

## به نام یگانه ی هستی بخش



## روابط کار در سازمان

مدرس: ناهید خوشنویس

سال تحصیلی پاییز 1402

مبحث اول : کلیات روابط کار

مبحث دوم : ارتباطات و ارتباطات سازمانی

مبحث سوم : فرهنگ سازمانی و ارتباطات موثر در سازمان مبتنی بر ارزش های اسلامی

مبحث چهارم : فشار روانی در محیط کار

مبحث پنجم : خستگی در محیط کار- اصول بهداشت روانی در سازمان- ویژگی های اساسی یک

سازمان سالم

مبحث ششم : روابط مؤثر میان مدیران و کارمندان سازمان-ارتباط موثر شغلی در محیط کار ، نقش

و تقویت ارتباطات در مدیریت-

مبحث هفتم : روشهای برخورد با کارگران-تعادل در کار و زندگی-شایسته سالاری

مبحث هشتم : افراد دشوار در محیط کار- مقاومت در مقابل تغییرات-تشویق و تنبیه در محیط کار

مبحث نهم : مفهوم شناسی ارزیابی عملکرد- انواع شخصیت های مدیریتی

## مبحث اول : کلیات روابط کار

روابط کار فرآیند هماهنگی ارتباطات مدیریت و کارکنان در چارچوب شرایط سیاسی، اقتصادی و اجتماعی سازمان است.

در این فرآیند تمرکز بر آن است که به صورت همزمان حقوق طرفین رابطه رعایت شود. این حوزه یکی از وظایف مهم مدیریت منابع انسانی مدرن است.

بیشتر کارشناسان باور دارند که نظام روابط کار در هر جامعه بازتاب شرایط محیطی آن جامعه است. اقداماتی که در جهت تنظیم روابط کارگران و مدیران صورت می‌گیرد فرآیند تنظیم روابط کار نامیده می‌شود که از وظایف عمده حوزه مدیریت منابع انسانی و روابط کار به شمار آید.

قسمتی از واحد ستادی مسئولیت این کار را بر عهده می‌گیرد. یا این وظایف بین قسمت‌های مختلف سازمان به صورت هماهنگ تقسیم می‌شود.

در صورتیکه امور روابط کار مسئول مشخصی در سازمان نداشته باشد مدیریت باید خود نظارت بر این امر را بر عهده گیرد.

روابط کار در سطح یک سازمان بصورت کارآیی، بهره‌وری و رضایت شغلی تجلی می‌یابد. این عوامل سلامت سازمانی و ادامه حیات سازمان را تأمین می‌کند.

در سطح ملی نیز بصورت بهبود بهره‌وری و افزایش درآمد متجلی می‌شود. بطوری که موجب ثبات و امنیت اجتماعی و سیاسی می‌گردد. نظر به اهمیت موضوع در این مقاله به تشریح روابط کار در سازمان پرداخته شده است.

## فرایند تنظیم روابط کار

کلیه اقدامات مربوط به فرایند نظام به سه قسمت تقسیم شده که در ادامه توضیح خواهیم داد:

تنظیم مقررات عمومی

تنظیم روابط فردی

تنظیم روابط جمعی

مؤسسين واحدهای تولیدی و خدماتی قبل از استخدام پرسنل لازم است ضوابط و مقررات استخدامی، آموزشی، نگهداری و حتی چگونگی بکارگیری افراد را به نحو صحیح و منطقی تنظیم کنند. مهمترین اقدامی که در تعیین این ضوابط کمک می کند. مطالعات مقدماتی و تعیین وظایف، اختیارات و مسئولیتها و طراحی شغل می باشد.

روابط کارگر و کارفرما ابتدا در چارچوب یک قرارداد انفرادی بین کارگر و مؤسسه بعنوان یک شخصیت حقیقی یا حقوقی منعقد می شود.

ضوابط عقد این قرارداد را از یک طرف قوانین، مقررات، عرف و رسوم محلی و از سوی دیگر ضوابط استخدامی تدوین شده از طرف مؤسسه مشخص می نماید.

روابط کارگر و کارفرما در چارچوب قراردادهای انفرادی در کارگاههای صنعتی به لحاظ ضعیف تر بودن موضع کارگر باعث می شود کارفرما بویژه در شرایط رکود اقتصادی و پایین بودن میزان تقاضا برای کار، شرایطی را به کارگر تحمیل کند.

## وظایف واحد روابط کار

- 1) نظارت بر اجرای بخش روابط کار مقررات مدیریت کار و خدمات اشتغال، مصوبات و دستورالعمل‌های مربوطه در کارگاه‌ها
- 2) رسیدگی به دادخواست‌های کارگرانی که علیه کارفرمای خود شکایت دارند و اعلام رای در این مورد
- 3) اتخاذ تدابیر لازم جهت اجرای احکام صادره در مراجع حل اختلاف از طریق کارگاه‌ها یا دادگستری
- 4) انجام اقدامات لازم جهت برقراری بیمه بیکاری
- 5) اهتمام در جهت اجرای طرح طبقه بندی مشاغل، آیین نامه انضباطی و سایر الزامات قانونی در کارگاه‌ها
- 6) انجام مشاوره‌های حقوقی مرتبط با مسایل کارگری و قانون کار
- 7) رسیدگی به صلاحیت پیمانکاران و کارفرمایان

**مبحث دوم: ارتباطات و ارتباطات سازمانی****ارتباط چیست؟**

ارتباط عبارتست از فن انتقال اطلاعات و افکار و رفتارهای انسانی از یک شخص به شخص دیگر است.  
 • به طور کلی هر فرد برای ایجاد ارتباط با دیگران و انتقال پیام های خود به ایشان از وسایلی استفاده می کنند (مانند وقتی می خندد).

• کلمه ارتباط معرف تمام جریا نهایی است که به وسیله آنها یک اندیشه می تواند اندیشه دیگری را تحت تأثیر قرار دهد و به عبارت دیگر ارتباط سبب می شود که وجدان انسان در وجدان دیگران تصاویر، مفاهیم، تمایلات و رفتارها و آثار روانی گوناگونی پدید آورد

ارتباط **communication**: کلمه ارتباط به طور مفرد به معنای جریانی است که ضمن آن یک پیام از یک منشأ به یک مخاطب منتقل می شود و به زبان ساده می توان گفت ارتباط شامل چگونگی بیان یک مطلب به یک فرد است.

ارتباطات **communications**: کلمه ارتباطات به صورت جمع معمولاً به وسایل و روش های ارتباطی اطلاق می شود. از این لحاظ یک روزنامه یک سازمان رادیویی و تلویزیونی ... از نوع ارتباط به شمار می روند.

**آیا ارتباطات آموختنی است یا ارثی؟**

ارتباطات آموختنی است و ارثی نیست. (نظریه یادگیری اجتماعی نظریه پاداش و خطاها - نظریه شرطی شدن پاولف) و خیلی از نظریه های دیگر نشان می دهد که ارتباطات آموختنی است هر چند مقداری از عوامل ارثی است ولی افراد از محیط می آموزند

## اجزاء ارتباط

✓ پیام : چیزی است که ( کلامی یا غیر کلامی ) بین فرستنده و گیرنده رد و بدل می شود .

✓ فرستنده : کسی که مفهوم را انتقال می دهد .

✓ گیرنده : دریافت کننده پیام است .

✓ وسیله ارسال پیام : وسیله یا ابزاری است که پیام را منتقل می کند .

✓ بازفرست : زمانی که فرستنده پیامی به گیرنده بدهد عکس العمل گیرنده بازفرست است .

✓ بازخورد : فرستنده پیام را از گیرنده می گیرد و جوابی که می دهد بازخورد است .

✓ پارازیت [درونی و بیرونی ] : هر نوع اختلالی که باعث می شود که پیام از فرستنده به گیرنده

نرسد پارازیت است ( درونی به فرستنده و گیرنده بر می گردد و بیرونی به محیط بر می گردد )

ارتباط موثر چیست؟ عموماً ارتباطات ، زمانی موثر است که محرکی را به عنوان آغاز مورد نظر

فرستنده با محرک گیرنده در یک راستا قرار دهید و آن دو به گونه ای نزدیک به هم مورد توجه

قرارگیرند تا تفاهم برقرارگردد.

ارتباطات زمانی کامل است که: معنی و مفهومی که از ذهن فرستنده بوده و قصد ارسال آنرا دارد (

معنی مورد نظر یا منظور)، با آنچه گیرنده از آن دریافت می کند و از خود نشان می دهد ( معنی مورد

مشاهده یا شاهد ) یکی باشد.

هر فراگرد ارتباطی همه آنچه در ذهن فرستنده است به گیرنده منتقل نمی شود یا اگر منتقل شود

به مرحله جذب نمی رسد و یا به گونه مشهود مشاهده نمی گردد

انواع ارتباط

ارتباط انسان با

1) انسان 2) خدا 3) ماوراء 4) اشیاء 5) حیوان 6) گیاه

انسان به غیر از انسان های دیگر با خودش، حیوانات، اشیاء، گیاهان، و ماوراء ارتباط داشته

باشد. (مثل وقتی که ما با گوشی و ماشینمان حرف میزنیم یا زمانی که مثل یه انسان به

گیاه یا حیوان خانگی مان توجه نشان میدهیم.)

انواع ارتباطات انسانی

1. ارتباط انسان با خودش **Intera personal communication**

. درون فردی: یعنی انسان با خودش، خیلی پیش آمده که ما با خودمان صحبت میکنیم، دردِ دل

میکنیم، برای خودمان غصه میخوریم، ذوق میکنیم و ...

2. ارتباط با دیگران میان فردی **Inter personal communication**

برون فردی: ارتباط یک شخص با شخصی دیگر یعنی ارتباط بین دو نفر صورت میگیرد

3. ارتباط گروهی { درون گروهی و برون گروهی }

. درون گروهی: ارتباطی در یک گروه صورت میگیرد، برای مثال درون یک کلاس، درون یک کشور،

درون یک قاره و ...



{ناهید خوشنویس} {به نام تعالی} {روابط کار در سازمان}

. برون گروهی: بین یک گروه با گروه های دیگر صورت میگیرد. مثلا بین این کلاس با یک کلاس دیگر، یک استان با استان دیگر و ...

#### 4. ارتباط عمومی (جمعی) Public communication

هر زمان که از وسایل ارتباط جمعی استفاده شود، ارتباط جمعی نام دارد. مثل رادیو تلویزیون اینترنت فضای مجازی و...

برای مثال شخصی در فضای مجازی به شخصی پیام میدهد. این ارتباط برون فردی جمعی است. چون هم بین دو نفر صورت گرفته و هم از وسایل ارتباط جمعی استفاده شده است..

ارتباطات باید کامل باشند.

ما سه نوع ارتباط داریم:

ارتباط کامل:

یعنی پیام به طور کامل از فرستنده به گیرنده میرسد. به عبارت دیگر عین همان چیزی که مد نظر فرستنده است گیرنده متوجه میشود و پیام را دریافت میکند.

ارتباط ناقص:

گاهی اوقات یا سوء تفاهم میشود یا گیرنده کامل پیام فرستنده را درک نمیکند و بخشی از آن را متوجه نمیشود. مثلا من زبان فرانسه بلد نیستم و کسی جلوی من به زبان فرانسه صحبت کند من متوجه نمیشوم ولی چون از ایما و اشاره استفاده میکند میتواند تا حدودی منظور خود را برساند این یعنی ارتباط ناقص. مثال دیگر برای ارتباط ناقص سوء تفاهم است.

عدم ارتباط:

زمانی که گیرنده هیچ چیزی از پیام فرستنده متوجه نمیشود. مثلا شخصی پشت تلفن زبان فرانسه صحبت میکند و گیرنده زبان فرانسه بلد نیست و از آنجایی که پشت تلفن است نمیتواند با ایما و اشاره پیام را برساند. پس ارتباط برقرار نمیشود.

اثرات برقراری ارتباط موثر با دیگران:

1- تقویت اعتماد به نفس

2- درک متقابل

3- رضایت خاطر

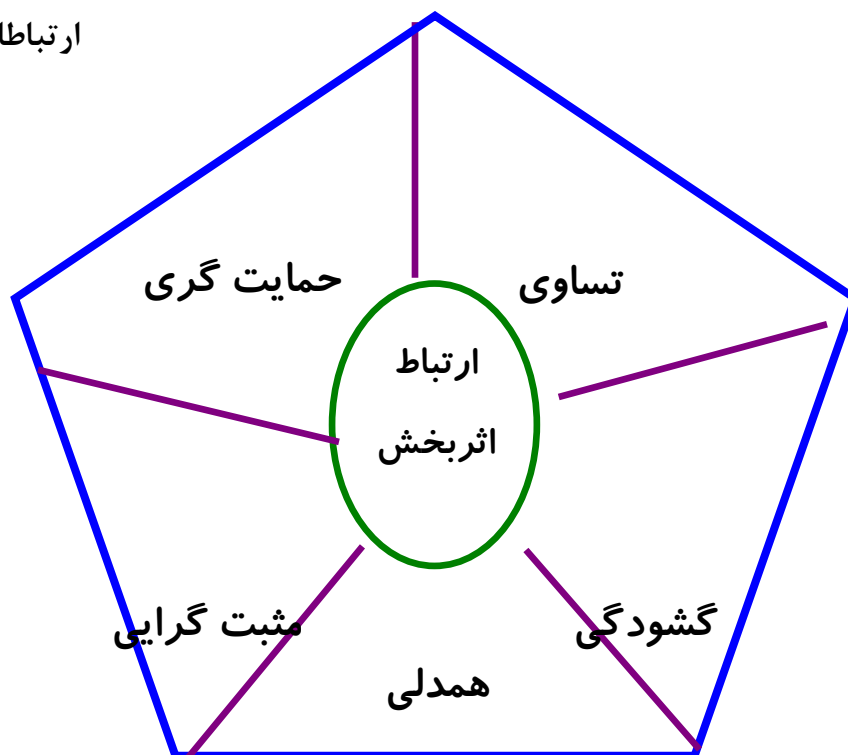
4- احساس سودمندی

5- تقویت رشد اجتماعی ، روحی ، روانی و عاطفی

6- تامین بخشی از نیازهای اساسی انسان

7- انتقال صریح پیام به دیگران

ارتباطات اثربخش



ارتباط موثر: ارتباط زمانی موثر است که ما بتوانیم پیام را به طور کامل به طرف مقابل برسانیم.

ارتباط اثربخش 5 جزء دارد:

1. گشودگی (خود گشودگی): یعنی ما هنگام برقراری ارتباط حرف برای گفتن داشته باشیم، به عبارتی

وجه اشتراک حرفی داشته باشیم، از خودمان بگوییم و خودمان را معرفی کنیم.

گشودگی چند عامل دارد:

1. باید دو طرف مایل به گشودگی باشند، یعنی هر دو طرف صحبت کنند نه فقط یک نفر.
2. به طول رابطه بستگی دارد، یعنی کوتاه نباشد مثلا ما نمیتوانیم در تاکسی از مسائل شخصی صحبت کنیم.
3. به موضوع و مکان بستگی دارد، یعنی بعضی جاها شرایط و موقعیت ایجاب نمیکند که بخواهیم از خودمان صحبت کنیم.
2. تساوی: ما هیچوقت با هم برابر نیستیم چه از لحاظ سنی چه تحصیلاتی و غیره ... ولی در برقراری ارتباط باید فارغ از شغل، سن، جنس و ... بتوانیم با کسی رابطه داشته باشیم و تساوی برقرار باشد. یعنی هنگام برقراری ارتباط خودمان را برابر با شخص مقابل ببینیم و تفاوت قائل نشویم.
3. مثبت گرایی: برای برقراری ارتباط باید هم موضوع را دوست داشته باشیم و هم طرف مقابل را هم دوست داشته باشیم.
4. همدلی: یعنی همدیگر را درک کنیم هنگام برقراری ارتباط.
5. حمایت گری: هنگام برقراری ارتباط مهربان و حمایتگر باشیم نه اینکه کسی را سرزنش یا مضحکه کنیم.

## انواع مهارت‌های ارتباطی شامل :

### مهارت‌های انتقال پیام ✓

- کلامی verbal
- غیرکلامی nonverbal

### مهارت‌های دریافت پیام ✓

- گوش دادن
- مشاهده کردن



ب) غیر کلامی

الف) کلامی

ارتباط نوشتاری	ارتباط گفتاری
یادداشت ها	رو در رو
نامه ها	جلسات
گزارشات	ارائه
ایمیل، پیام کوتاه	تلفن
آگهی های دیواری	پست تصویری
تصاویر	وب کم
خبرنامه	رسانه های صوتی
، روزنامه، و.....	، تصویری

ارتباط غیر کلامی
زبان ایما و اشاره
حالات چهره
حالت بدن
تصاویر

## زبان بدن (body language)

• آلبرت محرابیان " 93٪ ارتباطات غیر کلامی و 7٪ ارتباطات کلامی می باشند.

1) کلمات

• غیر کلامی شامل 2) لحن کلام

3) زبان بدن

تعریف زبان بدن: همان تم یا تن و لحن و نوع بیان است که قراردادی است که بین اعضای یک جامعه بسته شده است.

**بن بست دو سویه**

هنگامی که پیام کلامی، به همراه برخی حرکات مانند حرکات دست‌ها و یا چهره و ..... ادا می‌شوند و در انتقال برخی مفاهیم تاکید می‌کنند و یا توجه شنونده را جلب می‌کنند، در واقع به درک صحیح و اصولی پیام کمک می‌کنند، در این صورت می‌توان گفت که پیام‌های کلامی را تقویت کرده‌اند.

اکنون چنانچه پیام کلامی با پیام غیر کلامی (حرکات بدن، چهره و دست) در تضاد با هم بوده و یا مغایرتی داشته باشند، تعبیر و تفسیر آن دشوار خواهد بود و این حالتی است که پیام غیر کلامی ما، که شامل برخی از حرکات است، در جهت نفی پیام کلامی است. مثلاً به هنگامی که پرسشگر در کلاسی که استاد نیز حضور دارد، از ما در مورد نحوه ارتباط، توانایی، شیوه تدریس، شیوه کردار و رفتار وی پرسش می‌کند، در حالی که با زبانمان از وی تعریف می‌کنیم، ممکن است با چشمانمان و یا با تکان دادن سر گفته‌هایمان را به نوعی تکذیب کنیم.

• آنجایی که بین پیامهای کلامی و غیر کلامی تناقض وجود دارد

افراد عموماً به جنبه‌های **غیر کلامی** بیشتر اعتبار می‌دهند.



پیامها از طریق غیر کلامی به سه حالت قابل ارسال است:

- (1) زبان علامات:
- زمانی آن را بکار می بریم که حرکات را جایگزین کلمات کنیم . مانند نمادها؛ مثل علامت

پیروزی

- (2) زبان عمل:
- حالت فیزیکی بدن طرف مقابل می تواند پیام را به شما منتقل کند مثل حالت چشم و

بالانداتن ابرو.

- (3) زبان اشیاء:

نمایش ارادی یا غیر ارادی کالاهای مادی که توسط انسانها بکار گرفته می شود . مثلا بستن

کراوات در غرب، لباس سیاه و...

### ارتباطات سازمانی :

ارتباطات سازمانی چیست؟

ارتباطات سازمانی به هر نوع ارتباطاتی گفته می شود که در محیط های کسب و کار و برای دستیابی به

اهداف سازمانی انجام می شود. این اهداف می تواند شامل به اشتراک گذاشتن برنامه های سازمان،

آگاه کردن کارکنان از خط مشی ها و مقررات و هماهنگی برای انجام فعالیت های روزمره سازمان

باشد. از این منظر، ارتباطات سازمانی می تواند به روش های مختلفی صورت گیرد.

اصطلاح ارتباطات سازمانی، برای اشاره به یک شاخه از مطالعات مدیریت سازمانی نیز مورد استفاده قرار می‌گیرد. اما شناخت ارتباطات سازمانی محدود به مطالعات آکادمیک نیست و استفاده موثر از آن برای هر کسب و کاری ضروری است. اهمیت ارتباطات در سازمان‌ها تا جاییست که بسیاری از سازمان‌ها هنگام استخدام نیروی انسانی از مهارت‌های ارتباطی به عنوان یک ویژگی الزامی برای داوطلبان یاد می‌کنند و واحدهای منابع انسانی نیز با آموزش‌ها و برنامه‌های متنوع به دنبال تقویت توانایی کارکنان برای برقراری ارتباطات سازمانی موثر هستند.

### ارتباطات سازمانی چه کارکردهایی دارد؟

ارتباطات سازمانی سه کارکرد اصلی در هر سازمانی دارند. این کارکردها عبارتند از:

- 1 - هماهنگی، ۲- انتقال اطلاعات و ۳- به اشتراک گذاری عواطف و احساسات.
- 2 - همه این کارکردها برای یک سازمان موفق حیاتی هستند. هماهنگی کارها در یک سازمان به افراد کمک می‌کند تا در جهت رسیدن به یک هدف مشترک تلاش کنند. انتقال اطلاعات نیز برای ایجاد آگاهی در افراد سازمان در جهت انجام وظایف‌شان ضروری است. در نهایت، به اشتراک گذاشتن عواطف و احساسات باعث ایجاد پیوند میان اعضای سازمان و حفظ اتحاد آنها در مواقع بحرانی می‌شود. همانطور که می‌بینید ارتباطات سازمانی نقش مهمی در عملکرد موفق سازمان دارند.

