

به نام خداوند رحمان و رحیم

روانشناسی کار

روانشناسی بخش صنعت در سطوح زیرین سازمان های

فنی و اجتماعی

آیا پیمانکاران می توانند بدون گذراندن آموزش مهارت های سه گانه و بینش مدیریتی و عدم پرورش مهارت و دانش خود [در حساس ترین سطوح سازمانی به خصوص سطوح زیرین که با اصلی ترین عامل تولید اصطحکاک دارند] ، به عنوان مدیر و سرپرست در قالب شرکت های خصوصی ، (در جهت ارتقاء سطح بهره وری از عوامل تولید) کارا و اثربخش ظاهر شوند؟

نویسنده:

امید درویشی



انتشارات علوم و فنون پزشکی

زمستان ۹۳

سرشناسه	: درویشی، امید، ۱۳۶۴ -
عنوان و نام پدیدآور	: روانشناسی کار: بخش صنعت در سطوح زیرین/نویسنده امید درویشی.
مشخصات نشر	: اهواز: انتشارات علوم و فنون پزشکی اهواز، ۱۳۹۳.
مشخصات ظاهری	: ۹۶ ص: مصور، جدول، نمودار.
شابک	: 978-600-7025-58-1
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
یادداشت	: کتابنامه: ص. ۹۳
موضوع	: کار و اشتغال -- جنبه‌های روان‌شناسی
موضوع	: روان‌شناسی صنعتی
رده بندی کنگره	: ۱۳۹۳ ۹۴۵/۴۸۱BF
رده بندی دیویی	: ۷/۱۵۸
شماره کتابشناسی ملی	: ۳۶۶۴۶۱۲
تاریخ درخواست	: ۱۳۹۳/۹/۳
تاریخ پاسخ گویی	: ۱۳۹۳/۹/۶
کد پیگیری	: ۳۶۶۴۵۲۹



نام کتاب: روانشناسی کار (بخش صنعت در سطوح زیرین سازمان‌های فنی و اجتماعی)

نویسنده: امید درویشی

ویراستار: بهنام خسروی بختیاری

صفحه آرا: مینا امیری مهر

ناشر: انتشارات علوم و فنون پزشکی اهواز

نوبت چاپ: اول ۱۳۹۳

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

بها: ۱۵۰۰۰ تومان

اخطار

هرگونه چاپ و تکثیر (اعم از: زیراکس، بازنویسی، ضبط کامپیوتری، تهیه CD) از محتویات این اثر بدون اجازه کتبی از مؤلف ممنوع است.

متخلفان به موجب بند ۵ از ماده ۲ قانون حمایت از مؤلفان، مصنفان و هنرمندان تحت پیگرد قانونی قرار می‌گیرند.

مرکز نشر و پخش: اهواز-امانیه- خیابان سقراط غربی جنب مجتمع تصادفات دادگستری-کوچه خاکسار- پلاک ۱۲۰

تلفن تماس: ۰۶۱-۳۳۳۶۲۸۹۳-۳۳۳۳۳۸۶۵

دورنگار: ۰۶۱-۳۳۳۶۴۵۶۸

نشانی اینترنتی: www.olfo.ir - www.parsinbook.ir

پست الکترونیکی: olomofonon.pezeshki@gmail.com



فهرست مطالب

۷	مقدمه.....
۹	فشارهای روحی و روانی.....
۱۱	نقطه تلاقی کارایی و اثربخشی در سازمان.....
۱۲	دگرگونی در رفتار جهت نیل به بهبود.....
۱۳	استرس به عنوان یک فرایند.....
۱۴	استرس به عنوان یک فشار روحی و روانی هشدار دهنده.....
۱۷	در چه سطحی از سازمان فشار روحی و روانی بیشتر به نیروی اصلی و سازنده سازمان وارد می شود؟.....
۱۸	نقش پیمانکاران در کاهش استرس.....
۲۰	کارشکافی و تجزیه و تحلیل نظام پیمانکاری.....
۲۸	سطوح سازمانی در سازمان های فنی واجتماعی (بخش صنعت).....
۳۲	چرا مدیریت در سازمان های ایران از کارایی و اثربخشی لازم بر خوردار نیست.....
۳۳	پرورش مهارت ها.....
۳۴	مهارت فنی.....
۳۴	مهارت انسانی.....
۳۶	فهم مهارت مبتنی بر درک کلی.....
۳۸	نقش انگیزه جهت نیل به موفقیت سازمانی.....

- پیوند دانشگاه (به عنوان محیط آموزشی) با سازمان های خصوصی و دولتی (به عنوان محیط کاری)..... ۴۰
- وجود پیمانکاران در طبقه زیرین مدیریت تا چه اندازه می تواند برای سازمان مخاطره انگیز باشد؟..... ۴۱
- کاهش حساسیت های گزینشی در جهت انتخاب افراد کارا و اثربخش:..... ۴۶
- تحلیل و بررسی فشارهای عصبی در محیط های کاری و شخصی؛..... ۴۸
- مهار فشارهای روحی و روانی غیر قابل تحمل در دوره کودکی (دوره بنیادین و ریشه ای)؛..... ۴۹
- تحقیر و تأثیر آن در کیفیت زندگی شخصی و کاری..... ۵۳
- تحقیر چیست؟..... ۵۳
- تحقیر مستقیم..... ۵۳
- تحقیر غیر مستقیم..... ۵۳
- خلاقیت کجا، چگونه و چه موقع حاصل می شود..... ۵۵
- نتایج فاجعه بار تحقیر در کیفیت زندگی کاری از سوی سرپرستان و مدیران سازمانی..... ۵۶
- تأثیر توجه به مدرسان آموزشی در بهره وری..... ۵۸
- نزدیک کردن فضای محیط آموزش به فضای محیط های سه گانه..... ۵۹
- نقش آموزش در کاهش استرس های ناشی از تحقیر سازمانی..... ۵۹
- تحقیر و نقش آن در سطوح سنی پایین..... ۶۰
- مهار پیامد های حاصل از تحقیر؛..... ۶۰
- روحیه خواستن، دانستن، توانستن:..... ۶۰
- زمان به عنوان دارایی برگشت ناپذیر:..... ۶۱
- تأثیر فضا یا زمان در منطقه راحتی ذهن؛..... ۶۲
- پنجیدگی ضمیر ناخود آگاه در مقابل استرس های انباشته..... ۶۴
- فرار از استرس های محیط کاری و پناهندگی به محیط های دیگر؛..... ۶۵

- نقش رسانه‌ها در آگاه‌سازی و شناخت جامعه نسبت به استرس‌ها و فشار روانی..... ۶۶
- علل فشارهای روحی - روانی در جامعه مورد بررسی: ۶۹
- عدم حمایت در سازمان‌های فنی و اجتماعی (به عنوان یک تحقیر سازمانی)..... ۷۱
- علائم و نشانه‌های استرس در جامعه مورد بررسی..... ۷۴
- عوامل استرس‌زا برای مدیر سازمانی موفق و مؤثر؛..... ۷۷
- پیامدهای استراس به صورت کلی؛..... ۸۲
- عوامل استرس‌زا در افراد سازمان..... ۸۴
- نحوهٔ مقابله با استرس یا فشارهای عصبی و تحلیل اثرات ناشی از آن:..... ۸۶
- روش‌های مقابله با استرس در محیط‌های کاری و شخصی:..... ۸۷
- پذیرش وضع موجود..... ۸۸
- پناه بردن به خانواده..... ۸۸
- عدم تعجیل و شتابزدگی در انجام امور ۸۸
- یک تکنیک ساده برای گسترش فضای آرام ذهنی: ۸۸
- آرزو چیست؟..... ۹۰
- دعا به عنوان یک عامل تقویت‌کننده:..... ۹۰
- روش تدریجی واهلش:..... ۹۰
- قدرت ذهن به سمت مثبت اندیشی؛..... ۹۱
- تصویر سازی موفقیت: ۹۱
- فکر کردن به موفقیت:..... ۹۱
- افتخار به خود پس از کسب موفقیت:..... ۹۲

مقدمه :

در مطالب پیش‌رو سعی بر آن است که تحلیل و بررسی عمیقی از فشارهای عصبی در محیط‌های سه‌گانه به خصوص محیط‌های کاری و شخصی با بهره‌جویی از علم روانشناسی و فرا روانشناسی به عنوان دانش‌های علوم رفتاری میان رشته‌ای به عمل آید. می‌خواهیم بدانیم که فشار روحی و روانی چیست، کجا و چگونه شکل می‌گیرند و چطور پرورش می‌یابد. چه پیامدهایی را در پی دارد. و با چه روش‌هایی می‌شود از شدت آسیب‌های این فشارها و استرس‌ها کاست، یا به نوعی آنها را مهار و حذف کرد. بیشتر تمرکز ما بر سطوح سازمانی در محیط کاری به خصوص سطوح زیرین است، جایی که پیمانکار به عنوان سرپرست و مدیر اجرایی به صورت مستقیم با کارگر و کارمند اصطحکاک و ارتباط رویارو دارد.

به علت وجود مشکلات و حساسیت‌های خاصی که در مناسبات و روابط سازمانی در این سطح وجود دارد، سعی را بر آن داشتیم به صورت میدانی به تجزیه و تحلیل و کارشکافی مسائلی بپردازیم که در سطوح زیرین به علت سوء مدیریت در سازمان‌های فنی و اجتماعی در ایران رخ می‌دهند، بحث به میان آوریم. (که نشأت گرفته از مهارت و دانش محدود و پرورش نیافته در محیط آموزشی قبل از خدمت و حین خدمت است. و یک حقیقت موجود در سازمان‌های ایرانی است)، و اینکه انتخاب و گزینش یک مسئول در هر سطحی با توجه تام ورزیدن بر بالفطره بودن و کیفیت‌های مدیریت (بدون توجه به اینکه در هر سطح چه توانایی و شایستگی را دارد و چه می‌تواند انجام دهد) تا چه حد می‌تواند تهدید بر انگیز باشد؟ آیا مسئول انتخاب شده دارای مهارت‌های سه‌گانه پرورش یافته و دانش مدیریتی است یا نه؟ مدیر و سرپرست و پیمانکار، از مقام سازمانی که به واسطه قبول مسئولیت أخذ کرده و به تناسب اختیاراتی که به واسطه مقام سازمانی به عنوان ابزار در دست گرفته، می‌تواند به درستی استفاده کند؟ روحیه و انگیزه و داشتن اطلاعات کافی در فرایند انجام کار تا چه حد می‌تواند در ارتقاء سطح بهره‌وری از عوامل تولید اثر بخش باشد؟ اینکه یک مدیر بتواند با روش‌ها و رویه‌های علمی از آنچه که در افکار زیر دستانش است با خبر شود (و به خواست‌ها و انتظارات و توقعات آنها پاسخ مثبت دهد و به نوعی با کشف نقاط تقویت‌کننده و محرک شوق و انگیزه را در آنها زنده کرده و نیروهای بازدارنده را کشف و از قدرت آنها بکاهد)، تا چه اندازه می‌تواند موثر واقع شود؟ پیامدهای ناشی از در نظر نگرفتن چنین مواردی، سازمان را تا چه اندازه از بهبود و بهره‌وری از عوامل تولید دور می‌کند؟ امیدوارم در جهت دگرگونی رفتار کسانی که می‌توانند در ساختار و فرهنگ سازمانی تأثیرگذار باشند و کسانی که می‌خواهند این تغییر را به وجود آورند، چنین مطالبی اثربخش واقع شود. هدفم از تنوع و تازگی مطالب و شیوه‌ی القاء معانی میدانی و واقعی با چنین سبکی (یعنی وصف شرایطی که هم اکنون در سازمان‌های کشورهای در حال توسعه (به

خصوص ایران) وجود دارد) این است که نحوه و چگونگی مقابله با نیروهای بازدارنده و مقاومت در مقابل فشارهای روحی و روانی غیر قابل تحمل را به افراد آموزش داده، و با نشان دادن پیامدهای حاصل از سوء مدیریت در طبقه زیرین و نیروهای تقویت‌کننده منفی و به نوعی باز دارنده، مدیران و سرپرستان و پیمانکاران را با آنچه که بر سازمان‌ها بعد از تصمیم‌گیری آنها (بدون استفاده از روش‌ها و رویه‌ها و مدل های کارآمد)، رخ می‌دهد، آشنا سازم، و چنین بینشی را به وجود آورم که کارایی و موفقیت کوتاه مدت بدون اثربخشی، چشم انداز مطلوبی را جهت اجرای برنامه‌های بلند مدت در پی نخواهد داشت. جهت نیل به چنین اهدافی مدیران و سرپرستان و پیمانکاران را به صورت پلکانی با مهارت و بینش علمی فرا روانشناسی آشنا کرده و رنج‌ها و استرس‌ها که مشغولیت ذهنی می‌آورند، را نیز آشکار کرده به طوری که دیده شوند و با القاء روش‌های کارا و اثربخش میدانی، به ایجاد و گسترش فضای آرام ذهنی و سلامت روحی و روانی جامعه و ارتقاء کیفی زندگی در محیط کاری و شخصی کمک کنم.

در خاتمه لازم است از کلیه پزشکانی که مرا در تألیف این کتاب یاری رسانده‌اند عمیقاً سپاسگذاری کنم.

امید درویشی

فشارهای روحی و روانی (استرس):

به طور طبیعی منشاء فشارها می‌تواند یکی از چهار محیط خانواده (به عنوان محیط شیشه‌ای)، محیط کاری محیط اجتماعی، محیط رسانه‌ای باشد. تمرکز بر فشارهای روحی و روانی مورد بررسی در محیط کار و تأثیر آن بر محیط‌های دیگر یکی از اهداف این کتاب بوده، و کشف دلایل ایجاد و ارائه راهکار برای استرس‌های موجود که باعث رنج بردن می‌شود، نیز هدف دیگر این کتاب است. که تغییراتی را در رفتارها و عکس‌العمل‌های فرد ایجاد می‌کند. در ابتدا ایجاد فشارهای روحی و روانی ممکن است منشاء و مبداء، عادت‌هایی باشد که در ما شکل گرفته است. تغییر در مقابل این عادت‌های بد و غیر قابل ترک که زندگی ما را غیر قابل اداره کرده است به صورت فرایندوار و تدریجی زمانی حاصل می‌شود که ما پی می‌بریم تمام روش‌هایی که جهت کنترل و اصلاح خود به کار برده‌ایم با شکست مواجه شده، و استرس و آشفتگی ما را احاطه کرده و امنیت و آرامش را از ما گرفته است. در اینجاست که ما به این نتیجه می‌رسیم که روش‌های ما جهت حل مسئله نه تنها کارایی نداشته، بلکه مشکل تبدیل به بحران شده و ما را عاجز و خسته کرده است. ما نیز با پذیرفتن چنین واقعیتی، نیازمند کمک هستیم. در چنین مرحله‌ای ما باید بپذیریم توان و قدرت ما در جهت حل چنین بحرانی کافی نیست و لازم است از دیگران دستگیری جوئیم. از طرف دیگر ممکن است منشأ و مبداء فشارهای روحی و روانی که باعث رنجش ما شده و به نوعی محرک ما شده‌اند و عکس‌العمل ما را نسبت به محیط‌های اطراف تغییر داده‌اند، رفتارها و عادت‌های نا به‌هنجار دیگران باشد، که ما را آزار می‌دهند و ذهن ما را دچار مشغولیت ذهنی و آشفتگی می‌کنند. در جهت دستیابی به فضای آرام ذهنی و گسترش آن ابتدا باید نوع رنج (دوکا^۱) و فشار، شناسایی و سپس جستجو برای طرز رهایی از آن آغاز گردد. رنج بردن در معنای وسیع خود بر نارضایتی دلالت دارد که به انسان به جهت اینکه با طبیعت اصلی خود و جهان در ناسازگاری زندگی می‌کند، دست می‌دهد. به هر حال هدف، ارتقاء کیفیت زندگی در محیط‌های سه‌گانه است و رسیدن به بهروری از افکار در قالب خلاقیت و نوآوری و افکار اثربخش متفاوتی است که دیگران از آن بی‌بهره‌اند و آسایش و سلامت روحی و جسمی را برای عنصر اصلی و سازنده یعنی انسان به همراه دارد. جهت رسیدن به اهداف ما باید فضای آرامش بخش ذهنی خود را شناسایی و آن را گسترش دهیم: زیرا در غیر این صورت تماس ما با احساسات درونی و افکار و نیازهایمان قطع شده و هدف خود را در زندگی گم خواهیم کرد. جهت اداره عنصر اصلی و سازنده در سازمان‌های فنی و اجتماعی باید این حقیقت رشد و نمو کند که کنترل و مراقبت محسوس، محدودیت و حصار به وجود می‌آورد.

ما همیشه دوست داریم همه چیز خوب به نظر برسد و برای این مسئله بهای سنگینی می‌دهیم از واقعیت‌ها دور می‌شویم و از قالب خود خارج می‌شویم و در قالبی مجازی، خود بودن را فراموش می‌کنیم و به مشکلات اجاز می‌دهیم ما را کنترل کنند. رفتارهای بد دیگران ما را مشغول کرده و بیشتر وقت خود را در صدد متقاعد کردن دیگران هستیم. تا خوب بودن خود را و مبرا بودن خود را از آنچه که به ما نسبت می‌دهند، ثابت کنیم. دیگران و عقایدشان برای ما آن قدر مهم هستند که زمان را از کف ما خارج کرده‌اند. ما به جای خود باوری و افزایش روحیه اعتماد به نفس خود با بالا بردن روحیه خواستن و دانستن و توانستن، به دنبال تغییر نگرش اطرافیان نسبت به خود هستیم و فقط می‌خواهیم اوضاع را کنترل و آن را با چنگ و دندان به نفع خود تغییر دهیم و از موقعیت تغییر یافته مراقبت کنیم؛ زیرا منافعی را برای ما در پی داشته و یا از آینده و سرنوشت کاری خود به علت ایمان ضعیف می‌ترسیم، فارق از اینکه بدانیم بعضی از افراد نمی‌خواهند ما را آن‌چنان که هستیم، بپذیرند. البته ما باید به این سطح آگاهی برسیم که این ما هستیم که شرایط را تغییر می‌دهیم و روی رفتار دیگران تأثیر می‌گذاریم و عکس‌العمل‌ها را به عنوان ستاده به وجود می‌آوریم ما با پذیرش اینکه قدرت ذهن هر انسانی کیهانی است و قادر به تأثیر گذاری بر عالم مادی و غیر مادی است و به دنبال هر حقیقتی که قابل کشف باشد و فکر انسان را به خود معطوف کند، می‌گردد، می‌توانیم پا را فراتر نهاده و به عنوان یک عنصر اصلی و سازنده در طبیعت ظاهر شده و متفاوت با آنچه که دیگران فکر می‌کنند، بیان‌دیشیم و با خود خواهی دیگر خواهانه و رفتارهای فراکنشی اثربخش در دگرگونی رفتار افراد جهت بهبود و سلامت جامعه [به عنوان یک استراتژی کاربردی در محیط‌های سه گانه (شخصی و کاری و اجتماعی)] تأثیر گذار باشیم. ارائه کلیه مطالب در نظر گرفته شده، مقدمه‌ای است تا فشارهای عصبی ناشی از سرپرستی پیمانکاران به عنوان مسئولان اجرایی که با اعضای سازمان اصطحکاک و رویا رویی متقابل دارند به صورت تجربیات و بینشی علمی و منطقی به شکل قضیه‌وار و میدانی، شناسایی و روشن بینی خاصی را از درک و فهم حقایق، پیش روی عناصر اصلی سازمان‌ها قرار دهند، تا روابط و مناسباتی با ساخت جدید شکل پیدا کند، و رفتاری فراکنشی با حداکثر رضایتمندی و با بهره‌گیری از تمام نیروهای تقویت کننده، رشد و پرورش یابد. (تا فرهنگ سازمان را متأثر از رفتاری مطلوب طراوت بخشند، و عناصر سازمان در هر سطحی را با عشق در دستیابی به اهداف که اساس کیفیت است، آشنا سازند.) کیفیت در اینجا یعنی حداکثر رضایتمندی مشتری، و سازمانی با کیفیت است که با استراتژی خاصی که در تولید محصول و ارائه خدمات با کیفیت (با توجه به گسترش حق انتخاب مشتری به علت تنوع محصولات و جهش در فرایند و تحولات و دگرگونی‌های بدون وقفه‌ای که در محیط‌های کاری و شخصی و اجتماعی و رسانه‌ای وجود دارد.)، در پیش می‌گیرد حداکثر

خشنودی لازم در جهت برآورد و تأمین خواست‌ها، نیازها، انتظارات و توقعات اعضای سازمان (به عنوان عنصر اصلی و سازنده) و مشتری را ایجاد نماید و با تفکری ناب (Lean thinngki) اصولی برای جستجوی کمال سازمانی و حرکت از خود کنترلی به خود رشدی در جهت اصلاحات ساختاری نیز در نظر بگیرد. که این اصول که در کتاب معجزه شش سیگما توسط سایبر چاد هوری (Chowdhury,Subir) که هدفش تغییر شیوه کارکردن اعضای سازمان بوده است به رشته تحریر در آمده و دکتر حمید رضا فرتوک زاده نیز به ترجمه آن پرداخته است. که این اصول تفکر ناب عبارتند از :

- ❖ تعریف ارزش (Value) از دید گاه مشتری
- ❖ شناسایی جریان ارزش (Value Steam)
- ❖ ایجاد حرکت بدون وقفه در جریان ارزش (Flow)
- ❖ امکان دادن به مشتری تا این ارزش را از تولید کننده بیرون بکشد (Pull)
- ❖ جستجو و کمال (Perfection)

نقطه تلاقی کارایی و اثربخشی در سازمان

جهت شفاف سازی و هضم مطالب، هرم سازمانی در فصول پیش‌رو طراحی شده است قابل توجه است که نقطه دقت و توجه و تجزیه و تحلیل در این کتاب بیشتر بر روی سطوح سرپرستی پایین هرم، تمرکز داشته است. قابل توجه است، کارشکافی خاص روابط سرپرستان و مدیران و پیمانکاران با عامل اصلی تولید و ارائه خدمات به علت دیدگاه مهارت محورانه و دانش محورانه در محیط میدانی از سال ۱۳۷۹ لغایت ۱۳۹۳ است، و هدف این است که خواننده دغدغه‌های سازمانی را به عنوان گام اول در جهت دستیابی به بهبود شناسایی کند و با درک حساسیت سطوح زیرین مدیریت به عنوان اولین رکن دغدغه‌یابی (یعنی نقطه تلاقی کارکنان و سرپرستان و مدیران اجرایی و عملیاتی که می‌تواند پیمانکار در قالب شرکت‌های خصوصی نیز باشد)، به سمت رکن دوم دغدغه‌یابی سوق پیدا کند، (یعنی عزم بهبود کند) و پس از مسئله‌یابی که هدفش بهبود و دلیل‌یابی است نه مقصریابی که با تجزیه و تحلیل علمی و آماری دقیق، گام دوم در نیل به بهبود را بیماید و وارد گام سوم یعنی نقطه بهبود شود. که اینجاست که تثبیت و استمرار بخشیدن به کارایی و موفقیت در جهت بهبود به عنوان یک تغییر تحول برانگیز و اثربخش از اهمیت بالایی برخوردار بوده؛ زیرا بعد از کسب موفقیت و کارایی در انجام امور نیاز به اثربخشی است که استمرار بخشیدن به موفقیت و کارایی در طول فرایند انجام کار درست همان اثربخشی و به نوعی نقطه تلاقی کارایی و اثربخشی محسوب می‌شود، که خود

اصلاحات ساختار و فرهنگ سازمان را تحت تأثیر قرار داده و سازمان را از یک سازمان سنتی به سمت یک سازمان یادگیرنده (که با الگوهای ذهنی [Mental Map] و روش‌ها و رویه‌های کارا و اثربخش سر و کار دارد)، سوق می‌دهد. و گه‌گاه نیز جهش در فرایند را با توجه و تمرکز و ارتقاء بخشیدن به کیفیت زندگی کاری و شخصی عناصر اصلی و سازنده سازمان، به وجود می‌آورد. ((لازم به ذکر است که کارایی بدون اثربخشی ارتقاء سطح بهره‌وری از عوامل تولید را که هدف بهبود سازمان‌های فنی و اجتماعی است، به هیچ وجه میسر نمی‌سازد. و متأسفانه در کشور ایران و بیشتر کشورهای در حال توسعه (بنا به دلایلی که در کتاب بهبود و بازسازی سازمان‌های فنی و اجتماعی به آن به طور مفصل پرداخته‌ام) به کارایی و موفقیت با توجه به برنامه‌های کوتاه مدت و به ندرت میان مدت اکتفاء کرده و کمتر پیش می‌آید که از اثربخشی در قالب برنامه‌های بلند مدت (AT) استفاده شود)).

دگرگونی در رفتار جهت نیل به بهبود

محیط اجتماعی، کلیه محیط‌ها را در بر می‌گیرد اما درجه حساسیت و نقطه توجه و تمرکز بیشتر بر روی ارتقاء کیفیت محیط خانواده و در مرحله بعد بر روی ارتقاء کیفیت زندگی کاری است. قابل توجه است که از نظر تأثیرپذیری نمی‌توان محیط رسانه‌ای (به عنوان اهرم انعطاف دهنده) را نادیده گرفت. باید با شناخت استرس‌ها و مهار آنها در محیط‌های سه‌گانه (کاری و شخصی و اجتماعی)، از شدتشان کاسته یا حذف آنها را موجب شویم، نه اینکه از استرس‌ها و فشارهای روحی و روانی در محیط‌های مذکور مراقبت و گه‌گاه دست نیز دست به انباشته‌سازی استرس‌ها و دفاع ایمنی بخش مکرر و کنترل ذره‌بینی آنها بزنیم؛ زیرا مراقبت و کنترل عواقب و پیامدهای سوئی را می‌تواند به همراه داشته باشد. با دگرگونی در رفتار به وسیله ارائه راهکار مطلوب، به عنوان یک استراتژی کارا و اثربخش، می‌توان تغییر را به سمت بهبود رقم زده و سلامت و ایمنی جامعه را تضمین کرد؛ زیرا استرس به عنوان نیرویی باز دارنده عمل کرده و با تقویت منفی و ایجاد مشغولیت‌های ذهنی، ذهنیت پیچیده عقلی و قلبی را به حاشیه برده و با ایجاد خستگی در انجام امور زندگی، چشم انداز سختی را جهت اتخاذ تصمیم پیش‌روی اعضای سازمان می‌گذارد و بهره‌جویی از تاکتیک‌هایی که به تسریع و کیفیت فرایند انجام کار کمک می‌کنند، را دشوار کرده و به نوعی اهداف را برای نیروهای سازنده و اصلی سازمان مبهم جلوه می‌دهد. و تصمیم‌گیری را به مرز پذیرش تلقین غیرممکن می‌رساند، و باعث می‌شود افراد به جای رجوع به رفتارهای کنشی و فراکنشی اثربخش از رفتارهای تنشی و واکنشی منفی در اتخاذ تصمیم

یاری جویند، در صورتی که در ضمیر ناخودآگاه و گاه، خود آگاه ذهنیت عقلی و قلبی انسان غیر ممکن تعریف شده نیست.

(فرد می‌تواند با پر حوصلگی در انجام کار درست و درست انجام دادن کار نه به عنوان یک کیفیت بلکه به عنوان یک مهارت، فشار و استرس‌ها را در محیط‌های متفاوت و شرایط مختلف، به جای دفاع ایمنی بخش مجبور به بالا آمدن و نمایان شدن، کند تا حقیقت و ماهیتش دیده شود و به نوعی فرد با چنین عملکردی وارد مرحله شناخت از مسئله شده و با ارزیابی مسئله به دنبال راه حل جهت حل مسئله قبل از ظهورش به صورت بحران می‌شود. که این خود یکی از راه‌های کلیدی است که می‌تواند استرس را کاسته یا آن را خنثی کند.)

ایستادن و به انتظار ماندن چیزی جزء تلف کردن زمان به عنوان فرصت برگشت ناپذیر نیست؛ زیرا ما یک درخت نیستیم و باید جهت تأمین نیازها و خواست‌ها و توقعات و انتظاراتمان حرکت و دگرگونی بدون وقفه‌ای را با استراتژی‌های خاص، طی فرایندی برنامه ریزی شده، در دستور کار خود قرار دهیم، و وارد دنیای رقابت شویم و همچون جوامع مدرنیزه و فوق مدرنیزه در کشف حقایق بکوشیم و به کیفیت که اساس عشق ورزیدن به بشریت است، دست یابیم. (منظور از دگرگونی پی‌در پی و بدون برنامه‌ریزی نیست، بلکه دگرگونی در رفتار با قدرت پذیرش نقادانه طی فرایند انجام کار است. که ممکن است در طول فرایند جهش را نیز با خلاقیت و نوآوری در قالب افکار تازه به همراه داشته باشد.)

استرس به عنوان یک فرایند

استرس یک فرایند هشدار دهنده و به نوعی آگاهی بخش است نگرش فرایندوار من به استرس به خاطر این است که به صورت تدریجی حاصل می‌شود. عدم توجه و نادیده گرفتن آن باعث انباشته شدنش در ضمیر ناخودآگاه شده، و در قالب بیماری‌های روحی مبهم که تن افراد را تحت تأثیر خود قرار می‌دهد، در میان مدت یا طولانی مدت ظاهر می‌شود و ممکن است در یکی از محیط‌های ذکر شده تومور وار، رشد پیدا کند و نه تنها کیفیت زندگی در محیط منشاء را به خطر انداخته، بلکه به محیط‌های دیگر نیز آسیب برساند. شروع استرس‌های مبهم خود دلایل خاصی می‌تواند داشته باشد و هر متخصص علوم رفتاری متناسب با پیچیدگی ذهنیت عقلی‌اش (که از خواص انسان است)، برداشت متفاوتی از منشاء بروز رفتارها و عکس‌العمل‌ها می‌کند و همچنین از روش‌های متفاوتی جهت مهار مشکل و جلوگیری از تبدیل شدنش به بحران استفاده می‌کند. با

توجه و تمرکز بر تجزیه و تحلیل علمی (میدانی و آزمایشگاهی) به عمل آمده و بهره جویی از مطالعات علوم رفتاری می‌توان آگاهی و فهم افراد را نسبت به کشف حقایق، جهت کاهش یا حذف فشار بالا برد.

استرس به عنوان یک فشار روحی و روانی هشدار دهنده؛

این همه به قراردات، از طلب قرار توست طالب بی قرار شو تا که قرار آیدت "حافظ"

استرس‌هایی که در طول زمان انسان‌ها با آن مواجه می‌شوند و متناسب با میزان فشار روحی و روانی و مشغولیت ذهنی‌ای که ایجاد می‌کنند و انسان‌ها به آنها کم توجهی یا از آن فرار یا به تعبیری بی‌توجهی می‌کنند، و یا از روش سوم دیگری استفاده می‌کنند و به نوعی در میدان واقعی ایستاده و در مقابله با اعمال فشار استرس دست به مقاومت می‌زنند، پیامدهای مثبت و منفی تأثیرگذاری را در سرنوشت فرد به همراه دارند.

انسان‌ها هنگام مواجهه با استرس‌های منفی به عنوان یک آسیب اجتماعی و عامل بازدارنده جبهه‌های متفاوتی می‌گیرند و از روش‌های گوناگونی جهت رویارویی با آن استفاده می‌کنند. مثلاً با کم توجهی و بی-توجهی به استرس به عنوان یک مشکل به نوعی دست به مراقبت از آن می‌زنند و آنها را در انبار ضمیر ناخودآگاه خود ذخیره و انباشته می‌کنند. یکی از دلایل استفاده از این راهکار این است که نمی‌خواهند اضطراب خود را تحمل کنند و مدام دست به دفاع (رفتارهای ایمنی بخش) زده و مشکل را به تدریج وارد مرحله بحران می‌کنند. به عنوان مثال؛ هنگام مواجهه با فشارهای عصبی غیر قابل تحمل، قرص می‌خورند. و یا هنگام مواجهه با ترس در مکان‌های تاریک چراغ‌ها را روشن می‌کنند و هنگامی که تنها هستند، جهت غلبه بر سکوت و توهماتی که به سراغشان می‌آید، صدای تلویزیون را زیاد می‌کنند و از تمام رفتارهای ایمنی بخش استفاده کرده و به چنین تخیل و توهماتی که اغلب ریشه‌دار و بنیادین هستند و جزء ابهاماتی محسوب می‌شوند و در ضمیر ناخودآگاه جای دارند، اجازه در اختیار گرفتن ضمیر خود آگاه و به نوعی تحت سلطه گرفتن آن را می‌دهیم.

