

بررسی عوامل مؤثر اصول مدیریت سازمانی در ارتقاء عملکرد مدیران و کارکنان به تفکیک زن و مرد در سازمان‌های خدماتی (مطالعه موردی: سازمان‌های خدماتی شهر تبریز)

دکتر ناصر فقهی فرهمند¹

چکیده

یکی از عوامل مؤثر در افزایش بهره‌وری، اصول مدیریت سازمان است چون در سازمان‌ها سامان‌دهی اصول مدیریت 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. از طرفی چون مهم‌ترین منابع سازمان‌ها، نیروی انسانی است لذا موفقیت سازمان با تحقق اهداف اصول مدیریت مؤثر با بررسی عوامل مؤثر اصول مدیریت سازمانی در ارتقاء عملکرد مدیران و کارکنان در سازمان‌ها، مسئله این پژوهش بوده است. از طرفی با توجه به اهمیت و ضرورت ارتقاء عملکرد اصول مدیریت سازمان، تعیین عوامل مذکور برای ارتقاء عملکرد نیروی انسانی با محوریت رضایت و انگیزه اجتماعی سازمانی هدف اصلی بوده است. در این راستا جامعه آماری این بررسی مدیران و کارکنان به تفکیک زن و مرد سازمان‌های خدماتی شهر تبریز می‌باشد. در واقع علت اصلی چنین تفکیکی، پی بردن به نظرات کارکنان بر حسب جنسیت نسبت به عوامل مؤثر اصول مدیریت سازمانی در ارتقاء عملکرد مدیران و کارکنان در سازمان بوده که با توجه به محدودیت‌هایی پنج نمونه از این سازمان‌ها جهت جمع‌آوری اطلاعات انتخاب و عوامل کلیدی اصول مدیریت مختلف مورد بررسی قرار گرفت. روش این بررسی بدین صورت بوده که پس از تشریح ویژگی‌های اصول مدیریت سازمانی شامل قانون، رفاه، شغل، زندگی، روابط، عدالت، مسئولیت‌پذیری و ترفیع، این سؤال طرح شد که کدام یک از اصول مدیریت سازمان در حال حاضر در سازمان محل کار جاری است و برای افزایش عملکرد نیروی انسانی سازمان با محوریت رضایت و انگیزه اجتماعی سازمانی کدام یک از اصول مدیریت ترجیح داده می‌شود. روش این بررسی بدین صورت بوده که در جلساتی ابتدا ویژگی‌های اصول مدیریت سازمانی شامل قانون، رفاه، شغل، زندگی، روابط، عدالت، مسئولیت‌پذیری و ترفیع به طور کامل تشریح

¹ - عضو هیئت علمی (دانشیار) دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تبریز، گروه مدیریت صنعتی، تبریز، ایران (farahmand@iaut.ac.ir)

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. بنابر این روش تحقیق این بررسی از لحاظ هدف نوع کاربردی و از لحاظ روش از نوع تحقیقات توصیفی است که در نهایت مطابق نتایج به دست آمده عمل‌های اصول مدیریت به ترتیب اولویت به تفکیک برای هر سازمان بر اساس نوع فعالیت که می‌تواند به ارتقاء عملکرد نیروی انسانی با محوریت رضایت و انگیزه اجتماعی سازمانی تأثیرگذار باشد، مشخص گردید تا بر اساس نوع فعالیت سازمان، در دستور کار مدیران همان سازمان قرار گیرد.

واژه‌های کلیدی: اصول مدیریت، عملکرد سازمانی، رضایت و انگیزه اجتماعی

مقدمه

اصول مدیریت در هدایت صحیح کارکنان در جهت اهداف سازمانی مؤثر است و استفاده از بهترین اصول مدیریت منجر به افزایش اثربخشی و کارایی سازمان خواهد شد. مدیریت ارتباط با کارکنان راهبردی است برای جمع‌آوری نیازها و رفتارهای تجاری آنان تا به ایجاد روابطی قوی‌تر با آن‌ها منجر شود زیرا رابطه قوی در این زمینه مهم‌ترین رمز موفقیت هر کسب و کار است. تکنولوژی‌های بسیاری در قالب مدیریت ارتباط با کارکنان ارائه شده‌اند (Eklöf, et al, 2012) اما داشتن تصویری از مدیریت ارتباط با کارکنان به عنوان مجموعه‌ای از تکنولوژی نیز نادرست است. هدف مدیریت ارتباط با کارکنان، توانمندسازی سازمان به منظور ارائه خدمات بهتر به مشتریان از طریق معرفی فرآیندهای خودکار قابل اطمینان خدمات، جمع‌آوری و پردازش اطلاعات است و سعی دارد تا فرآیندهای متعدد خدمات به مشتری را یکپارچه و خودکار سازد. در این راستا یکی از وظایف مهم مدیران در سازمان‌ها، شناسایی استعدادها بالقوه کارکنان و فراهم نمودن زمینه‌های رشد و شکوفایی آنان است که زمینه ارتقای بهره‌وری را فراهم می‌کند (Alhassan et al, 2000; Kazuo, 1997).

