

# نگرش گسارگنان و شیوه‌های تغییر آن در سازمان

دکتر محمود ساعتچی  
روانشناس و دانشیار دانشگاه علامه طباطبائی

در علوم رفتاری برای توصیف انسان و رفتار او از اصطلاح «نگرش» (ATTITUDE) استفاده می‌شود: نگرش را می‌توان، تمایل نسبتاً دائمی هر فرد برای احساس کردن و رفتار کردن به شیوه‌ای خاص و نسبت به یک موضوع یا پدیده معین دانست.

نگرش‌های افراد یک سازمان در واقع فرآیندهای شناختی و پیچیده هستند که در عین پیچیدگی، دارای سه مشخصه نیز می‌باشند - اول اینکه نگرش‌های شخص نسبتاً دائمی هستند، مگر اینکه اقدامی برای تغییر آن انجام گیرد. دیگر اینکه نگرش‌های شخص می‌تواند روی یک طیف قرار گیرد و از بسیار مطلوب تا بسیار نامطلوب در تغییر باشد. سومین مشخصه نگرش‌ها آن است که متوجه شینی یا پدیده‌ای است که شخص نسبت به آن دارای «احساسات» و «عقاید» خاصی می‌باشد. در روانشناسی منظور از نگرش، «آمادگی روانی خاص فرد برای روپرو شدن با اشیاء و امور و نشان دادن واکنش نسبت به این اشیاء و امور و پدیده‌ها است که معمولاً همراه با هیجان‌های، خاصی می‌باشد و دارای عوامل شناختی، هیجانی و آمادگی برای عمل نیز هست.

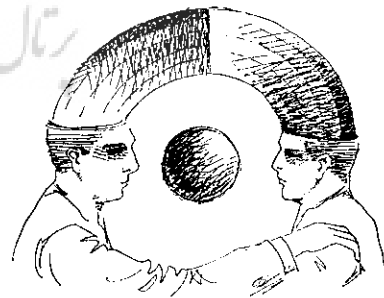
نگرش‌ها را می‌توان از سه جنبه هیجانی، خبری (اعتقادی) و رفتاری مورد بررسی قرار داد.

منظور از بعد هیجانی نگرش، احساسات شخص درباره یک شیئی یا پدیده است که ممکن است حالات سه گانه مثبت، خنثی و منفی را داشته باشد. وقتی می‌خواهیم به مطالعه رفتار کارکنان یک سازمان خاص بپردازیم و مثلاً عوامل مؤثر در علاقه آنان نسبت به شغل خود را بشناسیم، لازم است با احساسات و علاقه (هیجان‌ها) آنان آشنائی کامل پیدا کنیم.<sup>(۱)</sup>

منظور از بعد یا جزء «خبری» نگرش‌ها همان اعتقاد و باورداشت‌هایی است که یک فرد نسبت به یک شیئی، یک فرد یا یک پدیده دارد. ممکن است این اعتقاد یا باورداشت فرد نسبت به یک شیئی، فرد یا پدیده خاص نیز از دیدگاه تجربی واقعی یا غیرواقعی باشد. برای مثال، ممکن است سرپرست یک واحد از سازمان اعتقاد داشته باشد که تنبیه کارکنان متخلف بهترین شیوه اصلاح رفتار آنان است، در حالی که می‌دانیم نقش آموزش، اصلاح رفتار و شناخت مشکلات کارکنان متخلف و نیز راهنمایی چنین افرادی بیش از تنبیه می‌تواند در تغییر نگرش آنان مؤثر باشد.

وقتی درباره اجزای رفتاری ناشی از نگرش‌های یک فرد سخن می‌گوئیم، منظور، تمایل شخص نسبت به رفتار کردن یا عمل کردن در برخورد با یک شیئی، پدیده یا شخص است.

برای مثال، ممکن است سرپرست مورد بحث ما همیشه در پی آن



● برای از بین بردن موانع موجود در تغییر نگرش‌های کارکنان سازمان، روش‌های گوناگونی وجود دارد، یکی از این روش‌ها فراهم آوردن اطلاعات جدید است.

○ نگرش‌های هر فرد بر عملکرد او در سازمان اثر مستقیم یا غیرمستقیم دارد.

باشد تا به تخلف کارکنان تحت نظارت خود پی برد و سپس آنان را باشوهرای مختلف «تنبیه» کند.