((بارور کردن نقاط تقویت کننده منفی با رفتارهای ایمنی بخش، انسان‌ها را در دفاع‌های بعدی بی‌قرارتر و مضطرب‌تر می‌کند. تنها راه آرامش و ایجاد قرار، دست برداشتن از دفاع‌های ایمنی بخش است به طوری که به استرس‌ها این اجازه را بدهیم که بالا بیایند و دیده شوند. تحمل و پرحوصلگی در پدیدار شدن ترس و هیجانات از اهمیت بالایی برخوردار می‌باشد تا جایی که علائم و نشانه‌ها بر روی بدن ظاهر شوند.)) البته استفاده از این رویه بستگی به میزان پرحوصلگی فرد داشته که یا بر حسب تجربه طی زمان حاصل

می‌شود یا برحسب شرایط سختی است که فرد را زودتر از موعد به تکامل و رشد رسانده و نسبت به کشف و تفسیر و تعبیر و برداشت مطلوب‌تر از وقایع استرس‌زا و به برخورد فراکنشی و تأثیر گذار مجبور کرده و یا برحسب کسب دانش و مهارت است که نحوه و چگونگی برخورد با استرس‌ها را در واحد آموزشی فرا گرفته است. به هر حال درجه پر حوصلگی هر فردی در کاهش و حذف استرس، تا حدودی از ایمان او می‌تواند نشأت بگیرد. (پذیرش و تحمل استرس با پرحوصلگی در ساخت رفتار و عملکرد جدید مؤثر است). حسرت از انباشته شدن استرس‌های دیروز و ابهام در پیچیدگی رفتارهای بیمارگونه امروز و ترس از پیامدهای رفتارها و دفاع‌های ایمنی بخش مکرر که فشارهای روحی و روانی غیر قابل تحمل را درآینده تثبیت می‌کند، به عنوان سه اصل تباہ کننده است که سکان مسیر زندگی را به دست گرفته و ذهنیت عقلی را مشغول کرده و از کشف حقایق، باز می‌دارد. برای به زانو درآوردن استرس‌ها باید رفتارهای ایمنی بخش همچون قرص خوردن را کنار زده و حذف کنید و به جای دفاع، به جنگ آنها بروید و در میدان واقعی آن را شکست بدهید و به نقطه امید که هدف زندگی است، دست پیدا کنید. استرس چون تخیل را تحت تأثیر قرار می‌دهد و به نوعی از او کمک می‌گیرد، دارای قدرت خاصی است. تنها راه مهار این فشارهای روحی و روانی هشدار دهنده استفاده از روش‌های مناسبی است که در واحد آموزشی باید آموزش دیده شود. مهار فشارهای عصبی در هر دوره‌ای به صورت علمی و منطقی در بلند مدت انسان را از اضطراب خالی کرده و تحمل و پر حوصلگی در انجام این فرایند به انسان کیفیت گشادگی سینه در برابر پذیرش فشارها را می‌بخشد، که این خود فرد را وارد مرحله شناخت از استرس می‌کند.

در انتها فضای ذهنی او از مشغولیت‌های ذهنی کاسته یا جدا شده و میدان آرامش ذهنی او گسترش می‌یابد و تصمیم‌گیری با اطمینان خاطر به شکل ساختارمندتر اتخاذ می‌شود. درس گرفتن از طبیعت به عنوان نمونه گویای حقایق و پدیده‌های ناشناخته (در قالب موجود بودن)، جهت هضم مطالب (به عنوان یک الگو و مدل) می‌تواند مؤثر واقع شود.

❖ زمین با پر حوصلگی فشارهای وارده از سوی لایه‌های زیرین خود را تحمل کرده تا جایی که به صورت آتشفشان از نقطه‌ای، این فشار آزاد شده و پس از تخلیه و بالا آمدن آن و دیدن گدازه‌ها و پرحوصلگی در خاموش شدن آنها در طول زمان، چشم‌انداز سبزی را در اطراف خود پیش بینی و آن را به واقعیت تبدیل می‌کند.

با گسترش جوامع امروزی و افزایش نیازهای بشری و مشکلاتی که بر سر راه تأمین آنها وجود دارد. به تناسب فشارهای عصبی (روحي و روانی) یا استرس‌ها، به اشکال مختلف جوانه زده و در صورت پرورش یافتن آنها، رشد و نمویشان تومور وار، عمل کرده و رشد خود را به صورت بی‌رویه و غیر قابل مهار ادامه می‌دهند و زندگی انسان‌ها را مختل کرده و آسیب‌های اجتماعی ونا به هنجاری‌های رفتاری را به وجود می‌آورند و فرهنگ جامعه را با تزلزل مواجه می‌کنند. دفاع در مقابل استرس به صورت مختلف نه تنها رفتار ایمنی بخش نیست بلکه همان طور که گفتم یک نوع مراقبت از استرس‌های انباشته شده است، و ادامه این روند در طولانی مدت باعث می‌شود که آنها سکان کنترل ضمیر نا خود آگاه را به دست گرفته و به صورت برنامه ریزی شده، ضمیر خودآگاه ما را تحت تأثیر قرار داده و به صورت نامحسوس بعد از ایجاد رنج به جایگاه خود باز گردند و دلیل استرس را برای ما و بعضی متخصصان مبهم باقی بگذارند. استرس‌ها با افزایش نیازها و خواست‌ها و توقعات و انتظارات در محیط‌های مختلف و شرایط متفاوت به وجود می‌آیند و مشکلاتی بر سر تأمین آنها وجود دارد. تأمین آنها در زمان مناسب نیز توسط عنصر سازنده و عامل اصلی تولید و ارائه‌کننده خدمات می‌تواند بعضی استرس‌ها را فرایندوار کاسته یا به صورت جهشی حذف نماید و در صورت برآورده نشدن نیازها، خواست‌ها و توقعات و انتظارات ممکن است تبدیل به گره شده و ابهاماتی را به وجود آورد.

عدم تمرکز و توجه بر روی انسان‌ها و عدم تربیت و پرورش آنها در واحد آموزشی و عدم تکیه بر دانش‌های علوم رفتاری جهت ایجاد روابط و جوی اثربخش و کارا خود می‌تواند انگیزه و عوامل تقویت‌کننده را برای افراد خلاق و نوآور کاسته و عوامل بازدارنده را تقویت کند. ادامه چنین روندی در صورت عدم کشف بعضی استرس‌ها به خاطر خاصیت مبهم بودن که دارند، آنها را تبدیل به بیماری روان تنی کرده و در طی زمان از پای در می‌آورد. در حقیقت زمانی که ما برای استرس‌ها پیمان پاسخ منطقی نداشته باشیم یا روش و رویه خاصی جهت حل آن در نظر نگیریم و دست به دفاع ایمنی بخش مکرر بزنیم و یا از مواجهه شدن با استرس‌هایمان (در میدان واقعی) یعنی زمانی که دچار هیجان‌هایی همچون؛ (ترس، نگرانی، غم، خشم و احساس گناه می‌شویم) اجتناب ورزیم، ذهن ما را مشغول کرده و افکار و تخیل ما را تحت سلطه گرفته و تغییرات رفتاری ما را سمت و سوء می‌بخشند و ممکن است به صورت رفتار تنشی و واکنش‌های نا به هنجار که مورد پذیرش اجتماع نیستند، ظاهر گردند و باورهای غلط را همچون عینکی بر دیدگان ما قرار داده و به صورت واکنش‌هایی به صورت هیجان‌های مخرب خود را بروز دهند. عادت کردن به این هیجان‌ها نه تنها روح انسان بلکه جسم انسان را تحت تأثیر قرار داده و جسم انسان را به پیری زودرس مبتلا می‌کند و باعث ایجاد رفتارهای زیان‌بخش و تباہ کننده، همچون؛ سوء ظن نسبت به اطرافیان، پیش‌قضوتی در مورد آنچه که آنها فکر می‌کنند، می‌شود.

آنچه که در افکار دیگران نسبت به ما می‌گذرد و بر زبان می‌آورند آنقدر برایمان بزرگ شده که بدون آنالیز نگرش‌ها و انتقادهای آنها و میزان درک و فهمشان نسبت به حقایق، شخصیت ما را تحت تأثیر قرار داده، و تغییرات رفتاری ما را سمت و سو داده تا جایی که در بعضی مواقع رفتار جدیدی را در ما به وجود می‌آورد و ما را ناخواسته وارد چارچوبی می‌کنند که حداکثر رضایتشان را از تأمین خواسته‌ها، نیازها، توقعات و انتظارات سیری ناپذیرشان بر آورده کنیم و در صورت برآورده نشدن آنها جبهه مخالفت را علیه ما تقویت می‌کنند؛ زیرا منافع خود را بدون توجه به خودخواهی دیگر خواهانه در معرض تهدید می‌بینند. به هر حال با پذیرش چنین وضعیتی از سوی ما، در نیل به اهداف؛ (تأمین نیازها، توقعات، انتظارات و در مجموع تأمین خواست‌های اجتماعی)، ما را باز داشته و عامل بازدارنده را بر ما برچسب می‌زنند و باعث می‌شوند زمانمان را به صورت اختیاری صرف بر آورده کردن نیازها و انتظارات دیگران کنیم. تا از آنها احترام و توجه خریداری کنیم. ادامه استرس نیز از لحاظ فیزیولوژیکی بر روی بدن ما به صورت علائم و نشانه‌های مشهود و نامشهود ظاهر می‌شود.

❖ در چه سطحی از سازمان فشار روحی و روانی بیشتر به نیروی اصلی و سازنده سازمان وارد می‌شود؟

بیان تمام مباحث بالا و فشارهای وارده که هر یک از محیط‌های سه گانه می‌تواند منشأ آن باشد را به اختصار مورد بررسی قرار دادیم و مبدأ تغییرات را محیط کار و خانواده در نظر گرفتیم و می‌تواند این مبدأ تغییرات اجتماع یا محیط رسانه‌ای نیز باشد و به تناسب قدرت لقاء آموزشی که هر کدام در معانی به کار می‌بندند می‌توانند اثر بخش‌تر از دیگری ظاهر شوند. به هر حال ما به گفته اِترِیونی در سازمانی به دنیا می‌آییم و سازمان‌های مختلف را تجربه کرده و به وسیله سازمانی جواز مرگمان صادر می‌شود. شناخت سازمان‌هایی که در آن زندگی می‌کنیم از اهمیت خاصی برخوردار می‌باشد و کسب تجربه و دانش در هر سازمانی امری حقیقی است که ما آن را پذیرفته‌ایم. در سازمان‌های محیط کاری که بیشتر مورد بحث ما می‌باشد با استرس‌هایی که برای عنصر اصلی سازمان به همراه دارند. سلامت ذهنیت عقلی و قلبی عامل اصلی تولید و ارائه کننده خدمات را جهت دستیابی به جهش در فرایند با مشکل مواجه می‌کند. اینکه چگونه بعضی استرس‌ها در سازمان‌های فنی و اجتماعی در کشورهای در حال توسعه همچون ایران به افراد وارد می‌شود و چه روش‌هایی را جهت کاهش و حذف و به نوعی مهار استرس‌ها در محیط کاری و شخصی باید به کار بست را تا حدودی بیان می‌کنیم. اما اینکه کجا و در چه سطحی بیشتر این فشار روحی و روانی به عامل اصلی تولید و ارائه کننده خدمات وارد می‌شود را می‌خواهیم در سازمان مناطق نفتخیز جنوب مورد بررسی قرار دهیم.

نقش پیمانکاران در کاهش استرس:

❖ پیمانکاران به عنوان سرپرستان و مدیران اجرایی می‌توانند در کاهش استرس در محیط کاری، کارآ و اثربخش ظاهر شوند؟

در سطوح مختلف مدیریت، مدیران با القاب و عناوین متعددی نامگذاری می‌شوند. البته در بیشتر مواقع ممکن است به علت عدم شفاف‌سازی سیستم که خود ضعف محسوب می‌شود، القاب و عناوین موجود، ما را به اشتباه انداخته و اغوا نمایند و تشخیص اینکه در چه سطحی آنها را به کار ببریم، دشوار باشد. از نظر سلسله مراتب¹ سیستم‌های سازمانی، سطوح مختلف مدیریت در سازمان‌های مناطق نفتخیز را در بخش‌های پیش رو به عنوان نمونه‌ای در بخش صنعت در ایران به وسیله یک نمودار ترسیم و به شرح آن می‌پردازیم که چگونه پیمانکاران در پایین‌ترین سطح هرم سازمانی به عنوان سرپرستان و مدیران اجرایی به صورت مستقیم با کارگر و کارمندان ارتباط برقرار می‌کنند و با وجود این اصطحکاک مستقیم آیا آنها از کلاسه رفتاری رضایت بخش و مطلوب سازمانی بهره‌مند هستند؟ آیا همچون مدیر و سرپرستان اجرایی که به سازمان تعهد دارند آنها نیز به سازمانی که در آن مشغول به انجام کار هستند، متعهد هستند؟ آیا آموزش‌های لازم را جهت انجام کار درست و درست انجام دادن کار، قبل از فرایند انجام کار و ورود به سیستم و یا حین انجام خدمت سپری می‌کنند؟ آیا نقطه توجه و تمرکز آنها ارتقاء کیفیت محصول و ارائه خدمات در جهت مشتری‌مداری است یا اینکه مقدار محوری و نتیجه و بازده کار به جای فرایند انجام کار را در دستور کار خود قرار می‌دهند و یا از هر دو روش بهره‌می‌جویند؟ آیا پیمانکاران خلاقیت و نوآوری را در دستور کار خود قرار می‌دهند یا به علت توجه به سود و بازده کار و مقدار محوری، سرعت کار را بر فرایند محوری و تدریجی انجام دادن کار ترجیح داده و فرصت شکار لحظه‌ها را از افراد خلاق و نوآور گرفته‌اند؟ در گزینش پیمانکاران دانش و مهارت از ارزش بیشتری برخوردار است یا مقدار سرمایه‌ای که پیمانکار با خود حمل می‌کند یا متعهد بودن پیمانکاران و شرکت‌های بزرگ به سیاست دولت و مذهب و ارزش‌هایی که بر جامعه مستولی است؟ از میان عوامل تولید و ارائه‌کننده خدمات، دقت و توجه خود را بر کدام یک از عوامل سازنده متمرکز می‌کنند؟ آیا پیمانکاران به این واقعیت رسیده‌اند که با تمرکز تام بر عناصر اصلی و سازنده سازمان و افزایش فضای آرام ذهنی برای آنها (و همچنین توجه بر کیفیت زندگی شخصی و کاری‌اشان و ارتقاء آن و کاهش کنترل و مراقبت و ایجاد گردش کاری رضایت‌بخش و آنچه که در افزایش روحیه و اشتیاق اعضای سازمان دخیل بوده و فرد را متمرکز بر

¹ Hierarchy

توانایی‌ها و اطلاعات دریافتی‌اش می‌کند)، می‌تواند بقیه عوامل تولید را به کنترل خود درآورد؟ آیا ایزو گرفتن و کلاس **HSE** رفتن قبل از ثبت شرکت بدون آشنایی با میدان‌های واقعی در محیط‌های کاری و آموزشی، صرفاً در محیط‌های کارگاهی و آزمایشگاهی و با تکیه بر یک فیلم از محیط کاری جهت آشنایی افراد با ایمنی و بهداشت و سلامت محیط کاری و خطرها و تهدیدهای احتمالی) می‌تواند شرایط را تغییر داده و زاویه دید پیمانکاران را به سمت ارتقاء کیفی محیط کار سوق دهد و برای پیمانکاران **PC** و **EPC** می‌تواند کارآ و اثربخش واقع شود؟ با وجود خصوصی بودن و نظارت محدود بر روی برگذاری این کلاس‌ها، بعضاً به چشم می‌خورد که حتی بعضی از کسانی که دست به ثبت شرکت‌ها می‌زنند خود را حتی درگیر کلاس‌های **HSE** و ایزو گرفتن هم نمی‌کنند و با پول ناچیزی که به دیگران می‌دهند نه تنها بر سر کلاس‌ها نمی‌روند حتی بر سر جلسه امتحان نیز حاضر نمی‌شوند. با وجود چنین مسائلی بهتر آن نیست که کارفرماهای پیمانکاران ایرانی به جای واگذار کردن فعالیت‌ها و امور سازمانی به پیمانکاران و به نوعی (سرمایه‌داران و طلایه‌داران قدرت و نفوذ) و یا دادن حق مدیریت به پیمانکارانی که حضورشان در فرایند انجام کار، ضعیف بوده و یا بعضاً همچون پیمانکاران نیروهای انسانی حضورشان حس نمی‌شود، پول را با مدیریتی صحیح جهت تقویت مثبت و ایجاد انگیزه و شوق به دست نیروهای سازنده و اصلی سازمان و مدیران اجرایی دانش محور و مهارت محور بدهند و آنها را متمرکز بر دانش مدیریت جهت ایجاد روش‌ها و رویه‌های کارا و اثر بخش کنند؟ برفرض وجود بحران اقتصادی مستولی بر جامع نیز می‌توان همچون چین (که کار را به پیمانکاران در قالب شرکت‌های بزرگ و کوچک واگذار کرده است، ولی مدیران اجرایی مهارت محور و دانش محور زیر چتر دولت در این سازمان‌ها مشغول به فعالیت بوده و کنترل امور را با نظمی در سطح وسیع در دست دارند.) عمل کرد. این مسئله نه تنها مدیران اجرایی را در امر مدیریت قوی‌تر کرده، بلکه یکپارچگی خاصی را جهت ایجاد نظم در کلیه سازمان‌ها به وجود می‌آورد به طوری که این نظم، تعهد را برای آنها به ارمغان آورده است. در صورتی که در سازمان‌های فنی و اجتماعی ایران، تعهد سازمانی اولویت اول محسوب شده و نظم سازمانی اولویت دوم، که این هیچگاه میسر نمی‌شود؛ زیرا تا نظم مستولی نشود و دیده نشود، تعهد سازمان به وجود نمی‌آید. (زمانی که نظم در سازمان چیره شود، خود به خود تعهد قلبی و عقلی نسبت به اهداف سازمان شکل می‌گیرد.) آیا ایجاد رابطه بین دانشگاه‌ها و چنین سازمان‌های فنی و اجتماعی (جهت به کارگیری افرادی با بینش و مهارت از سوی دولت‌ها و کشورهای در حال توسعه)، خود رمز دیگری جهت بازگشایی گره‌های بی‌نظمی نیست؟

❖ آیا پیمانکاران به عنوان سرپرستان و مدیران اجرایی سطوح پایین می‌توانند بهداشت و ایمنی روحی و روانی را در محیط کار تضمین کنند؟ و کیفیت زندگی کاری را حفظ و یا آن را ارتقاء بخشند؟

کارشکافی و تجزیه و تحلیل نظام پیمانکاری

اگر سرپرستان اجرایی، پیمانکاران کم سواد یا بی‌سواد باشند و بر اساس نقدینگی که در دست دارند و یا بر حسب مهارت و تجربه یا نفوذ و قدرتی که در دستگاه‌ها و سازمان‌های دولتی دارند، مسئولیت انجام کار را بر عهده بگیرند، بدون اینکه کلاس رفتار سازمانی را پیموده باشند، با توجه به اختیاراتی که به دست می‌آورند، آیا از عهده وظایفشان در قبال کارگران می‌توانند به خوبی بر آیند؟ آیا می‌توانند خواست‌ها و نیازها و توقعات و انتظارات عامل اصلی تولید و ارائه‌کننده خدمات را با رفتار سازمانی فراکنشی با ذهنیت عقلی و قلبی برآورده کنند؟

چرا پیمانکاران خرده پا در کارهای دستور کاری و من پآوری (نفر ساعت) به عنوان سرپرستان اجرایی در بیشتر مواقع نمی‌توانند منافع عموم را بر منافع خود ارجحیت دهند؟

چرا فرایند انجام کار زیر چتر چنین پیمانکاران، در کشورهای در حال توسعه همچون ایران سخت طی می‌شود؟ آیا این سختی در فرایند انجام کار، می‌تواند از یکی از دلایل زیر نشأت بگیرد؟

۱. عدم آموزش رفتار سازمانی (به عنوان دانش علوم رفتاری میان رشته‌ای) قبل از حصول مسئولیت و پذیرش نقش سازمانی

۲. تأخیر در پرداخت‌ها از سوی پیمانکاران بزرگ (EPC)

۳. ایجاد خستگی برای پیمانکاران در فرایند انجام کار به علت بار مسئولیت‌هایی همچون خرید ابزار و تأمین مواد اولیه جهت انجام کار درست که سازمان‌ها بر دوش پیمانکاران بزرگ می‌گذارند و پیمانکاران بزرگ نیز بخشی از این مسئولیت را به پیمانکاران خرده‌پا تحمیل می‌کنند. و همچنین ایجاد خستگی در روحیه نیروهای سازمانی در انجام امور به علت تصمیمات نامناسب و سازماندهی و تقسیم کار بدون در نظر گرفتن مهارت و بینش که به علت سوء مدیریت چنین پیمانکارانی در اتخاذ تصمیم صورت می‌پذیرد.

۴. توجه صرف به نتیجه و بازده کار و سود محوری و مقدار محوری بدون توجه به نحوه و چگونگی فرایند انجام کار از سوی پیمانکار و کارفرماها.

۵. بینش و اطلاعات پایین پیمانکار نسبت به مسئولیت و اختیارات سازمانی و نحوه و چگونگی فرایند انجام کار و عدم بهره‌جویی از روش‌ها و رویه‌ها و الگوها و مدل‌های مدیریتی کارآ و اثربخش.

۶. عدم توانایی و شایستگی در انجام کارهای محوله از سوی پیمانکاران بزرگ که بر اساس نفوذ و قدرت و جایگاه اجتماعی أخذ مسئولیت کرده‌اند.

۷. عدم روحیه و انگیزه و اشتیاق جهت ارتقاء کیفی فرایند انجام کار درست و درست انجام دادن کار و رسیدن به نقطه بهره‌وری از عوامل تولید.

۸. توجه صرف به کارایی و موفقیت‌های کوتاه‌مدت با دیدگاه و نگرش مقدار محورانه بر حسب سود محوری و توجه به نتیجه و بازده کار. توجه پیمانکاران به کارایی و موفقیت در انجام کار در کوتاه مدت به هر قیمتی جهت پاس کردن صورت وضعیت‌های خود (بدون توجه به اثربخشی و عدم توجه به عنصر اصلی و کلیدی سازمان، جهت ایجاد خلاقیت و نوآوری و مهار و کنترل و مراقبت شدید و محسوس از عامل اصلی تولید)، خود نیز می‌تواند یکی از عوامل اصلی در جهت ایجاد سختی کار و فشار روحی و روانی در محیط کاری باشد.

۹. اعتماد صرف به مهارت و تجربه کاری خود. تعهد پایین پیمانکار و بعضی زیر دستان نسبت به سازمان، که بعضاً عامل ایجاد این تعهد پایین، نشأت گرفته از مدیر سازمان و سبک مدیریتی‌اش می‌باشد، که به علت سوء مدیریت و برهم زدن نظم سازمان با گزینش ضعیف بدون توجه به مهارت و دانش و میزان نقدینگی پیمانکاران و عدم توجه به آموزش و پرورش آنها (جهت ایجاد اعتماد و تفویض اختیار و مسئولیت و همچنین جهت ایجاد فضای آرام ذهنی برای خود و پیمانکار و زیردستان و ایجاد شرایط و جو مطلوب جهت اتخاذ تصمیم‌های کارا و اثربخش و سازماندهی و تقسیم کار مناسب برای سازمان) و همچنین عدم توجه به توقعات و انتظارات و خواست‌های آنها که بازتاب دارد، خود می‌تواند یکی از جمله دلایل اصلی تعهد پایین پیمانکار به سازمان‌های فنی و اجتماعی باشد.

۱۱. ایجاد روحیه و اشتیاق کاذب ماهانه به صورت تک محرکی که بر اساس رفع نیازهای اولیه کارگر و یا کارمند در هر ماه، که فقط با نظام پرداخت‌ها صورت می‌پذیرد و تنها نیروی تقویت‌کننده جهت فرایند انجام کار درست می‌باشد. (بدون توجه پیمانکار به منافع عموم کارگران و رفاه حال آنها در قالب افزایش تسهیلات و ارتقاء کیفیت زندگی کاری و شخصی (خانوادگی) آنها و بسترسازی جهت ایجاد ایمنی و بهداشت و سلامت روحی و روانی آنها در محیط کاری و همچنین کاهش روحیه امید به زندگی در محیط‌های سه‌گانه با رویه‌های مدیریتی خسته‌کننده که پدیده پیری و فرسودگی را برای نیروهای کارا و اثربخش، به همراه دارد). تنها روشی است که پیمانکار جهت رسیدن به نتیجه و بازده کار (سود) بدون

توجه به فرایند انجام کار، از آن استفاده می‌کند: زیرا پیمانکاران ایرانی با فرهنگ و ساختار مستولی بر سازمان‌ها، هدفشان رسیدن به نقطه بازده کار مورد تأیید بازرسان کارفرماست. وعدم توجه به خستگی کارکنان (به عنوان مهمترین عامل تولید و سرمایه سازمان، که زمان و هزینه جهت افزایش مهارت و دانش آنها صرف شده است.)، پس از به ثمر رسیدن چنین فرایندی، انگیزه و شوقی که حاصل از پرداخت‌های پیمانکار بوده را گرفته و فرد مهارت محور طی یک زمان کاری با تعهد به فن، فعالیت‌های سازمانی خود را انجام می‌دهد و زمانی که ذخیره مالی‌اش به حد نصاب می‌رسد تعهد به فن او نیز کاسته شده و پس از کسب درآمد حاصله، سازمان را به اختیار ترک می‌گوید. نیروی‌های متخصص به عنوان سرمایه‌هایی که نادیده گرفته شده‌اند، استعداد‌های خود را در سازمان دفن و به جامعه باز می‌گردند و پس از مدتی استراحت تغییر شغل داده و معمولاً شغلی را انتخاب می‌کنند که کسی در سطح بالاتر با مقام سازمانی و مسئولیت و اختیاری که به واسطه قدرت سازمانی که در دست دارند برای او با سوءتدبیر، محدوده مشخص نکنند و او را مورد کنترل و مراقبت شدید قرار ندهند و خود مسئول خود باشند و این دیدگاه و حساسیت ایجاد شده از سوی اعضای که سازمان را ترک می‌کنند دلیلی جزء تجربه تلخ سوء مدیریت گذشته را (از سوی فرد آسیب دیده که با ذهنیت عقلی و قلبی به مسائل ایجاد شده می‌نگرد)، ندارد.

چنین مسائلی، فرهنگ جدیدی با ساختاری پوشالی را در سازمان و در سطح وسیع تر جامعه به وجود می‌آورد و نه تنها تعهد به سازمان را به نقطه صفر می‌رساند، بلکه تعهد به فن و مهارت شخصی و گروهی را نیز ضعیف می‌کند. عواقب این کم توجهی‌ها به کیفیت زندگی کاری و شخصی کارکنان به عنوان عناصر اصلی و سازنده سازمان از سوی مدیران در سطوح مختلف سازمان و سرپرستان و به نوعی همین کم توجهی پیمانکار بزرگ (به عنوان سرمایه دار)، نسبت به پیمانکار خرده‌پا و دستور کاری و نفر ساعت (که به عنوان سرپرست اجرایی به صورت مستقیم با کارکنان در ارتباط هستند)، نگرش جدیدی را در عینک باور نیروهای سازنده و اصلی سازمان و پیمانکاران خرده‌پا به عنوان سرپرستان مستقیم در محیط کار به وجود می‌آورد. در صورت درونی شدن و قبول چنین باوری، فرهنگ سازمان، با بحران‌های هزینه‌بری در آینده مواجه می‌شود. بحران‌هایی که با چشم دیده می‌شوند و مسئولین بر آن سرپوش می‌گذارند و یا آن را نادیده می‌گیرند: زیرا آنها با ماشین‌های مجهز در قالب کاروان‌هایی وارد سایت‌های عملیاتی شده و پس از بازدید از پشت شیشه‌های دودی، بدون توجه به اینکه کارگران چگونه فرایند انجام کار را می‌پیمایند محیط را به مقصد پایتخت ترک می‌کنند. و به عنوان مثال می‌توان از نیروهای کارگری و متخصص در

منطقه عسلویه را به عنوان نمونه بارز یاد کرد. من در مورد کیفیت زندگی محیط کاری و شخصی در این منطقه تا این حد سخن به میان می‌آورم که فشار روحی و روانی و استرس انباشته در این منطقه برای نیروهای سازنده این پروژه‌های عظیم (به عنوان سرمایه‌های ملی) یک امر عادی است و ایمنی و بهداشت در چنین محیط‌های کاری کاملاً نادیده گرفته شده است و کیفیت زندگی شخصی کارکنان را نیز دستخوش تغییر کرده است. آیا این شرایط و جو نامناسب و مخرب با القاء معانی جدید و تغییر روش‌ها و رویه‌های اجرایی با توجه به اهمیت دادن و تمرکز بر کیفیت زندگی شخصی و کاری و ایمنی و بهداشت و سلامت در محیط کاری می‌تواند ساختار سازمانی را تحت تأثیر خود قرار دهد؟ با وجود اینکه تمرکز و توجه به عنصر سازنده سازمان، (به عنوان اصلی‌ترین عامل تولید و ارائه‌کننده خدمات) که می‌تواند عوامل دیگر را تحت تأثیر و به نوعی تحت سلطه خود قرار دهد و خلاقیت و نوآوری را حاصل کند. توجه و تمرکز بر نیروهای سرمایه‌ای به عنوان کلید اثربخش در اجرای طرح‌ها و برنامه‌های آتی سازمان است، که در آینده ممکن است مسئولیت انجام کارهای سودآور دیگری را به واسطه همین نیروهای ارزشمند به پیمانکاران واگذار کنند و از او مجدداً جهت انجام کار دعوت به عمل بیاورند. (بازتاب درست انجام دادن کار نیروهای پیمانکار پس از اتمام پروژه به عنوان حسن درست انجام دادن کار پیمانکار شمرده می‌شود و پیمانکار با چنین رفتار سازمانی فراکنشی مبنی بر توجه به نیروهای اصلی و سازنده سازمان، می‌تواند مسیر را برای گرفتن کارهای دیگر برای خود هموار کنند، و اعتماد کارفرماها را به خود جلب کنند).

۱۲. تقسیم کار نامناسب یا گردش شغلی غیر علمی (بدون توجه به روحیه و انگیزه‌ها و نیروهای محرک و توانایی و شایستگی و اطلاعات فردی) که طی فرایند گردش شغلی به عنوان تغییر فرد مجبور به پذیرش آن می‌شود. در بعضی مواقع در کشورهای در حال توسعه، همچون ایران گردش شغلی در سازمان‌ها بر اساس سوء مدیریت و احساس‌هایی همچون؛ کینه و خشم مدیریت نیز صورت می‌پذیرد و گردش شغلی به جای فرایند اثربخش و کاراً که جهت حداکثر کردن رضایتمندی و برآوردن انتظارات و توقعات و خواست‌های سازمان و اعضایش صورت می‌پذیرد فشارهای روحی و روانی را به وجود آورده و جو سازمانی را با مشکل مواجه می‌کند.

(یکی از اهداف گردش شغلی این است که دانش و مهارت افراد را در حیطه کاری افزایش دهد و درجه شناخت افراد را نسبت به فعالیت‌های سازمانی گسترده‌تر کند و از سوی دیگر وابستگی سازمان و میزان

استرس‌های سازمانی که مبنی بر تکیه بر نیروی متخصص است، را پایین آورد و پیچیدگی کار را کاهش و پیاده‌سازی به صورت ساده را در دستور کار قرار دهد).

دیدگاه پیمانکاران یا سرپرستان اجرایی به عنوان یکی از عناصر تأثیر گذار که به صورت مستقیم بعد از گرفتن مسئولیت با کارگران یا کارمندان اصطحکاک داشته و به تبع شرایط موجود در کشور های در حال توسعه همچون ایران، که بعد از گرفتن مسئولیت پیمانکار حق هر گونه تعدی بر حق و حقوق پرداختی کارگر را داشته و کارگر نیز بر حسب شرایط مستولی بر جامعه و شرایط اقتصادی نامطلوب و یا ترس از بی کار شدن و پرداخت اقساط خود، مجبور به پذیرش وضع موجود و در نهایت مجبور به سکوت و تسلیم در مقابل فشارهای وارده و تقویت‌های منفی می‌شوند. یا اینکه باید پس از اعاده حق و حقوق طبیعی و اولیه خود از پیمانکار، با جبهه‌گیری پیمانکار مواجه شده و پیمانکار به تناسب قدرت سازمانی که دارد و به تناسب اختیاراتی که به علت دریافت مسئولیت انجام کار و مقام سازمانی که کسب می‌کند، بعضاً بدون بینش مدیریتی جهت اعمال قدرت دست به تصمیمات سوء زده و با سوء تدبیر فرد را تحت فشار قرار داده، به طوری که کار را به اختیار یا بالاجبار ترک گوید.

