



## مدیریت لابراتوارهای دندانسازی چیست؟



در مبحث مدیریت لابراتوارهای دندانسازی، وجه و جایگاه، کسب کردنی است و یکی از پیش نیرهای آن **اقتدار** می باشد.

### اقتدار چگونه است و چه معنایی دارد؟

انواع اقتدار به سه نوع **فرمند، سنتی و قانونی** تقسیم شده و به شرح زیر می باشند:

#### اقتدار شخصیتی یا فرمند

منشأ آن **جاذبه یا امتیاز شخصیتی** فرد است که او را از فرد عادی متمایز ساخته، در مقام رهبری قرار می دهد. پیروان یا زیردستان بر مبنای همین امتیاز از او اطاعت و فرمان برداری می کنند.

این حالت معمولاً در مورد چهره های تاریخی یا رهبران خود رأی صدق می کند، بعضی لابراتوارهای دندانسازی نیز مؤسسين ممتاز دارند.

اقتدار شخصیتی قائم به ذات رهبر، از این رو ناپایدار است که در صورت عدم حضور طولانی مدت وی به هر دلیلی، احتمال پیدایش یک رهبر ممتاز اندک خواهد بود.

#### اقتدار سنتی

منشأ آن **رسوم و سنتها و عرف و عادت** است.

اقتدار سنتی بر این باور است که پایگاه و مقام کسانی که در گذشته اعمال قدرت می کردند و رسوم و ارزش های مربوط به آن، دارای اعتبار و مستلزم احترام است.

اطاعت، دینی است به مقام و منصب اختیار که اعتبار آن را سنتها بیان می کنند و شخصی که در آن مقام و منصب قرار می گیرد، اختیارات آن را به ارث می برد.



انتقال دندانسازی پدر به پسر در این مقوله قرار می‌گیرد، در این حالت، اختیار ناشی از نقش و مقام است که به طور موروثی منتقل می‌شود.

## اقتدار عقلائی-قانونی

منشأ آن قوانین و مقررات عقلائی است که برای نظم اجتماعی، وضع و تدوین می‌شوند.

در این حالت، اطاعت از اقتدار به دلیل امتیاز شخصیتی یا مقام موروثی نیست، بلکه اطاعت از قانون است، زیرا که مشروعیت اقتدار را قانونی بودن آن اعتبار می‌بخشد.

در حقیقت قوانین مشخص می‌کنند که از چه کسانی و تا چه اندازه باید اطاعت کرد (این اقتدار عقلائی-قانونی، از ساماندهی و نظام مند کردن تأسیس لابراتوار، به واسطه یک تشکل قدرتمند صنفی با حضور حداکثری اعضا، امکان پذیر است).

## منابع انسانی در مدیریت لابراتوارهای دندانسازی

پیچیدگی فراگرد مدیریت لابراتوارهای دندانسازی تجاری وقتی بر مدیر آشکار می‌شود که عملاً به وظیفه هدایت می‌پردازد. در این کار، او در درجه اول با انسان‌هایی سر و کار دارد که خود نیز یکی از آن‌هاست.

برخورد افراد، تحت اثر عوامل پیچیده روانی و اجتماعی است.

همان گونه که مدیر در تماس با افراد و گروه‌هاست، به‌زودی در می‌یابد که افراد زیر دست به عنوان عامل اصلی کار تنها در بند هدف‌های لابراتواری نیستند، بلکه خود نیز اهدافی دارند.

- برای راه بردن آن‌ها در جهت هدف
  - تلاش‌هایی در جهت همسو کردن اهداف آن‌ها با اهداف لابراتوار
  - تفهیم و تفهم متقابل و ایجاد انگیزه
- رهبری ضرورت پیدا می‌کند.

منظور از رهبری در مدیریت لابراتوارهای بزرگ، فراگرد اثرگذاری و نفوذ در رفتار شاغلین، برای یاری و هدایت آن‌ها در ایفای وظایف لابراتواری است.

