

### رفتار نا امید کننده در سازمان

#### یحیی نیازی<sup>۱</sup>

#### چکیده

پژوهش پیش رو با هدف بررسی رفتار ناامید کننده کارکنان در سازمان ها و علل به وجود آمدن این رفتار و همچنین راه حل هایی برای جلوگیری از ناامیدی سازمانی انجام پذیرفته است.

ناامیدی باید در سطح پیشگیری یا در مراحل اولیه و قبل از بدتر شدن آن کنترل شود. وجود رفتارهای انحرافی در صورتی که سازنده نباشند ممکن است هزینه های زیادی را بر سازمان ها تحمیل کنند، بنابراین باید ناامیدی را جدی گرفت و با استفاده از راه حل های ارائه شده رفتار سازنده را جایگزین کرد.

هر سازمانی باید برای رسیدگی به ناامیدی های کارکنان از طریق برخورد مناسب با آن ها ابتکار عمل کند. ناامیدی باید در سطح پیشگیری یا در مراحل اولیه سطح پس از ناامیدی قبل از بدتر شدن آن کنترل شود. ناامیدی کارکنان نه تنها زندگی سالم افراد را کاهش می دهد، بلکه باعث کاهش رشد درآمد شرکت، کاهش رشد اقتصادی یک کشور و ایجاد یک سناریوی به هم ریخته در دنیای تجارت جهانی می شود.

**کلیدواژه ها:** ناامیدی سازمانی، بدبینی سازمانی، تعارض.

#### مقدمه

انسان ها با انبوهی از احساسات جمع آوری شده اند. این احساسات می تواند شادی، افسردگی، غم، اضطراب، عشق، ناامیدی و انواع دیگر حالات روانی باشد. کارکنان هر سازمان، انسان هایی هستند که برای مشارکت در نظام اقتصادی کشور، جهان و بهبود سبک زندگی فردی، استانداردهای زندگی تلاش می کنند. در یک کلام، کارکنان هر سازمانی از نظر سازمان به عنوان ابزار کار در نظر گرفته می شوند (تارنیم و وارد<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۳).

انسان ها به عنوان ابزار کار نمی توانند از احساسات دوری کنند و بنابراین کارکنان در زندگی کاری خود نیز تحت تأثیر ادراکات، ایدئولوژی ها، باورها و مفاهیم فردی، با احساسات خود سر و کار دارند. تنوع این افکار اغلب کارکنان را به درگیری های مختلف سوق می دهد و تعارض می تواند منجر به اضطراب درونی، تنش، فضای کاری ناسالم و در نهایت ناامیدی شود. تضادهای متعددی در هر سازمانی وجود دارد، چه در سطح بین فردی و چه در سطح درون شخصی. یک کارمند برای زنده ماندن در یک سازمان تلاش می کند تا از طریق این تعارضات بگذرد. این تعارض ها را به شیوه ای حرفه ای مدیریت کند تا از شر هر گونه تعارض خلاص شود و همچنین محیط کاری عاری از تضاد و سالم بماند (تارنیم و وارد<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۳).

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، نویسنده و پژوهشگر و دانش آموخته مدیریت عالی کسب و کار

<sup>۲</sup> Tormina Warda Andalib, Mohd

عوامل و دلایل زیادی به این ناامیدی کارکنان مربوط می‌شود. این عوامل مهم است که در ابتدا مشخص شوند، به درستی درک شوند و به تدریج از فضای کار به حداقل برسند یا از بین بروند. زمانی که درصدی از کارکنان ناامید در یک سازمان به وجود می‌آیند، سازمان اقداماتی را انجام می‌دهد تا شدت آن را به حداقل برساند، زیرا برای هر سازمانی یک وضعیت هشدار دهنده است (تارنیم و همکاران، ۲۰۱۳).

### پیشینه پژوهش

در مطالعه‌ای که باهدف شناسایی ارتباط معنادار بین استرس، ویژگی‌های شخصیتی، رضایت، ناامیدی و نیازهای اساسی روان‌شناختی انجام شد، هیچ تفاوت آماری معنی‌داری بین کارمندان بخش خصوصی و دولتی در بار استرس اضافه پیدا نکرد. کارمندان بخش خصوصی استقلال و رضایت بیشتری را از خود نشان دادند، در حالی که کارکنان بخش دولتی ناامیدی بالاتری از خودمختاری نشان دادند. کارمندان بخش دولتی نمرات بالاتری در موافقت و وظیفه‌شناسی نشان دادند، اما تفاوت معنی‌داری بین بخش دولتی و خصوصی در مقایسه با نمرات برون‌گرایی، روان‌رنجوری و ذهن باز یافت نشد (دیزیت<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۲).

برانگیختگی، همانطور که قبلاً نشان داده شد، بسته به پیچیدگی کار، عملکرد متفاوتی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. ناامیدی می‌تواند سرعت کار را بدون خطای اضافی برای کارهای ساده افزایش دهد، اما در عملکرد صحیح در کارهای پیچیده اختلال ایجاد می‌کند. اگرچه ممکن است ناامیدی خفیف بتواند برانگیختگی را افزایش دهد و عملکرد کار را بدون هیچ اثر منفی اضافی در کوتاه مدت تسهیل کند، ناامیدی مداوم یا شدید ممکن است منجر به پرخاشگری یا کناره‌گیری شود. انصراف می‌تواند به طور موقت به صورت غیبت و تأخیر و یا به طور دائم به صورت جابجایی ظاهر شود. پرخاشگری می‌تواند یا علیه افراد دیگر و یا علیه خود سازمان باشد. (سایت مبانی مدیریت آزمون<sup>۴</sup>، ۲۰۲۱).

تحقیقات زیادی در مورد شناسایی پیش‌زمینه‌های انحرافات کاری صورت گرفته است و عوامل متعددی مانند عوامل فردی (شخصیت و درک از شرایط کاری)، سبک رهبری مدیران (استبدادی، دموکراتیک یا آزاد) و عوامل سازمانی و مدیریت (بی‌عدالتی در اجرای قوانین، ساختار نامناسب پاداش، فرهنگ سازمانی ضعیف، ابهام در عملکرد شغلی و ارزشیابی کارکنان، عدم ساختار یافتگی تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ریزی‌ها) شناخته شده‌اند که در این میان نقش عوامل سازمانی و مدیریت در کاهش یا بروز رفتارهای کاری انحرافی پررنگتر از سایرین بوده است (کلوی و لبلنس<sup>۵</sup>، ۲۰۰۲).

