

نقش رفتار کارکنان در سازمان و تعامل کارکنان با مدیریت

طیبه الهی* / حسین عبدالرحیم پورهروری**

مقدمه

توانایی آدمی در انجام دادن هر چیزی در زندگی بر توان او در هدایت سیستم عصبی اش مبتنی است. آدمی از آغاز زندگی، فعالیت‌ها و اعمال دیگران را مشاهده و می‌کوشد تا آنچه را می‌بیند تفسیر نماید. همگی ما ناخودآگاه در حال مطالعه مردم هستیم و همیشه به چرایی رفتار آنان توجه داریم. همیشه از طریق احساس، مشاهده، پرسش، شنیدن و خواندن سعی می‌کنیم از تجربه دیگران استفاده، رفتارهای آنان را ارزیابی کنیم و این مهم‌ترین مسئله پیچیده‌ای است که نیروی انسانی با آن روبه‌روست و تغییر رفتار انسان، و بالطبع، تأثیر در ابعاد سازمان‌ها می‌شود.

چکیده: رفتار هر فرد در جهت کسب هدفی است که براساس باور او، صواب یا ناصواب برایش کاملاً سودآور خواهد بود. از مسائل مهم در رفتار کارکنان می‌توان نقش هنجارهای رسمی و غیررسمی، نگرش فرد و فشارهای روانی، استرس‌های موجود در محیط کار را نام برد که باید خوب شناخته شود. فائق آمدن بر رفتار یا مؤثر است یا بی‌تأثیر و این بستگی به این دارد که تا چه حد فرد بتواند عامل فشار را کم کند. از طرفی کسانی که مدیر یا مجموعه بر آنان مدیریت دارد نیز دارای وظایف خاصی است و در نتیجه در مقابل فرد و یا دستگاه باید احساس مسئولیت کنند. مدیر نیز برای رسیدن به اهداف سازمانی خود باید دارای باورهایی باشد که به منظور تعامل بیشتر با کارکنان و تفویض اختیار مناسب به آنان تصمیم درست گرفته تا بتواند محیط سازمانی سالم ایجاد نماید.

*کارشناس بهداشت محیط.

** کارشناس روانشناسی.

تعریف رفتار: رفتار هر فرد در جهت کسب هدفی است که براساس باور او، صواب یا ناصواب برایش کاملاً سودآور خواهد بود (رضائیان، ۱۳۷۹: ۹). به طور طبیعی اگر انسان‌ها در شرایط یکسان قرار گیرند یکسان عمل نخواهند کرد. آنچه مهم است ویژگی‌های اساسی هر فرد است که باعث رفتارهای متفاوت آن فرد می‌گردد. چگونه می‌توان اطلاعات کافی از ویژگی‌های اساسی همراه با واکنش‌های افراد داشته باشیم و هنجارهای رسمی و غیر رسمی را که بر رفتار افراد مؤثر است بشناسیم و نیز فرایندهایی که در فرد رخ داده و بر آنان تأثیرگذار بوده مثل نگرش، ادراک، انگیزش، فرایندهای گروهی (مثل ارتباطات، نفوذ و ...) به درستی شناسایی نماییم.

۱. هنجارهای رسمی و غیررسمی

انسان همیشه در حال انجام کاری است و همیشه در آن واحد بیش از یک فعالیت انجام می‌دهد مثل قدم زدن و صحبت کردن، چرا این‌کار را انجام می‌دهد. چراهای رفتار، در واقع، همان انگیزه‌هاست و آنها موجب آغاز و ادامه فعالیت می‌شوند. همه رفتارهای هدف‌دار آدمی با انگیزه‌ها (نیازها)، ارتباط و اثر متقابل دارد. عوامل تشکیل دهنده رفتار عبارت‌اند از: انگیزه‌ها، نیازها، غرایز درونی که مطلوب خود یا هدف را در خارج می‌جوید و همین موضوع است که رفتارهای آدمی را هدفمند می‌سازد.

