

« فراسوی مدیریت »

سال چهارم - شماره ۱۵ - زمستان ۱۳۸۹

ص ۱۸۶ - ۱۶۱

## مدیریت محیط کاری سازمان‌های خدماتی

(مطالعه موردی: سازمان‌های خدماتی شهر تبریز)

دکتر ناصر فقهی فرهمند<sup>۱</sup>

### چکیده

مدیریت محیط کاری بر اساس فرآیند مدیریت برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هدایت و نظارت بر کار اعضای سازمان و کاربُرد کلیه منابع قابل دسترسی برای رسیدن به هدف‌های تعیین شده سازمان است که بدین دلیل موفقیت سازمان در تحقق اهداف مدیریت محیط کاری مؤثر، مسئله این بررسی بوده است. بدین دلیل با توجه به اهمیت و ضرورت این بررسی که یکی از عوامل کلیدی در افزایش بهره‌وری، مدیریت محیط کاری سازمان است، تعیین آن برای ارتقاء عملکرد کارکنان با محوریت رضایت، همکاری عاطفی و انگیزه کارکنان هدف اصلی این بررسی بوده است. در این راستا جامعه آماری این بررسی مدیران، کارشناسان و کارکنان سازمان‌های خدماتی شهر تبریز بوده که با توجه به محدودیت‌هایی با انتخاب پنج نمونه از این سازمان‌ها جهت جمع‌آوری اطلاعات، سبک‌های مدیریتی مختلف مورد بررسی قرار گرفت. در نهایت مطابق نتایج به دست آمده اعمال اصول مدیریت محیط کار به ترتیب اولویت به تفکیک برای هر سازمان بر اساس نوع فعالیت که می‌تواند به ارتقاء عملکرد مدیران، کارشناسان و کارکنان سازمان با محوریت رضایت، همکاری عاطفی و انگیزه کارکنان تأثیرگذار باشد، مشخص شد.

### واژه‌های کلیدی:

مدیریت محیط کاری، عملکرد سازمانی کارکنان، انگیزش، رضایت، همکاری عاطفی

---

<sup>۱</sup> - عضو هیئت علمی (دانشیار) دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تبریز، گروه مدیریت صنعتی، تبریز، ایران

## مقدمه

مدیریت سرمایه انسانی بر خلاف آنچه که تصور می‌شود این نیست که دولت، بنگاه و یا خانوار (فرد) صرفاً چقدر منابع مادی هزینه می‌کنند. بلکه آن است که به چه میزان دارایی‌های انسانی بالقوه در جامعه را به سرمایه فعال تبدیل و ارتقاء می‌بخشند (نقی‌زاده، ۲۰۱۳:۸۶).

با توجه به اهمیت عملکرد در افزایش بهره‌وری کارکنان، تعیین مدیریت محیط کار مناسب که بتواند عملکرد کارکنان را تأمین نماید، ضروری است. به عبارتی در رابطه با اهمیت و ضرورت این بررسی می‌توان گفت که یکی از عوامل مؤثر در افزایش بهره‌وری، مدیریت محیط کار سازمان است چون در سازمان‌ها هر موقعیتی سامان‌دهی محیط کاری خود را می‌طلبد و آگاهی مدیران از الگوها و تئوری‌های آن، انجام وظایف آن‌ها را آسان‌تر نموده و باعث موفقیت سازمان‌ها در نیل به اهداف‌شان می‌گردد. لذا مدیریت محیط کار در هدایت صحیح کارکنان در جهت اهداف سازمانی مؤثر است و استفاده از بهترین مدیریت محیط کار منجر به افزایش اثربخشی و کارآیی سازمان خواهد شد (Alhassan et al, 2000; Kazuo, 1997). از طرفی چون مهم‌ترین منابع سازمان‌ها نیروی انسانی است (رایبزر، ۱۳۷۳، ۲۲۱) در این راستا موفقیت سازمان با تحقق اهداف مدیریت محیط کاری مؤثر، مسئله این بررسی است زیرا نیروی انسانی در هر سازمانی هنگامی می‌تواند به طور مؤثر عمل نماید که کارکنان از لحاظ روانی با مدیریت محیط کار احساس کامیابی نمایند.

پیشینه تحقیقات نشان می‌دهد که:

با بررسی و تحلیل حوادث عوامل فیزیکی محیط کار در کارخانجات روغن نباتی خوراکی ایران در خصوص متغیرهای مربوط به حوادث با اطلاعات مربوط به پنج سال ۱۳۷۲-۱۳۶۸ از ۶۵۰ پرونده گزارش حادثه گزارش شده از مراکز تأمین اجتماعی به سازمان مرکزی تأمین اجتماعی، در راستای پیش‌گیری از بروز حوادث، از مهم‌ترین فاکتورهای ایمنی است (کشاورزی، ۱۳۷۴). در پژوهشی دیگر که ابتدا داده‌های مورد

لزوم را برای شاخص‌ها و فرضیه‌های تحقیق قبل از پیاده‌سازی ارگونومی جمع‌آوری و سپس داده‌های لازم برای همان شاخص‌ها را بعد از پیاده‌سازی ارگونومی به دست آورده، این نتیجه حاصل شده که اجرای ارگونومی منجر به افزایش کالای ساخته شده، کاهش ضایعات تولید، کاهش میزان مرخصی‌های استعلاجی، کاهش میزان سوانح شغلی، کاهش زمان استاندارد تولید و در نتیجه بهبود عملکرد تولید منجر شده است (کارزار جدی، ۱۳۷۸). مقاله‌ای با ارزیابی محیط کار و تأثیر آن بر کارکنان، بر اهمیت اصول 5S و ارگونومی که هر یک در بهره‌وری انسان‌ها در یک محیط کاری تأثیر عمده‌ای دارند را مورد تحلیل قرار داده و با مصاحبه از کارشناسان مجرب نظر آن‌ها را در مورد اهمیت این دو فاکتور جویا شده تا به عنوان یک الگو جهت استفاده صنایع از آن تأکید کند (خلیلی عراقی و همکاران، ۱۳۸۳). مقاله‌ای دیگر با بررسی شرکت نساجی بابکان به صورت نموداری عواملی را که منجر به افزایش ۱۵ درصدی در اثربخشی تجهیزات شده، نشان می‌دهد و با نظرسنجی از ۵۰ نفر پرسنل این شرکت که حاکی از افزایش روحیه و رضایت کارکنان می‌باشد، نتایج زیر حاصل شده است (توکلی مقدم، ۱۳۷۶):

- ۱) کاهش مصرف قطعات پس از اجرای نگهداری و تعمیرات جامع
  - ۲) بهبود کیفیت نخ و پارچه به طور محسوس در گزارشات کنترل کیفیت
  - ۳) کاهش هزینه‌های شرکت با کاهش مصرف قطعات و ضایعات
- مقاله‌ای نیز با معرفی اصول 5S و فواید اجرای حاصل از آن برای سازمان‌ها، گام‌های اساسی را که در اجرای آن بایستی مدنظر قرار داد معرفی نموده و با نمونه اجرا شده در کارخانه لوازم تکمیلی و تزئینی وابسته به شرکت ایران خودرو، آن را به عنوان یکی از راه‌های نهادینه کردن نظام سامان‌دهی معرفی می‌کند که نشان از نقش 5S در بهبود مستمر دارد. نماینده 5S در این کارخانه مرتب به کلیه واحدها سر می‌زند و با پرسنل صحبت کرده و مشکلات را می‌پرسد تا گزارشی تهیه و برای بهبود روند کار مشکلات را در جلسه ماهانه ستاد اجرای 5S عنوان کند. البته پس از بررسی مشکلات و برای بر

طرف نمودن آن‌ها راهکارهایی پیشنهاد و تصمیم‌گیری می‌شود. ضمناً ماهانه جلسه‌ای نیز با کلیه سرپرست‌ها تشکیل می‌شود تا مشکلات مرتفع گردد (شاه‌حسینی، ۱۳۸۱).

با توجه به مطالب اشاره شده و اهمیت و ضرورت این بررسی که یکی از عوامل کلیدی در افزایش بهره‌وری، مدیریت محیط کاری سازمان است، تعیین آن برای ارتقاء عملکرد کارکنان با محوریت رضایت، همکاری عاطفی و انگیزه کارکنان هدف اصلی این بررسی بوده است.

