



## نقش رفتار کارکنان در سازمان و تعامل کارکنان با مدیریت

طیبه الهی\* / حسین عبدالرحیم پورهرروی\*\*

### 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 همیشه در چرائی رفتار آنان توجه داریم.

همیشه از طریق احساس، مشاهده، پرسش، شنیدن و خواندن سعی می‌کنیم از تجربه دیگران استفاده نمائیم و از رفتارهای پیچیده دیگران ارزیابی داشته باشیم و این مهمترین مسئله پیچیده ای است که نیروی انسانی با آن روبرو است و مسائل مهمی که تغییر رفتار آنان را باعث شده و متأسفانه آن بر ابعاد سازمانها مورد توجه قرار نگرفته است.

**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، استرس های موجود در محیط کار را نام برد که باید خوب شناخته شود. فائق آمدن بر رفتار یا مؤثر است یا بی تأثیر 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 باورهائی باشد که به منظور تعامل بیشتر با کارکنان و تفویض اختیار مناسب به آنان تصمیم درست گرفته تا بتواند محیط سازمانی سالم ایجاد نماید.

**کلید واژه:** مدیریت سازمانی، نگرش فردی، فشارهای روانی، استرس محیط کار، محیط سازمانی سالم.

\*کارشناس سازمان مرکزی دانشگاه پیام‌نور.  
\*\* کارشناس سازمان مرکزی دانشگاه پیام‌نور.

شکل می‌گیرد (Kaplan, 1974.788-799). بین نگرش فرد نسبت به خود و نگرش فرد نسبت به دیگران رابطه معنی داری وجود دارد. نگرشها تعیین کننده رفتارها هستند که با تغییر دادن نگرشهای افراد می‌توان رفتارهای آنها را تغییر داد. اگر نگرشهای افراد را بدانیم رفتار آنان را پیش بینی نمائیم بر رفتار آنان می‌توانیم کنترل داشته باشیم. برای بسیاری از افراد پیش بینی 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. جزء شناختی نگرش منظور اطلاعاتی است که فرد درباره موضوع نگرش دارد. جزء احساسی نگرش شامل احساساتی است که موضوع نگرش در شخص را بر می‌انگیزد که ممکن است خوشایند یا ناخوشایند باشد. جزء آمادگی برای عمل در نگرش یعنی نگرش شخص را آماده می‌کند تا در برخورد با موضوع نگرش رفتاری از خود نشان دهد که هر کدام از اجزاء می‌تواند دارای شدت، جهت و درجه پیچیدگی داشته باشد. در شدت و جهت مثلاً کاملاً موافق یا کاملاً مخالف، کاملاً مثبت یا کاملاً منفی در نظر گرفته می‌شود. 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.

### فشارهای روانی، استرسهای موجود در محیط کار

یکی از مسائل مهم در رفتارهای سازمانی فشار روانی و استرسهای موجود در محیط کار می‌باشد که نوع کار، سیاستهای سازمانی، فرآیندهای کاری و ساختار سازمان می‌تواند بر روی فشار روانی و موجود موجود در کار تأثیر داشته باشد. محققان پاسخهای

**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). بطور طبیعی اگر انسانها در شرایط یکسان قرار گیرند یکسان عمل نخواهد کرد. آنچه مهم است ویژگیهای اساسی هر فردیست که باعث رفتارهای متفاوت آن فرد می‌گردد. چگونه می‌توان اطلاعات کافی از ویژگیهای اساسی همراه با واکنشهای آنان داشته باشیم و هنجارهای رسمی و غیررسمی را که بر رفتار آنان مؤثر است بشناسیم فرآیندهایی که در فرد رخ داده و بر آنان تأثیرگذار بوده مثل نگرش، ادراک، انگیزش فرآیندهای گروهی (مثل ارتباطات، نفوذ و ...) به درستی شناسایی نمائیم.

### 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 انگیزه‌های آن است و آنها موجب آغاز و ادامه فعالیت میشوند. همه رفتارهای آدمی هدفدار است که با انگیزه‌ها (نیازها)، ارتباط و اثر متقابل دارد. عوامل تشکیل دهنده رفتار عبارتند از: انگیزه‌ها، نیازها، غرایز درونی که مطلوب خود یا هدف را در خارج می‌جوید و همین موضوع است که رفتارهای آدمی را هدفمند می‌سازد.

### نگرش<sup>۱</sup>

یکی از مفاهیمی که در روانشناسی اجتماعی و مدیریت همواره مورد بحث صاحب 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

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 بر عکس آن زمانی است که فرد نتواند با ناملایمت و آنچه در طول روز با آن برخورد دارد، خود را وفق دهد و در نتیجه وی بعنوان فردی ناسازگار شناخته می‌شود.