با شرح مختصر گفته‌های بالا سرپرست اجرایی که تأثیر عمده‌ای در نگرش افراد نسبت به فرهنگ سازمانی دارد و می‌تواند ساختار سازمانی را به چالش بکشاند و بهداشت روحی و روانی کارگران را تضمین کند یا آن را به خطر بیندازد، می‌تواند پیمانکاری باشد. که از دانش و مهارت کافی برخوردار نبوده و داری مناسبات سازمانی ضعیفی باشد و یا از قدرت سازمانی (که به واسطه مقام اکتسابی و مسئولیتش به دست آورده است)، به صورت کارا و اثربخش جهت نیل به بهره‌وری نتواند استفاده کند: زیرا از آموزش لازم بی‌بهره بوده است و حتی جهت پر کردن این شکاف، یعنی آموزش و پرورش مهارت و دانش مدیریتی و دانش‌های علوم رفتاری (به عنوان دانش میان رشته‌ای) جهت ایجاد جوّ سازمانی مطلوب، مدیران عالی سازمان نیز تلاشی جهت ارتقاء دانش و مهارت پیمانکاران و حتی گزینش ضابطه‌مند آنها به عمل نیاورده‌اند.

آیا پیمانکاران با ثبت یک شرکت و گذراندن دوره‌هایی همچون: دوره‌های ایزو و دوره‌های ایمنی می‌توانند مسئولیت و سرپرستی امور را در دست گیرند. رهاسازی پیمانکار و به انتظار بازده کار نشستن کارفرماها و وجود بازرسانی که فقط بر انجام کار درست و درست انجام دادن کار تمرکز دارند. (بدون توجه به اینکه عناصر سازنده کار، (کارگر) با چه شرایطی به انجام فرایندهای کاری جهت دستیابی به اهداف سازمانی تن در می‌دهند)، تا چه حد می‌تواند مخرب باشد؟ آیا دریافت حقوق مناسب و ارائه تسهیلات لازم و رفع نیاز

بازرسان می‌تواند در گسترش فعالیت‌هایشان و نقطه توجه‌اشان نسبت به انعکاس آنچه که بر سر کارگر اتفاق می‌افتد، مؤثر واقع شود. در بندر عسلویه در شرکت‌های صنعتی عسلویه از سال ۱۳۷۹ تا ۱۳۸۳ هم‌چون فرایند کاو، نصب نیرو، همپا، و بعضی شرکت‌های دیگر که مشغول به کار بودم، پیمانکاران بی‌سواد یا کم‌سواد بدون داشتن هرگونه بینش علمی از کار و بر حسب مهارت و تجربه با سرمایه کم ممارست خاصی در جهت گرفتن مسئولیت به عنوان اسب پیش‌کش می‌کردند و با چنگ و دندان جهت انجام کار و جلوگیری از برشکستگی، به هر قیمتی تلاش می‌کردند، تا کار در زمان کمتر و با هزینه کمتر به انجام رسد اما با روش خاص خود این کار را انجام می‌دادند، که خود آسیب‌های جدی را برای کارکنان به همراه داشت. کارگزینی ضعیف و سوء مدیریت در این قسمت شروع کننده این بحران در برهم زدن کیفیت زندگی کاری و خستگی در طی فرایند انجام کار می‌شد. در قالب چنین سبک سرپرستی، کارگران دودسته بودند یا از اقوام و دوستان بودند و یا کارگران غریبه بودند. اگر هر دو دسته در کنار هم کار می‌کردند، در انجام کار دو دستگی خاصی به وجود می‌آمد: زیرا اقوام و دوستان نسبت به کار احساس مالکیت می‌کردند و تعصب خاصی نسبت به کسانی که به نحوی از دیدگاه آنها کم‌کاری می‌کردند، داشتند و نسبت به انجام کار انتظار بیشتری از گروه کارگران غریبه داشتند، و در دید پیمانکار همیشه حق با دسته اول بود و این یک امر طبیعی در چنین ساختار غیر رسمی بود: زیرا پیمانکار از افکارهای نیروهای تحت سرپرستی خود به خصوص نیروهای غریبه و نحوه و چگونگی شناخت آنها آگاهی نداشته و سیستم‌گزینشی نیز سلیقه‌ای و بر حسب تکیه بر فن و تجربه بود. کارگزینی افراد متعهد و مورد اعتماد جهت انتخاب جایگاه‌های کلیدی معمولاً یا بر اساس تعهد به فن و مهارت محور بودن اعضای گروه که بر حسب تجربه اکتسابی حاصل می‌شد، بود، یا تعهد و اعتماد مبنی بر احساسی که بر اساس فامیل بودن و دوست بودن حاصل می‌شد. تعهد به سازمان نیز کمتر به چشم می‌خورد یا به نوعی به چشم نمی‌خورد: زیرا آموزش تخصصی کاراً و اثربخش جهت ایجاد اعتماد متقابل بین نیروهای سازمانی و پیمانکار (بر حسب بینش و مهارت علمی به صورت برنامه‌ریزی شده و با صرف زمان و هزینه، جهت رسیدن به بهره‌وری هر چه بیشتر) وجود نداشت. یا حداقل آموزشی مبنی بر رفتار سازمانی کنشی برای اصلاح ساختاری روابط و مناسبات سازمانی در جهت ایجاد جوی مطلوب و رضایت‌بخش نیز دیده نمی‌شد و به نوعی میزان آگاهی هر طرف از انجام کار بر اساس چارچوب‌های کنترل کیفی سازمان پایین بود. کارگران در چنین سیستمی با همین روند استخدام شده و در حین کار از طریق همکاران خود آموزش می‌بینند. بعضی افراد هم که در حین انجام کار با روش‌ها و تکنیک‌های خاص آشنا می‌شدند و مهارت کافی در انجام کار را به دست می‌آوردند، بعد از مدتی که سرمایه مورد توجه خود را کسب می‌کردند میدان کاری را ترک می‌کردند. و به

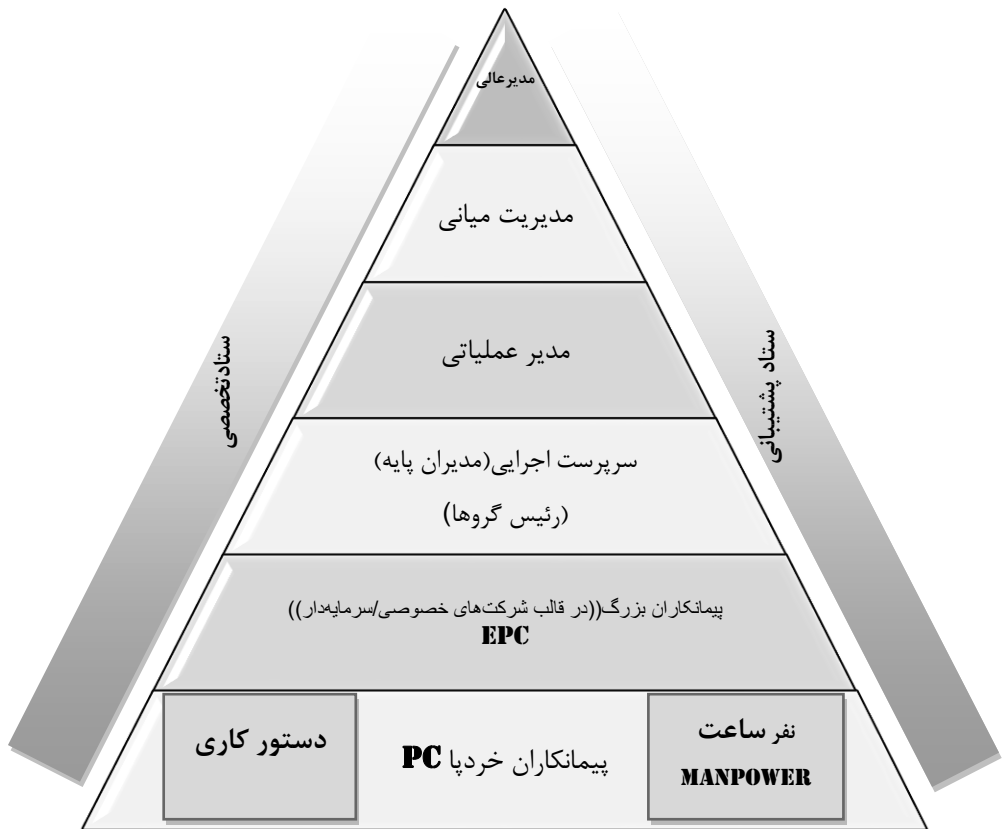
دیار خود باز می‌گشتند و دست به مشاغل آزاد می‌زدند و حاضر به بازگشت به چنین محیط کاری نمی‌شدند: زیرا آنها دیده نمی‌شدند و کانون توجه و تمرکز بر روی آنها بسیار پایین بود.

جالب اینجاست بیشتر پیمانکاران در پروژه‌هایی همچون عسلویه از بعضی شرایط همچون شرایط جوی گرم و مرطوب و بهداشت نامطلوب در محیط کار و استراحت‌گاه‌ها، سوء استفاده کرده و به علت عدم نظم در پرداخت‌ها به خصوص بیمه‌های پرداختی در ماه اول از پرداخت بیمه سر باز می‌زدند و نسبت به پرداخت حقوق نیز کوتاهی می‌کردند. بعضی از آنها با این دیدگاه که باید پیمانکار مطمئن شود که کارگر شرایط سخت محیط کار را می‌پذیرد و یا دست به ترک کار نمی‌زند. بازرسی روی این پرداخت‌ها به ندرت به چشم می‌خورد، پیگیری از سوی کارکنان نیز به دلیل شرایط جوی نامناسب توأم با خستگی کارکنان در محیط صنعتی کمتر صورت می‌گرفت، به طوری که یکبار با جمعی از کارگران جهت پرداخت بیمه تامین اجتماعی خواستیم این مسئله را به نمایند پیمانکار گوشزد کنیم. اما تا مدتی به علت شرایط کاری همچون؛ فشارهایی که از سمت سرکارگر و محیط وارد می‌شد و به علت انجام کار روزانه بر حسب بازده کار، آن را به عقب می‌انداختیم. در انتهای ماه دریافتیم که بیمه ماه قبل به خاطر اینکه اولین ماه کاری بود رد نشده است من با همین مسئله در شرکت آروند در بندر امام مواجه شدم و من و همکارانم هیچ کاری جزء قبول شرایط موجود نتوانستیم بکنیم: زیرا کارفرما، کارگران را نمی‌پذیرفت و مدیریت پشت درهای بسته به سبک سنتی بر اساس بازده کار بود و خستگی ناشی از فشارهای وارده در حین انجام فعالیت‌های سازمانی، توان احقاق حق را از ما گرفته بود.

فرار کارگران به علت نپذیرفتن شرایط نامناسب موجود و وجود روابط غیر رسمی و رابطه‌مند (که بر اساس رفع نیازهای کارکنان رسمی سازمان که صورت وضعیت‌ها را قبول و با چشم پوشی آن را رد می‌کردند نیز، بر شرایط نامطلوب موجود دامن زده بود)، و عدم ارائه تسهیلات و امکانات رفاهی و یا ضعف در ارائه آنها در کنار نیروهای بازدارنده دیگر در سطوح مختلف مدیریت به خصوص سطوح زیرین مدیریت که به شرح آنها می‌پردازم، یک امر طبیعی است. نگاه تحقیرآمیز به نیروهای پیمانکاری که فقط نام برده را به دوش نمی‌کشیدند و همچنین قوت گرفتن چنین دیدگاهی که به تثبیت موقعیت بد موجود کمک می‌کرد، نیز بر شرایط موجود دامن می‌زد. از نظر سلسله مراتب سیستم‌های سازمانی، سطوح مختلف مدیریت در سازمان‌های مناطق نفت‌خیز را به عنوان یک نمونه در بخش صنعت، به وسیله یک نمودار ترسیم و به شرح آن می‌پردازیم. تا نحوه و چگونگی قرار گرفتن پیمانکاران به عنوان سرپرستان و مدیران اجرایی در طبقه حساس زیرین سازمانی با نیروهای سرمایه‌ای و عناصر اصلی و سازنده سازمان مشخص شود. تا که شاید درک مدیر یا سرپرست یا پیمانکار از

مسائل مورد بحث در این سطح ارتقاء و جهت اصلاح ساختاری و ارتقاء سطح بهره‌وری از عوامل تولید و رسیدن به بهبود مستمر از روش و رویه و الگوهای خاصی استفاده کنند و به انتظارات و توقعات و خواسته‌های سازمان و اعضای آن با رفتاری فراکنشی و اثربخش پاسخی مثبت دهند.

سطوح سازمانی در سازمان‌های فنی و اجتماعی (بخش صنعت)؛



((هرم سازمانی در وزارت نفت ایران))

در سطح اول مدیریت این وزارتخانه، وزیر نفت و معاونین آن به عنوان مدیران عالی و در سطح میانی، مدیر عامل شرکت ملی نفت ایران و معاونین او قرار دارند و در یکی از بخش‌های سطح هسته عملیاتی نیز مدیر عامل مناطق نفتخیز جنوب و معاونین او در قالب مدیران صفی «مدیر گچساران، آغاچاری، مسجد سلیمان، کارون، مارون» و مدیران ستادی «مدیر مهندسی و ساختمان، مدیر منابع انسانی، مدیر ساختار و بهره‌وری مدیر تولید، مدیر امور قرار دادها و امور حقوقی، مدیر فنی، مدیر برنامه‌ریزی تطبیقی، مدیر تدارکات و امور کالا، مدیر ترابری و پشتیبانی نفت، مدیر روابط عمومی، مدیر حراست، مدیر خدمات رفاهی، مدیر آموزش و فنون، و غیره ...» را می‌توان نام برد.

(شایان ذکر است که در سطح هسته عملیاتی علاوه بر مناطق نفتخیز جنوب، مناطق عملیاتی دیگر در قسمت‌های مختلف کشور همچون؛ جزیره خارگ، حفاری شمال، شیراز، عسلویه و غیره نیز وجود دارند که زیر نظر مدیر عامل شرکت ملی نفت ایران بوده و من به علت گستردگی مناطق نفتخیز جنوب و شفاف‌سازی سطوح سازمانی، این شرکت را به عنوان نمونه مورد بحث در این وزارتخانه انتخاب کرده‌ام).

در سطح زیرین مدیریت در هسته عملیاتی نیز مجری طرح‌ها و پروژه‌ها و قائم مقام آنها (که بعد از قبول مسئولیت، معمولاً ریاست امور مهندسی را بر عهده می‌گیرند) و معاونین آنها قرار دارند. که به صورت مستقیم در انجام امور سازمانی با مدیران میانی و سرپرستان عملیاتی در ارتباط هستند. در سطح بعدی سرپرستان و رئیس گروه‌ها قرار دارند و طی جلساتی با مجری و قائم مقام طرح روند فعالیت‌های سازمانی را شرح داده و مشکلات را تجزیه و تحلیل و کارشکافی می‌کنند و به صورت مستقیم با کارکنان و گروه‌های اجرایی و پیمانکاران سر و کار دارند. قابل توجه است که در سطوح مورد نظر دو سطح دیگر به صورت ستاد پشتیبانی و ستاد تخصصی در قالب نیروهای ستادی که در هسته عملیاتی که قبلاً از آن بحث به میان آوردم و به طور غیر مستقیم به تأمین هدف‌های کلی سازمان کمک می‌کنند مشغول به فعالیت می‌باشند، هر چند حق صدور دستور به واحدها و مسئولین مادون را ندارند اما نقش بسزایی در تصمیم‌های گرفته شده، به صورت ارائه اطلاعات و بینش دقیق از مسائل (مبنی بر دانش و مهارت علمی و تجربی که در محیط‌های آزمایشگاهی و کارگاهی و میدانی کسب کرده‌اند)، با بهره‌جویی از نظام مشارکتی را ایفاء می‌کنند. چنین ستادهایی جهت تسهیل و تسریع در انجام امور نیز به صورت ادغامی «کارکنان رسمی و قراردادی و قرارداد کار مدت موقت» و تفکیک شده نیروهای پیمانکاری «ارکان ثالث و جایگزین و نماینده پیمانکار یا نیروهای مشاور»، تأثیر بسزایی در تحول‌های پیش‌رو در نیل به اهداف سازمانی را دارند. یکپارچه‌سازی چنین نیروهایی و رسمیت دادن به آنها و افزایش توجه به ارتقاء کیفیت زندگی شخصی و کاری آنها، خود می‌تواند تمرکز در برنامه‌ریزی‌های سازمانی را بالا برده و خط هدایت از گمراهی را آشکارتر جلوه دهد، به خصوص در نظام پرداخت و محاسبه هزینه‌ها و درآمدها و ایجاد حس عدالت و برابری در ارائه تسهیلاتی که به رفاه حال کارکنان و ارتقاء کیفیت زندگی و حداکثر کردن رضایتمندی آنها ارتباط دارد، می‌تواند کارا تر و اثربخش تر ظاهر شوند، و با ایجاد یک نظام واحد، تعهد خود به خود به صورت متقابل از سوی اعضای سازمان و سازمان به وجود می‌آید. و هر دو جبهه به انتظارات و خواست‌ها و توقعات و نیازهای هم دیگر پاسخ مثبت می‌دهند و نظم مستولی می‌شود. ادامه چنین روندی و استمرار بخشیدن به رفتارها و مناسبات فراکنشی نه تنها فرهنگی ساختارمند با بنیادی قوی را در سازمان به وجود می‌آورد، بلکه می‌تواند بستر سازی مناسبی جهت ایجاد روحیه و انگیزه‌های

امید بخش همچون خلاقیت و نوآوری را که به فرایند انجام کار جهش می‌دهند، را به وجود آورند. و همچنین می‌توانند سازمان را در قالب سازمانی پیش‌رو و سرآمد به عنوان یک الگو نمایان کنند به طوری که در سطح جامعه منشاء تغییرات تحول برانگیز باشد.

در انتها نیز طبقات به دو دسته تقسیم می‌شوند؛ یکی پیمانکاران بزرگ (سرمایه داران) در قالب شرکت‌های خصوصی¹ (EPC) هستند، که مهندسی، تهیه و خرید کالا، اجرا و ساخت را طی فرایندی انجام می‌دهند. که با تقسیم کار بین پیمانکاران خرده‌پا به عنوان اجرا کننده، فعالیت‌های خود را آغاز کرده و پیمانکاران خرده پا نیز با انتصاب سرکارگر و کارگران مشغول به فعالیت می‌شوند. (قابل توجه است که چنین تقسیم بندی بر اساس وسعت و حجم کار بوده نه تقسیم بندی بر اساس میزان درآمد ریالی. برای نمونه می‌توان پیمانکاران مطالعات مهندسی مقدماتی پروژه‌ها یا مطالعات پایه و پیمانکاری‌های نیروی انسانی که به صورت همیار فنی در واحدهای مهندسی به عنوان نیروهای مشاور مدیریت (MIC) مشغول به کار می‌شوند، را به عنوان نمونه‌های آشکار نام برد).

- ❖ هویداست که در سازمان‌هایی که در کشور ایران همچون مناطق نفتخیز جنوب مشغول به فعالیت هستند و هدف خاصی را دنبال می‌کنند، تمایز بین سرپرستان و مدیران سطوح عملیاتی زیر نظر مجری و قائم مقام طرح در بعضی مواقع قابل تشخیص نیست. به طوری که در بعضی مواقع فرد در سمت سازمانی، رئیس گروه مکانیک بوده، اما در سامانه ارتباطی (Eorg) این سازمان، به عنوان مدیر پروژه‌های خاصی معرفی می‌شوند.
- ❖ از مشکلات دیگر اینکه مدیران در سطوح مختلف یا سرپرستان، پس از پذیرش سمت جدید به علت نبود فرد مورد اعتماد و متعهد و آموزش دیده (که از مهارت و دانش پرورش یافته بهره مند باشد.) به عنوان جایگزین، (که ضعف سیستم را آشکار می‌کند.) تا مدت‌های طولانی با حفظ سمت در پست جدید مشغول به فعالیت می‌شود، و تا مدت‌ها سمت آنها در نمودار و چارت سازمانی و یا در سامانه ارتباطی (Eorg) تغییر پیدا نمی‌کند.
- ❖ به کارگیری پیمانکاران بزرگ (شرکت‌های خصوصی)، توسط هیأت مدیره طبق ضوابط و قوانین و مقررات خاص در سطح سازمان صورت می‌پذیرد.

¹ Engineering, Procurement, Construction

❖ سرپرستان اجرایی « رئیس گروه‌ها » نقش بسیار مهمی را جهت نظارت بر انجام درست فعالیت‌ها و ارائه راهکار و روش‌های برنامه‌ریزی شده بر عهده دارند و آموزش چنین افرادی در جهت افزایش بینش و مهارت آنها نسبت به فعالیت‌های پیش‌رو و آموزش و پرورش آنها در جهت ایجاد ارتباطات فراکنشی و ایجاد فضا و جو سازمانی مطلوب و اثربخش با توجه به رفتار سازمانی به عنوان دانش علوم رفتاری میان رشته‌ای از درجه اهمیت بالایی برخوردار است .

در سطح زیرین علاوه بر پیمانکاران بزرگ، دو حالت دیگر نیز وجود دارد که یکی از آنها پیمانکاری به صورت دستور کاری است و دیگری به صورت نفر ساعت یا روز کاری¹ (**Man Power**) است. در قرار دادهای دستور کاری که تا حدودی جزء پیمانکاری‌های خرده‌پا محسوب می‌شود و جهت قبول مسئولیت انجام قرارداد و اجرای تعهد، نیاز به شرح کار و مدارک مناقصه ندارد. چنین قرار دادهایی بر اساس سقف خاصی طبق حجم کار بر اساس قیمتی که برنامه و بودجه هر سازمان در هر سال محاسبه و جهت انجام فعالیت برای آن در نظر می‌گیرد، جهت تسریع و تسهیل در انجام امور سازمانی، تنظیم می‌شوند. که معمولاً فعالیت‌های² (**PC**) یعنی مسئولیت (تهیه و خرید کالا و اجرا و ساخت) را به عهده دارند. در نفر ساعت یا روز کاری (**Man Power**) چنانکه از اسمش پیداست بر اساس ساعات کار انجام شده در واحدهایی همچون: خدمات و واحدهای اجرایی، صورت می‌گیرد و نیروها به صورت همیار، در بخش‌های مختلف مشغول به فعالیت شده یا به صورت کارگران روز مزد در واحدهای تعیین شده مشغول به فعالیت می‌شوند. البته در سال‌های اخیر به کارگیری نیروهای نفر ساعت یا روز کاری کم‌رنگ‌تر شده و اغلب در مناطق عملیاتی در سازمان‌های بخش صنعت در ایران همچون؛ پروژه‌های که در عسلویه مشغول به فعالیت هستند مانده پترو پارس، همپا، نصب نیرو، باژاک، ... و یا اروند در ماهشهر و ... یافت می‌شود. البته امروزه به کارگیری نیروهای انسانی حتی در این مناطق نیز از حالت به کارگیری به صورت نفر ساعت و روز کاری به سمت به کارگیری بر اساس حجم کار تغییر یافته است .

(لازم به ذکر می باشد که در سطوح زیرین نیز، نظارت بر عهده کارفرما می‌باشد .)

¹ . به تعداد نفراتی که بر اساس ساعات کاری یا روز کاری، طی انجام فعالیتی در سازمان مزد دریافت می کنند نفر ساعت یا (**ManPawer**) گویند .

در بیان شرح حال سطوح زیرین مدیریت و سرپرستی از مهارت‌های سه‌گانه بحث به میان آوردم. جهت آشنایی با این مهارت‌ها سعی را بر آن داشتم که به صورت مختصر در مورد این مهارت‌ها مطالبی را ارائه نمایم. تا بینش مدیریتی شما تقویت شده شاید برای مسائل سازمانی پاسخی کارا و اثربخش‌تر جهت ارتقای سطح بهره‌وری از عوامل تولید پیدا کنید.

چرا مدیریت در سازمان های ایران از کارایی و اثربخشی لازم برخوردار نیست ؟

ادبیات پرورش مدیر انباشته از کوشش‌هایی بود که برای توصیف کیفیت‌های مدیر به عمل آمده است. و به خودی خود منطقی می‌نمایند. معبودند کسانی که منکر این حقیقت باشند که، مدیران کل به قوه قضاوت صحیح، قدرت اتخاذ تصمیم، توانایی جلب احترام سایرین و همه عباراتی از این قبیل که هر مدیر می‌تواند بر زبان جاری سازد، نیازمند باشند. اما کافی است که محقق وضع مدیران موفق شرکت‌ها را مورد بررسی قرار دهد، تا متوجه شود که کیفیت‌های ویژه آنها تا چه حد با هر صورتی که از صفات ویژه مدیران تهیه گردید مغایرت دارد.^۱

جستجو برای دستیابی به مدیران بالفطره با توجه به مقبولیت فرضیه وجود میزان بالفطری، که آشکارا یا به طور ضمنی در سطحی گسترده، مورد قبول قرار دارد، باعث شده که در کشور ما شرکت‌های بسیاری با عطف توجه زیاد که به مسئله صفات ویژه با کیفیت‌های خاص در مدیران مبدول می‌دارند، در معرض این خطر قرار بگیرند که مشکل اصلی خود، یعنی این مسأله که ؛ شخص مورد نظر چه می‌تواند انجام دهد، را به کلی از یاد ببرند. هدف از این نوشته‌ها در قالب مهارت‌های یک مدیر موفق و موثر این است که برای انتخاب و پرورش مدیران، روش سودمندتری را پیشنهاد نمائیم. (اساس این روش بر این اصل استوار نیست که مدیران خوب کدامند و یا صفات ویژه ذاتی آنها چیست؛ بلکه بر این شالوده قرار دارد که مدیران با توجه به قرار گرفتنشان در هر سطح مدیریتی چه می‌توانند انجام دهند. یعنی مهارت‌هایی که برای انجام کامل وظایف خود ارائه می‌دهند کدام است) . آیا شایستگی انجام کار را دارند؟ آیا از مهارت‌های فنی، انسانی، مهارت مبتنی با درک کلی از حالت‌های رفتاری (شخصیتی) انسان و سازمان‌های انسانی و از تجزیه و تحلیل مراددهای آگاهی دارند؟ آیا می‌توانند در مقابل گروه اندیشی‌های سیاسی و مذهبی (که در کتاب چالش‌های مدیریت در کشورهای در حال توسعه به آن پرداخته‌ام)، بایستند.

اصطلاح مهارت که در مقاله مهارت‌های یک مدیر موفق، توسط رابرت ال. کاتز در مجله هاروارد بیزینس ریوید^۱ به چاپ رسید. و توسط محمود توتونچیان ترجمه شد، (اشاره به توانایی‌هایی دارد که الزاماً ذاتی نیستند، اما قابل پرورش هستند. بخصوص در نحوه انجام وظیفه شخص در قالب نقش‌های سازمانی انعکاس می‌یابد، نه در توانایی بالقوه او. بنابراین قانون اصلی مهارت، اقدام کارآ و مؤثر در شرایط متغییر است). به علت سیستماتیک شدن برنامه‌ریزی‌های سازمانی و پیچیدگی‌های ساختاری، پرورش مهارت و بینش مدیران در سازمان‌های فنی و اجتماعی ضرورت یافته و تکیه صرف بر کیفیت‌های یک مدیر خوب یا بالفطری صرف نقص سازمانی محسوب شده که میزان خطاهای سازمانی را افزایش می‌دهد.

پرورش مهارت‌ها :

از مدت‌ها قبل مردم تصور می‌کردند که قدرت رهبری در افراد برگزیده و خاص، ذاتی و خدادادی است. و اغلب سخن از « رهبران بالفطره » « مدیران بالفطره » و « فروشندگان بالفطره » به میان می‌آمد. شکی نیست که بعضی از مردم در مهارت‌های خاصی دارای استعداد و توانایی‌های طبیعی و بالفطره هستند. اما پژوهش‌هایی که در زمینه روانشناسی و فیزیولوژی انجام گرفته، نیز این حقیقت را ثابت کرده است که ؛ اولاً، کسانی که از استعدادها و قدرت‌های ذاتی برخوردارند، می‌توانند با تمرین و آموزش مهارت و دانش خود را بهبود بخشند، و ثانیاً حتی کسانی که دارای استعداد و قابلیت‌های ذاتی نیستند نیز می‌توانند بر میزان کارایی و عملکرد خویش بیفزایند. تصور مدیریت به شکل مهارت‌های سه گانه به ما امکان می‌دهد که با بهبود مهارت‌های مدیریت خود امیدوار باشیم که در آینده مدیران بهتری پرورش خواهیم داد. مفهوم مهارت در یاد گرفتن از راه انجام دادن خلاصه می‌گردد. افراد مختلف به شیوه‌های متفاوت یاد می‌گیرند، اما مهارت از طریق تمرین و ایجاد رابطه بین آموخته‌ها و تجربیات قبلی ما، پرورش می‌یابد. در صورتی که آموزش به درستی صورت پذیرد، پرورش مهارت‌های مدیریت، در مقایسه با سایر روش‌های نامنظم، باید سریع‌تر و با اطمینان خاطر بیشتری حاصل گردد. در این صورت این آموزش به چه صورت‌هایی قابل اجرا خواهد بود؟ (در کتاب چالش- های مدیریت، شما را با مهارت چهارم) درک کلی از حالت‌های رفتاری (شخصیت) انسانی آشنا خواهیم کرد ، به طوری که شگفت‌زده شده و زاویه عملکردتان تغییر می‌یابد.)

^۱ مقاله مدیران موفق ، نخستین بار در شماره ژانویه - فوریه سال ۱۹۵۵ مجله هاروارد بیزینس ریو Harvard Business Review به چاپ رسید . اما چون این مقاله در محافل مدیریت با اقبالی فراوان رو به رو شد ؛ بار دیگر در شماره ی سپتامبر - اکتبر سال ۱۹۷۴ آن مجله منتشر شد. برای اثبات اهمیت این مقاله کافی است یادآوری کنیم که در شش ماهه اول سال ۱۹۷۴ ، بیش از چهل هزار نسخه از چاپ تازه این مقاله در سراسر جهان به فروش رفته است . لازم به ذکر است مطالبی جهت شفاف سازی و درک بهتر مطالب اضافه گردیده .

مهارت فنی :

پرورش مهارت‌های فنی سال‌ها مورد توجه صنایع و مؤسسات آموزشی بوده است، و به همین جهت در این زمینه پیشرفت‌های زیادی حاصل گردیده است. پایه ریزی محکم هر یک از تخصص‌ها، از نظر اصول، ساخت-ها و روش‌ها، توأم با تمرین و تجربه عملی شخص، ظاهراً بسیار سودمند می‌افتد و نظر به اینکه در زمینه آموزش مهارت فنی به وسیله افراد در سازمان کارهای زیاد انجام گرفته است، ادامه بحث در این مورد ظاهراً غیر ضروری به نظر می‌رسد.

مهارت انسانی :

در مقابل، مهارت انسانی کمتر مورد توجه بوده و تنها در سال‌های اخیر در زمینه پرورش آن پیشرفت‌های منظم و چشمگیری رخ نموده است. برای پرورش مهارت انسانی به وسیله اساتید دانشگاهی و اهل سخن‌روشی‌های گوناگونی ابداع گردیده است، که اساس آنها بر روانشناسی، جامعه‌شناسی و مردم‌شناسی استوار بوده است. برخی از این روش‌ها در رشته‌های «روانشناسی علمی»، «مهندسی عوامل انسانی» و رشته‌های دیگر که به متخصصان فنی امکان می‌دهد در حل اساسی مسائل انسانی به مدیران سازمان‌ها، سرمایه‌داران (بازرگانان، تجار) یاری دهند، مورد استفاده قرار می‌گیرند. اما در عمل مدیر باید سعی کند به جای تکیه کردن بر نظریه‌های مشورتی دیگران، مهارت انسانی را در خود پرورش دهد. مدیر برای آن که بتواند در کار خود موفقیت حاصل نماید، لازم است در مورد مسائل انسانی نظرگاهی شخصی پیدا کند تا بتواند، نخست احساسات و عواطف خود را در مواقع خاص درک کرده و تشخیص دهد؛ و دوم از تجربیات خود چنان طرز تلقی داشته باشد که بتواند هر لحظه آنها را مورد بررسی و ارزشیابی مجدد قرار داده و از این راه نکته تازه‌ای بیاموزد؛ و سوم قدرت درک آنچه را که دیگران به گفتار یا کردار بیان می‌کنند (چه صریح و چه مبهم) در خود پرورش دهد و چهارم توانایی انتقال موفقیت آمیز عقاید و گرایش‌های خود را به دیگران پیدا کند.^۱ بعضی از مردم می‌توانند این مهارت را بدون دریافت آموزش در خود پرورش دهند بعضی دیگر باید این مهارت را از سرپرستان بلافصل خود که وظیفه «آموزش و پرورش» آنها را به عهده دارند، بیاموزند. طبعاً

^۱ برای دریافت مفهوم «آموزش و پرورش» نگاه کنید به :

Myles L., Mace, *The Growth and Development of Executives* (Boston, Division of Research, Harvard Business School, 1950) .,

Kenneth,R. Andrews, ((Executive Training By the Case Method,))HBR, و همچنین نگاه کنید به: September 1951, p. 58.