امروزه نمی‌توان بدون توجه به میزان بهره‌وری در سازمان و بدون آگاهی از عوامل مؤثر بر افزایش آن، به سوی توسعه پایدار گام برداشت. در این رابطه از آن‌جا 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، 1390، 262-241 و هرسی و ایچ، 1373). به عبارتی 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 (فقهی فرهمند، 1388، 109). برای جهت‌دهی به اندازه‌گیری عملکرد به نظر پیتر دراگر می‌توان به توان رقابت، نوآوری، وضعیت نقدینگی و سودبخشی و به نظر پروفیسور سینک آن را تابعی از اثربخشی، کارایی، کیفیت، بهره‌وری، کیفیت زندگی کاری، نوآوری، قابلیت سوددهی و بودجه‌بندی و رابطه انگیزش دانست (طاهری، 1380 و زاهدی، 1380). لذا مدیریت فرآیند برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هدایت و نظارت بر اجتماعی اعضای سازمان و کاربرد کلیه منابع قابل دسترسی برای رسیدن به هدف‌های تعیین شده سازمان است و در این راستا اصول مدیریت یعنی راهی که مدیران با آن بتوانند در نیل به اهداف تعیین شده سازمان را یاری رسانند (فقهی فرهمند، 1390، 214). سهم عملکرد به عنوان میزان احساس شخص و واکنشی احساسی به فعالیت شرایط فیزیکی و اجتماعی سازمانی محل فعالیت است. علم به این که عوامل متعددی مانند انگیزش در پیش‌بینی عملکرد دارای اهمیت است (Eskildsen & Dahlgaard, 2012) عده‌ای از پژوهشگران را به درک ماهیت این عوامل و نحوه تلفیق آن‌ها رهنمون کرده است.

در این راستا محققان فرمول [(ادراکات نقش × تلاش و انگیزش × توانایی) = f عملکرد] را پیشنهاد کرده‌اند که نشان می‌دهد اگر هر کدام از مؤلفه‌ها کم یا صفر باشد عملکرد نیز کم خواهد بود (فقهی فرهمند، 1380، 251-228 و سیدجوادی، 1381). مطالعات مختلف نشان می‌دهد که متغیرهای زیادی با عملکرد مرتبط است که اهم آن‌ها عبارتند از (علوی، 1372 و. مورهد، 1377، 103 و فقهی فرهمند، 1382، 315):

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

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

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

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

در طبقه‌بندی کلی انگیزه‌ها نیازهای انسان در محیط کار مانند تسهیلات رفاهی محیط اجتماعی سازمانی 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 نظریه‌پردازان رمز موفقیت سازمانی را در مدیریت

مؤثر نیروی انسانی می‌دانند و با وجود حرکت سریع سازمان‌ها به سوی فن‌آوری، نقش انسان به عنوان عامل حیاتی و استراتژیک سازمان بیش از پیش مورد توجه قرار گرفته است (رایبزن، 1373، 221). لذا تقویت رضایت و انگیزه اجتماعی سازمانی نیروی انسانی به منظور همکاری عاطفی بیشتر در راستای بهبود عملکرد و تحقق اهداف سازمانی امری ضروری است (الوانی، 1385، 104 و ایران‌نژادپاریزی و ساسان‌گهر، 1373، 27). 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 و سپس خواست را به دنبال می‌آورد تا موجب تنش و کنش به سوی هدفی شود که محصول آن، رفتار نیل به هدف است و توالی این فرآیند منجر به ارضای نیاز می‌شود. از این رو جلب و افزایش رضایت کارکنان (Eskildsen & Nüssler, 2012) و علاقمند کردن بیشتر آن‌ها به شغل مورد تصدی و در نتیجه برآورده شدن اهداف سازمانی از اهمیت خاصی برخوردار است (فقهی فرهنگد، 149، 1381-85 و فقهی فرهنگد، 1390، 197). لذا سنجش و مقایسه عملکرد اصول مدیریت سازمان در گروه‌های مختلف کاری با مد نظر قرار دادن اصول زیر است (فقهی فرهنگد، 1382، 114-62 و نایلی، 1373 و هرسی و ایچ، 1373 و فقهی فرهنگد، 1390، 118):