### انواع ارتباطات سازمانی کدامند؟

ارتباطات سازمانی را می توان به چهار دسته زیر تقسیم کرد:

(1) ارتباطات رسمی و غیررسمی

(2) ارتباطات شفاهی و نوشتاری

(3) ارتباطات درون سازمانی و برون سازمانی

(4) ارتباطات جهت دار

در هر یک از این دسته بندی ها، تعدادی زیرمجموعه نیز وجود دارند. در ادامه نگاهی به انواع اصلی

ارتباطات سازمانی می اندازیم:

### ارتباطات رسمی و غیررسمی

توصیف این دسته بندی بسیار ساده است. این دسته بندی به زبان و لحنی اشاره دارد که یک سازمان

هنگام برقراری ارتباط از آن استفاده می کند. داشتن ارتباطات سازمانی موثر مستلزم این است

بتوانید میزان رسمیت مورد نیاز در هر موقعیت خاص را ارزیابی کنید.

### ارتباطات رسمی

ارتباطات رسمی اغلب هنگام برقراری ارتباط با مشتریان و سهامداران، به ویژه در بیانیه های رسمی

مطبوعاتی استفاده می شود. ارتباطات رسمی هر سازمان معمولاً از یک الگوی خاص پیروی می کند و

در تمامی موارد مشابه مانند ارتباطات جمعی در یک جلسه یا در یک کمپین ایمیلی مورد استفاده

{ناهید خوشنویس} {به نام تعالی} {روابط کار در سازمان}

قرار می‌گیرد. نمونه‌های ارتباطات رسمی شامل اعلامیه‌های مطبوعاتی، اعلامیه‌های استخدامی و ایمیل‌های سازمانی است.

کلید اصلی موفقیت در ارتباطات رسمی، حرفه‌ای بودن لحن پیام است. حرفه‌ای بودن مستلزم بیان دقیق و داشتن یک استراتژی ارتباطی است. ارتباطات استراتژیک، از سوتفاهم جلوگیری کرده و شانس موفقیت سازمان را بیشتر می‌کند. با این حال، ارتباطات رسمی گاهی اوقات ممکن است خشک و غیرشخصی به نظر برسند.

#### ارتباطات غیررسمی

ارتباطات غیررسمی به همان اندازه ارتباطات رسمی اهمیت دارد، زیرا رایج‌ترین روش برای ارتباطات درون سازمانی است. کارکنان در موارد زیر از ارتباطات غیررسمی برای ارتباط با یکدیگر استفاده می‌کنند:

- در ملاقات‌های حضوری در جلسات تیمی
- هنگام پرسش از طریق برنامه‌های پیام‌رسان
- هنگام به اشتراک‌گذاری کارها از طریق ایمیل

بسیاری از سازمان‌ها، ارتباطات غیررسمی را به ارتباطات رسمی ترجیح دهند، زیرا به کارکنان کمک می‌کند تا کارهای خود را راحت‌تر انجام دهند. با این حال، احتمال وقوع خطا در ارتباطات غیررسمی بیشتر است. به همین دلیل، برای سازمان‌هایی که به طور منظم از ارتباطات غیررسمی استفاده می‌کنند، داشتن دستورالعمل‌های ارتباطی یا کتابچه‌های راهنمای آنان مهم است.

**ارتباطات شفاهی و نوشتاری**

آخرین دسته‌بندی در تحلیل ارتباطات سازمانی، ارتباطات شفاهی و کتبی است. هر دو نوع این ارتباطات به طور منظم مورد استفاده قرار می‌گیرند و نقش زیادی در موفقیت سازمان دارند.

**ارتباط شفاهی**

ارتباط شفاهی (گفتاری) مهم است. این روشی است که یک فرد رو در رو با همکاران، کارکنان یا مشتریان خود ارتباط برقرار می‌کند. ارتباطات بین فردی به زبان بدن، تماس چشمی، ایما و اشاره و همچنین کلمات اشاره می‌کند. کارکنان ممکن است از ارتباط شفاهی در جلسات یک به یک، جلسه‌های گروهی کوچک یا در مقابل جمعیت زیادی از مخاطبان استفاده کنند. به این ترتیب، ارتباطات شفاهی به ما کمک می‌کند تا روابط قوی‌تری ایجاد کرده و اعتمادسازی کنیم.

**ارتباط نوشتاری**

ارتباطات نوشتاری برای اداره یک کسب و کار اهمیت زیادی دارد. از ارتباطات نوشتاری در ایمیل‌ها، پیام‌های فوری و شبکه‌های اجتماعی استفاده می‌شود که می‌توانند رسمی یا غیر رسمی باشند. ارتباطات نوشتاری نسبت به ارتباطات شفاهی چندین مزایا دارد. به عنوان مثال، یک کارمند زمان بیشتری دارد تا به پاسخ خود فکر کند و از پایبندی آن به دستورالعمل‌های شرکت اطمینان حاصل کند. با این حال، ارتباطات نوشتاری می‌تواند اشکالاتی نیز داشته باشد. به عنوان مثال در صورتی که افراد متعددی مسئول ارتباطات نوشتاری شرکت باشند، به تصویر کشیدن شخصیت شرکت و حفظ لحن آن می‌تواند دشوارتر باشد. در چنین حالتی، استفاده از دفترچه راهنمای ارتباطات شرکت می‌تواند مفید باشد.

### ارتباطات درون سازمانی و برون سازمانی

ارتباطات در سازمان‌ها می‌توانند به ارتباطات درون سازمانی و برون سازمانی نیز تقسیم شوند. این تقسیم‌بندی به نوع افرادی اشاره دارد که کارکنان با آنها ارتباط برقرار می‌کنند.

#### ارتباطات درون سازمانی

ارتباطات درون سازمانی بر نحوه تعامل کارکنان یک سازمان با یکدیگر متمرکز است. کسب و کارها نیاز دارند تا اطمینان حاصل کنند که کارکنان آنها می‌توانند پیوندهای حرفه‌ای لازم را با یکدیگر برقرار کنند. این موضوع می‌تواند برای سازمان‌های بزرگ یا سازمان‌هایی که کارکنان را تشویق به دورکاری می‌کنند، چالش برانگیزتر باشد.

#### ارتباطات برون سازمانی

ارتباطات برون سازمانی در مورد نحوه ارتباط سازمان با دنیای خارج است. ارتباطات برون سازمانی برای تقویت یک برند و همچنین حفظ روابط قوی با مشتریان اهمیت دارد.

برای نشان دادن یک تصویر منسجم از سازمان، باید یک لحن فراگیر در تمامی ارتباطات برون سازمانی وجود داشته باشد. این لحن باید با مأموریت، اصول اخلاقی و صنعتی که سازمان در آن کار می‌کند، تناسب داشته باشد. علاوه بر این، داشتن دستورالعمل‌های روشن در مورد نحوه ارتباط با مشتریان، کیفیت و ثبات تجربه مشتریان را افزایش می‌دهد.

**ارتباطات جهت‌دار**

ارتباطات سازمانی جهت‌دار است. این به این معنی است که نحوه برقراری ارتباط ما با دیگران بسته به موقعیت شخصی که با او صحبت می‌کنیم، تغییر می‌کند. در یک سازمان سه نوع ارتباط جهت‌دار وجود دارد: رو به پایین، رو به بالا و افقی/جانبی.

**ارتباط جهت‌دار – رو به پایین**

ارتباط رو به پایین به ارتباط یکی از کارکنان با یک عضو دیگر شرکت در یک موقعیت پایین‌تر اشاره دارد. ارتباط رو به پایین معمولاً برای اهداف آموزشی استفاده می‌شود. در بیشتر محیط‌های کاری، ارتباط رو به پایین از طریق ایمیل یا پیام‌ها صورت می‌پذیرد، اما از طریق تماس تصویری یا حضوری نیز ممکن هستند.

**ارتباط جهت‌دار – رو به بالا**

ارتباط رو به بالا برعکس ارتباط رو به پایین است. از فواید ارتباط رو به بالا این است که می‌تواند به ایجاد برابری بیشتر در محیط کار کمک کند. هنگامی که یک سازمان کارکنان را تشویق می‌کند تا در مورد تجربیات خود با مدیران ارشد صحبت کنند و پیشنهاداتشان را برای بهبود اوضاع ارائه دهند، مشارکت کارکنان بیشتر و بهره‌وری آنها افزایش خواهد یافت.

**ارتباط جهت‌دار – افقی**

ارتباط افقی به ارتباط میان کارکنانی با سلسله مراتب مشابه اشاره دارد. ارتباطات افقی اغلب رو در رو رخ می‌دهد. با این حال، با بیشتر شدن تعداد شرکت‌هایی که از روش دورکاری استفاده می‌کنند، کارکنان نیاز دارند تا راه‌های سریع‌تر و موثرتری را برای برقراری ارتباطات الکترونیکی پیدا کنند.

{ناھید خوشنویس} {به نام تعالی} {روابط کار در سازمان}

کانال‌های ارتباطی مانند سرویس‌های پیام‌رسان تیمی، کارکنان را قادر می‌سازد تا در طول روز، صرف‌نظر از اینکه در کجا مستقر هستند، به برقراری ارتباطات افقی بپردازند.

### تکنیک‌های ارتباطات سازمانی موثر کدام است؟

برای برقراری ارتباطات سازمانی موثر یک روش و تکنیک ساده وجود ندارد. اگر چنین بود، تحقیقات مربوط به ارتباطات سازمانی ضرورتی نداشت. سازمان‌هایی که ارتباطات سازمانی موثری دارند، از تکنیک‌های متعددی استفاده می‌کنند. در اینجا چند نمونه از تکنیک‌های ارتباطات سازمانی موثر آورده شده است:

### جلسات تیمی برگزار کنید

جلسات تیمی بخش مهمی از ارتباطات سازمانی است. همه تیم‌ها باید بتوانند به طور منظم ایده‌ها را به اشتراک بگذارند، بازخورد بخواهند و آزادانه نظرات خود را بیان کنند. در حالی که جلسات تیم معمولاً به صورت حضوری انجام می‌شود، اما می‌توانند به صورت مجازی نیز برگزار شوند.

### ارتباطات در حین دورکاری را آموزش دهید

زمانی که کارکنان در یک فضای کاری مشترک حضور ندارند، ارتباطات کاری دشوارتر خواهد بود. به این ترتیب، شرکت‌های موفق، آموزش‌های لازم برای ارتباطات در حین دورکاری را ارائه می‌دهند تا اطمینان حاصل کنند که همه کارکنان توانایی برقراری ارتباط موثر را دارند.



### از همکاران و مشتریان بازخورد بگیرید

در یک کسب و کار موفق، ارتباطات قوی میان مدیران، همکاران و ذی‌نفعان در اولویت قرار می‌گیرد. بهبود این نوع ارتباطات نیازمند دریافت بازخوردهای صادقانه از همکاران و مشتریان است. به این ترتیب، شما باید همیشه به دنبال تشویق کارکنان و همکارانتان به ارائه بازخورد باشید و از داده‌های کمی و کیفی بدست آمده از این بازخوردها برای افزایش بهره‌وری شرکت و بهبود سیستم‌های ارتباطی استفاده کنید.

### رویدادهای جمعی برقرار کنید

ارتباط موثر نمی‌تواند در محیطی برقرار شود که همکاران در کنار یکدیگر احساس راحتی نمی‌کنند. رویدادهای جمعی مانند تمرین‌های تیم‌سازی به ایجاد روابط باز، صادقانه و حرفه‌ای کمک می‌کنند و راه‌های برقراری ارتباط موثر را به کارکنان شما نشان می‌دهند.

یک سازمان موفق با ساماندهی رویدادهای جمعی و تشویق کارکنان به تعامل، به رفتار و نگرش آنها شکل می‌دهد. رویدادهای جمعی همچنین، به ایجاد یک فرهنگ سازمانی مثبت کمک می‌کنند و روحیه کارکنان را بالا می‌برند.

### از ارتباطات غیر کلامی استفاده کنید

بر اساس مطالعات، بیش از نیمی از اطلاعاتی که در ارتباطات بین انسانی رد و بدل می‌شوند، با استفاده از ارتباطات غیر کلامی انتقال می‌یابند. این بدان معناست که در ارتباطات سازمانی باید از زبان بدن مناسب استفاده کنید. مدیران سازمان‌ها باید در ارتباطات غیر کلامی بر حرکاتی تمرکز کنند که موجب حفظ احترام متقابل و مشارکت بیشتر مخاطب می‌شود.

{ناهید خوشنویس} {به نام تعالی} {روابط کار در سازمان}

همچنین باید از نشانه‌های فیزیکی مانند ارتباط چشمی، صاف ایستادن، لبخند زدن و حرکت دست‌ها، برای برقراری ارتباطی واضح و بدون شبهه، استفاده کنید.

### مخاطبان خود را بشناسید

برقراری ارتباط موثر در هر شرایطی، نیازمند این است که در مرحله ابتدایی مخاطب خود را بشناسید. مخاطبان یک سازمان افراد متفاوتی با سلیقه‌ها و خصوصیات متفاوت هستند که نحوه ارتباط‌گیری آنها نیز متفاوت است. یکی از بهترین تکنیک‌ها برای ارتباطات سازمانی موثر، پرسش از مخاطبان در مورد انتظارات آنهاست که به شما اجازه می‌دهد ترجیحات و هنجارهای آنها را بشناسید و بتوانید به گونه‌ای موثر با آنها ارتباط برقرار کنید.

### شنونده باشید

یکی از اصلی‌ترین تکنیک‌های برقراری ارتباط موثر، مهارت گوش دادن به مخاطب است. یعنی بیشتر از مقداری که صحبت می‌کنید باید به صحبت‌های طرف مقابل گوش کنید. برای برقراری ارتباط سازمانی موثر با مشتریان و همکاران نیز باید ابتدا به سخنان آنها گوش دهید. این مهارتی است که بسیاری از مدیران موفق از آن استفاده می‌کنند. علت آن هم این است که بدون شنیدن صحبت‌های طرف مقابل، عملاً نمی‌توانید پاسخی بدهید که مشکلات و شرایط آنها را در نظر بگیرد.

### پاسخگو باشید

ارتباط سازمانی موثر به معنی حرف زدن بدون عمل نیست. مدیرانی که صرفاً به مشتریان و کارکنان خود وعده می‌دهند ولی به آنها عمل نمی‌کنند، باعث از بین رفتن اعتماد مخاطبان خواهند شد.

مشتریان و همکاران سازمان ممکن است در هر زمان توقعات و خواسته‌های درستی از شما داشته باشند.

پاسخگو بودن مدیران به این نیازها به بهترین شکل ممکن، ضرورت دارد. بنابراین هنگامی که کارکنان و مشتریان مشکلات را گزارش کنند اما تغییراتی مشاهده نکنند، باعث خدشه‌دار شدن اعتبار سازمان و از بین رفتن اعتماد به مدیران آن خواهد شد.

### چرا ارتباطات سازمانی مهم است؟

ارتباطات سازمانی برای موفقیت یک کسب و کار ضروری است و شکست سازمان‌ها اغلب در نتیجه ارتباطات ناکارآمد است. بنابراین ارتباطات سازمانی را هرگز نباید نادیده گرفت.

برخی از دلایل اهمیت آن عبارتند از:

### بهبود مشارکت کارکنان

کارکنانی که احساس می‌کنند صدایشان شنیده می‌شود، بیش از ۴ برابر بیشتر از سایرین احتمال دارد که احساس کنند قدرت لازم برای ارائه بهترین عملکرد خود را دارند. ارتباطات سازمانی قوی می‌تواند به کارکنان کمک کند که در کار خود و به طور کلی در سازمان مشارکت بیشتری داشته باشند. آنها احتمالاً از شغل خود رضایت بیشتری دارند، احساس می‌کنند مورد اعتماد کارفرمایشان است و انگیزه بیشتری برای رسیدن به اهداف خود و جلب رضایت مشتریان دارند. ارتباطات سازمانی قوی همچنین به این معنی است که کارکنان درک بیشتری از کسب و کار سازمان و نقش خود در آن خواهند داشت.

{ناهید خوشنویس} {به نام تعالی} {روابط کار در سازمان}

توانایی عالی در برقراری ارتباط، از ویژگی‌های هر مدیر موفق است. مدیران موفق باید ارتباط منظمی با همه اعضای تیم خود داشته باشند تا بتوانند بازخورد مکرر ارائه دهند و از کارکنانی که عملکرد عالی دارند، قدردانی کنند.

### افزایش اعتبار شرکت

هیچ رازی را نمی‌توان در یک کسب و کار حفظ کرد، چه در مورد یک شرکت بزرگ یا یک سازمان غیرانتفاعی باشد. وقتی مشتریان چیزی منفی در مورد یک کسب و کار می‌شنوند، اعتبار آن را کاهش می‌دهد و می‌تواند آنها را دور کند. داشتن ارتباطات موثر درونی و بیرونی می‌تواند احتمال چنین رویدادهای منفی را کاهش دهد و اگر مشکلی پیش بیاید، به خوبی می‌تواند با آن مقابله کند.

### کاهش سوء تفاهم‌ها

ارتباطات سازمانی تضمین می‌کند که همه اعضای سازمان با یکدیگر توافق دارند و احتمال هرگونه سوء تفاهم را کاهش می‌دهد. کارکنان می‌دانند چگونه با مشتریان خود ارتباط برقرار کنند و به طور تصادفی اطلاعات نادرست را به اشتراک نمی‌گذارند. به این ترتیب، احتمال اینکه یک کسب و کار مشتریان خود را از دست بدهد، درگیر شکایات قانونی شود یا شهرت آن خدشه‌دار شود، کمتر است.

## مبحث سوم : فرهنگ سازمانی و ارتباطات موثر در سازمان مبتنی بر ارزش های اسلامی

ویژگیهای مشترک سازمان های رسمی

1. ترکیب اجتماعی افراد

2. هدف

3. روابط منظم و منطقی

4. تقسیم کار

5. فعالیت مستمر و مداوم

### مفهوم فرهنگ سازمانی :

از ترکیب دو واژه فرهنگ و سازمان، مفهومی تازه پدید آمده است که هیچ یک از آن دو واژه این مفهوم را ندارد. مقصود از فرهنگ سازمانی سیستمی از استنباط مشترک است که اعضا نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می شود.

### فرهنگ سازمانی :

### تعریف فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی مجموعه ای از ارزش ها، انتظارات و شیوه هایی است که اعضای سازمان را برای هم راستایی در عمل به اهداف سازمان، توجیه و آماده می کنند. در واقع، فرهنگ الگوی رفتاری استوار و قابل مشاهده در سازمان است. فرهنگ سازمانی را می توان به عنوان مجموعه ای از ویژگی هایی در نظر گرفت که شرکت شما را به آنچه انتظار دارید، تبدیل می کنند.

فرهنگ سازمانی قوی، مجموعه‌ای از ویژگی‌های مثبت است که منجر به بهبود عملکرد هر شرکتی می‌شود، در حالی که فرهنگ سازمانی ناکارآمد دارای ویژگی‌هایی است که حتی می‌تواند مانع موفقیت هر سازمانی شود.

فرهنگ سازمانی را نباید با اهداف یا ماموریت سازمان اشتباه گرفت؛ اما با این حال، هم اهداف و هم ماموریت شرکت می‌توانند به تعریف فرهنگ سازمانی کمک کنند. فرهنگ سازمانی به واسطه‌ی رفتارهایی منسجم در هر سازمانی به وجود می‌آید و اهداف و خط مشی سازمان، در تشکیل آن نقشی ندارند. نحوه واکنش نشان دادن یک مدیر در زمان بحران، سازگار شدن یک تیم در راستای خواست مشتریان یا نحوه برخورد مدیر با کارمندی که خطا کرده، همه می‌توانند بخشی از فرهنگ سازمانی را نشان دهند.

