



Tel : ۰۳۴۱-۲۱۱۳۲۸۴  
Telfax : ۰۳۴۱-۲۱۱۳۰۰۵  
E-mail :  
pak@kmu.ac.ir  
Website:  
http://medc.kmu.ac.ir

شماره ۱۸ مردادماه ۱۳۸۷

## سلامت سازمانی، حلقه مفقوده ادارات دولتی

### پلان ۱: واحد شماره ۲ اداری

کارمند الف: واحد فدای من، امروز چه قدر زود گذشت، من هنوز بخشی از کارهام موند، فکر کنم امروز هم باید بمونم.  
کارمند ب: من توی نمونه یک کاری دارم که باید انجام بدم.  
کارمند الف: اما در هر صورت این هم، کار اساسی ایه باید بمونیم تا تموم بشه.  
کارمند ب: آره، درسته، اگر این کار هم نصفه بمونه، همه زحمت گروه هدر میره.



### پلان ۲: واحد شماره ۵ اداری

کارمند ج: دارین می رین؟  
کارمند د: آره، بابا. مردیم از خستگی.  
کارمند ج: اما هنوز ۵ دقیقه موند، باید جلوی در منتظر سرویس‌ها بمونیم.  
کارمند د: حالا تا ما برسیم، دوستی، همکاری رو توی راه ببینیم وقت تموم شده.  
کارمند ج: راستی این نامه که دیروز رسیده بوده چی شد؟ خیلی حیاتیه، فکر کنم مجبور باشیم اضافه تر برایش وقت بذاریم.  
کارمند د: نه بابا مگه مجبوریم، من که هنوز درست نگاهش هم نکردم. فردا را که از ما نگرقتند. حالا که چی ما تا نصفه شب بمونیم که آقایون گزارش کار رد کنند. والا به خدا ما هم شدیم عمله این و اون. الان سالهاست که درجا زدیم و اصلاً جلو نمی‌ریم.  
کارمند ج: خوب چرا شما این مشکلات را منتقل نمی‌کنی؟  
کارمند د: اصلاً برای کی مهمه؟ من که هیچ تعلق خاطری به این ادارات دولتی ندارم.

### مفهوم سلامت سازمانی،

مفهوم بی‌ظنیری است که به ما اجازه می‌دهد تصویر گسترده‌ای از سلامت سازمان داشته باشیم. یک سازمان سالم جایی است که افراد می‌خواهند در آنجا بمانند و کار کنند و برای آن سازمان، افرادی سودمند و مؤثر باشند. جو سازمانی سالم و حمایتگر، باعث اعتماد بیشتر افراد و تقویت روحیه آنان و متعاقب آن افزایش کارایی کارکنان می‌شود. سازمان سالم جایی است که افراد با علاقه به محل کارشان می‌آیند و به کار کردن در این محل، افتخار می‌کنند.

در حقیقت سلامت سازمان از لحاظ فیزیکی، روانی، امنیت، تعلق، شایسته‌سالاری و ارزش‌گذاری به‌دانی، تخصص و شخصیت ذی‌نفعان و رشد دادن به قابلیت‌های آنها و انجام وظایف محول شده از سوی فراسیستم‌های خود، در اثربخشی آن سازمان، تأثیر بسزایی دارد. سلامت سازمانی مفهوم تقریباً تازه‌ای است و تنها شامل توانایی سازمان برای انجام مؤثر وظایف سازمانی نیست بلکه شامل توانایی سازمان برای رشد و بهبود نیز می‌شود.

یکی از مهمترین عوامل موفقیت سازمانها، حاکمیت روابط انسانی بین مدیران و کارکنان آن سازمان است. در سازمان‌هایی که روابط انسانی خصمانه و ناعادلانه حاکم باشد، کارکنان، انگیزه همکاری خود با مدیر را از دست داده و در این صورت، سازمان، موفق به انجام وظایف خود نگردیده و به اهداف خود دسترسی نخواهد یافت.

در یک سازمان سالم، کارکنان همه سطوح، به طور مناسبی درگیر تصمیم‌گیریهای سازمان می‌شوند. اعتماد بالایی میان اشخاص وجود دارد، کارکنان منتظر این هستند که سرکار بیایند و احساس می‌کنند که سازمان آنها، مکان خوبی برای کار کردن است. چنین سازمانی، ادراکات از اعتبار و شهرت ثبت را به کارکنان منعکس می‌کند و کارکنان به طور کلی به شهرت و اعتبار بخش یا حوزه ارزش قائلند.

### یک سازمان سالم، چه ویژگی‌هایی دارد؟

- اهداف مؤسسه، برای اکثریت کارکنان سازمان، روشن است و کلیه فعالیت‌ها در جهت اهداف انجام می‌پذیرد.
- کارکنان نسبت به سازمان، احساس تعلق می‌کنند و علاقه‌مند به اعلام نظرات خود در مورد مشکلات سازمان هستند زیرا نسبت به حل آنها با خوش‌بینی اقدام می‌شود.
- مسائل در چارچوب امکانات موجود به صورت فعال و واقع‌بینانه برطرف می‌شود.