مدیریت محیط‌های کاری بر اساس اصول علمی و سیستمی به عنوان یکی از مشخصه‌های بارز و مهم سازمان‌ها است. در تلاش برای دستیابی به اصول مدون مدیریت محیط کار، نظام 'VS' متشکل از حروف اولین کلمات ژاپنی بیش از همه روش‌های موجود مدیریت به عنوان یکی از نظام‌های مهم و شناخته شده در امر مدیریت محیط کار مطرح و مورد استفاده می‌باشد. سیستمی است که به منظور برقراری و حفظ فضای کیفیتی در یک سازمان به کار گرفته می‌شود و نتایجی که با استفاده از این روش حاصل می‌شود را می‌توان به اختصار به پیش‌گیری از حوادث، کاهش وقفه کاری، کنترل تولید و عملیات و افزایش بهره‌وری در محیط کار عنوان نمود که با هدف مدیریت و بهسازی محیط کار در فارسی به عنوان هفت‌سین شامل سامان‌دهی، سازمان‌دهی، سالم‌سازی، سلامتی و بهداشت، سازمان‌یافتگی، سخت‌کوشی، سماجت در انجام کارهای خوب اطلاق می‌شود (فقهی فرهمند، ۱۳۸۱، ۳۰۴). این نظام در اغلب سازمان‌ها به اجرا در آمده و اثربخشی و کارآیی ناشی از اجرای آن مورد تأیید و تأکید اکثر صاحب‌نظران در امر مدیریت قرار گرفته و از جمله سیستم‌هایی می‌باشد که طبق نظر بسیاری از صاحب‌نظران، پایه اولیه و سنگ بنای سایر سیستم‌های کیفیت و بهره‌وری می‌باشد (هیرانو، ۱۳۸۱، ۵۸) به بیانی دیگر از جمله سیستم‌هایی است که طبق نظر بسیاری از صاحب‌نظران، پایه اولیه و

<sup>1</sup> - Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke, Shikaryaru and Shukon

سنگ بنای سایر سیستم‌های کیفیت و بهره‌وری می‌باشد که دلایل ضرورت تقدم اجرای آن عبارتند از (ابوطالبی، ۱۳۸۱، ۷۸):

۱) اجرای آن نسبت به سایر سیستم‌ها تا حدودی آسان‌تر و نتایج حاصل از آن قابل مشاهده و در همه جا قابل پیاده‌سازی است.

۲) زمان جستجوی اشیاء و اسناد کاهش و سرعت دستیابی و عمر تجهیزات را افزایش می‌دهد.

۳) سلامتی و ایمنی برای کارکنان را در محیط کار ایجاد و تعداد خطاها را کاهش و موجب قدردانی مشتریان سازمان می‌شود.

۴) موجب رشد و خلاقیت کارکنان در انجام بهتر کارها و موجب بهبود دیدگاه دیگران نسبت به سازمان می‌شود.

۵) موجب افتخار به محل کار شده و عملکرد عمومی سازمان افزایش و جو مساعد برای بکارگیری آن ایجاد می‌شود.

از طرفی مدیریت فرآیند برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هدایت و نظارت بر کار اعضای سازمان و کارکرد کلیه منابع قابل دسترسی برای رسیدن به هدف‌های تعیین شده سازمان است و در این راستا مدیریت محیط کاری یعنی راهی که مدیران با آن بتوانند در نیل به اهداف تعیین شده سازمان را یاری رسانند (فقهی فرهمند، ۱۳۸۴، ۲۱۴). با وجود این که همه مدیران امر رهبری و هدایت گروهی را برای رسیدن به اهدافی معین بر عهده دارند این روند را با شیوه‌های مختلفی ممکن است پیش ببرند که هر یک از این شیوه‌ها به عنوان یک سبک مدیریت محیط کاری خاص زیر طبقه‌بندی می‌شوند (الوانی، ۱۳۸۵ و فقهی فرهمند، ۱۳۸۲ و میچل ۱۳۸۱ و ایران‌نژاد پاریزی و ساسان‌گهر، ۱۳۷۳ و خان مختاری، ۱۳۸۲ و فقهی فرهمند، ۱۳۸۱، ۳۰۴):

۱) سامان‌دهی: سامان‌دهی به معنای جدا کردن اقلام، اوراق و اطلاعات لازم و دور نمودن لازم‌ها و غیر کاربُردی‌ها از محیط کار و تشخیص اقلام ضروری از غیر ضروری و دور ریختن اشیاء زاید و قرار دادن اشیاء در مکان‌های صحیح و

حل کردن مشکلات در سر منشأ آنها است که باید از سوی مدیریت آغاز شود زیرا افراد آن قدر درگیر کارهای روزمره هستند و به اوضاع فعلی و روش کنونی انجام کارها عادت کرده‌اند که نیازی برای انجام سامان‌دهی احساس نمی‌کنند. لذا پاکیزه‌سازی کاری است که باید هر روز انجام شود و انجام آن با تداوم همراه باشد و این کارکنان باید ایجاد آلودگی را در هر مورد شناسایی و از بروز آن پیش‌گیری نمایند. در واقع هدف از اجرای سامان‌دهی تعیین معیارهایی برای حذف غیر ضروری‌ها، استفاده بهینه از فضای محیط کار، به کارگیری مدیریت اولویت‌ها و تعیین اولویت‌ها، استفاده بهینه از تجهیزات، حذف علل آلودگی، ریشه‌یابی علل معایب است (ابوطالبی، ۱۳۸۱، ۹۴).

۲) **سازمان‌دهی**: واژه نظم و ترتیب به معنای دستیابی به اشیاء و در برگیرنده تمامی مراحل و موارد لازم برای تحقق آن است و عبارت است از استقرار منظم تجهیزات و اشیاء برای دستیابی سریع به آنها. در این اصل پس از آن که ضروری‌ها از غیر ضروری‌ها تشخیص داده شد باید به این امر پرداخته شود که ضروری‌ها با چه نظم و ترتیبی استقرار داده شوند تا از آنها استفاده شود (خان‌مختاری، ۱۳۸۳، ۳۳). به عبارتی در این مرحله با توجه با این که کلیه اقلام غیر ضروری هر بخش و قسمت از مکان‌های قبلی خارج و تعیین تکلیف شده‌اند و اقلام باقیمانده لوازمی هستند که مورد استفاده قرار می‌گیرند پس باید به گونه‌ای در محیط کار قرار گیرند که به راحتی و سهولت در دسترس قرار گرفته و دارای ظاهری آراسته باشند. در واقع هدف از اجرای این اصل، نظم و ترتیب در محل کار، سرعت دسترسی به اشیاء و اسناد، استقرار و جای‌دهی مناسب از لحاظ کیفیت، ایمنی، بازدهی، کاهش شکایات ناشی از نابسامانی و در هم ریختگی، ارتقاء بهره‌وری از طریق حذف زمان‌های تلف شده برای جستجوی اشیاء، جلوگیری از اشتباهات و دوباره کاری‌ها، مرتب کردن اقلام،

اوراق و اطلاعات و تعیین جای مناسب برای آنان برای سهولت دسترسی سریع و استقرار منظم تجهیزات برای دستیابی سریع به آنها است.

۳) **سالم‌سازی:** کارکنان هنگامی که احساس می‌کنند مورد بازرسی قرار می‌گیرند، محیط کار خود را تمیزتر نگه می‌دارند. پاکیزه‌سازی چیزی فراتر از پاکیزه نگاهداشتن اشیاء است و فلسفه و تعهدی است برای پذیرش مسئولیت در قبال تمامی وجوه اشیاء مورد استفاده به گونه‌ای که این اشیاء همواره در بهترین وضعیت و کیفیت نگهداری شوند. نباید هرگز گرفتار این تصور شد که پاکیزه‌سازی صرفاً تمیز کردن اشیاء و کارهای خسته کننده همراه آن است بلکه باید پاکیزه‌سازی را به عنوان نوعی بازرسی و بازرینی در نظر گرفت (خان‌مختاری، ۱۳۸۳، ۴۴). در واقع هدف از اجرای این اصل، دستیابی به میزان مطلوبی از پاکیزگی و حذف کامل آلودگی‌ها، شناسایی مشکلات جزئی از طریق بازرینی، درک پاکیزه‌سازی به عنوان نوعی بازرینی، کاهش خستگی و آزرده‌گی روانی ناشی از کار، کاهش خرابی تجهیزات، تثبیت و بهبود کیفیت، جلوگیری از بیماری کارکنان، پیش‌گیری از کثیفی، پاکیزه نگاهداشتن محیط، اموال و افراد و حذف یا کنترل آلاینده‌ها و آلودگی‌ها است.