مدیر در مقام رهبر:

- به سرپرستی زیردستان می‌پردازد
- با آن‌ها ارتباط متقابل برقرار می‌کند،
- انگیزه کار و فعالیت در آن‌ها به وجود می‌آورد
- به حل مشکلات و کشمکش‌های آن‌ها می‌پردازد
- و به اقتضا تغییراتی در شرایط کار پدید می‌آورد.



همه این کوشش‌ها به این منظور است که نیازها و هدف‌های لابراتوار و کارکنان، تواما تحقق پیدا کنند. بنابراین، نقش رهبری در مدیریت حائز اهمیت و قابل بحث است.

## رهبری در مدیریت لابراتوارهای دندانسازی سه ویژگی دارد

- اولاً، رهبری مستلزم وجود افرادی است که به عنوان زیردستان یا پیروان، دستورات رهبر را با میل و اراده بپذیرند. این پذیرش، مقام رهبر را تعریف کرده و امر رهبری را ممکن می‌سازد، بدون پذیرش زیردستان، مدیر فاقد خصوصیات رهبری است.
- دوماً، در جریان رهبری، توزیع قدرت میان رهبر و زیردستان نابرابر است. رهبر اختیار دارد که برخی فعالیت‌های زیردستان را هدایت کند. ولی آنان نمی‌توانند فعالیت‌های رهبر را هدایت کنند. مع هذا، آن‌ها به طریقی بر فعالیت‌های رهبر اثر خواهند گذاشت.
- سوماً، رهبر علاوه بر اینکه به‌طور مشروع و قانونی قادر به هدایت زیردستان است، همچنین می‌تواند بر اعمال آن‌ها نفوذ کند و بر رفتار زیردستان اثر بگذارد. به عبارت دیگر، رهبر نه فقط می‌تواند به دیگران بگوید که چه بکنند، بلکه همچنین می‌تواند آنان را به لحاظ نحوه اجرای دستور تحت تأثیر قرار دهد. مثلاً مدیر ممکن است قالب ریز را در انجام وظیفه‌اش هدایت کند ولی این که او وظیفه‌اش را به درستی انجام خواهد یا نه، به نفوذ و تأثیر مدیر بستگی دارد. با وجود این که اختیار رسمی و مجوز قانونی، مبنای تنظیم روابط افراد در لابراتوار است و قدرت تصمیم‌گیری و دستور دهی مدیر معمولاً بر اساس آن توجیه می‌شود. ولی اعمال آن غالباً با استفاده از منابع دیگر قدرت همراه است. به عبارت دیگر، قدرت مدیر به سهولت و آسانی فقط از مقام آن‌ها در سلسله مراتب ناشی نمی‌شود بلکه، در عمل با سایر انواع قدرت درمی‌آمیزد.

### دلایل تغییر لابراتوار

## ۱- قدرت ناشی از پاداش

مبتنی است بر توانائی شخص به پاداش دهی به شخص دیگر در قبال اجرای دستور یا برآوردن خواست و تقاضای او. هر چه قدرت پاداش دهی فرد بیشتر باشد، جذابیت دستوری که اجرا می‌شود بیشتر است. مدیرانی که در قبال انجام وظایف به زیردستان پاداش می‌دهند، از این قدرت برخوردارند.

## ۲- قدرت ناشی از اجبار

مبتنی است بر توانائی شخص به تنبیه شخص دیگر.

در صورت عدم اطاعت یا انجام وظیفه در لابراتوارها، محروم کردن از امتیازات کوچک شغلی تا اخراج از کار، دامنه تنبیه را تشکیل می‌دهند.



### ۳- قدرت ناشی از قانون (مقام)

این نوع قدرت مبتنی است بر مفهوم اختیار.

قدرت قانونی هنگامی تحقق پیدا می‌کند که زیر دست یا دستور گیرنده قبول کند، مافوق قانون حق دارد که در چهارچوب معینی دستور دهد یا اعمال قدرت نماید.

دستور دهی در چهارچوب مقررات لابراتواری حق قانونی مدیران است.

### ۴- قدرت ناشی از تخصص

مبتنی است بر میل و اشتیاق دستور گیرنده به تقلید از دستوردهنده یا به همانند گردی با او.

مدیرانی که به دلایل شخصیتی و رفتاری محبوبیت دارند و زیردستان می‌کوشند عادات و رفتارهای آن‌ها را سرمشق خود قرار دهند، از قدرت شخصیتی برخوردارند.

جاذبه‌های شخصیتی مدیران موجب می‌شود که آن‌ها قدرت رسمی را مؤثرتر اعمال کنند.

موارد فوق، منابع بالقوه قدرت محسوب می‌شوند. مدیران با استفاده از این منابع می‌توانند افراد دیگر را تحت تأثیر قرار دهند، مع هذا دسترسی به هر یک از این منابع به خودی خود تضمین نمی‌کند که مدیران بتوانند به طرق ویژه‌ای رفتار افراد معینی را تحت تأثیر قرار دهند. مثلاً مدیر لابراتواری ممکن است به خاطر تخصص در رشته خود، احترام و تحسین زیردستان را برانگیزد ولی از تأثیر گذاری بر آن‌ها برای اینکه در کار خود خلاقیت نشان دهند یا حتی به موقع سر کار حاضر شوند ناتوان باشد.

شاید قدرت شخصیتی تنها قدرتی است که احتمال نمی‌رود جزئی از مقام مدیر باشد. زیرا که این قدرت به وضوح به شخصیت و رفتار شخص بستگی دارد.

با این وجود، نمونه‌های فراوانی از مدیران در لابراتوارها یافت می‌شوند که ویژگی‌های شخصی و رفتاری آنان زیردستان را تحت تأثیر قابل ملاحظه‌ای قرار می‌دهد.

بنابراین، هر اندازه که مدیران به شمار بیشتری از منابع قدرت دسترسی داشته باشند، توانایی رهبری مؤثرتری خواهند داشت.

معمولاً در هر لابراتواری، مدیرانی که از لحاظ مقام در یک سطح قرار دارند از لحاظ توانایی تأثیر و نفوذ در زیردستان، تفاوت‌های فاحشی دارند. حتی ممکن است آن‌ها از قدرت یکسانی برخوردار باشند ولی از لحاظ واجد بودن سایر انواع قدرت، هم تراز نیستند.

باید توجه داشت که وقتی رهبری را به نفوذ و تأثیر بر رفتار افراد دیگر تعبیر می‌کنیم، شمول این مفهوم از قلمرو مدیریت لابراتوارهای دندانسازی فراتر می‌رود. برخلاف مدیریت که در موقعیت‌های سازمان یافته، معنا و مفهوم پیدا می‌کند.

رهبری لزوماً به لابراتوار محدود نیست. به واسطه تحصیلات و دریافت مجوزهای لازم مدیر می‌شوید. قدرت شما قانونی است و توانایی‌تان در تأثیر بر رفتار زیر دستان و صدور دستور، بر اختیار رسمی ناشی از مجوز شما مبتنی است.



در لابراتوارهای دندان‌سازی بزرگ، رهبر ممکن است **انتصابی** باشد یا از میان گروه برخیزد. رهبر، افراد دیگر را تحت تأثیر قرار می‌دهد تا اعمالی **فراتر** از آنچه اختیار رسمی ایجاب می‌کند انجام دهند. آیا همه مدیران رهبری می‌کنند؟ یا آیا همه رهبران مدیریت می‌کنند؟

اتفاق نظر بر این است که رهبران اثر بخش، نقش مهمی در موفقیت لابراتوار ایفا می‌کنند. بنابراین، ایده آل است که همه مدیران از قدرت و نفوذ رهبری برخوردار باشند. ولی همه رهبران، لزوماً از قابلیت ایفای سایر وظایف مدیریت لابراتوارهای دندان‌سازی برخوردار نیستند و از این رو همه آن‌ها نباید عهده دار مقام مدیریت شوند.

توانائی در اعمال نفوذ و تأثیر بر رفتار دیگران، لزوماً به معنی توانائی در برنامه ریزی، سازماندهی و کنترل نیست. پس در بحث حاضر، مفهوم رهبری در ارتباط با وظایف مدیر در زمینه **هدایت و سرپرستی** زیردستان مورد توجه قرار گرفته است.

منظور از رهبر در لابراتوار کسی است که:

- هم اختیار قانونی دارد و
- هم توانائی تأثیر و نفوذ در رفتار دیگران،
- کارایی یا بالا بردن سطح تولید و بیشینه سازی بازده لابراتوار به صورت کمی و کیفی

## مدیریت لابراتوارهای دندان‌سازی

به طرق زیر می‌توان لابراتوار را مدیریت کرد:

### ۱- تقسیم کار

تخصصی شدن کار وسیله طبیعی **تحول و پیشرفت** لابراتوار است. در نتیجه تخصص، عناصر کار کاهش یافته و حدود وظایف کارکنان مشخص می‌شود. بنابراین تقسیم کار بر اساس **تخصص**، موجب کارایی می‌شود.

### ۲- اختیار و مسئولیت

اختیار و مسئولیت باید **متعادل** باشند.

کسی که مسئولیت انجام دادن وظیفه‌ای را بر عهده می‌گیرد، باید برای انجام دادن آن متناسب با **مسئولیت، اختیار و اقتدار** داشته باشد.

اختیار را به نوعی حق **دستور دهی** برای انجام کار تعریف کرده‌اند.

البته میان اختیار و اقتدار ناشی از مقام و منصب و اقتدار شخصی که از شخصیت، تجربه و سایر ویژگی‌های فردی صاحب مقام و منصب ناشی می‌شود و او را قادر به اثرگذاری بر رفتار زیردستان می‌سازد، تفاوت‌هایی وجود دارد.



### ۳- انضباط

کارکنان لابراتوار باید به مقررات و قوانین داخلی احترام بگذارند و از مافوق اطاعت کنند.

بدیهی است که انضباط در نتیجه

- رهبری مؤثر و متناسب
  - توافق عادلانه بر سر قواعد و مقررات انجام کار
  - اعمال مجازات در قبال تخلفات
- به وجود می‌آید.

### ۴- وحدت دستور

هر یک از کارمندان لابراتوار باید فقط از **یک مافوق** دستور بگیرند و بس.

وجود فرماندهی دوگانه یا دو سرپرست برای زیردست، موجب تضاد و کشمکش و تزلزل در اعمال اختیار و ضعف انضباط می‌شود.

### ۵- وحدت هدایت

هر یک از شاخه‌های لابراتوار که هدف واحدی دارند باید فقط تحت یک برنامه و به وسیله **یک مدیر** هدایت شوند. مثلاً اداره قسمت فیکس نباید دو مدیر و دو خط مشی داشته باشد.

**اصل وحدت هدایت نباید با اصل وحدت دستور اشتباه شود.**

وحدت هدایت در نتیجه سازماندهی درست و تقسیم دقیق وظایف و فعالیت‌های لابراتوار به وجود می‌آید و به ساختار لابراتوار دندان‌سازی مرجع مربوط است.

وحدت دستور به کنش و عمل کارکنان در چهارچوب ساختار سازمانی اشاره می‌کند.

### ۶- تقدم منافع لابراتوار بر منافع شخصی

در هر سازمان، **کل** مهم‌تر از اجزای آن است.

یعنی **هدف‌های سازمانی** بر هدف‌های فردی و خصوصی ارجحیت دارند.

از این رو، اولویت با منافع لابراتوار است.

## ۷- حق الزحمه کارکنان لابراتوار

پرداخت حق الزحمه کارکنان و مدیران در قبال خدماتی که انجام می‌دهند باید عادلانه باشد و موجبات رضایت آنان را فراهم سازد.

### ۸- تمرکز

کاهش نقش زیردستان در تصمیم‌گیری را تمرکز و افزایش نقش آنان را عدم تمرکز می‌نامند.

