

# بهداشت روانی سازمان و نقش‌های جدید مدیریتی

فریبا حسینی \*

## چکیده:

مراقبت روانی از افرادی که در سازمان کار می‌کنند مسئله‌ای مهم تلقی می‌گردد. ماهیت روانی محیط شغلی و تأثیر نحوه برخورد مدیران در سلامت روانی کارکنان امری غیر قابل انکار در بهزیستی محیط کاری است. امروزه بسیاری از محققان بر این باورند که بهزیستی و سلامت کارکنان به میزان قابل توجهی بستگی به رفتار مدیران آنها دارد، در عین حال رفتار مدیر الگویی برای یادگیری چگونگی رفتار مناسب در سازمان است. تاکنون نقش‌های زیادی را برای مدیران برشمرده‌اند، آنچه که کمتر تأکید گشته است نقش مدیر به عنوان تأمین کننده بهداشت روانی در محیط کار است. بدیهی است که در این نقش از مدیر انتظار می‌رود تا با کسب مهارت‌های شناختی، عاطفی و رفتاری خاص در ارتباط با کارکنان تحت نظارت خود در جهت افزایش بهداشت روانی محیط کار و تلاش نماید. هدف از ارائه نقش‌های نوین مدیریتی کمک به توسعه راههایی است که رسیدن به اهداف سازمان را تسهیل می‌کند، چنانچه اخیراً مدیران جذب عقیده بکارگیری اصول مشاوره به هنگام کار به دلیل وجود دیدگاه‌های بشر دوستانه و کاربردی بودن اصول آن گشته‌اند. در این راستا کاربرد سه سطح، مشاوره پیشنهاد و معرفی می‌گردد که هر سطح نوع خاصی از مشاوره و بکارگیری اصول و فنون مرتبط با آن را می‌طلبند.





مقدمه

بهداشت روانی کارکنان و ارتباط آن با شیوه‌های مدیریت در سازمان مسئله‌ای است که بارها در مطالعات گوناگون مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج نشان داده است که مدیران و سرپرستانی که با کارکنان خود روش‌های علمی و اعتدال را در پیش گیرند نه تنها باعث می‌گردند کارکنانشان کمتر دچار فشار روانی گردند بلکه ارتباط دو سویه خوبی را برقرار می‌سازند. (راس و آلتمایر، ۱۹۹۶، ص ۸۶). جالب آنکه روابط مدیرانی که عامل بالقوه‌ای برای برهم زدن فشار روانی شغلی شناخته شده است ممکن است سایر مدیران یا سرپرستان را نیز درگیر و دچار فشار روانی سازد.

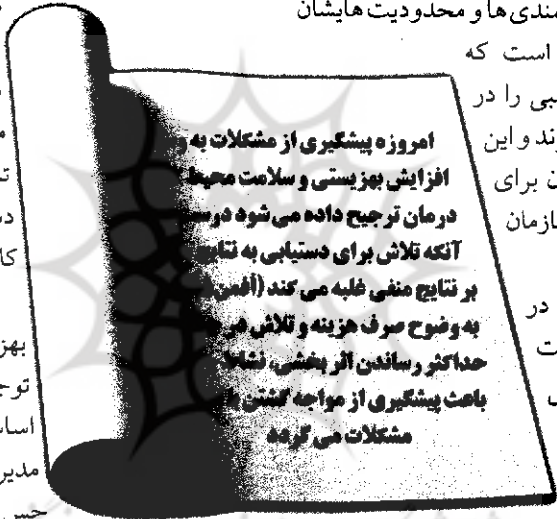
بدیهی است مراقبت روانی از افرادی که در سازمان کار می‌کنند امری بسیار خطیر است. تأثیر محیط شغلی و برخورد مدیران برای سلامت روانی، رفاه و رضایت کارکنان از حیطه شغلی، امری غیر قابل انکار در بهزیستی محیط شغلی است. بدین منظور مدیران باید از درگیری‌های کارکنان به خوبی توانمندی‌ها و محدودیت‌هایشان آگاه باشند. همچنین توصیه شده است که مدیران باید توجه، زمان و هزینه مناسبی را در جهت مراقبت روانی کارکنان بکار گیرند و این امر بخشی جدائی ناپذیر از مسیر آنان برای رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده سازمان است (شابراک ۲۰۰۳).