### فرهنگ سازمانی

1. کلی است که از مجموع اجزای آن بیشتر است.
  2. تاریخچه سازمان را نشان می‌دهد.
  3. به مطالعه انسان شناسی مانند رسوم و نهادها می‌شود.
  4. توسط گروهی از افراد شکل گرفته است که یک سازمان را تشکیل داده اند
  5. حرکت آن کند و سخت است
  6. به سختی تغییر میکند
- هفت ویژگی فرهنگ سازمانی را به نقل از مقاله‌ی بورگ می‌آورد که می‌توان آن‌ها را ابعاد فرهنگ سازمانی دانست. این هفت ویژگی را گاهی به اشتباه به عنوان مدل فرهنگ سازمانی رایبیز معرفی می‌کنند (در حالی که رایبیز، صریحاً منبع خود را بیان کرده است):

### هفت ویژگی فرهنگ سازمانی

- 1) ریسک‌پذیری و نوآوری (**Innovation and risk taking**): کارکنان سازمان تا چه حد به نوآوری و ریسک‌کردن تشویق می‌شوند؟
  - 2) توجه به جزئیات (**Attention to detail**): تا چه حد از کارکنان انتظار می‌رود که دقت داشته باشد و قدرت تحلیل خود را در توجه به جزئیات به کار بگیرند؟
  - 3) نتیجه‌گرایی (**Outcome orientation**): مدیریت تا چه حد بر روی دستیابی به نتایج تأکید دارد و نتیجه‌گیری را نسبت به روش دستیابی به نتیجه در اولویت قرار می‌دهد؟
  - 4) انسان‌گرایی (**People orientation**): تا چه حد در تصمیم‌گیری‌ها و سیاست‌گذاری‌ها، به اثر آن‌ها بر روی افرادی که داخل سازمان کار می‌کنند توجه می‌شود؟
  - 5) گرایش به کار تیمی (**Team orientation**): فعالیت‌های مجموعه تا چه حد حول کارهای تیمی می‌گردد؟ آیا به جای افراد، کارها به تیم‌ها واگذار می‌شود؟
  - 6) تهاجمی بودن (**Aggressiveness**): افراد داخل سازمان تا چه حد تهاجمی و رقابتی برخورد می‌کنند؟
  - 7) ثبات (**Stability**): تا چه حد رفتارها و برنامه‌های سازمان، بر حفظ وضعیت موجود (به جای رشد و حرکت به جلو) تأکید می‌کنند؟
- رابینز معتقد است که اگر می‌خواهید فرهنگ سازمان خود را توصیف کنید، با شرح دادن وضعیت هر یک از این هفت مولفه، تصویر نسبتاً شفافی را از فرهنگ سازمانی مجموعه‌ی

خود در اختیار مخاطب قرار داده‌اید.

### اهمیت فرهنگ سازمانی برای شرکت‌ها

از وقت‌شناسی و نوع صحبت کارمندان در شرکت گرفته تا شرایط قرارداد و مزایای کارکنان، می‌توان گفت که فرهنگ سازمانی بر تمام جنبه‌های هر کسب‌وکاری تأثیر می‌گذارد. وقتی فرهنگ سازمانی با کارمندان شرکت همسو باشد، آنها بیشتر احساس راحتی خواهند کرد، حمایت بیشتری از سازمان خواهند دید و در نهایت ارزشمند بودن را حس خواهند کرد. شرکت‌هایی که فرهنگ سازمانی را در اولویت قرار می‌دهند، راحت‌تر می‌توانند از پس مشکلات و تغییرات محیطی در کسب‌وکار بر بیایند و همین موضوع آنها را قوی‌تر خواهد کرد. علاوه بر این، فرهنگ سازمانی یک مزیت کلیدی در حوزه جذب و استخدام است و همچنین به عنوان مزیت رقابتی شما نیز شناخته می‌شود.

۷۷ درصد از کارجویان قبل از اینکه رزومه خود را برای شرکتی ارسال کنند، فرهنگ سازمانی آن شرکت را بررسی می‌کنند و تقریباً نیمی از کارمندان، شغل فعلی خود را به خاطر فرصت شغلی‌ای با دستمزد کمتر در سازمانی با فرهنگ سازمانی قوی‌تر ترک می‌کنند. علاوه بر این، یکی از شاخص‌های اصلی در رضایت کارکنان و یکی از دلایل اصلی ماندن تقریباً دو سوم (۶۵٪) کارکنان در شرکتی، فرهنگ سازمانی است.

به عنوان مثال، مایکروسافت و Salesforce را در نظر بگیرید، که هر دو شرکت در حوزه فناوری فعالیت می‌کنند و از برندهای تحسین شده در سطح جهانی هستند. هر دو شرکت اعتبار خود در سطح جهان را مدیون اولویت قرار دادن فرهنگ سازمانی هستند.



مایکروسافت به دلیل فرهنگ قوی خود در زمان مدیریت استیو بالمر شناخته می‌شود و در زمان ساتیا نادلا و در سال ۲۰۱۴ نیز، تغییرات مثبتی در فرهنگ سازمانی خود به وجود آورد. او در زمان مدیریت خود برنامه‌ای برای اصلاح فرهنگ سازمانی تدوین کرد و در آن یادگیری را در اولویت قرار داد. به این ترتیب، کارمندان به جای اثبات خود به عنوان فردی کارآمد، به دنبال یادگیری رفتند و دانش خود را بهبود بخشیدند. امروزه، مایکروسافت با ۱ تریلیون دلار ارزش، پس از اپل و آمازون به عنوان یکی از باارزش‌ترین شرکت‌های جهان شناخته می‌شود. Salesforce نیز فرهنگ سازمانی را به عنوان اولویت و هسته مرکزی فعالیت‌های خود قرار داد و به همین خاطر، رشد باورنکردنی را در طول فعالیت خود تجربه کرده است. مارک بنیوف، بنیانگذار و مدیر عامل Salesforce، هنجارهای فرهنگی‌ای را در سازمان ایجاد کرد که در طی دو دهه گذشته، تمام این هنجارها این شرکت و فرهنگ آن را هدایت کرده‌اند. تمام کارمندان جدید Salesforce روز اول کاری خود را به صورت داوطلبانه کار می‌کنند و به ازای کار خود، حقوق ۵۶ ساعت کار را دریافت می‌کنند. تمرکز بر فرهنگ سازمانی و ماموریت برند، Salesforce را به یکی از بهترین مکان‌ها برای کار در آمریکا تبدیل کرده است و البته سود بالایی نیز در بازار به دست آورده است. تا به امروز، قیمت سالانه‌ی سهام Salesforce سال به سال و به طور میانگین بیش از ۲۶٪ افزایش یافته است.

### ویژگی‌های یک فرهنگ سازمانی عالی

فرهنگ هر سازمانی متفاوت است و مهم است که در ساخت فرهنگ سازمانی، آنچه شرکت شما را منحصر به فرد می‌کند حفظ کنید.

فرهنگ سازمانی، در شرکت‌هایی با عملکرد بالا منعکس‌کننده ویژگی‌هایی خاص هستند که باید به دنبال تقویت این ویژگی‌ها در سازمان خود باشید تا بتوانید فرهنگ قوی‌ای داشته باشید:

- همسو بودن یکی از ویژگی‌های کلیدی در هر فرهنگ سازمانی است. همسویی زمانی اتفاق می‌افتد که اهداف شرکت و انگیزه‌های کارکنان در یک جهت باشد. شرکت‌هایی با فرهنگ سازمانی قوی به صورت مستمر اهداف خود را رصد می‌کنند و برای همسو کردن اهداف و چشم‌انداز شرکت تلاش می‌کنند.
- فرهنگ‌پردانی در سازمان‌هایی با فرهنگ سازمانی قوی وجود دارد.
- قدردانی می‌تواند اشکال مختلفی داشته باشد: برگزاری مراسم‌هایی برای تجلیل عمومی از کارکنان، ارسال یادداشتی برای تشکر، یا ترفیع شغلی. فرهنگ‌پردانی، فرهنگی است که در آن همه اعضای تیم به طور مکرر از کمک‌های دیگران تقدیر و تشکر می‌کنند.
- به وجود آوردن اعتماد برای هر سازمانی، امری حیاتی است. با گنجاندن اعتماد در فرهنگ سازمانی، اعضای تیم این فرصت را دارند تا خود را بیشتر نشان دهند، به دیگران اعتماد کنند و در نهایت وقتی کاری جدید را امتحان می‌کنند، از سوی همکاران و مدیران تشویق شوند.
- عملکرد در سازمان‌هایی با فرهنگ سازمانی قوی، از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است. در این شرکت‌ها، کارکنان برای موفقیت به یکدیگر انگیزه می‌دهند و در نتیجه، سودآوری و بهره‌وری در تمام تیم‌ها افزایش پیدا می‌کند.
- انعطاف‌پذیری یک عامل کلیدی در محیط‌های بسیار پویا است، که تغییر مداوم بخشی جدایی‌ناپذیر از این محیط‌ها است. وجود انعطاف‌پذیری در فرهنگ سازمانی، به تمام افراد

خصوصاً مدیران این فرصت را می‌دهد تا برای تغییرات آماده باشند و تصمیمات درستی در قبال آنها بگیرند.

- کار تیمی نیز از مهم‌ترین ویژگی‌های فرهنگ سازمانی عالی است. کار تیمی شامل همکاری، برقراری ارتباط و احترام بین اعضای تیم می‌شود. وقتی همه اعضای تیم از یکدیگر حمایت کنند، بهره‌وری بهبود پیدا می‌کند و در حین انجام کار نیز، از آنچه انجام می‌دهند لذت می‌برند.
  - صداقت نیز مانند اعتماد، امری حیاتی در فرهنگ سازمانی است و تمام تیم‌ها در زمان تصمیم‌گیری، تفسیر نتایج و مشارکت، به آن تکیه می‌کنند. صداقت و شفافیت از مؤلفه‌های مهم در فرهنگ سازمانی هستند.
  - نوآوری، سازمان‌ها را به سمت استفاده حداکثری از انواع فناوری، منابع و بازارهای موجود سوق می‌دهد. نوآوری در فرهنگ سازمانی به این معنی است که شما تفکر خلاق را در تمام جنبه‌های کسب‌وکار خود، حتی ابتکارات فرهنگی خود به کار می‌گیرید.
  - سلامت روان نیز از مهم‌ترین مولفه‌ها و ویژگی‌های فرهنگ سازمانی عالی است. سلامت روان، ارائه بازخورد و همچنین حمایت از کارکنان در زمان انجام کارها را آسان‌تر می‌کند. به یاد داشته باشید که سلامت روان از تیم‌ها آغاز می‌شود و مدیران هستند که باید آن را تیم‌ها تزریق کنند.
- تا به اینجا با ویژگی‌های فرهنگ سازمانی قوی و عالی آشنا شدید. اکنون زمان آن رسیده که با چگونگی به‌وجود آوردن فرهنگ سازمانی در سازمان آشنا شوید.

### مراحل ساخت فرهنگ سازمانی قوی

وقتی یک سازمان درون خود فرهنگ سازمانی قوی و غنی داشته باشد، سه اتفاق رخ خواهد داد: کارکنان می دانند که مدیریت ارشد از آنان چه انتظاراتی دارد و انتظار می رود در موقعیت های مختلف چه رفتاری از آنان دیده شود. کارکنان هم به این باور می رسند که واکنشی که از آنان مورد انتظار است واکنشی کاملاً درست است و همچنین می دانند که اگر ارزش های سازمان را به نمایش بگذارند، سازمان به آنها پاداش خواهد داد.

ساخت یک فرهنگ سازمانی قوی مستلزم توسعه و اجرای یک برنامه با اهداف روشن است،

که بتوانید آن را اجرا کنید و در طول اجرا، موفقیت آن را اندازه گیری کنید. مراحل زیر را می توانید به عنوان یک نقشه راه برای ساخت و توسعه یک فرهنگ سازمانی قوی در نظر بگیرید و از مزایای بلندمدت آن در سازمان بهره مند شوید.

### بهبود کیفیت ارتباط درون سازمانی و برون سازی

معمولاً واحدهای مختلف درون یک سازمان، فرهنگ های متفاوتی دارند. قرار نیست فضای فکری و مفروضات و شیوهی مواجهه با مشکلات، در واحد امور گمرکی شرکت، مشابه واحد بازاریابی یا تولید باشد.

همچنین شرکت ها هم فرهنگ های متفاوتی دارند. زمانی که یک شرکت در حوزهی

الکترونیک با کارفرمایی در صنعت ریلی جلسه می گذارد، یا شرکتی خصوصی با کارفرمای

دولتی کار می کند، تفاوت های فرهنگی می توانند تعارض های عملیاتی به وجود بیاورند.

آشنایی با فرهنگ و توانایی تحلیل تفاوت های فرهنگی، مهارتی است که می تواند توانایی ما را در مدیریت تعارض بهبود ببخشد.

**ویژگیهای فرهنگ :**

1. آموختنی است
2. آموخته می شود
3. اجتماعی است
4. پدیده ای ذهنی و تصویری است
5. خشنودی بخش است
6. سازگاری می یابد
7. یگانه ساز است

**ویژگیهای فرهنگ سازمانی :**

1. نوآوری فردی
2. ریسک پذیری
3. جهت دهی ( رهبری )
4. یکپارچگی و وحدت
5. روابط ( حمایت ) مدیریت
6. کنترل
7. هویت
8. سیستم پاداش
9. الگوی ارتباطی
10. تحمل تعارض

11. توجه به جزئیات

12. نتیجه محوری

13. توجه به افراد

14. تیم گرایی

15. جسارت و شجاعت

16. ثبات یا پایداری

### عوامل و اجزاء فرهنگ سازمانی :

فرهنگ سازمان از دو لایه اصلی تشکیل شده است :

1. ارزش ها و باورها ( نمایشگر نمادهای ملموس مانند طرز پوشش ، رفتار، مراسم ، تشریفات ،

اسطوره ها و افسانه ها)

2. شالوده اساسی فرهنگ سازمان ( ارزش های زیربنایی ، مفروضات ، باورها و فرایندهای

فکری افراد و گروههای سازمانی است . این لایه در واقع فرهنگ راستین سازمان را تشکیل

می دهد.

چهار لایه زیر تقریبا " مفهوم جامعی از عوامل و اجزاء فرهنگ سازمانی را بیان می کنند :

1. نمادها ( سمبل ها ) : عبارتند از کلماتف حالت ها، تصاویر و مواردی که حامل معنی خاصی

هستند و صرفا " کسانی آن را می شناسند که با آن فرهنگ سر و کار دارند.

2. قهرمانان ( اسطوره ها ) : افرادی هستند، مرده یا زنده ، واقعی یا تخیلی که در یک فرهنگ

ویژگیهایی بسیار ارزشمند دارند و بنابراین به عنوان الگوی رفتاری برای دیگران بشمار می

آیند.

{ناھید خوشنویس} {به نام تعالی} {روابط کار در سازمان}

3. آیین ها ( سنت ها و تشریفات ) : آیین ها، فعالیت های دسته جمعی هستند که اگر چه از نظر

فنی رسیدن به غایت آن غیر ضروری است، ولی در درون یک فرهنگ به عنوان یک ضرورت اجتماعی مطرح شده اند.

4. ارزشها و باورها : هسته مرکزی فرهنگ توسط ارزشها ساخته می شود و موجب ترجیح برخی

از امور نسبت به امور دیگر می شود.

انواع فرهنگ سازمانی :

## ۸ نوع فرهنگ سازمانی یا انواع فرهنگ سازمانی

در بررسی انجام شده نویسندگان این تحقیق دو مفهوم را یافتند که اساس فرهنگی و فرهنگ

سازمانی یک شرکت را تشکیل می دهد و به آنها این امکان را می دهد تا انواع مختلف فرهنگ

سازمانی را در محوری دو بعدی ترسیم کنند.

بعد اول «تعاملات مردمی» است که می تواند از بسیار مستقل تا بسیار وابسته نوسان داشته باشد. به

طوری که می توان تصور کرد که فرهنگ های مستقل رقابت و ارزش را در افراد پرورش می دهند تا

بتوانند رشد کنند. در حالی که فرهنگ های وابسته سازمانی موفقیت را از طریق اثربخشی گروهی

قضاوت می کنند.

بعد دوم به تغییر واکنش نشان می دهد و دامنه آن از ثبات تا انعطاف پذیری قوانین تشکیل دهنده،

سلسله مراتب، گوناگونی و تنوع را در ایجاد فرهنگ سازمانی شامل می شود.

مولفان با استفاده از این دو بعد، محوری دو بعدی خلق کردند و در نتیجه هشت نوع فرهنگ را برای

معرفی انواع فرهنگ سازمانی ایجاد کردند که روی چیزی که کارمندان را متحد می سازد، فردی که

{ناهید خوشنویس} {به نام تعالی} {روابط کار در سازمان}

در آن مدل سازمان خوب عمل می‌کند و آنچه که آن شرکت تمایل به تمرکز روی آن دارد، را مشخص می‌کند. جالب توجه اینکه، فرهنگی که یک شرکت در آن قرار می‌گیرد اغلب منعکس کننده صنعت و مکان جغرافیایی آن است. به عنوان مثال، نویسندگان شرکت هواوی که در چین مستقر است را شرکتی دارای فرهنگ «قدرتی» دسته‌بندی کردند که احتمالاً می‌تواند منعکس کننده فرهنگ وسیع چین باشد. لازم به ذکر است که، شرکت‌ها لزوماً تنها در یک نوع فرهنگ قرار نمی‌گیرند اما دسته‌بندی آنها کمک می‌کند تا رهبران و کارمندان با استفاده از آن فرهنگ، در کارشان موثرتر باشند.

### 1) فرهنگ سازمانی هدفمند

کارمندان به واسطه: پایداری و اجتماع جهانی متحد شده‌اند.  
کارمندان عموماً: دلسوز و روشنفکر هستند.  
تاکید رهبران روی: آرمان‌های مشترک و انگیزه‌های بزرگ است.  
چنین فرهنگ سازمانی برای افرادی خوب است که: به دنبال سازمانی می‌گردند که اثر گذاشتن روی دنیا بیشتر از موفقیت فردی برای آنها اهمیت دارد.

مثال: Whole Foods

### 2) فرهنگ سازمانی مراقبتی

کارمندان به واسطه: وظیفه‌شناسی متحد شده‌اند.  
کارمندان عموماً: مشارکت کننده و استقبال کننده هستند.  
تاکید رهبران روی: اخلاص، کار تیمی و روابط خوب است.



{روابط کار در سازمان}

{ به نام تعالی }

{ناهید خوشنویس}

چنین فرهنگ سازمانی برای افرادی خوب است که: دارای انگیزه برای داشتن روابط مثبت کاری هستند.

مثال: Disney

### 3) فرهنگ سازمانی دستوری

کارمندان به واسطه: همکاری متحد شده‌اند.

کارمندان عموماً: روشمند و پیرو قوانین هستند.

تاکید رهبران روی: رویه‌های مشترک و آداب و رسوم است.

چنین فرهنگی برای کسانی خوب است که: در محیط‌های بدون ابهام و ساختارمند راحت تر هستند.

مثال: SEC

### 4) فرهنگ سازمانی ایمن

کارمندان به واسطه: نیاز به احساس حفاظت و توانایی پیش‌بینی تغییرات سازمانی متحد شده‌اند.

کارمندان عموماً: آگاه به ریسک و وظیفه‌شناس هستند.

تاکید رهبران روی: برنامه‌ریزی پیشرو و عملگرا بودن است.

چنین فرهنگی برای کارمندانی خوب است که: دوست دارند بخشی از تغییرات سازمانی باشند و

برنامه‌ریزی دقیق را ترجیح می‌دهند.

مثال: Lloyd's of London

### 5) فرهنگ سازمانی قدرتی

کارمندان به واسطه: کنترل قوی متحد شده‌اند.

کارمندان عموماً: اهل رقابت و به دنبال پیشرفت هستند.

تاکید رهبران روی: اعتماد به نفس و تسلط است.

چنین فرهنگ سازمانی برای کسانی خوب است که: برای کسب موفقیت شخصی، بیشتر از موفقیت

سازمانی انگیزه دارند.

مثال: Huawei

### 6) فرهنگ سازمانی دستاوردی

کارمندان به واسطه: موفقیت متحد شده‌اند.

کارمندان عموماً: نتیجه محور و شایستگی محور هستند.

تاکید رهبران روی: تحقق اهداف است.

چنین فرهنگ سازمانی برای کارمندانی خوب است که: بهترین عملکرد خود را زمان کار برای اهداف

تعیین شده و برای رسیدن به نتیجه ارائه می‌دهند.

مثال: GSK

### 7) فرهنگ سازمانی خوشی

کارمندان به واسطه: بازیگوشی و انگیزش متحد شده‌اند.

کارمندان عموماً: با نشاط بوده و در جستجوی کاری هستند که باعث خوشحالی‌شان می‌شود.

تاکید رهبران روی: خودجوش بودن و شوخ طبعی است.

{ناھید خوشنویس} {به نام تعالی} {روابط کار در سازمان}

چنین فرهنگ سازمانی برای افرادی مناسب است که: دوست‌دار خوشی و به دنبال حس هیجان در زندگی روزمره خود هستند.

مثال: Zappos

### 8) فرهنگ سازمانی یادگیرنده

کارمندان به واسطه: حس کنجکاوی متحد شده‌اند.

کارمندان عموماً: مبتکر، خلاق و همیشه به دنبال کشف چیزهای جدید هستند.

تاکید رهبران روی: نوآوری، دانش و ماجراجویی است.

چنین فرهنگی مناسب کسانی است که: به یادگیری چیزهایی مانند ثبات یا موفقیت شخصی که از طریق کار به دست می‌آید علاقه‌مند هستند.