- 1) اصل قانون: وجود قوانین شفاف فعالیت
 - 2) اصل رفاه: داشتن وضعیت مادی مناسب
 - 3) اصل شغل: داشتن ماهیت شغل مناسب
 - 4) اصل زندگی: برخورداری از کیفیت زندگی کاری مطلوب
 - 5) اصل روابط: وجود ارتباطات حرفه‌ای سازمانی
 - 6) اصل عدالت: وجود جبران خدمت و پاداش فعالیت مطلوب
 - 7) اصل مسئولیت‌پذیری: احساس مسئولیت همگانی
 - 8) اصل ترفیع: ترقی در زندگی با فراهم شدن بسترهای شغلی
- پیشینه تحقیقات نشان می‌دهد که در پژوهشی برای بهبود عملکرد 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، 1378). در پژوهشی دیگر با بررسی شرکت نساجی بابکان به صورت نموداری عواملی را که منجر به افزایش 15 درصدی در اثربخشی تجهیزات شده، نشان می‌دهد. در واقع با نظرسنجی از 50 نفر پرسنل این شرکت که حاکی از افزایش روحیه و رضایت نیروی انسانی می‌باشد، نتایج کاهش مصرف قطعات پس از اجرای نگهداری و تعمیرات جامع، بهبود کیفیت نخ و پارچه در گزارشات کنترل کیفیت و کاهش هزینه‌های شرکت با کاهش مصرف قطعات و ضایعات در راستای بهبود عملکرد حاصل شده است (توکلی مقدم، 1376).

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

روش تحقیق

در این تحقیق با بررسی عوامل مؤثر اصول مدیریت سازمانی در ارتقاء عملکرد مدیران و کارکنان در سازمان‌ها، عوامل مؤثر بر افزایش عملکرد با محوریت رضایت و انگیزه اجتماعی سازمانی با رویکرد مدیریت محیط اجتماعی سازمانی پس از تعیین عوامل تأثیرگذار بر افزایش آن دنبال گردید تا 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 اجتماعی سازمانی می‌باشد که البته عدم همکاری برخی از مدیران، زنان و مردان 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، زنان و مردان سازمان از روش پیمایشی استفاده شد تا پس از به دست آوردن خروجی‌ها، برای پاسخ به سؤال مورد نظر تحقیق از نرم افزار spss نتایج به دست آمده به شیوه

توصیفی مورد استفاده قرار گرفتند. 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 δ^2 انحراف معیار نمونه می‌باشد. ابزار این بررسی بدین صورت بوده که پس از تدوین الگوی تحلیلی، شناسایی و جمع‌آوری نیازهای ذهنی مدیران، زنان و مردان سازمان و طبقه‌بندی و وزن‌دهی خواسته‌ها و ارزیابی آنان با توجه به نمونه آزمایشی اولیه، ضریب پایایی برای سؤال‌ها با α کرونباخ 735% 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، 1381، 69-41).

جامعه آماری این جامعه آماری این بررسی مدیران و کارکنان به تفکیک زن و مرد سازمان‌های خدماتی شهر تبریز بوده که با توجه به محدودیت‌هایی با انتخاب نمونه‌هایی از این سازمان‌ها جهت جمع‌آوری اطلاعات، اصول مدیریت سازمان‌های 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 177 محاسبه و به صورت تصادفی سیستماتیک جمعاً 185 پرسشنامه مطمئن جمع‌آوری شد. در واقع جامعه آماری این بررسی طبق اطلاعات جدول 1 شامل مدیران و کارکنان به تفکیک زن و مرد سازمان‌های خدماتی شهر تبریز بوده است. توضیح این که علت اصلی این تفکیک پی بردن به نظرات کارکنان بر حسب جنسیت نسبت به عوامل مؤثر اصول مدیریت سازمانی در ارتقاء عملکرد مدیران و کارکنان در سازمان بوده است. خاطر نشان می‌سازد 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 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 1 ملاحظه می‌شود.

جدول 1- حجم نمونه سازمان‌های خدماتی با نوع فعالیت در ارائه خدمات درمانی، توریستی و غذایی

رده شغلی	تعداد نمونه	بخش سازمانی	اداری	مالی	مشتریان	فنی / مهندسی	بازرگانی	تربیتی و عملیاتی	جمع	
تجارت	36	درصد کل							100	
		تجربه (درصد)	کمتر از 5 سال	9	25	24	19	8	15	100
			بیشتر از 5 سال	15	18	17	13	9	28	100
		تحصیلات (درصد)	کمتر از دیپلم	29	8	17	19	22	5	100
			بیشتر از دیپلم	17	18	26	11	14	14	100
تولید	78	درصد کل							100	
		تجربه (درصد)	کمتر از 5 سال	16	21	19	6	16	22	100
			بیشتر از 5 سال	5	26	37	15	11	6	100
		تحصیلات (درصد)	کمتر از دیپلم	15	22	17	13	16	18	100
			بیشتر از دیپلم	11	19	12	31	11	16	100
خدمات	71	درصد کل							100	
		تجربه (درصد)	کمتر از 5 سال	14	12	33	14	10	17	100
			بیشتر از 5 سال	22	19	17	19	16	7	100
		تحصیلات (درصد)	کمتر از دیپلم	16	15	14	20	22	13	100
			بیشتر از دیپلم	31	14	10	5	11	29	100

روش این بررسی نیز بدین صورت بوده که در جلساتی ابتدا ویژگی‌های اصول مدیریت سازمانی شامل قانون، رفاه، شغل، زندگی، روابط، عدالت، مسئولیت‌پذیری و ترفیع 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 سازمان در حال حاضر در سازمان محل کار جاری است و برای افزایش عملکرد مدیران، زنان و مردان سازمان با محوریت رضایت و انگیزه اجتماعی سازمانی کدام یک از اصول مدیریت ترجیح داده می‌شود.