۴) **سلامتی و بهداشت:** این اصل در برخی موارد به نام حفظ و نگهداری و در برخی از سازمان‌ها به عنوان سلامتی و بهداشت معنا یافته است. این اصل به دنبال اجرای برنامه‌هایی به منظور حفظ و نگهداری نتایجی است که از پیاده‌سازی اصول قبلی به دست آمده و شامل استفاده از همه چیزهایی می‌شود که آدمی را از احساس پاکیزگی و زیبایی شاداب می‌کند. به عنوان نمونه، رنگ‌ها از نظر روان‌شناسی در بخش‌های مختلف محیط سازمانی به رنگ‌های شادکننده، خسته‌کننده، خزن‌انگیز و خشم‌انگیز طبقه‌بندی می‌شوند و بدیهی است که کار در محیط زیبا و دل‌پذیر به ارتقاء کارآیی انسان منجر می‌شود (عراقی، ۱۳۸۳، ۷۳). لذا مکانیزم اجرای این اصل، کنترل دیداری است که

هدف آن، تشخیص مواردی است که با استانداردهای اصول قبلی هماهنگی ندارد و اجرای آن در محیط‌های کاری عرصه بسیار گسترده‌ای دارد. در واقع هدف از اجرای این اصل، جلوگیری از اعمال سلیقه و چند باره کاری، مدیریت دیداری خلاق به منظور آشکار شدن ناهم‌گونی‌ها و موارد غیر عادی، ایمن شدن محیط کار و کاهش حوادث و بیماری‌های کاری، تکرار کارهای درست برای درست انجام دادن کارها، کاهش زمان انجام کارها، کاهش وابستگی امور به اشخاص و امکان ایجاد گردش شغلی در سازمان، افزایش جذابیت محیط کار تداوم، استانداردسازی، حفظ وضع مطلوب ناشی از اجرای تفکیک، ترتیب و تمیزی با رعایت ایمنی در کار و کنترل و تداوم تفکیک، نظم و پاکیزگی است (خان مختاری، ۱۳۸۳، ۳۱).

۵) **سازمان‌یافتگی:** این اصل که همان انضباط و فرهنگ‌سازی است به معنای ایجاد فرهنگ و نهادینه کردن سامان‌دهی، رعایت احترام و رفتار خوب و ایجاد فرهنگ کار در سازمان است و عبارت است از عادت به انجام کارهای صحیح به کمک آموزش و فرهنگ‌سازی. در این اصل، بهترین راه برای انتقال عقاید و افکار به دیگران انتخاب می‌شود تا به روش مناسبی جهت آموزش قابل دسترسی باشد و برنامه سامان‌دهی باید از برگه‌ها و چک‌لیست‌های مناسب در قالب یک سیستم منسجم و پویا جهت کنترل و انجام بازدیدها برای حصول اطمینان از انجام صحیح امور استفاده شود. زیرا عدم رعایت معیارهای انضباطی در محیط کار، به انجام به موقع کارها و به سهولت و روانی فرآیند و بالاخره به کیفیت و بهره‌وری لطمه وارد می‌سازد. در واقع هدف از اجرای این اصل، مشارکت کامل در عادات صحیح، پیروی از مقررات، عادت به برقراری ارتباط به نحو صحیح و کنترل نتایج آن، زمینه‌سازی فرهنگ خودانضباطی، نهادینه شدن فرهنگ بهره‌وری، شخصیت‌دهی به کارکنان، جلب نظر مشتریان، افزایش تعلق سازمانی آموزش کاربردی مفاهیم سامان‌دهی محیط کاری به تمامی



کارکنان، جلب مشارکت عمومی و تدوین، ابلاغ و اجرای مقررات سازمان با عادت به انجام کارهای صحیح به کمک آموزش و فرهنگ سازی است (ابوطالبی، ۱۳۸۱، ۲۰۸).

۶) **سخت کوشی:** این اصل در راستای تقویت انگیزه‌های لازم در کل کارکنان سازمان است که در عمل موجب تشویق و تحریک آن‌ها به انجام یک کار یا رفتار مناسب سازمانی می‌شود.

۷) **سماجت در انجام کارهای خوب:** این اصل در ارتباط با عملکرد مجموعه‌ای از احساس رضایت‌مندی کلی کارکنان سازمان از محیط فعالیت، نوع مسئولیت، روابط انسانی، روابط سازمانی و میزان بسترهای شغلی و سازمانی است که آن‌ها را و می‌دارد در انجام کارهای خوب سازمانی در راستای تحقق اهداف سازمانی با هم به رقابت سالم پرداخته و از هم پیشی بگیرند.

به طور کلی از آن جا که هدف نهایی سازمان، بهره‌وری، رقابت در بازار و آرایه محصولات یا خدماتی با کیفیت است، طبیعتاً رسیدن به این هدف بدون رعایت اصول بهره‌وری و از جمله مدیریت محیط کار عملی نخواهد بود و محال است که مجموعه‌ای نامنظم و نابسامان، محصول یا خدمتی حاصل شود که با کیفیت دل‌خواه باشد. بنابر این، مدیریت محیط کاری سازمان با توجه به سادگی و نتایج مفیدی که در بر دارد برای هر سازمان بسیار کارساز و لازم الاجرا است. اگر سازمانی بتواند آن را به صورتی صحیح پیاده کند نتایجی چون آراسته شدن محیط کار، افزایش ایمنی در محیط کار، افزایش کیفیت خدمات، بهبود راندمان عملیات و تجهیزات، کاهش نارضایتی و آمادگی برای استقرار سایر فعالیت‌های بهره‌وری را در بر خواهد داشت (عراقی، ۱۳۸۳، ۷۳ و شاه‌حسینی، ۱۳۸۱، ۴-۲۵).

سهم عملکرد به عنوان میزان احساس شخص و واکنشی احساسی به فعالیت شرایط فیزیکی و اجتماعی سازمانی محل فعالیت است که سنجش و مقایسه آن در گروه‌های مختلف اجتماعی با مد نظر قرار دادن معیارهایی چون قوانین فعالیت، مدیریت اجتماعی

سازمانی، وضعیت مادی، ماهیت شغل، کیفیت زندگی کاری (شمرهورن و دیگران، ۱۳۸۰ و علامه، ۱۳۷۸، ۱۱۷)، ارتباطات حرفه‌ای سازمانی، پاداش فعالیت، احساس مسئولیت، ترقی در زندگی و بسترهای شغلی به دست می‌آید. مطالعات مختلف نشان می‌دهد که متغیرهای زیادی با عملکرد مرتبط است که اهم آن‌ها عبارتند از (علوی، ۱۳۷۲ و. مورهد، ۱۳۷۷، ۱۰۳):

۱) عوامل اجتماعی سازمانی: شامل حقوق و دستمزد، ترفیعات، ضوابط اجتماعی سازمانی.

۲) عوامل محیط کاری: شامل سبک مدیریت، گروه کاری و شرایط کاری.

۳) ماهیت فعالیت: شامل میزان مسئولیت و تنوع فعالیت.

۴) عوامل فردی: برخی صفات مشخصه شخصیتی باعث افزایش عملکرد می‌شود اما افراد با نگرش منفی از هر چیز مربوط به شغل شکایت دارند.

به هر حال امروزه مدیران با کسانی روبرو هستند که وظایف پیچیده‌ای را به عهده دارند و نگرش‌های مدیریت درباره اهمیت نیروهای اجتماعی سازمانی در محیط فعالیت دگرگون شده است. برای جهت‌دهی به اندازه‌گیری عملکرد به نظر پیتز دراکر می‌توان به توان رقابت، نوآوری، وضعیت نقدینگی و سودبخشی و به نظر پروفیسور سینک آن را تابعی از اثربخشی، کارآیی، کیفیت، بهره‌وری، کیفیت زندگی کاری، نوآوری، قابلیت سوددهی و بودجه‌بندی و رابطه انگیزش دانست (طاهری، ۱۳۸۰ و زاهدی، ۱۳۸۰). علم به این که عوامل متعددی مانند انگیزش در پیش‌بینی عملکرد دارای اهمیت است عده‌ای از پژوهشگران را به درک ماهیت این عوامل و نحوه تلفیق آن‌ها رهنمون کرده است. محققان فرمول [(ادراکات نقش × تلاش و انگیزش × توانایی) = عملکرد] را پیشنهاد کرده‌اند که نشان می‌دهد اگر هر کدام از مؤلفه‌ها کم یا صفر باشد عملکرد نیز کم خواهد بود (فقهی فرهمند، ۱۳۸۰، ۲۵۱-۲۲۸ و سیدجوادین، ۱۳۸۱). به هر حال یکی از وظایف مهم مدیران در سازمان‌ها، شناسایی استعدادهای بالقوه کارکنان و فراهم نمودن زمینه‌های رشد و شکوفایی آنان است که زمینه ارتقای بهره‌وری را فراهم می‌کند. امروزه نمی‌توان

بدون توجه به میزان بهره‌وری در سازمان و بدون آگاهی از عوامل موثر بر افزایش آن، به سوی توسعه پایدار گام برداشت. در این رابطه از آن جا که انسان در توسعه نقش کلیدی دارد و تحقق توسعه به دست انسان صورت می‌پذیرد، برطرف کردن نیازهای روحی و روانی افراد از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است (فقهی فرهمند، ۱۳۸۳، ۲۶۲-۲۴۱ و هرسی و ایچ، ۱۳۷۳).