### نقش فرهنگ سازمانی :

### آیا فرهنگ سازمانی با سایر فرهنگ‌ها متفاوت است؟

به احتمال زیاد کلمه فرهنگ را در مطالب و عبارات متفاوتی مانند فرهنگ ملی، فرهنگ یک گروه سیاسی و... دیده باشید. تفاوت این نوع فرهنگ با انواع فرهنگ‌ها زمانی شکل می‌گیرد که بخواهید به سراغ مولفه‌ها و ابعاد مختلف فرهنگ بروید. زمانی که بخواهید به عنوان مثال فرهنگ ملی را تعریف کنید، از مولفه‌هایی استفاده می‌کنید که در تعریف فرهنگ تیمی به کار نمی‌آید. بنابراین فرهنگ‌ها معنای مختلفی دارند

**نقش فرهنگ سازمانی در ارتقا بهره وری منابع انسانی**

قبل از ورود به این متن از مقاله، ابتدا به این سوال پاسخ دهید؛ به نظر شما، فرهنگ درون سازمانی چه مزایایی دارد؟ چرا سازمان‌های بزرگ باید این فرهنگ داشته و به یک برنامه یا استراتژی واحد متعهد باشند؟ چنین برنامه همه جانبه و منظمی روی چه بخش‌هایی از سازمان تاثیرگذار است؟ لازم است کمی زمان بگذارید و به این سوالات فکر کنید. در پاسخ به این پرسش که مزایای اجرای فرهنگ درون سازمانی داخل یک مجموعه چیست باید بگوییم سه مزیت اصلی با خود به همراه دارد که در ادامه به ترتیب به بررسی هر یک خواهیم پرداخت.

**مزیت اول: کارکنان با شرح وظایف خود به خوبی آشنا می شوند**

یک مجموعه و سازمان از بخش‌های مختلفی تشکیل شده و هر بخش دارای تعدادی نیروی در این سازمان به خوبی جریان یابد، **Organizational Culture** انسانی یا کارمند است. اگر هر گروه یا مجموعه، وظایف خود را به طور کامل می‌شناسند و برای انجام آن‌ها برنامه‌ریزی می‌کنند. وقتی مدیر و مسئول ارشد یک واحد اجرایی یا فنی درون سازمان، طرح کلی وظایف و مسئولیت‌ها را تدوین می‌کند، هیچ یک از اعضا سردرگم نمی‌شود؛ حتی اگر یک بخش نتواند به خوبی کار خود را انجام دهد، دومینو وار این مشکل تا انتهای پروژه تکرار نشده و بخشی از این مشکل توسط گروه‌های دیگر پوشش داده می‌شود.

پس، به کمک اجرای استراتژی‌های فرهنگ و رفتار سازمانی در یک مجموعه هر یک از کارکنان با طرز فکر و ذهنیت مدیران ارشد و مدیریت منابع انسانی به خوبی آشنا شده و

می‌دانند در هر موقعیتی چه رفتاری از خود بروز دهند. این آمادگی ذهنی و کاری، به کل مجموعه القا شده و خط مشی اصلی تعیین می‌شود.

### مزیت دوم: رهبران سازمان می‌توانند تحولات مثبتی را رقم بزنند

زمانی که کارمندان و نیروی انسانی به خوبی با وظایف خود آشنا باشد، در چهارچوب تعریف شده رفتار کرده و به این ترتیب، چرخ فعالیت سازمان به راحتی می‌چرخد. مدیران سازمان هم در طی این روند، می‌توانند تصمیمات جدیدی اتخاذ و برای آینده مجموعه برنامه‌ریزی کنند. به این ترتیب، می‌توانند از بخش‌های جدید رونمایی کرده و تحولات مثبتی برای افزایش رونق اقتصادی مجموعه رقم بزنند.

مزیت سوم: کارکنان و مدیران نسبت به یکدیگر اطمینان حاصل می‌کنند وقتی کارمند با ذهنیت مدیر خود آشنا باشد، انجام مسئولیت‌های مختلف تا حد زیادی برای وی تسهیل می‌شود. از طرفی، مدیران هم می‌توانند براساس ظرفیت کارکنان بخش‌های مختلف، برنامه‌ریزی دقیقی داشته باشند چون از توانمندی نیروهای خود مطلع‌اند. آشنایی با عملکرد و ذهنیت کارمندان و مدیران نسبت به یکدیگر از مزایای اصلی فرهنگ سازمانی است. به این ترتیب مشکلات کمی سر راه سازمان قرار می‌گیرد. این مشکلات هم به راحتی قابل حل هستند

**چگونگی ایجاد و ابلاغ فرهنگ سازمانی**

وجود فرهنگی جامع در سازمان‌ها برای رهبران کسب و کارهای مختلف در راستای ایجاد و ارتباط فرهنگی، در محل کارشان ضروری است. به هر حال، رابطه بین رهبری سازمان و فرهنگ یک طرفه نبوده و رهبران معماران اصلی فرهنگ هستند. رهبران و مدیران یک مجموعه باید از جایگاه خود در حفظ و تکامل فرهنگ آگاه باشند. یک فرهنگ عمیق و جا افتاده نشان دهنده نحوه رفتار افراد است که می‌تواند تاثیر بسزایی در رساندن کارمندان به اهدافشان داشته باشد.

این چارچوب‌های رفتاری باعث افزایش رضایت شغلی کارمندان می‌شود. همچنین برای نیروی انسانی این حس ایجاد می‌شود که مدیران سازمان به آن‌ها اهمیت می‌دهند. بدین ترتیب انگیزه‌ای دو چندان برای انجام وظایف خود می‌گیرند. از این منظر، فرهنگ موجود در یک شرکت و سازمان، مدیریت و رضایت شغلی پیوند تنگاتنگی با یکدیگر دارند. رهبران قادر هستند فرهنگ‌های مختلف محیط کار را به وجود آورند و حتی تحت تاثیر قرار دهند.

**چرا و چگونه فرهنگ سازمان‌ها تغییر می‌کند؟**

لازم به ذکر است که وجود یک فرهنگ واحد، یک امر همواره ثابت و راکد نیست و قابلیت تغییر دارد. اعضای یک مجموعه به مرور زمان که با یکدیگر تعامل برقرار می‌کنند، می‌آموزند که چه عواملی سبب موفقیت آن‌ها می‌شود و چه عواملی تاثیرات منفی بر روی روند پیشرفت آنان دارد. افراد یک سازمان با گذر زمان و در کنار هم به یک عقیده مشترک می‌رسند. زمانی

که این باورها و اعتقادات مشترک به موفقیت نزدیک نشوند، فرهنگ حاکم بر سازمان نیاز به تغییر دارد. بدین ترتیب سازمان می‌تواند همواره رو به پیشرفت حرکت کند.

البته خوب است بدانید که تغییر فرهنگ کارچندان آسانی نیست. کارمندان به طور معمول در مقابل تغییرات مقاومت نشان می‌دهند و حتی با تغییرات فرهنگی مخالفت می‌کنند. بدین ترتیب این وظیفه مدیران است که نیرو انسانی خود را در مورد مزایای تغییر و تحولات آشنا کنند و از این طریق بتوانند آن‌ها را متقاعد به تغییر نمایند.

### ابعاد فرهنگ سازمانی

طبق گفته کارشناسان، ابعاد فرهنگ در سازمان‌ها ۷ مورد هستند که در کنار هم اساس یک سازمان را تشکیل می‌دهند. در ادامه به توضیح این ابعاد می‌پردازیم.

#### نوآوری (ریسک محوری)

سازمان‌هایی که در فرهنگ خود برای نوآوری و خلاقیت ارزش قائلند، کارمندان خود را تشویق می‌کنند که به استقبال ریسک بروند و در انجام وظایف خود نوآوری به خرج دهند.

توجه به جزئیات (ظرافت محوری)

این بعد از فرهنگ در سازمان‌های مختلف مشخص می‌کند که نیروی انسانی تا چه میزان در کارشان باید دقت عمل داشته باشند. مجموعه‌هایی که برای جنبه ظرافت محوری ارزش قائلند، از کارمندان خود انتظار دارند که وظایف خود را با موشکافی و ظرافت پیش ببرند.

علاوه بر مواردی که توضیح دادیم، سایر ابعاد عبارتند از:

- تاکید روی حاصل کار (نتیجه محوری)
- تاکید روی افراد (انصاف محوری)
- کار تیمی (مشارکت محوری)
- جسارت (رقابت محوری)
- ثبات

### چگونگی ایجاد تغییر در فرهنگ سازمانی

همانطور که گفتیم تغییر فرهنگ در یک سازمان، کار ساده‌ای نیست و این اتفاق طی یک شب یا طراحی چند استراتژی، به وقوع نمی‌پیوندد. از این رو کارشناسان، برای ایجاد تغییر در فرهنگ آن هم از طریق رفتار، ۳ رویکرد زیر را ارائه می‌کنند:

#### 1) تغییر افراد و یا استخدام افراد توانمند

بهتر است بدانید که یک رفتار جدید، پتانسیل بالایی بر تغییر فرهنگ خواهد داشت. اگر در سازمان خود افرادی را استخدام کنید که برخلاف کارمندان پیشین دارای ریسک‌پذیری بالاتر و روحیه تهاجمی تری باشند، نوع رفتار پرسنل در موقعیت‌های حساس شغلی نیز تغییر خواهد کرد.

ورود افراد جدید با رفتارهایی جدید، مساوی با ورود ایده‌ها، تکنیک‌های جدید انجام کار و باشد. از این رو، ادوارد زاندر، مدیرعامل شرکت موتورولا زمانی که در قابلیت‌های تازه می‌فرایند بررسی فرهنگ سازمانش متوجه عدم وجود احساس اضطرار در کارمندان شد، تصمیم



به استخدام افرادی گرفت که این حس در آنها قوی بوده و قابلیت تأثیر بر سایر کارکنان را داشتند.

## 2) ایجاد تغییر در مشوق‌ها و کنترل‌های سازمانی

یکی از مباحث بسیار مهم در تغییر فرهنگ هر مجموعه‌ای، توجه به مشوق‌ها و کنترل‌هایی است که از سوی مدیران اجرا می‌شوند. به این صورت که مشوق‌ها، عملکرد کارمندان را بهینه کرده و کنترل‌ها در صورت مناسب و به جا بودن، موجب بهبود رفتار کارمندان خواهند شد. از سوی دیگر، اگر مدیران با هوشمندی کامل بتوانند تشویق‌ها و نظارت‌های مناسبی در برخورد با کارکنان اتخاذ کنند، قدرت تأثیر بر عملکرد پرسنل ضعیف را نیز دارند. بنابراین، ایجاد تغییر در مشوق‌ها و کنترل‌های سازمانی، منجر به شکل‌گیری رفتار صحیح خواهد شد. هر چند عکس این قضیه نیز اتفاق می‌افتد و اگر مدیران در زمان مناسب، تشویقات و کنترل‌های اشتباه را اعمال کنند؛ در فرهنگ شاهد ایجاد رفتارهای غلط و اتفاقات ناگوار خواهیم بود.

## 3) تغییر در ساختار سازمانی

غالباً ۲ دلیل عمده وجود دارد که ضرورت ایجاد تغییر در ساختار سازمان را ایجاد می‌کند: اول آن که مدیران نیازمند تغییر در داخل سازمان هستند تا بتوانند سازمان را با اتفاقات خارجی، مطابقت دهند و دیگر این که، نیاز به توسعه سازمان و پیش‌بینی راه‌های تطبیق سازمان، منجر به ایجاد تغییر جدی در ساختار سازمان خواهد شد. به این ترتیب، تغییر در ساختار سازمان، بر رفتار و سپس فرهنگ تأثیر عمده‌ای بر جای خواهد گذاشت

. از میان برداشتن سلسله مراتب سازمانی پیچیده و گسترده، موجب می شود کارمندان دائماً مسئولیت های خود را بر دوش دیگری بیندازند درحالی که، کاهش سلسله مراتب سازمانی و اصطلاحاً تخت کردن سازمان، باعث می شود کارمندان فعالانه تر عمل نموده و به دنبال حل گوییم تخت کردن سازمان و نهادینه کردن مسائل موجود باشند. از این جهت است که می استقلال عمل و همینطور آزادی در یک سازمان، منجر به تغییر فرهنگ خواهد شد.

### چگونگی شکل گیری و تداوم فرهنگ سازمانی :

استیفن رابینز سه عامل را در حفظ و نگهداری فرهنگ در یک سازمان موثر می داند این

عوامل عبارتند :

1. گزینش
2. مدیریت عالی سازمان
3. جامعه پذیری شامل سه مرحله است:

الف ) مرحله پیش از ورود

ب ) مرحله رویارویی

ج ) مرحله دگردیسی یا تحول جامع

### فرهنگ سالم و ناسالم :

در هر سازمان باورهای افراد دو گونه اند :

1. باور های راهنما

2. باورهای روزمره

همسو سازی این دو دسته باور به هم افزایی فرهنگی و توفیق سازمان در تحقق اهداف خود کمک می کند. در این حالت در واقع باورهای روزمره از باورهای راهنما سرچشمه می گیرد و فرهنگ سازمانی سالم را ایجاد می کند. در غیر این صورت انرژی ها صرف خنثی کردن یکدیگر و باعث اخلاق و مانع حرکت سازمان بسوی هدف های خود خواهد شد و فرهنگ سازمانی ناسالم پدید می آید.

فضا ( جو ) سازمانی :

جو یا فضای سازمانی میزان برآورده شدن خواسته های افراد را در سازمان می سنجد.

در مطالعه فضا ( جو ) سازمانی احساسات و ادراکات در موارد زیر بررسی می شود:

1. ساختار
2. پاسخگویی
3. پاداش
4. خطر پذیری
5. صمیمیت
6. حمایت
7. استانداردها
8. تضاد
9. هویت

**مبحث چهارم : فشار روانی در محیط کار****فشارهای روانی در محیط کار و راهکارهای پیشگیری از ایجاد آن**

فشارهای روانی در محیط کار می تواند ناشی از عوامل مختلفی از جمله حجم کاری زیاد، نامناسب بودن شرایط فیزیکی و اجتماعی کار، نبود هماهنگی و همکاری بین همکاران و مدیران، عدم شفافیت و عدالت در سازمان، تغییرات سریع و ناگهانی در ساختار و فرآیندهای کار، نبود امنیت شغلی و... باشد. در این مقاله به بررسی دلایل و علایم استرس و فشارهای روانی ناشی از شغل، عوامل زیان آور روانی محیط کار و راهکارهای پیشگیری و غلبه بر آنها می پردازیم.

**استرس شغلی چیست؟**

به گفته سازمان بهداشت جهانی، استرس کاری نتیجه فشار بیش از حد ناشی از وظایف شغلی است، که معمولاً از خواسته‌هایی ناشی می‌شود که با توانایی‌های کارمند همخوانی ندارد. رایج‌ترین علایم فشار روانی در محیط کار، گرفتگی و انقباض عضلات و افزایش تعریق، ضربان قلب و فشار خون است. دیگر علایمی که در صورت داشتن استرس کاری ممکن است تجربه کنید شامل:

- تغییر مداوم احساسات
- تحریک پذیری یا بی تفاوتی
- ترس و نگرانی بیش از حد هنگام نزدیک شدن به ضرب‌الاجل‌های کاری
- از دست دادن علاقه به کار
- مشکل در تمرکز

- کناره‌گیری اجتماعی

همچنین، فشارهای روانی و استرس طولانی مدت می‌تواند منجر به سردرد، مشکلات گوارشی، اختلالات خواب، تشدید آسم، افسردگی و اضطراب شود.

### محرك‌های رایج فشار روانی در محیط کار

تجربه فشار روانی و استرس کاری برای هر فردی می‌تواند دلایل متفاوتی داشته باشد. به طور کلی، رایج‌ترین دلایلی که به فشارهای روانی در محیط کار منجر می‌شوند شامل موارد زیر است:

- دریافت حقوق کم
- حجم کاری بیش از حد
- نبود فرصت‌های رشد و پیشرفت
- جذاب یا چالش برانگیز نبودن شغل
- عدم حمایت اجتماعی
- عدم کنترل کافی بر تصمیمات مربوط به شغل
- خواسته‌های متناقض کارفرما یا انتظارات عملکردی نامشخص
- ساعات کار طولانی و اضافه کاری اجباری
- انتظارات نامشخص یا بیش از حد
- ترس از اخراج شدن
- نداشتن امکان استراحت در طول روز

- کمبود وقت برای انجام فعالیت‌های غیر کاری (مانند خواب، ورزش و وقت گذرانی با خانواده و دوستان)

### نحوه واکنش بدن به استرس کاری

برای لحظه‌ای تصور کنید که رئیس‌تان در مورد یک کار ناتمام (یک عامل استرس زا) به شما ایمیل زده است. بدن و ذهن شما فوراً پاسخ می‌دهند و واکنش فیزیکی به نام پاسخ «جنگ» یا «گریز» را فعال می‌کنند. قلب شما تندتر می‌زند، نفس‌تان تندتر می‌شود و ماهیچه‌هایتان منقبض می‌شوند. در همان زمان ممکن است با خود بگویید: «اگر این کار را تمام نکنم، اخراج می‌شوم.» سپس برای مدیریت حس استرس و افکار منفی، تمام شب را بیدار می‌مانید تا کارت‌تان را تمام کنید.

در طول تاریخ تکاملی، انسان‌ها واکنش جنگ یا گریز را برای محافظت از خود در برابر خطرات موجود در محیط ایجاد کردند. به عنوان مثال، ضربان قلب سریع‌تر و عضلات منقبض به ما کمک می‌کند تا از دست شکارچیان فرار کنیم. در عصر مدرن، ترس همچنان نقش مهمی در زندگی ما ایفا می‌کند. به هر حال، پاسخ جنگ یا گریز می‌تواند باعث شود تا انرژی کافی برای شب بیدار ماندن و تمام کردن کارت‌تان را پیدا کنید.

اما اگر هر روز با تجربیات استرس‌زا و فشار روانی در محیط [کار](#) مواجه شوید، چه اتفاقی می‌افتد؟ با گذشت زمان، استرس مزمن کاری می‌تواند منجر به سندرم فرسودگی شغلی شود. علائم هشدار دهنده فرسودگی شغلی شامل خستگی شدید، بدبینی و احساس ناکارآمدی است. برخی از عوامل استرس‌زا مرتبط با کار، ارتباط نزدیکی با فرسودگی شغلی دارند.

{ناهید خوشنویس} {به نام تعالی} {روابط کار در سازمان}

به عنوان مثال می توان به کار زیاد، دستمزد ناکافی، عدم وجود هماهنگی بین همکاران، بی عدالتی یا بی احترامی و عدم تطابق بین ارزش های کاری و شخصی اشاره کرد.

### اثر فشارهای روانی و استرس شغلی بر سلامت جسمی و روحی

قرار گرفتن طولانی مدت در معرض عوامل استرس زا مرتبط با کار، می تواند اثرات جدی بر سلامت روان و جسم شما بگذارد. مطالعات نشان می دهد افرادی که به طور معمول با حجم کاری سنگین و ضرب الاجل های متعدد در کار روبرو هستند، بیشتر احتمال دارد که با اختلال افسردگی و اضطراب شدید مواجه شوند.

توجه به بهداشت روانی در محیط کار اهمیت بسیار زیادی دارد؛ چراکه سطوح بالای استرس در محل کار (و خارج از آن) می تواند بر سلامت جسمانی نیز تأثیر بگذارد. فعال سازی مکرر پاسخ جنگ یا گریز می تواند سیستم های بدن را مختل کند و حساسیت به بیماری را افزایش دهد. به عنوان مثال، ترشح مکرر هورمون استرس کورتیزول می تواند سیستم ایمنی بدن را مختل کند و احتمال ابتلا به اختلالات خود ایمنی، بیماری های قلبی عروقی و بیماری آلزایمر را افزایش دهد. استرس مزمن همچنین می تواند با ایجاد اختلال در رفتارهای سالم مانند ورزش، تغذیه متعادل و خواب، بر سلامتی تأثیر بگذارد.

### راهکارهایی برای مدیریت فشار روانی در محیط کار

برای کاهش فشار روانی در محیط کار و مدیریت استرس، راهکارهای زیر می‌توانند موثر باشند. شناخت علائم استرس و یادگیری در مورد علل آن، شروع خوبی برای کمک به مدیریت و کاهش استرس است. زمانی که بدانید چه چیزی در شما استرس ایجاد می‌کند، راحت‌تر می‌توانید با آن مقابله کنید. همچنین، با دانستن علل بروز استرس می‌توانید با کارفرمای خود صحبت کرده و نیازهای خود را در اینباره با او مطرح کنید.

#### ذهن آگاهی را تمرین کنید

ذهن آگاهی تمرینی است که به شما کمک می‌کند بر لحظه حال متمرکز باشید و فشار روانی در محیط کار را مدیریت کنید. استرس هنگامی تشدید می‌شود که ما زمانی را صرف نشخوار فکری در مورد گذشته، نگرانی در مورد آینده، یا درگیر شدن در افکار منفی نسبت به خود می‌کنیم. ذهن آگاهی به آموزش مغز برای ترک این عادت‌های مضر کمک می‌کند. تمرین ذهن آگاهی باعث می‌شود کنترل بیشتری بر ذهن و روند افکارتان داشته و در موقعیت‌های استرس‌زا آرامش خودتان را حفظ کنید.

#### به سلامت جسمانی خود توجه کنید

تغذیه مناسب داشته و انجام فعالیت‌های ورزشی ملایم مثل پیاده‌روی و حرکات کششی را در برنامه روزانه خود بگنجانید. یکی از راه‌هایی که به کاهش تنش عضلانی در زمان استرس کمک می‌کند، انجام تمرین انقباض ماهیچه‌ها است.