باید توجه داشته باشیم که از بین ابعاد یا اجزای سه‌گانه نگرش‌ها، فقط می‌توان بعد «رفتاری» آن را به‌طور مستقیم مشاهده کرد. ما نمی‌توانیم احساسات یا اعتقادات کارکنان تحت نظارت خود را مشاهده کنیم. تنها راه آشنایی با ابعاد شناختی و هیجانی نگرش‌ها آن است که این نگرش‌ها را استنباط کنیم. برای مثال، وقتی می‌بینیم یک مدیر در موارد مختلف کارکنان تحت نظارت خود را به کرات و به‌بهبانه‌های گوناگون تنبیه کرده است، می‌توان چنین استنباط کرد که چنین شخصی اعتقاد محکمی نسبت به تنبیه زیردستان خود دارد و معتقد است که برای وادار کردن افراد به کار مؤثر، باید آنان را تنبیه کرد. هرچند در مطالعه رفتار آدمی به این‌گونه استنباط‌ها در زمینه احساسات (هیجان‌ها) و اعتقادات (شناخت‌ها) افراد نیازمند هستیم، اما باید توجه داشت که علاوه بر تشخیص و فهم احساسات و اعتقادات کارکنان سازمان، آگاهی از رابطه یا «همبستگی» بین نگرش‌های افراد و رفتار یا عملکرد آنان، واجد اهمیت فراوان می‌باشد. برای اینکه نسبت به رابطه و همبستگی موجود بین نگرش‌ها و رفتار افراد یک سازمان پیش‌تری داشته باشیم، لازم است علل و آثار یا نتایج نگرش‌ها را بشناسیم.

در یکی از مدل‌های پیشنهادی برای نشان دادن رابطه یا همبستگی ابعاد سه‌گانه نگرش گفته شده است که اعتقادات و باورداشت‌های افراد نسبت به اشیاء و امور اساس و پایه نگرش‌های آنان را فراهم می‌آورد. احساسات شخص نسبت به اشیاء و امور (جزء هیجانی) در واقع اصل نگرش یا همان نگرش است. قصد یا نیت رفتاری یا عمل یک شخص (جزء رفتاری) نیز جهت رفتاری او را نشان می‌دهد و مشخص می‌سازد که در رابطه با آن شیئی یا پدیده چه عملی را انجام خواهد داد. اما آنچه که فرد در عمل و در واقع انجام خواهد داد، محصول یا برآیندی است از اعتقادات، نگرش‌ها و تمایلات رفتاری او و نیز مجموعه‌ای از عوامل دیگر نیز در این زمینه مؤثر واقع می‌شوند.<sup>(۲)</sup>

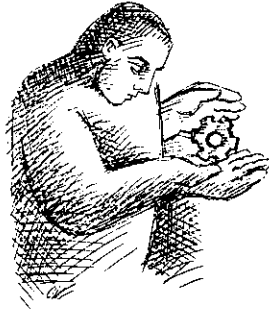
#### کنش یا کارکرد نگرش‌ها:

نگرش‌ها در نتیجه اعتقادات فرد به‌وجود می‌آیند. اعتقادات فرد نیز براساس تجربه‌های گذشته فرد، اطلاعاتی که فرد به آن دسترسی دارد و تممیم نتیجه‌گیری‌ها توسط وی، شکل می‌گیرند. نگرش‌ها آموخته می‌شوند و افراد هر سازمان نگرش‌های خود را براساس تجارب قلبی در زندگی، کار با همکاران، عضویت در گروه‌های شغلی و اثراتی که خانواده و دوستان بر آنان داشته‌اند، کسب می‌کنند.<sup>(۳)</sup>

#### عملکرد و نقش نگرش‌ها چیست؟

آدمی برای سازگاری با محیط خود نیازمند به ابزار و اسباب و فعالیت بسیار است. یکی از ابزار سازگاری فرد با محیطش همان نگرش‌های او است. اگر نگرش‌های کارکنان یک سازمان را بشناسیم، می‌توانیم رفتار آنان را پیش‌بینی کنیم و به‌عنوان یک مدیر آگاه، مسئول و متعهد به اصول انسانی در کار، قادر خواهیم بود رفتار آنان را در کنترل خود داشته باشیم.

برای مثال، اگر سرپرست یک واحد از اعتقادات، احساسات و عمل متقابل افراد تحت نظارت خود نسبت به فردی که قصد دارد او را به‌عنوان معاون خود انتخاب کند، آگاهی دقیق داشته باشد، بهتر می‌تواند تصمیم‌گیری کند.



#### نقش نگرش‌ها در سازگاری فرد:

نگرش‌ها به فرد کمک می‌کنند تا در محیط‌های کار سازگاری پیدا کنند. اگر مدیر یک واحد با کارکنان تحت نظارت خود رفتار مناسبی داشته باشد، احتمالاً نگرش مثبتی در آنان (نسبت به سرپرستی و سازمان) ایجاد می‌شود. حال اگر به آنان مزد کمی بدهیم و در مقابل انتظار کار زیاد از آنان داشته باشیم، ممکن است نگرش آنان نسبت به سرپرستی و سازمان محل کار خود منفی شود. این‌گونه نگرش‌ها باعث سازگاری افراد با محیط و سازمان محل کارشان می‌گردد و اساس رفتارهای بعدی آنان را فراهم می‌آورد.

#### نقش نگرش‌ها در دفاع از خود:

نگرش‌ها ضمن کمک به سازگاری افراد موجداتی را فراهم می‌سازند تا شخص از «تصویر ذهنی خویش» \* (SELF - IMAGES) در مقابل تهدید دیگران دفاع کند. برای مثال، اگر رئیس یک واحد با نظرات و عقاید به‌ظاهر درست و در واقع نادرست کارمند تحت نظارت خود مخالفت کند و این مخالفت مدت‌ها ادامه داشته باشد، ممکن است نگرش کارمند مورد بحث نسبت به رئیس خود چنان باشد که او را نابالغ، ناوارد، ظالم، خودخواه، تلقی کند. در این موارد می‌گوئیم کارمند مورد نظر نمی‌خواهد بپذیرد که پیشنهادش غیر عملی و بیهوده است و برای حمایت از خود و تصویر ذهنی که از خویش دارد، «رئیس خود را سرزنش می‌کند». در این مواقع رئیس چنین کارمندی نیز نگرشی منفی نسبت به وی پیدا خواهد کرد.

حال اگر مدیر مورد نظر، ادراک خود را تغییر دهد و معتقد شود که کارمند تحت نظارتش پیشنهادات جالب و قابل اجرایی را مطرح ساخته است، در این صورت باید انتقاد کردن از او را نیز متوقف سازد. معلوم است که مدیر مورد نظر، چنین اقدامی را انجام نمی‌دهد. بنابراین مشاهده می‌شود که چگونه نگرش‌های فرد او را کمک می‌کنند تا اعمال و رفتار وی را محق جلوه دهند و نقش یک حامی را برای «خود» او ایفا کنند.

#### نقش نگرش‌ها در بیان ارزش‌ها

نگرش‌ها برای افراد امکاناتی را فراهم می‌سازند تا به‌وسیله آن ارزش‌های خود را بیان کنند. برای مثال، وقتی یک مدیر می‌گوید که کارکنان تحت نظارت او باید به عامل «وقت» اهمیت بدهند و ارزیابی آنان را نیز بر همین اساس انجام می‌دهد می‌توان گفت که چنین مدیری برای عامل زمان ارزش زیادی قائل است.

نقش دیگر نگرش‌ها آن است که برای افراد میزان‌ها و چهارچوب داوری فراهم می‌آورد و این امکان را برای آنان ایجاد می‌کند تا جهان اطراف خود را سازمان دهند و توصیف کنند.

### تغییر نگرش‌ها

نگرش‌های کارکنان سازمان را می‌توان تغییر داد و گاه نیز مدیران ناگزیر می‌شوند که نگرش افراد تحت نظارت خود را تغییر دهند. برای مثال، اگر کارکنان یک سازمان معتقد باشند که مدیر آنان برایشان اهمیتی قائل نیست مدیر مورد نظر ممکن است مایل باشد این نگرش را تغییر دهد. گاه تغییر چنین نگرشی به دلیل موانع گوناگونی که در راه است، به سادگی انجام نمی‌گیرد. برای تغییر نگرش‌ها ابتدا باید این موانع را شناخت و سپس استراتژی‌های (راهبردهای) مناسبی برای فائق آمدن بر این موانع پیدا کرد.

### موانع موجود برای تغییر نگرش‌ها

برای تغییر نگرش مردم دو مانع بزرگ وجود دارد. یکی از این موانع تعهدات پیشین افراد است. غالباً افراد یک سازمان نسبت به شیوه عمل خاصی احساس تعهد می‌کنند و مایل به تغییر آن نیستند. برای مثال مدیر امور اداری یک سازمان را در نظر بگیرید که یکی از دوستان خود را به سازمان آورده تصدی شغلی را به او واگذار کرده است. حال اگر این دوست قدیمی و همکار جدید وقت‌شناس نباشد و در کارهایش نیز اشکالاتی داشته باشد، ممکن است مدیر مورد بحث ما به دلیل تعهداتی که در دوستی و رفاقت احساس می‌کند، نتواند نگرش خود را نسبت به او تغییر دهد.

مانع دیگر در این زمینه در نتیجه اطلاعات ناکافی به وجود می‌آید. گاه افراد یک سازمان برای تغییر نگرش‌های خود دلیلی نمی‌شناسند برای مثال، ممکن است مدیر یک سازمان تغییر نگرش خود را نسبت به کارکنان تحت نظارت خود ضروری تشخیص ندهد و دلیلی برای جایگزینی عامل تشویق به جای عامل تنبیه کارکنان، در دست نداشته باشد. گاه کارکنان یک سازمان از نگرش‌های منفی خود نسبت به مدیریت در جهت سازگار کردن خود در محل کار و تحمل فشارهای روانی حاصل از فضای روانی سازمان، استفاده می‌کنند.

