

# یک تجربه عملی در بکارگیری عوامل موثر انسانی در سازمان

دکتر قاسم انصاری زنانی  
عضو هیئت علمی دانشکده حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی

## چکیده

استفاده بهینه از منابع انسانی و امکانات و سرمایه‌های سرشار این سرزمین پر نعمت جز در سایه بصیرت، تدبیر و تلاش صادقانه و اتکا به عنایات خالق متعال، و همکاری، همفکری و همدلی همگانی میسر نیست. برنامه‌ها و الگوهای وارداتی بدون در نظر گرفتن تعارض‌های فرهنگی و ارزش‌ها درمان مناسبی برای حل مشکلات انسانی، مدیریتی، اقتصادی و اجتماعی در سازمانهای ما نبوده و ضرورتاً نیاز به تدوین و بکارگیری برنامه‌ها و الگوهای بومی - اقتضائی متکی بر تجربیات داخلی و با استفاده از تجربیات مفید دیگران می‌باشد.

طرح بهکار، به مفهوم بهسازی کار، ایمان و رفتار الگوئی است که به گونه‌ای تجربی شکل گرفته و می‌تواند راه حل مناسبی برای دستیابی به عملکرد بهتر در جهت استفاده از

نیروی انسانی در سازمانها باشد. در این نوشته با توجه به محدودیتها، سعی شده است ابعاد این طرح به اختصار بیان گردد.

## مقدمه

### عوامل موثر بر عملکرد سازمانی و جایگاه انسان سازمانی

شناسائی و بکارگیری عوامل موثر بر عملکرد سازمانی با نگرشهای مختلف از دیرباز ذهن صاحبان علوم سازمانی را به خود مشغول داشته و هر کس از پایگاه فکری خود به آن توجه نموده است. آدام اسمیت با معرفی الگوی انسان اقتصادی که دارای انگیزه شدید مادی است، رسیدن به بازدهی بالای تولید را مرهون استفاده درست از این انگیزه می‌داند و فردریک وینسلو تیلور برای دسترسی به تولید بیشتر و بهره‌گیری مناسبتر از عوامل تولید از جمله انسان، به کارایی یعنی نسبت تولید کالا یا خدمات معین بر حسب حجم و میزان آن، به عوامل بکار رفته در آن مثل: مواد، سرمایه، نیروی کار، انرژی و ... توجه می‌کند و افزایش کارائی را بطور عمده در گرو آن می‌پندارد.

نرخ بازگشت سرمایه به عنوان بارزترین شاخص ارزیابی کارآمدی اقتصادی مطرح می‌شود و سالهای متمادی توجه اقتصاددانان را در ارتباط با رشد و توسعه به خود معطوف می‌دارد. رفته رفته ضرورت توجه به انسان و شناخت دقیق تر او باعث می‌شود که نیروی انسانی به یک عامل مهم و حتی محور اساسی توسعه، تبدیل گردد. روند تکاملی واژه‌های نیروی کار، نیروی انسانی و منابع انسانی نیز به تعاقب تغییر نگرش به انسان و توجه عمیقتر به منزلت وی می‌باشد. از اینجاست که به جای شاخص بازگشت سرمایه، از شاخص دقیقتر و موثرتری به نام کارآمدی در یک نگاه ارزشی انسان استفاده می‌گردد و به عبارت دیگر گفته می‌شود که، بازگشت سرمایه به کارآمدی افراد وابسته است در ارتباط با انسان اسلامی. نیز ملاحظه می‌شود که: انسان در قرآن کریم چنین توصیف شده است که خداوند متعال انسان را در بهترین وضعیت و ترکیب خلق کرده، به او کرامت بخشیده و او را خلیفه و جانشین خویش بر روی زمین قرار داده است و در دنیای علمی - صنعتی امروز، پس از پی‌ریزی و گسترش انسان‌گرایی در حوزه اقتصاد و مدیریت، بجای اینکه صرفاً از شاخص‌های اقتصادی