{ناھید خوشنویس} {به نام تعالی} {روابط کار در سازمان}

برای انجام این کار در یک جای راحت نشسته یا دراز بکشید و چشمانتان را ببندید. از پایین پاهایتان شروع کنید و به طور سیستماتیک هر گروه عضلانی را منقبض و سپس شل کنید. انقباض را برای 10 ثانیه نگه داشته و سپس آن را به مدت 20 ثانیه رها کنید. این تمرین و بسیاری از استراتژی‌های آرامش بخش دیگر می‌تواند به کاهش علائم اضطراب و استرس کمک کند.

حل مسئله را یاد بگیرید

حل مسئله مهارتی است که هنگام مواجه شدن با چالش‌ها و فشار روانی در محیط کار کمک شایانی به مدیریت بهتر شرایط می‌کند. یادگیری این مهارت به شما کمک می‌کند تا در زمان مواجهه با مشکل و شرایط استرس‌زا بتوانید تصمیمات منطقی‌تری گرفته و راه‌حل‌های بهتری برای مواجهه با مشکل پیدا کنید.

با مدیرتان صحبت کنید

اگر نمی‌توانید به تنهایی با عوامل استرس‌زا در محیط کار مقابله کنید، با مدیر خود درباره مشکلاتتان و رسیدن به یک راه حل مناسب صحبت کنید. از آنجایی که بهره‌وری و عملکرد، ارتباط مستقیمی با سلامت جسمی و روحی کارمندان دارد، مدیرتان در پیدا کردن راهکارهایی برای حل فشارهای روانی به شما کمک خواهد کرد. بهترین کار این است که علاوه بر صحبت درباره مشکل، راه‌حل‌های عملی مورد نظرتان را نیز پیشنهاد دهید.

### مدیریت رایج‌ترین موقعیت‌های استرس‌زا در محل کار

همانطور که گفته شد، فشار روانی در محیط کار می‌تواند در اثر دلایل متعددی ایجاد شود. این دلایل برای هر فردی متفاوت است. در ادامه برخی از رایج‌ترین دلایل ایجاد استرس شغلی و راهکارهایی برای مقابله و مدیریت آن‌ها را معرفی کرده‌ایم.

#### حجم کاری زیاد

از مدیر خود کمک بخواهید: اگر فکر می‌کنید حجم کاری شما بیش از حد توانتان است، این مورد را با مدیرتان مطرح کنید. سعی کنید اهداف واقع بینانه تعیین کنید و با مدیر خود درباره راه‌حلی که به نظرتان به رفع این مشکل کمک می‌کند، صحبت کنید.

کارهایتان را اولویت‌بندی کنید: انجام چندین کار همزمان باعث می‌شود تا تمرکز کمتری روی هر کار داشته و خستگی بیشتری را تجربه کنید. حتما کارهایتان را براساس اهمیت و ضرورتی که دارند اولویت‌بندی کرده و در هر لحظه تنها روی یک کار تمرکز کنید.

برای دستاوردها به خودتان پاداش بدهید: به جای تمرکز بر روی کاری که باید در مرحله بعدی انجام شود، برای کارهایی که انجام داده‌اید به خودتان پاداش بدهید. این پاداش می‌تواند استراحت کردن، بازی کردن، گپ زدن با همکاران، گذراندن وقت با دوستان و یا هر چیزی که حس خوبی به شما می‌دهد باشد.

واقع بین باشید: یکی از دلایل تجربه فشار روانی در محیط کار، داشتن انتظارات بیش از حد است. لازم نیست همیشه کامل و بدون نقص باشید. با خودتان مهربان باشید و دائما از خودتان انتقاد

{ناھید خوشنویس} {به نام تعالی} {روابط کار در سازمان}

نکنید. بپذیرید که شما مثل هر فرد دیگری محدودیت‌هایی دارید و گاهی لازم است از دیگران کمک بخواهید.

### عدم تعادل کار و زندگی شخصی

استراحت‌های کوتاه داشته باشید: در طول روز حداقل نیم ساعت از پشت میزتان بلند شده و استراحت کنید. اگر امکانش را دارید، در فضای باز قدم بزنید. استراحت‌های کوتاه همچنین می‌تواند شامل صرف زمان برای خوردن چای یا قهوه، گپ زدن با همکاران و یا بستن چشمانتان برای چند دقیقه باشد.

مرخصی بگیرید: سعی کنید از مرخصی‌هایی که دارید استفاده کنید. اگر حجم کاری شما زیاد است، گذراندن چند روز تعطیل یا یک آخر هفته طولانی می‌تواند به شما کمک کند تا مجدداً با انرژی بیشتری به محل کار برگردید. این کار حتی می‌تواند در طولانی مدت بهره‌وری شما را افزایش بدهد. روی زندگی شخصی خود تمرکز کنید: با دوستان و افراد خانواده خود وقت بیشتری بگذرانید. مهارت‌ها و فعالیت‌هایی را دنبال کنید که ارتباطی با شغل شما ندارند. با انجام چنین کارهایی می‌توانید مرز مشخصی بین زندگی شخصی و کاری خود ایجاد کنید.

انتظارات شغلی نامشخص

با مدیر خود صحبت کنید: شما حق دارید که از مدیر یا سرپرست بخش خود بخواهید تا درباره حیطه وظایف شغلی تان کاملاً شفاف و واضح صحبت کنند. اگر کاری از شما خواسته می‌شود که در حیطه وظایفتان نیست و یا توانایی انجام آن را ندارید حتماً این موضوع را با مدیر خود مطرح کنید. این کار می‌تواند تا حد زیادی به مدیریت و کاهش فشار روانی در محیط کار کمک کند.

شرکت یا سازمان را ترک کنید: در صورتی که صحبت با کارفرما و افراد مسئول تغییری در روند کاری و انتظارات شغلی شما ایجاد نکرد، بهتر است محیط کار خود را عوض کنید. متأسفانه برخی از کارفرمایان انتظارات بیش از حدی از کارمندان داشته و برای رفاه و سلامتی نیروی انسانی خود ارزشی قائل نیستند. در این صورت، سلامتی خود را در اولویت قرار داده و به دنبال پیدا کردن شغل جدید باشید.

مبحث پنجم : خستگی در محیط کار- اصول بهداشت روانی در سازمان- ویژگی های اساسی یک

سازمان سالم

### اصول بهداشت روانی در سازمان

۱- ایجاد جو صمیمیت، همدلی، صداقت، همکاری و احترام متقابل در میان کارکنان سازمان.

۲- پرهیز از اعمال روش های مبتنی بر زور و اجبار در محیط سازمان.

۳- شناسایی استعدادهای بالقوه کارکنان تحت نظارت سازمان و فراهم ساختن رشد و شکوفایی این استعداد در حد توان و امکانات سازمان.

۴- پرهیز از قضاوت های کورکورانه و مبتنی بر پیشداوری در مورد کار و رفتار کارکنان سازمان. استرس و نگرانی های افراد نسبت به کار ، خانواده و نگرانی هایمادران کارمند نسبت به وضع کودکان خود، وضع اقتصادی، انتظارات سازمان از کارمندان و... همگی سبب می شود که فرد از لحظه بیداری بامداد تا هنگام آرمیدن شامگاه همواره دچار هیجان ها، تنش ها، نگرانیها و امیدهای گوناگونی باشد که گاه با ظرفیت بدنی، عصبی و روانی وی متناسب نیست و افراد و سازمان را دچار مشکل می کند. اگر سازمان به سطح تولید مناسب برسد اما کارکنان سازمان افراد عصبی، افسرده، ناراحت و پرخاشگر درانتظار فرصتی تا پریشانیهای روانی خود را با کم کاری، ترور شخصیت یکدیگر، غیبت، شایعه پراکنی و ایجاد سوانح و حوادث و به شیوه ای مخرب نشان دهند در این صورت آیامی توان چنین جامعه ای را سالم یا موفق دانست؟

شکی نیست که پاسخ به این سؤال منفیاست بنابراین می توان گفت نقش و وظیفه دیگر هر مدیر لایق، دورنگر و کاردان، تأمینبهداشت روانی کارکنان سازمان است.

### بهداشت روانی به سه قسمت تعریف می شود:

۱-نگرانی های مربوط به خود، ۲- نگرش های مربوط به دیگران، ۳- نگرشهای مربوط بهزندگی.

نشانه هایی وجود دارد که ما را از دشواریهای روانی، به ویژه در خود فرو رفتن، پرخاشگری، خودمداری، بی اعتمادی شدید، احساس ناتوانی و وابستگی مطلع سازد. به علاوه برای داشتن بهداشت روانی خوب شرایطی وجود دارد که عبارتند از : روبه رو شدن باواقعیت، کم توقع بودن، دشمنی نکردن با دیگران و کمک رسانی به مردم.

### تعریف بهداشت روانی در محیط کار:

بهداشت روانی در محیط کار یعنی مقاومت در مقابل پیدایش پریشانیهای روانی و اختلالات رفتاری در کارکنان سازمان و سالم سازی فضای روانی کار به نحوی که هدف هایچندگانه زیر تأمین شود:

۱-هیچ یک از کارکنان سازمان به دلیل عوامل موجود در سازمان گرفتار اختلال روانینشوند.

۲-هر یک از کارکنان از اینکه در سازمان محل کار خود به فعالیت اشتغال دارنداحساس رضایت کنند و علاقه مند به ادامه کار در آن سازمان باشند.

۳-هر یک از کارکنان سازمان نسبت به خود، رؤسا، همکاران خود و به طور کلی نسبتبه جهان اطراف خود و خصوصاً نسبت به جایگاه خود در سازمان احساس مثبتی داشته باشند.

۴- همه کارکنان سازمان قادر به ایجاد روابط مطلوب با محیط کار و عوامل موجود در آن باشند.

### اصول بهداشت روانی در سازمان

۱- ایجاد شرایطی که کارکنان سازمان با اعتقاد قلبی و با صمیمیت برای خود و همکاران خویش احترام قائل باشند.

۲- پرهیز از اعمال روشهای مبتنی بر زور و اجبار در محیط کار:

۳- شناسایی استعدادهای بالقوه کارکنان تحت نظارت و سپس فراهم ساختن شرایط لازم برای رشد و شکوفایی این استعداد توسط مدیران سازمان.

۴- شناسایی دلایل واقعی کم کاری، غیبت از کار، بی حوصلگی و بی علاقه‌گی به کار، کم‌توجهی و بی دقتی کارکنان توسط مدیر و پرهیز از قضاوت‌های کورکورانه و مبتنی بر پیشداوری نسبت به اساس رفتار انسان.

۵- آشنا ساختن کارکنان با واقعیت‌های محیط کار و حذف آن دسته از معیارها و عوامل سازمانی که از لحاظ اخلاقی، انسانی و فرهنگ سازمانی صحیح تلقی نمی‌شود. بنابر این مدیران باید تلاش کنند تا محیط کار برای کارکنان اضطراب آور نباشد و کارمندان احساس امنیت شغلی کنند و با شادی و نشاط و شوق و انگیزه به دور از هر گونه خشم و درگیری پیهوده به وظایف خود عمل نمایند.

### عوامل تشکیل دهنده محیط کار

۱-عوامل فیزیکی، در این بخش جنبه های فیزیکی محیط کار مورد بحث قرار نمی گیرد. ۲- عوامل

انسانی

الف- شخصیت و رفتار در سازمان : شخصیت از عناصر متعددی تشکیل می شود که رفتارهای انسانی محصول شخصیت انسان است و صفات شخصیتی بر رفتار اثر می گذارد.

در این جابجایی که رفتار سازمانی را تحت تأثیر می گذارد عبارتند از:

#### ۱-عزت نفس :

عزت نفس یعنی نظر شخص درباره خود، این نظر از طریق ارزشیابی هر شخصی از رفتارها، ظاهر، هوش، موقعیت اجتماعی خود و از طریق ارزشیابی دیگران از خود در او رشد می یابد و بر نوع کار نیز اثر دارد. مثلاً کسی که عزت نفس بالایی دارد، در کار زیاد خطر می کند و به دنبال کارهای سطح بالا می رود و کارهایی را جستجو میکند که نیاز به رقابت های زیادی دارد. به انتقاد، حساسیت زیادی نشان می دهد و هدفهای زیادی دارد و برای رسیدن به آنها تلاش های طاقت فرسا انجام می دهد. بنابر اینیک مدیر سازمان باید برای کارکنان خود رقابت هایی به وجود آورد که آنها بتوانند موفقیت هایی به دست آورند و از این طریق عزت نفس خود را رشد دهند و احساس نمایند برای کارهای بالاتر شایستگی دارند.



## 2- منبع کنترل:

منظور از منبع کنترل این است که شخص تا چه اندازه بر زندگی خود اثر داشته باشد. کسانی که منبع کنترل درونی دارند سازندگان اصلی خود هستند. اما کسانی که منبع کنترل بیرونی دارند معتقدند که آنچه بر سر آنها می آید اصولاً محصول شانس یا تصادف است. کسانی که منبع کنترل درونی دارند بر رفتار خود تسلط دارند. در مقابل پاداش ها و تنبیه های زندگی اثر گذارند و هرگز منفعل و ناتوان نیستند. بر عکس کسانی که منبع کنترل بیرونی دارند ترجیح می دهند زیر نظر مدیران مقرراتی و مقتدر کار کنند: بدین ترتیب یک مدیر می تواند با تعیین منبع کنترل کارکنان سازمان، انگیزش و رضایت آنها را بهبود ببخشد و در نتیجه به بالا بردن سطح بهداشت روانی کمک نماید. برای مثال باید کسانی که منبع کنترل درونی دارند را در تصمیم گیریها شرکت دهند. اما کارهای سازمان یافته تر و با دستورالعمل های روشن تر را در اختیار کسانی بگذارند که منبع کنترل بیرونی دارند.

## ۳- عدم انعطاف پذیری:

انسان غیر قابل انعطاف کسی است که در عقاید و باورهای خود انعطاف ناپذیر است. تمایل دارد زندگی را کلاً تهدید کننده درک کند و قدرت قانون را مطلق به حساب آورد. این افراد وقتی به قدرت می رسند و مدیریت را به عهده می گیرند بهتر کار می کنند اما از نظرات دیگران در تصمیم گیری استفاده نمی کنند. آنها در گروه های سازمان یافته بهتر کار می کنند.

**۴-درون گرایی و برون گرایی:**

مدیران اصولاً افراد برون گرا هستند. برون گرایاندر محیط های کاری زنده، پر جمعیت و فعالیت های مختلف بازده بهتری دارند، در حالی کهدرون گرایان در محیط های آرام بهترین بازده را به دست می آورند و در فعالیت هایی کهپشتکار، تمرکز، دقت، تفکر و حوصله زیاد نیاز دارد بهتر موفق می شوند.

ب- نگرش ها و رفتارها در کار: نگرش، عبارت است از احساس مثبت یا منفی نسبت به یکشخص یا یک شیء. وقتی می گوئیم فلان شخص یا فلان شیء را دوست نداریم، در واقع نگرشخود را بیان می کنیم. نگرش، رفتار را تحت تأثیر قرار می دهد اما الزاماً آن را پیشبینی نمی کند به برخی از نگرش ها بر حسب اثری که بر روی رفتار انسانی دارند اشاره می شود.

**۱-رضایت مندی شغلی:**

رضایت مندی شغلی عبارت است از یک حالت هیجانی مثبت که نظر شخصی کارکنان را درمورد کار خود یا جو حاکم در محیط کار منعکس می سازد. این رضایت برای مدیران مهم است زیرا کارمند راضی، بازده خوبی دارد، غیبت نمی کند، حادثه نمی آفریند، باند تشکیلنمی دهد. نقش مدیریت طرح ریزی محیطی است که از لحاظ مادی و اجتماعی خشنودکنندهباشد. لازم است به منظور حصول اطمینان از این که کارکنان مهارت ها و توانایی هایلازم را دارند فرایندهای گزینش و آموزش در سازمان به کار روند.

## ۲- همانندسازی با سازمان:

همانند سازی نگرشی است که بر طبق آن شخص ارزش های سازمان و خود را همانند سازی می کند و دو نوع است.

### ۱- همانند سازی عاطفی ۲- همانندسازی توافقی.

کسی که همانندسازی عاطفی دارد دوست دارد در سازمان باقی بماند و هدف و ارزش های سازمان را مثل هدف ها و ارزش های خود می داند. برای اداره هر چه بهتر سازمان تلاشهای لازم را به کار می گیرد. آرزو می کند وابسته به سازمان باشد. درستکار است و نفع سازمان را بر منافع شخصی خود ترجیح می دهد. وقتی شخصی دارای همانندسازی توافقی است تنها به این علت که کار دیگری را نمی تواند انجام دهد در سازمان می ماند. او میترسد که مبادا امتیازها و برتری های به دست آمده در طول زمان را از دست بدهد.

### ۳- تغییر نگرش ها:

کسانی که نگرش منفی دارند برای سازمان تهدید محسوب می شوند، زیرا می توانند بقیه کارکنان را نیز به سوی افکار منفی سوق دهند؛ از راه قانع سازی می توان نگرش ها را تغییر داد. کسی که می خواهد دیگری را قانع کند باید شخصی معتبر و بی طرف باشد. ظاهری جذاب و رفتاری عاطفی داشته باشد. کسی که عزت نفس پایین داشته باشد زودتر قانع می شود زیرا کمتر به خود اعتماد دارد.

**۴-فرایند اسناد:**

فرایند اسناد یعنی تلاش در سنجش و ارزشیابی دقیق مردم بر اساس رفتار آنان. کسانی که از نظر منبع کنترل درونی نمره بالایی به دست می آورند، رفتار خود را به علت هایدرونی نسبت می دهند. کسانی که نیاز به پیشرفت قوی دارند موفقیت ها را به مهارت ها و شکست ها را به عدم مهارت خود نسبت می دهند. این نوع اسناد معمولاً احساس ناشایستگی، بی لیاقتی و حالت افسردگی بوجود می آورد کارکنان شکست های خود را با شماتت کردنمافوق یا همکاران، یا نسبت دادن به نارسایی ها، عقب ماندگی ها و بی نظمی سازمان تبیین می کنند. این رفتارها به آسانی می تواند تعارض هایی بوجود آورد و کار گروهی را تخریب کند.

**۵-تعارض:**

تعارض در سازمان یعنی اختلاف کلی، جزئی، واقعی یا احساسی بین نقش ها، هدف ها، قصدها و علائق یک یا چند فرد، گروه یا خدمات. مفهوم تعارض، مفاهیم دیگری را نیز منعکس می کند از جمله، عدم تفاهم و مشاجره تفاوت و عدم توافق، عدم انطباق هدف ها یا روش ها، محدودیت منابع و فشارهای ناشی از فوریت کارها و پیامدهای ناشی از آنها نیز عناصری هستند که ظهور تعارض ها را مساعد می کنند. مدیران باید وجود تعارض ها را یکامر واقعی تلقی کند. البته هدف این نیست که به محض احساس وجود تعارض، همه نیروها را بسیج کنند تا آن را از بین ببرند بلکه بخش عظیمی از فعالیت مدیران برای حل تعارض هاصرف می شود. آنچه در تعیین نتیجه اهمیت دارد شیوه حل تعارض است زیرا تعارض بلندمدتآثار روانی و جسمانی وخیمی دارد.

{ناھید خوشنویس} { به نام تعالی } {روابط کار در سازمان}

از آثار روانی آن می توان به اختلالات نوروتیک (اختلالات روانی خفیف) و از آثار جسمانی آن به اختلالات سایکوسوماتیک از قبیل زخم معده، کهیر، یبوست، سردردهای عصبی و... اشاره کرد.

### چرا کارکنان کم کاری می کنند؟

«چرا کارکنان کم کاری می کنند؟» این پرسش ساده، اختلالی است که بسیاری از مدیران به گونه ای با آن روبه رو شده اند. اگر پاسخ مناسبی برای این پرسش ندارید، ناراحت نباشید. بسیاری از مدیران از پاسخ دادن به آن ناتوانند. برخی با جدیت آن را واری می کنند، برخی بیشتر حرص می خورند و با آن کنار می آیند. برخی آموزش را چاره کار می دانند... .

### ریزه کاری های مدیریت

مدیران کهنه کار بیش از مدیران تازه کار می دانند بروز اختلال در فرآیند کار طبیعی است. با پدید آمدن اختلال به ارزیابی سیستم می پردازند، قدرت اختلال را می سنجند، قدرت مقابله سیستم را با اختلال برآورد می کنند، شیوه های رویارویی را با اختلال نظاره می کنند و در نهایت برای فعالیت هایی نظیر موقعیت مشابه، دستور کاری صادر می شود تا از بروز اختلال در آینده جلوگیری به عمل آید. به این ترتیب با استقبال از موقعیت پدید آمده، اختلال نیز در فرآیند کار جزئی از شرایطی است که با آن رو به رو خواهند شد. از این رو اختلال یک فرصت مغتنم برای آزمون عملی سیستم است.

«چرا کارکنان کم کاری می کنند؟» این پرسش ساده، اختلالی است که بسیاری از مدیران به گونه ای با آن روبه رو شده اند. اگر پاسخ مناسبی برای این پرسش ندارید، ناراحت نباشید.