یافته‌ها

بر اساس سؤال اصلی این بررسی که کدام یک از اصول مدیریت سازمانی در حال حاضر در سازمان محل کار جاری است و برای افزایش عملکرد مدیران و کارکنان به تفکیک زن و مرد سازمان با محوریت رضایت و انگیزه سازمانی کدام یک از اصول مدیریت ترجیح داده می‌شود با نمونه‌های انتخابی برای تشخیص اصول مدیریت

سازمانی پیشنهادی در سازمان‌های خدماتی مختلف، اطلاعات حاصله در جداول 2 تا 4 اصول مدیریت سازمانی 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 این فرضیه که برای افزایش عملکرد مدیران و کارکنان به تفکیک زن و مرد سازمان با محوریت رضایت و انگیزه اجتماعی سازمانی، اصول مدیریت به تناسب هر سازمان متفاوت است، برای جمع‌آوری اطلاعات سئوالات مربوط به اصول مدیریت سازمانی تعیین شد. سپس میانگین هر اصل برای هر نوع فعالیت به تفکیک هر بخش سازمانی بر اساس نظر مدیران و کارکنان به تفکیک زن و مرد در واحدها و بخش‌های کاری اداری، مالی، مشتریان، فنی مهندسی، بازرگانی، تولیدی جامعه آماری اطلاعات لازم اخذ و به تفکیک نوع فعالیت هر سازمان ثبت گردید. به عنوان نمونه در جدول 2 ملاحظه می‌شود که مدیران شاغل در واحد و بخش سازمانی اداری با میانگین $6/25$ و انحراف $1/59$ ، زنان شاغل در این واحد با میانگین $5/82$ و انحراف $0/95$ و مردان شاغل در این واحد هم با میانگین $5/73$ و انحراف $1/88$ اعلام نموده‌اند که برای افزایش عملکرد مدیران، زنان و مردان سازمان با محوریت رضایت و انگیزه سازمانی مردان، اصل قانون در اصول مدیریت سازمان بهتر است. در مجموع مدیران شاغل در واحد و بخش سازمانی اداری با میانگین $8/78$ و زنان شاغل در این واحد با میانگین $4/92$ و مردان شاغل در این واحد با میانگین $2/34$ اعلام نموده‌اند که برای افزایش عملکرد مدیران، زنان و مردان سازمان محوریت رضایت و انگیزه اجتماعی سازمانی، بهتر است در سازمان اصل قانون در اصول مدیریت سازمان اعمال شود.

جدول 2- اصول مدیریت پیشنهادی برای سازمان خدماتی با نوع فعالیت درمانی

اصل مدیریت	رده اعتباری	بخش سازمانی					
		اداری	مالی	مشتریان	فنی یا مهندسی	بازرگانی	تولیدی و عملیاتی
قانون	مدیران	8.78	5.21	4.56	5.22	6.35	7.41
	کارکنان زن	4.92	5.21	4.90	7.21	6.32	6.37
	کارکنان مرد	2.34	6.21	7.25	6.58	7.19	4.81
رفاه	مدیران	7.99	6.33	7.45	7.93	4.86	7.82
	کارکنان زن	4.73	3.54	3.51	8.69	7.65	6.97
	کارکنان مرد	7.93	4.86	5.22	7.61	6.35	7.41
شغل	مدیران	4.56	5.22	6.35	7.41	6.22	7.50
	کارکنان زن	7.99	6.33	7.45	7.93	4.86	7.82
	کارکنان مرد	8.22	3.27	4.73	3.54	3.51	3.55
زندگی	مدیران	5.42	7.36	6.88	3.27	6.14	6.01
	کارکنان زن	8.78	5.21	4.56	5.22	6.35	7.41
	کارکنان مرد	6.84	7.99	6.33	6.81	6.78	6.30
روابط	مدیران	4.92	5.21	4.90	7.21	6.32	6.37
	کارکنان زن	5.22	6.35	7.88	7.82	8.37	3.54
	کارکنان مرد	8.14	5.69	6.52	6.97	7.38	8.22
عدالت	مدیران	3.45	5.69	7.84	5.98	6.94	8.14
	کارکنان زن	8.22	3.27	4.73	3.54	3.51	3.55
	کارکنان مرد	4.56	6.52	6.97	7.38	8.33	4.23
مسئولیت پذیری	مدیران	7.45	7.93	4.86	5.81	5.81	4.69
	کارکنان زن	3.86	6.58	8.59	4.25	7.49	7.91
	کارکنان مرد	9.25	3.45	5.69	6.39	7.64	7.61
حرف	مدیران	6.11	8.22	3.27	4.73	3.54	3.51
	کارکنان زن	7.66	6.82	8.69	7.65	6.97	6.87
	کارکنان مرد	3.580	2.55	6.14	6.01	6.01	4.92