مدیریت باید در برخورد با کارکنان آزادانه‌تر عمل کرده و تلاش بیشتری در جهت پاسخگویی به نیازهای انسانی کارکنان بعمل آورد را مطرح کرده است. هر چند که این نظریه‌های نوین تا سالهای ۱۹۳۰ مورد توجه واقع نگردید. ولی سرآغاز یک سلسله مطالعات رفتار سازمانی به عنوان یک رشته مطالعاتی گردید. (مورهد، گریفین، ۱۹۹۶).

مهمترین تفاوت سبک سنتی و نوین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی آن است که شیوه‌های نوین از یکطرف توجه، دقت و ثبات بیشتری در اقدامات را طلبیده و از طرف دیگر مستلزم صرف وقت، تمرکز و هزینه می‌باشند، (دوگلاس و شابراک، ۱۹۹۲). نتایج بکارگیری فنون و استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی عمل کردن مؤثر سازمان، کمتر دچار مشکلات ناشی از پدیده استرس شدن و احتمالاً دوام طولانی‌تر یافتن است (دوگس ۱۹۹۷).

تغییرات در بازار کار باعث گشته است تا سازمان نیاز کمتری به سبک مدیریتی دستور / کنترل و بیشتر نیاز به برخورد با کارکنان بر اساس درک و هم‌فهمی داشته باشد. اخیراً مدیران ارشد رهبران زیر گروه خود را تشویق می‌کنند تا اختیار دهنده، قابل دسترس و تسهیل‌گر باشند (رابرتسون، کالینان و بارترام، ۲۰۰۲).

شابراک (۲۰۰۳) معتقد است که بهزیستی و سلامت کارکنان به میزان قابل توجهی بستگی به رفتار مدیران آنها دارد. اساساً این امور دلالت بر آن دارد که مدیران باید هنجارهای اخلاقی معین مثل حسن سلوک، عدالت، صداقت، و احترام را مد نظر قرار دهند. رفتار مدیر در سازمان می‌تواند الگوی مناسبی برای یادگیری چگونگی رفتار مناسب در سازمان باشد. بر اساس دیدگاه بندورا، ما بیش از گفته‌ها تحت تأثیر اعمال و رفتار دیگران قرار می‌گیریم و طی فرآیند یادگیری اجتماعی از طریق الگوهای محیط چیز می‌آموزیم (شولتز ۱۹۹۸). نتایج فرآیند الگوسازی بسیار فراگیرتر از الگوگیری در رفتار، نحوه سخن گفت و طرز لباس پوشیدن است یعنی شامل طرز تلقی، رفتارهای خاص شغلی و روشهای تعامل یا تأثیرگذاری بر دیگران نیز می‌گردد. (آنتونی، ۱۹۹۶).



یادگیری و کسب اطلاعات لازم در خصوص مشکلات بالقوه سلامت روانی و بهزیستی کارکنان و چگونگی رسیدن به راه‌حل آن موضوع عمده سوال بسیاری از کارکنان است (شابراک و همکاران، ۲۰۰۱) بدیهی است مشکلات فراوان و پیچیده‌تر سازمان دارای دلایلی گسترده‌تر است که منجر به سایر تأثیرات نامطلوب و پیامدهای شدید می‌گردد.

امروزه پیشگیری از مشکلات به وسیله افزایش بهزیستی و سلامت محیط کاربر درمان ترجیح داده می‌شود درستی مثل آنکه تلاش برای دستیابی به نتایج مثبت بر نتایج منفی غلبه می‌کند (آفمن ۱۹۹۵) به وضوح صرف هزینه و تلاش در جهت به حداکثر رساندن اثر بخشی، نشاط و رشد باعث پیشگیری از مواجهه گشتن با انواع مشکلات می‌گردد.