{ناھید خوشنویس} { به نام تعالی} {روابط کار در سازمان}

بسیاری از مدیران از پاسخ دادن به آن ناتوانند. برخی با جدیت آن را واری می کنند، برخی بیشتر حرص می خورند و با آن کنار می آیند. برخی آموزش را چاره کار می دانند.

به طور کلی ضعف عملکرد انواع گوناگونی دارد. از آن جایی که معمولاً این کمبودها شناخته شده نیستند، آموزش اغلب به عنوان راه علاج این کمبودها انتخاب می شود و در واقع درست زمانی که آموزش کمترین ارتباطی با حل مشکل ندارد، این انتخاب صورت می گیرد. معمولاً نصف بیشتر مشکلاتی که برای تجزیه و تحلیل به مشاوران آموزش ارائه می شود، مسائلی نیستند که بتوان آنها را با آموزش رفع کرد. یک آموزش دهنده خوب باید قادر باشد نوع ضعف عملکرد را تجزیه و تحلیل کند و آن دسته از مشکلات را که می توان به کمک آموزش حل کرد شناسایی کند. اگر هر سازمانی به عنوان سلسله مراتبی از نظام ها در نظر گرفته شود، درمی یابیم که همه اجزای نظام در حال تشریح مساعی با یکدیگر هستند و این واقعیت شامل نظام های اصلی تر که خود از تعداد نظام های فرعی تشکیل شده اند نیز می شود. بنابراین این سوال می تواند مطرح شود که پیش نیازهای لازم برای یک نظام مدیریتی کارا و اثربخش کدامند؟

تحقیقات جدید در زمینه انگیزه و عملکرد افراد در کار نشان می دهد که یک سیستم مدیریتی فقط در صورتی قادر است خوب و موثر کار کند که افرادی که با آن در ارتباط هستند:

الف) اهداف سیستم را بدانند

ب) با این اهداف موافق باشند.

ج) چگونگی استفاده از سیستم را بدانند.

د) تحت کنترل سیستم باشند. (برای مثال وظایفشان قسمتی از سیستم باشد)

ه) از سیستم بازخورد مناسب دریافت کنند.

و) در بازنگری و اصلاح سیستم موثر باشند.

ز) در زمینه ای که سیستم عمل می کند احساس رضایت کنند. (راضی باشند)

در صورت فقدان هر یک از هفت پیش نیازهای فوق یا درست به کار نبردن آن ها انواع گوناگون ضعف

در عملکرد به وجود می آید که مانع از درست کار کردن سیستم خواهد شد. تجزیه و تحلیل

مشکلات عملکردی بر حسب عوامل یاد شده به روشنی نشان خواهد داد که در کجا نیاز به آموزش

وجود دارد و در کجا این نیاز وجود ندارد و در ضمن به وضوح زمینه هایی را که در آن باید اقدامات

مفیدی جهت بهبود اثربخشی عملکرد انجام داد، مشخص می کند.

#### ● بازخورد ناکافی، مهم ترین دلیل ضعف عملکرد کارکنان

دلیل نخست ضعف عملکرد، بازخورد ناکافی است. بازخورد ناکافی اساساً عبارتست از عدم دستیابی

فرد به اطلاعاتی راجع به نتیجه کار خود، نحوه عملکرد خود و یا خوب بودن یا ضعف کار خود و میزان

انطباق آن با استانداردهای عملکرد. مثال هایی از این دست در پرونده هایی یافت می شود که تمامی

نشان می دهند بازخورد ناکافی چه بهای سنگینی برایمان داشته است.

این مثال ها در همه جای دنیای تجارت و صنعت اعم از مشاغل مختلف بخش های فروش و بخش های

اداری، کارخانه ها و مدیریت ها به وفور یافت می شود. سیستم بازخورد که فرد را از سطح استاندارد

اجرای عملکرد و چگونگی اجرای وظایفش مطلع می کند نه کار پیچیده و مشکلی است و نه هزینه

زیادی دربردارد. یا به عبارت دیگر سودی که از آن به دست می آید می تواند بسیار قابل توجه هم

باشد.

برای مثال معاون مدیر عامل یک شرکت حمل و نقل بین المللی متوجه عدم به کارگیری مرتب کانتینرها برای حمل بار از طرف کارگران بارانداز شد. حمل محموله ها به وسیله هر کانتینر سبب می شود که حدود ۲۰ دلار در هزینه حمل و نقل صرفه جویی شود. ولی در یک منطقه از ۳۰ کانتینر، به طور متوسط فقط از ۱۰ تا آن ها استفاده می شد. در حقیقت ۲۰ کانتینر مورد استفاده قرار نگرفته به معنی از دست دادن ۴۰۰ دلار در روز می شد که این رقم را اگر در ۲۶۰ روز کاری ضرب کنیم، یعنی شرکت هر ساله معادل ۱۰۴,۰۰۰ دلار از دست می دهد. بعد از بررسی کار کارگران بارگیری در یک منطقه معاون مدیر عامل دریافت که همه کارگران به اندازه کافی از جزییات استفاده از کانتینرها مطلع هستند.

وی دریافت که در حقیقت کارگران بارگیری از سودی که استفاده از این کانتینر عاید شرکت می کند بی اطلاع هستند و هیچ استاندارد مشخصی برای سنجش عملکرد خود در دست ندارند. راه علاج معاون مدیرعامل به طرز شگفت آوری آسان بود. او استفاده از کانتینر برای حمل کالا را ۹۵ درصد موارد اعلام کرد. (وی متذکر شد که هیچ وظیفه ای را در هیچ زمانی نمی توان با استاندارد ۱۰۰ درصد اجرا کرد) و به وسیله سرپرستان، کارگران را از این استاندارد مطلع کرد. سیستم بازخورد بر روی تابلوی اعلانات به صورت چشمگیری در مرکز ترمینال بارگیری تعبیه شد.

در یک روز معمولی این جمله روی تابلو دیده شد: امروز، از ۳۰ کانتینر موجود ۲۵ تای آنها مورد استفاده قرار گرفتند. به این ترتیب کارگران بارگیری متوجه شدند که بر مبنای استاندارد اعلام شده آن روز دقیقاً چه اندازه کار انجام داده اند. نتیجه؟ یک هفته بعد از این که سیستم بازخورد به اجرا درآمد، شاخص عملکرد از ۳۰ درصد به ۸۵ درصد استاندارد صعود کرد و این بهبود از آن تاریخ همچنان ادامه داشته است.



### ● اختلال در وظایف

در بین عوامل مهم ضعف عملکرد، اختلال در اجرای وظایف است. اختلال در وظایف ممکن است به شکلی مانع از انجام کار شود. عدم وجود وسایل کافی (یا منابع)، یا ممکن است ناشی از تداخل وظایف باشد مثل تلفن های لاینقطع در حین کار یا اغتشاش های دیگر. حذف تداخل وظایف معمولاً شیوه های روشنی دارد که به نوعی متضمن مهندسی شغلی، ایجاد تغییر در امکانات فیزیکی، جریان کار یا مسولیت هاست.

**مبحث ششم : روابط مؤثر میان مدیران و کارمندان سازمان-ارتباط مؤثر شغلی در محیط کار ، نقش تقویت ارتباطات در مدیریت**

## روابط مؤثر بین مدیر و کارمندان

اگر می خواهید مؤثر باشید و با ایجاد ارتباط با دیگران تاثیر لازم را بگذارید، توجه داشته باشید که باید از تکبر و خود بزرگ بینی اجتناب کنید. توجه داشته باشید هیچکس به تنهایی به بالا صعود نکرده است. هیچ مدیری بدون کمک کارکنان خود به موفقیت نمی رسد. متأسفانه بعضی از مدیران وقتی به بالا صعود می کنند، همه تلاش خود را صرف آن می کنند که دیگران را به پایین هل دهند. توجه داشته باشید اعتبار یک مدیر با موفقیت شخصی آغاز می شود و با کمک کردن به دیگران برای کسب موفقیت به پایان می رسد. به خاطر داشته باشید این روزها دیگر من به تنهایی از کوه بالا نمی روم، وظیفه من آن است که اطمینان حاصل کنم که همه اعضای تیم باهم بالا می روند. اگر شما به عنوان یک مدیر به این تصور رسیده اید که می توانید به تنهایی، بدون ارتباط با دیگران و با تکیه بر توانایی های خود به اهداف دست یابید، باید بدانید که شما اهداف کوچکی را برگزیده اید.

{ناھید خوشنویس} {به نام تعالی} {روابط کار در سازمان}

بهترین طرز فکر حاکم بر محیط کار از دید دانشمندان بزرگ مدیریت این است که ما در محیط کار کارمند نداریم بلکه همه باهم همکار هستیم. این در صورتی محقق خواهد شد که ما فاصله و شکاف موجود بین سلسله مراتب سازمانی را به حداقل برسانیم و بتوانیم محیط دوستانه را در سازمان به وجود آوریم.

بارها شنیده‌اید که به عنوان یک مدیر، باید مربی، معلم و رهبر تیم خود باشید. با این حال مقام شما نباید دلیلی برای جدایی و فاصله گرفتن شما و همکارانتان باشد. بلکه باید دقیقاً عکس آن عمل کند. نحوه ارتباط با کارمندان در محیط کار بسیار مهم است؛ کارمندان باید از کار کردن در کنار شما لذت ببرند و احساس کنند شما هم عضوی از تیم هستید.

اغلب مدیران تصور می‌کنند که کارکنان آنان به دلیل نداشتن رضایت از حقوق خود محیط کاری خود را ترک می‌کنند ولی طبق تحقیقات انجام شده بسیاری از آنان به خاطر برخورد نامناسب مدیریت با آنان دست به چنین اقدامی زده اند.

براساس نظرسنجی موسسه گالوپ (Gallup)، نحوه مدیریت سازمان، رفتار مدیران و چگونگی ارتباط با کارمندان در سازمان یکی از شش دلیل اصلی برای استعفای کارمندان است.

ارتباط با کارمندان، حس تعلق آنان به سازمان را بهبود بخشیده و به موفقیت‌های شغلی آنان کمک می‌کند، همچنین باعث می‌شود سازمان در مسیر درست قرار گرفته و به سمت پیشرفت حرکت کند.

## نحوه برقراری ارتباط درست و سازنده با همکاران

برای برقراری ارتباط درست با کارمندان باید از همان ابتدا و اولین قدم‌ها، این ارتباط را به درستی شکل دهیم و رو به جلو حرکت کنیم. به عنوان مدیر باید از همان روز اول طوری رفتار کنید که کارمندان احساس کنند شما خود را با آن‌ها برابر می‌دانید و علاقه‌مند هستید آن‌ها را صمیمانه بشناسید. نکات زیر به شما کمک می‌کند تا ارتباط با کارمندان را به شکل درستی آغاز کنید.

### 1 - با اعضای تیم‌تان ملاقات کنید

اگر شما به عنوان عضوی جدید به تیم وارد شده‌اید، شیوه مدیریت و رهبری خود را به خوبی تشریح کنید. همچنین پیشینه و سابقه کاری خود را به خوبی توضیح داده و تلاش کنید از علایق شخصی خود نیز اطلاعاتی به همکاران‌تان بدهید تا آن‌ها بتوانند دیدگاهی کلی راجع به شما و طرز فکر‌تان داشته باشند.

### 2 - با کارمندان خود به طور تک تک نیز ملاقات داشته باشید

از کارمندان خود پرسید در یک مدیر یا رهبر به دنبال چه خصوصیات هستند؟ یک رهبر را چگونه می‌بینند؟ همچنین از آن‌ها بخواهید تا درباره علایق شخصی و سوابق کاری‌شان به شما اطلاعات بدهند تا بتوانید آن‌ها را بهتر بشناسید. اگر این دیدار اولین ارتباط شما با کارمند جدید شرکت است، از فرصت استفاده کرده و راجع به خود و سبک و شیوه مدیریت‌تان با او صحبت کنید.

## 3 - صمیمانه برخورد کنید

فارغ از اینکه شما به عنوان فردی تازه وارد به تیم اضافه شده‌اید یا اینکه فردی جدید به تیم شما اضافه شده است، سعی کنید خیلی زود افراد را شناخته و یخ خجالت را آب کنید. این کار باعث می‌شود تیم‌تان خیلی زود اعضای جدید را در خود بپذیرد و متحد و بهینه کار کند.

**نحوه ایجاد ارتباط با کارمندان در بلند مدت**

وقتی ارتباط خوب و صمیمانه‌ای با کارمندان در سازمان ایجاد کردید، اکنون نیاز است تا این ارتباط را در بلند مدت نیز حفظ نمایید. بنابراین باید به کارمندان خود بفهمانید که قصد دارید به شکل بلند مدت با آن‌ها کار کنید. در ادامه، چند تکنیکی که به حفظ ارتباط با کارمندان در طولانی مدت کمک می‌کند را با یکدیگر بررسی می‌کنیم:

**1- کارمندان خود را ترغیب کنید یکدیگر را بهتر بشناسند**

تیم خود را به ایجاد ارتباطات شخصی تشویق کنید. هر چه افراد با همکاران خود و به ویژه شما به عنوان مدیر سازمان راحت‌تر باشند، ارتباطاتی عمیق و بر مبنای اعتماد خواهند داشت. سعی کنید در خارج از محل کار، گردهمایی و قرار ملاقات‌هایی صمیمی و دوستانه در نظر بگیرید تا ارتباطات افراد با یکدیگر شخصی‌تر از قبل شود.

2 - روابط حرفه‌ای بین کارمندان خود را تقویت کنید

اعضای تیم‌تان را تشویق کنید تا برای توسعه و پیشرفت مهارت‌هایشان با یکدیگر تمرین کنند. این کار باعث خواهد شد که در طولانی مدت اعضای تیم به خوبی نقاط قوت و ضعف تیم را بشناسند و به همین دلیل، عملکردی قابل قبول را به نمایش بگذارند.

3 - شفاف باشید

شفافیت در سازمان، کلید ایجاد اعتماد و احترام در ارتباط با کارمندان است. تا جایی که می‌توانید با همکاران خود شفاف باشید. از آن‌ها بخواهید تا به شما بازخورد دهند، سوال بپرسند، و دغدغه‌ها و نگرانی‌هایشان را با شما در میان بگذارند.

4 - با اعضای تیم خود صحبت کنید

در طول روز و در خلال صحبت‌هایی که با همکاران خود دارید، سعی کنید دقایقی را به صحبت‌های غیر کاری و غیر رسمی اختصاص دهید. از کارمندان خود در خصوص تعطیلات‌شان، اوقات فراغت، کتاب‌هایی که خوانده‌اند، فیلم‌هایی که دیده‌اند و به طور کلی برنامه‌ای که در آخر هفته داشته‌اند بپرسید. شخصی کردن ارتباط با کارمندان باعث ایجاد حسی بهتر در آن‌ها می‌شود.

5 - کارمندان خود را به خاطر تلاش‌هایشان تشویق کنید

نکته‌ای دیگر که در ارتباط با کارمندان به عنوان مدیریت مجموعه باید مدنظر قرار دهید، شناخت و پی بردن به تلاش و کار اعضای تیم‌تان است. بهترین نوع شناخت و پی بردن به تلاش کارمندان هم

{ناھید خوشنویس} {به نام تعالی} {روابط کار در سازمان}

تبریک گفتن به آنان به خاطر کیفیت بالای کارشان است. همیشه به یاد داشته باشید از کارمندان سخت کوش خود مدام تشکر کرده و نشان دهید برای تلاش و کوشش ایشان ارزش قائل هستید.

چگونه ارتباط با کارمندان تعلق و مشارکت آن‌ها در سازمان را بالا می‌برد؟

فواید بسیار زیادی در ارتباط با کارمندان وجود دارد و از بزرگ‌ترین این فواید، مشارکت و تعلق کارمندان در سازمان است. ایجاد روابط و ارتباطات عمیق با افرادی که با آن‌ها کار می‌کنید، مخصوصاً ارتباط با مدیران، انگیزه افراد را در محیط کار بالا می‌برد.

حذف روابط رئیس-کارمندی و رفع موانع سلسله مراتب درون سازمان به کارمندان کمک می‌کند تا احساس کنند مدیرشان هم عضوی از تیم آن‌هاست. این کار در نهایت باعث می‌شود اعتماد و احترام متقابل در سازمان شکل بگیرد.

این احترام و اعتماد دو سویه، کار را برای ایجاد ارتباط صادقانه آسان‌تر کرده و کمک می‌کند اختلافات و تعارضات در تیم راحت‌تر برطرف شود. همچنین کمک می‌کند همکاران احساس کنند توانایی ریسک کردن را دارند.

وجود این عوامل کمک می‌کند اعضای تیم شما، احساس با ارزش بودن کنند و در نهایت، تیمی سالم‌تر و فعال‌تر داشته باشید.

قدرت برقراری ارتباط با کارمندان شاه‌کلید موفقیت سازمان است. به‌عنوان یک مدیر اگر کارمندان شما بتوانند راحت‌تر با شما ارتباط برقرار کنند، ایده‌های بهتر و بیشتری به وجود خواهد آمد. آن‌ها انگیزه بیشتری در محیط کار پیدا خواهند کرد و برای رسیدن به اهداف سازمان تلاش می‌کنند.

اما اگر رابطه خوبی میان مدیر و کارمندان وجود نداشته باشد، در صورت وجود مشکل در سازمان، کارمندان آن‌ها را پنهان خواهند کرد؛ زیرا احساس می‌کنند در صورت بیان مشکلات با برخورد خوبی

{ناهید خوشنویس} {به نام تعالی} {روابط کار در سازمان}

روبه‌رو نخواهند شد. این پنهان‌کاری به بحران تبدیل می‌شود و سازمان را از رسیدن به اهدافش باز می‌دارد.

### کدام رفتار مدیران باعث نارضایتی کارمندان خود می‌شود؟

شما کارمند هستید یا مدیر؟ اگر مدیر هستید، تا به حال به این موضوع فکر کرده‌اید که چه رفتاری باعث می‌شود تا کارمندان شما، فقط از روی اجبار و وظیفه کارهای معمولشان را انجام دهند و دیگر نسبت به کارشان احساس مسئولیت نداشته باشند؟ اگر کارمند هستید، تا به حال به این موضوع دقت کرده‌اید که چه برخورد و رفتاری از مدیرتان باعث می‌شود تا با حس نارضایتی فقط کار تکلیفی خود را انجام دهید؟ ما در این مطلب به رفتارهایی می‌پردازیم که رفتارهای اشتباه مدیران که موجب نارضایتی کارمند می‌شود.

مشکل چیست؟

طی تحقیقاتی که در زمینه‌ی عوامل نارضایتی کارمند از مدیر خود در سرفصل‌ها و عناوین مختلف صورت گرفته است، نکته‌ای که در صدر جدول این رفتارها قرار گرفته و بیشترین آسیب را به کارمندان خود می‌زند، قدرشناسی یک مدیر از موفقیت‌های کارمندان است. از نظر بسیاری از کارمندان، در لحظاتی که رهبر مجموعه‌ای که در آن کار می‌کنند، باید رفتار مناسبی از خودشان بروز ندهند، باعث دل‌سردی و به وجود آمدن بی‌اعتمادی در آنان نسبت به مدیریت سازمانشان می‌شود.

{ناهید خوشنویس} {به نام تعالی} {روابط کار در سازمان}

البته همیشه نمی توان این گونه گفت که مدیر یک سازمان خطا می کند و روی خطای صورت گرفته علم داشته است، طبیعتا یک مدیر هم انسان است و ممکن است فقدان هوش عاطفی داشته باشد اما، رفتارهایی همچون خودشیفتگی، زیر ذره بین گذاشتن کارمند و زورگویی باعث بروز مشکلاتی در بلند مدت و یا حتی کوتاه مدت بین مدیر و کارمندان می شود.

