

کوتاه و خواندنی

## روحیه و جو سازمانی

شهرام شیرکوند

رابطه به شناخت کارکنان و عواملی از جمله انگیزه بستگی دارد. اما رابطه بین روحیه و حضور منظم در محیط کار خیلی روشن و مشخص است، کارمندی که از روحیه بالا برخوردارند حضورشان در محل کار منظم‌تر از کارمندی است که روحیه ضعیفی دارند.

چرا بعضی از افراد دارای روحیه‌ای بالاتر از سایرین هستند؟ آیا این به دلیل شخصیت یا معلومات آنهاست؟ آیا مربوط به نوع سازمان است؟ آیا به شیوه سرپرستی آنها بستگی دارد؟

عوامل متعددی در روحیه کارمند تاثیر می‌گذارد و ما در اینجا به برخی از مهمترین آن اشاره می‌کنیم. این عوامل عبارتند از:

- ۱ - سن: با فرض تساوی سایر شرایط، هرچه سن کارمند بالاتر باشد روحیاتش بالاتر است.
- ۲ - سطح تحصیلات: با فرض تساوی سایر شرایط، هرچه سطح تحصیلات کارمند بالاتر باشد روحیه‌اش پایین‌تر است.
- ۳ - سطح شغل: با فرض تساوی سایر شرایط، هرچه سطح شغلی کارمند بالاتر باشد روحیه‌اش قوی‌تر است.

۴ - نوع شغل: با فرض تساوی سایر شرایط، هرچه شغل کارمند جذاب‌تر باشد روحیه‌اش بالاتر است.

۵ - رهبری ملاحظه‌کار: با فرض تساوی سایر شرایط، هرچه رهبری بیشتر رعایت‌گر و حمایت‌کننده باشد روحیه کارمندان بالاتر است. پس اگر کارمند جوانی را با سطح تحصیلات بالا در یک کار خسته کننده در رده پایین قرار دهید به این ترتیب کلیه شرایط یک کارمند خیلی ناراضی را فراهم کرده‌اید.

عامل مهم دیگری که در بالا بردن روحیه یک کارمند موثر است و تشخیص آن مشکل‌تر از عواملی مثل سن یا سطح شغلی کارمند است جو سازمانی یا روانی موسسه است. شیوه عملکرد فرد در یک سازمانی به نوع شخصیت فرد، نقش سازمانی که برعهده دارد و نیز موقعیت و شرایط محیط، فرهنگ، احساس، آهنگ و یا جو مورد مطالعه و توجه قرار گرفته است. این واژه‌ها به کیفیت درونی سازمان همان‌طور که از طریق اعضایش تجربه می‌شود اشاره دارد. فرد تنها کافی است با چند سازمان از نزدیک برخورد داشته باشد تا دریابد که اختلافات عمده‌ای در محیط وجود دارد. مجموعه مشخصات درونی که یک سازمان را از سازمان دیگر متمایز می‌سازد

تلفیقی وجود انسانی است. مجزاساختن روحیه از انگیزه‌های انسانی کاری اجتناب‌ناپذیر است. بدین معنی که انگیزش، آدمی را از درون برمی‌انگیزد تا فعل و انفعالاتی را از خود بروز دهد و روحیه چگونگی شدت و ضعف اینگونه فعل و انفعالات را مشخص می‌سازد. برای مثال اگر موتور یک اتومبیل را در نظر بگیریم انرژی حاصل از سوخت را انگیزه (عامل دینامیک) می‌نامیم و طرز کارکرد (تند، کند، عادی) را روحیه می‌گوییم.

درجه موفقیت و بازدهی عالی انسانی حاصل کشتها و واکنشهایی است که بین انگیزه‌های درونی و روحیه ایجاد می‌شود. پس انجام هر کاری برای انسان به صورت مطلوب باید برپایه هماهنگی انگیزه و روحیه و در یک جهت باشد و در غیر این صورت عدم بازدهی مثبت در فرد و یا در حالت گروهی را باعث می‌گردد. برای مثال اگر کارگر ماهری را در محیطی قرار دهیم ولی وی کار خود را به خوبی انجام ندهد در این حالت براساس تجزیه و تحلیل افتراقی خاطرنشان خواهیم ساخت که انگیزه و روحیه با یکدیگر در یک جهت همگام نبوده است و هرکدام جهت‌های مخالف یکدیگر را طی می‌کنند که در نتیجه از قوه دافع یکدیگر کارکرد منفی حاصل می‌شود. مشخص کردن این

عقاید روان‌شناسان درباره افرادی که در سازمانهای صنعتی و بازرگانی مشغول به کارند مبین آن است که برای بالا بردن سطح کیفی و کمی محصول ضروری است که خدمات رفاهی را تأمین کند که میسر است برای کارکنان فراهم و تسهیلات لازم را برای بهزیستی آنها ایجاد کنیم زیرا از این طریق است که غرضمندی از کار در آنها به وجود می‌آید و در نتیجه منجر به بازده مثبت و پرثمر می‌شود.

موثر بودن افراد در به‌ثمر رساندن اهداف سازمانی بستگی مستقیم به چگونگی روحیه آنها دارد. از این رو است که توجه به بالا بردن سطح روحیه کارکنان سازمانی جای پرارج و اهمیتی را در اداره امور سازمانهای اجتماعی به خود اختصاص داده است. کلمه روحیه نظیر کلمات حالت مزاجی به‌تنهایی معنی مشخص و یا خوب و بد ندارد. همان‌طور که اطلاع بر حالت مزاجی انسان که نماینده احوال عمومی بدن است، مهم است، دانستن روحیه نیز حائز اهمیت است زیرا نماینده وضع کلی روابط انسانی در یک سازمان است. روحیه مجموعه‌ای از طرز فکر و احساسات و عواطف انسان است. روحیه عبارت است از مجموعه کمی و کیفی احساسات، عواطف و اشتیاق فردی و یا گروهی برای کار بهتر است. روحیه و انگیزه دو عامل

سرپرستی از نزدیک (تاکید بر تولید)، با مجموعه‌ای از قوانین و مقررات نیست (کناره‌جویی). رفتار رهبری به‌آسانی و به‌طور مناسب همچنان که ضرورت می‌یابد ظاهر می‌گردد. به‌طور خلاصه رفتار مدیر و کارکنان درست و قابل اعتماد است. جو بسته عملاً در مقابل جو باز قرار می‌گیرد. رهبری غیر موثر مدیر همچنین در سرپرستی او از نزدیک (تاکید بر تولید) و نیز در فقدان رفتار ملاحظه‌گری در رابطه با کارکنان و همچنین در عدم توانایی و عدم تمایل او به فراهم آوردن یک الگوی مشخص پویا ملاحظه می‌گردد. این حالات روی هم باعث باس و بی‌تفاوتی کارکنان می‌شود.

#### منابع

- ۱ - کمال پرهیزگار، روابط انسانی در مدیریت - انتشارات تهران، اشراقی، ۱۳۶۸.
- ۲ - گری دسلر، مبانی مدیریت - ترجمه داوود مدنی، تهران، قومس ۱۳۷۳.
- ۳ - جزوات گروه آموزشی علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساوه.

نسبت به یک سازمان دارند. این درک متاثر از عوامل متعددی مانند فشار گروه، تصور از خویش (در کارمند)، موقعیت سازمانی یا نقش فرد و گروه مرجع اوست. طبق تحقیقات هالپین و کرافت جو سازمانها را می‌توان در نموداری از جو باز، خودمختار، کنترل شده، خودی، پدرا نه یا بسته نشان داد. مشخصه ممتاز جو باز میزان بالای برانگیختگی و سرزندگی و لاتی‌دی پایین است که طبق فرمول چنین بیان می‌شود:

$$\text{برانگیختگی} = \text{نمره سرزندگی} + \text{نمره برانگیختگی} = \text{شاخص یازبودن جو}$$