میزان تمرکز به شخصیت مدیر، قابلیت زیردستان و شرایط لابراتوار بستگی دارد.

چون این عوامل با توجه به موقعیت‌های لابراتواری و زمان و مکان متغیرند لذا بر عهده مدیران است که مناسب‌ترین درجه تمرکز را برای موقعیت خود معین کنند.

### ۹- سلسله مراتب

جریان اقتدار و اختیار یا زنجیره فرمان در هر لابراتوار به ترتیب رتبه و مقام، از بالاترین سطح مدیریت لابراتوارهای دندانسازی به پایین‌ترین سطح عملیاتی ادامه می‌یابد.

زنجیره فرمان، مکمل اصل وحدت دستور است و ارتباط سازمانی و انتقال اطلاعات و دستورات از طریق آن صورت می‌گیرد.

### ۱۰- نظم

طبق این اصل، استفاده از منابع مادی و انسانی لابراتوار باید تابع نظم و ترتیب دقیق و منطقی باشد.

هر وسیله و هر شخص باید در جا و موقعیت مناسب خود قرار گیرد.

برای ایجاد نظم میان کارکنان مدیران باید:

- ماهیت و محتوای دقیق هر وظیفه را معین و رابط آن با وظایف دیگر و کل کار لابراتواری پروتزر را مشخص کنند.
- و برای ایفاء وظایف، مناسب‌ترین افراد را انتخاب نمایند.

نمودارهای سازمانی معمولاً نظم موجود میان وظایف و روابط متقابل را نشان می‌دهند.

لابراتوار دندانسازی خوش قول

## ۱۱- انصاف

رفتار مدیر یا مدیران با زیردستان باید مبتنی بر مقررات سازمانی لابراتوار، توأم با عدالت و انصاف و دوستانه باشد. رفتار عادلانه موجب می‌شود که زیردستان وظایف خود را با تعهد و وظیفه‌شناسی انجام دهند.

## ۱۲- ثبات شغلی و استخدامی

چنانچه از گروه ثابتی از مدیران و کارکنان استفاده می‌کنید، لابراتوار موفق‌تری خواهید داشت. از این رو، نقل و انتقال زیاد کارکنان، **مضر** بوده و می‌بایستی در هر لابراتواری اقداماتی در جهت تشویق کارکنان و مدیران به خدمت دراز مدت صورت گیرد.

## ۱۳- ابتکار

به زیردستان باید فرصت داده شود که در انجام وظایف خود تفکر کنند و نوآوری و ابتکار عمل به خرج دهند.

## ۱۴- روحیه گروهی

ایجاد روحیه گروهی موجب وحدت و هماهنگی لابراتوار می‌شود. می‌توان از عوامل مختلفی برای ایجاد و تقویت روحیه استفاده کرد. ولی مهم‌ترین آن‌ها وحدت فرمان و ارتباط شفاهی است.

برگرفته از ماهنامه دندانسازان حرفه‌ای

## پرده آخر

در مقاله مدیریت لابراتوارهای دندانسازی سعی کردیم اطلاع‌رسانی کنیم که کارآمدتر و عقلانی‌تر کردن لابراتوار از طریق کاربرد روش‌های علمی و برنامه‌ریزی و طراحی وظایف سازمانی امکان‌پذیر است. وقتی رفتار مدیران لابراتوار موجب می‌شود که زیردستان به کار بهتر و مؤثرتر برانگیخته شوند، گفته می‌شود روابط انسانی خوب در لابراتوار برقرار است.

حال که شما با چگونگی مدیریت لابراتوارهای دندانسازی آشنایی پیدا کردید لازم می‌دانیم عنوان کنیم که در لابراتوار دندانسازی‌های دنت دوره‌های آموزشی دندانسازی بصورت کاملاً تخصصی، عملی و خصوصی برگزار می‌گردد.

همچنین جهت آشنایی با موضوع دندانسازی می‌توانید به مقاله آموزش دندانسازی و نکاتی که باید بدانید مراجعه کنید.