و مادی استفاده شود شاخص‌های انسانی و توسعه انسانی نیز بکار گرفته می‌شود تا آنجا که توسط گروهی از دانش پژوهان برجسته، روش جدیدی برای اندازه‌گیری توسعه انسانی، ابداع گردید که شاخص توسعه انسانی نامگذاری شده است. در تهیه گزارش توسعه انسانی سال ۱۹۹۰ برنامه توسعه سازمان ملل متحد (UNDP) به سرپرستی «محبوب‌الحق» اقتصاددان پاکستانی، از این شاخص استفاده شده است. این گزارش نشان می‌دهد که حتی کشورهایی که تولید ناخالص ملی سرانه آنها پایین است امکان آن را دارند که از نظر شاخص توسعه انسانی در رده بالا قرار گیرند، چرا که مردم این کشورها عمر طولانی داشته و اغلب با سوادند و قدرت خرید آنها نیز در حدی است که می‌توانند از خط فقر پیشی گیرند. از سوی دیگر کشورهایی نیز با تولید ناخالص ملی بالا یافت می‌شوند که از نظر شاخص توسعه انسانی در مرتبه پایین هستند. چگونگی تصمیم‌گیری رهبران دولت‌ها در تعیین اولویت‌ها و جهت دادن تخصیص منابع مالی به امور گوناگون و افزون بر اینها درجه آزادی عمل افراد نسبت به تعیین سرنوشت خود زائیده این ناهمسانی است.

ژاپن در جدول شاخص توسعه انسانی بالاترین رتبه را داراست. آمار سال‌های اخیر نشان می‌دهد میانگین امید زندگی (طول عمر) ۷۸ سال است و ۹۹ درصد بزرگسالان با سواد هستند و میانگین درآمد حقیقی که برحسب قدرت خرید اندازه‌گیری شده است برابر ۱۳/۱۳۵ دلار امریکایی است که در مرتبه دهم بین کشورهای جهان قرار دارد (آمار سال ۱۹۸۷ و ۱۹۸۵).

در آنسوی طیف، پایین‌ترین رقم شاخص از آن نیجرا است با امید زندگی ۴۵ سال تعداد باسوادان ۱۴ درصد جمعیت و میانگین درآمد حقیقی ۴۲۵ دلار در میان کشورهای فقیر کاستاریکا بالاترین رقم شاخص توسعه انسانی را داراست که با داشتن امید زندگی ۷۵ سال ۹۳ درصد با سوادان در میان بزرگسالان، دارای میانگین حقیقی ۳۷۶۰ دلار در سال است.

این گزارش، طرح چندین پرسش کلیدی را هدف خود قرار داده است: آیا یک دولت توجه بیشتر را صرفاً معطوف توسعه اقتصادی می‌کند؟ یا آنکه به همان نسبت به بهداشت و درمان و آموزش و پرورش منابع انسانی هم توجه دارد.

با توجه به تشخیص اهمیت نیروی انسانی و ضرورت شناخت جایگاه واقعی او،

همچنین به دلیل گوناگونی فرهنگ های کشورها و مختلف بودن امکانات و شرایط آنها، آموزش و پرورش بومی را باید جایگزین شیوه های قالبی آموزش و پرورش نیروی انسانی نمود. با همین استدلال در مملکت اسلامی ما نیز ضرورت تام دارد که ضمن استفاده از تجربیات کشورهای پیشرفته و عنایت به ارزشهای حاکم بر جامعه، پرورش منابع انسانی به ویژه در حوزه های کارخانجات صنعتی مورد توجه بیشتر قرار گیرد.