در مطالعه‌ای دیگر بررسی شد که چگونه تجربه کارکنان از نارضایتی شغلی ممکن است رفتار شهروندی سازمانی آنها را کاهش دهد، و همچنین چگونه این اثر مضر ممکن است با دسترسی کارکنان به منابع ارزشمند در سطح همتا، سرپرست و سازمان کاهش یابد. ناامیدی‌های ناشی از یک شغل ناخوشایند ممکن است با وجود این منابع بهتر مهار شود، به طوری که کارکنان کمتر احتمال دارد با دوری از فعالیت‌های فرا نقشی به این شرایط کاری که منجر به کاهش منابع می‌شود، پاسخ دهند.

فرسودگی شغلی به عنوان یک سندرم روانی فرسودگی عاطفی، مسخ شخصیت و کاهش موفقیت شخصی در پاسخ به استرس‌های مزمن بین فردی در شغل تعریف می‌شود. در حالی که تحقیقات اولیه در حوزه خدمات اجتماعی انجام شده است، تحقیقات فعلی

<sup>3</sup> Dizyite

<sup>4</sup> The Fundamentals of Test Management

<sup>5</sup> Kelloway & Leblance

نشان می‌دهد که بخش قابل توجهی از جمعیت، از کارگران کارخانه تا جراحان، دارای مراحل پیشرفته فرسودگی شغلی هستند (کاتلین آ. لواندوفسکی، ۲۰۰۳).

خود گزارش دهی فرسودگی شغلی اغلب به عنوان احساسات شناخته می‌شود. علائم تجربه شده توسط افراد از ناامیدی خفیف، اضطراب و افسردگی گرفته تا واکنش‌های عاطفی شدیدتر که اغلب به عنوان خستگی عاطفی یا تخلیه منابع عاطفی توصیف می‌شوند، متغیر است.

علائم دیگر عبارتند از احساس مسخ شخصیت، که به عنوان ایجاد نگرش منفی، بدبینانه نسبت به گیرندگان خدمات، احساس کمک کمتر، بی‌علاقگی پیشرونده، سرماخوردگی و بیماری در زمان استرس، عصبانی شدن با مشتریان و همکاران، احساس بی‌حرکتی و تحت فشار بودن، تسکین بیش از حد در پایان روز، سرخوردگی از زمینه کاری، افزایش مصرف الکل یا مواد مخدر، و رویاهای مرتبط با کار همراه با اضطراب و گناه (کاتلین آ. لواندوفسکی، ۲۰۰۳).

این مطالعه از تحقیقات قبلی حمایت می‌کند که عوامل سازمانی را به گزارش‌های خود کارگران از ناامیدی مرتبط می‌کند و برخی از تحقیقاتی را که فرسودگی شغلی را به ویژگی‌های فردی، مانند سن و جنسیت نسبت می‌دهند، به چالش می‌کشد. به عنوان مثال، شرکت‌کنندگان نگران کاغذبازی و قوانین بودند که می‌تواند بر کیفیت خدمات دریافتی مشتریان تأثیر بگذارد. در حالی که ناامیدی بر اساس جنسیت و زمینه عمل در تجزیه و تحلیل‌های دو متغیره متفاوت بود، آنها هنگام در نظر گرفتن عوامل سازمانی خاص در تحلیل‌های چند متغیره، ناامیدی را پیش‌بینی نمی‌کردند. علاوه بر این، خرد کلی در مورد فرسودگی شغلی نشان می‌دهد که کارکنان زمانی فرسودگی را تجربه می‌کنند که کار شخصاً آنها را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در مقابل، این یافته‌ها نشان می‌دهد که شرکت‌کنندگان زمانی که عوامل سازمانی بر مشتریان تأثیر می‌گذارد بیشتر ناامید می‌شوند و زمانی که آنها را به عنوان کارمندان منفرد تحت تأثیر قرار می‌دهد کمتر نگران هستند (کاتلین آ. لواندوفسکی، ۲۰۰۳).

### مبانی نظری

#### ناامیدی چیست؟

ناامیدی یک احساس منفی کلیدی است (لاتین frustra یا "بیهوده") و می‌تواند به عنوان پریشانی تحریک پذیر پس از برخورد آرزو با واقعیت تسلیم ناپذیر، تعریف شود.

سرخوردگی حالتی از ذهن است که فرد را به چنین انسدادی سوق می‌دهد که توسط تمام ارتعاشات منفی احساسات اسیر می‌شود. هر فردی که چیزی کاملاً مخالف خواسته‌ها یا خواسته‌های او را تجربه کند، ممکن است دچار ناامیدی عمیق شود. ناامیدی همچنین زمانی اتفاق می‌افتد که فرد مجبور می‌شود به چیزی که فرد می‌خواهد از آن اجتناب کند پاسخ دهد (تارنیمما وارد<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۱۳).

<sup>6</sup> Cathleen A. Lewandowski

<sup>7</sup> Cathleen A. Lewandowski

<sup>8</sup> Tormina Warda Andalib, Mohd

### ناامیدی در مقابل ارزش‌های انسانی:

در دنیای امروز، بیشتر سازمان‌ها به جای ارزیابی انسان‌ها به عنوان یک انسان، با کارکنان فقط به عنوان ماشین‌های کار برخورد می‌کنند. ناامیدی زمانی اتفاق می‌افتد که ارزش‌های انسانی ارزش‌گذاری نشود، زمانی که انسان‌ها فقط به عنوان ابزار کسب درآمد تلقی می‌شوند، زمانی که انسان‌ها فقط به عنوان منابع در نظر گرفته می‌شوند (تارنیم‌واردا و همکاران، ۲۰۱۳).

سازمان‌های ارائه‌دهنده خدمات به دلیل ماهیت خاص فعالیت‌شان یکی از سازمان‌های مستعد ابتلا به ضربات روحی سازمانی هستند. در این سازمان‌ها جو یاس و ناامیدی بر سازمان حاکم می‌شود و کارکنان و مدیران انگیزه‌های کاری خود را از دست داده و تمرکز سازمان بر ارضای نیازهای مشتریان کاهش می‌یابد در نتیجه بدبینی سازمانی رواج پیدا می‌کند (سیدعباس ابراهیمی و همکاران، ۱۳۹۷).

### بدبینی سازمانی:

بیشترین سازمان‌های که با ضربات روحی از جمله ناامیدی روبرو هستند مانند بیمارستان‌ها، سازمان‌های ارائه‌دهنده خدمات، درمانگاه‌ها از جمله سازمان‌های تروما زا<sup>۱</sup> نامیده می‌شوند. کارکنان شاغل در این سازمان‌ها، تحت تاثیر اثرات جانبی این شرایط قرار خواهند گرفت به طوری که ممکن است بر روی مهارت‌های آنان و در نتیجه در انگیزه و رضایت شغلی آنان تاثیرگذار باشد. در نتیجه این به نوبه خود در صورت نارضایتی از شغل خود منجر به بدبینی کارکنان نسبت به سازمان خود می‌شود. در نهایت نیز بدبینی به سازمان کارکنان را وادار می‌سازد تا در صورت یافتن گزینه شغلی مناسب سازمان را ترک نمایند (سیدعباس ابراهیمی و همکاران، ۱۳۹۷).