۲. نگرش

یکی از مفاهیمی که در روان‌شناسی اجتماعی و مدیریت همواره مورد بحث صحب نظران بوده مفهوم نگرش است که درک صحیح از آن می‌تواند در زمینه‌های مختلفی از جمله مدیریت و ارتباطات، مفید واقع گردد. نگرش در مورد مسائل مختلف در اثر ارتباط فرد با آن مسائل شکل می‌گیرد (Kaplan)

1974, 788-799. بین نگرش فرد نسبت به خود و نگرش فرد نسبت به دیگران رابطه معنی‌داری وجود دارد. نگرش‌ها تعیین کننده رفتارها هستند که با تغییر دادن نگرش‌های افراد می‌توان رفتارهای آنها را تغییر داد. اگر نگرش‌های افراد را بشناسیم می‌توانیم رفتار آنان را پیش‌بینی کنیم و بر این رفتار کنترل داشته باشیم. برای بسیاری از افراد پیش‌بینی کردن و به کنترل درآوردن رفتار دیگران دارای اهمیت بسیار است. از اجزای نگرش می‌توان سه عنصر شناختی - عاطفی - احساسی و آمادگی برای عمل را نام برد. منظور از جزء شناختی نگرش اطلاعاتی است که فرد درباره موضوع نگرش دارد. جزء احساسی نگرش شامل احساساتی است که موضوع نگرش در شخص را برمی‌انگیزد که ممکن است خوشایند یا ناخوشایند باشد. جزء آمادگی مربوط به عمل در نگرش است یعنی شخص را آماده می‌کند تا در برخورد با موضوع نگرش رفتاری از خود نشان دهد که هر کدام از اجزا می‌تواند دارای شدت، جهت و درجه پیچیدگی داشته باشد. شدت و جهت می‌تواند کاملاً موافق یا کاملاً مخالف، کاملاً مثبت یا کاملاً منفی در نظر گرفته شود. از موضوع‌های مهم نگرش می‌توان ارتباط با خود و ارتباط با دیگران را مطرح نمود. در ارتباط با فرد نگرش فرد نسبت به خود، ریشه در ارتباطات فرد با خود دارد.

۳. فشارهای روانی، استرس‌های موجود در محیط کار

یکی از مسائل مهم در رفتارهای سازمانی فشار روانی و استرس‌های موجود در محیط کار است که نوع کار، سیاست‌های سازمانی، فرایندهای کاری و ساختار سازمان می‌تواند بر روی فشار روانی موجود در کار تأثیر داشته باشد. محققان پاسخ‌های احتمالی افراد را به فشار روانی در سه مقوله کلی طبقه‌بندی کرده‌اند که عبارت‌اند از: فیزیولوژیکی، روان‌شناختی و رفتاری که

فائق آمدن بر فشار عصبی و روانی

فائق آمدن بر رفتار یا مؤثر است یا بی‌تأثیر و این بستگی به این دارد که تا چه حد بتواند عامل فشار را کم کند و این نیز بستگی به ارزیابی شناختی دارد. وقتی توقعات ذهنی و موقعیت شما با هم تطابق نداشته باشد، بیشتر پاسخ‌های احتمالی کوششی است برای منطقی جلوه دادن و توضیح آنچه اتفاق افتاده است. در موقعیت‌های ناهماهنگ، گرایش به سوی انکار واقعیتی است که در حوادث موجود است. ناهماهنگی شناختی، تاوان اضافی است که به شکل فشار عصبی روانی بروز می‌کند و این عوارض فشار روانی است که باعث کاهش در عملکرد شغلی و بی‌علاقگی نسبت به انجام دادن وظایف شغلی می‌گردد و در صورت قرار گرفتن در معرض محرک‌های تنش‌زای جسمی و روانی برای مدت طولانی، می‌توان به خطر افتادن سلامت فرد را پیش‌بینی کرد.

نقش مدیر و مدیریت سازمان

کسانی که مدیر یک مجموعه بر آنان مدیریت دارد دارای وظیفه خاص هستند و، در نتیجه، در مقابل فرد و یا دستگاه باید احساس مسئولیت کنند و مدیر یک مجموعه، به مقتضای محوریت، همیشه با توقعات و انتظارات افراد مختلف مواجه است و هر کس در رابطه با مدیر یک مجموعه آنچه را می‌پسندد که منطبق با خواسته‌ها و نظر او باشد و او، در این صورت، مدیر را صالح و نیکو توصیف می‌کند.

از طرفی مدیریت عبارت است از انجام کار افراد،

گروه‌ها به منظور کسب اهداف سازمانی، در نتیجه:

۱. مدیریت باید کارکردن با افراد، گروه‌ها را یاد بگیرد تا بتواند از طریق آنان کارها را انجام دهد.
۲. در مدیریت اهداف سازمانی اولویت دارد.
۳. مدیر تلاش کند وضعیتی را که در اثر خطاهای احتمالی گذشته ایجاد شده، تغییر دهد.

در عوارض فشار روانی می‌توان خشم، ناکامی، خصومت و تحریک‌پذیر شدن را نام برد و از پاسخ‌های دیگر غیر فعال می‌توان احساس ملامت، بی‌رمقی، کاهش اعتماد به خود و تنزل سطح عزت نفس را نام برد.