موفقیت در این مورد بستگی به این دارد که سرپرست مربوط خود، تا چه اندازه از مهارت انسانی برخوردار باشد. برای گروه‌های بزرگ‌تر، استفاده از قضایای اداری و نمایش‌های عملی سودمندتر است.

آموزش‌هایی از این نوع را می‌توان به صورت رسمی و یا غیر رسمی ترتیب داد، مشروط بر آن که مربی مربوط خود، از مهارت کافی برخوردار باشد و نقش‌هایی که بازی می‌شود دارای روال منطقی باشند. آموزش‌هایی از این شمار در صورتی که به طور مداوم در کلاس انجام پذیرند شباهت زیادی به مواقع حقیقی خواهند داشت و ضمناً امکان بحث و انتقاد درباره آنها که در مواقع واقعی کمتر دست می‌دهد وجود خواهد داشت. یکی از مهمترین قسمت‌های این نوع آموزش این است که شاگرد ارزش‌ها و عقاید خود را مورد آزمایش مجدد قرار می‌دهد و همین امر سبب می‌شود که درباره خود و دیگران به طرز تلقی سودمندتری دست یابد. با تغییری که در طرز تلقی او پدیدار خواهد شد به احتمال زیاد مهارت حل معضلات و مسائل انسانی را نیز کسب خواهد کرد.

مهارت انسانی افراد را می‌توان با تجزیه و تحلیل و شرح دقیق موقعیت‌هایی که در مدیریت پیش آمده است در کلاس درس مورد آزمایش قرار داد. این آزمون‌ها با ایجاد اوضاعی که به شخص فرصت می‌دهد جزئیات فعالیت‌هایی را که می‌خواهد انجام دهد به نمایش درآورد، صورت می‌پذیرد. بدین ترتیب می‌توان میزان درک شخص را از وضع به طور کلی و قدرت چاره‌جویی او را در آن وضع مورد ارزشیابی قرار داد. در محیط کار سرپرست فرصت‌های زیادی دارد که قابلیت فرد را در زمینه کار کردن ثمربخش با دیگران مورد مشاهده قرار دهد. ممکن است این مشاهده‌ها ظاهراً ارزشیابی‌هایی تلقی شود که جنبه فردی دارد و اعتبار آنها به مهارت انسانی شخصی که ارزشیابی را انجام می‌دهد نسبت داده شود. ولی آیا هر ارتقاء رتبه‌ای منوط به قضاوت فردی و شخصی مافوق نیست؟ آیا باید قضاوت‌هایی را که براساس نظر شخصی افراد صورت می‌گیرد، محکوم کرد؟ و یا آنکه باید کوشش کنیم افرادی پرورش دهیم که از مهارت انسانی کافی برخوردار بوده و بتوانند بدرستی قضاوت کنند؟

فهم مهارت مبتنی بر درک کلی:

فهم مهارت مبتنی بر درک کلی نیز مانند مهارت انسانی هنوز جنبه همگانی نیافته است. برای پرورش این مهارت نیز روش‌های چندی به کار رفته است اما نتایج آنها متفاوت بوده است. بهترین نتایج همیشه از طریق کاربرد روش «آموزش و پرورش» مرئوسان به وسیله سرپرستان آنها به دست آمده است. البته این موضوع تازگی ندارد و نشان می‌دهد که یکی از مهمترین وظایف و مسؤولیت‌های سرپرست این است که قابلیت مدیریت را در مرئوسان خود پرورش دهد. یکی از راه‌هایی که سرپرست بدان وسیله می‌تواند به «آموزش و پرورش» مرئوسان خود کمک کند این است که مسؤولیت خاصی را به مرئوسین محول کند و به تناسب مسؤولیت به آنها اختیار انجام کار نیز دهد و هرگاه این مرئوس تقاضای کمک نماید به جای آن که به سؤال-های او پاسخ دهد، خود از او هوشمندانه سؤال‌هایی کند و او را به تفکر وا دارد، بنیامین. اف. فرلس که رئیس هیأت مدیره مؤسسه فولاد آمریکا بود، فعالیت‌های آموزشی خود را بدین سان شرح داد:

«وقتی یکی از معاونان یا رؤسای مؤسسه برای دریافت دستور به نزد من می‌آید سعی می‌کنم من متقابلاً از او سؤال‌هایی بنمایم. اولین چیزی که بر من معلوم می‌شود این است که او خود راه حل مسأله و مشکل را به من باز گفته است»^۱.

واضح است که این رویه برای آموزش مهارت‌های مدیریت اعم از مهارت فنی، انسانی و یا مهارت مبتنی بر درک کلی، بهترین و طبیعی‌ترین روش‌ها است. اما موفقیت آن منوط به این است که سرپرست بتواند و بخواهد که به مرئوس خود کمک کند. یکی دیگر از عالی‌ترین روش‌های پرورش مهارت مبتنی بر درک کلی، آموزش حرفه‌ای است، بدین معنی که سرپرست، جوانان مستعد سازمان را به کاری دیگر که از لحاظ مسؤولیت در یک سطح قرار دارند انتقال می‌دهد و بدین وسیله به آنها فرصت می‌دهد تا کار سایر همکاران خود را نیز بیاموزند. در این مورد اگر شناسایی و گردش شغلی خوب صورت بگیرد، در اثربخشی سرپرستان سازمان در جهت بهره‌وری تاثیر مثبتی خواهد داشت.

امکانات دیگری نیز وجود دارد نظیر مأموریت‌های ویژه، بخصوص مأموریت‌هایی که با مسایل و مشکلات متقابل ادارات ربط دارد:

1 «What should a president do?» Dun's Review July 1951. P. 14.

انجام وظیفه در سمت اعضاء هیأت مدیره، مانند طرح مدیریت مرکب مک کورمیک در آن رؤسای بخش‌های پایین به عنوان مدیران هیأت رئیسه در مورد مسایل مربوط به خط مش انجام وظیفه می‌نمایند. برای گروه‌های بزرگ‌تر، دوره‌های بررسی قضایای اداری که مورد اشاره قرار گرفت به شرط آن که فقط قضایایی مورد استفاده قرار گیرد که مسایل کلی مدیریت و هماهنگی متقابل ادارات را در بر بگیرد، سودمند خواهد افتاد.

در کلاس‌های درس نیز مهارت‌های مبتنی بر درک کلی از طریق ارائه شرح مفصل و دقیق موقعیت‌های پیچیده و خاص، مورد ارزشیابی قرار گرفته است. در این کلاس‌ها از شخصی که مورد آزمایش قرار دارد خواسته می‌شود برای مسایل و مشکلات، در یک وضعیت خاص، راه‌حلهایی پیشنهاد نماید که پاسخگوی آن مشکل بوده و وظایف مختلف سایر قسمت‌ها را نیز در برگیرد. به سخن دیگر سازمان و محیط آن را به طور کلی در برگیرد. در محیط کار، سرپرست هوشیار برای سنجش این مساله که مرئوس او تا چه حد می‌تواند بین خود و وظایف خویش با سایر عملیات و مشاغل شرکت رابطه برقرار کند فرصت‌های زیاد به دست می‌آورد. مهارت مبتنی بر درک کلی نیز باید همانند مهارت انسانی به صورت جزیی جدایی ناپذیر از وجود مدیر درآید. برای پرورش این مهارت در افراد مختلف روش‌هایی گوناگون را می‌توان برحسب سابقه، گرایش‌ها و تجربه‌های گذشته آنها پیشنهاد نمود. اما در هر مورد باید روشی انتخاب گردد که به مدیر امکان دهد تا خود، مهارت درک کلی از مؤسسه را به عنوان یک واحد کلی در یابد و در جهت هماهنگ ساختن قسمت‌های مختلف سازمان، درک کلی را در خویشتن به عنوان یک مهارت، پرورش دهد..

هدف از ارائه این مباحث ویژه و کلیدی در این فصل، تأیید این نکته بود که تأمین یک مدیریت موفق به سه مهارت اصلی و شخصی بستگی دارد که به نام (مهارت‌های فنی، مهارت انسانی و مهارت مبتنی بر درک کلی معروفند).

مدیر احتیاج دارد که :

الف : برای انجام وظایف خاصی که به او محوّل گردیده است از مهارت فنی کافی برخوردار باشد .

ب : برای آن که بتواند در شمار یکی از اعضاء مؤثر گروه درآید و بین اعضاء گروهی که به رهبری آنها می‌پردازد همکاری ایجاد نماید. باید از مهارت انسانی به حد کافی بهره‌مند باشد. **ج :** برای آن که قادر باشد روابط متقابل عوامل مختلف را که در هر وضع وجود دارند تشخیص دهد و بتواند با اقدامات خود بهترین نتایج را عاید

سازمان کند. باید از مهارت مبتنی بر درک کلی به حد وفور برخوردار باشد. به نظر می‌آید که اهمیت نسبی هر یک از مهارت‌های سه گانه مورد بحث، برحسب سطح مسؤولیت‌های مدیریت تفاوت می‌کند. در سطوح پایین سازمان نیاز به مهارت‌های فنی و انسانی بیشتر احساس می‌گردد.

در سطوح بالاتر، موفقیت مدیر، به مهارت انسانی و مهارت مبتنی بر درک کلی او از سازمان وابسته است. در سطوح عالی، مهارت مبتنی بر درک کلی مهمترین عامل کمیابی مدیر شمرده می‌شود.

تأکید روش مهارت‌های سه گانه بر این نکته است که مدیران موفق و مؤثر الزاماً مدیرالفطره به دنیا نیامده اند؛ بلکه می‌توان چنین مدیرانی را پرورش داد. برای اینکه روش بهتری برای بررسی فرایند مدیریت به دست دهد، از حد جست و جو برای یافتن صفات ویژه در مدیران فراتر می‌رود، (با این دیدگاه که مدیر در هر سطح چه می‌تواند انجام دهد). و از راه کمک به تشخیص مهارت‌هایی که در هر یک از سطوح مدیریت مورد نیاز است، روشی پیشنهاد می‌نماید که طبعاً در انتخاب و آموزش و ارتقاء مدیران آینده بسیار سودمند خواهد افتاد!

نقش انگیزه جهت نیل به موفقیت سازمانی:

یکی از عوامل موفقیت در فرایند انجام کار داشتن شوق و انگیزه لازم به عنوان نیروی محرک و تقویت کننده است. عوامل ایجاد انگیزه در افراد مختلف متفاوت است و درک و فهم مدیر یا سرپرست یا پیمانکار در سازمان‌های فنی و اجتماعی از این مسئله که چگونه تحرک و انگیزه را در زیر دستان خود به وجود آورد و به نوعی آنها را بر سر شوق آورند، بستگی به این دارد که بدانند در افکار زیر دستانشان چه می‌گذرد و برای کشف این حقیقت باید از چه روش‌ها و رویه‌هایی استفاده کنند. اینکه یک انسان با ذهن پیچیده را چه چیز بر می‌انگیزد و عامل محرک برای او می‌شود که سدهای بازدارنده را در هم می‌شکند و عناصر اصلی و سازنده در سازمان‌های فنی و اجتماعی را وادار به کشف و شناخت خود از عوامل اشتیاق آور و محرک یا به نوعی انگیزه‌زا می‌کند و از این عوامل جهت تأمین و پیشبرد نیازها و خواسته‌ها و توقعات و انتظارات سازمان و خود استفاده می‌کند، همچون ابزاری است که فقط در دست مدیران سازمانی کارا و اثربخش است، که دارای مهارت‌های

سه گانه پرورش یافته و بینش مدیریتی بوده یا بالفطره از این دانش و مهارت بهره‌مند هستند. (که گزینه دوم یعنی بالفطره بودن جهت اداره یک سازمان و در سطح وسیع‌تر جامعه به ندرت به چشم می‌خورد و اکتفاء کردن به بالفطره بودن و صفات کیفی مدیر جهت‌گزینش و به کارگماری، بدون توجه به اینکه در چه سطحی می‌تواند کارا و اثربخش باشد در خارج از مرز اطمینان در انتخاب مدیر، برای سازمان تهدید بزرگی محسوب می‌شود که متأسفانه در کشور ایران و بعضی کشورهای در حال توسعه بیشتر از این نوع‌گزینش جهت اداره سازمان‌ها استفاده می‌کنند که این خود ضعف دستگاه‌گزینشی را نمایان می‌کند.

((به خصوص در بخش عقیدتی سیاسی که بیشتر افراد ماهر و دانش‌محور را به علت ایدئولوژی سیاسی و مذهبی‌شان با قدرتی که در اختیار دارند، کنار زده))

فقط ممکن است مدیر یا سرپرست یا پیمانکار از قدرت تجزیه و تحلیل و مهارت و دانش پایینی برخوردار باشند و در سطح مورد نظر روحیه و توانایی انجام کار را نداشته باشند، و از به کارگیری صحیح قدرت سازمانی جهت نیل به اهداف سازمانی بی‌بهره باشند و یا با حیطة مسئولیت و اختیارات در آن سطح آشنایی کافی نداشته باشند و در گرفت تصمیم به علت اطلاعات پایین و یا عدم اطلاعات به نقطه عدم اطمینان رسید باشند، و شکست یا پیروزی سازمان را در این نقطه با تصمیمات واکنشی دستخوش تغییر به سمت نقصان کنند. چنین مسئولانی بدون توجه به اینکه در افکار زیر دستانش چه می‌گذرد و بدون بهره‌جویی از روش‌ها و رویه‌های کارآ و اثربخش و مدل و الگوی‌های مدیریتی خاص ((که به تناسب سازمان آن را بر می‌گزینند)). و همچنین بدون بهره‌جویی از دانش‌های علوم رفتاری ((به عنوان دانش‌های میان رشته‌ای در ایجاد ارتباط سازمانی و جو سازمانی مطلوب))، می‌توانند تأثیر منفی در نیل به اهداف سازمانی گذاشته و با تقویت منفی به عنوان نیروی بازدارنده، مانع پیشروی و تکامل سازمان و تغییرات تحول بر انگیز به سمت بهبود سازمانی شده و سازمان را به سمت نقصان و بحران سوق دهند).

((افزایش انگیزه موجب افزایش انتظارات و افزایش انتظارات زمینه‌افزایش یا گسترش فرایند می‌شود.))

مدیری که دارای بینش و مهارت مدیریتی است و از الگو و مدل برنامه‌ریزی شده استفاده می‌کند و همچنین از مقام و مسئولیت و اختیارات خود بدون نفع شخصی جهت پیشبرد اهداف سازمان و عناصر اصلی و سازنده سازمان استفاده می‌کند و به نیازها و خواست‌ها و توقعات و انتظارات معقول دو طرف با برنامه‌ریزی دقیق جهت ایجاد حداکثر رضایتمندی، پاسخ مثبت داده، ((حتی پاسخ منفی در قالب نه گفتن را نیز با روش خاصی بیان کرده که ایجاد رنجش نکند و فضای آرام ذهنی عامل اصلی تولید و ارائه‌کننده خدمات را کاهش

یا ثلب نکند. و برای او مشغولیت ذهنی نیز ایجاد نکند. تا شاید میدان را با رفتاری فراکنشی و تأثیر گذار برای جهش در فرایند، جهت ایجاد خلاقیت و نو آوری فراهم سازد)). چنین مسئولانی ارتقاء کیفیت محیط زندگی شخصی و کاری و ایمنی و بهداشت و سلامت محیط‌های فنی و اجتماعی و توجه و تمرکز بر این عامل اصلی و عنصر سازنده را جهت ایجاد تعهد، در دستور کار خود گنجانده و با توجه و تمرکز بر نیروهای سرمایه‌ای ((که هزینه و زمان جهت تکامل آنها صرف شده)) و با بهره‌جویی از تکنیک‌های علوم رفتاری ((بدون کنترل و مراقبت محسوس))، بقیه عوامل را کنترل و ارتقاء سطح بهره‌وری از عوامل تولید را باعث می‌شوند و سازمان را به سمت سازمان‌های تکامل یافته و پیشرو سوق می‌دهند.

پیوند دانشگاه (به عنوان محیط آموزشی) با سازمان‌های خصوصی و دولتی (به عنوان محیط کاری) :

قدرت بخشیدن به مدیران اجرایی از سوی دولت و تقویت بینش و فن مدیریت و نزدیک کردن فضای تفویک دانشگاهی با فضای میدانی محیط کار و ارتباط دانشگاه (به عنوان محیط آموزشی و پژوهشی) با سازمان‌های خصوصی و دولتی به (عنوان محیط کاری)، جهت حل اساسی مسائل سازمانی، خود می‌تواند گامی بزرگ در جهت تقویت و بهبود مدیریت در سطوح مختلف باشد، به طوری که فرایند انجام کار به صورت علمی طی شده و نقطه اطمینان نیز جهت اخذ تصمیم و انتخاب روش و رویه‌های برنامه‌ریزی شده در قالب الگوهای کارا و اثربخش، بالا می‌رود. تا جایی که میزان استرس و نگرانی مدیران و سرپرستان در هر سطحی از اینکه در آینده چه اتفاقی رخ خواهد داد، کاهش و فضای آرام ذهنی آنها نیز گسترش می‌یابد. با این رویکرد از جهتی انتخاب الگو و رویکرد مناسب و انتخاب و تزریق افراد کارا و اثربخش در قالب بینش و مهارتی پرورش یافته به سیستم، راحت تر صورت می‌پذیرد. و انگیزه و تحرک در جهت خلاقیت و نوآوری به وجود می‌آید. به طوری که افراد از دانشگاه به صورت هدفمند با چشم اندازی امید بخش دست به ممارست و تلاش جهت نیل به خود رشدی و اصلاحات ساختاری می‌زنند. از جهت دیگر سازماندهی و طبقه‌بندی مشاغل شکل مطلوب‌تر و سازمان یافته‌تری به خود می‌گیرد. به طوری که ساختار و فرهنگ جدیدی را در سازمان به وجود آورده و نه تنها دانشگاه، بلکه سازمان‌های خصوصی و دولتی به عنوان یک محیط فنی و اجتماعی و آموزشی، به اهداف کلان خود که حداکثر رضایت‌مندی و بهبود است، دست می‌یابند. استفاده از چنین رویکردی، الگوهای برنامه‌ریزی شده‌ای را با روش‌ها و رویه‌های مناسب، پیش روی مدیران سازمان و اعضای سازمان و مشتری‌ها می‌گذارد. در کشور ایران به عنوان یک کشور در حال توسعه، چنین حرکتی در اواسط مهر ماه ۱۳۹۳ بین دانشگاه و بخش صنعت توسط دولت

شکل گرفت، و قرار دادی نیز جهت همکاری پژوهشی منعقد شد. استفاده از چنین رویکردی ((در کشورهای اروپایی با جمعیتی متعادل و ژاپن و کره جنوبی با وسعتی کم و آمریکا و روسیه با وسعتی زیاد و چین با وسعت و تعداد جمعیت زیاد))، باعث شده که افرادی با دانش و مهارت پرورش یافته تغییرات تحول برانگیزی را در سازمان‌ها به وجود آورند. به طوری که با خلاقیت و نوآوری مستمر، جهش‌هایی در فرایند انجام کار را به وجود آورده و رضایت‌مندی را به حداکثر ممکن رسانده‌اند، و مدام زاویه دید مشتری را با گسترش انتخابات به وسیله ارتقاء کیفیت محصول و ارائه خدمات تغییر داده و رقابت در بازارهای جهانی را دستخوش تغییراتی کرده‌اند که به نوعی جهت تأمین نیازها (به علت بهره جویی از عامل انسانی و تکنولوژی)، باید از آنها دست یاری گرفت.

وجود پیمانکاران در طبقه زیرین مدیریت تا چه اندازه می‌تواند برای سازمان مخاطره انگیز باشد؟

آیا واگذاری بخشی از مدیریت در سطوح زیرین به عنوان حساس‌ترین نقطه، به پیمانکاران به عنوان سرپرستان اجرایی، (بدون بهره جویی از دانش رفتار سازمانی، «به عنوان سرپرست اجرایی»، که با عنصر اصلی و سازنده سازمان اصطحکاک پیدا کرده، با وجود اینکه دارای مهارت و دانش پرورش یافته به صورت کافی نیستند، یا حتی از روحیه بالفطری نیز جهت اداره امور برخوردار نیستند و آموزشی در سازمان حین انجام فعالیت را نمی‌بینند و تنها آموزش آنها حین ثبت شرکت بوده که آن نیز معطوف به دوره‌های ایزو یا ایمنی است.)، به خودی خود می‌تواند در حل سوء مدیریت نقش موثری ایفاء کند؟ و از فشارها و استرس‌ها قبل از اتخاذ تصمیم بکاهد؟

در کشورهای در حال توسعه به خصوص ایران به علت ضعف در چنین رویکردی (مبنی بر تقویت مدیران اجرایی و حل کردن اساسی مسئله سوء مدیریت در کشور)، به تکامل و رشد مورد نظر خود جهت رضایت‌مندی مشتری (به عنوان هدف سازمانی) دست پیدا نخواهند کرد؛ زیرا چنین مدیرانی چنین می‌پندارند که کیفیت، هزینه بر می‌باشد. و سوار بر مسئله شده و با شانه خالی کردن از زیر بار مسئولیت و واگذاری آن به پیمانکاران، در قالب شرکت‌های خصوصی، دست به کنترل و مراقبت از مسئله می‌زنند. (منظور پیمانکارانی است، که در طبقه زیرین مدیریت به عنوان سرپرستان اجرایی مشغول به فعالیت بوده و با اخذ چنین مسئولیتی، اختیاراتی را کسب می‌کنند. و از دانش و مهارت پرورش یافته یا مدیریت بالفطره جهت اداره امور، بی‌بهره هستند، یا آموزش لازم را ندیده‌اند. و بر اساس رابطه یا صرفاً سرمایه و تجربه انجام کار) نه تجربه انجام پروژه) و بادیگاه صرف بر نتیجه و بازده کار، بدون چگونگی انجام فرایند، پا به سازمان نهاده‌اند و مدام دست به

کنترل و مراقبت زیردستان به صورت محسوس می‌زنند. که این خود نشان دهنده نقض اصول اولیه مدیریت جهت نیل به اهداف منفعت طلبانه اشان در ابتدای مسیره اداره کردن است. (چنین پیمانکارانی به عنوان سرپرستان اجرایی (که با نیروهای اصلی و سازنده سازمان و عوامل دیگر تولید ارتباط مستقیم دارند) با راضی نگه داشتن کارفرماهای خود (که مبنی بر دستیابی به بازده و نتیجه کار است، نه چگونگی انجام فرایند)، به توقعات و انتظارات و خواست‌های کارفرما پاسخ مثبت می‌دهند. و با درک فرهنگ و ساختار موجود در جامعه به صورت زیرکانه، که بر پایه مقدار محوری با سرعت بالا و نیل به سود بیشتر و کیفیت پایین است. * با دستکاری کیفیت محصول، بدون در نظر گرفتن رضایتمندی و تعهدی که مشتری از آنها انتظار دارد * و همچنین بدون در نظر گرفتن اعتمادی که بر حسب تبلیغات ایجاد کرده‌اند (و تفاوت در آنچه که تبلیغ کرده‌اند با آنچه که در میدان واقعی، مشتری با آن روبه روست)، * و بدون توجه به چگونگی فرایند انجام کار توسط عامل اصلی تولید و ارائه کننده خدمات به صورت مقدار محورانه با سرعت خارج از استاندارد موجود (که موجب ثلب فرصت خلاقیت و نوآوری شده)، جهت کاهش هزینه‌ها و افزایش سود و دستیابی به نتیجه و بازده مورد نظر خود، به هر قیمتی جهت رسیدن به کارایی صرف، ممارست می‌ورزد.

جالب اینجاست بیشتر آنها جهت دستیابی به منافع شخصی (با خود خواهی که دیگر خواهانه نیست)، برای خود هدف عددی معینی مشخص می‌کنند و برنامه‌های خود را بر اساس آن نیز، زمان بندی می‌کنند. با ادامه چنین روندی سازمان در میان مدت یا طولانی مدت، مشتری‌های گذشته خود را به علت عدم نگهداری با تفاوت در کیفیت محصول و ارائه خدمات، که تبلیغ می‌کرد و آنچه که در واقعیت مشاهده می‌شد، از دست می‌دهد. و مجبور به انداختن طعمه برای مشتری‌های جدید می‌شود، و با تصمیمات سوء و اتخاذ رویه‌ها و روش‌های نا کارآمد، و تسریع در فرایند انجام کار، فرصت خلاقیت و نوآوری را از کارکنان مهارت محور و دانش محور خود می‌گیرد. خستگی در انجام امور، افکار آنها را به صورت مشهود و قابل لمس تحت تأثیر خود قرار داده به طوری که تاکتیک‌های اجرایی را فراموش کرده‌اند. که یا سازمان را یا ترک می‌گویند یا تعهدشان نسبت به محصول و ارائه خدمات را از دست می‌دهند و با سیلی از توقعات و انتظارات و خواست‌های سازمانی بر آورده نشده مواجه می‌شوند که این خود باعث ایجاد رنجش‌های مداوم و استرس‌های انباشته شده که این مسئله روحیه و تحرک افراد را تحت تأثیر قرار داده و کیفیت محصول و ارائه خدمات را دستخوش تغییر می‌کند و سازمان را در بلند مدت با بحران مواجه کرده، به طوری که همیشه سازمان بدون نگهداری مشتری‌های موجود، به فکر طعمه انداختن برای مشتری‌های جدید است، تا اعتماد آنها را جلب کند. در حالی که راضی نگهداشتن مشتری‌ها با محصولات و خدمات با کیفیت و قیمت مناسب، خود می‌تواند صرفه جویی در هزینه‌های

تبلیغاتی را به همراه داشته باشد به طوری که مشتری‌ها خود به صورت تبلیغ رویارو، مشتری ساز می‌شوند و حس رضایت‌بخشی خود را نسبت به محصولات و خدمات سازمان، حد اقل به سه نفر القاء می‌کند. در صورت احساس عدم اعتماد نسبت به عملکرد مدیریتی و تجربه‌های مکرر چنین رویه‌ها و روش‌هایی فرد سوء مدیریت در طبقه موجود را به کلیه سطوح در سازمانی‌های متفاوت تعمیم می‌دهد. از سویی کارکنان و از سویی مشتری‌های ناراضی سازمان احساس عدم رضایتشان از محصول و خدمات ارائه شده را با دیگران به صورت تبلیغ رویارویی اثربخش، در میان می‌گذارند. که این خود سرنوشت بدی را برای سازمان به همراه دارد. به طوری که عمر محصول را با سرعتی باورنکردنی می‌کاهد. چنین سبک سرپرستی پیمانکاران، با وجود شرایط مستولی بر اقتصاد ایران دور از انتظار نیست. آنها کیفیت را هزینه بر می‌دانند و زاویه دید آنها را؛ [سود بیشتر و تکیه بر نتیجه و بازده محصول بدون توجه به فرایند انجام کار، « که چگونه و به چه قیمتی به ثمر می‌نشیند]، در شرایط بحرانی اقتصاد کنونی پر کرده است. تا زمانی که چنین ساختی (مبنی بر کارایی بدون اثربخشی و برنامه‌ریزی کوتاه مدت و موفقیت‌های دوره‌ای و سود بیشتر و تکیه بر مقدار محوری و عدم توجه به نیروهای سازنده و خلاق و نوآور) که ایجادکننده تکنولوژی‌ها به عنوان یکی از اصلی‌ترین عوامل تولید و تغییر دهنده دیگر عوامل تولید هستند. و همچنین رابطه‌گرایی و عدم سازماندهی و تقسیم کار و عواملی از این قبیل که در سازمان‌های فنی و اجتماعی موج می‌زند، حکم‌فرماست. و به صورت اساسی، مشکلات با رویه‌ها و روش‌های خاص (مبتنی بر الگوهای کارا و اثربخش میدانی و آزمایشگاهی) حل نشوند و مدیران سازمان‌های فنی و اجتماعی در کشورهای در حال توسعه نیز، بدون آگاهی داشتن از اینکه در افکار زیر دستانشان و مشتری‌های سازمان چه می‌گذرد و مسئله را از دید خود مورد بررسی قرار می‌دهند، نه تنها به خواست‌ها و توقعات و انتظارات سازمان پاسخ مثبت نمی‌دهد، بلکه مسئله رانیز شناسایی نکرده و ممکن است با اتخاذ تصمیم بدون مشارکت پذیری، سازمان را متحمل زیان‌های جبران ناپذیری کنند. و ممکن است در دستیابی به آنچه که انتظار دارد، یعنی (ارتقاء کیفیت یا سود بیشتر یا هزینه کمتر یا حد اکثر رضایت مشتری) دست پیدا نکنند. پس ابتدا باید یک مدیر طی فرایند انجام کار با روش‌ها و رویه‌های خاص مدیریتی از آنچه که در افکار دیگران می‌گذرد با خبر شده تا بتواند تصمیم منطقی تر در جهت ارتقاء سطح بهره‌وری از عوامل تولید بگیرد که این خود نیازمند دانش و مهارت آکادمیک پرورش یافته در محیط‌های آموزشی معتبر با زیر ساختی قوی است. داشتن تجربه و سرمایه صرف و تکیه بر رابطه‌گرایی و استفاده از افرادی بانفوذ جهت اخذ مسئولیت به عنوان اسب پیش کش در قالب شرکت‌های دولتی و خصوصی، نمی‌تواند ما را با چنین افکار متفاوتی جهت حل اساسی مسئله یاری بخشد. برای مثال عملکرد مدیریت در سازمان‌های فنی و اجتماعی در کشور ایران، می‌توان جدا

سازی آب در شهر اهواز واقع در استان خوزستان را نام برد. که مدیران ارشد در سازمان‌های مسئول، به علت هزینه بر بودن این جدا سازی که کیفیت‌هایی را به همراه دارد، از چنین رویکردی سر باز زده و به جای حل مسئله حتی زحمت سوار شدن بر مسئله را به خود نداده و حل مسئله را به عهده مردم و بازاریاب‌های چینی و تجار بانفوذ و مقدار محور داده‌اند. منظور از تجار ایرانی، تاجرانی است که کیفیت را هزینه بر می‌پندارند و نقطه توجه و تمرکزشان کالاهای بی‌کیفیت است. چنین تاجرانی به کمک بازاریاب‌ها و بعضی شرکت‌های چینی با کشف موضوع، خلاقانه هدف تأمین آب تصفیه کن‌های خانگی مردم در شهر اهواز و دیگر شهرهایی که از این مسئله رنج می‌برند، را به عهده گرفته و سود زیادی را کسب کرده‌اند و نه تنها بازار این نمونه محصولات را قبضه کرده‌اند، بلکه خدمات پس از فروش آنها را نیز همچون؛ فیلترهای تصویه آب که ماهانه سود مستمر کلانی را، (به واسطه خلاقیت اکتسابی، که به علت ارج نهادن به نیروهای سرمایه‌ای حاصل شده است.) به کشور خود می‌برند. جالب اینجاست اگر چنین مبلغی را که مردم صرف خرید دستگاه تصفیه‌کن خانگی و فیلترها می‌کردند، جمع‌آوری می‌شد. نه تنها جدا سازی آب شیرین به راحتی انجام می‌گرفت، بلکه هزینه لایه رویی رودخانه کارون اهواز نیز تأمین می‌شد. یا در شهر مسجد سلیمان در همین استان که با وجود سد بزرگ خاکی بعضی نقاط آن از نعمت آب آشامیدنی به صورت روزانه بی‌بهره‌اند. رویکرد مدیریت در کشور های مختلف از غرب به شرق، متفاوت است. در یک کشور مثل آلمان؛ کانالی را در عمق زمین حفر کرده و تمام انشعابات را به زیر زمین می‌برند و بستر زیبایی شهر هایشان را به واسطه بها دادن به افکار خلاق فراهم می‌سازند و در ایران انشعابات آب، گاز و برق و در بعضی استان‌ها همچون؛ خوزستان، انشعابات نفتی نیز از همه جا سر بر آورده است و به جامعه کلاسیک شکلی جادویی بخشیده است. برای مثال دیگر می‌توان سوئد و دانمارک را نام برد که با ایجاد راه ارتباطی از زیر اقیانوس دو تمدن را به هم پیوند داده و در مدت زمان معین با مطالعات مهندسی خاص و برنامه‌ریزی شده بدون ایجاد ریزش و یا نشر، فرایند انجام کار را به اتمام رساندند و در ایران در استان خوزستان (اهواز) در عمق چند متری از سطح زمین جهت ایجاد مترو با مشکل مواجه شده و ماهانه شاهد ریزش و سقوط ماشین‌ها به درون کانال‌هایی بوده‌ایم و جالب اینجاست که برنامه مشخصی برای اتمام پروژه برای مردم مشخص نشده است. در مثالی دیگر کشور برزیل را می‌توان نام برد. برزیل جهت حفظ منابع طبیعی دست به مراقبت و کنترل سواحل خود می‌زند و سواحل خود را جزئی از جاذبه های توریستی کرده است و بر جاذبه‌های توریستی خود افزوده است، اما در ایران بدون کنترل و مراقبت از سواحل خود همچون؛ خلیج فارس (به خصوص سواحل همجواری بندر عسلویه) به صورت روزانه شاهد تخریب و برداشت ماسه های سواحل، جهت پوشاندن کابل های فشار قوی در پروژه های بندر عسلویه

از زمان شروع پروژه‌های فاز یک تا به کنون توسط پیمانکاران به یاری خود مردمی هستیم که در همین بنادر اسکان گزیده‌اند. ومسئولین نه تنها بر جاذبه‌ها نمی‌افزایند و سواحل را گسترش نمی‌دهند، بلکه همچون آثار باستانی شاهد نابودی آن هستند و از جاذبه‌های آنها نیز می‌کاهند.