بدبینی نگرشی است که از ناامیدی، ناکامی و سرخوردگی شکل می‌گیرد. بدبینی نیز با تحقیر، نفرت و بی‌اعتمادی در ارتباط است. بدبینی سازمانی به نگرش منفی کارمند به سازمانش اشاره دارد. هنگامی که کارکنان درک کنند که با آنها به طور مطلوبی رفتار نشده و از سوی سازمان نیز حمایت نشده‌اند، به احتمال بیشتری باورها و احساسات منفی نسبت به سازمان‌شان پیدا می‌کنند. بسیاری از تحقیقات نشان داده‌اند که رابطه منفی بین بدبینی سازمانی و رضایت شغلی و بسیاری از متغیرهای دیگر وجود دارد. بدبینی، نتایج رفتاری منفی فراوانی برای سازمان دارد که مهمترین آنها؛ تعهد سازمانی پایینتر که منجر به غیبت، خدمت و شکایت بیشتر از این کارکنان می‌شود ترک این کارکنان به احتمال زیاد انگیزه کمتری نسبت به کار دارند و عالقمند هستند که کاری با کیفیت پایین انجام دهند (سیدعباس ابراهیمی و همکاران، ۱۳۹۷).

### ناامیدی در سازمان چیست؟

ناامیدی در سازمان، به عنوان مسدود کردن هدف مستمر هدایت شده است، رفتاری که ممکن است به شیوه‌ای شبیه تحریک عمل کند و هم به عنوان محرک و هم توجیه خارجی برای نقض محدودیت‌های هنجاری در برابر پرخاشگری باشد (سایت مبانی مدیریت آزمون<sup>۱۰</sup>، ۲۰۲۱).

ناامیدی سازمانی توسط پائول اسپکتور به روش مشابهی تعریف شده است و به دخالت در رسیدن به هدف که توسط محرک‌های ایجاد شده است برمی‌گردد. این تعریف به توانایی شخصی برای انجام موثر وظایف روزانه محدود شده است. منابع ناامیدی سازمانی که

<sup>۱</sup> ضربات روحی

<sup>10</sup> The Fundamentals of Test Management

توسط اسپکتور ارائه شد عبارتند از محیط فیزیکی (طبیعی و مصنوعی)، ساختار سازمانی، آب و هوا، قوانین و مقررات سازمانی و افراد در درون و بیرون سازمان. همچنین فرض شده است که مفهوم شرایط اضطرار نیز در ناامیدی سازمانی شرکت دارد. بدیهی است که در مسیر ناامیدی فرد، بهترین گزینه برای سازمان این است که شخص به روشی سازگار واکنش نشان دهد و سعی کند با آزمون راه حل‌های جدید راه حلی بیابد. اسپکتور همچنین این ایده را مطرح ساخت که اندکی ناامیدی ممکن است برای شخص چالشگر و انگیزاننده نیز باشد. بعلاوه تحقیقات نشان داد که ناامیدی سازمانی با رفتارهای منفی از قبیل پرخاشگری، خرابکاری، خصومت، غر زدن، صرفنظر کردن از خواسته‌ها و گوشه‌گیری ارتباط مستقیم دارد. حداقل چهار دسته اصلی از رفتار وجود دارد که می‌تواند ناشی از ناامیدی باشد. احتمالاً متداول‌ترین واکنش، به‌ویژه در مورد ناامیدی خفیف، این است که یک پاسخ متفاوت را امتحان کنید یا یک وسیله جایگزین و امیدوارانه رفع انسداد برای رسیدن به هدف پیدا کنید. در درس‌سازترین واکنش پرخاشگری است. یکی دیگر از پاسخ‌های احتمالی که می‌تواند مربوط به یافتن راه‌های جایگزین باشد، کناره‌گیری از موقعیت است. یعنی فرد می‌تواند به طور کامل موقعیت را ترک کند و محیط دیگری برای رسیدن به هدف پیدا کند. از طرف دیگر، فرد می‌تواند هدف را به طور کامل رها کند و سایرین ترک کنند یا در موقعیت باقی بمانند. نگران پرخاشگری یا تأثیرات ناامیدی بر عملکرد کار است (سایت مبانی مدیریت آزمون ۱۱، ۲۰۲۱).

### مروری بر رفتارهای افراد ناامید

تقریباً همه‌ی ما در مدرسه، دانشگاه، محیط کار و یا در جمع خانواده تجربه‌ی برخورد با کسانی را که همیشه ساز مخالف می‌زنند و آیه یاس می‌خوانند، داشته‌ایم. خودرأی بودن آنها، جو دوستانه را از بین می‌برد و حالتی منفی بین افراد حاضر برقرار می‌کند. این افراد به گروه‌های مختلفی تقسیم می‌شوند:

#### قضاوت‌کننده‌ها:

این دسته از آدم‌های سمی کسانی هستند که همیشه در حال انتقاد از زمین و زمان‌اند. آنها از قضاوت کردن دیگران هم خسته نمی‌شوند. ممکن است شما مطلبی را با ریز و درشت جزئیات برای این افراد توضیح دهید، اما آنها مطالب شما را از یک گوش می‌شنوند و از گوش دیگر در می‌کنند.

#### بهانه‌گیرها:

گروه دیگر کسانی هستند که مدام بهانه‌تراشی می‌کنند و تقصیرها را گردن این و آن می‌اندازند. اینها یکی از مسموم‌ترین افرادی‌اند که هیچ‌وقت مسئولیت کارهایشان را قبول نمی‌کنند و همیشه انگشت اتهام را به سوی دیگران می‌گیرند. این کار در نهایت باعث واکنش زنجیره‌ای (اثر دومینو) نسبت به اشتباهات رخ داده در محل کار و شکل‌گیری جو نامطلوبی می‌شود.

### خبرچین‌ها:

کسانی که مدام پشت سر بقیه حرف می‌زنند، شایعه درست می‌کنند و یا حتی درباره‌ی مسائل خصوصی دیگران صحبت می‌کنند، گونه‌ی دیگری از آدم‌های سمی هستند. آنها همیشه در حال کنجکاوی و جست‌وجوگری در زندگی همکاران‌شان‌اند تا مثل رادیویی سمی اطلاعات گران‌بهایی را بین همه پخش کنند. خبرچین‌ها به‌خاطر حس ناامنی‌ای که دارند، قادر به تشخیص واقعیت از خیال نیستند. ممکن است روزی حقیقت برملا شود و پرده‌های دروغین آنها بیفتد که همین باعث جریحه‌دار شدن احساسات و دشمنی‌های تازه میان همکاران می‌شود. داشتن همکار خبرچین می‌تواند بسیار مخرب باشد.