کالبد تفکر HRM، یعنی تحقیق و بررسی سازمان در خصوص کارکنان رویکردی طبیعی است. به منظور تضمین بهزیستی و سلامت روانی و پیشگیری از مشکلات بی‌دلیل HRM از دیرباز مجموعه‌ای از فنون و روش‌های مناسب را پیشنهاد کرده است، برای مثال ماری پارکر فالت در اوایل سالهای ۱۹۰۰ این باور را که به

جاسبی (۱۳۷۹) نیز بر این اعتقاد است که یکی از نقش‌های رهبر ایفای نقش «نمونه» است که طی آن لازم است رهبر خود نمونه بارز رفتاری باشد که از افراد گروه انتظار می‌رود آن باشند (ص ۲۳).

نقش‌های مدیریتی

میتنبرگ معتقد است مدیر نقش‌هایی چون رئیس و رهبر،



فرعی «مشاوره در کار» یا «مشاوره سازمانی» نشان داده است (اینترنت ۲۰۰۲). این شاخه نیاز به مهارت‌های مشاوره‌ای در بین افرادی که هر روز با حیطه‌ای مدیریتی، سرپرستی و رهبری افراد چه در محیط‌های دولتی و چه در محیط‌های خصوصی سرو کار دارند را مستقیماً خاطر نشان می‌سازد.

### مدیر به عنوان مشاور

مدیران و مسئولان تنها کسانی نیستند که می‌بایست در بکارگیری اصول مشاوره‌ای در تعاملات اهتمام ورزند بلکه آموزش کارکنان، مجریان رفاه، مسئولین استخدام کارگزینی و نمایندگان سازمان نیز باید مد نظر قرار گیرد، اما در این سطور تمرکز بیشتر بر روی آموزش مدیران و تأکید بر عبور آنان از «راهروی گفت و شنود مشاوره‌ای» است (جرارد بلر ۲۰۰۳).

سؤال مهم در اینجا آن است که آیا از مدیران انتظار می‌رود نقش یک روان‌شناس را ایفا کنند؟ در پاسخگویی به این سؤال علاوه بر دلایل انتخاب مدیر برای اجرای این نقش که در ذیل آمده ذکر این نکته ضروری است که بین بکارگیری مهارت‌های مشاوره‌ای و مشاور بودن تفاوت وجود دارد و آنچه که مد نظر است فقط بکارگیری فنون مشاوره به گونه‌ای غیر حرفه‌ای در سازمان بالاخص توسط مدیران است.

### دلایل انتخاب مدیر برای ایفای نقشی جدید

دلایل انتخاب مدیر برای بکارگیری فنون مشاور در سازمان آن است که:

۱- چنین فردی در بهترین مکان سازمانی هم برای ایجاد مشکل و هم برای کاهش فشارهای روانی کارکنان قرار دارد. در عین حال فردی است که می‌تواند با دستیابی به راه‌حل‌های مناسب به مشکلات پایان دهد. گاه مدیر در بهترین موقعیت سازمانی برای راهنمایی کارکنان در جهت دریافت کمکی که به آن نیاز دارند، قرار دارد.

۲- اغلب مدیران در سازمان در برخی موقعیت‌های دشوار چنان قرار می‌گیرند، که نیاز به کمک مشاوران حرفه‌ای را ضروری می‌سازد. بدیهی است با اندکی مشاوره غیر رسمی و یا بکارگیری اصول و فنون آن به شیوه‌ای غیر حرفه‌ای یعنی آنچه که در خصوص آن توضیح داده شد. شرایط و جو سازمان را از بحران‌های احتمالی رهایی خواهند بخشید. بدون شک در سازمان موقعیت‌هایی وجود دارد که حرکت و اقدام سریع مدیر / رئیس می‌تواند از اعلام نیاز برای دریافت کمک حرفه‌ای پیشی گرفته و همزمان انرژی از دست رفته را به سازمان بازگرداند و از بحرانی شدن موقعیت پیشگیری نماید.

۳- مدیران معمولاً در نقطه‌ای از سازمان ایستاده‌اند که کلیه کارکنان در نهایت معطوف به آنان شده و در بسیاری از موارد با طرح مشکل خویش خواستار دریافت رهنمودهایی از آنان هستند.

رابطه، تنظیم و کنترل کننده، توزیع کننده، سخنگو، کارآفرین، حل کننده مشکلات، تشخیص دهنده منابع و مذاکره کننده رادر سازمان دارا است (مورهد و گریفین، ۱۹۸۹).

هنری مینتزر برگ پس از شناسایی این نقش برای مدیر آنها را در سه گروه بزرگ قرار می‌دهد.

۱- نقش و وظایف بین فردی شامل سردستگی، رهبری و میانجی‌گری.

۲- نقش و وظایف اطلاعاتی شامل نظارت، انتقال دهنده، سخنگو.

۳- نقش و وظایف تصمیم گیرانه شامل کار آفرینی، رسیدگی به عناصر مزاحم، تخصیص دهنده منابع، و مذاکره کننده (آنتونی ۱۹۹۶ صص ۸۶-۸۷ مورهد و گریفین، ۱۹۸۹ صص ۱۷-۳۰)

### مدیر به عنوان تأمین کننده بهداشت روانی در محیط کار

همانگونه که از تعاریف بالا مشهود است بر نقش مدیر به عنوان تأمین کننده بهداشت روانی تأکید زیادی صورت نگرفته است، هر چند که یکی از مهمترین وظایف مدیر را حفظ فضای عاطفی و روانی سازمان و کارکنان دانسته اند. بدیهی است در این راستا از مدیر انتظار می‌رود تا با کسب مهارت‌های شناختی، هیجانی و کرداری خاص با کارکنان تحت نظارت خود در جهت افزایش بهداشت روانی محیط کار تلاش نماید.

اگر افراد سازمانی دچار اختلال روانی نگردند، از کار خود احساس رضایت نموده و علاقمند به ادامه آن می‌گردند، با یکدیگر و با محیط کار روابط نامطلوب برقرار نموده و بالاخره علی‌رغم وجود پاره‌ای مشکلات در بیرون و دوران سازمان احساس خوشبختی از عضویت در سازمان نموده و فضای روانی مناسب بر کار حاکم می‌گردد. این شرایطی است که اهداف بهداشت روانی در سازمان تأمین گشته است (ساعتچی ۱۳۷۸).

### مدیر و نقش‌های جدید

هدف از ارائه نقش‌های نوین مدیریتی کمک به توسعه راههایی است که رسیدن به اهداف سازمان را تسهیل می‌کنند. بدیهی است نیل به اهداف سازمان همواره با مدنظر قرار دادن بهزیستی کارکنان یعنی مهمترین سرمایه سازمان همراه است. در همین راستا اخیراً مدیران و رهبران جذب عقیده بکارگیری اصول مشاوره به هنگام کار هم به دلیل پیروی از دیدگاه‌های انسان دوستانه و هم به خاطر کاربردی بودن اصول آن گشته‌اند. در نظر گرفتن این مسئله که تغییر الگوهای زندگی شغلی باعث بروز فشارها و تنگناهایی برای عده‌ای از کارکنان می‌گردد، امری واقع‌گرایانه است. بسیاری از این عمل‌گرایان مشاوره و بکارگیری اصول و فنون آن را در محیط‌های شغلی همپای مهمترین ابزار اقتصادی برای افزایش عملکرد کارکنان دانسته‌اند (مایکل ردی ۱۹۹۵) این علاقه اخیراً خود را در خلق انجمن‌های جدید مثل انجمن بریتانیایی مشاوره با شاخه



۴- از آنجا که رهبری و مدیریت مؤثر توان به موفقیت رساندن سایر افراد سازمان است، بدیهی است بکارگیری فنون مؤثر می تواند مدیران را در راه رسیدن به این هدف مهم یاری نماید.

مدیران اغلب در انجام این نقش نامطمئن بوده و حتی آنان که نسبت به حیطه های مدیریتی خود حساس هستند احتمال می دهند که مبادا بیشتر به کارکنان آسیب برسانند تا مفید واقع گردند. به همین جهت حتی از کمترین مشارکت در این امر احتراز می ورزند. ولی اخیراً فنون مشاوره دستورات عمل هایی را ارائه می دهد که کاربردی بوده و برای مدیرانی که علاقمند به کمک به کارکنان خویش در سازمان هستند می تواند مؤثر واقع گردد.

### تودید برخی از مدیران

برخی از مدیران علاقمند نبوده و بنابه دلایل ذیل در بکارگیری فنون مشاوره مردد هستند:

۱- نگرانند که مبادا نقش کنترلی / مدیریتی خویش را از دست بدهند.

۲- معتقدند همدلی با مشکلات زیردستان باعث سوء استفاده از آنان می گردد.

۳- چنین می اندیشند که همدل بودن با یکی از افراد سازمان بدان معناست که دیگر نتوانند از آنان سایر درخواست های سازمانی را داشته باشد.

۴- اغلب عنوان می کنند که شرح وظایف آنان شامل انجام «مشاوره» و یا «مددکاری اجتماعی» نمی گردد.

۵- به سادگی ابراز می دارند که وقت کافی برای انجام اینگونه کارها ندارند.

برای کسانی که از بنیان و واقعاً در مقابل قبول این نقش و حتی برای دوره ای محدود و یا کوتاه، مقاوم هستند فقط یک توصیه وجود دارد «این کار را نکنید». البته لازم به ذکر است که برخی از موارد فوق الذکر واقعاً بهانه ای بیش نیست برای مثال طرح «زمان کافی نداشتن» واقعاً نمی تواند به عنوان یک عامل طرح گردد زیرا زمان هایی که صرف مشاوره با یکی از کارکنان می گردد. مشابه آنچه که در مشاوره حرفه ای صورت می پذیرد نیست و می تواند به گونه ای سریع و در زمانی محدود و در عین حال چندبار در جهت افزایش اثربخشی کارکنان صورت پذیرد.

بدین ترتیب فنون مشاوره از فئونی است که می تواند زیر مجموعه مهارت های مدیریت منابع انسانی قرار گیرد. این فنون، فنون به کار گرفته دائمی توسط مدیران نیست ولی در مواردی که به کار گرفته می شود می تواند چنان تأثیرگذار باشد که باعث گردد فردی برای طی مابقی اشتغال خویش در آن سازمان باقی مانده و احتمال

رضایت شغلی او افزایش یابد.

### در حیطه مدیریت «مشاوره» چیست؟

در این محدوده مشاوره تحت عناوین ذیل تعریف می گردد که البته سه سطح مشاوره در سازمان را نیز نشان می دهد:

#### سطح اول: درک، فهم و استنتاج مسئله

با بکارگیری مجموعه ای از فنون، مهارت ها و نگرش ها شامل:  
◀ گوش دادن فعال همراه با سؤال نمودن فعال به منظور گردآوری اطلاعات

◀ پذیرش همراه با گرمی و عطف.

◀ صبر و شکیبایی

◀ عدم قضاوت سریع، قضاوت تأخیری

◀ جلب اعتماد

◀ تمرکز و دقت

◀ رازداری و

#### سطح دوم: چالش

شامل: کمک به فرد برای مدیریت

مشکل خویش

◀ چالش همراه با مقابله

◀ ضربه های خفیف ادراکی و

شناختی

سطح سوم: کمک به استفاده از

منابع و توانایی خویش

شامل: جستجوی سایر امکانات و

موقعیت های معتبر

◀ تصمیم گیری و انتخاب یکی از

راه های موجود

◀ اقدام در جهت یکی از راه های

ممکن.

◀ کسب گزارش در مورد اقدام نهایی

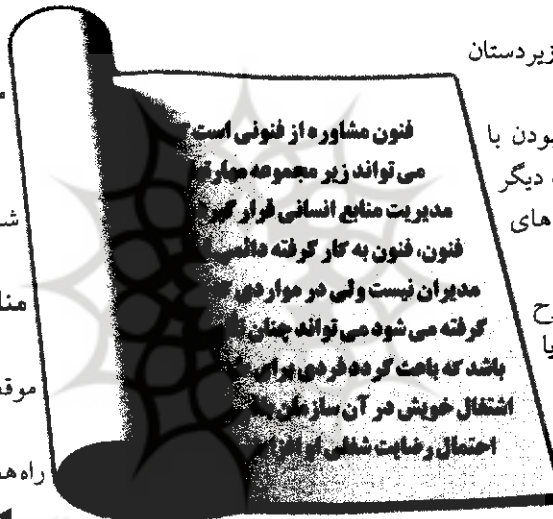
◀ ارزیابی نتایج به کمک خود فرد

اینک به تفصیل به بیان سه سطح مشاوره در مدیریت

می پردازیم:

۱- در سطح اول فرد کارمند خود را تشریح کرده و مشکل از دیدگاه دنیای پدیداریش طرح می گردد. مدیر نیز کارمند را به عنوان یک فرد منحصر به فرد درک کرده و با فن «گوش دادن فعال» سعی در درک دنیای درونی او دارد. هدف از این سطح روشن سازی و جداسازی احساسات از افکار بوده و مدیر تلاش می کند خطوط کلی طرح مشکل دریابد.

فنون و مهارت هایی که در سطح اول مهم بنظر می رسد عبارتند از: درک، به تأخیر انداختن قضاوت، پذیرش، گوش دادن فعال، گشادگی فکر اصالت، تحمل، آزادی عمل و...



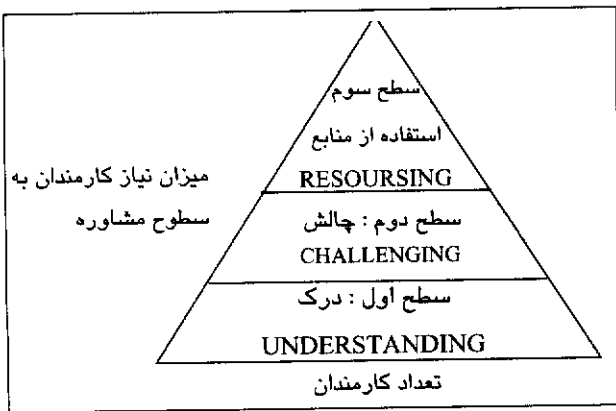


باشد. تعلیم و یا امکانات تعلیم را فراهم آوردن، ارائه بازخوردهای مناسب، ارائه پیشنهاد و یا رهنمودهای مقتضی از جمله فعالیت های این سطح است. در این سطح ممکن است کارمند نیازمند خدماتی خاص باشد که خودش به تنهایی نتواند آن را در سازمان کسب یا انجام دهد. گاه بر اساس نیاز، ارجاع او به سایر متخصصان ضروری جلوه می کند. در این گونه موارد حمایت مدیر مبنی بر فراهم آوردن امکانات و موقعیت های لازم بر اساس شناخت نیازهای کارمند و برنامه ریزی بر پایه آن سطح سوم مشاوره را تسهیل می کند. یکی از حیطه هایی که می تواند وابسته به سطح سوم عملکرد مدیر گردد، مشاوره شغلی است.

بدین ترتیب حتی عمل گراترین مدیران خواهند دید که بهتر گوش کردن (سطح اول)، چالش همراه با تدبیر (سطح دوم) و کمک بلند نظرانه در پیدا کردن راه مناسب (سطح سوم) می تواند راه رسیدن به نتایج مطلوب را چه به لحاظ زمان و چه بصورت حفظ بهداشت روانی و بهزیستی کارکنان هموار سازد.

پس از ارائه طرح کلی ذکر چند مسئله ضروری است:

- ۱- اغلب مدیران نیازی به فراتر از سطح یک و یا سطح دو ندارند، یعنی مشکلات کارکنان با گذشتن از سطح اول و یا احتمالاً سطح دوم مشاوره حل می گردد.
- ۲- ممکن است کارکنان نیازمند خدمات بیشتر باشند ولی پس از گذشتن از سطح اول و و یا دوم مشاوره بدون کمک مدیر می توانند به تنهایی مشکل خویش را حل کنند. بدیهی است در این مرحله مدیران باید آمادگی اجازه دادن عمل مستقل و آزادانه به کارمند را داشته باشند.
- ۳- پاره ای از اوقات کارمندان نیازمند ادامه مشاوره در سطح سوم هستند و اصولاً بالاخص در آن سطح نیاز به مشاوره دارند. ممکن است همچنان مدیر بهترین فرد محیط شغلی برای یاری رساندن باشد، به همین دلیل نباید تنها به این دلیل که مشاور حرفه ای نیست جریان کمک رسانی را رها کند.
- ۴- به دلیل تأکید بر اقدام و عمل، سطح سوم مشاوره با دو سطح دیگر متفاوت است ولی چهارچوب کلی فرآیند را حفظ کرده و



هرم سطوح نیازهای مشاوره ای کارمندان در سازمان

نگرش هایی چون علاقه به مردم، نگرش مثبت به ذات بشر و اعتقاد به پاک بودن فطرت بشر، اعتقاد به امکان تغییر افراد در شرایط مناسب محیطی، به نظر مهم می رسند.

سایر فنون مهم و مؤثر: توجه، تا پایان به صحبت دیگران گوش دادن، بازخورد مناسب دادن، انعکاس دادن، هم حسی، بازسنجی کردن، واریسی نتایج، روشن سازی، خلاصه کردن، درخواست مثال کردن، تشویق، سؤال کردن، سکوت و ...

۲- در سطح دوم به فرد کمک می گردد تا تصویری که از مشکل خویش در ذهن دارد تغییر و به سایر احتمالات و گزینه های قابل دسترس دیگر بیندیشند. بدیهی است که شیوه طرح مشکل تاکنون راه را برای نتیجه گیری رضایت بخش و مؤثر مسدود کرده است و فرد نیاز به طرح مسئله به شیوه ای متفاوت دارد. هرچند مشکل به جزئیات خود تقسیم گردد، این حقیقت که گاهی فقط تغییر نگرش و تفکر ادراک فرد در مورد مشکل باعث حل آن می گردد، بیشتر خود را نشان می دهد. در مرحله دوم بر عکس مرحله اول که مستلزم کسب مهارت و توان درک به سبک مشاوران است، مشارکت مدیر در تعاملی عمیق در جهت درک مشکل صورت می پذیرد، زیرا مشکل می تواند فقط به علت نگرش منفی فرد در سازمان و با یا به قولی دیدن نیمه خالی لیوان آب باشد. بنابراین تغییر نگرش کارمند می تواند تعیین کننده پیشروی مدیر در مرحله دوم مشاوره باشد. به طور کلی سطح اول مشاوره مشکل و سطح دوم تفکر و ادراک فرد از مشکل را مشخص می گرداند. در سراسر سطح دوم مشاوره، عامل چالش که با نوعی آگاهی مدیر از ادراک و احساس فرد از مشکل شکل می گیرد وجود دارد. این چالش بیانگر بکارگیری خوب شکل گرفتن فنون مشاوره ای توسط مدیر در سطح اول است.

۳- در حیطه های شغلی و سازمانی مدیران کمتر بر سطح سوم مشاوره متمرکز می گردند زیرا بسیاری از مشکلات پیش از رسیدن به این سطح حل می گردند، اما همیشه و الزاماً کارکنان به تنهایی در سازمان نمی توانند مشکل خویش را حل نمایند. از آنجا که مدیران صاحب قدرت اجرایی، ابزار و امکانات و توان اقدام اداری و سازمانی هستند احتمالاً بهترین افراد در سطح سوم مشاوره یعنی چاره جویی و کمک به کارمند دستیابی به هدفی روشن هستند.

بدین ترتیب چنین به نظر می رسد که در سطح اول و دوم مشاوره غیرمستقیم ولی در سطح سوم مشاوره به صورت مستقیم ارائه می گردد.

در سطح سوم مشاوره، عملکرد مدیر در جهت تکمیل منابع کارمند به منظور رسیدن به هدف های تعریف شده در سطوح قبل است، ممکن است کارمند نیاز به انرژی، متقاعد گشتن، انگیزش و یا تشویق برای اقدام در این مرحله داشته باشد، ممکن است فاقد تجربه های لازم، دانش و یا مهارت کافی برای پیشرفت در سازمان



پیامد	عملکرد مشاوره‌ای مدیر	نوع مشاوره	سطوح مشاوره
تعریف مشکل همان گونه که در حال حاضر خود را نشان می‌دهد.	درک	غیر مستقیم	سطح اول
تعریف دوباره مشکل در جهت مشخص نمودن اجزای آن	چالش	غیر مستقیم	سطح دوم
مدیریت مشکل، انتخاب راه حل، بکارگیری منابع و کمک‌های مورد نیاز در جهت به مرحله عمل در آوردن راه حل	استفاده از منابع	مستقیم	سطح سوم

## سه سطح مشاوره مدیر در سازمان

۳- جاسبی عبدالله، اصول و مبانی مدیریت، مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، چاپ دهم، (صص ۲۲۹-۲۳۲)

۴- ساعتچی محمود، روان شناسی کاربردی برای مدیران، مؤسسه نشر ویرایش، چاپ پنجم، ۱۳۷۸ (صص ۲۳-۴۶)

۵- شولتز دوآن، شولتز سیدنی آلن، نظریه های شخصیت، ترجمه یحیی سید محمدی، انتشارات هما، چاپ اول، ۱۳۸۰ (صص ۲۵۵)

۶- مورهد جی، گریفین آر، رفتار سازمانی ترجمه سید مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، انتشارات مروارید، چاپ ششم، ۱۳۸۰ (صص ۳-۲)

7- Reddy, Michael. The manager's guide to counseling at work, British psychological society, 1995. (pp 6- 27)

8- Robertson, Ivan.T. Callinan, Militza and Bartram, Dave. Organizational effectiveness, The role of psychology, John wiley and sons, 2002 (pp 66-67,585)

9- Shabracq, Marc J. Winnubst, Jaques A.M. and Cooper, cary L. Wiley, 2003. (pp 569- 586)

مقاله اینترنتی

10- Blair Gerard M, What makes a great manager, 2003

سایت اینترنتی

WWW. E: IT Directom - com psychology goes to work. Htm

اجازه فکر و یا عمل کردن به جای کارمند به مدیر را نمی دهد.

۵- توازن بین سه سطح مشاوره مدیر با کارمند زمانی سخت می گردد که برخی کارها و یا عوامل خوشایند یک سطح مشاوره به نرخ انجام ندادن کارهای دیگر بدست آید. مدیر باید از نقاط قوت و ترجیحات در سطوح مختلف مشاوره آگاه باشد.

## هرم الگوی سه سطح مشاوره توسط مدیران

با نگاهی کوتاه به این هرم مشخص می گردد که تعداد افرادی که مشکل شان در سطح اول حل می گردد بیشتر از سطح دو و نیاز به مشاوره در سطح دوم بیشتر از سطح سوم است و در نهایت تعداد کمتری به سطوح بالاتر مشاوره نیاز دارند.

یکبار دیگر تأکید می گردد از مدیران انتظار عملکرد مشاوران حرفه ای نمی رود. طرح پیشنهاد شده نقشی است که هر کس در سازمان اعم از همکاران و دوستان نیز می تواند ایفا کند ولی به دلیل اهمیت نقش و تأثیر مدیر در سازمان محور تأکید بر او متمرکز گشته است. ■

## فهرست منابع

- ۱- آنتونی ویلیام بی، چگونه بر رئیس خود مدیریت کنیم؟ ترجمه احمدرضا شرف العقلائی، انتشارات مؤسسه ایران، چاپ اول، ۱۳۷۶ (صص ۳-۲)
- ۲- راس زنگال آر، آلتامایر الیزابت ام، استرس شغلی، ترجمه غلامرضا خواجه پور، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۷۷ (صص ۸۶)

\* دانشجوی دوره دکترای مشاوره

کارشناسی ارشد روان شناسی مشاوره از آمریکا

عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی

# مجله مدیریت نمایندگی فعال می پذیرد

و یا شرکتهای معتبر نمایندگی فعال می پذیرد.

علاقمندان جهت کسب اطلاعات بیشتر

با شماره تلفن ۸۸۸۲۷۸۷۸ و یا ۸۸۸۲۴۸۸۶ تماس حاصل نمایند.