### فائق آمدن بر فشار عصبی و روانی

فائق آمدن بر رفتار، یا مؤثر است یا بی تأثیر و این بستگی به این دارد که تا چه حد بتواند عامل فشار را کم کند و این بستگی به ارزیابی شناختی دارد. وقتی توقعات ذهنی و موقعیت شما با هم تطابق نداشته باشد. بیشتر پاسخهای احتمالی کوششی برای منطقی جلوه دادن و توضیح آنچه اتفاق افتاده است، صورت می‌گیرد. 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 بی علاقه‌گی نسبت به انجام دادن وظایف شغلی میگردد و در صورت قرار گرفتن در معرض محرکهای تنش زای جسمی و روانی برای مدت طولانی میتوان به خطر افتادن سلامت فرد را نام برد.

### نقش مدیر و مدیریت سازمان

کسانی که مدیر یک مجموعه بر آنان مدیریت دارد نیز دارای وظیفه خاص و در نتیجه در مقابل فرد و یا دستگاه باید احساس مسئولیت کنند و مدیر یک مجموعه به مقتضای محوریت همیشه مورد توقع و انتظارات افراد مختلف می‌باشد و هر کس در رابطه با مدیر یک مجموعه آنچه می‌پسندد همین است که

احتمالی افراد را به فشار روانی در سه مقوله کلی طبقه بندی کرده اند که عبارتند از: فیزیولوژیکی، روانشناختی و رفتاری که در عوارض فشار روانی می‌توان خشم، ناکامی، خصومت و تحریک پذیر شدن را نام برد و از پاسخهای دیگر غیرفعال می‌توان احساس ملامت، بی رمقی، کاهش اعتماد به خود و تنزل سطح عزت نفس را نام برد.

فشارهای عصبی جزء گریزناپذیری از زندگی روزمره در تمامی انسانها می‌باشد. بایستی فشار روانی را بعنوان 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 قرار می‌گیرد تحت فشار است احساس ناراحت کننده ای به او دست می‌دهد. عصبی باشد احساس ناکامی و تنش کند، دچار تعارض و بلا تکلیفی باشد گفته می‌شود تحت فشار عصبی و روانی است بنابر این می‌توان گفت فشار عصبی در نتیجه تعارضهای داخل ناشی از موقعیتهای خارجی مختلف بوجود می‌آید.

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

فشار عصبی در سازمانها امری اجتناب ناپذیر است اما قابل اهمیت می‌باشد. تصمیم گیریهای مدیریت می‌تواند عامل مهمی در شکل گیری 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 نتیجه ای از عدم توازن ایجاد می‌گردد بعدها می‌تواند به سوی افزایش احساسات شغلی هدایت

**باور ششم:** کار مثل بازی انگیزی باشد. میان کار و بازی هیچ تفاوتی نیست هر دو یکسری فعالیت هستند. کار را در حالت بازی به هر جهت به سمت مبدأ همه موفقیتها و نتیجه حیات و زندگی فعال بداند و راغبانه به آن پردازد.

**باور هفتم:** هیچ موفقیتی بدون تعهد تضمین نمی‌شود.

### تعامل بین مدیر و کارکنان

بیشتر سوء تفاهمهایی که بین مدیر و کارکنان پیش می‌آید، از عدم شناخت شخصیت مدیر و درک نشدن پیامهای مدیر به عنوان یک فرستنده، ناشی می‌شود. مدیران از نحوه برخوردشان با دیگران آگاهی ندارند این عدم آگاهی بدلیل این است که کارکنان به آنان بازخور نمی‌دهند. و یا مدیران هوشیاری کافی نسبت به کارکنان خود ندارند.

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. عدم شناخت به دلیل این است که زیردستان مایل در دادن بازخور نبوده یا مدیر توان دریافت بازخورهای لفظی و غیرلفظی را نداشته یا بدانها اهمیت نداده است. 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. حوزه ناشناخته برای خود مدیر شناخته می‌نامند که بر رفتاری وی در جهت نفوذ در دیگران تأثیر دارد.

کاری انجام شود که آنچه منظور خود اوست انجام شده باشد. حال برای دستگاه و مدیریت با چه قیمتی دیگر کاری ندارد و در آن 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 که در اثر خطاهای احتمالی گذشته ایجاد شده، تغییر دهد.

۴- مسئله‌هایی که در شکل ظاهر نتیجه منفی دارد این است که تبدیل به فرصت کند و در استفاده بهینه از فرصتها کوشش کند.

۵- برای رسیدن به کمال یافتن باورهایی است که در جهت نتایج هدایت می‌کند لازم است مدیر به باورهای ذیل اعتقاد داشته باشد.