لذا تقویت انگیزه کارکنان برای جلب رضایت آنان به منظور همکاری عاطفی بیشتر در راستای بهبود عملکرد و تحقق اهداف سازمانی امری ضروری است. انگیزشی که از موضوعات اساسی مدیریت سرمایه‌ای انسانی و برای بهبود عملکرد افراد به صورت فرآیند زنجیره‌ای با احساس نیاز یا احساس کمبود و محرومیت شروع می‌شود سپس خواست را به دنبال می‌آورد و موجب تنش و کنش به سوی هدفی می‌شود که محصول آن، رفتار نیل به هدف است و توالی این فرآیند منجر به ارضای نیاز می‌شود (فقهی فرهمند، ۱۳۸۲، ۱۱۴-۶۲ و نایلی، ۱۳۷۳ و هرسی و ایچ، ۱۳۷۳). در طبقه‌بندی کلی انگیزه‌ها نیازهای انسان در محیط کار مانند تسهیلات رفاهی محیط کار را انگیزه‌های فیزیکی، نیازهای افراد مرتبط با رفتار دیگران به ویژه مدیریت سازمان را انگیزه‌های اجتماعی و نیازهای مربوط به رضایت روحی افراد را انگیزه‌های روانی می‌نامند. بدین دلیل نظریه پردازان رمز موفقیت سازمانی را در مدیریت مؤثر نیروی انسانی می‌دانند و با وجود حرکت سریع سازمان‌ها به سوی فن آوری، نقش انسان به عنوان عامل حیاتی و استراتژیک سازمان بیش از پیش مورد توجه قرار گرفته است. از این رو جلب و افزایش رضایت کارکنان و علاقمند کردن بیشتر آن‌ها به شغل مورد تصدی و در نتیجه برآورده شدن اهداف سازمانی از اهمیت خاصی برخوردار است (فقهی فرهمند، ۱۳۸۱، ۱۴۹-۸۵). در این راستا همکاری عاطفی شغلی حالتی هیجانی مثبت است که نظر شخصی کارکنان را در مورد کار خود یا جو حاکم در محیط کار منعکس می‌سازد. نقش مدیریت در این رابطه طرح‌ریزی محیطی با همکاری عاطفی از لحاظ مادی و اجتماعی خشنود کننده باشد تا بر طبق آن شخص ارزش‌های سازمان و خود را همانندسازی کند (مورهد، ۱۳۷۴،

۹۴-۱۲۰ و محمدزاده و آرمن، ۱۳۷۵، ۱۹-۸۴ و مشبکی، ۱۳۷۷). توضیح این که در همکاری عاطفی فرد دوست دارد در سازمان باقی بماند، هدف و ارزش‌های سازمان را مثل هدف‌ها و ارزش‌های خود می‌داند، برای اداره هر چه بهتر سازمان تلاش‌های لازم را به کار می‌گیرد، آرزو می‌کند وابسته به سازمان باشد، درست کار است و نفع سازمان را بر منافع شخصی خود ترجیح می‌دهد (Frenkel, 1995, 59) اما در همکاری توافقی فرد کار دیگری را نمی‌تواند انجام دهد، در سازمان می‌ماند و می‌ترسد که مبادا امتیازها و برتری‌های به دست آمده در طول زمان را از دست بدهد.

خلاصه این که موفقیت سازمان در تحقق اهداف مدیریت محیط کار، مسئله این بررسی بوده که بدین دلیل با توجه به اهمیت و ضرورت این بررسی که یکی از عوامل مؤثر در افزایش بهره‌وری، مدیریت محیط کار سازمان است، تعیین مدیریت محیط کار مناسب برای ارتقاء عملکرد کارکنان با محوریت رضایت، همکاری و انگیزه کارکنان هدف اصلی این بررسی بوده است.

## روش

در این بررسی با بررسی عوامل مؤثر بر افزایش عملکرد مدیران، کارشناسان و کارکنان سازمان با محوریت رضایت، همکاری عاطفی و انگیزه کارکنان با رویکرد مدیریت محیط کاری پس از تعیین عوامل تأثیرگذار بر افزایش محیط کاری، بتوان با رعایت آن‌ها عملکرد را تا حد ممکن افزایش داد. بنابر این روش تحقیق این بررسی از لحاظ هدف نوع کاربردی و از لحاظ روش از نوع تحقیقات توصیفی است.

قلمرو موضوعی این بررسی، حوزه مدیریت محیط کاری می‌باشد که البته عدم همکاری برخی از مدیران، کارشناسان و کارکنان سازمان‌های خدماتی و ارایه پاسخ‌های انحرافی به دلیل ذهنیت شخصی و یا عدم اعتماد از محدودیت‌های مهم این بررسی بوده‌اند.

در این راستا از روش اسنادی و کتابخانه‌ای جهت تدوین ادبیات موضوع و با بهره‌گیری از مصاحبه و پرسشنامه نسبت به جمع‌آوری داده‌های مربوط اقدام گردید. البته جهت آگاهی از نگرش‌ها و نیازهای ذهنی مدیران، کارشناسان و کارکنان سازمان از روش پیمایشی استفاده شد تا پس از به دست آوردن خروجی‌ها، برای آزمون فرض‌ها از نرم افزار SPSS استفاده شود. هم‌چنین از نمونه‌گیری خوشه‌ای دو مرحله‌ای و از رابطه  $n = [Z^2 \delta^2] / [d^2]$  استفاده شد که در آن  $d^2$  خطای قابل قبول،  $Z^2$  آماره مورد استفاده و  $\delta^2$  انحراف معیار نمونه می‌باشد. ابزار این بررسی بدین صورت بوده پس از تدوین الگوی تحلیلی، شناسایی و جمع‌آوری نیازهای ذهنی مدیران، کارشناسان و کارکنان سازمان و طبقه‌بندی و وزن‌دهی خواسته‌ها و ارزیابی آنان با توجه به نمونه آزمایشی اولیه، ضریب پایایی برای سئوال‌ها با  $\alpha$  کرونباخ ۰/۷۶۲ محاسبه گردید. به عبارتی برای جمع‌آوری داده‌ها از چک‌لیست استاندارد استفاده شده که آزمون پایایی آن به منظور تعیین امتیاز هر سازمان میزان شاخص آلفای کرونباخ نشان‌گر پایایی آن است. در این چک‌لیست با توجه به هر یک از موضوعات مورد بررسی، امتیازی بین صفر تا ده اختصاص داده می‌شود به طوری که امتیاز صفر بدترین وضعیت و امتیاز ده بهترین وضعیت را نشان می‌دهد (هیرانو، ۱۳۸۱، ۶۹-۴۱).

جامعه آماری این بررسی مدیران، کارشناسان و کارکنان سازمان‌های خدماتی شهر تبریز بوده که با توجه به محدودیت‌هایی با انتخاب نمونه‌هایی از این سازمان‌ها جهت جمع‌آوری اطلاعات، مدیریت محیط کار مختلف مورد بررسی قرار گرفت. برای پایایی پرسشنامه مربوط به مصاحبه نیز از فهرست خروجی نرم‌افزار مذکور استفاده شد که با جای‌گذاری در رابطه خطای قابل قبول، حجم نمونه به تعداد ۱۹۵ محاسبه و به صورت تصادفی سیستماتیک جمعاً ۲۸۴ پرسشنامه مطمئن جمع‌آوری شد.

در واقع جامعه آماری این بررسی طبق اطلاعات جدول ۱ شامل مدیران، کارشناسان و کارکنان سازمان‌های خدماتی شهر تبریز بوده که با توجه به محدودیت‌هایی مانند عدم امکان‌پذیری بررسی کلیه سازمان‌های خدماتی و عدم آشنایی برخی از آن‌ها به مفاهیم

مدیریت، تنها به انتخاب پنج نمونه از آن سازمان‌های خدماتی با نوع فعالیت در ارائه خدمات درمانی، توریستی، مسکن، فرهنگی و غذایی اقدام شد که جهت جمع‌آوری اطلاعات سازمان‌هایی انتخاب شدند که امکان تشکیل جلسات آموزشی، پژوهشی و مشاوره‌ای وجود داشت که به تفکیک در جدول ۱ ملاحظه می‌شود.

جدول ۱: حجم نمونه

رده شغلی تعداد نمونه	مدیران					کارشناسان					کارکنان				
	تجربه (درصد)		تحصیلات (درصد)		درصد کل	تجربه (درصد)		تحصیلات (درصد)		درصد کل	تجربه (درصد)		تحصیلات (درصد)		درصد کل
پست‌های سازمانی	کمتر از دهم	بیشتر از دهم	پست‌های سازمانی	کمتر از دهم		بیشتر از دهم	پست‌های سازمانی	کمتر از دهم	بیشتر از دهم		پست‌های سازمانی	کمتر از دهم	بیشتر از دهم	پست‌های سازمانی	
اداری	۱۳	۱۹	۹	۱۳	۸	۱۰	۱۱	۱۰	۲۱	۲۶	۹	۲۶	۲۰	۲۶	۱۱
مالی	۱۹	۱۰	۳۱	۲۶	۶	۱۲	۱۲	۲۴	۱۹	۸	۲۶	۸	۱۶	۲۹	۱۶
مشترکان	۱۶	۲۱	۱۵	۱۸	۲۹	۱۱	۱۱	۱۰	۲۰	۱۵	۲۲	۱۸	۱۶	۱۰	۸
فنی یا مهندسی	۶	۷	۱۴	۱۹	۲۶	۲۶	۲۶	۱۹	۲۶	۱۰	۲۶	۱۴	۳۳	۲۱	۱۹
بازرگانی	۷	۲۶	۱۵	۱۵	۱۶	۹	۲۲	۷	۵	۱۲	۷	۱۶	۹	۱۲	۱۲
تولیدی و عملیاتی	۳۹	۱۷	۱۶	۹	۱۵	۳۲	۱۵	۲۶	۹	۲۸	۲۶	۱۸	۱۷	۱۹	۱۷
جمع	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰

روش این بررسی نیز بدین صورت بوده که در جلساتی ابتدا ویژگی‌های اصول مدیریت محیط کار شامل هفت‌سین شامل سامان‌دهی، سازمان‌دهی، سالم‌سازی، سلامتی و بهداشت، سازمان‌یافتگی، سخت‌کوشی، سماجت در انجام کارهای خوب به طور

کامل تشریح می‌شد تا نتایج به دست آمده پس از چالش‌های مباحثه‌ای و حضوری از سطح اطمینان بالاتری برخوردار باشد که بتوان به نتایج قابل قبولی دست پیدا کرد. سپس با طرح این سؤال که کدام یک از اصول مدیریت محیط کار در حال حاضر در سازمان محل کار جاری است و برای افزایش عملکرد مدیران، کارشناسان و کارکنان سازمان با محوریت رضایت، همکاری عاطفی و انگیزه کارکنان کدام یک از اصول مدیریت محیط کار ترجیح داده می‌شود؟.

### یافته‌ها

بر اساس سؤال این بررسی که کدام یک از اصول مدیریت محیط کار در حال حاضر در سازمان محل کار جاری است و برای افزایش عملکرد مدیران، کارشناسان و کارکنان سازمان با محوریت رضایت، همکاری عاطفی و انگیزه کارکنان کدام یک از اصول مدیریت محیط کار ترجیح داده می‌شود با نمونه‌های انتخابی برای تشخیص اصول مدیریت محیط کار پیشنهادی در سازمان‌های خدماتی مختلف، اطلاعات حاصله در جداول ۲ تا ۶ اصول مدیریت محیط کار پیشنهادی را برای هر سازمان با توجه به نوع فعالیت برای هر سازمان و به تفکیک برای بخش‌های مختلف سازمانی همان سازمان نشان می‌دهد. در این راستا با توجه به فرضیه این بررسی که برای افزایش عملکرد مدیران، کارشناسان و کارکنان سازمان با محوریت رضایت، همکاری عاطفی و انگیزه کارکنان اصول مدیریت محیط کار به تناسب هر سازمان متفاوت است، برای جمع‌آوری اطلاعات سئوالات مربوط به اصول مدیریت محیط کار تعیین شد. سپس میانگین هر اصل برای هر نوع فعالیت به تفکیک هر بخش سازمانی بر اساس نظر مدیران، کارشناسان و کارکنان سازمانی در واحدها و بخش‌های کاری اداری، مالی، مشتریان، فنی مهندسی، بازرگانی، تولیدی جامعه آماری مدیران، کارشناسان و کارکنان اطلاعات لازم اخذ و به تفکیک نوع فعالیت هر سازمان ثبت گردید. به عنوان نمونه در جدول ۲ ملاحظه می‌شود که مدیران شاغل در واحد و بخش سازمانی اداری با میانگین ۷/۴۴ و انحراف ۰/۷۱، کارشناسان شاغل در این واحد با میانگین ۵/۲۱ و انحراف ۲/۰۶ و کارکنان شاغل در این

واحد هم با میانگین ۶/۲۵ و انحراف ۱/۵۹ اعلام نموده‌اند که برای افزایش عملکرد مدیران، کارشناسان و کارکنان سازمان با محوریت رضایت، همکاری عاطفی و انگیزه کارکنان اصل سامان دهی محیط کار بهتر است. در مجموع مدیران شاغل در واحد و بخش سازمانی اداری با میانگین ۷/۶۶ و کارشناسان شاغل در این واحد با میانگین ۲/۸۷ و کارکنان شاغل در این واحد با میانگین ۸/۷۸ اعلام نموده‌اند که برای افزایش عملکرد مدیران، کارشناسان و کارکنان سازمان با محوریت رضایت، همکاری عاطفی و انگیزه کارکنان، بهتر است در سازمان اصل سامان دهی محیط کار اعمال شود.

جدول ۲: اصول مدیریت محیط کار پیشنهادی برای سازمان خدماتی با نوع فعالیت درمانی

انحراف	میانگین	بخش سازمانی						رده سازمانی	اصل مدیریت محیط کار
		تولیدی و عملیاتی	بازرگانی	فنی یا مهندسی	مشتریان	مالی	اداری		
۰,۷۱	۷,۴۴	6.87	6.97	7.65	8.69	6.82	7.66	مدیر	سامان دهی
۲,۰۶	۵,۲۱	7.25	6.21	2.34	6.21	6.41	2.87	کارشناس	
۱,۵۹	۶,۲۵	7.41	6.35	5.22	4.56	5.21	8.78	کارمند	
۱,۸۵	۵,۳۰	3.54	4.73	3.27	8.22	6.11	5.94	مدیر	سازمان دهی
۱,۶۱	۶,۳۳	4.23	8.33	7.38	6.97	6.52	4.56	کارشناس	
۱,۰۰	۶,۲۱	4.73	5.69	6.89	6.01	7.64	6.35	کارمند	
۱,۱۶	۶,۹۳	7.22	7.82	4.86	7.93	7.45	6.33	مدیر	سالم سازی
۱,۰۶	۵,۸۳	4.90	5.21	4.92	6.01	7.64	6.35	کارشناس	
۱,۷۰	۵,۹۴	4.86	7.93	7.45	6.01	6.14	3.27	کارمند	
۱,۷۷	۶,۴۴	4.81	7.19	6.58	3.86	8.37	7.88	مدیر	سلامتی و بهداشت
۱,۳۸	۶,۷۳	8.37	7.88	7.35	6.33	4.69	5.81	کارشناس	
۱,۰۶	۶,۴۰	4.81	5.84	7.81	7.05	6.89	6.01	کارمند	
۱,۹۰	۵,۳۴	3.64	7.25	6.21	2.34	6.21	6.41	مدیر	سازمان یافتگی
۱,۵۳	۵,۰۸	5.42	6.22	4.12	5.41	2.55	6.80	کارشناس	
۱,۸۹	۶,۹۹	3.41	8.29	7.11	7.65	8.69	6.82	کارمند	
۰,۹۵	۵,۸۲	6.37	6.32	7.21	4.90	5.21	4.92	مدیر	سخت گویی
۱,۳۴	۶,۴۱	3.80	7.24	7.54	6.30	6.78	6.81	کارشناس	
۱,۲۴	۷,۰۶	7.82	4.86	7.93	7.45	6.33	7.99	کارمند	
۰,۷۱	۷,۴۴	6.87	6.97	7.65	8.69	6.82	7.66	مدیر	سماجت در انجام کارهای خوب
۱,۹۰	۴,۴۷	3.55	3.51	3.54	4.73	3.27	8.22	کارشناس	
۱,۹۹	۶,۶۷	7.61	7.64	6.39	5.69	3.45	9.25	کارمند	



جدول ۳: اصول مدیریت محیط کار پیشنهادی برای سازمان خدماتی با نوع فعالیت توریستی

آمار و ارقام	تعداد پرسنل	بخش سازمانی					رده سازمانی	اصل مدیریت محیط کار
		تولیدی و عملیاتی	بازرگانی	فنی یا مهندسی	مشتریان	مالی		
۰.۶۳	۷,۱۶	8.33	7.38	6.97	6.52	6.94	6.82	مدیر
۰.۹۵	۵,۸۲	6.37	6.32	7.21	4.90	5.21	4.92	کارشناس
۱,۲۴	۷,۰۶	7.82	4.86	7.93	7.45	6.33	7.99	کارمند
۱,۳۴	۶,۴۱	3.80	7.24	7.54	6.30	6.78	6.81	مدیر
۱,۲۹	۶,۴۳	6.35	5.22	4.56	7.66	7.36	7.45	کارشناس
۱,۳۶	۶,۷۲	4.23	8.33	7.38	6.97	6.52	6.94	کارمند
۱,۶۸	۶,۴۳	7.84	7.61	7.64	6.39	5.69	3.45	مدیر
۱,۳۳	۶,۰۹۱	4.69	5.81	5.81	4.86	7.93	7.45	کارشناس
۲,۲۱	۵,۸۴	6.97	7.65	8.69	3.51	3.54	4.73	کارمند
۱,۵۹	۶,۲۵	6.35	5.22	4.56	5.21	8.78	7.38	مدیر
۲,۴۳	۵,۹۸	8.78	7.38	3.54	4.73	3.27	8.22	کارشناس
۱,۱۳	۶,۵۶	7.81	7.05	7.21	4.73	5.69	6.89	کارمند
۱,۴۴	۶,۲۳	6.81	5.81	8.54	4.10	6.01	6.14	مدیر
۱,۸۴	۶,۸۸	7.91	7.49	4.25	8.59	6.58	3.86	کارشناس
۱,۰۷	۵,۷۵	5.42	6.22	4.10	6.01	7.36	5.42	کارمند
۱,۹۰	۵,۳۴	3.64	7.25	6.21	2.34	6.21	6.41	مدیر
۱,۴۳	۵,۸۴	6.01	6.14	3.27	6.88	7.36	5.42	کارشناس
۲,۰۶	۵,۲۱	7.25	6.21	2.34	6.21	6.41	2.87	کارمند
۱,۶۱	۵,۸۳	2.87	6.37	6.32	6.88	7.36	5.21	مدیر
۰.۹۰	۵,۸۷	5.24	7.25	6.21	4.90	5.21	6.41	کارشناس
۱,۲۶	۵,۸	4.21	6.98	4.21	6.21	6.41	6.78	کارمند