اگر چه حرکت های اخیر که از طریق دانشگاهها، سازمانها و موسسات بهره وری ارگانهای دولتی و سازمانهای خصوصی صورت گرفته می توانند دلگرم کننده باشند، ولی هنوز اکثریت مدیران واحدهای صنعتی و سازمانها و نهادهای دولتی و خصوصی، نه تنها انسال را همتراز ماشین و ابزار تلقی می کنند که گاه می توان گفت در این حد نیز به انسان توجه نمی شود، حتی آن دسته از مدیران که به آموزش نیروی انسانی توجه دارند بیشتر به آموزش فنی و حرفه ای گرایش دارند، و تعداد اندکی از مدیران را می توان یافت که به نیروی اندیشه و احساس انسان به عنوان منبع اساسی، محور اصلی و هدف از تولید و توسعه توجه کرده و نه تنها به بقاء وی که به رشد تخصصی و انسانی او توجه خاصی مبذول داشته و انرژی و سرمایه کافی را در این راه به کار می گیرند و بطور قطع و یقین نتایج کوتاه مدت و بلند مدت مطلوبی را نیز عاید سازمان و این منابع سرشار انسانی می نمایند.

### بهبودی نیروی انسانی از طریق طرح «بهار»

برای شناخت و بکارگیری عوامل موثر بر عملکرد سازمانی، با عنایت به ارزشهای حاکم بر جامعه ضرورت دارد تا مدل مناسبی در این رابطه تدوین گردد. تجربه چندین ساله تحقیقات نظری و اجرای پروژه های مربوط به بهبود نیروی انسانی در سازمانهای مختلف کمک مؤثری بود تا اندیشه های اولیه مربوط به عوامل مؤثر بر عملکرد سازمانی به یک الگوی نسبتاً جامع با ویژگی های زیر تبدیل گردد.

الف: پنج نتیجه و خروجی این الگوی فرایندی که در واقع هدفهای اصلی عملکرد سازمانی محسوب می شوند که عبارتند از:

یک: رضایت خدا، رضایت مردم (مصرف کنندگان محصول یا خدمات) و رضایت

کارکنان و مدیران (نیروی انسانی شاغل)

دو: بهره‌وری و اثر بخشی تولید

سه: سودآوری و بهبود وضع مالی

چهار: خلاقیت، نوآوری و رشد و توسعه.

پنج: اعتبار حرفه‌ای، اعتبار ملی و اعتبار جهانی

ب- پنج عامل اصلی موثر بر عملکرد سازمانی یا ورودی‌های الگوی فرایندی

عملکرد سازمانی که با کنترل آنها می‌توان به اهداف عملکرد نایل آمد عبارتند از:

یک: رهبری و مدیریت سازمان

دو: نیروی انسانی و فرآیند آن

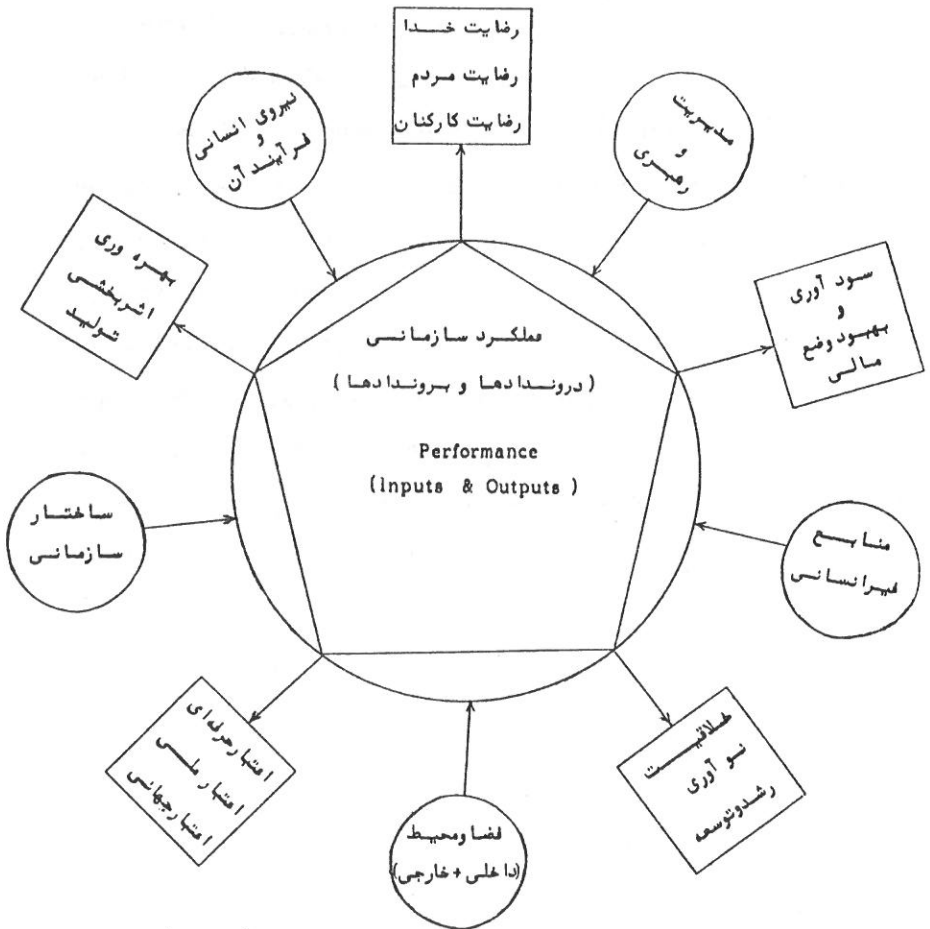
سه: سایر منابع (مادی و غیرمادی)