چنین مثال‌هایی جهت به وضوح در آوردن عملکرد مدیریت در سازمان‌های فنی و اجتماعی در کشورهای در حال توسعه به خصوص ایران محدود به مثال‌های ذکر شده نیست و تعداد آنها به حدی است که استرس‌ها و احساس‌هایی در قالب تقویت کنندهای منفی و نیروهای بازدارنده را فعال و نظم موجود را به چالش کشانده است. به طوری که تعهد و اعتماد عمومی در سازمان‌ها را نسبت به عملکرد مدیریتی ضعیف‌تر از همیشه جلوه‌نمایی می‌دهد. اینکه در بیشتر مواقع به جای واگذاری کار به مدیران اجرایی مهارت محور و دانش محور کارآ و اثربخش، بیشتر امور را با به پیمانکاران سود محوری که بر حسب نتیجه و بازده محصول (جهت نیل به اهداف منفعت طلبانه خود، بدون توجه به چگونگی و توان انجام کار توسط نیروهای سازنده و اصلی سازمان و همچنین بدون توجه به خلاقیت و نوآوری جهت جهش در فرایند انجام امور) به فرایند انجام کار سرعت بخشیده، واگذار می‌کنند، خود نیز معضل بزرگ دیگری است، که عملکرد نامطلوب موجود را تشدید کرده است. اینکه چگونه پیمانکاران را در سطوح زیرین مدیریت (به عنوان سرپرست یا مدیر اجرایی) در قالب شرکت‌های خصوصی انتخاب کنیم، خود بر می‌گردد به مهارت و دانش پرورش یافته مدیریتی سازمان، که از چه روش و رویه‌ای جهت انتخاب پیمانکاران استفاده می‌کنند. میزان سرمایه، داشتن روحیه انجام کار و توانایی و اطلاعات مدیریتی و اینکه پیمانکار انتخاب شده در چه سطحی چه می‌تواند بکند و چه شایستگی‌هایی را دارد، از اهمیت بسزایی برخوردار می‌باشد. و تکیه صرف بر میزان سرمایه موجود پیمانکار و تجربه انجام کار (منظور از انجام کار، حرفه‌ای است که فرد پس از یادگیری کسب می‌کند و منظور تکیه صرف بر انجام پروژه نیست.)، صفات مدیریتی و نیز گزینش پیمانکار مبنی بر تعهد صرف بر ارزش‌های سیاسی و مذهبی که معمولا در سازمان‌های فنی و اجتماعی در کشور‌های در حال توسعه در قالب افراد بانفوذ که با تکیه بر روابط و واسطه‌ها موجود ظاهر شده، امری طبیعی است، که سرنوشت و چشم‌اندازی پر از عدم اطمینان را در اجرای استراتژی‌ها و برنامه‌های سازمان در دستیابی به اهداف به همراه دارد. معمولا اگر دستگاه‌های گزینشی در سازمان‌های فنی و اجتماعی در کشورهای در حال توسعه، از بینش و مهارت کافی جهت انتخاب پیمانکار (به عنوان سرپرست اجرایی مصطحکک با نیروی سرمایه‌ای و عناصر اصلی تولید و ارائه‌کننده خدمات با کیفیت) برخوردار نباشند، سازمان در نیل به اهدافش از همان ابتدا، مسیر هدایت از گمراهی را تشخیص نداده و با مسائل چالش برانگیزی رو به رو می‌شود.

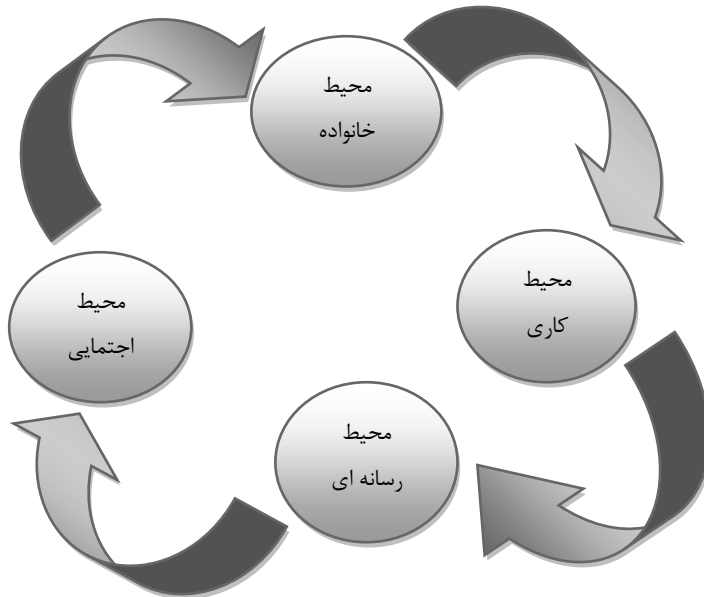
کاهش حساسیت‌های گزینشی در جهت انتخاب افراد کارا و اثربخش:

اما اگر دستگاه‌های گزینشی از دانش و مهارت پرورش یافته جهت انتخاب بهره‌مند باشند و از رویه‌ها و روش‌های ضابطه‌مند به دور از رابطه‌گرایی برخوردار باشند، و اگر با سازگاری و بهره‌جویی از دانش‌های علوم رفتاری و بهره‌جویی از مدیریت زمان جهت انجام پروژه‌ها در فاصله زمانی مشخص، و همچنین با معین کردن موضوع و هدف سازمان، « خالی از تعصبات و پارادایم‌های سیاسی و مذهبی»، نسبت به کارگماری پیمانکار منتخب (به عنوان سرپرست و مدیر اجرایی در هر سطح و طبقه ای که دارای مهارت و دانش انجام کار بوده)، ممارست ورزند، در جهت ارتقاء سطح بهره‌وری از عوامل تولید و بهبود به عنوان وسیله ای جهت ایجاد هدف سازمانی که رضایتمندی مشتری است، می‌توانند گام را فراتر از آنچه که می‌پنداشتند، بگذارند. حتی اگر افکار مذهبی یا سیاسی آنها متضاد با ارزش‌های مستولی بر سازمان باشد (اما نه تا جایی که ارزش‌های فرهنگی سازمان را زیر سوال ببرند)، مدیران ارشد نباید حساسیتی نشان بدهند؛ زیرا این دو به موازات مهارت و دانش پرورش یافته، می‌توانند یاری‌رسان باشند نه عامل بازدارنده. بالا بردن قدرت پذیرش وضع موجود جهت حصار زدایی و قبول گستردگی ارتباطات و رسانه‌های گروهی همچون؛ اینترنت و ماهواره که فرهنگ‌ها و جوامع را فشرده کرده‌اند، خود می‌تواند در افزایش بار اطلاعات و بینش کاربردی افراد موثر واقع شود. اعدم محدودیت چنین رسانه‌هایی و وجود اطلاعات نامعتبر و غیر علمی که مستند نیستند، از سوی افراد و گروه‌های ذی‌نفوذ، گه‌گاه افکار را به انحراف کشانده و عدم تکامل و رشد یافتگی ذهنیت عقلی و تأثر ذهنیت قلبی بعضی خواننده‌ها نیز موجب شده که به جای تجزیه و تحلیل و بررسی مسائل و دستیاری گرفتن از افراد متخصص که دارای بینش و مهارت کافی بوده و همچنین حل کردن اساسی مسائل، سوار بر مسائل شده و با آگاهی و بینش محدود خود دست به تعبیر و تفسیرهای متفاوت با آنچه که در واقعیت است به صورت سفسطه‌وار می‌زنند و از آن به عنوان یک فلسفه در کشف حقایق یاد می‌کنند. و به نوعی مسائل را کنترل و مراقب می‌کنند و در صورت القاء نکردن تعبیر و تفسیرهای درست از سوی دانشمندان علوم رفتاری و رها سازی نیروهای سرمایه‌ای و خلاق در اجتماع به علت طرز تفکر و ایده‌ای که دارند، نه تنها چاشنی فساد فکری را غلظت می‌بخشد، بلکه با تقویت منفی بر قدرت نیروهای بازدارنده نیز می‌افزاید. ایده‌های تازه هر چند نا به هنجار و آسیب رسان باشند با استراتژی دگرگونی رفتار سازمانی و با روش‌ها و رویه‌هایی بر پایه علوم رفتاری، که نشأت گرفته از رفتار فراکنشی و تأثیر گذار است، (با آموزش و پرورش مناسب جهت ایجاد اِگو و شناخت از ایده و افکارهای سالم در جهت افزایش قدرت پذیرش فرد) قابل تغییر است. و نیاز به صرف زمان با پرحوصلگی در القاء معانی درست را دارد. چیدن گل و یا به نوعی حذف نیروهای سرمایه‌ای و خلاق در سازمان، حل مسئله نیست. بلکه

پاک کردن صورت مسئله است و ایجاد محدودیت و حذف افراد کارا و اثربخش نه تنها آنها را قوی تر می‌کند، بلکه ممکن است مصمم شوند که به ایده و فکر خود ریشه دهند؛ زیرا ایده و فکر انسان را نمی‌توان برایش حصار متصور کرد: زیرا ذهنیت عقلی و قلبی انسان روحی کیهانی دارد و دارای تخیلی است که بر هستی تأثیر می‌گذارد و از جهاتی شاید او به واقعیتی دست پیدا کرده است، که از دید انسان‌های دیگر دور از واقعیت بوده، ولی در حقیقت وجود دارد. و به علت جهش در افکار خود توانسته این حقیقت را کشف نماید. و رها سازی چنین افرادی یا به نوعی ثلب مسئولیت از آنها و ترد توانایی‌ها و اطلاعات و روحیه انجام کاری، که پتانسیل فرد محسوب می‌شود، در سازمان نه تنها مخرب‌تر است، بلکه شدت آسیب‌های وارده از سوی فرد نیز افزایش می‌یابد.

فرهنگ و ارزش‌ها در سازمان‌های فنی و اجتماعی و در سطح وسیع‌تر جامعه، وقتی قوی باشد و به صورت ضابطه‌مند از نظم خاصی پیروی کند، تعهد را بارور کرده و به مسئولیت‌پذیری شکل تازه‌ای می‌بخشد. نظم و تعهد طوری پیوند می‌یابد، که خود به عنوان سدی در برابر نیروهای بازدارنده و ایدئولوژی‌های منحرف‌کننده، قرار می‌گیرد و در چنین جامعه تکامل یافته‌ای همه خود را به نوعی مسئول دانسته و جهت ایجاد و گسترش سلامت فکری می‌کوشند. قابل توجه است که، نپذیرفتن چنین واقعیتی از سوی مسئولان، چیزی جزء فرار فکرهای خلاق و نوآور را از سازمان‌ها به همراه نخواهد داشت. [مدیران و سرپرستان سازمان‌ها در هر سطحی از مدیریت با روش‌ها و رویه‌های خاص می‌توانند دست به کشف افکار متفاوت مدیران و سرپرستانی بزنند، که به علت دانش و مهارت پرورش یافته و یا روحیه بالفطره بودن، (از کارایی و اثربخشی لازم جهت ارتقاء سطح بهره‌وری از عوامل تولید و ارتقای کیفیت محصول و ارائه خدمات و افزایش سود سازمانی و کاهش هزینه‌ها و اتلاف‌ها)، برخوردار بوده و توانایی لازم در جهت دستیابی به اهداف سازمانی و حداکثر کردن رضایت مشتری و کارکنان سازمانی را داشته باشند.

تحلیل و بررسی فشارهای عصبی در محیط‌های کاری و شخصی؛



جهت بررسی و تحلیل فشارهای عصبی در محیط‌های (شخصی_ کاری)، لازم است توجه شما را به تحقیقی که توسط دکتر حسین ابطحی و پروفسور مهدی الوانی (به عنوان اعضای هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبایی و شورای نویسندگان فصلنامه مطالعات مدیریت با همکاری و مساعدت معاونت پژوهشی دانشگاه علامه طباطبایی در دانشکده حسابداری و مدیریت) انجام گرفته است، در خلال مطالب جهت شفاف سازی با طرح سولاتی و نمودارهایی که آنها طراحی نمودند، جلب نمایم. و با بهره‌گیری از الگوی میدانی شکاف‌هایی که در القای بعضی معانی وجود دارد را پر کرده و خواننده را به چالش نسبت به مسائل پیش رو دعوت خواهیم کرد. به موجب این تحقیق با ارسال پرسشنامه‌ای میزان استرس، عوامل استرس‌زا، نشانه‌های استرس، نزد مدیران و سرپرستان بخش صنعت در یک نمونه ۹۰ نفری در استان‌های؛ تهران، اصفهان، گیلان، مازندران، مورد سنجش قرار گرفت. در جامعه مورد بررسی حدود ۵۹ درصد دارای ۱۵ سال تجربه و ۵۰ درصد آنان سنی بیش از ۴۰ سال داشتند. برای این جامعه مورد بررسی سؤال‌هایی طراحی شد، که به اختصار جهت شفاف سازی و ارائه روش‌ها و رویه‌های خاص جهت مقابله با فشارهای عصبی به آنها می‌پردازیم.

اولین سؤال از جامعه مورد بررسی این بود که " آیا تا به حال با فشارروحي، روانی غیر قابل تحمل که زندگی عادی شما را مختل کرده باشد مواجه بوده اید ؟ "

اگر انسان به مدت طولانی تحت این گونه فشارهای عصبی قرار گیرد که خارج از میزان و حد تحمل او باشد، نه تنها برای او مفید نیست، بلکه سلامت روحی و جسمی او را هم مختل خواهد نمود. در نتیجه، او زندگی را برای اطرافیان خود مختل می‌سازد. آثار استرس در زندگی سازمانی بر روحیه همکاران، ارباب رجوع و مشتریان مخرب ظاهر می‌شود و ارتباطات و مناسبات در سازمان را مختل می‌سازد. جهت بررسی و تحلیل عمیق علمی فشارهای روحی و روانی غیر قابل تحمل، توجه همه جانبه به میزان کیفیت یا کاستی‌های ایمنی و بهداشت محیط‌های چهارگانه شرطی اساسی است. در بیشتر مواقع گام نخست می‌تواند، توجه و تمرکز بر دوره بنیادین که ریشه در کودکی دارد، باشد. که به نحوه تکامل و رشد فرد و وقایعی که در طول شکل‌گیری شخصیت فرد رخ داده، ربط دارد.

مهافشار های روحی و روانی غیر قابل تحمل در دوره کودکی(دوره بنیادین و ریشه‌ای)؛

به علت پیچیدگی ذهن انسان‌ها، بهره‌گیری از موجود بودن (رخدادی که در گذشته دیگران اتفاق افتاده است) و تعمیم آن به رفتارهای کنشی و فراکنشی یا تنشی و واکنشی انسان‌های دیگر، در مطالعات دانشمندان علوم رفتاری کمتر به چشم می‌خورد. به هر حال با گسترش و تکامل علم روانشناسی و فرا روانشناسی، استفاده از رویه‌ها و روش‌های نوین علوم رفتاری با توجه ودقت تام ورزیدن به عناصر سازنده و عامل اصلی تولید و ارائه کننده خدمات سازمانی و تمرکز بر این عنصر سازنده جهت هویت بخشی به آنها و ارزش قائل شدن برای آنها و پرورش دادن و عینک باور قرار دادن چنین حسی نه تنها ارتقاء کیفیت زندگی شخصی و کاری افراد را بلکه ایمنی و بهداشت و سلامت محیط آنها را تضمین می‌کند. روابط اثربخش و مطلوب که جو سازمانی را تحت تأثیر خود قرار می‌دهد، با آموزش و پرورش رفتار کارآ و اثربخش، در قالب روش‌ها و رویه‌های نوین، دگرگونی رفتار افراد را ساختارمند، کلید زده و به ارتقاء سطح عوامل انگیزاننده و اشتیاق آور و تقویت کننده و اجرای برنامه‌ها در نیل به اهداف شکلی تازه می‌بخشد. به علت ریشه‌دار بودن بسیاری از رفتارها و واکنش‌های افراد نسبت به ستاده‌های دریافتی از محیط‌های مختلف، توجه و بهره‌گیری روانشناس علوم رفتاری از موجود بودن (آنچه که در گذشته فرد رخ داده است .)، به عنوان روشی جهت کشف رفتارها و واکنش‌های جدید فرد بسیار موثر بوده که به عنوان عامل دگرگونی و نقطه آغازین مبهم ساخت جدیدی به

رفتار افراد بخشیده است، که باعث ایجاد رفتار یا عکس‌العمل نابه‌هنجار و غیر قابل پذیرش از سوی محیط‌های اجتماعی شده است.

نقاط تغییر مبهم که باعث ایجاد دگرگونی رفتارها و واکنش‌های هیجانی و منفی در آینده می‌شود، در ضمیر ناخودآگاه پنهان و ذخیره شده، که در برهه‌ای از زمان (میان مدت یا طولانی مدت) در قالب بیماری‌های رفتاری آشکار می‌شوند که آسیب‌هایی را برای فرد و محیط اطرافش به همراه دارد و به علت عدم آگاهی فرد از روش‌ها و رویه‌های ارتباطی اثربخش و کارآ و عدم توجه فرد به درمان خود و یا نادیده گرفتن استرس‌های موجود به انباشته شدن استرس‌ها و فشارها کمک کرده و به صورت مبهم بر پیچیدگی موضوع که فشارهای روحی و روانی افسار گسیخته است، دامن می‌زند.

پیچیدگی ذهنی و میزان درک و فهم افراد از واقعیت‌ها و شرایط موجود، نسبت به سازگاری با تغییرات و یا میزان پذیرششان از اعمال تغییر بر اساس اطلاعات و داده‌های دریافتی از منابع مختلف، متفاوت است. پذیرش تأثیر فشارهای روحی و روانی غیر قابل تحمل که زندگی عادی شما را تحت تأثیر خود قرار داده و مختل کرده است و پذیرش عدم توانایی و عدم آگاهی از روش‌ها و رویه‌های نوین جهت خنثی کردن یا کاهش فشارهای وارده و ایجاد روحیه خواستن جهت کاهش مشغولیت‌های ذهنی که شما را از اهدافتان دور می‌کند، اولین قدم در ایجاد تغییر تحول برانگیز است، که ما را وارد مرحله شناخت می‌کند و در نهایت به شما در جهت ایجاد یا کشف و گسترش فضای آرام ذهنی کمک می‌کند. ما فرض را بر این می‌گیریم که در مقابل واکنش‌های ارتباطی محیطی، پاسخ ما صورتی کنشی یا فراکنشی داشته است و در مقابل چنین رفتار کنشی و فرا کنشی، ما پاسخ مثبت دریافت نکرده و به نوعی سرکوب شده‌ایم. حال چه باید کرد. روش‌ها و رویه‌های برخورد جهت ایجاد فضای مطلوب ارتباطی در دوره‌های سنی مختلف از فردی به فرد دیگر و در شرایط مختلف، متفاوت است و عدم آگاهی افراد از افکار و نیت دیگران نسبت به رفتاری که از خود بروز می‌دهند، بر پیچیدگی روابط نیز می‌افزاید. به عنوان مثال: اگر در دوره کودکی و نوجوانی پاسخ منفی در مقابل رفتار رضایت بخش کودک و نوجوان از سوی خانواده و اطرافیان دریافت شود و فرد با مقایسه منفی خانواده و اطرافیان مواجه شود که به صورت ناآگاهانه صورت می‌پذیرد، (خانواده جهت ارضاء میل خود یعنی پیشرفت، بدون در نظر گرفتن توانایی‌های کودک و نوجوان، دست به مقایسه منفی زده) و در صورت ارضاء نشدن میل خانواده، ممکن است دست به سرکوب کودک و نوجوان نیز بزنند. در این حالت کودک و نوجوان نیز نه تنها با مقایسه منفی ناعادلانه مواجه شده است بلکه ترس نیز چاشنی آن شده و از یک طرف پدر و مادر قرار دارند

که یا کودک و نوجوان نمی‌تواند این مسئله را به آنها القاء معانی کنند یا ترس از عدم پذیرش والدین و عکس‌العمل واکنشی در مقابل آنها یا وجود حجب و حیای کاذب جهت ایجاد ارتباط بین طرفین باعث پرده کشیدن بر روی مسائل و مشکلات شده است. ضعف در عکس‌العمل و پاسخ مناسب و مطلوب به ستاده‌های ارتباطی از والدین و در سطح وسیع‌تر اجتماع، استرس‌های انباشته را به همراه دارد. این استرس‌های انباشته همچون آتش زیر خاکستر در ضمیر ناخودآگاه پنهان شده و همچون توموری پنهان به صورت نامحسوس رشد کرده، و به صورت هیجانی شکه‌کننده پدیدار می‌شود و آسیب‌هایی اجتماعی را به همراه دارند که نه تنها فرد بلکه جامعه را تهدید می‌کند. (عدم دانش و آگاهی فرد نسبت به کاهش یا حذف استرس‌ها و عدم مهارت و توانایی فرد در نحوه و چگونگی برخورد با استرس‌ها که در واحد آموزش باید تربیت و پرورش یابند و ضعف در روحیه برخورد با فشارهای روحی و روانی به دلیل خستگی در فرایند انجام کار و تصمیم‌گیری‌های نا کارآمد در محیط‌های چهارگانه به خصوص محیط شخصی و کاری و همچنین رویه‌ها و روش‌های ارتباطی نامناسب که منشاء آن سوء مدیریت است و می‌تواند دلیل محکمی برای دامنه‌گرفت این موضوع در دوره‌های سنی متفاوت به خصوص دوره بنیادین باشد.)

پذیرش تکامل نیافته جهت ایجاد تغییر تحول بر انگیز (در دوره ریشه‌ای یا بنیادین کودکی و نوجوانی به اقتضاء دوره و شرایطی که در آن قرار گرفته‌اند و برداشته‌ها و استدلال‌های متفاوت از فشارها و چراهای موجود که نشأت گرفته از محدودیت آگاهی و درک و فهم و مهارت افراد نسبت به مسائل است)، در صورت عدم شناخت فشارهای روحی و روانی در مرحله قبل از ایجاد مشکل و عدم آگاهی از روش‌ها و رویه‌های نوین جهت مهار و کاهش یا حذف استرس‌ها، کیفیت ایمنی و بهداشت روحی و روانی فرد در محیط‌های اجتماعی در آینده با تهدید مواجه شده و مشغولیت ذهنی آنها، فضای آرام ذهنی‌شان را تحت تسلط خود در آورده و انگیزه و اشتیاق آنها را نسبت به رسیدن به اهدافشان ضعیف و توانایی‌هایشان را تار و مبهم کرده به طوری که فرد دوره‌های بعدی را به عنوان فردی بزهکار سپری خواهد کرد و گره‌ها و عقده‌هایی که در دوره‌های قبل در ضمیر ناخودآگاهشان ذخیره کرده بودند را به صورت آسیب‌های اجتماعی بروز داده و گاهی با نگرشی انتقام‌جویانه به پیش می‌روند و استرس تکامل یافته خود را همچون ویروس واگیر دار به اشکال مختلف با ایجاد بی‌اعتمادی، رعب و ترس و هیجان‌های کاذب به اجتماع انتقال می‌دهند.

هویت بخشی و بهاء دادن به توانایی‌های چنین افرادی و تقویت مثبت و تربیت مهارت و دانش آنها توسط واحد آموزشی کارا و اثربخش ((که القاء روش‌ها و رویه‌های نوین در مورد چگونگی برخورد با استرس‌ها و

چگونگی مهار فشارهای وارده بدون کنترل و مراقبت استرس‌های انباشته را در دستور کار خود قرار می‌دهند))، از جمله مواردی است که جهت کاهش و حذف فشارهای روحی و روانی می‌تواند مؤثر واقع شود. گسترش میدان آرام‌ذهنی از الزامات یک جامعه سالم بوده و وظیفه دولت و رسانه‌های ملی به عنوان عناصر آگاهی‌بخش است که توجه و تمرکزها را به سمت عناصر سازنده و دانش‌های علوم رفتاری (به عنوان دانش میان رشته‌ای) سوق دهند. و به آموزش و پرورش مهارت‌ها و بینش این عامل اصلی (جهت مواجهه با مشکلات و فشارها و استرس‌ها) در سطح وسیع به صورت علمی و برنامه‌ریزی شده توجه نمایند. عدم توجه به دوره بنیادین و ریشه‌ای در جهت کشف بعضی بیماری‌های رفتاری که بعضاً به روان‌تنی در دوره آتی منتهی می‌شود، علم روز دنیا را مبنی بر کشف چراها و علل وقوع بعضی ناهنجاری‌های رفتاری و تنش‌ها و واکنش‌های محیطی به چالش کشانده است. مبهم بودن این رفتارها که ریشه در افکار و ضمیر ناخودآگاه پیچیده ذهنی انسان دارد نیازمند تحلیل علمی عمیق و منطقی می‌باشد. مهار فشارهای روحی و روانی و ارتقاء کیفیت زندگی شخصی (خانوادگی) در دوره‌ای که شخصیت و ساختار وجودی فرد شکل می‌گیرد به عنوان دوره حساس و انعطاف‌پذیر از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و نیاز به مدیریت حساسیت دارد. ادامه استرس از لحاظ فیزیولوژیکی بر روی بدن ما به صورت علائم و نشانه‌های مشهود و نامشهود ظاهر شده همچون؛ (تپش قلب، تنفس سریع، عرق، لرزش، مور مور شدن بدن، گرگرفتگی بدن، منقبض شدن ماهیچه‌ها، خستگی در اجرای تاکتیک و أخذ تصمیم، اختلالات گوارشی، مالش رفتن معده، بالا زدن اسید معده، پوسیدگی دندان‌ها، عفونت دهان و ...)، در این حالت است که سیستم سمپاتیک بدن فعال شده و نهایتاً رفتار و عملکرد فرد را تحت تاثیر قرار داده که در نهایت فرد با دو حالت مواجه می‌شود، حالت دفاعی با عکس العمل‌های ایمنی بخش که در بیشتر مواقع تخریب‌کننده است، و حالت دوم قرار گرفتن در میدان واقعی و ایستادگی درمقابل استرس و هیجانات کاذب جهت نمایان شدن آن، که منطقی‌تر به نظر می‌رسد.

تحقیر و تأثیر آن در کیفیت زندگی شخصی و کاری

تحقیر چیست؟

تحقیر به عنوان یک آزار اجتماعی است و ابزاری است مخرب که باعث ایجاد آسیب‌هایی، در محیط‌های اجتماعی شده و به صورت برنامه ریزی شده یا تصادفی است، که توسط افرادی که دارای بیماری رفتاری بنیادین هستند، اعمال می‌شود.

به علت وجود سازمان های فنی و اجتماعی به عنوان یک حقیقت پذیرفته شده در محیط‌های زندگی، در تقسیم بندی در نظر گرفته شده تحقیر را که به دو صورت اعمال می‌شود مورد بررسی قرار می‌دهیم؛
تحقیر سازمانی به دو صورت اعمال می‌شود؛

❖ **تحقیر مستقیم؛** که می‌تواند فیزیکی یا کلامی باشد و به صورت رویا رویی اتفاق بیافتد و به شکل

تمسخر و نیش و کنایه قابل فهم باشد یا در قالب الفاظ تند بیان شود، به طوری که به شخصیت فرد یورش برده و فرد را تحریک به واکنش کند.

در بیشتر مواقع ممکن است تنش‌های رفتاری و یا درگیری‌های فیزیکی را در محیط‌های اجتماعی به خصوص محیط‌های کاری و شخصی به همراه داشته باشد که چنین مناسبات و ارتباطاتی جو محیط را خفقان انگیز کرده و روحیه و اشتیاق فرد ضعیف‌تر را نسبت به گسترش روابط، تنگ‌تر و محدودتر کرده که جهت مصون ماندن از چنین آسیبی، چارچوب‌هایی را برای ایجاد ارتباط خود با دیگران در نظر می‌گیرد.

❖ **تحقیر غیر مستقیم؛** چنین تحقیری به تناسب مخرب‌تر از تحقیر مستقیم است؛ زیرا باعث ایجاد

رفتار اجتنابی در افراد شده و غرور و عزت نفس و اعتماد به نفس افراد را هدف قرار می‌دهد. ابهام در برخوردهای پیش‌بینی نشده و دو سوپه که دلیل آن برای فرد متحمل تحقیر، آشکار نیست و منشأ آن پیدا نیست و بر مشغولیت ذهنی فرد متحمل تحقیر نیز می‌افزاید. به عنوان مثال: مدیر قسمتی با قدرت سازمانی که بر حسب أخذ مسئولیتش کسب کرده از اختیارات خود به دلایل شخصی یا سازمانی سوء استفاده کرده و دست به اقداماتی می‌زند که از بعد دانش علوم رفتاری پذیرفته نیست و باعث دگرگونی رفتار فرد به صورت تقویت منفی شده و احساس‌هایی همچون ناعادالتی، تبعیض، عدم تعهد، کاهش اشتیاق و انگیزه و خستگی و بی‌حوصلگی در انجام امور و ... را

به همراه خواهد داشت. ظاهر شدن مدیر یا سرپرست به عنوان نیروی بازدارنده، خلاقیت و نوآوری را از فرد متحمل تحقیر گرفته و مدیر با اتخاذ چنین تصمیمی و بهره‌جویی از چنین روشی، سازمان را از دستیابی به اهدافش با مشکل مواجه کرده یا پیشروی سازمان را در نیل به اهدافش به تأخیر می‌اندازد و به عنوان نمونه مدیر یا سرپرست با گرفتن مسئولیت فرد یا کاهش و ثلب اختیاراتش و شرکت ندادن فرد در مباحث و جلسات و عدم مشورت با فرد در مورد موضوعاتی که به او ربط دارد و به طوری عدم توجه و نادیده گرفتن او به صورت مشهود تا جایی که احساس‌های بد همچون بی‌ارزشی و عدم کارایی و اثربخشی در سیستم را در وجود فرد مورد نظر نهادینه کرده تا جایی که وجود خود را مازاد تلقی کرده و آن را باور خود فرض می‌کند و زمانی که این فرایند ادامه پیدا کند این احساس‌ها از مرز باور گذشته و فرد عدم کارایی و اثربخشی را قبول می‌کند و با پذیرش چنین احساسی و درونی کردن آن احساس سرخوردگی و بی‌ارزشی در او بارور شده و رنجش‌ها و استرس‌هایی را برای فرد به ارمغان می‌آورد. که این خود باعث ایجاد سوء ظن‌هایی از سوی فرد نسبت به نگرش دوستان و همکارانش نسبت به خودش می‌شود. که این مسائل دست به دست هم داده و میزان پذیرش فرد را نسبت به بعضی اعمال و واکنش‌ها پایین آورده و فرد را به نوعی حساس‌تر و شکننده‌تر و آسیب‌پذیرتر می‌کند و احساس‌هایی همچون؛ ناعادالتی، تنفر، خشم، کینه، انتقام و غیره را در فرد به صورت تدریجی یا آنی پرورش داده و در صورت ادامه چنین روندی این احساس‌ها رشد کرده و به صورت مخرب و در بعضی مواقع برنامه‌ریزی شده آسیب‌های غیر قابل جبرانی را به همراه می‌آورد.

در بعضی مواقع فرد به علت تأمین نیازهای اقتصاد و فقر مالی خود، مجبور به تحمل فشارهای وارده در محیط کاری می‌شود و آنها را به صورت فشارهای روحی و روانی انباشته، در ضمیر ناخودآگاه خود ذخیره می‌کند. شرایط موجود با ایجاد جو نامناسب برای فرد، چارچوب مناسبات و روابطش را محدود کرده و فرد را مجبور به استفاده از آخرین سنگر یعنی سکوت می‌کند و این سکوت به معنای تسلیم شدن نیست، بلکه آتشی است زیر خاکستر، و نقطه امید است که هنوز خاموش نشده است. و به نحوی به علت ناملایمات و عکس-العمل‌هایی در قالب ستاده‌های منفی و ایجاد چراهایی در منطق فرد که بدون پاسخ مانده اند، باعث می‌شود، فرد ترجیح دهد، به جای واکنش و دفاع که بیشتر مواقع نتیجه‌ای را به همراه ندارد، دست به رفتار اجتنابی و گوشه نشینی بزند و به علت پذیرش عدم توانایی مقابله با افرادی که توان و قدرت و مسئولیت در محیط کاری را بر عهده دارند و چنین شرایطی را به وجود آورده‌اند، مجبور می‌شود از نزدیک شدن به مسئولین خود

اجتناب کند. در بعضی مواقع ایجاد ارتباط ممکن است به صلاح نباشد؛ زیرا ممکن است مسئول مورد نظر از بینش و مهارت لازم برخوردار نبوده و بر اساس کیفیت و بالفطره بودن مسئولیت خود را به عنوان اسب پیش کش قبول کرده، از جهت دیگر اگر استرس و فشار روحی و روانی در فرد از حد و میزان پذیرش فرد بیشتر شود، ممکن است طی زمان فرد را دچار بیماری روان تنی کرده و علت آن نیز نه تنها برای خود فرد بلکه برای متخصصان نیز مبهم جلوه دهد و اینجاست که ضمیر پیچیده نا خودآگاه فرد باید مورد بررسی و روان کاوی قرار گیرد.