### فراهم آوردن اطلاعات جدید

برای از بین بردن موانع موجود در تغییر نگرش‌های کارکنان سازمان، روش‌های گوناگونی وجود دارد. یکی از این روش‌ها فراهم آوردن اطلاعات جدید است. گاه اطلاعات جدید می‌تواند موجبات تغییر عقیده فرد را نسبت به موضوع خاصی در سازمان فراهم آورد. در یک تحقیق معلوم شد که نگرش کارگران یک سازمان نسبت به مدیریت همان سازمان، منفی است. اما وقتی بعضی از همین کارگران به پست مدیریت گمارده شدند. نگرش منفی آنان نسبت به مدیریت تغییر پیدا کرد.<sup>(۳)</sup>

### استفاده از ترس

راه دیگر تغییر نگرش‌های کارکنان سازمان استفاده از ترس است. مطالعات نشان می‌دهد که گاه ترس باعث می‌شود نگرش افراد تغییر پیدا کند. اما به نظر می‌رسد که میزان ترس در نتیجه نهایی و تغییر نگرش موثر است. برای مثال، اگر میزان ترس کم باشد، غالباً افراد آن را مورد بی‌توجهی قرار می‌دهند. اگر سطح یا میزان ترس در حد متوسط باشد، غالباً افراد نسبت به موقعیت پیش آمده آگاهی و توجه نشان می‌دهند و



احتمال تغییر نگرش در آنان، افزایش می‌یابد.

از طرف دیگر اگر میزان ترسی که در افراد ایجاد می‌شود زیاد باشد، غالباً پیامی را که برای آنان ارسال می‌شود نادیده می‌گیرند. وقتی یک پیام بسیار تهدیدکننده تلقی شود، دیگر باورکردن آن برای فرد ممکن نیست. برای مثال اگر بخواهیم کارکنان یک سازمان را ترغیب به ترک سیگار کنیم و در محل سازمان پوسترهای مختلفی از کسانی را نصب کنیم که در نتیجه سیگار جان خود را از دست داده‌اند، این پیام برای کارکنان معتاد به سیگار سازمان تا آن میزان تهدیدکننده خواهد بود که از گوش دادن پیام چنین پوسترهایی خودداری خواهند کرد در این موارد ترس متعادل می‌تواند بالاترین اثربخشی را داشته باشد.

### از بین بردن ناهمخوانی‌ها

سومین روش پیشنهادی برای تغییر نگرش‌ها، آن است که تفاوت و ناهمخوانی بین نگرش فرد و رفتار او را کاهش دهیم یا از بین ببریم. برای مثال، تحقیقات نشان می‌دهند که وقتی برای داوطلبان شغل خاصی بیش از یک فرصت استخدامی وجود دارد و این داوطلبان نیز ناگزیر هستند یکی از این مشاغل را انتخاب کنند، غالباً احساس خواهند کرد که انتخاب نهایی آنان اشتباه بوده است. اما معمولاً این‌گونه تعارض یا ناهمخوانی ملایم برای مدت طولانی ادامه پیدا نمی‌کند. در نظریه «ناهماهنگی شناختی» (COGNITIVE DISSONANCE) گفته می‌شود که مردم به شیوه‌ای فعال می‌کوشند تا ناهماهنگی بین تغییر نگرش و رفتار خود را کاهش دهند.<sup>(۵)</sup> به این ترتیب، وقتی فرد یک شغل را انتخاب و شروع به کار می‌کند، هم‌زمان با آن نسبت به سازمان‌هایی که انتخاب نکرده است، احساسات منفی و نسبت به سازمانی که برای کار کردن انتخاب کرده است، احساسات مثبت پیدا می‌کند. نتیجه این فرآیند ذهنی آن است که فرد احساس می‌کند، انتخاب درستی را انجام داده است.

### اثر دوستان و همسالان

دوستان و همسالان فرد نیز می‌توانند در تغییر نگرش او نقش مهمی داشته باشند. برای مثال، اگر یکی از کارکنان سازمان نسبت به رئیس مستقیم خود نگرشی منفی داشته باشد و متوجه شود همکاران و دوستان

او در سازمان از رئیس مورد بحث به خوبی یاد می‌کنند، احتمال دارد نگرش خود را نسبت به وی تغییر دهد.

دلیل این اثرگذاری آن است که هر فرد نسبت به همکاران و دوستان خود علاقه‌مند است و همین عامل خود موجب اعمال نوعی کنترل بر نگرش‌های او می‌گردد. حال اگر چنین فردی معتقد باشد که همکاران یا دوستان او در محل کار به دلیل ترس یا فرصت طلبی از رئیس مستقیم وی تعریف و تمجید می‌کنند، در این صورت عواملی چون همکار بودن یا دوستی کمتر می‌تواند موجبات تغییر نگرش وی را فراهم کرد.

### روش مقابله کردن

یکی دیگر از روش‌های موجود برای تغییر نگرش کارکنان یک سازمان، روش یا رویکرد مقابله کردن، از عهده برآمدن یا حریف شدن است. در این روش از شخص ناراضی خواسته می‌شود تا درگیر مشکل یا مساله شود و بکوشد تا آن را به شیوه‌ای که خود معتقد است یا فکر می‌کند، حل کند. برای مثال موقعیتی را در نظر بگیرید که یکی از کارشناسان سازمان معتقد است که دوره‌های آموزشی خوب برگزار نمی‌شود و در این زمینه انتقادات خاص خود را مطرح می‌کند و نگرش او نسبت به عملکرد آموزشی سازمان منفی است. در این مورد خاص و به فرض این‌که چنین فردی شرایط احراز پست مدیریت آموزش را دارد، می‌توان مسئولیت آموزش سازمان را برعهده او گذاشت و به او فرصت داد تا ایده‌های خود را پیاده کند.