چهار: ساختار سازمانی (شامل سیستم‌های مدیریتی).

پنج: فضا و محیط (داخلی و خارجی)

ج- تعامل عوامل مختلف با یکدیگر و فرآیند تأثیرگذاری بر اهداف عملکرد

سازمانی.



طرح از :

دکتر قاسم انصاری رنانی

مفروضه هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبائی

در طول ۶ سال فعالیت «طرح به‌کار» سازمانهای مختلف با شرایط گوناگون و محیط‌های متنوع در عمل مارا به راه حل‌های کاربردی ویژه‌ای رهنمون کرد که به بخش‌هایی از آن بطور خلاصه اشاره می‌گردد.

هدف از این طرح و اجرای آن در سازمانها شناخت و تشخیص مسائل و مشکلات مدیریتی و روابط انسانی ایجاد زمینه مناسب جهت تقویت نقاط قوت و کاهش یا حذف نقاط ضعف و استفاده بهینه از امکانات با توجه به محدودیتهای موجود در محیط سازمانهای مزبور بوده است.

در ابتدای بررسی به نظر می‌رسید که شاید با آموزش نظری و مهارت‌آموزی مدیران عالی، این مفاد آموزشی به همه سطوح سازمانی اشاعه پیداکنند ولی بزودی مشخص شد که این فکر، کامل نبوده و نیاز به فعالیتهای دیگری نیز دارد. سپس به آموزش نظری مهارت‌آموزی کلیه مدیران میانی و سرپرستان و برگزاری اردوهای مختلف تفریحی - آموزشی پرداخته شد. به گوشه‌هایی از نتایج اردوهای آموزشی - تفریحی سرپرستان یکی از این واحدها توجه کنید.

الف: یکی از سرپرستان می‌گفت: ما حاضریم هزینه این اردوها را خودمان بپردازیم ولی حداقل ماهی یکبار اینگونه اردوها برای ما برقرار شود.

ب: دیگری می‌گفت «در این اردوی یک روزه مطالب بسیاری را از یکدیگر فرا گرفته ایم و به شناخت خود و دیگران نائل آمده‌ایم و در صورت تکرار این نوع اردوها به نظر میرسد اساساً در نگرش ما نسبت به سازمان، انجام وظیفه و حتی نسبت به خود و خانواده خودمان تغییر مطلوب و مؤثری ایجاد خواهد شد.

۱- برخی از این سازمانها عبارتند از: الف: مجتمع سیمان آبیک وابسته به سیمان فارس و خوزستان در جاده کرج - قزوین

ج: شرکت فولاد خوزستان، گروه ملی صنعتی فولاد و فولاد کاویان.

ب: شرکت سهامی مرغ زربال وابسته به واحد اقتصادی کوثر، زیرمجموعه بنیاد شهید واقع در استان مازندران.

۳- شرکت سهامی طیور کشور، وابسته به وزارت جهاد سازندگی واقع در جاده قزوین کرج.

۴- مؤسسه دامپروری و کشاورزی ملارد وابسته به واحد سرمایه‌گذاری تأمین

با این ترتیب آموزش نظری و مهارت آموزی مدیران در رده های مختلف مدیران عالی، مدیران میانی و سرپرستان ادامه یافت که بنا بر ضرورت و اظهار نیاز، بیشترین فعالیتهای ما بر روی مدیران عملیاتی (سرپرستان) صورت می گرفت تا آنجا که با میل فراوان در ساعات اداری و غیر اداری با مسئولین طرح بهکار تماس می گرفتند و علاقمند بودند تا در مورد مشکلات کاری و مشکلات شخصی وحتى مسایل و مشکلات خانوادگی با مشاوران متخصص ما صحبت و گفتگو نمایند و حتی مشاهده می شد که بعضی از آنها صرفاً برای یک دیدار هرگفتگوی چند دقیقه ای در ساعات غیر اداری مسافت زیادی را طی می کردند و با ما به گفتگوهای ساده و پیچیده می پرداختند.

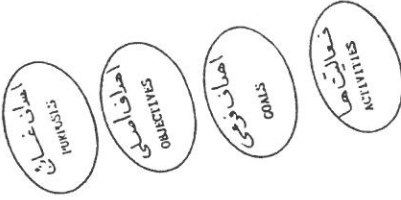
نتایج حاصله از این مرحله از تحقیق گویای این واقعیت بود که ضرورت تام وجود دارد تا کلیه کارگران نیز در رابطه های مختلف کاری و اجرایی تحت پوشش آموزش نظری، تماس مستقیم و مهارت آموزی، بخصوص از طریق اردوهای آموزشی - تفریحی قرار گیرند. در برخی از این شرکتها با استقبال بسیار خوب مدیران از این طرح، برنامه ریزی برای تحت پوشش قرارگرفتن کلیه کارکنان اعم از بی سواد و با سواد در سطوح مختلف شروع شد. انس والفتی در اردوهای آموزشی - تفریحی بین کارکنان و مدیران مستقیم آنان که گاه در این اردوها شرکت می کردند و مجریان طرح بهکار بوجد آمد که وصف ناپذیر است.

از نتایج این نوع ارتباطات، ایجاد روحیه مناسب برای ادامه کار، رفع بسیاری از ابهامات ذهنی کارکنان از جمله ادراک نادرست از مفاهیم «سنوات خدمت»، «تجربه»، «علم» ضرورت وجودی تحصیلکرده های دانشگاهی برای رشد و ارتقاء کمی و کیفی سازمان، ضرورت وجودی واحدهای پشتیبانی در کنار واحدهای تولیدی واحدهای صف آموزشهای نظری و مهارت آموزی «اثرات مشاوره های مختلف بر روی نگرش و عملکرد افراد نقش ایمان و تقوی در کار، تفاوت انسان مؤمن و غیرمؤمن در کار، جامعه باز و جامعه آرمانساز و بسیاری از مفاهیم دیگر که به فراخور حال و تناسب درک افراد به صورت بحث و گفتگوی آزاد در اردوها مطرح می شد و با استدلال و بیان برخی از واقعیت ها نتیجه گیری مطلوبی بدست می آمد.

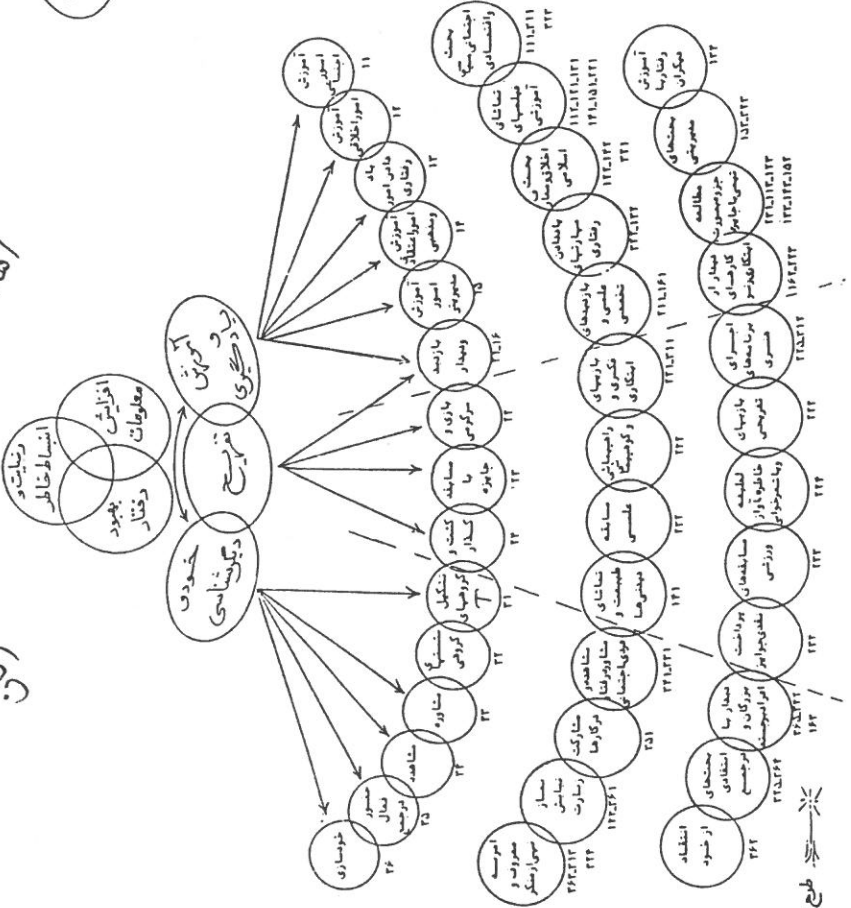
فعالتهای عدیده ای در این اردوها بر مبنای نیاز و ضرورت های علمی به گونه ای



### اهداف

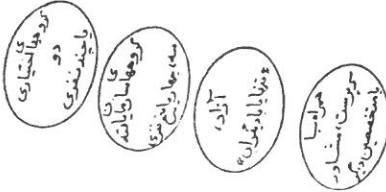


### اهداف و برنامه‌های از دوره‌های گذشته



شکل شماره ۲

### مکانیزمها

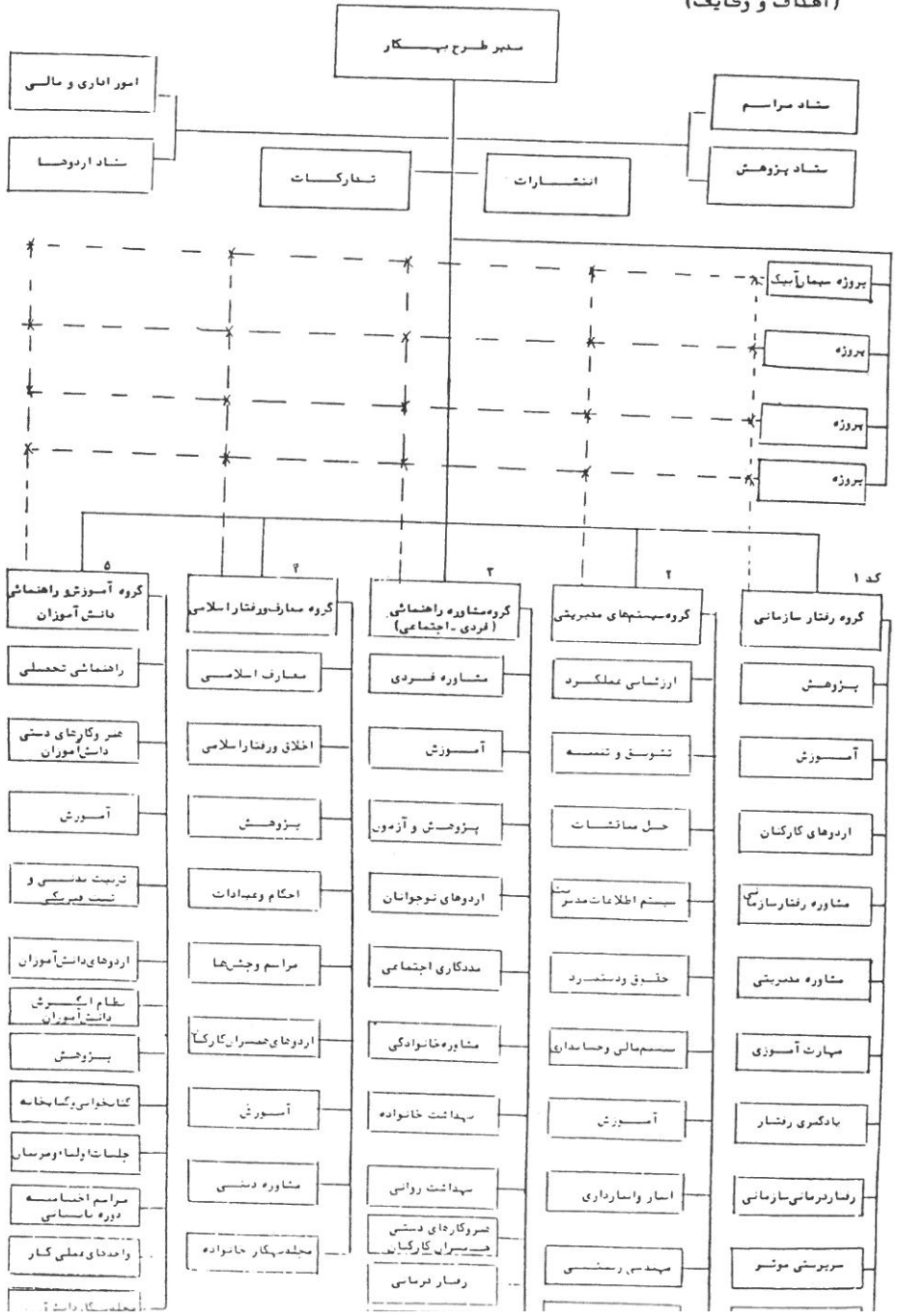


طرح: قاسم انصاری زنگنه

در ادامه فعالیت، براساس تجزیه و تحلیل های انجام شده توسط مسئولین طرح بهکار و مذاکره با مدیران به این نتیجه رسیدیم که حتی ارائه بهترین آموزش های نظری و عملی بر روی کارکنان بدون توجه به مجموعه خانواده کارکنان که عامل بسیار مؤثری بر روی نگرش، روحیه و رفتار کارکنان، نتیجه مطلوبی را در تغییر رفتارها بوجود نخواهد آورد که در این راستا فعالیت های همزمانی بر روی طبقات مختلف کارکنان و خانواده های آنان که کانون های پرورش فکری و روحی کارکنان هستند صورت گرفت. طبیعتاً این فعالیت بسیار گسترده را باید از طریق متخصصین امور انجام میدادیم که از مجموعه آنها، گروه ها و تیم های عملیاتی زیر تشکیل گردید.

نمودار سازمانی طرح بهکار

(اهداف و وظایف)



فرآیند پژوهش و بهسازی نیروی انسانی با تکیه بر تجربه های حاصله فرآیند کار بصورت زیر مرتب گردید.

۱- مذاکره با مدیران، برقراری روابط مفاهمه در مورد مسائل و مشکلات سازمانی و نشان دادن آمادگی مجریان طرح بهکار در ایجاد این تغییرات .