جدول ۴: اصول مدیریت محیط کار پیشنهادی برای سازمان خدماتی با نوع فعالیت مسکن

آمار و ارقام	تعداد پرسنل	بخش سازمانی					رده سازمانی	اصل مدیریت محیط کار
		تولیدی و عملیاتی	بازرگانی	فنی یا مهندسی	مشتریان	مالی		
۱,۶۹	۶,۳۵	7.29	4.81	7.19	6.58	3.86	8.37	مدیر
۱,۹۹	۶,۶۷	7.61	7.64	6.39	5.69	3.45	9.25	کارشناس
۱,۴۳	۵,۸۴	6.01	6.14	3.27	6.88	7.36	5.42	کارمند
۱,۹۹	۶,۶۷	7.61	7.64	6.39	5.69	3.45	9.25	مدیر
۲,۰۶	۵,۲۱	7.25	6.21	2.34	6.21	6.41	2.87	کارشناس
۱,۳۰	۶,۸۱	4.86	7.93	7.45	6.82	8.13	5.69	کارمند
۲,۰۵	۶,۴۹	3.27	8.22	6.11	5.21	8.78	7.38	مدیر
۱,۴۰	۶,۵۷	7.38	6.97	6.52	3.80	7.24	7.54	کارشناس
۱,۲۴	۶,۷۷	5.69	6.89	7.82	4.86	7.93	7.45	کارمند
۰.۶۰	۷,۱۱	7.99	6.84	7.24	7.54	6.30	6.78	مدیر
۱,۹۰	۴,۴۷	3.55	3.51	3.54	4.73	3.27	8.22	کارشناس
۱,۶۰	۵,۸۲	2.87	7.52	6.79	5.63	6.33	5.81	کارمند
۱,۷۱	۶,۳۴	8.14	6.94	5.98	7.84	5.69	3.45	مدیر
۱,۲۶	۶,۴	7.52	6.79	8.25	4.23	6.52	6.94	کارشناس
۱,۴۵	۶,۳۵	6.81	5.81	8.14	3.80	6.78	6.81	کارمند
۱,۶۱	۶,۴۶	6.58	3.86	8.37	7.88	6.39	5.69	مدیر
۰.۶۴	۷,۲۹	6.52	6.94	6.82	8.13	7.93	7.45	کارشناس
۱,۳۲	۶,۴۶	7.64	6.35	7.66	7.36	5.22	4.56	کارمند
۱,۲۹	۶,۵۶	7.41	6.35	7.61	5.22	4.86	7.93	مدیر
۱,۸۷	۶,۵۳	3.54	8.37	7.82	7.88	6.35	5.22	کارشناس
۱,۱۴	۶,۹۶	7.45	6.82	7.41	8.13	4.81	7.19	کارمند

جدول ۵: اصول مدیریت محیط کار پیشنهادی برای سازمان خدماتی با نوع فعالیت فرهنگی

ردیف	کلاس	بخش سازمانی						رده سازمانی	اصل مدیریت محیط کار
		تولیدی و عملیاتی	بازرگانی	فنی یا مهندسی	مشتریان	مالی	اداری		
۱,۵۹	۶,۲۵	7.41	6.35	5.22	4.56	5.21	8.78	مدیر	سامان دهی
۱,۹۴	۴,۸۹	3.51	3.54	4.73	3.27	8.22	6.11	کارشناس	
۱,۱۸	۵,۱۸	6.33	5.81	5.22	6.23	4.12	3.41	کارمند	
۱,۰۸	۶,۳۶	7.21	4.73	5.69	6.89	6.01	7.64	مدیر	سازمان دهی
۰,۹۵	۵,۸۲	6.37	6.32	7.21	4.90	5.21	4.92	کارشناس	
۲,۳۳	۳,۵۵	3.55	3.51	3.54	8.37	7.88	6.89	کارمند	
۱,۷۴	۶,۳۸	8.59	7.29	4.81	7.19	6.58	3.86	مدیر	سالم سازی
۰,۶۱	۶,۸۴	6.30	6.78	6.81	6.33	7.99	6.84	کارشناس	
۱,۸۸	۵,۷۳	4.81	7.19	6.58	7.25	6.21	2.34	کارمند	
۰,۸۲	۷,۰۵	7.66	7.36	7.61	7.64	6.39	5.69	مدیر	سلامتی و بهداشت
۲,۲۹	۶,۳۴	9.25	7.65	6.21	2.34	6.21	6.41	کارشناس	
۱,۳۳	۵,۷۲	6.49	3.67	7.35	6.33	4.69	5.81	کارمند	
۱,۳۶	۵,۷۳	4.73	5.69	6.89	3.64	7.25	6.21	مدیر	سازمان یافتگی
۰,۶۲	۷,۲۸	8.29	7.11	7.28	7.22	7.45	6.33	کارشناس	
۱,۳۱	۵,۷۵	7.36	5.42	6.22	6.39	5.69	3.45	کارمند	
۱,۱۴	۶,۰۹	6.52	3.80	6.35	6.98	6.52	6.37	مدیر	سخت کوشی
۱,۹۶	۶,۷۱	8.69	3.51	6.33	5.81	8.69	7.25	کارشناس	
۱,۴۶	۴,۹۰	4.92	6.01	6.01	6.14	2.55	3.80	کارمند	
۰,۹۳	۵,۷۰	6.41	6.35	5.22	4.56	4.87	6.81	مدیر	سماجت در انجام کارهای خوب
۱,۴۲	۵,۹۸	6.78	4.81	7.19	6.58	6.89	3.64	کارشناس	
۰,۹۷	۷,۱۵	8.22	7.38	6.97	6.52	5.69	8.14	کارمند	

جدول ۶: اصول مدیریت محیط کار پیشنهادی برای سازمان خدماتی با نوع فعالیت غذایی

ردیف	کلاس	بخش سازمانی						رده سازمانی	اصل مدیریت محیط کار
		تولیدی و عملیاتی	بازرگانی	فنی یا مهندسی	مشتریان	مالی	اداری		
۱,۲۴	۷,۰۶	7.82	4.86	7.93	7.45	6.33	7.99	مدیر	سامان دهی
۱,۳۴	۶,۴۱	3.80	7.24	7.54	6.30	6.78	6.81	کارشناس	
۱,۹۰	۴,۴۷	3.55	3.51	3.54	4.73	3.27	8.22	کارمند	
۰,۸۶	۵,۹۷	7.35	6.33	4.69	5.81	5.81	5.87	مدیر	سازمان دهی
۱,۴۳	۵,۸۴	6.01	6.14	3.27	6.88	7.36	5.42	کارشناس	
۱,۱۶	۶,۱۹	7.50	6.12	7.41	6.35	5.22	4.56	کارمند	
۱,۰۲	۵,۸۱	6.12	7.41	6.35	5.22	4.56	5.21	مدیر	سالم سازی
۲,۴۴	۵,۹۷	6.21	6.41	2.87	3.45	9.25	7.65	کارشناس	
۰,۹۴	۶,۰۰	6.35	5.22	4.56	6.37	6.32	7.21	کارمند	
۱,۱۹	۶,۵۷	6.82	8.13	7.21	4.73	5.69	6.89	مدیر	سلامتی و بهداشت
۰,۹۲	۵,۷۴	5.94	4.87	6.32	7.21	4.90	5.21	کارشناس	
۰,۹۴	۶,۸۵	5.98	7.84	7.61	7.64	6.39	5.69	کارمند	
۱,۰۶	۶,۶۴	4.92	7.91	7.49	6.24	6.35	6.98	مدیر	سازمان یافتگی
۱,۷۹	۵,۵۷	6.11	5.94	3.55	3.51	8.22	6.11	کارشناس	
۱,۵۸	۵,۲۹	6.41	2.87	7.52	5.22	4.56	5.21	کارمند	
۱,۷۰	۵,۹۹	6.33	7.61	7.64	6.39	4.73	3.27	مدیر	سخت کوشی
۱,۵۳	۶,۰۶	4.73	7.82	4.86	7.93	6.33	4.69	کارشناس	
۱,۷۳	۶,۸۵	4.56	5.21	8.78	7.38	8.59	6.58	کارمند	
۱,۹۸	۵,۶۹	5.69	8.54	4.99	3.51	4.23	6.52	مدیر	سماجت در انجام کارهای خوب
۱,۳۴	۵,۳۴	7.45	4.87	6.32	3.67	5.22	4.56	کارشناس	
۰,۵۳	۷,۰۱	7.38	7.65	6.21	7.05	7.19	6.58	کارمند	

هم‌چنین با توجه به نمونه‌های انتخابی برای تشخیص اصل سامان‌دهی محیط کار جاری در سازمان‌های خدماتی مختلف، اطلاعات حاصله در جدول ۷ به همراه اصول مدیریت محیط کار پیشنهادی برای هر سازمان با توجه به نوع فعالیت برای هر سازمان تنظیم گردیده است. به عنوان نمونه در این جدول ملاحظه می‌شود که مدیران، کارشناسان و کارکنان شاغل در سازمان خدماتی با نوع فعالیت درمانی اعلام نموده‌اند که در چنین سازمان‌هایی طبق نظر مدیران اصل سازمان‌دهی، طبق نظر کارشناسان اصل سامان‌دهی و طبق نظر کارکنان اصل سازمان یافتگی جاری است. در حالی که مدیران، کارشناسان و کارکنان شاغل در چنین سازمان‌هایی در مجموع اعلام نموده‌اند که برای افزایش عملکرد مدیران، کارشناسان و کارکنان سازمان با محوریت رضایت، همکاری عاطفی و انگیزه کارکنان بهتر است به ترتیب اولویت اصل سلامتی و بهداشت، اصل سخت‌کوشی، اصل سامان‌دهی، اصل سالم‌سازی، اصل سماجت در انجام کارهای خوب، اصل سازمان‌دهی و اصل سازمان یافتگی اعمال شود.

## جدول ۷:

## اصول سامان‌دهی محیط کار جاری و پیشنهادی در سازمان‌های خدماتی بر اساس نوع فعالیت

سازمان خدماتی با نوع فعالیت تفریحی						سازمان خدماتی با نوع فعالیت درمانی					
اصول مدیریت محیط کار پیشنهادی در سازمان		اصل مدیریت محیط کار جاری در سازمان طبق نظر:		اصل مدیریت محیط کار	اصول مدیریت محیط کار پیشنهادی در سازمان		اصل مدیریت محیط کار جاری در سازمان طبق نظر:		اصل مدیریت محیط کار		
اولویت	میانگین کل	کارکنان	کارشناسان		مدیران	اولویت	میانگین کل	کارکنان		کارشناسان	مدیران
۱	6.681	*			۳	6.304		*		سامان‌دهی	
۲	6.524				۶	5.950			*	سازمان‌دهی	
۵	6.125				۴	6.238				سالم‌سازی	
۳	6.266				۱	6.529				سلامتی و بهداشت	
۴	6.257			*	۷	5.808		*		سازمان یافتگی	
۷	5.468			*	۲	6.432				سخت‌کوشی	
۶	5.835				۵	6.195				سماجت در انجام کارهای خوب	
سازمان خدماتی با نوع فعالیت فرهنگی						سازمان خدماتی با نوع فعالیت مسکن					
اصول مدیریت محیط کار پیشنهادی در سازمان		اصل مدیریت محیط کار جاری در سازمان طبق نظر:		اصل مدیریت محیط کار	اصول مدیریت محیط کار پیشنهادی در سازمان		اصل مدیریت محیط کار جاری در سازمان طبق نظر:		اصل مدیریت محیط کار		
اولویت	میانگین کل	کارکنان	کارشناسان		مدیران	اولویت	میانگین کل	کارکنان		کارشناسان	مدیران
۷	5.446				۵	6.289				سامان‌دهی	

۵	5.935	*			سازمان دهی	۶	6.233			*	سازمان دهی
۲	6.319				سالم سازی	۳	6.614				سالم سازی
۱	6.375				سلامتی و بهداشت	۷	5.803				بهداشت
۴	6.256		*	*	سازمان یافتگی	۴	6.364			*	سازمان یافتگی
۶	5.902				سخت کوشی	۱	6.741				سخت کوشی
۳	6.279				سماجت در انجام کارهای خوب	۲	6.687	*			سماجت در انجام کارهای خوب
سازمان خدماتی یا نوع فعالیت ...						سازمان خدماتی یا نوع فعالیت غذایی					
اصول مدیریت محیط جاری در سازمان طبق نظر: کار پیشنهادی در سازمان					اصل مدیریت محیط کار	اصول مدیریت محیط جاری در سازمان طبق نظر: کار پیشنهادی در سازمان					اصل مدیریت محیط کار
اوپرت	پایگن کار	کارگان	کار ساسان	هدیرن		اوپرت	پایگن کار	کارگان	کار ساسان	هدیرن	
					سامان دهی	۵	5.981				سامان دهی
					سازمان دهی	۴	6.005				سازمان دهی
					سالم سازی	۶	5.930				سالم سازی
					سلامتی و بهداشت	۲	6.392		*	*	سلامتی و بهداشت
					سازمان یافتگی	۷	5.840	*			سازمان یافتگی
					سخت کوشی	۱	6.301				سخت کوشی
					سماجت در انجام کارهای خوب	۳	6.037				سماجت در انجام کارهای خوب

## نتایج و بحث

از مشخصات یک سازمان سالم آن است که سلامت جسمی و روانی کارکنان با مدیریت محیط کار به همان اندازه مورد توجه و علاقه مدیریت قرار گیرد که تولید و عملیات مورد تأکید واقع می‌شود. در این رابطه مدیریت هماهنگی منابع مادی و انسانی به منظور دستیابی به اهداف سازمانی را دنبال می‌کند تا سازمان با مدیران و کارکنان اثربخش و کارآمد بتواند به اهداف خود در جهت رشد و توسعه همه جانبه دست یابد. زیرا موفقیت سازمان در تحقق اهداف در گرو چگونگی سامان‌دهی محیط کار است، مدیری که در نقش رهبری سازمان می‌تواند سامان‌دهی محیط کاری متفاوتی را در هدایت نیروی انسانی انتخاب کند. به عبارتی الگوهای سامان‌دهی محیط کار در هر سازمان باعث به وجود آمدن روحیه و انگیزش قوی در کارکنان می‌شود و میزان رضایت آن‌ها را از شغل و حرفه خویش افزایش می‌دهد. چنانچه سامان‌دهی محیط کار به طور نامناسب انتخاب شود از یک‌رو منجر به کاهش کارآیی افراد و سازمان می‌شود و از سوی دیگر به عنوان عامل به وجود آورنده تنیدگی در کارکنان عمل می‌نماید که این خود موجب کاهش بهداشت روانی کارکنان می‌گردد (الوانی، ۱۳۸۵، ۸۹-۲۱). بررسی حاضر نیز با هدف تعیین اصول مدیریت محیط کار برای افزایش عملکرد مدیران، کارشناسان و کارکنان سازمان با محوریت رضایت، همکاری عاطفی و انگیزه کارکنان دنبال شد. به طور کلی اصول مدیریت محیط کار مختلف مورد بررسی قرار گرفت تا به ترتیب اولویت مشخص شوند. در واقع در این بررسی عملکرد مدیران، کارشناسان و کارکنان سازمان با محوریت رضایت، همکاری عاطفی و انگیزه کارکنان به عنوان متغیر وابسته بوده که مطابق نتایج به دست آمده اعمال اصول مدیریت محیط کار به ترتیب اولویت مشخص شده می‌تواند به ارتقاء عملکرد مدیران، کارشناسان و کارکنان سازمان با محوریت رضایت، همکاری عاطفی و انگیزه کارکنان تأثیرگذار باشد.

هم‌چنین با توجه به اطلاعات حاصله ملاحظه می‌گردد که اصول مدیریت محیط کار جاری و اعمال شده سبب ایجاد تناقضاتی در رفتارهای مدیران، کارشناسان و

کارکنان سازمان می‌شود که در نهایت موجب بروز اختلال در رضایت، و انگیزه آنان می‌شود. به عبارتی تأکید بر اصول مدیریت محیط کار جاری باعث افزایش نارضایتی، عدم همکاری عاطفی و اُفت انگیزه میان مدیران، کارشناسان و کارکنان سازمان می‌گردد. در حالی که طبق نظرات اعلام شده می‌توان اظهار کرد که اعمال اصول مدیریت محیط کار به ترتیب اولویت مشخص شده موجب ارتقاء عملکرد مدیران، کارشناسان و کارکنان سازمان با محوریت رضایت، همکاری عاطفی و انگیزه کارکنان می‌شود.