وقتی چنین فردی را مسئول برگزاری دوره‌های آموزشی کردیم با مشکلات و مسائل کار آموزش کارکنان آشنا می‌شود، موانع موجود را می‌شناسد و چه در پست جدید موفق یا ناموفق باشد، احتمال این‌که نگرش‌های او تغییر کند، بسیار است.

### خلاصه و نتیجه‌گیری

گفتیم نگرش‌های هر فرد بر عملکرد او در سازمان اثر مستقیم یا غیر مستقیم دارد. آگاهی مدیران سازمان نسبت به نگرش‌های خود و افراد تحت نظارت آنان برای اعمال مدیریت و رهبری موثر ضروری می‌باشد. اگر شما مدیر یک سازمان یا سرپرست یک واحد کوچک از آن سازمان هستید و قصد دارید نگرش‌های کارکنان تحت نظارت خود را تغییر دهید، باید به این نکات مهم توجه خاص داشته باشید:

۱ - ابتدا اطمینان حاصل کنید که:  
- اعتقادات، باورداشت‌ها و نگرش‌های خود را می‌شناسید و در این موارد از ثبات عقیده و نگرش برخوردار هستید.

- در انجام کارها عقل سلیم و انصاف را به کار می‌گیرید و فرض‌ورزی و بغض و کینه‌ای نسبت به افراد تحت نظارت خود ندارید.  
- افراد تحت نظارت خود را «دشمن» بالقوه خود به حساب نمی‌آورید و به این باور رسیده‌اید که وقتی در یک سازمان هماهنگی فعالیت‌های عده‌ای را برعهده دارید، باید برای یک‌یک آنان احترام خاص قائل باشید و در این موارد از ریا به دور باشید.

- برای انجام دادن بهتر کارها در سازمان لازم است بعضی نگرش‌های کارکنان تغییر کند مثلاً نسبت به زمان و وقت اهمیت بیشتری قائل شوند.

۲ - پس از اطمینان از صحت و سلامت دیدگاه‌های خود به عنوان یک مدیر، می‌توانید در زمینه تغییر نگرش‌های کارکنان تحت نظارت خود فعالیت کنید.

در این موارد به‌خاطر داشته باشید که:

- اگر از عامل ترس برای تغییر نگرش‌های کارکنان استفاده کنید هرچند ممکن است در کوتاه‌مدت به نتایجی برسید، اما در طولانی مدت احتمالاً موجبات زوال سازمان محل کار خود را فراهم کرده‌اید. ممکن است کارکنان سازمان به دلیل ترس از اقدامات شما نظرشان را در یک زمینه خاص تغییر دهند، اما فشارهای روانی حاصل از این تغییر را به‌نحوی در کار خود دخالت خواهند داد.

- اگر از همه کارکنان تحت نظارت خود بخواهید تا مانند شما فکر کنند یا اعتقاداتشان مانند شما باشد، ممکن است یکسانی و تأیید کامل همه نظریات شما موجبات کاهش خلاقیت و نوآوری در سازمان را فراهم آورد.

- در مواردی که تغییر نگرش واقعاً ضروری است و مثلاً می‌خواهید نگرش مثبت بعضی از کارکنان نسبت به مواد مخدر، دزدی در محیط کار، کم کاری، فحاشی، و نظایر آن تغییر کند. باید از شیوه‌های موثر ارتباط در سازمان استفاده کنید و با جلب محبت و احترام آنان نسبت به خود و با پرورش نوعی شخصیت سالم و روبرو به کمال در خود، علاقه و میل به تغییر نگرش‌های گوناگون را در آنان فراهم آورید.

### ● استفاده از عامل ترس برای تغییر نگرش کارکنان در درازمدت موجبات زوال سازمان را فراهم می‌آورد.

### ○ اگر از همه کارکنان تحت نظارت خود بخواهید مانند شما فکر کنند یا اعتقاداتشان مانند شما باشد این امر موجبات کاهش خلاقیت و نوآوری در سازمان را به وجود خواهد آورد.

در یکی از کارگاه‌های «نگرش کارکنان و تغییر آن در سازمان»، نویسنده مقاله از مدیران شرکت‌کننده در دوره آموزشی خواست تا حداقل یکی از نگرش‌های کارکنان سازمان محل کار خود را که در عمل برای آنان مشکل‌ساز بوده است، معرفی کنند. تعداد مدیران شرکت‌کننده در این کارگاه «روانشناسی در کار، سازمان و مدیریت» پنجاه نفر بوده است (با میانگین سنی ۲۵ سال، میانگین سابقه کار ۱۴ سال و حداقل تحصیلات لیسانس) و این مدیران در سازمان‌های گوناگون تولیدی کشور به کار اشتغال داشته‌اند. در مرحله اول با استفاده از فنون مناسب فهرستی از مهم‌ترین نگرش‌های مشکل‌ساز کارکنان تحت نظارت آنان مشخص گردید و سپس یکی از این نگرش‌ها برای کار جمعی در کارگاه روانشناسی درکار، انتخاب گردید. نمونه‌هایی از این‌گونه نگرش‌های مشکل‌ساز کارکنان سازمان‌ها عبارت بودند از: ۱ - کارگران قدیمی و کم‌سواد بر این اعتقادند که تجربه می‌تواند جبران‌کننده ضعف تحصیلی آنان باشد و باین دیدگاه مانع از تغییر ساختار سازمان شده و با ورود نیروهای متخصص در سازمان مخالفت و به‌صورت‌های گوناگون نسبت به نوسازی نیروی انسانی، مقاومت می‌کنند.

۲ - رشد نیروی کار جوان در سازمان که قابلیت یادگیری بیشتری نیز



دارند باعث شده است افراد قدیمی آنان را رقبای خود احساس کنند و همین نگرش باعث ایجاد مسائل خاصی در سازمان‌ها شده است.

۳ - اجرای طرح طبقه‌بندی مشاغل و پرشدن پست‌های ثابت سازمانی (خاصه در پست‌های بالاتر) و فقدان فرصت برای ارتقاء کارکنان این شیوه تلقی یا نگرش را ایجاد کرده است که دیگر فرصتی برای رشد و پیشرفت وجود ندارد و همین باور و نگرش موجب دلسردی کارکنان سازمان شده است.

۴ - افراد سازمان و خاصه کارکنان بخش حسابداری و مسئولان تنظیم سند برای فاکتورهای خرید و فروش نسبت به مامورین خرید و متصدیان فروش نگرش خاصی دارند و معتقدند این مامورین و متصدیان همواره خود را با دریافت «پورسانت» از فروشندگان و مشتریان، تامین می‌کنند و از نظر ثروت و... در وضع خوبی قرار گرفته‌اند. هرچند این نوع نگرش و شیوه تلقی گاه به‌عنوان شوخی مطرح می‌شود، اما باعث تنش‌ها و تضادهایی در گروه‌های شغلی مختلف سازمان شده است و موجبات دلسردی و کاهش انگیزه کار و تلاش بیشتر در مامورین تدارکات و فروش شده است.

۵ - بعضی از کارکنان سازمان از مدیران خود در زمینه ساعات کار، میزان حقوق و دستمزد، امکانات محل کار و... انتظار و توقع بیش‌ازحد دارند.

۶ - در بعضی از سازمان‌ها نوعی نگرش نسبتاً منفی نسبت به مدیریت وجود دارد و کارکنان این سازمان‌ها عموماً تصور می‌کنند که مدیریت در پی منافع خود می‌باشد. به دلیل همین حتی در مواردی که تصمیماتی گرفته می‌شود که به‌وضوح مشخص است که به‌سود کارمندان سازمان می‌باشد، مهندسان کارکنان سازمان نسبت به این تصمیمات و اقدامات با نوعی بدبینی و سوءظن نگاه می‌کنند و این اقدامات را نوعی عوام‌فریبی تلقی می‌کنند و ناراحت خود را به‌صورت کم‌کاری، عدم احساس مسئولیت و... نشان می‌دهند.

در مرحله بعد مشخص گردید که اکثریت مدیران شرکت‌کننده در کارگاه روانشناسی در کار با مشکل شماره ۶ درگیر هستند و به همین دلیل این مشکل برای کارگروهی انتخاب گردید و شرکت‌کنندگان در دوره آموزشی به شش گروه کار تقسیم گردیدند. از گروه‌های کار خواسته شد تا در زمان تعیین شده ابتدا مشکل را دقیقاً تعریف کنند و سپس علل ایجادکننده آن، راه حل‌های موجود برای رفع هر علت و عوامل بازدارنده و پیش برنده برای هر راه حل را براساس مطالب ارائه شده در کارگاه روانشناسی در کار، مطالعات قبلی خود و نیز براساس تجارب قبلی خود در سازمان مشخص سازند. سپس نتایج حاصل از بحث و گفتگوی گروه‌های چندگانه در گروه بزرگ‌تر مطرح و از ابعاد گوناگون مورد نقد و بررسی قرار گرفت و راه‌حل‌های عملی برای حل مشکل مورد ارزیابی قرار گرفت. در زیر به نمونه و خلاصه‌ای از نتایج کار گروه‌ها در زمینه «تعریف مشکل»، «علل ایجاد مشکل»، «راه حل‌ها» و «عوامل پیش برنده» و «عوامل بازدارنده» برای هر راه حل، اشاره شده است.