در صورت عدم کنترل استرس های منفی با مهارت‌ها و تکنیک های فراکنشی و بهره جویی از دانش و مهارت لازم جهت ایجاد گسترش فضای آرام ذهنی خود، ممکن است به علت استرس‌های انباشته منفی، فرد رفتار های نا به هنجاری از خود بروز دهد. رفتارهای تنشی و واکنش های منفی که از نظر علمی ایجاد آنها تا حدودی در افرادی که آگاهی کافی در مورد نحوه برخورد با آسیب های رنجش آوری همچون تحقیر را ندارند، و آموزش ندیده اند، منطقی است. و می‌تواند دلیلی خاصی برای عکس العمل‌ها و رفتارهای نا به هنجار فرد در سه محیط (شخصی، کاری، اجتماعی) داشته باشد که باید به صورت عمیق مورد بررسی قرار بگیرد. در بیشتر مواقع نیز بهره جویی از علم فرا روانشناسی جهت جراحی روح احساس می‌شود. در صورت بروز تحقیر چراغ خلاقیت و شکوفایی، خاموش شده و به نوعی شایسته کشی کلید می‌خورد. تحقیر، ذهنیت فرد را از حالت تمرکز بر هدف خارج کرده و فرصت خلاقیت و نوآوری و شکوفایی را از فرد می‌گیرد و باعث می‌شود دگرگونی و تحول رفتار فرد به صورت منفی رقم بخورد. فرد در شرایط آرام ذهنی، دوران شکوفایی شخصیتی خود را طی می‌کند. بنابراین در صورت کاهش محدوده میدان آرامش و یا به نوعی ثلب آن، پرامترهای شخصیتی‌اش تحت تاثیر قرار گرفته و متزلزل و سست می‌شوند.

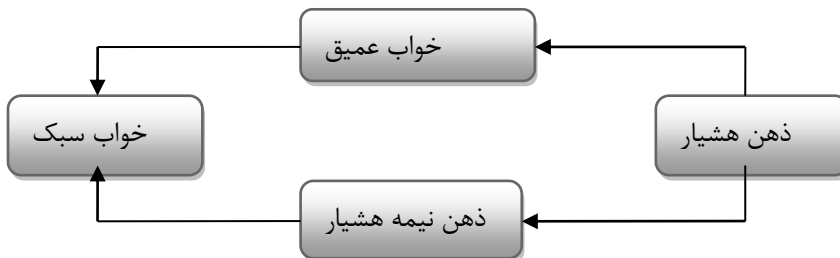
خلاقیت کجا، چگونه و چه موقع حاصل می‌شود؟

به علت ارزش خلاقیت و نوآوری و تأثیر آن در بهره‌وری لازم است در مورد خلاقیت و اینکه کجا، چگونه و چه موقع حاصل می‌شود بحث به میان آورم.

خلاقیت به عنوان یک رفتار فراکنشی و به عنوان جهشی در فرایند، از نظر علم فرا روانشناسی زمانی اتفاق می‌افتد که دَوْران و گردش سیکل مغزی از ۱۴ به ۷ کاهش یافته و وارد سطح آلفا (alpha) شده، که مطابق با ذهن نیمه هشیار عمل می‌کند.

هنگام خواب مصنوعی با این قسمت از عملکرد ذهن سروکار داریم. کارایی این سطح برای تمرکز حواس ۹۵ الی ۱۰۰ درصد است، که مقدار آن از ۲۵ درصد کارایی سطح بتا (beta) خیلی بیشتر است. خواب مصنوعی به

نوعی می‌توان گفت: خواب به حساب نمی‌آید: زیرا در این حالت شما می‌توانید آگاهی خود را کاملاً حفظ کنید. و این سطح حالت طبیعی و در بعضی مواقع نیمه طبیعی در ذهن است. ((جهت شفاف سازی موضوع بالا، لازم است که ذکر کنم مغز انسان وظایف خود را در چهار سطح انجام می‌دهد. سطح اول بتا یا سطح هشجاری است سطح دوم آلفا یا نیمه هشجاری است و سطح سوم تتا (theta) یا خواب سبک است که درد و فشار شدید احساس می‌شود و سطح چهارم، سطح دلتا (delta) یا خواب عمیق یا بیهوشی است که به همراه تتا جزء ذهن‌های ناهشیار می‌باشد.)) در ذهن نیمه هشجاری فعالیت و سرعت امواج مغز کند شده، تمرکز بالا رفته، تپش قلب تا حدودی کاهش یافته، و حالاتی بر روح و روان و فیزیولوژیک بدن ظاهر می‌شود. قابل توجه است که برای دستیابی به خلاقیت و خود شکوفایی باروری یا (Self- actualisation)، نیاز به مراقبه متعالی وجود دارد و در نهایت حالت الهام یا اشراق و روشنایی بخش یا به نوعی فرزانیگی، آشکار شده که با حالت آرمیدگی ارتباط دارد و کشف و شهود صورت می‌پذیرد. دکتر بنسون با بالا گرفتن مراقبه متعالی (Transcendental Meditation) در میان مردم و رسانه‌های گروهی خبر ارتباط این مراقبه با واکنش آرامشی را بر سر زبان‌ها انداخت. خود شکوفایی باروری که خود شکوفایی در کار را نیز نشان می‌دهد و توسط بعضی روانشناسان بزرگ همچون آ. ه. مازلو به کار برده می‌شود تا گرایش ارگانیک بدن را در به فعلیت در آوردن هر چه بیشتر قابلیت‌های خود در قبال ارضای هر چه کمتر نیازها، نشان دهند.



نتایج فاجعه بار تحقیر در کیفیت زندگی کاری از سوی سرپرستان و مدیران سازمانی؛

- ❖ ایجاد رفتارهای اجتنابی و گوشه‌گیری افراد کارا و اثربخش
- ❖ سکوت به معنای تسلیم و واگذاری اختیارات در برابر مسئولینی که اختیار تام دارند که این خود کاهش کارایی و اثربخشی را به همراه دارد.
- ❖ کاهش انگیزه و اشتیاق در انجام کارهای درست یا درست انجام دادن کار.
- ❖ کاهش اعتماد به نفس در فرد نسبت به توانایی‌ها و دانسته‌هایش.

❖ عدم‌اعتماد به دیگران نسبت به ایجاد ارتباط سالم و ایجاد چارچوب‌های مشخص در برقراری ارتباطات رسمی و غیر رسمی؛ به نوعی بعضی افراد در استفاده بی‌رویه از چنین رویه و روشی پا را فراتر از حدود مشخص شده گذاشته و میزان حساسیت بیشتری در ایجاد ارتباط از خود نشان داده و جزئی نگر شده و به بسیاری از ستاده‌های محیطی (بدون استفاده از روش‌ها و تکنیک‌های علوم رفتاری در جهت دگرگونی رفتار سازمانی به صورت رفتار فراکنشی واثربخش)، پاسخ دوسویه و دوجانبه داده و با رفتاری ایمنی بخش محافظه کارانه خود از کلی نگری و اینکه ذات تمام انسان‌ها خوب می‌باشد، فاصله می‌گیرند. بیشتر رفتارهای بالفعل به اقتضاء شرایط، ریشه در دوره بنیادین شکل‌گیری شخصیت (به عنوان دوره منشاء) داشته، که ارتباطات افراد در محیط‌های مختلف را دستخوش تغییر می‌کند. چنین مشکلات بنیادین و ساختارمندی به این علت که دستخوش زمان شده‌اند، شکل ارتباطات و زاویه دید ما را نسبت به حقایق تار و مبهم کرده‌اند، به طوری که میزان پذیرش ما را از آنچه که هست به مرز حساسی کشانده‌اند. با اینکه چنین حساسیت‌ها و ویژگی‌هایی مختص ذات وجودی هر انسانی است. اما درجه و میزان این ویژگی‌ها و حساسیت‌ها در افراد مختلف، متفاوت است.

❖ کاهش تعهد نسبت به کیفیت انجام کار و نیازها و انتظارات و توقعات و خواست‌های سیستم در نیل به اهداف سازمانی و تعمیم آن به دیگران.

❖ ایجاد رفتارهای حاشیه‌ای مبنی بر اثبات خود به کسانی که میزان پذیرششان از رفتار کنشی و فراکنشی او پایین بوده، که جهت نیل به آن مجبور به صرف زمان خود برای تامین خواست‌ها و نیازها و انتظارات و توقعات سیری ناپذیرشان می‌شوند.

❖ کاهش یا ثلب فضای آرام ذهنی فرد تحقیر شده که باعث عدم تمرکز و ایجاد مشغولیت ذهنی‌اش شده به طوری که دگرگونی رفتار فرد را به سمت نقصان سوق داده و راه هدایت از گمراهی را مبهم تر جلوه می‌دهد و انتخاب و تصمیم‌گیری را دشوار می‌کند.

❖ تغییر دیدگاه‌ها و نگرش‌های اعضای سازمان و ایجاد فرهنگ ضعیف سازمانی که نشأت گرفته از تصمیم‌ها و استراتژی‌هایی است که مسئولین (به خصوص سرپرستان سازمانی) اتخاذ می‌کنند. هر چند ممکن است تصمیم‌های گرفته شده به صورت مداخله‌ای از سوی مدیران سطوح بالا به خصوص سطوح عالی صورت گرفته باشد. قابل توجه است که نحوه القاء تغییرات پیشرو با تصمیم‌ها و استراتژی‌های جدید از اهمیت زیادی برخوردار بوده که به مهارت و بینش القاء‌کننده معانی با ساخت جدید مربوط می‌شود.

❖ ایجاد رفتارهای تباه کننده همچون سوءظن نسبت به افکار و عکس‌العمل‌های دیگران بدون شناخت افکار و عادت‌های رفتاری آنها و برداشت‌های متفاوت نسبت به آنچه که در حقیقت افکار آنها وجود دارد و در واکنش‌های دریافتی به عنوان ستاده و عکس‌العمل ظاهر می‌شود. سوءظن و پیش قضاوتی نسبت به دیگران که به علت عدم پرحوصلگی ایجاد می‌شود، باعث ایجاد واکنش‌های هیجانی به صورت نابه هنجار می‌شود و به عنوان یک تقویت کننده منفی و عامل باز دارنده بر ذهنیت مشغول فرد دامن زده و میدان آرام ذهنی‌اش را کاهش می‌دهد. (در اینجا پرحوصلگی نه به عنوان کیفیت رفتاری بلکه به عنوان یک دانش و مهارت اکتسابی که فرایندوار حاصل می‌شود و روش‌ها و رویه‌های خاصی را می‌طلبد به آن نگاه می‌شود). چنین پاسخی ابتدا به صورت مناسبات و روابط منفی همچون گلگی مکرر از رفتار دیگران ظاهر می‌شود. اگر فرد تحقیر شده فردی کارآ و اثربخش باشد و برای دیگران به خصوص شنوندگان، میزان اثربخشی و کارایی‌اش در ارتقاء سطح بهره‌وری آشکار یا اثبات شده باشد، نگرش و دیدگاه آنها را نیز سمت و سوء بخشیده و به تحقیر فرد مورد نظر به عنوان یک تجربه و هشدار نگاه کرده و به نوعی رفتارهای ایمنی بخش متفاوت از خود نشان می‌دهند که مطلوب سازمان در دستیابی به اهدافش نیست و این خود باعث می‌شود تعبیر و تفسیر اعضای سازمان نسبت به فرایند انجام کار تغییر یافته و فرهنگی جدید با ساختی متفاوت با آنچه قبلاً بود، شکل بگیرد.

❖ ایجاد استرس و تنش‌های رفتاری و انتقال آن به محیط شخصی و اجتماعی؛ در صورت عدم مهار فشارهای روحی و روانی هشدار دهنده و کنترل و مراقبت از استرس‌های موجود با رفتارهای ایمنی بخش مکرر و انباشته کردن آنها در ضمیر ناخودآگاه این فشارها تبدیل به بحران شده و آسیب‌هایی را به همراه می‌آورد.

تأثیر توجه به مدرسان آموزشی در بهره‌وری؛

آموزش به عنوان ابزاری جهت پیشگیری و درمان و کلیدی در جهت دستیابی به بهبود فراگیر است که با ارائه روش‌ها و رویه‌های علمی کارآ و اثربخش، توسط واحد آموزشی ساختارمند، دست به پرورش نیروهای مهارت محور و بینش محور زده و آنها را همانند یک هنرمند شکل می‌دهد. وبا ایجاد فضای خاص پژوهشی و تحقیقی برای مدرسان مجرب و ایجاد نظام تسهیلاتی و پرداختی رضایتمندانه برای آنها، دیدگاه ساخت یافته جدیدی را در آنها جهت افزایش بهره‌وری به وجود می‌آورد. به طوری که به تدریس و آموزش و پرورش نیروهای انسانی به عنوان یک حرفه نگاه نکرده و به جای تعهد عقلی صرف به شغل، تعهد قلبی به سازمان در آنها رشد

یافته و ارزش معنوی کار خود را بیش از پیش درک می‌کنند، تا جایی که در جهت مهار و کاهش و حذف استرس‌ها و افزایش انگیزه و اشتیاق برای ایجاد خلاقیت و نوآوری کنار فرایند انجام کار تلاش نموده تا دگرگونی رفتارها را با حداکثر رضایت‌مندی باعث شوند. آموزش به عنوان عاملی که فرهنگ و ساختار را دستخوش تغییر اثربخش می‌کند می‌تواند با یاری جستن از علوم و تحقیقات و پژوهش و فن آوری، فشارهای روحی و روانی محیط کاری را با بهره‌جویی از روش‌ها و رویه‌هایی نوین، کشف و آن را در میدان آزمایشگاهی و میدانی به کار بندد. توجه به آموزش و حرکت سازمان به سمت سازمان‌های یادگیرنده باعث ارتقاء جامعه و انتشار آramش در حل مسائل و اتخاذ تصمیم درست شده و ممکن است سازمان در کوتاه مدت در نیل به اهدافش، نتیجه‌اش آشکار نشود اما در میان مدت و طولانی مدت اثربخش واقع خواهد شد.

نزدیک کردن فضای محیط آموزش به فضای محیط‌های سه‌گانه؛

نزدیک کردن فضای محیط آموزش به فضای محیط کاری و شخصی و اجتماعی نیز به صورت برنامه ریزی شده و اثربخش می‌تواند باعث ایجاد ارتقاء سطح بهره‌وری و بهبود سازمانی شود. استمرار این بهبود نه تنها در سلامت محیط‌های سه‌گانه (شخصی، کاری، اجتماعی) بلکه در ارتقاء کیفیت محصول و مشتری‌مداری و توجه و تمرکز بر عنصر اصلی و سازنده سازمان تأثیر بسزایی دارد.

نقش آموزش در کاهش استرس‌های ناشی از تحقیر سازمانی؛

لازم به ذکر است که نقش رسانه‌ها در بهبود فضای آموزشی و آگاه‌سازی افراد جامعه نسبت به پیامدهای رفتارها و عکس‌العمل‌های نامطلوب همچون تحقیر دیگران در دور‌های سنی مختلف و فضای محیطی سه‌گانه، از اهمیت بالایی برخوردار است، به طوری که می‌تواند اصلاحات ساختاری را جهت بهبود رفتاری، و کاهش استرس‌ها آنچنان تقویت کند که فرهنگ سازمان که می‌تواند (محیط خانوادگی یا کاری یا اجتماعی) باشد را تحت تأثیر خود قرار دهد.

تحقیر در سطوح مختلف سنی پاسخ‌های دریافتی متفاوتی دارد و استرس‌های خاصی را نیز به همراه خواهد داشت، که آسیب‌پذیری ناشی از آن در هر فرد برحسب پرحوصلگی‌اش که به میزان آگاهی و مهارت فرد که در مقابل برخورد با تحقیر کسب کرده است و همچنین به میزان پذیرش و تکامل یافتگی فرد و رخدادهای گذشته‌اش ربط دارد که به اقتضاء شرایط متفاوت است.

تکرار در تحقیر در سطوح مختلف نیز قدرت تخریب‌کننده فرد یا میزان آسیب‌پذیری آن را افزایش داده و سلامت جامعه را با تهدید مواجه کرده و به صورت تدریجی یا به صورت آنی علائمی را به صورت هشدار آشکار می‌سازد

تحقیر و نقش آن در سطوح سنی پایین؛

تحقیر مکرر در سطوح سنی پایین به خصوص کودکی و نوجوانی، نوعی سرکوب محسوب می‌شود، استرس و فشارهای روحی و روانی ناشی از تحقیر در این دوره به علت بینش و مهارت پایین افراد به اقتضای سن و شرایط، بسیار خطرناک بوده، زیرا واکنش‌های هیجانی منفی را به همراه داشته است و احساس‌های بازدارنده‌ای همچون انتقام‌جویی را در فرد در دوره‌های سنی پیش‌رویش به صورت برنامه‌ریزی شده بارور کرده و سپس احساس‌هایی از این قبیل را در ضمیر ناخودآگاهش تقویت کرده و فرد را تبدیل به فردی بزهکار می‌کند و فرد به صورت خواسته یا ناخواسته بر اساس فشارهای وارده دست به اقدامات و واکنش‌های منفی می‌زند، به طوری که جامعه را به رعشه انداخته و هیجانات منفی همچون ترس و اضطراب را، کاهش یا تلب امنیت را و عدم اعتماد را، ... تا مدت زمان نامعلومی که بستگی به روحیه افراد در جامعه دارد، درافکار و تخیل افراد در محیط‌های اجتماعی ایجاد می‌کند.

مهارت پیامدهای حاصل از تحقیر؛

❖ روحیه خواستن، دانستن، توانستن:

یکی از راه‌های مهارت‌های حاصل از تحقیر افراد در محیط‌های سه‌گانه، ارزش دادن و توجه و تمرکز بر چنین افرادی جهت کاهش استرس‌هایشان است. یا اینکه فرد تحقیر شده با مهارت و بینشی پرورش یافته روش‌ها و رویه‌های مقاومت در برابر استرس را فرا بگیرد که بتواند با افزایش روحیه خواستن (در امتداد قرار دادن این اراده اختیاری در کنار اراده الهی) و روحیه دانستن (با توجه به داده‌ها و اطلاعات دریافتی و ارتقاء آنها با تکیه بر منابع اثربخش و کارآ) و روحیه توانستن (با توجه به دقت و تمرکز بر شایستگی‌ها و توانایی‌ها و نقاط تقویت‌کننده و به نوعی محرک و انگیزاننده) فضای آرام ذهنی خود را کشف کند، و نیروهای بازدارنده را که باعث مشغولیت ذهنی شده‌اند را کنار بزند.

روحیه خواستن و دانستن و توانستن به عنوان شعار عملیاتی جهت ایجاد انسجام در سازمان‌ها و در سطح وسیع‌تر جامعه، در صورت عملی نشدن، اعتماد زیر دستان را نسبت به انجام امور سازمانی گرفته و روحیه

افراد را ضعیف می‌کند. تنها راه رسیدن به این اهداف که در قالب شعارهای عملیاتی گنجانده شده اند عمل کردن به آنهاست. و بهترین زمان برای انجام اموری که توانایی آنها را دارید و همچنین عملیاتی کردن شعارها، امروز است.

❖ زمان به عنوان دارایی برگشت ناپذیر:

یک ضرب‌المثل چینی می‌گوید؛

(بهترین زمان برای کاشت یک درخت ۲۰ سال پیش بود و بهترین زمان بعدی الان است.)

زمان به عنوان گرانبهاترین دارایی انسان است که به سرعت هزینه می‌شود و برگشت ناپذیر است. پس هر زمان با درک این مطلب که زمان در حال تلف شدن است باید با مهارت و دانش پرورش یافته و بهره‌جویی از دانش‌های علوم رفتاری جهت برخوردی فراکنشی، شرایط را به نفع خود در جهت استفاده از فرصت‌ها، تغییر داد و به انجام امور برنامه‌ریزی شده پرداخت، به طوری که دیگران احساس رنجش نکنند. در بیشتر مواقع افراد به علت آگاهی پایین از چنین مسائلی در روابط سازمانی با مشکل مواجه می‌شوند؛ مثلاً فرد به علت نداشتن قدرت نه گفتن (در مقابل اموری که توانایی انجام آنها را ندارد و یا انجام آنها ممکن است، به او آسیب برساند)، نه تنها برنامه ریزی خود را به هم ریخته بلکه اعتماد دیگران نسبت به خواست‌های آتی اطرافیان را به خود تلب می‌کند و دیدگاه و نگرش آنها را با چنین عملکردی دستخوش تغییر می‌کند. ما نباید به دیگران این اجازه را بدهیم که با توقعات و انتظارات و خواست‌های بی‌رویه خود زندگی ما را تحت کنترل خود در آورند؛ زیرا ممکن است با ادامه چنین روندی توقعات و انتظارات و خواست‌های دیگران را نسبت به خود افزایش داده و زمان ارزش خود را برای ما از دست بدهد. فقط به خاطر اینکه ما خوب نه گفتن را یاد نگرفته‌ایم در صورتی که این خود می‌تواند ابزاری جهت جلوگیری از غیر قابل اداره بودن یا خارج از کنترل شدن زندگی ما شود. درست عمل کردن، بهترین راه رسیدن به خواسته‌ها طی یک فرایند برنامه‌ریزی شده با صرف زمان و هزینه است. فکر کردن قبل از انجام امور و اتخاذ تصمیم، به مغز این فرصت را می‌دهد که برای انجام بهتر کارها سازماندهی شود. پیچیدگی و قدرت ذهن انسان نیز به حدی است که خود دنبال جواب‌ها و نشانه‌ها و راه‌حل‌ها جهت انجام بهتر امور می‌گردد. جهت دستیابی به اهداف با توجه به امکانات و منابع موجود جهت جلوگیری از کاهش اشتیاق در انجام امور طبق برنامه ریزی از پیش تعیین شده، باید زمان لازم محاسبه گردد. تعهد به رعایت زمان بندی تعیین شده و انجام به موقع کار موفقیت را تضمین خواهد کرد. جهت هدف‌گذاری از تعیین اهداف مبهم و نامشخص اجتناب کنید و اهداف باید مشخص و قابل ارزیابی

باشند. برای مثال : وقتی برنامه پنج ساله یک سازمان جهت نیل به موفقیت، هدف قرار می‌گیرد. باید مشخص شود، منظور از موفقیت چیست. و چه میزان از موفقیت مد نظر است .

تأثیر فضا یا زمان در منطقه راحتی ذهن ؛

هر کس دارای یک فضا یا زمان یا پارادایم فکری خاص است، که در آن احساس آرامش می‌کند. اما چنین فضایی ابتدا باید با روش‌ها و رویه‌های خاص فراروانشناسی کشف شود تا مشغولیت ذهن را کاهش یا خنثی سازد. این خود متفاوت بودن کیفیت ذهنیت عقلی و قلبی، (مفهوم فکر شده و احساس شده‌ای که در حالات رفتاری (شخصیتی) نمایان می‌شود.) که جزء خواص انسان است را نشان می‌دهد. که هر انسانی نه تنها علاقه به خروج از این فضای آرام ذهنی را ندارد؛ بلکه دوست دارد آن را گسترش دهد. (قابل توجه است که این بدان معنا نیست که چنین ویژگی صرفاً خاص انسان باشد؛ بلکه نوع و کیفیت آن به دلیل پیچیدگی ذهنی انسان نسبت به موجودات دیگر متفاوت‌تر، و به نوعی تکامل یافته و رشد یافته‌تر است.) گرفتن یا محدود کردن این فضاها یا زمان‌ها یا پارادایم‌های فکری از فرد ممکن است احساس ناامنی و استرس را در او تقویت کرده و تمرکز فکری و عکس‌العمل‌های کنشی او را تحت تأثیر خود قرار دهد. هر چه قدر منطقه راحتی و آسودگی فرد بیشتر شود، پذیرش مسائل برای او آسان‌تر بوده و با رفتاری کنشی تر نسبت به برخورد با مسائل، علاقه نشان می‌دهد و با اعتماد به نفس بالاتری با مشکلات رو به‌رو می‌شود. شاید ورود مشکلات در مسیر تکامل ما جهت ضعیف کردن ما ظاهر نشوند. پس بهتر است، طرز تلقی ما از مشکلات به عنوان یک فرصت باشد. با چنین دیدگاهی نباید از مسائل و مشکلات هراسید؛ بلکه با دستیاری گرفتن از محرک‌های انگیزاننده، به دنبال نحوه و چگونگی برخورد با مشکلات به صورت کنشی باشیم. قدرت ذهن هر انسانی در جهان ماده نقش غالب را ایفاء می‌کند، پس بهتر است این قدرت را به سمت مثبت اندیشی سوق داده و به آنچه که داریم بیاندیشیم نه آنچه که از دست داده‌ایم . زیرا رخدادهای گذشته و فرصت سوزی‌ها و آنچه که در گذشته از دست داده‌ایم در زمان تلف شده‌اند و حسرت خورد برای آنچه که می‌توانستیم انجام دهیم و کوتاهی کردیم بی فایده است. شرایط به نوعی به عنوان نیروی بازدارنده قوی عمل کرده است. افسوس خوردن، زمان حال ما را نیز با مشکل مواجه می‌کند و استرس‌هایی را برای ما به همراه می‌آورد و بهتر آن است که ما افکارمان را به آنچه که الان می‌توانیم انجام دهیم، متمرکز سازیم و از توانایی باقی مانده بهره‌جویی کنیم .

در سازمان‌های فنی و اجتماعی فرد با افزایش ایمان و توکل به نیروهای انرژی بخش و بهره‌جویی از علم روانشناسی و فرا روانشناسی و دانش‌های علوم رفتاری و قرار دادن خواست‌های ارادی خود در امتداد خواست‌های الهی می‌تواند فضای آرام ذهنی خود را بسط دهد و به بهبود حال خود در گرفتن تصمیم‌های

استراتژیک کمک کند. و از رفتار های اجتنابی که مسئولین (به واسطه عدم تدبیر و نداشتن مهارت و دانش مدیریتی پرورش یافته در هر سطحی) در عملکرد فرد ایجاد می‌کنند، استفاده می‌کنند. به طوری که از رویارویی مستقیم با مسئول خود به هر نحوی دوری کرده، و برای خود چارچوب ارتباطی می‌گزینند. ممکن است در این حالت فرد با بینش و مهارت خاصی به صورت خلاقانه از رفتار اجتنابی و گوشه‌نشینی که به خاطر تحقیر متحمل شده، به نفع خود استفاده کند و آن را یک فرصت تلقی کند. و با کشف فضای آرام ذهنی، خود را متمرکز بر اهداف و توانایی های خاص خود کند و با افزایش فعالیت‌های متناسب با توانایی‌ها، اطلاعات، اشتیاق و گسترش اهداف و روحیه خودباوری جهت تحقق آنها، نقاط قوت خود را بارور کرده وبدون توجه به رفتار و مناسباتی که برای شخص مشغولیت ذهنی به همراه می‌آورد، فضای آرام ذهنی خود را گسترش دهد.

چنین رویه‌ای عملکرد و افکار دیگران را طی زمان به سمت تغییر مثبت حرکت می‌دهد، هر چند ممکن است اطرافیان، چنین تغییر مثبتی را بر زبان نیاورند، اما در باطن این مسئله را می‌پذیرد و طی زمان با آن کنار می‌آیند.

فرد تحقیر شده به جای اثبات خود به دیگران و قرار گرفت در قالب شخصیتی مجازی می‌تواند ذهنش را متمرکز بر فعالیت‌های مهمتر کرده و به عنوان یک عنصر سازنده واثربخش ظاهر شود،و باید از مرز باور گذشته و قبول کند که اطرافیان ممکن است در مورد رفتار و عملکردش نظر بدهند. نظر و ایده دیگران بر اساس شناخت و میزان شعور و آگاهی و فهمشان نسبت به محیط اطرافشان و اطرافیانشان وحتى خود شما است.

درجه فهم دیگران و میزان پذیرششان را مطلقاً ما نمی‌توانیم تغییر دهیم اما با شفاف‌سازی و پیاده‌سازی ساده به میزان فهم و درک دیگران می‌توانیم سخن به میان آوریم و آنها را نسبت به موضوع ها وبرنامه ها واهداف متقاعد سازیم و این به شرط آن است که ما نسبت به افکار کسانی که با آنها ارتباط داریم آگاهی داشته باشیم که رسیدن به چنین آگاهی‌ای نیازمند روش‌ها و رویه‌های خاصی است که نیازمند آموزش مهارت و دانش و پرورش این دو عامل بهبود بخش است.

بهره‌جویی از دانش‌های میان رشته ای علوم رفتاری همچون روانشناسی کار جهت رسیدن به شناخت از اهمیت بالایی برخوردار می‌باشد.

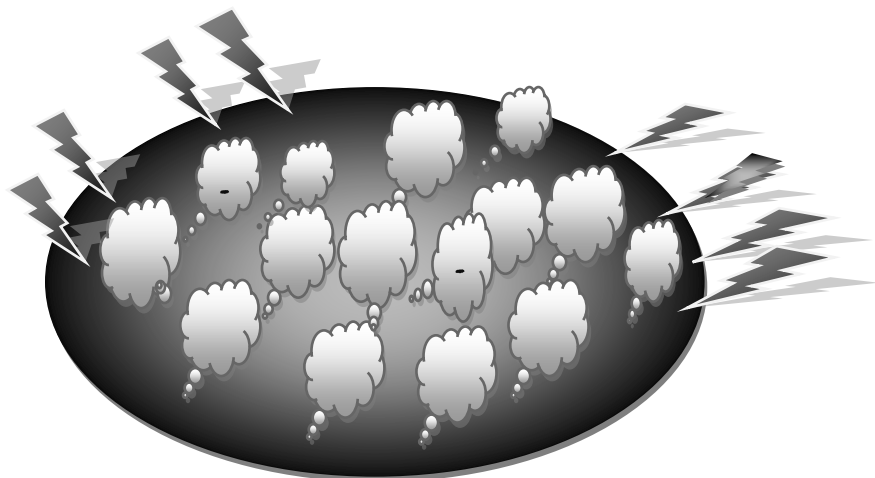
با توجه به ذهنیت عقلی و قلبی ما مسئول رفتار و عملکرد دیگران نیستیم، اما می‌توانیم در دگرگونی رفتار دیگران به سمت بهبود و استمرار بخشیدن به آن تأثیر گذار باشیم، البته این نیز بستگی به میزان پذیرش

افراد نسبت به اشتباهات رفتاری که دارند و انتقاداتی که به آنها می‌شود، دارد. برای دستیابی به این اهداف ما باید میزان شعور و آگاهی افراد را به صورت تجزیه و تحلیل نظری و علمی با توجه به میزان روحیه خواستن آنها و داده‌ها و اطلاعات دریافتی آنها و توانایی‌هایشان نسبت به موضوع‌های مورد بحث تشخیص داده و وارد اولین مرحله تغییر یعنی اِگو یا شناخت شویم .

پیچیدگی ضمیر ناخود آگاه در مقابل استرس‌های انباشته؛

قرار گرفتن در فضای آرام ذهنی و حرکت به سمت تحول با هدف کاهش یا حذف استرس‌ها، بسیار پیچیده و دشوار است؛ زیرا ما مجبور هستیم ابهامات ضمیر پیچیده ناخودآگاه را در ذهن شناسایی و روح و روانی را جراحی کنیم که ماده نیست و مبهم بودن از خواص اوست و از حساسیت بالایی برخوردار بوده و برای ورود به آن نه تنها حواس پنجگانه بلکه حس ترکیبی ششمی نیز نیاز است تا ما را با هیجان‌هایی همچون ترس و اضطراب مواجه کرده و آشنا سازند و پس از کشف و رویت و به نوعی زنده کردن رخدادها در گذشته که به صورت استرس‌های انباشته در ضمیر ناخودآگاه جای گرفته اند با تقویت مثبت و روش‌ها و تکنیک‌های خاص دست به تخلیه هیجانی آنها بزنند و سپس با تلقین مثبت کارا و اثربخش، غیر ممکن‌ها را که برای چهارسطح ذهن پیچیده انسان تعریف شده نیستند کنار بزنند؛ زیرا درتخیل، غیر ممکن تعریف نشده است .