۲- شروع بررسی و پژوهش میدانی بر روی طبقات مختلف مدیران و کارکنان در بخشهای مختلف تولیدی، پشتیبانی تولیدی، فنی (تعمیراتی) و پشتیبانی اداری - خدماتی و با توجه به سن، تحصیلات، سنوات خدمت، بومی و غیربومی بودن کارکنان، میزان درآمد، نوع مسکن و برخی دیگر عوامل مؤثر در رفتار و نگرش افراد نسبت به کار.

۳- تجزیه و تحلیل نتایج و ارائه گزارش های مربوطه .

۴- مذاکره با مدیران عالی در رابطه با نتایج حاصله از تحقیقات و عملکرد طرح بهکار و بررسی پیشنهادات

۵- برنامه ریزی ایجاد زمینه برای تغییرات مطلوب در کارکنان از طریق فعالیتهای اعضای گروهها و تیم های برنامه ریزی و عملیاتی طرح بهکار به عنوان نمونه می توان به برخی از نتایج حاصل از این بررسی ها و اجرای برنامه های طرح بهکار اشاره نمود.

۱- ترکیب نیازهای مجموعه کارکنان یکی از این سازمانها.

شرح	مادی	ایمنی	اجتماعی	احترام	خودشکوفانی	جمع
امتیاز	۲۰۳۱	۲۲۲۲	۱۱۴۵	۱۰۴۳	۷۱۵	۷۱۵۶
درصد	۲۸/۴	۳۱/۰	۱۶/۰	۱۴/۶	۱۰	۱۰۰
اولویت	دوم	اول	سوم	چهارم	پنجم	

۲- بهترین عامل خوشحال کننده، از نظر اکثریت کارکنان پاداش بهره وری و تولید بیشتر بود.

۳- بدترین عامل ناراحت کننده، از نظر اکثریت کارکنان تبعیض و بکارگیری رابطه بحای ضابطه و فعال نه دن خط تولید نه ده است.

۴- افزایش روز افزون و سریع مراجعات کارکنان به مشاورین رفتار فردی (روانشناسان) و رفتار سازمانی در طول یک دوره، حاکی از پذیرش تدریجی ولی بسیار خوب کارکنان نسبت به مجموعه این فعالیتها بوده است.

۵- ابراز خرسندی فراوان کارکنان و مدیریت سازمان از روابط صمیمانه حاصله از پیشرفتهای قابل ملاحظه مشخص در محیط خانواده ها به دلیل مشاوره های خانوادگی و حل پاره ای از مسایل ساده و پیچیده آنان و فرزندانشان بوسیله مشاورین .

۶- افزایش قبولی دانش آموزان و بالا رفتن سطح یادگیری آنان و در مدارس پسرانه و دخترانه و بهبود رفتار هایشان با والدین و سایر اعضاء خانواده.

۷- ابراز رضایت مدیران عالی و میانی از روابط صمیمانه ای که بین کارکنان بوجود آمده است.

۸- کاهش درگیری ها و مشاجرات لفظی و غیرلفظی کارکنان

و بسیاری نتایج دیگر که می توان گفت این طرح ها می توانند به عنوان سازوکار عملی مؤثر با توجه به ویژگیهای بومی درسازمانهای موجود ایران به گونه ای اقتضائی بکار گرفته شوند.

1- Adam Smith

2- Fredrick W. Taylor.

3- Productivity

4- Return on investment(R.O.I)

5- Return on individual(R.O.I)

6- James J.Cribbin, EFFECTIVE MANAGERIAL LEADERSHIP  
U.S.A Amrican Management Association INC. 1972 P.I.

۷- لقد خلقنا الانسان فی احسن تقویم

۸- و کرمانا بنی آدم

۹- سوره بقره آیه ۲۹ و سوره ص آیه ۲۶

10- Human Development

11- Human Development index(H.D.I)

۱۲- مجله تدبیر سال اول ، مهر ماه ۶۹ شماره ۵ مقاله «توسعه انسانی مهمترین هدف توسعه» ترجمه مهدی عطااللهی مبتنی بر گزارش UNDP، در مجله