الف - تعریف مشکل: در اغلب سازمان‌ها این نگرش وجود دارد که مدیران بیشتر به منافع شخصی خود توجه دارند و کمتر منافع افراد تحت نظارت خود و حتی سازمان را نظر می‌گیرند و در مواردی نیز کارکنان سازمان‌ها عملکردهای صحیح مدیریت را نیز نوعی عوام‌فریبی تلقی

می‌کنند.

ب - علل: بعضی از علل ایجادکننده این نگرش در بین کارکنان سازمان عبارتند از:

۱ - شرایط بد اقتصادی و تحمیل بار بیشتر به مرئوسین و رفاه بیشتر مدیران.

۲ - عملکرد نامطلوب مدیران در بعضی از واحدهای سازمان یا در سطح کلی سازمان.

۳ - عدم ثبات مدیریت و تغییر مدیران در دوره‌های کوتاه مدت.

۴ - فقدان ارتباط صحیح در سازمان و خاصه روابط نامناسب بین مدیریت و کارکنان.

۵ - عدم توانایی و بینش ناکافی مرئوسین برای درک صحیح اهداف کلی سازمان.

۶ - سابقه ذهنی نادرست کارکنان نسبت به مدیران قبلی و تعمیم آن به مدیران فعلی.

۷ - به‌کارگیری رابطه به‌جای ضابطه در امور مدیریت و ایجاد تبعیض در واحدها.

۸ - وجود بعضی مدیرانی که عملاً منافع شخصی خود را بر منافع سازمان و افراد تحت نظارت خود ترجیح می‌دهند.

۹ - تفاوت نسبتاً زیاد بین تسهیلاتی که برای مدیران (حقوق، مزایا، احترام اجتماعی و...) فراهم است و تسهیلات و امکاناتی که برای کارگران و کارمندان فراهم آمده است.

۱۰ - عادات مردم که منافع شخصی خود را بر منافع سازمان ترجیح می‌دهند.

۱۱ - عدم ارضاء و برآورده نشدن توقعات معقول کارکنان سازمان.

۱۲ - انتخاب و انتصاب نادرست بعضی از مدیران یا کارکنان سازمان.

۱۳ - فقدان یا کمبود شدید مدیران لایق و کارآزموده در هر سازمان و نبودن امکانات آموزشی مناسب برای مدیران هر سازمان.

۱۴ - فقدان ساخت سازمانی مناسب و کارآمد و فقدان بینش علمی مدیران در زمینه نظام‌های کارآمد سازمانی و...

۱۵ - روند غیراصولی کار در بعضی از واحدها مانند قسمت خرید و تدارکات.

۱۶ - محرمانه نبودن مسائل پرسنلی از قبیل حقوق و مزایا.

۱۷ - عدم یا کمبود امکانات لازم برای رشد فردی کارکنان سازمان.

۱۸ - خودمحموری بعضی از مدیران و اعتقاد به اینکه تافته جدا بافته سازمان هستند.

۱۹ - فرصت‌طلبی بعضی از مدیران خاصه در مواردی که «رابطه» باعث انتخاب آنان شده است.

۲۰ - کمبود متخصص در سازمان و عدم شناخت کامل مدیران از سازمان محل کار خود.

۲۱ - توزیع ناعادلانه مزایا در بعضی از شرکت‌ها و حساس نبودن بعضی از مدیران نسبت به این مهم.

۲۲ - عدم تناسب بین اختیارات و مسئولیت‌های مدیران.

۲۳ - تاثیر بعضی از مدیران نالایق قبلی در محیط سازمان و فضای روانی حاکم در آن.

۲۴ - عدم توجه خاص نسبت به شیوه انتخاب مدیران میانی در سازمان.

۲۵ - عدم انجام تعهدات توسط مدیریت بعضی از سازمان‌ها یا



واحدهای مختلف این سازمان‌ها.

۲۶ - عدم اعمال مدیریت صحیح و علمی توسط مدیران و اعمال سلیقه‌ای و شخصی مدیریت در سازمان‌ها.

پ - راه‌حل‌ها: یکی از وظایف گروه‌های کار در کارگاه روانشناسی در کار، سازمان و مدیریت آن بود که برای هر مشکل راه‌حل‌های گوناگون ارائه دهند. در زیر بعضی از راه‌حل‌هایی را که برای تغییر نگرش کارکنان پیشنهاد شده است آورده‌ایم:

۱ - برقراری ارتباط «مناسب» و «ممتد» با کارکنان تحت نظارت مدیر هر واحد.

۲ - اجرای صحیح مقررات و ضوابط اداری در سازمان.

۳ - اجرای اقدامات و تصمیماتی که مدیریت قول انجام آن‌را داده است.

۴ - ایجاد ثبات و امنیت شغلی برای مدیران در کلیه سطوح مدیریت.

۵ - برقراری ارتباط موثر با سازمان‌های غیررسمی موجود در هر شرکت یا سازمان.

۶ - آموزش کارکنان سازمان در جهت رشد فکری کارفرما و کارگر باتاکید بر فراهم آوردن امکانات آموزشی برای مدیران و آشنا ساختن آنان با مهارت‌های شناختی، عاطفی و کرداری.

۷ - توجه به خواسته‌های منطقی کارکنان در زمینه‌های مادی و معنوی.

۸ - انتصاب مدیران لایق و باصلاحیت در رده‌های مختلف سازمانی.

۹ - آشنا کردن نیروی کار سازمان با مسائل گوناگون سازمان.

۱۰ - رسیدگی منطقی و معقول نسبت به وضع رفاهی و مالی کارکنان.

۱۱ - کمک به مدیریت سازمان برای درک صحیح از سازمان و مسائل و مشکلات آن.

۱۲ - ایجاد نوعی سیستم صحیح کنترل در سطوح مختلف مدیریت.

۱۳ - استفاده از فنون و روش‌های علمی و شناخته‌شده برای انتخاب، انتصاب، آموزش و ارزش‌یابی و ارتقاء مدیران در همه سطوح مدیریت در سازمان.

ج - عوامل پیش‌برنده برای حل مشکلات:

۱ - وجود مشاوران آگاه و مطلع در بعضی سازمان‌ها یا در خارج از سازمان.

۲ - امکان استفاده از بودجه سازمان در زمینه مسائل رفاهی کارکنان.

۳ - امکان تشکیل جلسات گروهی در سازمان و علاقه کارکنان برای شرکت در این جلسات.

۴ - وجود دفاتر و مراکز مشاوره مدیریت (مثل سازمان مدیریت صنعتی، دفتر مشاوره روانشناسی و...) در کشور.

۵ - علاقه مدیران و کارکنان سازمان برای شرکت در دوره‌های آموزشی و افزایش اطلاعات و دانش خود.

۶ - علاقه کارکنان سازمان برای ایجاد فضای روانی مناسب در سازمان.

۷ - وجود بعضی مدیران لایق، آگاه و مورد احترام و علاقه کارکنان در سازمان.

۸ - وجود بعضی از کارگران و کارمندان خوش فکر و خوش نام و دارای عقل سلیم و تجربه در سازمان.

۹ - امکان تشکیل جلسات هماهنگی در بعضی سازمان‌ها.

د - عوامل بازدارنده:

۱ - عدم ثبات اقتصادی، سیاسی و فرهنگی در کشورهای جهان سوم.

- ۲ - بنیادی نبودن تخصص در ابعاد مختلف حیات سازمانی در کشور.
- ۳ - عدم توجه کافی نسبت به مسئله پژوهش در سازمان‌ها و بی‌اعتنایی مدیران نسبت به پژوهش در حیات سازمانی.
- ۴ - نداشتن تجربه لازم و ضروری در کشور در زمینه صنعت و فرهنگ صنعتی.
- ۵ - ایجاد گروه‌های غیررسمی در سازمان‌ها.
- ۶ - فقدان اعتماد به نفس در بعضی مدیران جهت ارائه خدمات موثر در سازمان.
- ۷ - سوءاستفاده بعضی از مدیران و کارگران یا کارمندان از پست و موقعیت اجتماعی، سیاسی، فرهنگی و مذهبی خود و دلسردی دیگران نسبت به کار در سازمان.
- ۸ - اختلاف سطح فرهنگی بین کارگران، کارمندان و مدیریت سازمان.
- ۹ - بوروکراسی اداری و عدم توانایی مدیران در استفاده بهینه از بوروکراسی موجود.
- ۱۰ - پائین بودن میزان «فرهنگ کاری» در سازمان‌ها.
- ۱۱ - وجود تفاوت‌های فرهنگی، قومی و طبایفه‌ای در بین کارکنان بعضی از سازمان‌ها.
- ۱۲ - وجود نقایص در بعضی از بخش‌های قوانین کار.
- ۱۳ - تورم و گرانی و مشکلات اجتماعی خارج از اختیار و کنترل مدیران سازمان.
- ۱۴ - کوتاه بودن نسبی عمر مدیریت‌ها و تعویض سریع آنان.

1 - RAFAELI, A. & SUTTON, J. (1987) "EXPRESSION OF EMOTION AS PART OF THE WORK ROLE", ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW, JAN. P. 23.

2 - FISHBEIN, M. & AJZEN (1975), "BELIEF, ATTITUDE, INTENTION AND BEHAVIOR AN INTRODUCTION TO THEORY AND RESEARCH," ADDISON - WESLEY, READING, MASS.

3 - KATG, D. (1960) "THE FUNCTIONAL APPROACH TO THE STUDY OF ATTITUDES" JOURNAL OF OPINION QUARTERLY, SUM. PP. 163-204.

4 - LIEBERMAN, S., (1956) "THE EFFECT OF CHANGES IN ROLES ON THE ATTITUDES OF ROLE OCCUPATIONS," HUMAN RELATIONS, NOV, PP. 385-402.

5 - FESTINGER, L. (1957) "A THEORY OF COGNITIVE DISSONANCE," STANDFORD UNIVERSITY, STANDFORD, CALIF.