با توجه به مطالب ذکر شده ما در جهت القاء و تلقین به خود و دیگران باید از جملات مثبت جهت بهبود حال خود و دیگران بهره جوییم . به عنوان مثال : تو هر روز بهتر و بهتر خواهی شد، تو شجاع هستی تو زیبا و باهوش هستی، من هشیار هستم. جملاتی با چنین ادبیات مثبتی و از جملاتی همچون : تو از هیچ چیز نمی‌ترسی، تو ضعیف نیستی، نباید استفاده کرد؛ زیرا، (نون) در افعال؛ (نیستی ، نمی‌ترسی) ، در سطوح خود آگاه و ناخود آگاه به صورت اتوماتیک توسط ذهنیت عقلی با توجه به تخیل و قدرتی که در اختیار دارد، پاک شده و به عنوان غیر ممکن در نظر گرفته و ترس و اضطراب را بر او مستولی و چیره می‌کند و چراها و پاسخ‌ها را به سمت فعل مخالف می‌کشاند .



پذیرش و عینک باور قرار دادن، به عنوان دومین گام بعد از مرحله شناخت در جهت حل مسئله، قدرتی است که افراد باید در خود پرورش دهند تا وارد مرز سوم یعنی قبول و درونی سازی شوند .

فرار از استرس های محیط کاری و پناهندگی به محیط های دیگر؛

تمرکز و توجه بر محیط‌هایی همچون خانواده به عنوان توپ شیشه‌ای و محیط های اجتماعی جهت دفع استرس‌های انباشته یکی از راه‌هایی است که بیشتر افراد جهت گریز از استرس محیط کاری بر می‌گزینند شاید در کاهش استرس این روش نقش خوبی را به صورت کارآ ایفاء کند اما اثربخش واقع نمی‌شود : زیرا به محض ورود به محیط کاری، مشکلات از شما استقبال کرده و شما در صورت نداشتن مهارت و بینش مقابله محکوم به انباشته‌سازی استرس‌ها با رنگ‌های متفاوت و ثبت رخدادهای تلخ در فضای ذهنی و قلبی خود می‌باشید.

رجوع به روانشناس یا روانپزشک جهت گرفتن روشی برای کاهش یا حذف استرس‌ها و نحوه و چگونگی گسترش فضای آرام ذهنی و کنترل وضع موجود می‌تواند یکی از بهترین راه‌های اثربخش پیشنهادی باشد .

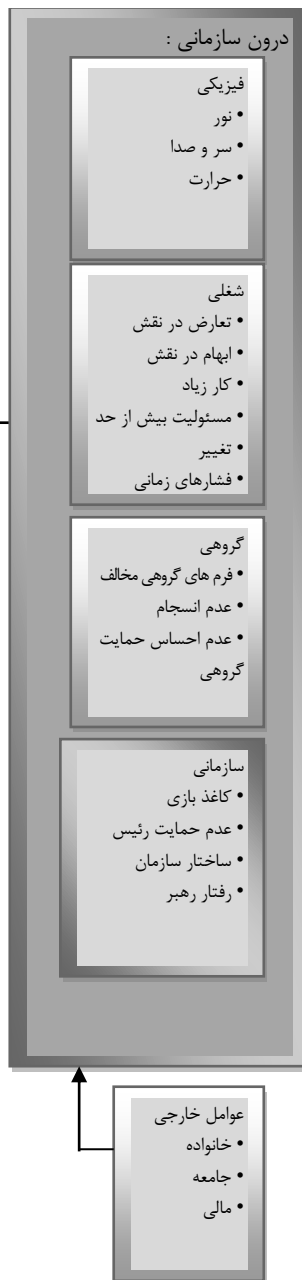
نقش رسانه‌ها در آگاه‌سازی و شناخت جامعه نسبت به استرس‌ها و فشارهای روانی:

دستیاری گرفتن از رسانه‌ها و تشکل‌های مردمی و افراد با تجربه و مورد اعتماد، جهت افزایش فضای آرام ذهنی و کاهش یا حذف فشارهای روحی و روانی و جلوگیری از انباشته شدن استرس‌ها و پیشگیری از آسیب‌های فردی و اجتماعی می‌تواند اثربخش واقع شود.

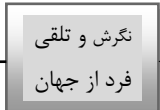
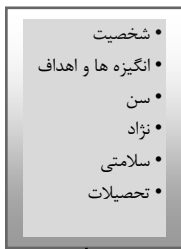
رسانه‌ها می‌توانند به آگاه‌سازی جامعه کمک کرده و با دعوت همیارهای متخصص و پژوهشگران و محققین علوم رفتاری می‌توانند (با صرف هزینه و زمان مناسب و با معرفی و تجزیه و تحلیل آسیب‌های پیش‌رو و احتمالی همچون تحقیر در محیط‌های اجتماعی به خصوص در محیط خانوادگی و کاری)، کیفیت و سلامت جامعه را تضمین و ارتقاء دهند و افراد جامعه را با معرفی نیروهای تقویت‌کننده همچون تشکل‌های مردمی در قالب نهادهای غیرسیاسی و معرفی کتاب‌ها، مجلات خبر نامه‌ها و ارائه و پخش سمینارهای تخصصی وارد مرحله اِگو و شناخت از آسیب‌های اجتماعی جهت پذیرش وضع موجود کنند. و با معرفی راهکارهای مناسب و مطلوب جهت چگونگی برخورد با آسیب‌های اجتماعی حداکثر رضایتمندی را به مرحله ظهور برسانند.

به عنوان نمونه، می‌توان گروه‌های وابستگی یا نارائان یا جمعیت‌های احیای انسانی در قالب کنگره‌هایی همچون کنگره ۶۰ را به عنوان یک تشکل مردمی در نهاد **NGO** یا شرکت در سمینارهایی همچون سمینارهای موفقیت را نام برد، که در بعضی مواقع با ارائه کتاب‌ها، مجلات، یا خبرنامه‌هایی همچون کتاب نارائان یا مجله‌های موفقیت یا خبر نامه‌های آینده‌نگر، در جهت آگاه‌سازی افراد به صورت سیستم مشارکتی فرد را به رفتاری فراکنشی در برخورد با مسائل دعوت کرده و میزان پذیرش افراد را به طرز غیر قابل باوری بالا برده به طوری که عادت‌های بد خود را ترک و مناسبات و روابط سالم خود را گسترش داده و در دگرگونی و ساخت رفتار جدید نیز به عنوان یک نیروی سازنده نقش ایفاء می‌کند.

عوامل استرس زا



عوامل ذاتی فردی:



پیامدهای استرس در فرد :



در ادامه دومین سؤال از جامعه مورد بررسی این بود، که در کدامیک از محیط‌های خانوادگی، کاری و یا جامعه بیشتر با استرس و یا فشارهای روحی - روانی مواجه بوده‌اند.

از جامعه مورد بررسی ۵۷ درصد محیط کار، معادل ۵۲ نفر، ۲۳ درصد محیط اجتماعی، معادل ۲۵ نفر و ۱۷ درصد محیط داخلی منزل، معادل ۱۵ نفر را استرس‌زا توصیف نموده‌اند.

علل فشارهای روحی - روانی در جامعه مورد بررسی :

سومین سؤال از مدیران و سرپرستان بخش صنعتی این بود که "علل فشارهای عصبی مذکور را چه می‌دانید؟ برای پاسخ دادن به این سؤال، علل را به چهار گروه شخصی (خانوادگی)، محیط کار و محیط‌های اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی تقسیم نموده که پاسخ دهندگان می‌توانستند علل و عواملی را که موجب فشارهای روحی و روانی - برای آنان می‌گردد با گذاردن علامت ضربدر مشخص نمایند.

۱. علل و عوامل شخصی که موجب استرس می‌شوند، به ترتیب اولویت در مدیران بخش صنعت

ردیف	علل و عوامل شخصی	تعداد پاسخ‌ها	درصدها
۱	حساسیت بیش از اندازه	۴۳	۴۷/۷
۲	مسئولیت‌های زیاد و بیش از اندازه	۳۳	۳۶/۶
۳	کم روئی و کم حرفی	۱۹	۲۱/۱
۴	کم حوصلگی و عصبانیت	۱۳	۱۴/۴
۵	عدم موفقیت در راه ادامه تحصیلات	۱۲	۱۳/۳
۶	کمبود آگاهی‌های عقیدتی، سیاسی و ایدئولوژیکی	۶	۶/۶
۷	بیماری و ضعف‌های جسمی، روحی - روانی ناشی از آن	۵	۵/۵
۸	عدم موفقیت در کار	۲	۲/۲۲
۹	شکل و شمایل ظاهری	۱	۱/۱
۱۰	سایر مشکلات که ذکری از آنها به عمل نیامده است	۱۰	۱۱/۱

جدول شماره (۱)

۲. علل و عوامل استرس‌زای خانوادگی در مدیران و سرپرستان بخش صنعت

ردیف	علل و عوامل شخصی	تعداد پاسخها	درصدها
۱	مشکلات مربوط به گرانی، تورم و هزینه زندگی	۳۹	۴۳/۳
۲	مرگ و میر دوستان، بستگان و عزیزان	۱۸	۲۰/۰
۳	مشکلات با والدین	۱۲	۱۳/۳
۴	بیماریهای دوستان، بستگان و عزیزان	۹	۱۰/۰
۵	جدائی از همسر و فرزندان	۷	۷/۷
۶	مشکلات با فرزندان	۶	۶/۶
۷	مشکلات با همسر	۶	۶/۶
۸	مشکلات با پدر و مادر و یا سایر بستگان همسر	۶	۶/۶
۹	سایر مشکلات که ذکری از آنان به عمل نیامده	۲	۲/۲

جدول شماره (۲)

۳. علل و عوامل استرس‌زای مربوط به محیط کار در مدیران و سرپرستان بخش صنعت

ردیف	علل و عوامل شخصی	تعداد پاسخها	درصدها
۱	وجود تبعیضات در محیط کار	۴۱	۶۵/۵
۲	کمبود اختیارات در رابطه با وظایف و مسئولیتهای محوله	۳۷	۴۱/۱
۳	مشکلات با مدیران و سرپرستان خود	۳۴	۳۷/۷
۴	کمبود حقوق و مزایا	۲۷	۳۰/۰
۵	مشکلات با مرنوسین	۲۰	۲۲/۲
۶	محیط فیزیکی نامساعد کار	۲۰	۲۲/۲
۷	مشکلات با همکاران	۱۱	۱۲/۲
۸	مشکلات مربوط به بیمه، بازنشستگی و از کار افتادگی	۱	۱/۱
۹	سایر مشکلات که ذکر نشده	۸	۸/۸

جدول شماره (۳)

۴. علل و عوامل استرس‌زای مربوط به مسائل اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی

ردیف	علل و عوامل شخصی	تعداد پاسخ‌ها	درصدها
۱	توفیق افراد فرصت طلب	۵۵	۶۱/۰
۲	پائین بودن سطح فرهنگ اجتماعی	۴۲	۴۶/۰
۳	عدم رعایت قوانین و مقررات توسط دیگران	۳۸	۴۲/۲
۴	مشکلات مربوط به مسکن	۳۲	۳۵/۵
۵	کمبود امکانات تفریحی سالم	۲۸	۳۱/۱
۶	عدم احساس امنیت اجتماعی و یا شغلی	۲۶	۲۸/۸
۷	ضعف در ایمان و معتقدات مذهبی دیگران	۲۱	۲۳/۳
۸	کمبود جو محبت و دوستی	۱۷	۱۸/۸
۹	آلودگیهای آب، هوا، غذا، صدا و غیره	۱۱	۱۲/۲
۱۰	عدم تعلق به گروههای اجتماعی دلخواه	۷	۷/۷
۱۱	سایر نظریات که ذکری از آن نشده	۵	۵/۵

جدول شماره (۴)

ردیف	علل و عوامل شخصی	تعداد پاسخ‌ها	درصدها
۱	خستگی های جسمی و روحی	۵۷	۶۳/۳
۲	محدود شدن حوزه تمرکز فکری	۳۶	۴۰/۰
۳	درون گرایی	۳۳	۳۶/۶
۴	تپش سریع قلب	۲۷	۳۰/۰
۵	سر درد	۲۶	۲۸/۸
۶	کم شدن حافظه	۲۰	۲۲/۲
۷	خشک شدن دهان	۱۷	۱۸/۸
۸	گرم شدن غیر طبیعی بدن	۱۷	۱۸/۸
۹	دردهای عضلانی	۱۳	۱۴/۴
۱۰	تغییر حالت نفس کشیدن	۱۰	۱۱/۱
۱۱	دردهای استخوانی	۷	۷/۷
۱۲	احساس گیجی	۶	۶/۶
۱۳	سردی دست و پا	۵	۵/۵
۱۴	سایر علائم که ذکری از آنان به عمل نیامده	۱۴	۱۵/۵

جدول شماره (۵)

عدم حمایت در سازمان‌های فنی و اجتماعی (به عنوان یک تحقیر سازمانی)؛

عدم حمایت در سازمان‌های فنی و اجتماعی در کشورهای در حال توسعه همچون ایران توسط مدیر یا سرپرست، پس از پذیرش نقش و مسئولیت خود وظیفه‌ای است که کمتر از سوی مدیران در سطوح مختلف و سرپرستان به چشم می‌خورد. و خود یک تحقیر سازمانی محسوب شده، که آسیب‌هایی را به همراه دارد. که این مسئله خود به علت عدم بینش مسئول سازمانی از سرنوشتی است که گریبان گیر فرد آسیب دیده می‌شود، که به علت بی‌توجهی یا کم توجهی در قالب عدم حمایت مسئول مورد نظر صورت پذیرفته است. نداشتن مهارت و دانش پرورش یافته مدیران و سرپرستان سازمانی در سطوح مختلف و گزینش صرف آنها بر حسب تعهد برسیاست‌های حاکم و مذهب (توسط عناصر گزینشی در عقیدتی و سیاسی سازمان و میزان تأثیر آنها در تصمیم‌گیری جهت انتخاب عناصر سازنده سازمانی) یا توجه صرف در انتخاب آنها بر اساس بالفطره بودن و یا صفات کیفی مدیران و سرپرستان، که عملکرد ضعیف دستگاه‌های گزینشی و آموزشی حاکم را می‌رساند و همچنین وجود افراد و گروه‌های با نفوذ و رابطه‌مند نیز خود می‌تواند دلیل محکمی جهت ایجاد پیامدهای پیش‌رو در آینده، همچون عدم حمایت سازمانی از افراد کارا و اثر بخش را ایفاء کند، که این خود باعث می‌شود افراد بر اساس اینکه در هر سطح چه می‌توانند بکنند، انتخاب نشده و سازماندهی به شکل سنتی صورت گیرد.

ترس مدیر یا سرپرست در سطوح مختلف به خصوص در سطوح زیرین، از اینکه منافع او به خطر افتد یا اینکه تسهیلات رفاهی که بر حسب أخذ مسئولیت، به آن دست پیدا کرده است را از دست بدهد، یا از آنها سلب مسئولیت کنند. و یا اینکه مسئولیت او حفظ ولی اختیارات را از او بگیرند، و به نوعی سرکوب کنند، خود دلیلی است بر عدم حمایت سازمانی از سوی مدیران یا سرپرستان مربوطه. از زاویه‌های مختلف می‌توان به این مسئله نگاه کرد. که یکی از این زاویه‌ها می‌تواند، وجود روحیه خود خواهی مسئولانی باشد، که دیگر خواهانه نیست. چنین مسئولانی توقعات و انتظارات و خواست‌های خود را بر عموم حتی بر اهداف سازمان ترجیح داده، و به هر قیمتی در کسب آن می‌کوشند و مسئولیت را همچون اسب رام نشده پیش کش (بدون اینکه اطلاعات از نحوه انجام کار یا یا شایستگی و توانایی و روحیه در انجام کار درست را در سطوح مورد نظر داشته باشند)، می‌پذیرند. چنین مسئولانی با چنین ذهنیت عقلی، خود را قانع می‌کنند که تنها تصمیم درست می‌تواند سکوت به معنای تسلیم و تلف شدن نیروهای کارا و اثربخشی باشد که چنین نیروهایی می‌توانند در جهت ایجاد جهش در فرایند انجام کار مفید واقع شده و همچنین در جهت ارتقاء سطح بهره‌وری از عوامل تولید نیز

خلاق ظاهر شوند. شاید چنین مسئولینی با ذهنیت عقلی در سازمان‌های فنی و اجتماعی در کشورهای در حال توسعه همچون ایران خود را با چنین طرز تفکری متقاعد ساخته، اما چون پای دین و مذهب را جهت بیداری وجدان کاری به موازات تخصص جهت پیشبرد اهداف سازمانی به میان کشیده‌اند و از زیر مسئولی شانه خالی کرده‌اند، نوعی خیانت سازمانی را مرتکب شده‌اند که به علت عدم ایمان و با روحیه خود خواهی که دیگر خواهانه نیست منافع خود را بر منافع عموم (زیر دستان) مقدم شمرده و رفاه حال خود را نیز بر رفاه حال زیر دستانشان برتری دانسته‌اند. او به نوعی به جای ایمان به خدا و خواست الهی که اجرای عدل است، به رابطه‌ها و واسطه‌ها توکل کرده، و با پذیرش و قبول چنین شرایطی در جایگاه مقام مسئول و سکوت اختیار کردن جهت پایمال شدن حقوق زیر دستان کارا و اثربخش خود و برتری قرار دادن کسانی که پشتشان به رابطه و واسطه‌های با نفوذ گرم است. [۱]، به قرار گرفتن فرهنگی رابطه مند کمک کرده و در شکل‌گیری آن نیز نقش ایفاء می‌کنند.

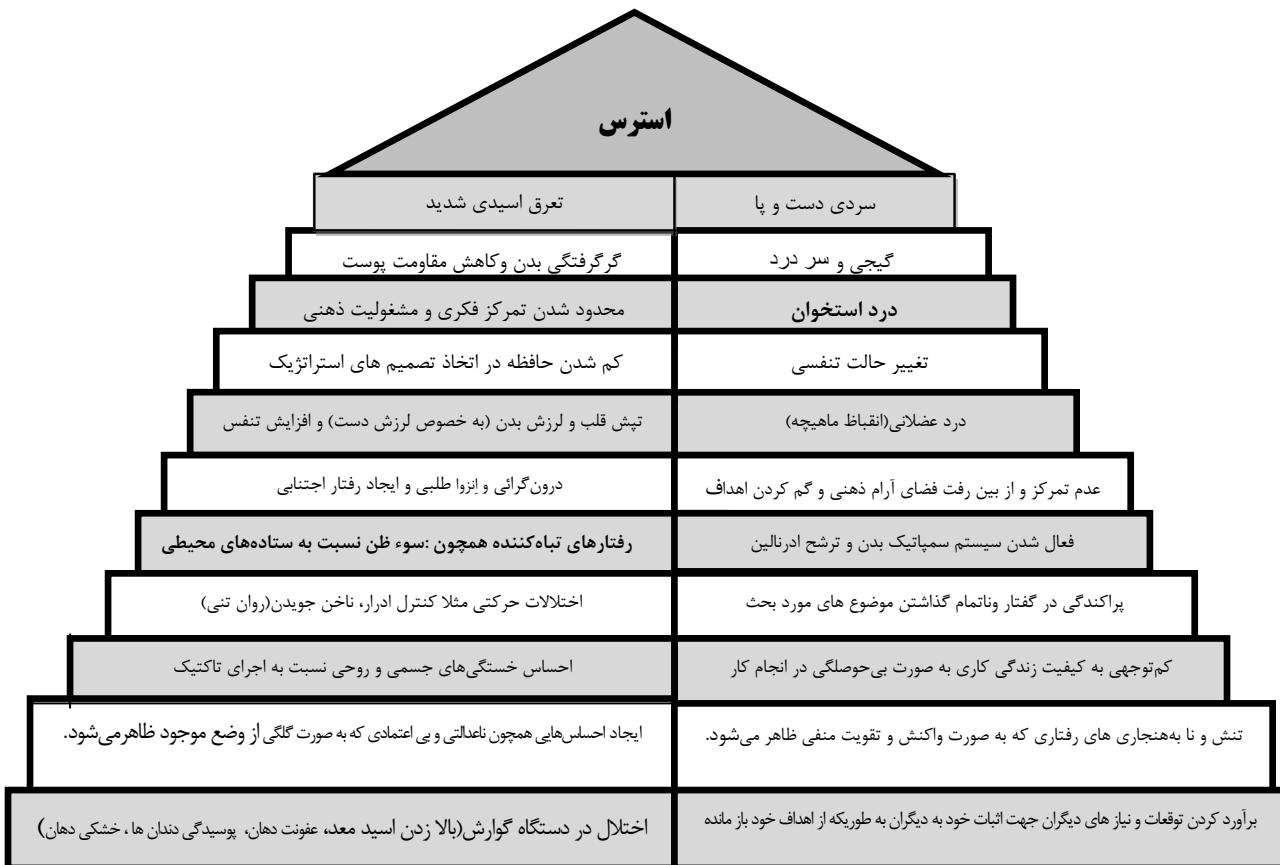
چنین افرادی در صورت ایجاد چنین شرایطی برای خود، پشت سنگر مذهب و سیاست‌های حاکمه سنگر گرفته و سفسطه‌وار از منافع خود در قالبی مجازی با چنگ و دندان و دستگیری از روابط کمک می‌گیرند. چنین رفتار منفع طلبانه‌ای که معمولاً به صورت دوسویه صورت می‌پذیرد رفتاری است که باعث ایجاد حس ناعدالتی سازمانی می‌شود، که در ایجاد و بسط احساس‌هایی، همچون: ترس، غم، نگرانی و تمام هیجانات کاذب پیش قدم می‌شود و در نهایت نظم سازمانی با استفاده از چنین رویه‌ای به هم خورده و جهش در فرایند توسط افراد خلاق صورت نمی‌پذیرد. در سازمان‌هایی که نظم مستولی نباشد به تناسب، تعهدی نیز به چشم نمی‌خورد. تحلیل و بررسی عدم حمایت مدیران و سرپرستان از زیر دستان خود در سطوح مختلف مدیریتی، مسئله‌ای است بسیار مهم، که نیاز به کارشکافی دارد. وارد کردن چنین نیروی تقویت کننده منفی، توسط مدیران و سرپرستان در سطوح مختلف با عدم حمایت و تکرر در به کارگیری چنین رفتار مخربی نه تنها نیروهای بازدارنده را تقویت کرده، بلکه روحیه خواستن، دانستن و توانستن را در افراد کارآ و اثربخش تضعیف می‌نماید و سازمان را در دستیابی به اهداف خود [یعنی ارتقاء سطح بهره‌وری از عوامل تولید و ارائه خدمات]، و در تحت سلطه گرفتن این عوامل توسط نیروهای سرمایه‌ای به عنوان عامل اصلی و عنصر سازنده سازمان باز می‌دارد. و نه تنها نیازها و خواست‌ها و توقعات و انتظارات سازمان بر آورد نمی‌شود، بلکه نیازها و خواست‌ها و توقعات و انتظارات عناصر اصلی و سازنده سازمان نیز بر آورده نمی‌شود. عدم حمایت بدون توجه به آسیب‌های پیش رو که فرد و سازمان را در میدان تهدید قرار می‌دهد، نشأت گرفته از پرورش افکاری است برنامه‌ریزی شده جهت دستیابی به منافی که مدیر یا سرپرست مورد نظر در هر سطحی تحقق آن را

میسر می‌داند، که به واسطه آن عدم ایفای نقش سازمانی را جایز می‌پندارد. مدیران و سرپرستان قدرت طلب و منفعت طلب چون می‌خواهند عملشان در نظر افراد با نفوذ و رابطه‌مند که در قالب واسطه‌گرهای سازمانی ظاهر می‌شوند، دیده شود و به نوعی جلب توجه کنند. مجبور به استفاده صرف از کارایی بدون اثربخشی در برنامه‌های کوتاه مدت و چشم‌گیر، جهت دستیابی به موفقیت کرده و با مانورهای سیاسی جهت بزرگ‌نمایی آن می‌کوشند. و ناعدالتی در سازماندهی افراد و نقض طبقه‌بندی مشاغل را جهت نیل به موفقیت کوتاه‌مدت، چاشنی کار خود قرار داده و در نهایت بر هم زدن نظم سازمانی را باعث می‌شوند و مدیر بعدی را با سیلی از انتظارات و خواست‌ها و توقعات بر آورده نشده تنها گذاشته و ارتقاء می‌یابند. چنین مدیران و سرپرستانی در اوج بی‌نظمی سازمانی که ایجاد کرده‌اند، تعهد را جستجو می‌کنند، در صورتی که نظم خود، تعهد را به همراه می‌آورد. نسبت به کارایی و اثربخشی در فرایند انجام کار که نتیجه و بازده مطلوب را به همراه دارد، خود باعث رفتار اجتنابی در افراد خلاق می‌شود.

پذیرش افراد نا کارآمد که با رابطه و واسطه و با ذهن‌های مقرر بدون گذراندن رفتار سازمانی (جهت ایجاد کنش در روابط) بر سر کار آمده‌اند، و جایگاه‌هایی که نیاز به مهارت و دانش خاص بوده را بدون ضوابط طبقه‌بندی مشاغل با سازماندهی نا کارآمد اشغال کرده‌اند، خود محرک منفی به حساب می‌آید و روند تکاملی سازمان را کند و در بعضی مواقع متوقف می‌سازد و بر جو خفقان‌انگیز سازمان دامن زده و مانع پیش‌روی و تکامل سازمان شده و به نوعی فرایند لاک‌پستی خسته‌کننده‌ای را در سازمان ایجاد می‌کند.

علائم و نشانه‌های استرس در جامعه مورد بررسی :

چهارمین سؤال از مدیران و سرپرستان صنایع این بود که " در زمان تحمل فشارهای عصبی، کدامیک از علائم و نشانه‌های زیر در شما ظاهر می‌گردد؟ " برای پاسخ به این سؤال هم علل و نشانه‌های ممکن به صورت فهرست‌وار و به طریقه سئوالات بسته تنظیم، و از آنان خواسته شده بود که آن دسته از علائم و نشانه‌هایی که در زمان مواجه شدن با استرس در خود مشاهده می‌نمایند، را با گذاردن علامت ضربدر مشخص کنند. در نمودار زیر علائم مختلف استرس و فراوانی آنها را در سه (محیط کاری و خانوادگی و اجتماعی) نشان می‌دهد .



نمودار شماره (۲)

با توجه تحقیقات میدانی که در اینجا بدون مقدمه به صورت قضیه‌وار آن را بیان می‌کنم، فردی را تصور کنید که در محیط کار با مشکل مواجه شده و این مشکل باعث ایجاد فشار روحی و روانی غیر قابل تحمل در فرد شده است. حال قبل از اینکه، این مشکلات به محیط خانواده و در نهایت به اجتماع سرایت کند و باعث ایجاد بحران شود، چه رویه‌هایی را باید پیش بگیرد تا فرد به جای رفتار تنشی و واکنشی دست به رفتاری کنشی و یا فراکنشی بزند و با توجه به استرس مفید^۱ از فشارهای عصبی مصون بماند.

فرد در محیط کار بسیار فعال و مسئولیت پذیر می‌باشد و در محیطی که مشغول به کار است افراد جدید الاستخدام به وسیله رابطه برسد کار آمده و مورد حمایت از سوی مسئولین و سرپرستان قرار می‌گیرند و این حمایت دو حالت دارد یکی به علت ترس سرپرست یا مدیر مربوطه از صندلی خود است که از موقعیت چنین ادراک می‌کند که در صورت برآورده نشدن نیاز فرد استخدام شده، جایگاه او به خطر می‌افتد و حالت دوم خودخواهی و سوء تدبیر و عدم ایمان سرپرست یا مدیر مربوط را در پی دارد که سرپرست یا مدیر مربوطه با توجه به منافع شخصی بدون در نظر گرفتن منافع عمومی (افراد سازمان) دست به حمایت کورکورانه از افراد جدید الاستخدام بدون در نظر گرفتن میزان توانایی و اطلاعات و روحیه انجام کار در هر سطحی می‌زند. (به عنوان مثال با چنین تصویری پیش می‌رود اگر فرد جدیدالاستخدام را با وجود کمبود جا و یا مازاد نیرو بپذیریم و مورد حمایت قرار دهیم چون از طرف فلان مدیر یا سرپرست سفارش شده است، بعدها یا در آینده ای نزدیک می‌توانم در نیل به بعضی از اهدافم که از طریق آن مدیر یا سرپرست انجام می‌پذیرد راحت تر دست یابم. مثلاً سندی که با امضای فلان مدیر یا سرپرست راه اندازی و به نقدینگی نزدیک می‌شود مسیر خود را سریع‌تر از گذشته و بدون هیچ ددقده‌ای طی می‌کند و یا با چنین تصویری که اگر امروز فردی را که فلان مدیر یا سرپرست معرفی کرده بر سر کار بیاورم و از او حمایت کنم او نیز مدیون من شده و من نیز می‌توانم چنین خواسته‌ای را از او داشته باشم). چنین مدیری با چنین تدبیر نامناسبی در جهت رفاه حال فرد جدیدالاستخدام و جلب توجه واسطه یا رابطه ای که او را معرفی کرده و جهت ایجاد فضا برای افراد جدیدالاستخدام دست به کنار گذاشتن یا حذف افراد کارا و در بیشتر مواقع اثربخش می‌زند. چنین ایجاد تغییری خود باعث ایجاد احساس‌هایی همچون؛ کاهش انگیزه، ایجاد حس ناعدالتی، مسئولیت‌گریزی، غیبت‌های مکرر، کاهش کارایی، ایجاد تنش بین افراد و (سرپرستان و مدیران) به صورت محسوس یا نامحسوس، عدم عدالت در پرداخت‌ها (حقوق و اضافه کاری)، شایسته‌کشی و عدم تعهد به سازمان و در نهایت ضعیف شدن ساختار و ارزش‌های فرهنگی و غیره را به همراه دارد.

^۱ دکتر هانس سیلدر «استرس مفید» ترجمه بهروزی رشک، بازتاب سال سوم، بهار سال ۱۳۶۱

در صورت امتداد چنین روش و رویه مدیریت، روحیه انزجار در رفتار افراد به صورت موج واکنش‌های منفی به وجود می‌آید که با وجود دریافت تقویت‌های منفی شدت این روحیه تخریب‌کننده می‌تواند متفاوت باشد. سازمان در دستیابی به اهداف خود با چنین دگرگونی رفتاری نامناسبی که تأثیر خود را بر روی فرهنگ و ساختار به صورت منفی می‌گذارد، ضربه‌هایی را متحمل می‌شود. چنین سوء مدیریتی باعث ایجاد و شکوفایی رفتارهای اجتنابی افراد کارا و شایسته و خلاق و ایجاد ذهن‌های مقرر در بین افراد جدیدالاستخدامی شده که علت استخدامشان رابطه و واسطه بوده نه شایسته سالاری. چنین افرادی به علت تجربه پایین و در بعضی مواقع پرورش و رشد تربیتی راحت طلبانه بعضی از آنها در محیط خانواده، و عدم آشنایی با محیط فرهنگی و تربیتی سازمان در راستای اهداف سازمانی بدون توجه به ارزش‌ها و فرایند انجام درست کار و انجام کار درست، با سوء استفاده از فضای موجود (موقعیت‌های موافق ۱) دوره آشوب سازمانی را استارت می‌زنند. در چنین فضایی بر خواستن هر کدام از افراد شایسته و کارا و احقاق حق کردن آنها را، مدیر یا سرپرست مربوطه که رابطه را بر ضابطه ترجیح داده، تهدید علیه خود می‌داند و معمولاً چنین مدیر یا سرپرستی به علت وجدان کاری ضعیف و روحیه منفعت طلبانه دست به واکنش ایمنی بخش می‌زند و فرد را مجبور به رفتار اجتنابی و گوشه‌گیر کردن می‌کند به نوعی دست به سرکوب‌کننده و خودخواهانه و دفن توانایی‌ها و دانسته‌ها و انگیزه و روحیه‌های تقویت‌کننده و کارا و اثربخشی همچون خلاقیت و نوآوری می‌زند. که این خود باعث ایجاد خفقان در جو سازمانی شده و استرس‌هایی را برای افراد سازمان زنده می‌کند و سازمان را به بیماری دوره ای^۲ مبتلا می‌کند. مقابله یا مقاومت کارمند حقوق بگیر در برابر چنین مسئولی که از جایگاه و حیطه اختیارات خود و مقام سازمانی خود سوءاستفاده می‌کند خطر بزرگی است که در بیشتر سازمان‌های فنی و اجتماعی به وفور یافت می‌شود که نظم سازمان را از بین می‌برد و از میزان تعهد اعضای سازمان نیز می‌کاهد.

به نظر من در نظام یک سازمان اگر نظم ایجاد شود تعهد خود به خود به وجود می‌آید نه تنها تعهد به سازمان بلکه تعهد به فن، تعهد به دانش، تعهد به مشتری، که در قالب کیفیت محصول و ارائه خدمات نمو پیدا می‌کند.