این ترکیب جوی را نشان می‌دهد که در آن مدیر و کارکنان در رفتار خود خلوص نیت دارند. مدیر از طریق برقرار کردن الگوها رهبری می‌کند، یعنی با فراهم آوردن مخلوط مناسبی از ساخت و جهت و نیز حمایت و ملاحظه‌گری، کارکنان با خویش باهم کار کرده و به وظیفه‌ای که دارند متعهد هستند، چرا که رهبری مدیر واقع‌گرایانه است و کارکنان نسبت به کارشان متعهدند و هیچ نیازی به کاغذبازی و تقاضا برای انجام کارهای یکنواخت و پیش‌پاافتاده نیست، هیچ نیازی به

و بر رفتار افرادی اثر می‌گذارد که در آن فعالیت می‌کنند، جو سازمانی نامیده می‌شود. به‌راستی جو یک سازمان را می‌توان به‌عنوان یک شخصیت یک سازمان در نظر گرفت.

جورج لیتوین و روبرت استرینجر تعریف جو سازمانی را چنین بیان می‌کنند: ادراکاتی که فرد از نوع سازمانی دارد که در آن کار می‌کند و احساس او نسبت به سازمان برحسب ابعادی مانند استقلال ساختار سازمانی، پاداش، ملاحظه‌کاریها، صمیمیت و حمایت و صراحت. جو سازمانی به منزله یک پل عمل می‌کند، در یک طرف جنبه‌های عینی و محسوس سازمان از قبیل ساختار، مقررات و شیوه‌های رهبری قرار دارد و جو عبارتند از درک و یا احساسی که کارمندان نسبت به این جنبه‌های محسوس سازمان به‌دست می‌آورند، در طرف دیگر پل روحیه و رفتار کارکنان واقع شده‌اند. بدین ترتیب روحیه و رفتار فقط تابعی از شیوه رهبری عملی و یا ساختار سازمانی نیست بلکه به نگاه فرد به ارزشها، نیازها و شخصیت خود نیز بستگی دارد. جو نمایانگر درک یا احساسی است که کارمندان

## رویکرد آموزشی پودمانی

### راهکاری جهت افزایش اثربخشی آموزش کارکنان در صنعت و خدمات

رحمت‌الله پاکدل

و زمانی را تا حد قابل گاهش دهد.

#### رویکرد آموزش پودمانی (مدولار)

ماهیت: یکی از رویکردهای آموزشی که توانسته است بسیاری از نقایص سیستم‌های آموزش سنتی را برطرف کند، رویکرد آموزش پودمانی (MODULAR TRAINING APPROACH) است. این رویکرد پس از جنگ جهانی دوم با توجه به شرایط بعد از جنگ که تقریباً بیش از

مهمی است که صاحب‌نظران امر آموزش همواره در حال بررسی و مطالعه آن هستند.

یکی از موثرترین مکانیسم‌های برنامه‌ریزی و تدوین آموزشهای کارکنان، رویکرد آموزش پودمانی در طراحی و تدوین آموزشهای شغلی است. این رویکرد با تمرکز بر نیازهای اساسی شغل و شاغل و مهارتهای مورد نیاز آنها، سعی در ارائه آموزشهایی است که علاوه بر برطرف کردن نیازهای آموزشی کارکنان، صرف هزینه‌های مالی

امروزه بر هیچ فردی نقش و اهمیت والای آموزش پوشیده نیست، به عبارت دیگر این اصل که آموزش در ارتقا سطح دانش، توانمندیا و نگرشهای انسانها تاثیر بسزایی دارد مورد توافق تمامی صاحب‌نظران و متخصصان امر آموزش و تعلیم و تربیت است. لکن راهکارهایی که آموزش را به‌نوعی کارآمد و اثربخش ارائه کند و در نهایت تاثیرات قابل ملاحظه‌ای را در رفتار، نگرش، مهارتها و توانمندیا ایجاد کند، مطلب