جدول 3- اصول مدیریت پیشنهادی برای سازمان خدماتی با نوع فعالیت توریستی

ردیف	نوع فعالیت	بخش سازمانی						رده اعتباری	اصل مدیریت
		تولیدی و عملیاتی	بازرگانی	فنی یا مهندسی	مشتریان	مالی	اداری		
1.36	5.73	4.73	5.69	6.89	3.64	7.25	6.21	مدیران	قانون
1.32	6.46	7.64	6.35	7.66	7.36	5.22	4.56	کارکنان زن	
1.42	5.98	6.78	4.81	7.19	6.58	6.89	3.64	کارکنان مرد	
1.58	5.29	6.41	2.87	7.52	5.22	4.56	5.21	مدیران	رفاه
1.69	6.35	7.29	4.81	7.19	6.58	3.86	8.37	کارکنان زن	
2.06	5.21	7.25	6.21	2.34	6.21	6.41	2.87	کارکنان مرد	
0.95	5.82	6.37	6.32	7.21	4.90	5.21	4.92	مدیران	شغل
1.85	5.30	3.54	4.73	3.27	8.22	6.11	5.94	کارکنان زن	
2.06	5.21	7.25	6.21	2.34	6.21	6.41	2.87	کارکنان مرد	
1.99	6.67	7.61	7.64	6.39	5.69	3.45	9.25	مدیران	زندگی
1.90	4.47	3.55	3.51	3.54	4.73	3.27	8.22	کارکنان زن	
1.30	6.81	4.86	7.93	7.45	6.82	8.13	5.69	کارکنان مرد	
1.02	5.81	6.12	7.41	6.35	5.22	4.56	5.21	مدیران	روابط
1.43	5.84	6.01	6.14	3.27	6.88	7.36	5.42	کارکنان زن	
0.62	7.28	8.29	7.11	7.28	7.22	7.45	6.33	کارکنان مرد	
1.34	6.41	3.80	7.24	7.54	6.30	6.78	6.81	مدیران	عدالت
1.68	6.43	7.84	7.61	7.64	6.39	5.69	3.45	کارکنان زن	
0.64	7.29	6.52	6.94	6.82	8.13	7.93	7.45	کارکنان مرد	
1.90	4.47	3.55	3.51	3.54	4.73	3.27	8.22	مدیران	مسئولیت پذیری
1.40	6.57	7.38	6.97	6.52	3.80	7.24	7.54	کارکنان زن	
1.61	5.83	2.87	6.37	6.32	6.88	7.36	5.21	کارکنان مرد	
1.89	6.99	3.41	8.29	7.11	7.65	8.69	6.82	مدیران	تربیع
1.90	5.34	3.64	7.25	6.21	2.34	6.21	6.41	کارکنان زن	
1.70	5.99	6.33	7.61	7.64	6.39	4.73	3.27	کارکنان مرد	

جدول 4- اصول مدیریت پیشنهادی برای سازمان خدماتی با نوع فعالیت غذایی

ردیف	نوع فعالیت	بخش سازمانی						نوع فعالیت	اصل مدیریت
		تولیدی و عملیاتی	بازرگانی	فنی یا مهندسی	مشتریان	مالی	اداری		
1.34	6.41	3.80	7.24	7.54	6.30	6.78	6.81	مدیران	قانون
1.68	6.43	7.84	7.61	7.64	6.39	5.69	3.45	کارکنان زن	
0.62	7.28	8.29	7.11	7.28	7.22	7.45	6.33	کارکنان مرد	رفاه
1.90	4.47	3.55	3.51	3.54	4.73	3.27	8.22	مدیران	
1.84	6.88	7.91	7.49	4.25	8.59	6.58	3.86	کارکنان زن	
1.88	5.73	4.81	7.19	6.58	7.25	6.21	2.34	کارکنان مرد	شغل
0.62	7.28	8.29	7.11	7.28	7.22	7.45	6.33	مدیران	
1.34	6.41	3.80	7.24	7.54	6.30	6.78	6.81	کارکنان زن	
1.99	6.67	7.61	7.64	6.39	5.69	3.45	9.25	کارکنان مرد	زندگی
1.16	6.93	7.22	7.82	4.86	7.93	7.45	6.33	مدیران	
1.06	6.40	4.81	5.84	7.81	7.05	6.89	6.01	کارکنان زن	
1.77	6.44	4.81	7.19	6.58	3.86	8.37	7.88	کارکنان مرد	روابط
0.71	7.44	6.87	6.97	7.65	8.69	6.82	7.66	مدیران	
1.24	7.06	7.82	4.86	7.93	7.45	6.33	7.99	کارکنان زن	
1.36	5.73	4.73	5.69	6.89	3.64	7.25	6.21	کارکنان مرد	عدالت
1.26	5.8	4.21	6.98	4.21	6.21	6.41	6.78	مدیران	
0.94	6.00	6.35	5.22	4.56	6.37	6.32	7.21	کارکنان زن	
1.38	6.19	5.22	4.56	5.21	7.93	7.45	6.82	کارکنان مرد	مسئولیت پذیری
0.74	6.15	6.01	6.14	6.37	6.32	7.21	4.90	مدیران	
1.30	6.81	4.86	7.93	7.45	6.82	8.13	5.69	کارکنان زن	
1.27	6.30	6.35	5.22	4.56	7.93	7.45	6.33	کارکنان مرد	تزیین
0.92	5.74	5.94	4.87	6.32	7.21	4.90	5.21	مدیران	
1.94	4.89	3.51	3.54	4.73	3.27	8.22	6.11	کارکنان زن	
0.71	7.44	6.87	6.97	7.65	8.69	6.82	7.66	کارکنان مرد	