### دروغ‌گوها:

بدترین کسانی که قادرند محیط کار شما را مسموم کنند، انسان‌های قلبی و دروغگوها هستند. اطمینان کردن به این افراد کار بسیار سختی به‌نظر می‌رسد، چون دانستن اینکه آنها در حال گفتن دروغ جدیدشان هستند و یا واقعا حقیقت را بازگو می‌کنند، هرگز میسر نیست. بلا تکلیفی در تشخیص رفتار راست یا دروغ آنها، به‌سرعت شما را خسته می‌کند و در طولانی‌مدت باعث کاهش انرژی کاری شما می‌شوند.

### کنترل‌گرها:

کنترل‌گرها یکی از وحشتناک‌ترین گونه‌ی آدم‌های سمی هستند. آنها هیچ‌وقت به حرف دیگران اهمیت نمی‌دهند، زیرا دچار این توهم‌اند که خودشان همه‌چیز را به‌درستی می‌دانند و برای هر مشکلی راه‌حل عالی دارند. وجود این کابوس‌های شبانه در زندگی شخصی شما هم آزاردهنده خواهد بود؛ چه برسد به محیط کار که کلنجار رفتن با آنها را صد مرتبه سخت‌تر می‌کند

### دلایل ناامیدی:

#### ناامیدی، عصبانیت و ناراحتی

وقتی چیز مضر تکرار می‌شود یا کسی رفتار توهین آمیزی می‌کند، انسان‌ها اذیت می‌شوند. (دکتر کناوس<sup>۱۲</sup>). در عرصه سازمان، رفتار کارکنان می‌تواند یک هسته اصلی باشد. دلیل عصبانیت و ناامیدی در یک سازمان، یک رئیس دشوار، همکاران غیر حامی و قوانین اجباری ممکن است کارمندان را ناامید کند، زیرا مانع از آرزوی رهایی از مزاحمت می‌شود. تحریک مداوم باعث تحریک و ایجاد خشم به تدریج نسبت به چنین انگیزه‌هایی می‌شود.

سرپرستان سخت‌گیری که به هیچ وجه نمی‌خواهند قدردانی کنند، همکارانی که می‌خواهند با رفتار خود تله‌های خطرناکی ایجاد کنند، نگرش یک کارمند برای زنده ماندن، باعث تحریک، آزار و در نهایت ناامیدی در آن فرد می‌شود. اگر ادامه پیدا کند، ممکن است کل فضای کار را آزاردهنده تصور کنید. گاهی اوقات استرس‌ها و تنش‌های مکرر به نقطه‌ی جوش می‌رسند و پاروکسیسم به‌عنوان یک حمله ناگهانی (یک طغیان خشونت‌آمیز ناگهانی احساسات) مشاهده می‌شود که به منبع آزار، تحریک و ناامیدی هدایت می‌شود (تارنیم‌اورد<sup>۱۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۳).

<sup>12</sup> Dr. Knaus

<sup>13</sup> Tarni ma Warda Andalib, Mohd

### تهدید و درگیری

نامیدی به دلیل درگیری‌های مختلف در فضای کاری به وجود می‌آید. تهدیدها و درگیری‌ها نیز در بسیاری از موارد با نامیدی همپوشانی دارند. در شرایط تهدید، چیزی صداقت یا انگیزه‌های اساسی فرد را به چالش می‌کشد. در درگیری، فرد با نیروهای مخالف روبرو می‌شود. به هر سمتی که حرکت کند، خطر عواقب ناخواسته را در پی دارد (تارنیم‌اورد و همکاران، ۲۰۱۳).

### تعارض

نظریه پرداز و روانشناس، کرت لوین، چندین شرایط تعارض را به صورت زیر توصیف کرده است:

- ۱- تضاد بین دو گزینه مطلوب. یک نامزد توانمند فقط می‌تواند یک شغل را از بین دو پیشنهاد شغلی جذاب انتخاب کند، در حالی که نامزد برای هر دو آرزو دارد.
- ۲- تضاد بین دو جایگزین نامطلوب. یک کارمند باید یک به یک جلسه با سرپرست خود ببیند، در حالی که از حضور مجدد در جلسه برای بحث متنفر است، از این تصور که سرپرستش اگر این کار را انجام دهد به او نمره منفی خواهد داد.
- ۳- تضاد بین جایگزین‌های مطلوب و نامطلوب همزمان. یک کارمند به دلیل آرزوی کسب اختیارات و آزادی کار بیشتر مایل به انتقال به دفتر منطقه‌ای است، اما احساس کار در یک دفتر منطقه‌ای از مزایای فعلی کار او در دفتر مرکزی در شهر اصلی نیز می‌کاهد.

### فرآیندهای ناامیدی:

- ناامیدی زمانی وجود دارد که خواسته‌ها، خواسته‌ها و خواسته‌های ما خنثی یا قطع شود. این احساس از نابرابری بین آنچه می‌خواهیم و آنچه در دسترس می‌یابیم ناشی می‌شود. به عنوان مثال، زمانی که سطح آرزوهای ما از سطح موفقیت ما بیشتر شود، احتمالاً ناامیدی را تجربه خواهیم کرد.
- ناامیدی‌ها می‌توانند از نامحسوس تا قدرتمند متغیر باشند.
- ناامیدی از احساس ناراحتی شروع می‌شود.
- ناامیدی‌ها از درون خود فرد شروع می‌شود زیرا فکر می‌کند چه چیزی و چگونه می‌تواند مانع ایجاد شود.
- ناامیدی‌های شدید منجر به حالت‌های هیجانی مختلط می‌شود که تأثیری ناسازگار بر حافظه و رفتار دارد.
- بسته به تفسیر احساس سرخوردگی، تحریک تغییرات مثبت، پرخاشگری، پسرفت، رضایت یا رفتار اجباری رخ می‌دهد.

### الگوی رفتاری کارکنان:

بر اساس مدل ناکامی، الگوهای رفتاری کارکنان هر سازمانی را می‌توان در طول تعارضات بین فردی آنها توضیح داد. با این مدل می‌دانیم که پنج الگوی رفتاری اساسی کارکنان وجود دارد که می‌توان آنها را در طول سطوح مختلف ناامیدی آنها در طول این تعارضات‌ها شناسایی کرد. ناامیدی زمانی اتفاق می‌افتد که جریان روانی یا روانی به گونه‌ای مسدود می‌شود که فرد به جای اینکه با انگیزه بماند، آزوده خاطر می‌شود و نسبت به کل موضوع کاملاً بی‌اشتیاق می‌شود. این موانع که باعث ایجاد انسداد و انسداد می‌شوند می‌توانند به طرق مختلف باشند - هم از نظر جسمی و هم از نظر روانی یا ذهنی (تارنیم‌اورد و همکاران، ۲۰۱۳).

### راهکارهای مقابله با ناامیدی و بی‌انگیزگی

اگر از رفتار یا عملکرد کارکنان که در نتیجه ناامیدی و بی‌انگیزگی است، نارضایتی دارید، همیشه از آن ناراضی باشید و در شرایط متفاوت نظر خود را تغییر ندهید. کارمندان بیش از آنکه به حرف‌های مدیران خود توجه کنند، عملکرد آنها را زیر نظر دارند. کارمندی که درست کار نمی‌کند با زیر نظر گرفتن نوع برخورد شما متوجه می‌شود که شما چندان هم نسبت نظراتتان پافشاری ندارید. به همین دلیل وظایفش را به تاخیر می‌اندازد. بهترین کار این است که مدیران استانداردهای خاصی تعریف کرده و آن‌ها را با دقت رعایت کنند.

مدیران خوب به راحتی از کارمند خود ناامید نمی‌شوند و همیشه امیدوار هستند که کارمندشان پیشرفت کند. برای این دسته از مدیران اخراج، آخرین مرحله است. آن‌ها می‌خواهند مطمئن شوند که پیش از خواستن عذر کارمندشان، همه‌ی روش‌ها را امتحان کرده‌اند. لازم است مدیران هنگام رویاروی با ناامیدی کارمندان، گفت‌وگوی مفصلی با مدیران منابع انسانی داشته باشند. مدیران در چنین مواقعی می‌بایست به بررسی همه جوانب موجود بپردازند. در این روند فکری، باید از هر دو بُعد مثبت و منفی به ماجرا نگاه کرد. مدیران با تجربه همیشه تلاش می‌کنند با فاصله گرفتن از ماجرا، کلیت آن را با دقت بررسی کنند. این کار باعث می‌شود به دقیق‌ترین شکل ممکن موقعیت را درک کنند.

در نهایت اگر در مقابل کارمندی که سرخورده شده و ناامید هستند، و درست کار نمی‌کنند، رویکرد مدیران با تجربه را اتخاذ شود، دیگر نگران نتیجه رفتار و نوع برخورد نباید بود، زیرا با تمام وجود تلاش شده است تا شرایط را تغییر داده شود.

### مرور برخی روش‌های غلبه بر ناامیدی توصیه شده توسط روانشناسان

همانگونه که اشاره شد، احساس ناامیدی می‌تواند کاملاً ناتوان کننده باشد. این احساس می‌تواند باعث شود خود را از دوستانان جدا کنید، از ورزش خودداری کنید یا انجام کارهایی که قبلاً دوست داشتید را متوقف کنید. ناامیدی با غم و ناراحتی در ارتباط است. غالباً، احساس ناامیدی با سایر احساسات منفی که کیفیت زندگی شما را تحت تاثیر قرار می‌دهند در ارتباط است. ممکن است از اعتماد به نفس پایین، اضطراب اجتماعی یا حتی افسردگی رنج ببرید. هر یک از این مسائل، می‌تواند مانند گردابی از غم و انزوا شما را به دام خود بیندازد. اگر احساس کنید تلاش بی‌فایده است بهبود زندگی دشوار خواهد شد. در چنین شرایطی باید سعی کنید احساس خود را درک کرده و برای تغییر شرایط وارد عمل شوید. در این میان روانشناسان و صاحب نظران علوم رفتاری برای اینکه چگونه جلوی احساس ناامید کننده گرفته شود، توصیه‌هایی را مطرح کرده‌اند که در ادامه به برخی از آنها به اختصار اشاره می‌شود.

#### ۱. ناامیدی خود را زیر سوال ببرید.

هنگامی که دچار ناامیدی می‌شوید، اغلب احساس می‌کنید تلاش بی‌فایده است، و این می‌تواند منجر به ایجاد چرخه بی‌پایان ناامیدی شود. برای متوقف کردن این چرخه، باید ناامیدی خود را به چالش بکشید. به این فکر کنید که به اشتباه احساس ناامیدی می‌کنید- ممکن است دلیلی برای امیدواری پیدا کنید. تصمیم بگیرید که به رغم ناامیدی تلاش کنید، و بدانید که افکار منفی قابل تغییر هستند.

#### ۲. ابتکار عمل داشته باشید.

با خوش بینی کارهایی که لزوماً نمی‌خواهید انجام دهید اما می‌توانند به بهبود شرایط کمک کنند را آزمایش کنید. به پیاده روی بروید یا برای شام با برخی از دوستانان برنامه بچینید. برای اثبات اینکه به اشتباه دچار ناامیدی شده اید ابتکار



عمل به خرج دهید. کاری را انجام دهید که مانند یک دستاورد کوچک باشد و به خودتان ثابت کنید که زندگی یک هدف از دست رفته نیست.

۳. به مسائل الهام بخش توجه کنید.

به جای اینکه به طور مداوم به چیزهایی فکر کنید که نمی‌توانید تغییر دهید، به طیف گسترده‌ای از چیزهایی که می‌توانید تغییر دهید توجه کنید.

فرض کنیم وضعیت شغلی شما در حال حاضر ناامید کننده است. شما اخراج شده‌اید و هیچ کاری نمی‌توانید برای تغییر آن انجام دهید. اما قطعاً نقاط مثبتی دیگری در زندگی شما وجود دارند. به جای احساس ناامیدی به دلیل از دست دادن شغل، روی جنبه‌های مثبت زندگی خود تمرکز کنید.

۴. به چیزهای خوب و ارزشمندی که دارید فکر کنید.

ممکن است فکر کنید مسئله‌ای که از آن احساس ناامیدی می‌کنید به طور کامل زندگی شما را کنترل می‌کند. ممکن است محدودیت‌ها یا چالش‌هایی که با آنها روبرو هستید، شما را کاملاً تحت تاثیر قرار داده باشند و نتوانید فراتر از آنها را ببینید. اما یک لحظه وقت بگذارید و به چیزهای خوب دیگری که دارید فکر کنید - خانواده، دوستان، سلامتی و غیره. حتی اگر فقط یک چیز مثبت و ارزشمند داشته باشید، می‌تواند برای امیدواری کافی باشد.

۵. در گذشته چگونه با موارد مشابه مقابله کرده‌اید؟

وقتی در شرایط سخت قرار می‌گیرید، طبیعی است که احساس ترس، شک و بدبینی داشته باشید. آنچه شما فراموش می‌کنید این است که چالش‌ها همیشه تا زمانی که از پس آنها برنیامده‌اید دشوار هستند. شما در گذشته بر موقعیت‌های مشابه زیادی غلبه کرده‌اید، کافی است به یاد بیاورید که آخرین بار چطور این کار را انجام دادید. برای کمک به خود، درسها و بینشهایی که از تجربیات گذشته آموخته‌اید را مرور کنید.

۶. به تصویر بزرگ نگاه کنید.

ما باید به یاد داشته باشیم که مشکلات فقط بخش کوچکی از آنچه در زندگی اتفاق می‌افتد، هستند. نباید اجازه دهید ترس و اضطراب ذهن شما را به خود جلب کنند. ذهن خود را به چیزهایی معطوف کنید که پیام‌های ذهنی منفی را از شما دور می‌کنند. یکی از بهترین راه‌های غلبه بر احساس ناامیدی کمک به شخص دیگری است که نیاز به کمک دارد. این به شما کمک می‌کند بپذیرید که تنها نیستید و ممکن است شرایطی که در آن هستید آنقدر که تصور می‌کنید بد نباشد.

۷. **قردان باشید.** اجازه ندهید تاریکی ستارگان شما را بپوشاند. مشکلاتی که در زندگی با آنها روبرو هستید، نمی‌توانند مهارت‌ها، دانش‌ها، درجات، تجربیات و عزیزانتان را از شما بگیرند. قردان ستارگان درخشان زندگی خود باشید. یک دفترچه بردارید و هر روز درباره نعمت‌های خود حتی کوچکترین آنها را بنویسید. ثابت شده است که تمرکز بر قدردانی روحیه را بهبود می‌بخشد و انگیزه را بالا می‌برد. هر روز حداقل به پنج چیز که قردان آنها هستید، فکر کنید. این امر شما را وادار می‌کند که مثبت فکر کنید و به شما یادآوری می‌کند که چیزها چندان بد نیستند. قبل از اینکه بخوابید، نعمتهای خود را بشمارید و افکار مثبت را در ذهن ناخودآگاه خود جاری کنید.

### ۸. یک چیز کوچک برای تغییر پیدا کنید.

ممکن است ایجاد تغییر کار ساده‌ای نباشد، اما اگر بتوانید برای بهبود زندگی خود حتی یک کار کوچک انجام دهید هم می‌تواند تغییر ایجاد کند و کافی باشد. به عنوان مثال، می‌توانید در یک کلاس ورزشی ثبت نام کنید و به خود قول دهید حداقل یک بار در هفته در آن شرکت کنید. ناامیدی با این باور که هیچ چیز تغییر نخواهد کرد بال و پر می‌گیرد. این باور غلط را به چالش بکشید. کوچکترین تغییرات می‌توانند روزه‌های امید را بوجود آورند. به خودتان نشان دهید که تسلیم نشده‌اید.

### ۹. اهدافی تعیین کنید که قابل دستیابی باشند.

پیشرفت روزمره می‌تواند روحیه شما را بالا ببرد. اهداف معقولی برای خود تعیین کنید، مانند انجام یک کار در طول هفته یا یک روز، و به طور منظم در راستای هدف خود کار کنید. اگر هدف بزرگتری در ذهن دارید، آن را به اهداف کوچکتر تقسیم کنید تا بتوانید به راحتی پیشرفت خود را مشاهده کنید.

### ۱۰. مانند کودکان در لحظه زندگی کنید.

کودکان تا زمانی که یاد بگیرند باید برای آینده برنامه ریزی کنند، در لحظه زندگی می‌کنند بدون اینکه نگران فردا باشند. ممکن است کودک از شکستن یک اسباب بازی ناراحت شود، اما خیلی سریع فراموش می‌کند و سرگرم اسباب بازی دیگری می‌شود. سعی کنید بپذیرید که گاهی باید بدون امید به تغییر، زندگی را آنچنان که هست بپذیرید. این به ویژه در شرایطی که نمی‌توانید تغییری ایجاد کنید مفید است.

### ۱۱. از بیرون به مسئله نگاه کنید.

سعی کنید بدنبال راه‌های خلاقانه‌ای باشید که معمولاً به آنها فکر نمی‌کنید. تحقیقات و مطالعات می‌تواند راه‌های جدیدی را جلوی پای شما بگذارد. همچنین می‌توانید با یک دوست، مربی یا مشاور مشورت کنید.

### ۱۲. امید، امیدواری می‌آورد.

روی هر چیزی در زندگی که باعث می‌شود به آینده امیدوار شوید متمرکز شوید. این دیدگاه مثبت می‌تواند قایق نجات شما باشد و به شما کمک می‌کند قبل از اینکه وارد حوزه‌های دیگر زندگی خود شوید، احساس ناامیدی را از خود دور کنید.

### ۱۳. به یاد داشته باشید که آینده نامعلوم است.

برخی از فرصت‌های مثبت آینده را یادداشت کنید. همانطور که به اتفاقاتی که ممکن است در آینده رخ دهند فکر می‌کنید، به خود و آینده ناشناخته‌ایمان پیدا خواهید کرد، ممکن است آینده آن چیزی نباشد که شما از آن در هراس هستید.

### ۱۴. دیدگاهتان نسبت به خوشبختی را تغییر دهید.

در مورد معنای خوشبختی فکر کنید. سپس، به آنچه منتظر هستید در آینده رخ بدهد و موجبات خوشبختی شما را فراهم کند، فکر کنید. این می‌تواند یک شغل جدید یا یک رابطه جدید باشد. سعی کنید به خودتان توجه کنید. به یاد داشته باشید، خوشبختی درونی از منابع بیرونی حاصل نمی‌شود. اگر از خودتان راضی نیستید، حتی با تغییر شرایط هم خوشحال نخواهید شد.

### ۱۵. از انزوا خودداری کنید.

خود را از دنیای خارج جدا نکنید، حتی اگر واقعاً احساس می‌کنید تنها هستید. انزوا باعث می‌شود احساس افسردگی و ناامیدی شما قوی‌تر شود. با دوستان یا خانواده بیرون بروید و به فعالیت‌های مورد علاقه تان مشغول شوید. حتی رفتن به یک کافی‌شاپ و نشستن در کنار افراد دیگر می‌تواند به شما کمک کند احساس تنهایی کمتری کنید.

### ۱۶. ورزش کنید.

ورزش در تقویت روحیه شما موثر است. سعی کنید سی دقیقه در روز ورزش کنید. اگر مایل نیستید برای ورزش به بیرون بروید یا به یک کلاس تمرینی بپیوندید، سعی کنید در خانه این کار را انجام دهید. به یاد داشته باشید، تمرین مداوم به تمرین شدید ارجحیت دارد. بنابراین در ورزش کردن زیاده روی نکنید.

### ۱۷. از مصرف مواد مخدر و الکل خودداری کنید.

مواد مخدر و الکل در کوتاه مدت باعث تغییر حال و هوای شما می‌شوند و به شما کمک می‌کنند تا به طور موقت از احساسات خود دور شوید، اما در دراز مدت حال شما بدتر می‌شود. الکل افسردگی آور است و می‌تواند بر احساس ناامیدی شما بیفزاید. استفاده از مواد مخدر می‌تواند برای شما خطرناک باشد، به خصوص وقتی که سلامت روانی شما از قبل دچار مشکل باشد. بهتر است وقتی احساس ناامیدی می‌کنید از مصرف دارو و الکل به طور کامل خودداری کنید.

### ۱۸. گزینه‌های مختلف را کاوش کنید.

زندگی این نیست که یک کاری برای انجام دادن پیدا کنید و سپس آن را برای همیشه انجام دهید. سعی کنید به دنبال علاقه‌مندی‌های خود باشید و به مهارت‌های خود توجه کنید. چیزهای زیادی برای کشف وجود دارند. آنچه که اکنون از آن لذت می‌برید ممکن است چیزی نباشد که همیشه از آن لذت می‌برید اما در حال حاضر شما را خوشحال می‌کند.

### ۱۹. به اندازه کافی بخوابید.

خواب برای سلامتی کلی شما بسیار ضروری است. خواب در واقع زمانی است که بدن خود را احیا می‌کند. برای حفظ سلامت روانی خود، حتماً هفت تا هشت ساعت در روز بخوابید. دستگاه‌های دیجیتالی خود را قبل از خواب خاموش کنید، یک اتاق خنک و تاریک داشته باشید و قبل از خواب از یک روال منظم مانند دوش گرفتن یا مطالعه پیروی کنید.

### ۲۰. به موسیقی گوش دهید که باعث خوشحالی شما می‌شود.

مطالعات نشان داده‌اند که ژانرهای شاد و پرنرژی در طی چند ساعت احساس خوشبختی را به شما تزریق می‌کنند.

### ۲۱. مراقبه روزانه را تمرین کنید.

مدیتیشن می‌تواند به تسکین علائم افسردگی، کاهش استرس و همچنین افزایش احساس بهزیستی کمک کند. شما می‌توانید تمرین مدیتیشن خود را با یوگا، آرام‌سازی پیشرونده عضلات و تنفس عمیق پشتیبانی کنید.

### ۲۲. زیر نور آفتاب قرار بگیرید.

نور خورشید به افزایش سطح سروتونین مغز کمک می‌کند و روحیه را بهبود می‌بخشد. این امر به ویژه در ماه‌های زمستان هنگامی که مستعد ابتلا به اختلال عاطفی فصلی هستید، بسیار مهم است. در طول روز حتماً بیرون بروید و حدود پانزده دقیقه در معرض آفتاب قرار بگیرید.

### ۲۳. وقایع روزانه خود را ثبت کنید.

برای یادداشت نگرانی‌های خود از خاطره نویسی استفاده کنید. این کار می‌تواند تسکین‌دهنده باشد و افکار منفی را کاهش دهد. علاوه بر نوشتن نگرانی‌های خود، درباره ایده‌های مقابله‌ای با ناامیدی و دلایل احساس امیدواری نیز بنویسید.

### ۲۴. غذاهای سالم بخورید.

از خوردن غذاهای فرآوری شده خودداری کنید زیرا ممکن است تاثیر منفی روی روحیه شما داشته باشند. قند خون خود را ثابت نگه دارید و مقدار زیادی مواد مغذی مصرف کنید. مقدار زیادی میوه و سبزیجات تازه، پروتئین بدون چربی و غلات کامل بخورید.

### ۲۵. با دوستانتان وقت بگذارید.

به دنبال افرادی باشید که می‌دانید به شما اهمیت می‌دهند و آنچه که برایتان اتفاق می‌افتد را با آنها به اشتراک بگذارید. حتی اگر نمی‌خواهید احساسات خود را نشان دهید، بودن در کنار یک دوست دلسوز می‌تواند روحیه شما را بالا ببرد. وقتی افسرده هستید، ممکن است تمایل به جدا کردن خود از دیگران داشته باشید. خود را تحت فشار قرار دهید تا معاشرت کنید، حتی اگر فقط یک ساعت یا بیشتر باشد. با تعامل با دیگران، خود را از رنج درونی خود دور کنید.

### ۲۶. سعی کنید احساسات خود را بپذیرید.

با احساسات خود مبارزه نکنید، اگر بتوانید احساسات خود را بدون مقاومت بپذیرید، حل آنها راحت‌تر خواهد بود. به این ترتیب احساسات افسردگی دیگر برایتان یک چیز ترسناک و عجیب غریب نخواهد بود. برای اینکه بتوانید احساسات خود را بپذیرید باید با آنها روبرو شوید.

### ۲۷. مثبت باشید.

طوری رفتار کنید که دیگران بتوانند به عشق اعتقاد داشته باشند. با منفی بودن در جهان مقابله کنید و نسبت به دیگران همدلی نشان دهید. الهام بخش دیگران باشید، این می‌تواند به معنای لبخند زدن به یک غریبه باشد.

### ۲۸. با خودتان خوب باشید.

خودآزاری را کنار بگذارید و به خودتان استراحت دهید. مراقبت از خود را جدی بگیرید و این واقعیت که زنده، سالم، قوی و باهوش هستید را جشن بگیرید. اگر نتوانید از نعمت‌ها و استعدادهایتان قدردانی کنید و با خودتان به خوبی رفتار کنید، احتمالاً نسبت به موفقیت‌های خود بی‌تفاوت خواهید شد.

### ۲۹. دیگران را ببخشید.

کینه می‌تواند احساس تنهایی و عصبانیت را در شما بیشتر کند. اجازه ندهید دیگران این قدرت را بر شما داشته باشند. ناراحتی‌ها و کینه‌ها را دور بریزید. برای سبک‌تر کردن بار احساسی و بهبود روحیه خود راهی برای بخشش پیدا کنید.

### ۳۰. خود را با دیگران مقایسه نکنید.

اگر تمام وقت خود را صرف این کنید که افراد دیگر در زندگی چقدر از شما بهتر هستند، نسبت به وضعیت خود احساس بدتری پیدا خواهید کرد. شما هرگز واقعاً نمی‌دانید که افراد دیگر با چه مسائلی سر و کار دارند، حتی افرادی که زندگیشان کامل و ایده‌آل به نظر می‌رسد. هر کس زندگی خود را دارد. برای بهبود عملکرد فردی خود روی مقایسه خود با معیارهای شخصیتان متمرکز شوید.

### روش‌شناسی پژوهش

برای جمع‌آوری اطلاعات این پژوهش از روش کتابخانه‌ای استفاده شده است. روش تحقیق کتابخانه‌ای در تمام تحقیقات علمی مورد استفاده قرار می‌گیرد و در بعضی از آنها موضوع تحقیق از نظر روش، از آغاز تا انتها متکی بر یافته‌های تحقیق کتابخانه‌ای است. در این گروه تحقیقات، محقق باید ادبیات و سوابق مساله و موضوع تحقیق را مطالعه کند. در نتیجه، باید از روش کتابخانه‌ای استفاده کند و نتایج مطالعات خود را در ابزار مناسب شامل فیش، جدول و فرم ثبت و نگهداری و در پایان به طبقه‌بندی و بهره‌برداری از آن‌ها اقدام کند.

### جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

هر سازمانی باید برای رسیدگی به ناامیدی‌های کارکنان از طریق برخورد مناسب با آن‌ها ابتکار عمل کند. ناامیدی باید در سطح پیشگیری یا در مراحل اولیه سطح پس از ناامیدی قبل از بدتر شدن آن کنترل شود. ناامیدی کارکنان نه تنها زندگی سالم افراد را کاهش می‌دهد، بلکه باعث کاهش رشد درآمد شرکت، کاهش رشد اقتصادی یک کشور و ایجاد یک سناریوی به هم ریخته در دنیای تجارت جهانی می‌شود.

رفتارهای انحرافی عناوین مختلفی دارند ولی همه آنها دارای این سه مشخصه هستند: (۱) عمدی و ارادی اند، (۲) هنجارهای قابل قبول در سازمان را نقض می‌کنند، (۳) افراد و سازمان را تهدید کرده و موجب ایجاد هزینه‌های آشکار یا پنهان می‌شوند. طبقه‌بندی‌های زیادی از این رفتارها صورت گرفته است که معروف‌ترینشان این رفتارها را به چهار دسته انحراف مالی، انحراف تولیدی، انحراف سیاسی و تهاجم شخصی تقسیم می‌کند. طبقه‌بندی‌های دیگری که در این زمینه صورت گرفته است شامل: انحراف فردی و انحراف سازمانی، رفتارهای انحرافی مخرب و رفتارهای انحرافی سازنده می‌باشد. رفتارهای انحرافی سازنده یا مثبت رفتارهای عمدی اند که در تعارض با قواعد گروه هستند که منابع مهمی برای نوآوری و کارآفرینی می‌باشد و به ایجاد مزیت رقابتی کمک می‌کند.

وجود رفتارهای انحرافی در صورتی که سازنده نباشند ممکن است هزینه‌های زیادی را بر سازمان‌ها تحمیل کنند؛ از بین رفتن منابع سازمانی، کاهش بهره‌وری کارکنان، کاهش عملکرد سازمانی، بی‌نظمی، بروز بی‌عدالتی، تنش‌زایی و .... بخشی از پیامدهای نامطبوع از رفتارهای انحرافی هستند که در صورت توجه به این موارد و شناسایی راه‌حلی برای آن‌ها از بین بردن این قبیل رفتارها و یا حتی تبدیل به رفتارهای سازنده می‌توان به بهره‌وری و بروز خلاقیت در سرتاسر سازمان امید داشت؛ شرایطی که سازمان را برای رقابت با سایر سازمان‌ها بسیار فعال‌تر خواهد نمود.

### پیشنهادات:

با توجه به تحقیقات انجام شده پیشنهادات زیر جهت افزایش کارایی سازمان‌ها و جلوگیری از ناامیدی و بی‌انگیزگی کارکنان پیشنهاد می‌گردد:

- تلاش برای نهادینه‌سازی فرهنگ کار و تلاش مضاعف
- بازنگری مجدد ساختار سازمانی
- یافتن علت‌های اصلی تعارض را در سازمان

- یافتن رویکردهای حل تعارض و استفاده به موقع برای مقابله با تعارض ها
- اهمیت به مسائل انسان دوستانه و حقوق بشر
- افزایش احترام درون سازمان و نهادینه کردن فرهنگ همدلی
- انجام اقدامات لازم برای حل تنش ها و تسکین ناامیدی ها و مدیریت درگیری بین کارمندان
- ایجاد انگیزه برای کارکنان با در نظر گرفتن پاداش، تغییر جایگاه شغلی و دادن مسئولیت به کارکنان
- همزمانی تشویق و تنبیه مدیریت شده برای جلوگیری از تنبلی و زیاده خواهی کارکنان

### منابع

1. ابراهیمی، سیدعباس، باقری قره بلاغ، هوشمند، عین علی محسن و باکی هاشمی، سیدمحمد مهدی. (۱۳۹۷)، نقش ترومای سازمانی بر سکوت و بدبینی سازمانی در یک مرکز ارائه دهنده خدمات سلامت.
2. Tarnima Warda Andalib, Mohd. Ridzuan Darun & Azlinna Azizan. (2013), FRUSTRATION OF EMPLOYEES: REASONS, DIMENSIONS AND RESOLVING TECHNIQUES.
3. Dirzyte, A., Patapas, A. & Zidoniene, D. (2022), Employees' personality traits and needs' frustration predicts stress overload during the COVID-19 pandemic. Scandinavian Journal of Psychology.
4. Site Basics of test management, (2021).
5. Cathleen A. Lewandowski. (2003), Organizational Factors Contributing to Worker Frustration: The Precursor to Burnout.

### Abstract

The present study aims to investigate the frustrating behavior of employees in organizations and the causes of this behavior, as well as a way to prevent organizational frustration.

Disappointment should be controlled at the level of prevention or in the early stages and before it worsens. The existence of deviant behaviors if they are not constructive can impose a lot of costs on organizations, so you should take frustration seriously and use constructive solutions to replace constructive behavior.

Every organization should take the initiative to address the frustrations of employees by dealing with them appropriately. Disappointment should be controlled at the prevention level or in the early stages of the post-frustration level before it worsens. Employee frustration not only reduces people's healthy lives, but also reduces the company's revenue growth, slows down a country's economic growth, and creates a chaotic scenario in the world of global trade.

**Keywords:** organizational frustration, organizational pessimism, conflict