فشار عصبی جزء گریزناپذیری از زندگی روزمره انسان‌هاست. بایستی فشار روانی را به عنوان یک نیروی مثبت در نظر گرفت چرا که اغلب مردم نسبت به آن دید منفی دارند. فشار را می‌توان به صورتی در نظر گرفت که انرژی اضافی برای انسان فراهم نماید. زمانی که فرد در اوضاع و احوال خاصی ناخوشایندی به او دست می‌دهد. بنابراین، می‌توان گفت فشار عصبی در نتیجه تعارض‌های داخل ناشی از موقعیت‌های خارجی مختلف به وجود می‌آید.

فشار عصبی: حالتی است که در آن فرد با موقعیت‌ها، فرصت‌ها، موانع، محدودیت‌ها، نیازها یا انتظاراتی مواجه می‌گردد که نتایج حاصل از آنها برای او مهم است (الوانی، ۱۳۷۱).

فشار عصبی در سازمان‌ها امری اجتناب‌ناپذیر اما مهم است. تصمیم‌گیری‌های مدیریت می‌تواند عامل مهمی در شکل‌گیری و کنترل این واقعیت سازمانی باشد.

یکی از رموز غلبه بر فشارهای عصبی اتخاذ یک نگرش مثبت نسبت به آن است. انرژی اضافی که به عنوان نتیجه‌ای از عدم توازن ایجاد می‌گردد بعدها می‌تواند به سوی افزایش احساسات شغلی هدایت شود و از نتایج منفی جلوگیری کند. سازگاری فرد زمانی حاصل می‌گردد که قادر باشد خود را با مشکلات اجتماع و آنچه در طول روز و زندگی با آن مواجه می‌گردد تطبیق دهد و برعکس آن زمانی است که فرد نتواند با ناملایماتی که در طول روز با آن برخورد دارد، خود را وفق دهد و، در نتیجه، به عنوان فردی ناسازگار شناخته می‌شود.

نامناسب کارکنان و یا به دلیل شناخت ناکافی مدیران نسبت به کارکنان است.

در هر محیط سازمانی، بخشی از رفتارها و نگرش‌های مدیر که برای خودش و همچنین دیگران شناخته شده است، «ناحیه عمومی»، یعنی ناحیه شناخته شده برای همه (اعم از مدیر، دیگران، یعنی مافوق‌ها، زیردستان و همکاران) نامیده می‌شود.

حوزه‌ای را که برای خود مدیر ناشناخته، ولی برای دیگران شناخته شده است، «ناحیه کور» می‌گویند. حوزه‌ای را که برای خود مدیر شناخته شده ولی برای دیگران ناشناخته است، «ناحیه خصوصی» می‌گویند. زیرا فقط برای مدیر شناخته شده است و مایل به افشای آن برای دیگران نیست.

پس می‌توان نتیجه گرفت که مدیران بیشتر وقتشان را در ارتباط با مردم می‌گذرانند و براساس فرهنگ اسلامی این ارتباط نباید بر مبنای سودانگاری صرف سازمان باشد که سرانجام به نگاه ابزاراندیشانه به انسان ختم گردد.

یک مدیر به طور مستمر ناگزیر از اتخاذ تصمیم و گزینش از میان انواع راهکارها برای اداره سازمان خود است.

در مدیریت متعارف، تصمیم‌گیری در کنار و همراه سایر وظایف و کارکردهای اصلی مانند طرح‌ریزی، سازماندهی، رهبری و نظارت قرار می‌گیرد.

مهمترین نقش مدیریت

مهم‌ترین نقش را می‌توان تصمیم‌گیری یا تصمیم‌سازی عنوان کرد. **تصمیم چیست؟** تصمیم عبارت است از گزینش از میان دو یا چند راهکار. تصمیم‌گیری را از نظر محیط و شرایط اخذ تصمیم می‌توان به موارد ذیل تقسیم کرد: ۱. تصمیم‌گیری در شرایط مطمئن

۴. موقعیت‌های به ظاهر منفی را به فرصت‌های مناسب تبدیل کند و در استفاده بهینه از فرصت‌ها کوشش کند.

۵. برای حصول کمال مدیر باید به باورهای ذیل اعتقاد داشته باشد.

۱. این عالم دلیل و هدفی دارد و در خدمت آدمی است.

۲. چیزی به نام شکست وجود ندارد و، به اصطلاح، می‌توان گفت خیر در چیزی است که رخ داده است. باور به شکست یکی از راه‌های مسموم کردن ذهن است.

۳. هر چه رخ می‌دهد مسئولیت آن را بپذیرد. یکی از آشکارترین نشانه‌های رشد و قدرت آدمی قبول مسئولیت است.

۴. نظام‌گرا باشد تا جزء گرا. برای استفاده و به کارگیری هر چیزی ضرورت ندارد که تمام جزئیات آن چیز را بداند.

۵. انسان‌ها مهم‌ترین سرمایه جهان‌اند و هیچ مدیری نمی‌تواند بدون سازگاری و توافق با افراد سازمان موفق باشد.

۶. کار مثل بازی انگیزی باشد. میان کار و بازی هیچ تفاوتی نیست، هر دو نوعی فعالیت هستند. مدیر باید کار را در حالت بازی به هر جهت به سمت موفقیت‌ها سوق دهد و ایجاد رغبت کند.

۷. هیچ موفقیتی بدون تعهد تضمین نمی‌شود.

تعامل بین مدیر و کارکنان

بیشتر سوءتفاهم‌هایی که بین مدیر و کارکنان پیش می‌آید، از عدم شناخت شخصیت مدیر و درک نشدن پیام‌های او به عنوان یک فرستنده، ناشی می‌شود. مدیران از نحوه برخوردشان با دیگران آگاهی ندارند. این عدم آگاهی یا به دلیل بازخورد

منابع

- الوانی، سیدمهدی، پژوهش در زمینه برخی از مشکلات سازمانی، مرکز آموزش مدیریت دولتی؛
رضائیان، علی (۱۳۷۹)، *دو مدیریت رفتار سازمانی*، انتشارات علم و ادب، تهران، ص ۹؛
الیوت، روبرت (۱۳۷۰)، *فشارهای روحی*، ترجمه شاهرخ وزیری، تهران، انتشارات مترجم؛
ساعتچی، محمود (۱۳۷۶)، *روانشناسی بهره‌وری*، انتشارات مؤسسه نشر ویرایش؛
سلامت، سیدعباس (بهار ۱۳۸۰)، پایان نامه : بررسی اثرات فشار روانی ناشی از عوامل سازمان بر رضایت شغلی کارکنان؛
فروزانفر، بهزاد (۱۳۷۰)، *استرس چیست؟*، مجله صنعت و ایمنی؛
فرهنگی، علی اکبر (۱۳۸۰)، *ارتباطات انسانی*، چاپ پنجم، انتشارات رسا؛
کاظمی، علی اصغر (۱۳۷۹)، *مدیریت سیاسی و خط مشی دولتی*، دفتر نشر فرهنگ اسلامی، ص ۲۰۳؛

Kaplan, Howard (1974), *Self – Attitudes and Deviant Response, Eighth world congress of socionlogy*, PP. 788-799;

Stc Phen P.Robbince, *Organizational Behavior*, cit P. 87;
Management of Organizational Behavior, OP, cit, P. 314-315. ■

۲. تصمیم گیری در شرایط مخاطره
۳. تصمیم گیری در شرایط غیرمطمئن (کاظمی، ۱۳۷۹ : ۳۰۹). در جهت برقراری تعامل مدیر و رفتارهای سازمانی افراد می‌توان گام‌های اساسی در تصمیم‌گیری عقلایی (خردمندانه) برداشت تا مدیر بتواند راهکار مناسب را انتخاب نماید. به منظور انتخاب راهکار مناسب بهتر است مدیر کارهای سازمانی خود را به افراد ذیل نسپارد. ۱. دانش کم، ۲. تجربه و تبحر کم، ۳. نقص رفتاری (بی‌نظمی)، ۴. عدم باور به مسائل خاص و مهم در سازمان، ۵. ایده‌های نادرست، ۶. شخصیت ترسو و جنجالی، ۷. دوگانگی در شخصیت، ۸. علاقه به پست و مقام، ۹. ترس از ابراز عقیده، ۱۰. راضی نگه داشتن همه افراد، ۱۱. حفظ وضع موجود، ۱۲. شخصیت خلافکار و فرصت طلب به نفع خود، ۱۳. داشتن نقطه ضعف، ۱۴. عدم مسئولیت‌پذیری، ۱۵. افراد فاقد روحیه مشارکت جویی، ۱۶. افراد فاقد شناخت از اهداف سازمانی، ۱۷. افرادی که در سازمان استقلال را دنبال نمی‌کنند. همیشه باید مدیر در نظر داشته باشد که دیگران برای او کار نمی‌کنند او هم باید برای آنها کار کند. افراد سازمان هم باید بدانند که برای یک فرد کار نمی‌کنند بلکه برای یک سازمان با اهداف مشخص کار می‌کنند. پس بهتر است بدانیم به هم رسیدن آغاز است: با هم ماندن پیشرفت و با هم کارکردن کامیابی.