### مشکلات بین کارمند و مدیر از کجا شروع می شود؟

طبق نظر سنجی سازمان اینترکت (intract) که به صورت آنلاین و مشارکت افراد شاغل در آمریکا انجام شد، به این نتیجه رسیدند که بالای ۹۰ درصد از مدیران مهارت های برقراری ارتباط با کارمندان خود را ندارند و بسیاری از مشکلات پیش آمده به همین خاطر است. از جمله مواردی که برای این مشکل بیان شد:

قدرشناسی از موفقیت کارکنان

ابهام در هنگام محول کردن کارها

کمبود وقت برای ملاقات با کارمندان

خودداری از برقراری رابطه با زیر دستان

استفاده از ایده های دیگران با نام خود

عدم ارائه ی نقد سازنده

ندانستن نام کارمند

خودداری از گفتگوی تلفنی و یا حضوری با کارمندان



مدیران کار آمد این مسئله را می دانند که ارتباطات سالم و در نتیجه پویایی سازمانشان، نیازمند انرژی سالم و برقراری ارتباط مداوم و سالم در محیط سازمان است که با داشتن الگویی مناسب از رفتار درست در محیط کار با کارمندان همچون، قدرشناسی و یا حتی پاداش به موقع، می تواند کارمندان را بسیار راضی نگه دارد و تعامل مناسبی را در سازمان سبب شود. این مسئله که بهره وری درست در سازمان گروه برقراری ارتباط درست بین کارمند و مدیر در سازمان است، امری است بسیار بدیهی که گاهی مدیران همانطور که اشاره کردیم به خاطر عوامل مختلفی همچون بی بهرگی از هوش هیجانی، کاملاً از این مسئله بی بهره می مانند و یا حتی شاید برای کوتاه مدت بتوانند از آن استفاده کنند و بالاخره روزی را در پیش روی خود دارند که در بهترین حالت کارمندان محل کار خود را عوض کنند

### مبحث هفتم : روشهای برخورد با کارگران-تعادل در کار و زندگی-شایسته سالاری

#### تعادل کار و زندگی چیست؟ راهنمای مدیران برای موفقیت

هر مدیر به عنوان سرپرست تیم، تلاش میکند تا همه را راضی و فعال نگه دارد؛ اما این کار همیشه آسان نیست! پروژه‌های بزرگ می‌توانند باعث از بین رفتن آزادی‌های شخصی (و سرگرمی‌ها) شوند و قبل از اینکه متوجه شوید، با فرسودگی شغلی روبرو هستید! به ویژه برای تیم‌هایی که از خانه و به صورت دورکار، فعالیت می‌کنند، تعادل کار و زندگی عملاً وجود ندارد؛ زیرا پروژه‌های کاری با زندگی کارمندان در خانه یکی می‌شوند.

در حالی که کارمندان ممکن است این تعادل را برای خودشان بهم بزنند، شما نباید موجب این امر شوید و آن را تشویق کنید. شما به عنوان یک مدیر چه راه حلی برای تعادل بین کار و زندگی کارمندان خود پیشنهاد می‌دهید؟ این سوال دغدغه ذهن ما هم است. از این رو در این مقاله سعی کردیم تا آنچه برای ایجاد یک محل کار سالم و با تعادل بین کار و زندگی لازم است را با هم مرور کنیم. با ما همراه باشید.

**تعادل بین کار و زندگی چیست و چرا اهمیت دارد؟**

تعادل کار و زندگی فرآیند مدیریت استرس‌های کار و زندگی شخصی است. هر زمانی که یکی از این دو مورد بخش بیشتری در زندگیتان را به خود اختصاص دهد، منجر به بروز عدم تعادل می‌گردد. به عنوان مثال، انباشتن بیش از حد کارهای یک کارمند باعث می‌شود که هر روز بیشتر در محل کار بماند. این عدم تعادل، آن‌ها را از خانواده، دوستان و تفریحات دور می‌کند. همانطور که تصور می‌شود، این امر در نهایت منجر به استرس و ناامیدی در کارمندان می‌شود. بنابراین کسی که تا قبل از این یک کارمند متعهد بود، با این شرایط به یک کارمند ناراضی تبدیل می‌شود.

عدم تعادل بین کار و زندگی ممکن است به دلایل مختلفی رخ دهد. مثلاً در محل کار، ممکن است افزایش حجم کار یا محول شدن وظایف پیچیده (خارج از تخصص) باشد. آن هم در شرایطی که ممکن است یک نوزاد تازه متولد شده در خانه حضور داشته یا سایر مسئولیت‌های افزایش یافته باشد (به عنوان مثال، مراقبت از والدین بیمار و غیره)

وقتی عدم تعادل بین کار و زندگی وجود دارد، باعث ایجاد مشکلاتی در هر دو طرف می‌شود. شما به عنوان یک مدیر با گذشت زمان متوجه کاهش کارایی، انگیزه و بهره‌وری کارکنان خود خواهید شد و اندکی بعد از آن دیگر کارکنان درگیر کار نمی‌شوند. این می‌تواند منجر به فرسودگی شغلی شود که خود پیش درآمدی برای انواع بیماری‌های جسمی و روحی در آینده است.

شما با داشتن نیروهایی که با فرسودگی شغلی دست و پنجه نرم می‌کنند، با موارد زیر رو به رو خواهید بود:

- حضور کم‌رنگ پرسنل
- افزایش غیبت‌ها
- بهره‌وری پایین
- افزایش هزینه‌های منابع انسانی
- کارکنان بیمار

برای حفظ سلامتی تیم خود و رفاه مالی شرکت، لازم است که آنها را زیر نظر داشته باشید.

**چرا حفظ تعادل بین کار و زندگی دشوار است؟**

ایجاد یک محل کار که به تعادل بین کار و زندگی اهمیت می دهد ساده به نظر می رسد. پس چرا کارکنان شرکت‌ها دائماً در استرس اند؟! یکی از علل استرس میتواند ذهنیت شلوغ و محیطی باشد که ما در حال حاضر در آن زندگی می کنیم. بدیهی است که از نشانه های کارمند خوب، تکاپو و تلاش در جهت آرمان ها و اهداف سازمانی است. تقریباً نیمی از کارکنان ایالات متحده (48 درصد) خود را «معتاد به کار» می دانند و 58٪ حتی ایمیل های کاری خود را در حالی که در رختخواب هستند چک می کنند. بنابراین همیشه یک مدیر سرسخت مقصر عدم تعادل کار و زندگی نیست. گاهی اوقات کارکنان هستند که به طور فعال چندین پروژه را استارت می زنند و نوید بازگشت سریع را می دهند یا طالب شیفت های کاری طولانی هستند.

ممکن است یکی از پرسنل شما ذهنیتی شلوغ و درهم و برهم داشته باشد. شما به عنوان یک مدیر می بایست آبی بر روی آتش این ذهنیت باشید. بنابراین ایجاد یک فرهنگ کاری که پایان دادن به کار را در پایان روز کاری (و همچنین کار نکردن در خانه) را مدنظر دارد، از اهمیت بسزایی برخوردار است. ناگفته نماند که انجام این کار به تلاش هر دو طرف نیاز دارد.

بر اساس یک گزارش، دلایل ایجاد عدم تعادل بین کار و زندگی عبارتند از:

- رؤسای سرسخت (تخصیص کار یا ساعات کاری زیاد)
- کار کردن فراتر از ساعات کاری استاندارد
- ساعت ها و برنامه های کاری انعطاف ناپذیر
- همکاران نالایق
- رفت و آمدهای طولانی

**پنج مرحله برای ایجاد تعادل بین کار و زندگی**

پیش از اینکه بتوانید راهبردهایی را برای ایجاد تعادل بین کار و زندگی در سازمان خود شروع کنید، باید به کارکنان خود آموزش دهید و اگر آنها معتقد به استراحت و تجدید قوا نباشند، تلاش شما بی فایده خواهد بود. اگر بخواهند زمان سفر را صرف پروژه های مربوط به کار کنند، دیگر تعطیلات اجباری چه فایده ای خواهد داشت؟!

در ادامه قصد داریم تا با ذکر نکاتی شما را در آموزش کارمندان برای جلوگیری از اعتیاد به کار همراهی کنیم. بکارگیری این نکات و آموزش آن به پرسنل سازمان می تواند آورده قابل تاملی برای شما داشته باشد.

### « 1. نه» گفتن را به پرسنل خود آموزش دهید

این چیزی نیست که از اکثر مدیران بشنوید. اما اعضای تیم باید بدانند که چه زمانی یک کار را رد کنند. (تا زمانی که بتوانند به وضوح استدلال خود را بیان نمایند). پرسنل شما باید بیاموزند که اگر کار زیادی دارند، باید با شما آن را در میان بگذارند؛ زیرا می تواند در اولویت بندی به شما کمک کند.

### 2. تجدید قوا را به آن ها بیاموزید

اوقات مرخصی با حقوق، تعطیلات و روزهای مرخصی را باید با آرامش سپری کرد. کار نکردن (یا فکر نکردن به کار) یادآوری کنید که از ایمیل های کاری و ابزارهای ارتباطی تا زمانی که به سرکار بازنگشته اند، خارج شوند.

### 3. اولویت بندی را در زندگی شخصی و کاری آموزش دهید

اهداف و ارزش های شما چیست؟ شاید در یک مقطع این کار سخت برای کسب ارتقاء بود. اما اکنون که صاحب یک فرزند تازه متولد شده اند، اولویت های آنها تغییر کرده است. بنابراین مطمئن شوید که تیم های شما اولویت های خود را در داخل و خارج از کار می دانند و به درستی این دو را متعادل می کنند.

### 4. حد و مرزهای تعادل کار و زندگی را آموزش دهید

با کارکنان خود در مورد ساعات کاری آن ها گفتگوی باز داشته باشید. از یک برنامه زمان بندی استفاده کنید که امکان شفافیت دو طرفه را فراهم می کند تا هم شما و هم کارمندان برنامه های خود را ببینید.

**5. سلامت کارمندان را اولویت قرار دهید**

رهبری یک سبک زندگی فعال و سالم می تواند از اثرات مخرب اضافه کاری جلوگیری کند. به عنوان مثال، وقت گذاشتن برای مدیتیشن، نوشیدن مقدار زیادی آب، خوردن وعده های غذایی سالم و برنامه ریزی منظم برای استراحت (حتی اگر فقط پنج دقیقه باشد). آموزش عادات خوب کلید جذب کارکنان بیشتر با حفظ تعادل بین کار و زندگی است.

**چگونه تعادل بین کار و زندگی را برای کارمندان خود بهبود می دهید؟**

بسیار خوب، وقت آن رسیده است که محیط کاری ایجاد کنید که به مرزها و فشارهای کاری متعادل اهمیت دهد. در اینجا پنج ایده برای اجرا آورده شده است.

**1. ارائه خدمات مراقبت از کودک در محل**

یافتن مراقبت های قابل اعتماد از کودکان می تواند امری دشوار باشد. دانش آموزان بیشتری در خانه درس می خوانند، به این معنی که والدین بیشتری مجبورند در خانه بمانند یا با برنامه های غیرعادی کار کنند. بخاطر همه گیری کرونا، اکنون کمبود سرپرست وجود دارد. شما می توانید با ارائه خدمات مراقبت از کودکان در محل، فشار کاری کارمندان داخلی را کاهش دهید.

**2. برنامه های کاری منعطف را هم ارائه دهید**

برنامه کاری انعطاف پذیر امروزه یکی از محبوب ترین درخواست های کارمندان است. کار از خانه (دورکاری) در طول پاندمی، رویکردی جدید به زندگی کاری داده است؛ به طوری که کماکان پرسنل مشتاق ادامه این روش هستند. این بدین معنی نیست که شما باید کار را به صورت دورکاری اداره کنید. میتوانید در نظر بگیرید که به کارمندان اجازه دهید چند روز در هفته از خانه کار کنند. یا اینکه انتخاب کنند کدام ساعت کاری بیشتر برایشان مناسب است. خواهید دید که برخی از کارکنان با شرایط جدید بهره وری بیشتری دارند.

برای برخی، داشتن یک برنامه کاری منعطف آنقدر مهم است که مایل به کاهش دستمزد هستند. 81 درصد می گویند که به کارفرمایانی وفادارتر خواهند بود که اجازه گزینه های کاری انعطاف پذیر را در اختیار آنها قرار دهد. پس می توان گفت این یک توافق برد-برد است.

### 3. یک برنامه کاری ثابت و قابل پیش بینی داشته باشید

هنگامی که در تلاش برای ایجاد تعادل بین کار و زندگی هستید، ثبات کاری نقش پررنگی ایفا می کند. البته شما نمی توانید تمام جنبه های یک کسب و کار را کنترل کنید. بطور مثال در رستورانها و خواربارفروشی ها، رفتار مشتریان بسته به شرایط جامعه و اقتصادی متغیر است.

اما شما می توانید مقدار کاری را که در یک روز معین به هر کارمند اختصاص می دهید را کنترل کنید. اگر کارهای بیشتری برای انجام دادن وجود دارد، افراد بیشتری را در این کار قرار دهید تا فشار کار را برای همه یکنواخت کنید. هدف این کار این است که منسجم باشید. وقتی کارکنان می دانند که هر روز چه برنامه ای دارند، برنامه ریزی از قبل برای کار و زندگی آسان تر می شود.

### 4. برای میزان کار/ساعت کاری که کارکنان می توانند انجام دهند، محدودیتی تعیین کنید

شاید شما در صنعتی کار می کنید که در آن کارکنان می توانند ساعات کاری و پروژه های بیشتری درخواست کنند. اگر چنین است، مراقب میزان کار و عملکرد آنها باشید. آیا آنها ضرب الاجل را رعایت می کنند؟ کیفیت کارها چطور است؟

### 5. افزایش حقوق یا ارائه تسهیلات های بهتر

شما می خواهید که اعضای تیمتان هر زمان که کار نمی کنند، مرخصی بگیرند و تحت فشار نباشند. متأسفانه زمانی که مشکلات مالی دارند این امر امکان پذیر نیست. یکی از راه های کمک به آنها برای عبور از این مصیبت، دادن حقوق، پاداش و سایر مشوق ها برای افزایش درآمدشان است. تقریباً 28 درصد معتادان به کار انگیزه مالی دارند. بنابراین از پاداش مالی برای تشویق به استراحت بیشتر استفاده کنید.

**چگونه تعادل کار و زندگی را برای کارکنان دورکار ارتقا دهیم؟**

هنگامی که برنامه کاری منعطف را اتخاذ می کنید، به راحتی دچار عادت های بدی می شوید که تعادل کار و زندگی را از بین می برند. در ادامه پنج راه برای جلوگیری از عدم تعادل در این شرایط است:

**1. بهره وری تمرکز کنید، نه ساعات کار**

یکی از اشتباهاتی که رهبران تیم مرتکب می شوند این است که با کارمندان به گونه ای رفتار می کنند که انگار تنبل هستند. آنها تمام حرکات تیم خود را برای ارتقای بهره وری کنترل می کنند و این دقیقاً نتیجه برعکس میدهد. در عوض، روی بازده کارکنان خود تمرکز کنید. اگر تکمیل یک کار فقط چهار ساعت طول می کشد، با مرخصی یا استراحت اضافی به آنها پاداش دهید. آنها را مجبور به وقت گذاشتن بدون بهره وری نکنید.

**2. از ابزارهای ارتباطی به جای ایمیل استفاده کنید**

فشار روانی ایمیل یک مشکل واقعی برای کارمندان است، به خصوص از زمان اختراع گوشی های هوشمند و همه گیری کرونا. ما کامپیوترهای کوچک خود را در همه جا حمل می کنیم و به مدیران این قدرت را می دهیم که خطوط بین کار و خانه را محو کنند. مردم را برای رسیدن به صندوق ورودی صفر (هیچ ایمیل جدید یا بدون پاسخ در صندوق ورودی خود) تشویق می کنند. مدیریت صندوق های ایمیل به تعادل بین کار و زندگی صدمه می زند. بنابراین ایمیل ها را محدود کنید و از راه حل هایی مانند برنامه مدیریت نیروی کار که ابزار ارتباطی داخلی دارد استفاده کنید.

**3. جلوگیری از خستگی ناشی از جلسات آنلاین**

در محل کار، جلسات می تواند وقت همه را تلف می کند و اکنون با نرم افزارهای ارتباطی جلسات آنلاین شده است. کارکنان دورکار با ساعت ها جلسات پشت سر هم بمباران می شوند. برخی حتی پنج یا شش ساعت را در کنفرانس های ویدئویی صرف می کنند. کافی است جلسات خود را کاهش دهید و یک پیام ساده با آنها در ابزار ارتباطی خود به اشتراک بگذارید. اگر نیازی نیست که همه در

زمان واقعی (در همان لحظه) آنجا باشند، پس یک پیام تیمی ایجاد کنید و بحث‌های مداوم را در آنجا داشته باشید.

#### 4. به “ساعات اداری” پایبند باشید

ارسال پیام در مورد یک کار، در زمانی که کارمند کار نمی‌کند و سوسه انگیز است. اما این کار را نکنید. در عوض، یادداشت را بنویسید و برنامه ریزی کنید که صبح روز بعد (یا روز کاری) ارسال شود. مطمئناً، کارکنان مجبور نیستند پیام شما را بررسی کرده و به آن پاسخ دهند. اما به احتمال زیاد آنها یک اعلان دریافت خواهند کرد و به این ترتیب همپوشانی آغاز می‌شود که تعادل کار و زندگی را به هم می‌زند.

#### به کارکنان تعادل بین کار و زندگی که شایسته آنهاست، بدهید

به عنوان رهبر گروه، وظیفه شما این است که از رفاه تیم خود اطمینان حاصل کنید. اما اگر اجازه دهید عادت‌های بد باقی بماند، نمی‌توانید این کار را انجام دهید. شما می‌توانید از راهبردهای فوق برای ایجاد فرهنگ کاری حول تعادل بین کار و زندگی استفاده کنید و ابزارهایی را برای یکپارچه ساختن این فرآیند به کار بگیرید.



**مبحث هشتم: افراد دشوار در محیط کار - مقاومت در مقابل تغییرات - تشویق و تنبیه****در محیط کار**

طی تجربه‌ی شخصی که در کار داشتم، گاهی اوقات از معاشرت با بعضی از همکاران ناراحت بودم. یا شاید خودم ناآگاهانه موجب ناراحتی آن‌ها می‌شدم. در هر دو صورت این رابطه‌ی ناسالم از پیشرفت کار جلوگیری می‌کرد خصوصاً اگر به طور مستقیم همکاری ما به هم گره خورده بود.

این موضوع می‌گذشت و من کم و بیش راهکاری برای مقابله با این وضع پیدا می‌کردم اما شرایط به گونه‌ای بود که محیط کار را از نظر روانی سالم نمی‌دیدم. تا اینکه در کتاب روان‌شناسی کار تألیف پروفیسور محمود ساعتچی به موضوعی تحت عنوان شخصیت‌های دشوار برخورددم. حتماً همگی تجربه‌ی مواجهه با چنین افرادی را داشتیم یا خودمان به طور ناآگاهانه این چنین رفتار کرده‌ایم.

شناسایی نقاط ضعف و مواجهه‌ی صادقانه با آن‌ها بی‌شک قدمی برای پیشرفت ما خواهد بود. این را نیز بدانیم که خیلی از این رفتارها یا احساسات می‌تواند طبیعی باشد و هیچکدام از ما نمی‌توانیم ادعا کنیم که هیچوقت دچار چنین چالش‌هایی نشده‌ایم. بنابراین با دید باز و مقاومت کم مطالعه کنیم تا نتیجه بگیریم.

چند نمونه از شخصیت‌های دشوار در سازمان:

شخصیت‌های همه‌چیزدان: فکر می‌کنند در همه‌ی زمینه‌ها، متخصص هستند. از ویژگی‌های دیگر چنین شخصیت‌هایی، متکبر و پرافاده بودن است. درباره‌ی هر موضوعی عقیده‌ای را ابراز می‌کنند و در مواردی هم که اشتباه می‌کنند، اشتباه خود را قبول ندارند یا حالت تدافعی به خود می‌گیرند.

{ناهید خوشنویس} {به نام تعالی} {روابط کار در سازمان}

شخصیت‌های منفعل: چهره آنان سرد و بی احساس است، نگاه‌های خیره و بی تفاوت دارند و از اختلاف نظر و مناقشه یا چالش، به هر قیمتی که شده، اجتناب می‌ورزند و هرگز عقیده و نظری را ابراز نمی‌کنند.

شخصیت‌های مستبد: قدری می‌کنند، حتی اگر لازم باشد، با چرب زبانی دیگران را وادار به کارهایی می‌کنند که ممکن است در نهایت به سود خود آنان تمام شود، به سادگی به دیگران توهین می‌کنند، متوقع هستند و انتقاد آنان از دیگران، همراه با قساوت و بی رحمی است.

شخصیت‌های بله‌گو: با هر پیشنهادی موافق هستند، قول انجام دادن هر کاری را می‌دهند، ولی به ندرت به قولی که داده‌اند، عمل می‌کنند. هرچند همیشه از بابت قصور خود عذرخواهی می‌کنند، ولی شما نمی‌توانید اطمینان داشته باشید که قولی را که می‌دهند، انجام خواهند داد.

شخصیت‌های نه‌گو: منفی باف و بدبین هستند، کمتر از خود انعطاف نشان می‌دهند و غالباً برای سازمان محل کار خود، مشکل ساز هستند.

شخصیت‌های شاکی: هر اقدامی که شما انجام می‌دهید، از نظر آنان نقصی دارد، بیشتر اوقات از اوضاع و احوال و زمین و زمان شکایت می‌کنند و در مقابل، برای تغییر اوضاع و احوال در جهت صحیح، اقدامی انجام نمی‌دهند. هرچند ممکن است درست هم بگویند، ولی چون همیشه منفی‌گرا هستند و عیب‌جویی می‌کنند، دیگران از آنان دوری می‌جویند.

شخصیت‌های حسود: تاب تحمل رشد و پیشرفت هیچ یک از همکاران خود را ندارند، اگر متوجه شوند یکی از همکاران آنان مورد توجه قرار گرفته است، به روش مستقیم یا غیرمستقیم می‌کوشند

{ناهید خوشنویس} {به نام تعالی} {روابط کار در سازمان}

وی را در نزد دیگران حقیر نمایند، ضمناً این افراد غالباً به گونه‌ای رفتار می‌کنند که هرگز شما متوجه حسد و گاه کینه‌ورزی آنان نشوید.

**در مطلب قبلی پیرامون شخصیت‌های دشوار در محیط کار به معرفی این افراد پرداختیم.**

**حال نحوه مواجهه و مقابله با شخصیت‌های دشوار را مطالعه می‌کنیم.**

یکی از کلیدهای اصلی در رفتار با شخصیت‌های گوناگون آن است که اعمال و رفتار آن‌ها را به شیوه‌ای حرفه‌ای و نه شخصی، مورد توجه قرار دهیم. وقتی شما یاد گرفتید اهانت‌ها، بی‌اعتنایی‌ها و ضربه‌های از پشت را به شیوه‌ای حرفه‌ای و نه شخصی، تحمل کنید، در کار خود فشار روانی و ناراحتی کمتری را تجربه خواهید کرد.

برای تسهیل فرآیند مواجهه، راهکارهای زیر ارائه گردیده است:

- کوشش جهت کسب حالت آرمیدگی در طی فرآیند مواجهه یا رویارویی: هنگام مواجهه با چنین افرادی آرامش خود را در زبان بدن و کلام خود حفظ کنید.
- رفتار غیر خصومت آمیز: شاید مفهوم مواجهه خصومت یا دشمنی را به ذهن بیاورد. اما لازمه هر نوع مواجهه یا برخورد، جنگ و دعوا نیست. اگر مواجهه همراه با خصومت باشد، برداشت شخصی که با وی برخورد شده، تلاش برای تلافی با او یا تنبیه وی است.
- مواجهه یا برخورد شما باید مرتبط با رفتار شغلی باشد: به جای اینکه با شخص درباره احساسات، نگرش‌ها یا ارزش‌ها برخورد کنیم، باید در رابطه با عوارض و نتایج آن در کار صحبت کنیم. سر و کار داشتن یا حل و فصل این نتایج و عوارض بسیار راحت‌تر از سر و کار داشتن با ابعاد درونی مردم است.

{ناهید خوشنویس} {به نام تعالی} {روابط کار در سازمان}

• نشان بدهید که اهمیت می‌دهید: کلمه برخورد سنجیده را جانشین کلمه برخورد یا مواجهه کنیم. شما باید سنجیده برخورد کنید، در غیر این صورت، ساده‌تر آن است که برخورد نکنیم و از مشکل اجتناب کنیم. اگر برخورد یا مواجهه سنجیده انجام گیرد، در این صورت احتمال اینکه مشکل حل شود، بیشتر است.

گاه نشان دادن سنجیدگی یا مراقبت می‌تواند از طریق صمیمیتی که در صدای شما وجود دارد و شیوه توجه و مراقبت در نزدیک شدن به شخص دشوار، تحقق پیدا کند.

**چگونه با شخصیت های دشوار در محیط کار که اغلب رابطه را به درگیری تبدیل می کنند، برخورد می کنید؟**



محیط کار یک مکان حیاتی برای هر سازمانی است و مشخصه آن مرکزی برای ارتباط و همکاری بین کارکنان و مدیریت است. با این حال، درگیری‌ها و اختلاف نظرهایی که در محیط کار رخ می‌دهد می‌تواند منجر به افزایش استرس و کاهش بهره‌وری شود. بنابراین، درک انواع مختلف تعارض‌هایی که می‌توانند در یک محیط کار رخ دهند، می‌تواند به اجتناب و حل مؤثر آنها کمک کند.

## 1- تعارضات شخصی:

تعارضات بین فردی زمانی رخ می دهد که بین دو شخصیت مختلف تضاد وجود داشته باشد یا بین دو هدف متفاوت تعارض وجود داشته باشد. درگیری معمولاً حول محور اولویت ها و اهداف هر فرد می چرخد که منجر به تبادل انتقاد، کنایه و سوء استفاده دیگران می شود. این نوع تعارض از طریق گفتگو و ارتباط بین طرفین درگیری قابل حل است.

## 2- تعارضات فرهنگی:

تضادهای فرهنگی زمانی رخ می دهد که تفاوت در ارزش ها و باورها بین کارکنان وجود داشته باشد. این درگیری ها ممکن است به دلیل طبقه اجتماعی، نژاد، مذهب، جنسیت یا ملیت رخ دهد. این نوع تعارض از طریق احترام متقابل، درک و تفاهم بین طرفین درگیر قابل حل است.

## 3- تعارضات عملکردی:

تضادهای شغلی زمانی رخ می دهد که بین دو کارمند در انجام وظایف خاص یا در دستیابی به منابع محدود در محل کار مانند شغل، پاداش یا دستاوردها تعارض وجود داشته باشد. این تضادها ممکن است بین کارکنان یک تیم یا بین تیم های مختلف سازمان رخ دهد. این نوع تعارض را می توان با ایجاد استانداردهای روشن برای توزیع منابع و ترویج عدالت در کار حل کرد.

## 4-تعارضات اداری:

تعارضات اداری زمانی رخ می دهد که بین کارکنان و سازمان در مورد خط مشی ها، رویه ها و دستورالعمل های دنبال شده در سازمان تعارض وجود داشته باشد. این تعارضات می تواند به دلیل تصمیمات مدیریتی ضعیف یا عدم پاسخگویی به نیازها و ادعاهای منصفانه کارکنان رخ دهد. این نوع تعارض از طریق ارتباط باز و شفاف بین کارکنان و مدیریت و تحقق عدالت در سازمان قابل حل است.

## 5-تعارضات خلاقانه:

تضادهای خلاقانه زمانی رخ می دهد که بین کارکنان در مورد ایده ها، نوآوری ها و راه حل های نوآورانه اختلاف نظر وجود داشته باشد. این تضادها می تواند به دلیل تفاوت در چشم انداز و چشم انداز آینده سازمان رخ دهد. این نوع تعارض را می توان با تشویق کارکنان به تعامل، همکاری، تبادل نظر و احترام به تفاوت ها حل کرد.

## 6-تعارضات جمعی:

درگیری های گروهی زمانی رخ می دهد که بین دو تیم یا گروهی از کارمندان درگیری وجود داشته باشد. این تعارض می تواند به دلیل حسادت، مثبت اندیشی بیش از حد یا تمرکز بر تفاوت های فردی به جای تمرکز بر شباهت ها رخ دهد. این نوع تعارض با برقراری تعادل و عدالت بین دو تیم و تشویق به همکاری و ارتباط بین آنها قابل حل است.

در پایان می توان گفت که شناخت انواع تعارضات در محیط کار می تواند به اجتناب و حل موثر آنها کمک کند. مهم است که به تعارضات به شیوه ای مؤثر و سازنده پرداخته شود، جایی که ارتباط،

{ناهید خوشنویس} {به نام تعالی} {روابط کار در سازمان}

تفاهم و همکاری بین همه طرف های متعارض تشویق می شود تا بهترین نتایج برای سازمان و همه کارکنان حاصل شود

**مبحث نهم : مفهوم شناسی ارزیابی عملکرد- انواع شخصیت های مدیریتی**

**ارزیابی عملکرد چیست؟**

ارزیابی عملکرد، که به آن ارزیابی کارمند یا گفت و گوی توسعه نیز گفته می شود، روشی برای سنجش کیفیت عملکرد شغلی کارمندان است.

شما و مدیرتان درباره عملکرد و نتایج کار در یک بازه زمانی خاص در ارزیابی گفت و گو خواهید کرد. این بررسی ها باعث می شود که مدیرتان بازخوردهای سازنده و مثبتی را به شما ارائه دهد. ارزیابی عملکرد زمانی را برای گفت و گو درباره فرصت های رشد در سازمان و برنامه ریزی فراهم می کند.

روش های ارزیابی عملکرد چیست؟



حال که متوجه شدید ارزیابی عملکرد چیست باید با روش های آن نیز آشنا شوید. متناسب با مدیریت منابع انسانی، روش های ارزیابی عملکرد نیز وجود دارد.



{ناھید خوشنویس} {به نام تعالی} {روابط کار در سازمان}

به طور معمول، سازمان‌ها این روش‌ها را ترکیب می‌کنند تا بتوانند به بینش بی‌طرفانه‌ای دست پیدا کنند. تعدادی از این روش‌های ارزیابی عملکرد عبارتند از :

### خودارزیابی

به کارگیری این روش از روش‌های ارزیابی عملکرد، مستلزم این است که خودتان را با استفاده از سؤالات چندگزینه‌ای یا تشریحی ارزیابی کنید. شما عملکرد کار خود، از جمله دستاوردها، پروژه‌های موفق و مسئولیت‌های خارج از نقشتان را ارزیابی خواهید کرد.

### مقیاس درجه‌بندی نگاره‌ای

مقیاس درجه‌بندی نگاره‌ای یکی از رایج‌ترین روش‌های ارزیابی عملکرد است که مدیران از آن استفاده می‌کنند. این روش مانند کارنامه است و از متن یا مقادیر عددی متناسب با مقیاس استفاده می‌کند. مدیرتان عملکرد شما را بر اساس مقیاس، به طور معمول ۱ تا ۵ درجه‌بندی می‌کند و سپس نتایج را به اشتراک می‌گذارد.

### ارزیابی ۳۶۰ درجه

این روش ارزیابی عملکرد، شما را بر اساس بازخوردهای ناظران مستقیم، اعضای گروه و ناظرانی از بخش‌های دیگر ارزیابی می‌کند. مدیرتان با استفاده از این روش تمامی کارهای شما، اعم از کارهایی که برای پشتیبانی از سایر بخش‌ها انجام داده‌اید را ارزیابی می‌کند. این روش به شما این امکان را می‌دهد که نسبت به عملکرد کلی خود دید وسیع‌تری داشته باشید.

تعداد دیگری نیز از روش‌های ارزیابی عملکرد باقی مانده است که در ادامه به آن‌ها می‌پردازیم.

### چک لیست توسعه برای ارزیابی عملکرد

مدیران در این روش از روش های ارزیابی عملکرد برای اندازه گیری ویژگی ها، پیشرفت و مهارت های شما از یک چک لیست استفاده می کنند. این چک لیست دارای یک سری اظهارات، مهارت ها و ویژگی های رفتاری، مانند اخلاق کاری یا کار تیمی است که مدیر شما آنها را بررسی می کند.

### چک لیست رویدادها و کارها

چک لیست رویدادها و کارها فهرستی از کارهایی که در طول سال انجام داده اید، است و موفقیت آمیز بوده است یا به بهبود نیاز دارد. می توانید این چک لیست را در طول سال تکمیل کنید و هنگام ارزیابی عملکرد خود، لیست ها را مقایسه کنید و ببینید که آیا نظرات مشابهی دارید یا خیر. حال که متوجه شدید روش های ارزیابی عملکرد چیست در ادامه نکاتی را بیان خواهیم کرد که باعث آمادگی بیشتر شما در ارزیابی عملکرد می شود.

نکاتی برای کمک به شما در آمادگی برای ارزیابی عملکرد

این سوال برای بسیاری از افراد مطرح می شود که اهمیت ارزیابی عملکرد در چیست؟ اهمیت ارزیابی عملکرد در این است که بررسی آن، نتیجه بهتری داشته باشد. باید هنگام آماده سازی نکات زیر را در نظر بگیرید:

۱. شرح وظایفتان را مرور کنید

شرح وظایف شما باید مهارت ها، مسئولیت ها و اهدافتان را مشخص کند. می توانید از این مشخصات

به عنوان پایه و اساس آماده سازی خود استفاده کنید

{ناھید خوشنویس} { به نام تعالی} {روابط کار در سازمان}

. برای این که نتیجه‌ی بهتری از ارزیابی عملکردتان بگیرید، درباره موفقیت‌های خود و ارتباط آنها با شرح وظایفتان فکر کنید. اگر به دنبال ارتقای شغلی هستید، باید بدانید که شرح وظایفتان در آن مقام نیز کارآمد خواهد بود.

۲. مقالات یا مجلات مربوط به ارزیابی عملکرد را مطالعه کنید

مرور گزارش‌های هفتگی یا ماهانه می‌تواند به یادآوری نکات برجسته عملکرد، چالش‌ها و نقاط عطف کمک کند. اگر پیش از این در شرکت جلسه ارزیابی عملکرد داشته‌اید، آن را بررسی کنید تا میزان رشد شرکت و خودتان از زمان ارزیابی قبلی را بدانید.

اگر مجله‌ای مربوط به ارزیابی عملکرد در ۱ سال گذشته دارید، حتما آن را بخوانید. مضامین یا روندهای تکرارشونده را بیابید. سعی کنید دانش یا مهارت‌هایی را که کسب کرده‌اید یا باید کسب کنید، پروژه‌هایی که از آنها لذت می‌برید و موقعیت‌های چالش‌برانگیزی را که سپری کرده‌اید نشان دهید.

اگر تا به امروز اسناد مربوط به ارزیابی عملکرد را بایگانی نکرده‌اید، از همین امروز شروع کنید. جزئیات موفقیت‌ها، فعالیت‌ها و چالش‌های خود را ثبت کنید؛ بدین گونه از فراموش کردن جزئیات خودداری می‌کنید. تا به اینجای کار متوجه شدید که ارزیابی عملکرد چیست و فرایند آن به چه صورت است. در ادامه به بررسی نکات بیشتری برای آمادگی در ارزیابی عملکرد می‌پردازیم.

### ۳. دستاوردهایتان را ذکر کنید

در فرایند ارزیابی عملکرد باید درک درستی از دستاوردهای خود داشته باشید. باید تمامی موفقیت‌هایتان را ذکر کنید، اما مدیرتان زمانی برای موفقیت‌های شما ارزش بیشتری قائل خواهد بود که بتوانید میان این موفقیت‌ها و اهداف شرکت ارتباط برقرار کنید.

هنگامی که درباره موفقیت‌هایتان صحبت می‌کنید، باید به‌طور دقیق بدانید که چگونه به آنها دست پیدا کرده‌اید و چه تأثیری بر سازمان دارند. هر چالشی را که مانع از رسیدن به اهداف شما شده است نیز ذکر کنید، زیرا باعث می‌شود تا در آینده بهتر از شما پشتیبانی کنند. هر آموزشی که دیده‌اید و گواهی‌نامه‌های کسب‌شده را ذکر کنید.

### ۴. نقاط ضعف خود را بشناسید

شناخت نقاط ضعف‌تان در فرایند ارزیابی عملکرد، به شما این امکان را می‌دهد که مهارت‌ها، تخصص یا تجربیات موردنیازی را که باید کسب کنید یادداشت کنید. از زمینه‌هایی که باید در آنها پیشرفت کنید فهرستی تهیه کنید؛ این فهرست به شما و مدیرتان کمک می‌کند تا برنامه رشد موفق‌تری طراحی کنید.

### ۵. اهدافتان را تعیین کنید

پیش از ملاقات با مدیر برای ارزیابی عملکرد، اهداف خود را تعیین کنید. آیا گواهی‌نامه‌هایی وجود دارد که بخواهید برای پیشبرد خود آنها را دریافت کنید؟ آیا مهارت‌هایی وجود دارد که برای پیشرفت حتماً باید آنها را کسب کنید؟

{ناھید خوشنویس} {به نام تعالی} {روابط کار در سازمان}

فهرستی از اهداف خود درست کنید و در جهت رسیدن به آنها تلاش کنید. این اهداف باید با اهداف شرکت یا بخش شما متناسب باشد و نشان‌دهنده هماهنگی رشد شما و سازمان باشد.

۶. انتقادپذیر باشید

با مدیر خود به خوبی ارتباط برقرار کنید و بازخوردهای او را بپذیرید. انتقادپذیر بودن در برابر

انتقادات و بازخوردهای سازنده نشان می‌دهد که تغییرپذیر و مشتاق بهبود هستید.

پس از بررسی، جزئیات ارزیابی خود را از قبیل نقاط قوت یا چالش‌های مورد بحث، بایگانی کنید. به

انتقادهای سازنده یا بازخوردهای مثبتی که مدیرتان به شما داده است، توجه کنید. حتما اسناد را

بایگانی کنید تا بتوانید از آنها برای آماده‌سازی ارزیابی عملکرد بعدی خود استفاده کنید.

در این مطلب به این پرداختیم که روش‌های ارزیابی عملکرد چیست و هر روش چگونه اجرا می‌شود،

همچنین نکاتی را نیز برای آمادگی بیشتر در ارزیابی عملکرد بیان کردیم؛ تجربیات و نظرات خود را

در مورد چگونگی ارزیابی عملکرد با ما به اشتراک بگذارید

## انواع شخصیت های مدیران

\*مدیران را بهتر بشناسیم\*



مقدمه

مدیران دارای مشخصات منحصر به فردی هستند که به صورت تواناییهای ارثی ، تجارب یادگیری یا مخلوطی از ایندو هستند و عملکرد و کارآیی آنها و سبک رهبری آنها را تحت تاثیر قرار می دهند. بسته به اینکه چه نوع ویژگیهایی در شخصیت مدیر یا رهبر وجود داشته باشد سبک رهبری او متفاوت خواهد بود و بازدههای مختلفی خواهند داشت.

### ●شخصیت آزادمنش

شخصیتهای آزادمنش افرادی هستند که در کار رهبری خود به نظرات و آرا زیردستان خود اهمیت قائل هستند و معمولاً در اداره امور نظر خواهی و نیاز سنجی از آنها را مدنظر قرار می دهند. معمولاً در وادار کردن کارکنان خود به انجام فعالیتها و بالا بردن بازده از شیوههای مناسب مدیریتی استفاده می کنند. بطوریکه کمتر با اعمال قدرت مستقیم ، تنبیه و توبیخ برنامه های خود را هدایت می کنند.

کارکنان رضایت شغلی بیشتری از خود نشان می‌دهند و با احساس رضایت خاطر بیشتر تن به انجام وظایف می‌دهند.

#### ● شخصیت مستبد

شخصیتهای مستبد در فرایند مدیریت و رهبری خود توجهی به نظرات و آرا زیر دستان خود ندارند و معمولاً تصمیم گیرنده اصلی خودشان هستند. در مقابل کوتاهی و خطاهای زیردستان سخت گیر هستند و ممکن است شیوه‌های تنبیهی و توبیخی بیشتری را برای کنترل عملکرد زیردستان مورد استفاده قرار دهند. چنین شخصیتهایی در تعامل با ویژگیهای قدرت طلبی نمود بیشتری پیدا می‌کند و اعمال نفوذ بر اساس قدرت و تنبیه را موجب می‌شود. زیردستان معمولاً رضایت کمتری از این نوع شخصیتهای مدیریتی نشان می‌دهند.

#### ● شخصیت قدرت طلب

در برخی از مدیران ویژگیهای قدرت طلبی نمود پیدا می‌کند. یک مدیر یا رهبر قدرت طلب در عین حال ممکن است مستبد یا آزادمنش یا پیشرفت طلب نیز باشد. قدرت طلبی در شخصیتهای مستبد با اعمال زور و تنبیه نمایان می‌شود. در شخصیتهای آزادمنش که کمتر از شیوه‌های بارز اعمال قدرت استفاده می‌کنند معمولاً با استفاده از شیوه‌های اعمال نفوذ نمایان می‌شود. شخصیتهای قدرت طلب معمولاً در بین مدیران و رده‌های بالاتر که معمولاً ارضای قدرت را به همراه دارند دیده می‌شود.

## ● شخصیت پیشرفت طلب

شخصیتهای پیشرفت طلب توجه به اهداف پیشرفت طلبانه را در راس اهداف خود قرار می دهند. اینها افراد پیشرفت جویی هستند که برنامه های خود را برای رسیدن به پیشرفتهای و موفقیت های بالاتر سازمان بندی می کنند. بطور کلی آنها از انگیزش پیشرفت بالاتری برخوردار هستند. چنین انگیزشی انتخاب اهداف ، شیوه های مدیریتی و شیوه های ارتباطی آنها را تحت تاثیر قرار می دهند.

## ● شخصیت موفق در مدیریت

یک رهبر و مدیر موفق دارای ویژگیهای شخصیتی زیر است: از سطح بالای انرژی ، تحمل در برابر فشار ، ثبات قدم ، بلوغ عاطفی و اعتماد به نفس برخوردار است. که به نظر می رسد همگی با فعالیتهای رهبری و مدیریت کار آمد در ارتباط هستند. یک رهبر ثابت قدم فردی است صادق ، پایبند اخلاق و قابل اعتماد.

شخصیتی که از نظر عاطفی به بلوغ رسیده به خود و دیگران احترام می گذارد و میان اهداف شخصی و سازمانی تعامل ایجاد می کند و در موقعیتهای نهاد نابسامان آرام است. دارای مهارتهای میان فردی خوبی است که به صورت درک روابط بین افراد و گروهها ، توجه به عقاید و احساسات دیگران و ایجاد همبستگی ظاهر می شود. نفوذ او بر روی دستان نه بر اساس زور و تنبیه بلکه بر اساس شیوه های مناسب مدیریتی است که با حفظ رضایت و خشنودی کارکنان فعالیت آنها را در جهت رسیدن به برنامه های سازمان هدایت می کند. زیردستان این دسته از مدیران با وجود انجام وظایف سنگین احساس تعلق بیشتری به اهداف سازمان احساس می کنند و همگانی زیادی با این برنامه ها نشان می دهند