**باور اول:** که این عالم دلیل و هدفی دارد و در خدمت آدمی است.

**باور دوم:** چیزی بنام 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.

**باور سوم:** هر چه رخ می‌دهد مسئولیت آنرا بپذیرد. یکی از آشکارترین نشانه‌های رشد و قدرت آدمی قبول مسئولیت است.

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

**باور پنجم:** انسانها بزرگترین منبع در اختیار شماست هیچ مدیری نمی‌تواند بدون سازگاری و توافق با افراد سازمان خودش موفق باشد.

وضع موجود ۱۲- شخصیت خلاق و فرصت طلب به نفع خود ۱۳- داشتن نقطه ضعف ۱۴- عدم مسئولیت پذیری ۱۵- افراد فاقد روحیه مشارکت جویی ۱۶- افراد فاقد شناخت از اهداف سازمانی ۱۷- افرادی که در سازمان استقلال را دنبال نمی‌کنند.

همیشه مدیر در نظر داشته باشد که دیگران برای شما کار نمی‌کنند شما هم باید برای آنها کار کنید. 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 کمیابی.

#### منابع

- السوانی، سیدمهدی (۱۳۷۱)، پژوهش در زمینه برخی از مشکلات سازمانی، مرکز آموزش مدیریت دولتی؛
- الیوت، روبرت (۱۳۷۰)، فشارهای روحی، شاهرخ وزیری، تهران؛
- رضائیان، علی (۱۳۷۹)، دو مدیریت رفتار سازمانی، انتشارات علم و ادب، تهران؛
- ساعتچی، محمود (۱۳۷۶)، روانشناس بهره‌وری، انتشارات مؤسسه نشر ویرایش؛
- سلامت، سیدعباس (بهار ۱۳۸۰)، پایان‌نامه: بررسی اثرات فشار روانی ناشی از عوامل سازمان بر رضایت شغلی کارکنان؛
- فروزانفر، بهزاد (۱۳۷۰)، استرس چیست؟ مجله صنعت و ایمنی؛
- فرهنگی، علی‌اکبر (۱۳۸۰)، ارتباطات انسانی، چاپ پنجم، انتشارات رسا؛
- کاظمی، علی‌اصغر (۱۳۷۹)، مدیریت سیاسی و خط مشی دولتی، دفتر نشر فرهنگ اسلامی؛

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

**STC phen P.Robbince**, Organizational Behavior, cit P.87,

Paul Hersey, Kenneth H.Blankhard.

Management of Organizational Behavior, OP, cit, P. 314-

315.■

پس می‌توان نتیجه گرفت، مدیران بیشتر وقتشان را در ارتباطات با مردم می‌گذرانند و براساس فرهنگ اسلامی این ارتباطات نباید بر مبنای نوعی سودانگاری صرف سازمان باشد که سرانجام به نگاه ابزار اندیشانه به انسان ختم گردد تا بتوانند تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی مناسب در سازمان خود اعمال نمایند.

یک مدیر به طور مستمر در معرض شرایطی است که ناگزیر از اتخاذ تصمیم‌گزینش از میان انواع راهکارها برای اداره سازمان خود می‌باشد.

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

مهمترین نقش مدیریت چیست؟ مهمترین نقش می‌توان به تصمیم‌گیری یا تصمیم‌سازی اشاره کرد.

تصمیم چیست؟ تصمیم عبارت است از گزینش از میان دو یا چند راهکار.

تصمیم را از نظر محیط و شرایط اخذ تصمیم می‌توان به موارد ذیل تقسیم کرد:

۱. تصمیم‌گیری در شرایط مطمئن

۲. تصمیم‌گیری در شرایط مخاطره

۳. تصمیم‌گیری 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 نمود. به منظور انتخاب راهکار مناسب بهتر است مدیر کارهای سازمانی خود را به افراد ذیل تفویض اختیار نکند.

- 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

**Abstract**

Anyone's behavior is aimed to achieve an objective, which will be completely profitable for him/her based on his/her belief, whether correct or incorrect. Among important issues in personnel's behavior, role of formal and informal norms, one's attitude, psychological pressures, workplace stresses can be named that should be identified well. Coping with the behavior is either effective or ineffective, depending on to some extent the one can decrease factor of pressure, On the other hand, those who are managed by the management or the setting have also special duties. Consequently, they should be responsible against the individual or the organization. In order to make correct decisions for further interaction with the personnel and delegate appropriate powers to them, manager should also have some beliefs to achieve his/her organizational objectives, so that he/she can create a healthy organizational environment.

Keywords: Behavior, Attitudes, Organizational Management, Psychological Pressures, Workplace Stress, Decision, Healthy Organizational Environment

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی