

تأثیر رفتار مدیران در روحیه کارکنان

محمد شایسته^۱

چکیده

انسان بعنوان کاملترین پدیده الهی، تابع ارزشها و باورهایی است که شیوه‌های رفتاری صحیح و منطقی و برخوردهای اصولی می‌تواند تأثیر بسزائی در ایجاد روحیه و ارتقاء آن داشته باشد. چنانچه مدیران، مسئولین و فرماندهانی که با نیروی انسانی سرو کار دارند رفتار صحیح و اصولی را در محیط کار بکار گیرند، بطور یقین، روحیه و انگیزه زیر مجموعه را تحت تأثیر قرار داده و کارائی و اثر بخشی و در نهایت بهره‌وری سازمانی را بنحو چشمگیری بالا می‌برد. بنابراین شیوه‌های رفتاری مناسب، بکارگیری مدیریت اقتضائی، توجه به شخصیت کارکنان و صدها نوع رفتار دیگر می‌تواند بعنوان مهمترین عوامل تأثیرگذار در روحیه مورد بررسی قرار گیرد.

واژه های کلیدی: مشورت در امور، تجلیل و قدردانی، توجه به شخصیت کارکنان، مذاکره و متقاعد نمودن کارکنان از راه منطقی

مقدمه

بحث رفتار صحیح، برخوردهای اصولی و احیای مکارم اخلاق در اصول مدیریت به قرن‌ها پیش برمی‌گردد.

قرآن که بزرگترین و کاملترین کتاب آسمانی است فلسفه و علت اصلی پیروز پیامبر گرامی اسلام را در رهبری مسلمانان در آیه ۱۵۹ ال عمران مطرح می‌کند و می‌فرماید « ای پیامبر اگر اخلاق نیکو و برخورد نرم تو نبود، هرگز مردم گرد تو جمع نمی‌شدند و به اسلام روی نمی‌آورند ».

در حدیثی دیگر، پیامبر اعظم (ص) فلسفه بعثت خود را احیای مکارم اخلاق بیان می‌کند و می‌فرماید: « من مبعوث نشدم مگر برای احیای مکارم اخلاق » و توجه به نوع برخورد و روحیه انسانها در صدر اسلام جزء اصول اولیه مطرح شده است.

در اروپا و جنگلهای فرانسه و رهبری ناپلئون، بوضوح، نحوه برخوردها، رفتارهای منطقی که متکی به در نظر گرفتن روحیه انسانها و ارزش قائل شدن به شخصیت آنها بوده، مشاهده می‌شد. ناپلئون با اعطاء امتیازات، نشانها به سربازان، توجه به جوانان، حضور فیزیکی خود در صحنه‌های نبرد، بهترین نوع رفتار را به نمایش می‌گذاشت تا ایجاد روحیه کند.

سن تزو در ۵۰۰ سال قبل از میلاد در کتاب معروف خود (هنر جنگ) که استراتژی بزرگ جنگ را مطرح نموده و بیان می‌دارد اصل فریب و غافلگیری باید همواره مد نظر باشد، بایستی با پاشیدن تخم نفاق و ایجاد تفرقه در سپاه دشمن او را فریب داد. در توان او تزلزل ایجاد کرد و روحیه او را از بین برده و سپس آخرین ضربه را وارد نمود.

در سلسله‌های پادشاهی ایران، رفتار و برخورد صحیح و منطقی برخی از پادشاهان ایرانی از جمله کوروش، شاه عباس صفوی، کریم خان زند و می‌بینیم که چگونه

توانسته با ایجاد روحیه در مردم سلحشور ایران در مقاطع زمانی حکومت خود، به نابسامانی‌های کشور، فیصله داده و اوضاع مناسبی را برای مردم فراهم آورند .

یا اگر به روند تحولات مکاتب مدیریت نظر بیفکنیم و آنها را مورد بررسی قرار دهیم بوضوح مشاهده می‌کنیم که مدیریت پیش از دوره علمی آغاز و از نهضت‌های کارگری، و انقلاب صنعتی نشأت گرفت و به مدیریت علمی و در نهایت به مدیریت روابط انسانی و مدیریت امروزی که ترکیبی از سیستمی و اقتضائی است منتهی شده است در کلیه این تحولات، تنها موردی بیشتر حائز اهمیت بود و باعث ایجاد تغییر بوده است نوع برخورد و رفتار با انسان‌ها و لحاظ نمودن روابط انسانی که موجب ارتقاء کارائی آنان و در نتیجه بهروری سازمانها گردیده است .

بنابراین از طرح موارد فوق، می‌توان نتیجه گرفت چه از بعد علمی و چه از بعد تجربی و منابع اسلامی و غیر اسلامی، عامل اصلی روحیه و انگیزه که می‌توان منجر به ارتقاء کارائی انسان شود. رفتار و برخورد صحیح و منطقی و رعایت اصول روابط انسانی است که می‌خواهیم به بحث درباره آن پردازیم .

بیان مطالب و تجزیه و تحلیل

عوامل زیادی در ایجاد انگیزه و روحیه انسان دخیل بوده و هر یک می‌تواند سهم بسزایی در ایجاد روحیه و ارتقاء آن داشته باشد. همانطور که در مقدمه بیان شد موضوع مورد بحث در این مقاله تأثیر رفتار و نوع روابط انسانی است که بایستی مورد بررسی قرار گیرد . که ما در اینجا به بیان چند فاکتور یا متغیر مهم و تأثیرگذار رفتاری در روحیه می‌پردازیم .

مشورت

یکی از نکات بسیار ارزشمند که در قرآن به آن تکیه شده است و پیامبر گرامی اسلام (ص) را مجاب نمود تا در کلیه شئون رهبری و اصول مدیریت نظام اسلامی آن را مدّ

نظر داشته باشد مشورت است در آیه ۱۵۹ ال عمران در خصوص جنگ بدر و احد با وجود علم لدنی پیامبر به شور می‌نشیند زیرا که خداوند در همین آیه می‌فرماید: و شاورهم فی الامر^۱ یا در قضیه جنگ خندق و نحوه جنگ یا دفاع با یاران خود به مشورت می‌پردازد که در سوره شوری خداوند می‌فرماید: و امرهم شوری بینهم^۲. یکی از اشتباهات برخی مدیران جدید این است که می‌پندارند خودشان برای حل مسئله باید تصمیم‌گیری کنند. مدیران عملاً تصمیم‌گیری را به یکی از شیوه‌های ذیل یا ترکیبی از آنها انجام می‌دهند.

- ۱- **تصمیمات فردی**: تصمیم‌مدیر بر حسب اطلاعات در اختیار و بدون مشارکت.
- ۲- **تصمیمات مشورتی**: مدیر داده‌ها و اطلاعات درباره مسأله‌ای یا اشخاص را از دیگران می‌خواهد و در نهایت برداشت و نظر خود را اعمال می‌کند.
- ۳- **تصمیمات گروهی**: مدیر از داده‌ها و اطلاعات دیگران استفاده نموده و با آنها مشورت می‌کند و تصمیم‌گیری و انتخاب نهایی با مشارکت انجام می‌پذیرد اما مدیران موفق و کارآمد می‌دانند که چگونه و چه زمانی یکی از این سه شیوه با ترکیبی از آنان را اتخاذ نموده و درست عمل نمایند^۳.

تجلیل و قدردانی

یکی از مهمترین رفتارهای تأثیرگذار در روحیه انسانها و کارکنان زیر مجموعه، ارزش قائل شدن به آنها و کارشان و تجلیل و قدردانی و قدرشناسی است. قدردانی اگر بجا و بموقع و خارج از هرگونه تبعیض باشد بیشترین تأثیر در ایجاد انگیزه برای ارتقاء کارائی کارکنان خواهد داشت.

- قرآن - ال عمران ۱۵۹

- قرآن - شوری

-مژمر- هورن- جان آر- مترجم ایرانزاد پاریزی - مهدی- مدیریت رفتار سازمانی - موسسه تحقیقات و آموزش

- قرآن در آیات متعدد به فرزندان گوش زد می نماید بسبب زحمات بی شائبه پدر و مادر بایستی قدردان آنان باشید، به آنها نیکی کنید و جالب اینجاست که خداوند مهمترین و اولین فرمان خود را پس از پرستش خود، نیکی و تجلیل از پدر و مادر می داند.^۱

هریک از اصول رفتارشناسی یا (behaviorism) بنحوی در روح و کالبد انسان تأثیری مجزا و متفاوت از خود برجای می گذارد .

روند روبه رشد تأثیر رفتارهای منطقی از سوی مدیران، حتی می تواند آنها را روان درمانی (psycho - soma) نماید و مدیران می توانند خلاءهای روانی همکاران خویش را پر نمایند . از جمله مواردی که در رفتار آدمی تأثیر بسیاری دارد. تجلیل و قدردانی از همکاران و تقدیر از آنها و نیاز به حمایتی است که از سوی مدیر بایستی صورت پذیرد قدرشناسی از کارهای روزمره و عادی نیز می تواند مثمر ثمر باشد و نباید این موارد را وظیفه دانست. یک تشکر، یک لبخند گاهاً خستگی را از تن همکاران خارج می نماید و این نهایت آرزوی یک کارمند است که با شما کار می کند پس بیایید برای اینکه خودتان را تشویق کنید، دیگران را ترغیب کنید، از دیگران تجلیل کنید، بدانید که همه در هر پستی و سطحی که باشند نیاز به پر کردن این خلاء روان درمانی یا رفتار دارند.^۲

ارزش قائل شدن و توجه به شخصیت کارکنان

در اسلام یکی از مسئولیتهای مهم و سنگین مدیران ساختن انسان ها است، اسلام به انسانهایی که عهده دار انجام امور سازمانی هستند در حد بالایی ارزش و اعتبار داده است و هیچگاه به مدیر اجازه داده نشده است که با آنها همچون ماشین برخورد نماید . بلکه

- قرآن کریم - سوره بقره - آیه ۲۱

- مهندس مانس - هنری - مدیر شرکت بزرگ یمه OPIN - آمریکا سخنرانی ۲۰۰۵ - u. blomir - ooir : http
na . com

مدیر موظف است ضمن اداره موفق سازمان، در جهت سازندگی افراد نیز اقدام نماید تنبیه و کیفری هم که در اسلام مقرر شده به معنی انتقام جویی و اعمال فشار و زور نبوده بلکه یک ابزار تربیتی در جهت سازندگی انسانهاست که در مواردی که هیچ راه دیگری وجود ندارد تجویز شده است. بنابراین یک مدیر باید سعی کند حدالمقدور با روشهای محبت آمیز یا روشهای حساب شده به اصلاح افراد پردازد. امیرالمومنین در این زمینه به مالک اشتر می فرماید از بخشایش پشیمان مباش و از عقوبت و کیفر دادن بر خود مبال. مدیرانی که کنکاش در کار افراد را با اصرار بر اینکه حتماً خطا و خلافی در کار آنها بیابند و به تنبیه آنها پردازند روش خود قرار می دهند باید بدانند که چنین روشی به هیچ وجه با مدیریت اسلامی سازش ندارد بلکه برعکس در اسلام بر پنهان نگاه داشتن عیوب اشخاص و شخصیت قائل شدن برای آنها و عدم اسرار بر کشف عیب پنهان افراد است البته این امر غیر از حساسیت های امنیتی در موارد کارکنان می باشد.^۱

صفت های بایسته ی یک رهبر:^۲

در بیان رفتار و صفات بایسته ی یک رهبر که جزء وظایف ذاتی یک مدیر بایستی همواره مد نظر منتخبین شاغل حساس و کلیدی باشد. نکاتی حائز اهمیت است که از جمله می توان به موارد زیر اشاره کرد:

- (۱) جاذبه در محیط کار
- (۲) بزرگواری
- (۳) شخصیت داشتن و شخصیت دادن
- (۴) اهمیت به ابتکار و نوآوری (۵) شور و اشتیاق و احساس هیجان در کار
- (۶) نگرش مثبت
- (۷) مشکل گشایی

- طیب - مهری - روش مدیریت اسلامی در مکتب امیرالمومنین - نشر نور - سال ۶۹ - ص ۱۱۵ - ۱۳۸

- ماکسول - جان - مترجم کیاوند نحریز - ناشر فرا - چاپ تهران - سال ۸۳ - ص ۲۶ تا ۲۹

نویسنده در ادامه‌ی توضیحات در ذیل صفات رفتاری فوق بیان می‌کند چه چیزی مردم را وادار می‌کند که کسی را به عنوان رهبر بپذیرند؟ چرا برای پذیرش برخی از مدیران اکراه دارند؟ اینها همه نکاتی است که بایستی یک مدیر در هیته‌ی عملیاتی و نگرش‌های خود مد نظر داشته باشد. ایجاد جاذبه در محیط کار - بزرگواری مدیر در تصمیمات - شخصیت دادن به زیر مجموعه و ... از جمله رفتارهای بسیار مؤثر یک مدیر است که او را به عنوان یک مدیر موفق مطرح می‌سازد.

مذاکره و متقاعد نمودن از راه منطقی

مذاکره فرایندی است که دو یا چند نفر کالاها و خدماتی را مبادله می‌کنند و تلاش می‌کنند تا بر روی نرخ مبادله توافق کنند یا یکدیگر را از راه منطقی در مسیر هدف خود متقاعد نمایند. چانه‌زنی به عنوان عامل کلیدی در فرایند مذاکره است که بر دو گونه می‌باشد.

۱- **چانه‌زنی توزیعی**: که یک شیوه رقابتی برد - باخت می‌باشد.

۲- **چانه‌زنی ترکیبی**: که یک شیوه توافقی برد - برد است.

کلید مبحث مذاکره و متقاعد نمودن افراد درباره تضادی است که بین دو نفر (مدیر و زیر مجموعه) یا دو گروه تفاوت در اختلاف سلیقه‌ها، ایده‌ها بوجود می‌آید که راه اصلی آن مذاکره و متقاعد نمودن یکدیگر بطور مستند و محکمه پسند مسیر است. یک مدیر موفق و توانا در خصوص مسائلی که بین خودش و کارکنان زیر مجموعه پیش می‌آید اعم از مشکلات شخصی و خانوادگی و زندگی کارکنان و یا مشکلات کاری و سازمانی، بایستی از طریق مذاکره و با ارائه دلایل و مستندات قوی و منطقی، سعی در متقاعد نمودن کارکنان نماید. بطوریکه کارکنان زیر مجموعه نه حالت انفعالی گرفته و ناراحتی از درب بیرون روند و نه به اهداف سازمان لطمه وارد آید. و از همه مهمتر اینکه تا

حدودی به مشکلات مطرح شده و تضاد بین مدیر و کارکنان توجه شده و نظریات آنها در حد منطقی مورد توجه قرار گیرد.^۱

در قسمتی از نهج البلاغه تحت عنوان بهترین روشهای رفتاری مدیران، امام علی (ع) به بیان روش های مدیریت می پردازند و نکاتی بس حساس و مهم را از جمله دلجویی از کارکنان و مذاکره و صحبت کردن با آنان، گوش دادن به درد دل های آنان و راضی کردن آنان از راه اصولی می پردازد و می فرماید یک مدیر بایستی مواد ذیل را همواره فراراه خود قرار دهد.

مباشرت در انجام کارها، جلب اعتماد کارکنان، دلجویی از کارکنان گوش دادن به صحبتها و درد دل های کارکنان، محبت و مذاکره با آنها و متقاعد نمودن آنان از طریق اصولی و منطقی، عفو و بخشش، ارتباط مستقیم با مردم و کارکنان و همچنین امام علی (ع) افزایش عملکرد کارکنان، ارتقاء روحیه و انگیزه خدمتی کارکنان و دلگرمی مردم را در سایه رفتارهای صحیح مدیران می داند.^۲

نتیجه

از مجموع مباحث مطرح شده چنین بر می آید که الگوهای رفتاری متعددی در ایجاد و ارتقاء روحیه کارکنان نقش دارند، و رفتار و برخورد صحیح می تواند مدیران را در رسیدن به اهداف مطلوب سازمان یاری دهد. زیرا که برای رسیدن به کارایی بالا و اثر بخشی و در نتیجه بهره وری سازمانی نیاز به روحیه و انگیزه ای است که در کارکنان بایستی القاء شود، و یکی از ارزشمندترین و مؤثرترین روشهای ایجاد روحیه در

- دکتر مرقمی - سید محمد - سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی - انتشارات تومه - سال ۸۰ - ص ۱۲۹ - ۱۳۵
برداشت

- قوچانی - محمود - فرمان حکومتی - نشر مرکز آموزش مدیریتی - تهران - سال ۷۹ - ص ۱۰۴ - ۱۰۶

کارکنان رفتارهای منطقی و شیوه‌های برخورد صحیح در بکارگیری توانایی کارکنان می‌باشد .

از جمله عوامل رفتاری که در این مبحث مورد بررسی قرار گرفت ، متغیرهای مشورت ، تجلیل و قدردانی ، ارزش قائل شدن و توجه به شخصیت کارکنان و مذاکره و متقاعد نمودن آنان از راه اصولی و منطقی بود که با ادله فراوان و استفاده از منابع متعدد از جمله قرآن ، نهج البلاغه و متوجه شدیم که اثرات اینگونه رفتارها در ارتقاء روحیه کارکنان بسیار موثر توجه بود و مدیران توانا و موفق می‌توانند با الگو گرفتن از اینگونه شیوه‌های رفتاری اصولی و منطقی ، هر چه بهتر و سریعتر به بهره‌وری سازمانی که همان هدف نهایی است برسند .

پیشنهادهات

با توجه به نتایج مبحث فوق پیشنهادهات ذیل ارائه می‌گردد .

(۱) یکی از مهمترین شیوه‌های رفتاری مشورت در امور و مشارکت دادن دیگران در تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی است . پس به یک مدیر موفق پیشنهاد می‌گردد تا حد امکان در امور سازمانی با افراد و کارکنان اهل فن ، متخصص و با تجربه مشورت نماید و از نظر دیگران بهره کافی و وافی را ببرد .

(۲) چون تجلیل ، قدردانی و قدرشناسی از زحمات کارکنان توسط مدیران یکی از عوامل بسیار کارساز در پیشرفت امور و باعث ایجاد روحیه می‌شود . بهتر است مدیران این شیوه را همواره جایگزین برخوردهای غیر منطقی ، تنبیه و کنایه زدن نمایند .

(۳) چون انسان از شخصیت و حرمت بالائی برخوردار است ، لذا توجه به شخصیت انسانی و ارزش قائل شدن به آنها بویژه در نزد دیگران بسیار با اهمیت است لذا

بکارگیری این شیوه‌ها می‌تواند از مدیران یک فرد جذاب و محترم و با شخصیت بسازد ضمن اینکه یک مدیر با اجرای این شیوه قطعاً به اهداف خویش، خواهد رسید .

۴) چون کارکنان زیر مجموعه توقعات و انتظارات زیادی از مدیران و مسئولین دارند که شاید تعدادی زیادی از آنها غیر منطقی و لاینحل باشد . اما یک مدیر موفق می‌تواند با مذاکره ، صحبت و القاء تفکرات منطقی ،ارائه ادله محکم، بیان اهداف سازمانی و در نهایت گفتن نه، اما با زبان خوش، زیر مجموعه را با رضایت از پیش خود براند و این شیوه رفتاری بسیار در موفقیت مدیران موثر خواهد بود .

فهرست منابع

- (۱)- قرآن کریم
- (۲)- قرآن کریم
- (۳)- قرآن کریم
- (۴)- مؤثر- هورن- جان آر- مترجم ایرانژاد پاریزی - مهدی- مدیریت رفتار سازمانی-موسسه تحقیقات و آموزش
- (۵)- مهندس ماننس - هنری - مدیر شرکت بزرگ یمه OPIN - آمریکا سخنرانی ۲۰۰۵
[http: oair - blomir - u. na . com](http://oair-blomir-u.na.com)
- (۶)- طیب - مهري - روش مدیریت اسلامی در مکتب امیرالمومنین - نشر نور - سال ۶۹ - ص ۱۱۵ - ۱۳۸
- (۷)- ماکسول - جان - مترجم کیاوند نحریز - ناشر فرا - چاپ تهران - سال ۸۳ - ص ۲۶ تا ۲۹
- (۸)- دکتر میمی - سید محمد- سازمان و مدیریت رویگردی پژوهشی- انتشارات تومه- سال ۸۰ - ص ۱۲۹
- (۹)- قوچانی - محمود - فرمان حکومتی - نشر مرکز آموزش مدیریتی- تهران - سال ۷۹ - ص ۱۰۴ - ۱۰۶