همچنین با توجه به نمونه‌های انتخابی برای تشخیص اصول مدیریت سازمانی جاری در سازمان‌های خدماتی مختلف، اطلاعات حاصله در جدول 5 به همراه اصول مدیریت 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، زنان و مردان شاغل در سازمان خدماتی با نوع فعالیت درمانی اعلام نموده‌اند که در چنین سازمان‌هایی طبق نظر مدیران اصل روابط، طبق نظر زنان اصل زندگی و طبق نظر مردان اصل شغل

جاری است. در حالی که مدیران، زنان و مردان شاغل در چنین سازمان‌هایی در مجموع اعلام نموده‌اند که برای افزایش عملکرد مدیران، زنان و مردان سازمان با محوریت رضایت و انگیزه سازمانی بهتر است به ترتیب اولویت اصول شغل، ترفیع، عدالت، قانون، مسئولیت‌پذیری، رفاه، زندگی و روابط اعمال شود.

جدول 5- اصول مدیریت جاری و پیشنهادی در سازمان‌های خدماتی بر اساس نوع فعالیت

سازمان خدماتی با نوع فعالیت درمانی					
اصل مدیریت	اصل مدیریت جاری در سازمان طبق نظر:			اصول مدیریت پیشنهادی در سازمان	
	مدیران	کارکنان زن	کارکنان مرد	میانگین کل	اولویت
قانون				6.38	4
رفاه				6.05	6
شغل			*	6.62	1
زندگی		*		5.47	7
روابط	*			5.37	8
عدالت				6.43	3
مسئولیت‌پذیری				6.12	5
ترفیع				6.47	2
سازمان خدماتی با نوع فعالیت توریستی					
اصل مدیریت	اصل مدیریت جاری در سازمان طبق نظر:			اصول مدیریت پیشنهادی در سازمان	
	مدیران	کارکنان زن	کارکنان مرد	میانگین کل	اولویت
قانون	*	*		5.88	5
رفاه				6.18	4
شغل				5.44	8
زندگی				6.41	2
روابط			*	5.45	7
عدالت				6.40	3
مسئولیت‌پذیری				6.54	1
ترفیع				5.68	6
سازمان خدماتی با نوع فعالیت غذایی					
اصل مدیریت	اصل مدیریت جاری در سازمان طبق نظر:			اصول مدیریت پیشنهادی در سازمان	
	مدیران	کارکنان زن	کارکنان مرد	میانگین کل	اولویت
قانون				6.59	2
رفاه				6.74	1
شغل				5.99	8
زندگی				6.15	6
روابط				6.42	3
عدالت	*		*	6.23	5
مسئولیت‌پذیری				6.11	7
ترفیع		*		6.27	4

خلاصه و نتیجه‌گیری

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 اصول مدیریت است، مدیری که در نقش رهبری سازمان می‌تواند اصول مدیریت متفاوتی را در هدایت نیروی انسانی انتخاب کند. 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. چنان چه اصول مدیریت به طور نامناسب انتخاب شود از یک رو منجر به کاهش کارایی 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.

بررسی حاضر نیز با هدف تعیین اصول مدیریت برای افزایش عملکرد مدیران، زنان و مردان سازمان با محوریت رضایت و انگیزه سازمانی مردان دنبال شد. به طور کلی اصول مدیریت سازمانی مختلف مورد بررسی قرار گرفت تا به ترتیب اولویت مشخص شوند.

در واقع در این بررسی عملکرد مدیران، زنان و مردان با محوریت رضایت و انگیزه سازمانی به عنوان متغیر وابسته بوده که نتایج به طور خلاصه نشان می‌دهد که:

- اگر اعمال اصول مدیریت سازمانی در سازمان‌های با نوع خدمات درمانی به ترتیب اولویت اصول شغل، ترفیع، عدالت، قانون، مسئولیت‌پذیری، رفاه، زندگی و روابط باشد.
- اگر اعمال اصول مدیریت سازمانی در سازمان‌های با نوع خدمات توریستی به ترتیب اولویت اصول مسئولیت‌پذیری، زندگی، عدالت، رفاه، قانون، ترفیع، روابط و شغل باشد.

- اگر اعمال اصول مدیریت سازمانی در سازمان‌های با نوع خدمات غذایی به ترتیب اولویت اصول رفاه، قانون، روابط، ترفیع، عدالت، زندگی، مسئولیت‌پذیری و شغل باشد.

در آن صورت می‌توان به ارتقاء عملکرد مدیران، زنان و مردان با محوریت رضایت و انگیزه اجتماعی سازمانی امیدوار شد. همچنین با توجه به اطلاعات حاصله ملاحظه می‌گردد که اصول مدیریت جاری و اعمال شده سبب ایجاد تناقضاتی در رفتارهای مدیران، زنان و مردان می‌شود که در نهایت موجب بروز اختلال در رضایت و انگیزه آنان می‌شود.

پیشنهادات

مدیریت ارتباط با کارکنان راهبردی است برای جمع‌آوری نیازها و رفتارهای تجاری آنان تا به ایجاد روابطی قوی‌تر با آنها منجر شود زیرا رابطه قوی در این زمینه مهم‌ترین رمز موفقیت هر کسب و کار است. تکنولوژی‌های بسیاری در قالب مدیریت ارتباط با کارکنان ارائه شده‌اند اما داشتن تصویری از مدیریت ارتباط با کارکنان به عنوان مجموعه‌ای از تکنولوژی نیز نادرست است. به عنوان روشی بهتر برای درک مدیریت ارتباط با کارکنان، می‌توان آن را مانند فرآیندی دانست که به سازمان کمک می‌کند تا اطلاعات مختلفی از کارکنان برای سرعت عمل در پاسخ‌گویی به مشتریان سازمان جمع‌آوری کند. هدف مدیریت ارتباط با کارکنان، توانمندسازی سازمان به منظور ارائه خدمات بهتر به مشتریان از طریق معرفی فرآیندهای خودکار قابل اطمینان خدمات، جمع‌آوری و پردازش اطلاعات است و سعی دارد تا فرآیندهای متعدد خدمات به مشتری را یکپارچه و خودکار سازد. لذا تأکید بر اصول مدیریت سازمانی جاری باعث افزایش ناراضی‌تی، عدم رضایت و انگیزه اجتماعی سازمانی میان مدیران، زنان و مردان سازمان می‌گردد. در حالی که طبق نظرات اعلام شده می‌توان اظهار کرد که اعمال اصول مدیریت سازمانی به ترتیب اولویت مشخص شده، موجب ارتقاء عملکرد مدیران، زنان و مردان با محوریت رضایت و انگیزه سازمانی آنان می‌شود. لذا با توجه به نتایج کسب شده از این بررسی، اعمال اصول مدیریت به ترتیب اولویت مشخص شده بر اساس نوع فعالیت سازمان در دستور کار مدیران همان سازمان قرار گیرد. به عبارتی برای ارتقاء

عملکرد مدیران، زنان و مردان با محوریت رضایت و انگیزه اجتماعی سازمانی پیشنهاد می‌شود که:

- 1) در سازمان‌های با نوع خدمات درمانی به ترتیب اولویت اصول شغل، ترفیع، عدالت، قانون، مسئولیت‌پذیری، رفاه، زندگی و روابط اعمال شود.
- 2) در سازمان‌های با نوع خدمات توریستی به ترتیب اولویت اصول مسئولیت‌پذیری، زندگی، عدالت، رفاه، قانون، ترفیع، روابط و شغل اعمال شود.
- 3) در سازمان‌های با نوع خدمات غذایی به ترتیب اولویت اصول رفاه، قانون، روابط، ترفیع، عدالت، زندگی، مسئولیت‌پذیری و شغل اعمال شود.

تقدیر و تشکر

این مقاله از طرح تحقیقاتی که با بودجه پژوهشی و حمایت مالی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز به انجام رسیده است استخراج شده است.

منابع:

- الوانی، سیدمهدی (1385)، مدیریت عمومی، نشر نی، تهران، چاپ غزال
- ایران‌نژاد پاریزی مهدی و ساسان گهر پرویز (1373)، سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل، تهران: موسسه بانکداری ایران، چاپ دوم.
- توکلی مقدم، رضا (1376)، طراحی و پیاده‌سازی سیستم نگهداری و تعمیرات بهره‌ور جامع در شرکت نساجی بابکان، اینترنت
- رایبیز، استیفن پی (1373)، رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، تهران: نوبهار، چاپ اول
- زاهدی، شمس‌السادات (1380)، روابط صنعتی، تهران، مرکز نشر دانشگاهی، چاپ هفتم.
- سیدجوادین، سیدرضا (1381)، مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان، تهران، نشر نگاه دانش، چاپ اول.
- طاهری، شهنام (1380)، بهره‌وری و تجزیه و تحلیل آن در سازمان‌ها، تهران، نشر هوای تازه، چاپ دوم.
- علوی، سید امین‌الله (1372)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، مجله علمی مدیریت دولتی، شماره 22، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- فقهی فرهمند، دکتر ناصر (1380)، فرآیند مدیریت اجرایی، چاپ اول، دانشگاه آزاد اسلامی تبریز.
- فقهی فرهمند، دکتر ناصر (1381)، مدیریت در ایران، چاپ دوم، کتابفروشی مرکز آموزش مدیریت دولتی تبریز.
- فقهی فرهمند، دکتر ناصر (1382)، بهره‌وری تکنولوژی و ساختار آن، مجله تدبیر، سازمان مدیریت صنعتی، شماره 115.
- فقهی فرهمند، دکتر ناصر (1382)، مدیریت پایای سازمان، چاپ اول، انتشارات فروش، تبریز.
- فقهی فرهمند، دکتر ناصر (1382)، مدیریت ساختار استراتژیک سازمان، چاپ چهارم، دانشگاه آزاد اسلامی تبریز.
- فقهی فرهمند، دکتر ناصر (1390)، مدیریت پویای سازمان، چاپ دوم، انتشارات فروش، تبریز.
- فقهی فرهمند، دکتر ناصر (1388)، تدوین برنامه استراتژیک سازمان، چاپ اول، انتشارات فروش، تبریز.
- فقهی فرهمند، دکتر ناصر (1390)، مدیریت استراتژیک سازمان، چاپ دوم، انتشارات فروش، تبریز.
- فقهی فرهمند، دکتر ناصر (1390)، مدیریت تکنولوژی سازمان، چاپ دوم، انتشارات فروش، تبریز.
- کارزار جدی، رضا (1378)، نقش و رابطه ارگونومی در تغییر عملکرد تولید، تبریز، دانشگاه علوم و تحقیقات
- کشاورزی، علی حسین (1374)، تجزیه و تحلیل حوادث و عوامل فیزیکی اصول مدیریت در کارخانجات روغن نباتی خوراکی ایران، تهران، دانشگاه تربیت مدرس

- محمدزاده، عباس و مهره‌وزان، آرمن (1375)، رفتار سازمانی، تهران، دانشگاه علامه طباطبائی، چاپ اول.
 - مشبکی، اصغر (1377)، مدیریت رفتار سازمانی، تهران، ترمه، چاپ اول.
 - مورهد گریفین (1374)، رفتار سازمانی، ترجمه مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، تهران، چاپ صهبا، چاپ اول.
 - مورهد، گریگوری و گریفین، ریکی (1377)، رفتار سازمانی، ترجمه سیدمهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، تهران، انتشارات مروارید، چاپ اول.
 - میچل، ترنس (1381)، مدیریت در سازمان‌ها، ترجمه محمد حسین نظری‌نژاد، مشهد، آستان قدس رضوی، چاپ اول.
 - نایلی، محمدعلی (1373)، انگیزش در سازمان‌ها، اهواز، دانشگاه شهید چمران، چاپ اول.
 - هرسی پاول و بلانچارد، کنت ایچ (1373)، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه قاسم کبیری، تهران، جهاد دانشگاهی، چاپ چهارم.
 - هیرانو، هیراکی (1381)، سامان‌دهی اصول مدیریت بر اساس اصول 5s به روش کاربردی و گام به گام، ترجمه منوچهر آل‌خورشید، تهران، انتشارات میقات نور صفحه 96
- 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.
 - Carannante, T., Haigh, R.H. and Morris, D.S. (1996), Implementing total productive maintenance, Total Quality Management, Vol.7, No. 6, pp. 609-622.
 - Eklöf, J. A., Hackl, P. & Westlund, A., (2012), "On measuring interactions between customer satisfaction and financial results", Total Quality Management, Vol. 10, No. 4&5.
 - Eskildsen, J. K. & Dahlgard, J. J., (2012), "A Causal Model for Employee Satisfaction", Total Quality Management.
 - Eskildsen, J. K. & Nüssler, M. L., (2012), "The Managerial Drivers of Employee Satisfaction& Loyalty", Total Quality Management, Vol. 11, No. 4&5.
 - Frenkel, S. (1995), Industrilization and Labour Relations, Contemporary Research in Seven Countries, ILR Press, Ithaca.
 - Kazuo Tsuchiya. (1997), Super 5S for Every one, Japan productivity center For Socio-Economic development, Tokyo

-
- Sriyan de. Silva (1998), Human Resources Development for Competiveness, a Priority For Employers
 - www.dbse.irandoc.Ac.ir,20/05/2006