### - کارکنان در جهت حل مشکلات

به صورت غیر رسمی و فارغ از عنوان و مقام رسمی با یکدیگر همکاری می‌کنند و درگیر این نیستند که ببینند مدیران سطح بالا چگونه فکر می‌کنند و حتی خواسته‌ها و نظرات رئیس مؤسسه را مورد سؤال قرار می‌دهند.

- تصمیم‌گیری برای افزایش کارایی مؤسسه براساس عواملی از قبیل توانایی، احساس مسئولیت، وجود اطلاعات، حجم کار، زمان مناسب و تجزیه و تحلیل منطقی صورت می‌گیرد.

- صداقت در رفتار افراد، کاملاً مشهود است، کارکنان نسبت به یکدیگر احساس احترام و تعلق دارند و خود را تنها حس نمی‌کنند.

- کارکنان کاملاً پویا هستند، براساس انتخاب و علاقه در فعالیت‌ها مشارکت می‌کنند و حضور در مؤسسه، برایشان مهم و لذت‌بخش است.

- حس اعتماد، آزادی و مسئولیت در بین همکاران زیاد است. افراد واقف هستند که چه چیزهایی برای سازمان، مهم است و چه چیزهایی کم‌اهمیت.

از نظر لیمن<sup>۱</sup> (۲۰۰۳)، محیط متعالی برای کار، جایی است که:

- ۱- کارکنان به مدیریت سازمان اعتماد دارند.
- ۲- به کاری که انجام می‌دهند افتخار می‌کنند.
- ۳- از رابطه با همکاران خود لذت می‌برند.
- ۴- مسیر رشد و تعالی سازمانها از طریق مشارکت نظام‌مند کارکنان و احساس تعلق قوی سازمانی مقدور می‌گردد.

### احساس تعلق و وابستگی به سازمان

تعلق سازمانی موجب می‌شود که کارکنان برای نیل به اهداف فردی و سازمانی از هیچ کوششی دریغ نکنند و درجهت تأمین نیازهای مشتری بکوشند تا سازمان به یک مزیت رقابتی دست یابد. لذا می‌بایست حلقه‌های وفاداری و همیاری را در سازمان مستحکم کرد.

احساس تعلق و وابستگی به سازمان، مانند احساس پیوند و یگانگی با اعضای خانواده یا تیم است. هر عضو سازمان، جزئی از یک ماشین بزرگ به حساب نمی‌آید، بلکه انسانی برخوردار از قدرت تفکر، هوش و استعداد و تجربه‌های گرانقدر است که هرگاه زمینه‌ها و شرایط مساعد فراهم شود، می‌تواند همه چیز را به نفع خود و سازمان خود تغییر دهد.

در سازمانهایی که تعلق سازمانی بسیار بالاست (مسائل سازمان، مسائل خودشان است) و کارکنان با مباحثات، سازمان را به دیگران معرفی و به جایگاه سازمان در جامعه افتخار می‌کنند (انگاره سازمان = تصویر ذهنی کارکنان از سازمان)، رویکرد کارگروهی، حد و مرز میان مدیران و کارکنان را درهم می‌شکند و به وسیله کارگروهی، حس یگانگی و وحدت به افراد دست داده و آنها خود

را در تمامی امور سازمان مسئول و موظف می‌دانند، از شکسته‌ها عبرت گرفته و برای موفقیت سازمان از هیچ کوششی دریغ نمی‌کنند.

### چه باید کرد؟

از جمله عوامل و راهکارهای مؤثر در جهت بهبود روابط انسانی بین مدیریت و کارکنان، تقویت انگیزش در کارکنان، می‌توان به بهبود گردش کار در سازمان، بروز خلاقیت و نوآوری، افزایش احساس تعلق و وفاداری سازمانی در کارکنان و همسو شدن هدفهای آنان با هدفهای سازمان و در نهایت افزایش رضایت مشتری، اثربخشی، کیفیت و به دست آوردن سهم بیشتر در بازار رقابت، همچنین اجرای مدیریت مشارکتی و نظام‌های تشکیل دهنده آن، رویکرد کارگروهی، به کارگیری نظام پیشنهادات، انجام توانمندسازی و استفاده از ظرفیت‌های بالقوه در کارکنان، ارتقاء افراد با توجه به استعداد و توانایی‌های خود به سطح بالاتر (کاهش ورود افقی افراد به سازمان) اشاره کرد.



۱: لیمن، امی، «خلق محیطی متعالی برای کار کردن: درسهایی از یکصد شرکت برتر» گزیده سی و پنجمین همایش بین‌المللی منابع انسانی مرکز مدیریت اروپا و نیز ایتالیا، ترجمه: محمد علی بابایی و بهزاد ابوالعالی، آوریل، ۲۰۰۳

### پک: نشریه علمی، فرهنگی و اجتماعی

صاحب امتیاز: معاونت آموزشی دانشگاه علوم پزشکی کرمان  
مدیر مسئول: دکتر علی‌اکبر حق‌دوست  
سرمدیر: پروین رضایی  
تهیه این شماره: دکتر مجید فصیحی هرنندی - آزاده روح‌الامینی