توجه به منابع انسانی در کنار استفاده از روش‌های نو، بازسازی ساختارهای گذشته و استفاده بهینه از امکانات بالقوه و بالفعل، از زمره فاکتورهای توفیق اهداف سازمان است و موفقیت آن مرهون استقرار سیستم کارآ و مبتنی بر اهداف و وجود نیروی انسانی مطلوب و متناسب می‌باشد (فقهی فرهمند، ۱۳۸۲، ۳۹۴-۲۱۴ و فقهی فرهمند، ۱۳۸۸، ۱۱۴-۶۴). بدون تردید، هر سازمانی در ایفای وظایف و تحقق اهداف خود موفق است که علاوه بر استقرار سیستم مدیریتی کارآ و هدفمند، بهترین افراد را در اختیار داشته باشد. از طرفی نگرش‌های افراد برای مدیریت سازمانی اهمیت زیادی دارد زیرا این نگرش‌ها هستند که رفتار سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهند، به ویژه نگرش‌هایی که به عملکرد و تعهد حرفه‌ای سازمانی مربوط می‌شوند از سودمندترین موضوعات رشته رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی می‌باشند. اکثر نظریه‌پردازان عملکرد سازمانی در تلاش برای پاسخ به چنین پرسش‌هایی به تبیین نظریه عملکرد و عوامل سازنده آن پرداخته‌اند زیرا رضایت شغلی نیز بخشی از عملکرد است و سرشت پیرامون بیرون از فعالیت انسان بر احساس‌های انسان در فعالیت اثر می‌گذارد (Sriyan, 1998; Carannante et al, 1996, 69-114). لذا با توجه به نتایج کسب شده از این بررسی، اعمال اصول مدیریت محیط کار به ترتیب اولویت مشخص شده بر اساس نوع فعالیت سازمان در دستور کار مدیران همان سازمان قرار گیرد. به عبارتی برای ارتقاء عملکرد مدیران، کارشناسان و کارکنان سازمان با محوریت رضایت، همکاری عاطفی و انگیزه پیشنهاد می‌شود که:

- ۱) در سازمان‌های با نوع خدمات درمانی به ترتیب اولویت اصل سلامتی و بهداشت، اصل سخت کوشی، اصل سامان‌دهی، اصل سالم‌سازی، اصل سماجت در انجام کارهای خوب، اصل سازمان‌دهی و اصل سازمان یافتگی اعمال شود.
- ۲) در سازمان‌های با نوع خدمات توریستی به ترتیب اولویت اصل سامان‌دهی، اصل سازمان‌دهی، اصل سلامتی و بهداشت، اصل سازمان یافتگی، اصل سالم‌سازی، اصل سماجت در انجام کارهای خوب و اصل سخت کوشی اعمال شود.
- ۳) در سازمان‌های با نوع خدمات مسکن به ترتیب اولویت اصل سخت کوشی، اصل سماجت در انجام کارهای خوب، اصل سالم‌سازی، اصل سازمان یافتگی، اصل سامان‌دهی، اصل سازمان‌دهی و اصل سلامتی و بهداشت اعمال شود.
- ۴) در سازمان‌های با نوع خدمات فرهنگی به ترتیب اولویت اصل سلامتی و بهداشت، اصل سالم‌سازی، اصل سماجت در انجام کارهای خوب، اصل سازمان یافتگی، اصل سازمان‌دهی، اصل سخت کوشی و اصل سامان‌دهی اعمال شود.
- ۵) در سازمان‌های با نوع خدمات غذایی به ترتیب اولویت اصل سخت کوشی، اصل سلامتی و بهداشت، اصل سماجت در انجام کارهای خوب، اصل سازمان‌دهی، اصل سامان‌دهی، اصل سالم‌سازی و اصل سازمان یافتگی اعمال شود.

---

---

## References:

Abotalebi, R. (2002). 5S Basis of Implementation of TQM and Achievement of Business Excellence, (In Persian).

Alavi, S. A. (1992). Strategic Human Resource Management. Scientific Journal of Public Administration, 22, (In Persian).

Alhassan, Kh., Chan, J.F.L. and Metcalfe, A. (2000), The role of total productive maintenance in business excellence, Total Quality Management, Vol .1.1, No 4-6, pp 522- 596.

Allameh, M. (1999). Development of Walton's Quality of Work Life Pattern Based on Islamic Values ... at Tadad Company and Affiliated Companies. PhD Thesis, Tehran: Tarbiat Modares University, (In Persian).

Alwani, S. M. (2006). Public Administration. Tehran: Ney Puplication, , (In Persian).

Carannante, T., Haigh, R.H. and Morris, D.S. (1996), Implementing total productive maintenance, Total Quality Management, Vol.7, No. 6, pp. 609-622.

Feghahi Farahmand, N. (2001). Executive Management Process. Tabriz: Islamic Azad University Publication, (In Persian).

Feghahi Farahmand, N. (2002). Dynamic Management Organization. Tabriz: Forouzes Publishing, (In Persian).

Feghahi Farahmand, N. (2003). Organizational Reliability Management. Tabriz: Forouzes Publishing, (In Persian).

Feghahi Farahmand, N. (2004). Technology Management Organization. Tabriz: Forouzes Publishing, (In Persian).

Feghahi Farahmand, N. (2005). Strategic Management Organization. Tabriz: Forouzes Publishing, (In Persian).

Feghahi Farahmand, N. (2009). Strategic Plan Development Organization., Tabriz: Forouzes Publishing, (In Persian).

Feghahi Farahmand, Naser (2003), Technology Productivity and Its Structure, Journal of Management, Industrial Management Organization, No. 115, (In Persian).

Frenkel, S. (1995), Industrilization and Labour Relations, Contemporary Research in Seven Countries, ILR Press, Ithaca.

Griffin, M. (1995). Organizational Behavior. Translated by: M. Alvani & Gh. Memarzadeh, Tehran: Sahba Publication, (In Persian).

Hersley, P., & Blanchard, K. (1994). Organizational Behavior Management. Translated by: Q. Kabiri, Tehran: Tehran University Press, (In Persian).

Hirano, H. (2002). Organizing the Work Environment Based on the Principles of 5 s in a Practical and Step-By-Step Manner.



Translated by: M. Al-Khorshid, Tehran: Mighat-e-Nour Puplication, (In Persian).

Iraqi, M. (2004). Work Environment and Human Productivity. Tadbir Magazine, 146, (In Persian).

Irannezhad Parizi, M., & Gohar Parviz, S. (1994). Organization and Management from Theory to Practice. Tehran: Iranian Banking Institute, (In Persian).

Karzar Jeddi, R. (1999). Role and Relationship of Ergonomics in Changing Production Performance. Tabriz: University of Science and Research, (In Persian).

Kazuo Tsuchiya. (1997), Super 5S for Every one, Japan productivity center For Socio-Economic development, Tokyo

Keshavarzi, A. H. (1995). Analysis of Accidents and Physical Factors of Work Environment in Edible Vegetable Oil Factories in Iran. Tehran: Tarbiat Modares University, (In Persian).

Khalili Eraqi, M., Taaiinlu, M., & Javaher Dashty, F. (2004). Work Environment and Human Productivity. Tadbir Magazine, 146, (In Persian).

Khanumkhtari, B. (2004). An Introduction to the Familiarity and Manner of Implementation and Maintenance of the Five Principles of Adornment in the Workplace. Tehran: Sufyan Publication, (In Persian).

Mashbaki, A. (1998). Organizational Behavior Management. Tehran: Termeh Publication, (In Persian).

Michell, T. (2002). Management in Organizations. Translated by: M. H. Nazrnejad, Mashhad: Astan Quds Razavi Publication, (In Persian).

Mohammadzadeh, A., & Mehroojan, A. (1996). Organizational Behavior. Tehran: Allameh Tabataba'i University, (In Persian).

Morhed, G., & Griffin, R. (1998). Organizational Behavior. Translated by: S. M. Alvani & Gh. Memarzadeh, Tehran: Morvarid Publication, (In Persian).

Nayeli, M. A. (1994). Motivation in Organizations. Ahvaz: Shahid Chamran University, (In Persian).

Robbins, S. P. (1994). Organizational Behavior. Translated by: A. Parsaeian & M. Arabi, Tehran: Noobaharr Publication, (In Persian).

Seyyed Javadin, S. R. (2002). Human Resource Management & Affaires. Tehran: Negah Danesh publishing, (In Persian).

Shah Husseini, A. (2002). Improving the Efficiency and Organization of 5S, (In Persian).

---

Shah Hosseini, A. (2002). Improvement of Productivity and System of Organization of 5S. Voice and Television Organization, (In Persian).

Shermhoran, H. O. (1980). Organizational Behavior Management. Translated by: M. Irannejad Parizi, Tehran: Institute for Research and Management of the Ministry of Energy Management, (In Persian).

Sriyan de. Silva (1998), Hurnan Resources Development for Competiveness, a Priority For Employers

Taheri, Sh. (1980). Productivity and Analysis in Organizations. Tehran: Havaye Taze Puplication, (In Persian).

Tavakoli Moghadam, R. (1997). Design and implementation of comprehensive maintenance and repair system in Babakan Textile Company, (In Persian).

Zahedi, Sh. (2001). Industrial Relations. Tehran: University Center Puplication, (In Persian).