با وجود چنین جو و مناسبات سازمانی ای، اعضای سازمان به علت سوء مدیریت باید با توجه به رویه‌های خاصی دست به مهار و جلوگیری از استرس به وجود آمده و شیوع آن به محیط خانواده و در نهایت اجتماع

^۱ (موقعیت‌های موافق)؛ موقعیت‌هایی که به نفع فرد جدیدالاستخدام است که به وسیله رابطه یا واسطه به استخدام شده است.

بزند که من با توجه به پژوهشی که دکتر حسین ابطحی و دکتر مهدی الوانی پیرامون فشارهای عصبی مدیران بخش صنعت در کشور، بر روی ۹۰ نفر جامعه مورد بررسی مدیران زدند و پژوهش‌هایی که خود به عمل آوردم به صورت تعمیم وار عوامل استرس زا را در درون سازمان در دو بخش برای مدیران و افراد سازمانی به طور کلی شناسایی و پیامدهای استرس در افراد سازمانی را نیز به صورت نصبی ذکر و در انتها با توجه به پژوهش‌ها و تحقیقات به عمل آمده رویه‌هایی را برای دفع استرس پیشنهاد می‌کنم.

عوامل استرس زا برای مدیر سازمانی موفق و مؤثر؛

۱ - مازاد نیرو با توجه به فضای محدود و غیر استاندارد که برای هر فرد در نظر گرفته شده است.

۲ - مناسبات و روابط نامناسب در سازمان که جو سازمانی را از مسیر بهبود به سمت نقصان سوق می‌دهند.

جالب توجه است که در بعضی مواقع در کشور های در حال توسعه مدیران و سرپرستان با سوء مدیریت از این روش و رویه در جهت پیشبرد اهداف خود استفاده کرده و با ایجاد جو نامناسب در روابط سازمانی و ایجاد تنش‌های برنامه ریزی شده، استرس منفی را تقویت و عناصر اصلی سازمان را ضعیف کرده چنین مدیری بدون توجه به خود خواهی دیگر خواهانه و منافع عموم در جهت موفقیت کوتاه مدت و حفظ و ارتقاء جایگاه و مقام خود دست به هر کاری می‌زند.

۳ - ایمنی و بهداشت نامناسب محیط کار

عدم وجود ایمنی و بهداشت و سلامت در محیط‌های کاری و عدم ارتقاء کیفیت زندگی محیط کار که می‌توان با پیاده سازی ساده و قرار دادن روانشناس کار در محیط های کاری و یا نزدیک کردن فضای تئوری و آزمایشگاهی آموزشی و فضای میدانی و واقعی محیط کار و انجام اموری از این قبیل، کیفیت را در سازمان ارتقاء داد و سلامت جامعه را با کاهش استرس‌ها رقم زد.

۴ - استاندارد نبودن ابزار و وسایل در محیط کار (توجه به بهداشت و ایمنی محیط کار)

۵ - عدم مهارت مدیر سازمان و عدم بینش یا دانش کافی در مواجهه با تغییرات سازمانی و عدم توانایی در ترکیب مهارت و بینش سازمانی

۸ - عدم اعتماد به زیردستان که باعث تحمل سنگین بار کاری و مسئولیت بیش از حد بر روی دوش خود می‌شود.

که در میان مدت باعث خستگی در أخذ تصمیم و خستگی در اجرای تاکتیک‌های سازمانی و سازماندهی و تقسیم بندی و گردش شغلی نامناسب می‌شود به طوری که این خستگی و آشفتنگی را به اعضای سازمان منتقل می‌کند و در بعضی مواقع فشارهای روحی و روانی ناشی از کار زیاد باعث بیماری روان تنی در مدیر یامسئول مربوطه می‌شود. چنین حالتی در روابط و مناسبات سازمانی به صورت رفتار سازمانی نامطلوب در اتخاذ تصمیمات سازمانی آشکار می‌شود که بر روی جو سازمانی تأثیر نامطلوب می‌گذارد و سازمان را با چنین عملکردی بیمار گونه جلوه می‌دهد. قابل توجه است که بهره‌جویی از آموزش می‌تواند باعث ایجاد اعتماد مدیر و سرپرست نسبت به زیر دستان شده و از مشغولیت ذهنی آنها نیز بکاهد به طوری که جزئی‌نگری را کنار گذاشته و با کلی‌نگری، افکار خود را بر استراتژی‌های سازمان متمرکز کنند. به نوعی آموزش خود نشان دهنده ایجاد کانون توجه و تمرکز بر عنصر اصلی و سازنده سازمان یعنی نیروی انسانی می‌تواند باشد.

۹ - نداشتن مشاوران و همیارهای دانش محور و مهارت محور و عدم استفاده بهینه از پتانسیل موجود به دلایلی مختلفی که بر سازمان مستولی است.

۱۰ - استفاده از شیوه‌های سنتی از سوی مسئولان با سابقه، که به نوعی در جایگاه‌های سازمانی کلیدی نشسته و از مقام سازمانی خاصی بهره‌مند هستند. « که مقاومت علیه تغییرات سازمانی را باعث شده و پذیرش جهت ایجاد تغییر را پایین آورده و بر روی تصمیمات سازمانی کارا و اثربخش نوین تأثیر منفی می‌گذارند: مثلاً عدم پذیرش سیستم‌های کامپیوتری و برنامه‌های نوین که در تسریع و تسهیل کار موثر واقع می‌شوند و صرف زمان جهت یادگیری نحوه انجام کار با آنها لازم و ضروری است، که در محیط آموزشی صورت می‌پذیرد، اما به دلایل مختلف همچون؛ عدم اعتماد به سیستم‌های نوین و یا عادت به بوروکراسی سازمانی به شیوه کاذب و افزایش سن، نداشتن وقت، عدم پرحوصلگی در انجام کار درست و راحت طلبی و دلایلی از این قبیل از پذیرش تغییرات سر باز زده و از دنیای متحول امروز باز می‌مانند که در بعضی مواقع نبود سیستم پشتیبانی قوی از اسناد سازمانی بر این مشکل نیز دامن می‌زد.

۱۱ - ترز تلقی منفی بعضی سرپرستان و مدیران سازمانی نسبت به موقعیت‌ها و فرصت‌های سازمانی در دستیابی به اهداف سازمانی و تغییرات تحول بر انگیز.

۱۲- کاهش یا عدم استفاده از قدرتهای مفید (همچون قدرت بر اساس مهارت‌های سه گانه و دانش مدیریتی یا در موارد خاص، قدرت بالفطره در هر سطح مدیریتی) در جهت کنترل امور که به علل مختلف از جمله دخالت مدیران عالی سازمان در تصمیمات اجرایی آنها صورت می‌پذیرد. که در دستیابی به اهداف سازمانی به علت فشارهای وارده از سطح بالا به پایین و محدود کردن یا ثلب اختیارات سازمانی توسط احرام‌های فشار و گروه‌های با نفوذ با مشکل مواجه می‌شوند.

۱۳- تعارض در نقش‌ها و وظایف سازمانی أخذ شده توسط زیر دستان: زیرا بدون توجه به آموزش و پرورش مهارت و دانش فرد قبل از پذیرش مسئولیت، نقش را همچون اسب پیش کش پذیرفته و در مقام مسئول به علت نداشتن روحیه و توانایی و اطلاعات کافی با چارچوب وظایف و اختیارات در نقش و وظایف خود با تعارض مواجه شده و به همین علت یا پا را فراتر از اختیارات نهاده و یا کم کار می‌کنند.

((آشنایی افراد با نقش‌ها و وظایف سازمانی حین خدمت از اهمیت بسزایی برخوردار می‌باشد.)) پس از پذیرش و قبول نقش و وظایف سازمانی، شخص نسبت به انجام آنها مسئول شده و باید در صورت کم کاری به مسئولان سطح بالا پاسخگو نیز باشد. و این فرایند تا حدودی به اصلاح وضع موجود کمک می‌کند، اما بهتر آن است که در مرحله‌های گزینش طبق ضوابط خاص به دور از رابطه گرایی و سنگر گرفتن پشت ارزش‌های مذهبی و سیاسی، همه‌موارد جهت انتخاب مورد بررسی علمی قرارگیرد و فرد فیلترهای خاص را جهت صلاحیت در انجام امور بپیماید و مسئولان گزینش به این درجه آگاهی و فهم برسند که فرد مورد نظر می‌تواند در چه سطحی کارایی و اثربخشی لازم را داشته باشد تا به کار گمارده شود و آیا بر اساس آموزش مهارت‌های سه گانه و دانش گذرانده شده متناسب با شغلش انتخاب شده و بر روی سمت خود جای گرفته است و یا بر اساس صفت‌های کیفی و بالفطره بودن و یا تعهد به نظامی که در آن نظم کمرنگ به چشم می‌خورد.

تأثیر قدرت عقیدتی سیاسی در سازمان‌ها و أخذ نقش‌های سازمانی و تمرکز این واحد بر مذهب و تعهد به سیاست حاکمه، بدون توجه به دانش و مهارت اکتسابی فرد و شایستگی‌هایش، بی‌تأثیر نیست به طوری که به علت شرایط‌های نابه سامانی همچون: بحران اقتصادی موجود مستولی بر جامعه، بعضی از افراد جهت استخدام، مجبور به ترک قالب اصلی شخصیتی خود شده و برای خود قالبی مجازی می‌گزینند و با نگرش و ایده خود را در باطن خود پنهان کرده و دست به رفتارهای ریاکارانه و دوسویه یا به نوعی دو پهلو می‌زنند تا انتخاب شوند و جهت تأمین نیازهای اقتصادی اولیه زندگی محتاطانه با قالبی مجازی وارد سازمان شده و جالب اینجاست هر گاه سازمان را به مقصد محیط شیشه‌ای خانواده ترک می‌گویند وارد قالب اصلی خود می‌-

شوند و بر پیچیدگی ذهنیت و ابهامات خود می‌افزایند. به طوری که نقطه‌اعتماد به شخصیت خودشان با توجه به رفتارهای خروجی که از خود ساطع می‌کنند، پایین آمده و دروغ نیز به صورت تدریجی چاشنی این رفتار دو پهلو شده و کم کم اعتماد جامعه و اطرافیان که دارای ذهنیت عقلی و قلبی که دارای ضریب شناخت، با کیفیت-های متفاوت است، را از خود می‌ستانند.

۱۴ - تداخل روش‌ها و رویه‌های نوین مدیریتی با نحوه و چگونگی فرایند انجام کار و تصمیمات اتخاذی بدون تجزیه و تحلیل علمی و آماری دقیق و واقعی و حرکت نکردن سازمان‌ها بر روی یک مدل برنامه‌ریزی شده و به نوعی خط هدایت سازمانی که مطلوب سازمان بوده است. تأثیر پذیری تصمیمات سازمانی از نقطه نظر های سیاسی و مذهبی و کارایی کوتاه مدت و چشمگیر و همساز نکردن برنامه‌های کوتاه مدت و میان‌مدت با اهداف بلند مدت با توجه به خواست‌ها و توقعات و انتظارات مدیران عالی مقدار محور که با تصمیماتی مداخله‌ای که از سطح بالا اتخاذ می‌کنند مبنی بر موفقیت و دستیابی به اهداف و بازده کار در کوتاه مدت بدون در نظر گرفتن فرایند انجام کار درست و درست انجام دادن کار و کیفیت زندگی شخصی و کاری عنصر اصلی تولید و ارائه کننده کالا و خدمات با کیفیت که عواقب آن گریبان‌گیر مدیر بعدی خواهد شد. به طوری که مدیر قبلی ارتقاء می‌یابد و مدیر جدید به عنوان مقصر و مسئولی که از کارایی و اثربخشی کافی برخوردار نیست، شناخته می‌شود که با سیلی از انتظارات و خواست‌های افراد سازمان مواجه شده و مدیر جدید نیز می‌خواهد فرایند انجام امور و وضع موجود را با روش‌های نوین و اثربخش با توجه به مدلی کارآمد اصلاح کند اما با مقاومت مواجه می‌شود. این مقاومت هر چیز پیش‌بینی شده و غیر قابل پیش‌بینی می‌تواند باشد و همچون نیروهای باز دارنده تقویت منفی را جهت ایستا کردن تغییرات، به سازمان تزریق کرده و روحیه و انگیزه جهت دستیابی به اهداف را از نیروهای سازنده سازمان می‌گیرند.

(جالب اینجاست نگرش و دیدگاه جدیدی در سازمان‌های ایران و در سطح وسیع تر جامعه به وجود آمده و انتظارات و توقعات و خواست‌های مردم را تحت تاثیر خود قرار داده و چنین ذهنیتی را در عموم شکل داده است که هر مدیری که بر سر کار می‌آید باید در مدت زمان کوتاهی همه چیز را بهبود بخشد به طوری که دیده شود و چنین عادت و نگرشی مبنی بر مانورهای کوتاه‌مدت که کارایی موقت داشته در جامعه ایران بارور شده و مانند تشنه‌ای در بیابان پیشرفت را همچون چشمه‌ای در چند قدمی خود می‌بینند اما این خوشحالی زودگذر است: زیرا این چشمه سرابی بیش نیست. جالب تر از آن، این است که مسئولانی که همچون اسب پیش‌کش مسئولیت خود را می‌پذیرند و بر اساس بالفطره بودن یا صفات کیفی گزینش می‌شوند آگاهی و

فهمشان نسبت به این مسئله و اینکه چگونه می‌شود ذهنیت عقلی و قلبی عموم را چه در سازمان‌های کوچک و چه در سطح وسیع سازمان‌های بزرگ در جامعه را سمت و سوء داد، بالا رفته و به نگرش مردم پاسخی کوتاه مدت می‌دهند و نیازها و خواست‌ها و انتظارات و توقعاتشان را در مدت زمان کوتاهی برآورده کرده و هیجان کوتاه مدتی را به افراد جامعه تزریق می‌کنند.

جهت اصلاح و بهبود و بازسازی سازمان‌های فنی و اجتماعی نیاز به مدلی برنامه‌ریزی شده علمی با تحقیق و پژوهش و تجزیه و تحلیل آماری میدانی می‌باشد و نیاز به اثربخشیدن به کار و استمرار بهبود است که نیازمند به پرورش و ارتقاء مهارت و دانش نیروی انسانی و توجه تام ورزیدن به این عامل اصلی و سازنده تولید و ارائه کننده خدمات است که زیر چتر آموزش به دور از رابطه گرایی در سازمان‌ها جهت‌گزینش و به کار گمارن آنها در جایگاه و سمت متناسب با توانایی‌ها و اطلاعات و روحیه آنها صورت می‌پذیرد اینکه در افکار دیگران چه می‌گذرد و ذهنیت خلاق و نو آور و ذهنیت قلبی چگونه و چه زمانی بارور می‌شود و محرک‌ها چه هستند می‌تواند در این تغییر تحول بر انگیز جهت بهبود و بهسازی سازمان‌ها، اثربخش واقع شود.

۱۵ - عدم دسترسی به منابع و امکانات کافی در جهت رفاه حال کارکنان و ارتقاء کیفیت زندگی شخصی آنها.

۱۶ - عدم حمایت مدیران عالی در سطح بالا از برنامه‌های بلند مدت مثلاً هزینه کردن برای آموزش افراد در جهت ترمیم یا ایجاد ساختاری نظام‌مند و فرهنگ تربیتی سالم در جهت بهبود سازمان و همچنین عدم حمایت بعضی گروه‌های با نفوذ به علت روحیه منفعت طلبی که دارند که این خود انسجام گروهی را در فرایند انجام کار ضعیف کرده و متزلزل می‌سازند. با توجه به شعارهای غیرعملیاتی مدیران گذشته در انجام امور سازمانی و بر آورد نشدن خواست‌ها، توقعات و انتظارات اعضای سازمان این انسجام شکلی ضعیف‌تر به خود گرفته و در تعهد و اعتماد افراد نسبت به سازمانی شبهه ایجاد می‌کند.

۱۷ - استفاده نکردن مدیران قبلی از یک مدل مدیریتی مطلوب، در جهت پذیرش سیستم به عنوان یک سیستم برنامه‌ریزی شده و برنامه‌پذیر در جهت تحقق اهداف بر روی خط هدایت و کنترل.

پیامدهای استرس به صورت کلی؛

جسمانی

۱. انقباض ماهیچه‌ها
۲. خستگی جسمی و روحی و احساس خواب آلودگی
۳. تغییر حلالیات صورت به علت تاثیر استرس ناشی از توفیق افراد فرصت طلب و ناکارآمد
۴. بالا رفتن فشار خون
۵. تپش قلب
۶. سوزش معده و در صورت دفع نکردن استرس یا مقابله با آن زخم معده
۷. سر درد
۸. خشکی دهان
۹. کم خوابی که خود باعث عدم استراحت اعضای داخلی بدن شده که در نهایت عواقب بدی را برای فرد به همراه دارد
۱۰. تعرق اسیدی بدن
۱۱. گیجی - درد استخوان - سردی دست و پا
۱۲. روانی
۱۳. کم شدن حافظه و عدم تمرکز بر مسئولیت های خود
۱۴. کاهش میزان درجه تحمل
۱۵. گوشه گیری و درون گرایی
۱۶. بی انگیزگی
۱۷. عدم رضایت شغلی
۱۸. احساس ناعدالتی
۱۹. عدم اعتماد به شیوه های مدیریت سازمانی و شیوع بی اعتمادی
۲۰. ناآرامی
۲۱. عدم اتکا به نفس
۲۲. برخورد تنشی (به صورت واکنش های منفی) نسبت به عملکردهای افراد در سازمان
۲۳. خارش پوست - درد عضلانی - تغییر حالت تنفس

سازمانی

۱. غیبت
۲. تأخیر
۳. کم کاری و مسئولیت پذیری
۴. خرابکاری و در صورت لزوم عدم ارائه راهکارهای مؤثر
۵. افزایش سوانح کاری
۶. تعجیل و شتابزدگی در انجام امور بدن توجه به کیفیت خدمات یا محصولات

سازمانی

- ۱ - کاغذ بازی
- ۲ - عدم حمایت رئیس
- ۳ - ساختار سازمان
- ۴ - رفتار رهبر

عوامل خارجی

- ۱ - خانواده
- ۲ - جامعه
- ۳ - مالی

عوامل ذاتی

- ۱ - شخصیت
- ۲ - انگیزه ها و اهداف
- ۳ - سن
- ۴ - نژاد
- ۵ - سلامتی
- ۶ - تحصیلات
- ۷ - گذشته فرد

عوامل استرس زا در افراد سازمان

درون سازمان

۱. مازاد نیرو با توجه به فضای محدود
۲. عدم توجه به ایمنی و بهداشت محیط کار (استاندارد نبودن ابزار و وسایل)
۳. نور
۴. سر و صدا
۵. حرارت

شغلی

- ۱ - پرداخت های ناعادلانه (حقوق ، اضافه کاری)
- ۲ - گرفتن مسئولیت هایی که فرد براساس شایستگی قبول زحمت کرده و در قبال آن آموزش دیده و با علاقه دست به انجام آنها می زد .

- ۳- مسئولیت‌های بیش از حد
- ۴- عدم توجه به زندگی شخصی افراد در سازمان
- ۵- تعارض در نقش
- ۶- ابهام در نقش
- ۷- کار زیاد
- ۸- تغییر فشارهای زمانی
- ۹- بازنشستگی
- ۱۰- وجود بعضی سهمیه‌ها بدون در نظر گرفتن شایسته‌سالاری و اینکه ممکن است ساختار و فرهنگ سازمانی به چالش کشیده شود.
- ۱۱- عدم طبقه‌بندی مشاغل بر اساس دانش و مهارت
- ۱۲- تقسیم کار و سازماندهی نامناسب

گروهی

- ۱- فرم‌های گروهی مخالف
- ۲- عدم انسجام
- ۳- عدم احساس حمایت گروهی

نحوهٔ مقابله با استرس یا فشارهای عصبی و تحلیل اثرات ناشی از آن:

چگونگی و نحوهٔ مقابله با فشارهای روحی و روانی بستگی به عوامل بسیاری از جمله شخصیت انسان دارد که باعث می‌شود فرد در میدان واقعی نبرد علیه فشارهای عصبی ایستادگی کند یا تسلیم شود.

شخصیت انسان عبارت است از مجموعه اجزاء و عناصر فیزیولوژیکی از قبیل عوامل جسمانی، وضع عضلانی، اعصاب، هوش، استعدادهای ذاتی و عوامل گروهی از قبیل خانواده، مدرسه و محیط اجتماعی و همچنین عوامل فرهنگی از قبیل، آداب، رسوم، ملت، مذهب، جهان بینی و ایدئولوژی که همگی آنها در طرز سلوک و رفتار سازمان اثرات عمیق و وسیعی را بجای خواهد گذاشت^۱ در این صورت در واقع نمی‌توان راه حل استاندارد برای افراد مختلف با شخصیت‌های متفاوت ارائه نمود. هر انسان تکامل یافته‌ای که دارای ذهنیت عقلی و قلبی است بهتر از هر کسی از نوع شخصیتش و آنچه که در محدوده ذهنش می‌گذرد و از شرایط و موقعیت‌های ایجاد شده و رخداد‌های گذشته اش آگاه است. و می‌تواند با یادگیری بینش و مهارت اکتسابی، دست به ارزیابی رفتارها و رخداد‌های گذشته اش بزند و با روش‌ها و رویه‌های کارا و اثربخش (جهت کاهش و مهار یا حذف (فراموشی) رخدادها و وقایع تلخ گذشته، که استرسها و فشارهای روحی و روانی را در ضمیر پیچیده ناخود آگاه ایجاد کرده است) به اهداف خود که گسترش ذهنیت عقلی و قلبی آرام جهت آماده سازی ذهن برای ایجاد خلاقیت و نوآوری است، دست یابد. استرس‌های انباشته با خاصیت ابهام بر انگیزی که دارند با ایجاد مشغولیت‌های ذهنی فضای آرام ذهنی را محدود کرده و فرد را در مقابل مسائل زندگی حساس و شکننده می‌کند. به طوری که گاه از ضمیر ناخود آگاه در زمان‌های خاص و برنامه ریزی شده سر در می‌آورند و پس از حمله کوتاه مدت، قبل از شناسایی آنها توسط ضمیر خواگاه و هشیار دوبار به جایگاه پنهان خود باز می‌گردند، و کیفیت زندگی را دستخوش تغییر می‌کنند.

عدم توجه به استرس‌ها و یا نادیده گرفتن استرس‌ها، به نوعی مراقبت از آنها و انباشته سازی آنها است که بیشتر افراد به علل مختلف (که در خلال این کتاب به صورت عمیق به آن می‌پردازیم)، دست به کنترل و هدایت آنها به سمت ضمیر ناخود آگاه زده و به خاصیت ابهام بر انگیز آنها دامن می‌زنند و با ایجاد پرده فراموشی طی زمان به آنها قدرت می‌دهند. فشارهای روحی و روانی با پرحوصلگی و برنامه‌ریزی در ضمیر ناخود آگاه و با بهره‌جویی از قدرت تخیل و زمان طولانی در انجام فرایند (جهت ابهام بر انگیز کردن مسائل) به صورت هیجانانگیز و مخرب حمله گاه به گاه خود را آغاز می‌کند و با این فرایند نامحسوس و شبیخون‌های مکرر در نهایت بیماری‌های روان تنی را در فرد ایجاد می‌کنند. افراد در مواجهه با استرس به دلایل مختلف شاید نتوانند

از روش مناسبی که حد اکثر رضایت‌مندی را برایشان حاصل می‌کند، استفاده کنند. و ممکن است به علت عدم بینش و مهارت کافی افراد و عدم ارزیابی عمیق جهت اعمال روش و رویه‌های کار و اثربخش باشد و یا به علت خستگی ای باشد که وضع موجود برایشان ایجاد کرده است، به‌طوری که حتی تکنیک‌های اجرایی را به علت مشغولیت ذهنی، جهت بهتر اجرا کردن امور، به فراموشی سپرده اند و أخذ تصمیمات نیز دشوار شده است. فرضیه‌ها و پندارها یا افکار آدمی چون در مرحله شناخت صورت می‌پذیرند از اهمیت زیادی بر خوردار هستند. ما هر آنچه را که می‌پنداریم و به آن فکر می‌کنیم جزئی از احساس‌ها و هیجانات رفتاری ما می‌شوند و در صورت درگیر شدن ذهن پیچیده‌آدمی با افکار خود و هضم و درونی کردن چنین افکار پذیرفته شده‌ای بر اساس داده‌ها و اطلاعات پیش رو و پرورش آنها، تبدیل به احساس و هیجان‌های رفتاری مثبت و منفی و سپس تبدیل به گفتار و رفتار و عملکردهای ما شده و در صورت تکرار آنها طی زمان تبدیل به عادت شده و شخصیت ما را شکل می‌دهند. با تمام گفته‌های بالا باید این نکته را متذکر شوم که عادت‌ها در طول زمان در صورت خواست ارادی و پذیرش فرد، قابل تغییر و دگرگونی هستند و این منوط بر درک و فهم فرد از عادت‌های بد است: زیرا باید فرد با تعمق به درجه ای از شعور و آگاهی برسد که چنین

عادت‌های بدی ریشه درکجا دارند و منشا، زمانی و مکانی آنها را شناسایی کند، که به دوره بنیادین شکل-گیری شخصیت یا به دوره پس از شکل‌گیری شخصیت باز می‌گردند.

روش‌های مقابله با استرس در محیط‌های کاری و شخصی:

به صورت مختصر در زیر به روش‌هایی برای مقابله با فشارهای روحی و روانی می‌پردازیم؛

۱ - مشورت و بازگو کردن مشکلات با افراد معتمد (در خانواده یا دوستان و در صورت حاد بودن با روانشناس) سخن گفتن و در دو دل کردن با اشخاص دانا و مورد اطمینان به عنوان یک روش کلاسیک جهت آزادسازی فشارهای روحی و روانی خود و جلوگیری از ناراحتی‌های عصبی کاربرد اثربخشی دارد. در این مرحله مشکلات همچون یخی است که بازگو کردن آنها باعث می‌شود اشخاص دانا و مورد اطمینان شما، راهکارهای مناسب به شما ارائه دهند: زیرا در حالت فشار، فکر محدود شده و تصمیم‌گیری جهت حل مشکلات سخت به نظر می‌رسد.

پذیرش وضع موجود ؛

در چنین شرایطی فرد باید وضع به وجود آمده را بپذیرد و با مثبت اندیشی مناسب‌ترین رویه را در مناسبات و ارتباطات سازمانی خود بدون در نظر گرفتن کینه ورزی پیش گیرد. و از محیط واقعی به وجود آمده نه تنها فرار نکند بلکه در مقابله با استرس‌ها به صورت کنشی و آگاهانه بایستد و مقاومت کند و مدلی مطلوب را در جهت حل مسائل به وجود آمده فرض و آن را بعد از تجزیه و تحلیل علمی با توجه به مشورت گرفتن از افراد دانش محور و مهارت محور به کار گیرد.

پناه بردن به خانواده

اختصاص اوقات بیشتر و سپری نمودن آن در کنار خانواده به عنوان توپ شیشه ای، بستگان و دوستان به عنوان سنگر آرامش بخش.

عدم تعجیل و شتابزدگی در انجام امور

پیر حوصلگی در انجام امور مربوط به زندگی شخصی، شغلی، حرفه‌ای و همچنین اجتماعی، و ایجاد تغییرات تدریجی و فرابندوار با بهره جویی از خلاقیت و نوآوری در حین انجام فرایندهای برنامه‌ریزی شده به عنوان تغییر جهشی کارا و اثربخش.

یک تکنیک ساده برای گسترش فضای آرام ذهنی:

این روش‌ها اساساً فنون ذهنی ساده‌ای هستند. همچون: آگاهی از تنفس، تکرار کلمه‌ای در ذهن (ذکر)، خیره شدن به چیزی و یا تجسم آن، گوش دادن به صدا، توجه مستمر به چیزی که برایمان دوست داشتنی باشد و یا عینیت یافتن حقارت ((من یا خود)) . که در این روش فرد راه آرام کردن آگاهانه روح و جسم خود را پیدا کرده و به حالتی آرام و عاری از تنش دست می‌یابد. به طوری که فرد در فضایی کاملاً مناسب به صورت نیلوفری می‌نشیند و چشم‌های خود را می‌بندد. و شروع به نفس کشیدن می‌کند و به دم و بازدم نفس‌های خود دقت و توجه می‌کند و به نوعی با تمرکز و تلقین‌های مثبت ذهن خود را تقویت کرده و با ایجاد استراحت جسمی و روحی و قرار گرفتن در نقطه آرامش به وسیله مراقبه که از بعضی جهات بر خواب برتری دارد و سلامت جسم و ذهن را به همراه دارد، تغییر را در جهت ارتقاء سطح بهره‌وری و آگاهی باطنی و کشف شهود رقم زده و باعث آزادی بی‌حد و حصر در روح شده و طراوت جسم را به به ارمغان آورد: زیرا با کشف و

به نوعی شکار فراسوی رنج‌ها بایداز شدت آنها کاسته یا آنها را مهارکرد و با زیبایی و ثبات فضایی مملواز احساس‌ها و رفتارهای فراکنشی در دریای آرامش شناور و معلق ماند.

(گورناک : مذهب سیکسیم):

❖ دنیا اقیانوسی است که گذر از آن دشوار است. چگونه می‌توان از آن گذشت . همانگونه که نیلوفر آبی در آب خشک می‌ماند، مرغ دریا در دریا، ما هم با تأمل و غور در کلام مقدس، از گزند دنیا مصون خواهیم ماند.

پس از تربیت عملی و روحانی خود به گذشته خود آرام آرام باز می‌گردد و عواملی را که باعث استرس او شدند را شناسایی و خود را قانع می‌سازد که شرایط چنین ایجاب می‌کرد که من چنین رفتاری را از خود بروز بدهم و اگر رفتار او جزء نابه‌هنجاری‌های اجتماعی و متضاد با ارزش‌های جامعه و مذهب بود نیز در همان هنگام از خدا طلب بخشش کرده و، امید به پذیرش بخشش را نیز از خدای بلند مرتبه باید داشته باشد که این خود درجهٔ ایمان خود را نشان می‌دهد که این امر باعث آزادسازی یا رها سازی از فشارهای روحی و روانی شده و فرد پس از متقاعد کردن خود در گذشته، آرام آرام به حالت بتا و سطح هشیاری باز می‌گردد شروع به نفس کشیدن می‌کند و تپش قلب خود را به حالت طبیعی باز گردانده وبا تمرکز بر دم و بازدم نفس‌های خود توجه و دقت خود را بیشتر و سپس به صورت تدریجی به آینده‌ای خوب، فکر خود را متمرکز می‌کند و آرزوها و خواسته‌های خوب خود را تصور کرده و در ذهن خود آنها را باید به تصویر بکشد . زمانی آرزوها و خواسته‌های متصور شده به واقعیت تبدیل می‌شوند که فرد ایمان به تحقق آنها از طرف پروردگار را داشته باشد و این خود باعث افزایش ایمان در فرد شده و فرد تحقق آرزوها و خواسته‌های خود را آنچنان باید تصور کند که گویی آنها را به دست آورده است، به طوری که پذیرش چنین تصویری باعث وجد و شادمانی او شود و او را به مرز هیجانی ببرد. که تپش قلبش افزایش یافته و سپس آرام آرام به حال بازگردد و دوباره شروع به نفس کشیدن کند و متمرکز بر دم و بازدم خود شود و سپس چشم‌های خود را به آهستگی باز کند و یک لیوان آب را در سه مرحله بیاشامد: زیرا آب مظهر آگاهی بوده و سیستم گوارشی را تسکین می‌دهد و به سلامت روح و روان پس از پاکسازی و انجام فرایندهای آرامش بخش کمک می‌کند.

آرزو چیست؟

آرزو که در خلال مطالب قبل ذکر شد به عنوان خواست‌ها، نیازها، توقعات و انتظارات معقول و نا معقولی است که در قالب افکار و ذهنیت‌های عقلی و قلبی امید بخش در انسان و هر موجود زنده‌ای که دارای شعور و آگاهی است، وجود دارد، که می‌تواند از محیط اطرافش در زمان‌های مختلف نشأت گرفته باشد. تخیل در ضمیر پیچیده نا خود آگاه با بهره‌جویی از ذهنیت هشیار و آگاهی عارفانه و ترکیب این دو ضمیر با توجه و تمرکز و ممارست تخیل فرح‌بخش بر روی چنین ادغامی که اهداف شده و امید به دستیابی قبل از حصول به این افکار که ریشه در ایمان و قدرت تلقین فرد دارند، عینک باور افراد را نیز در دستیابی به آنها تقویت کرده و به مرز قبول چنین افکاری می‌رساند.

دعا به عنوان یک عامل تقویت کننده:

دعا پس از انجام فرایند ذکر شده خود نیز به عنوان یک عامل تقویت کننده مثبت تأثیر بسزایی در روحیه و اشتیاق افراد در انجام امور دارد: زیرا دعا تنها انرژی است که بر روی طبیعت مادی تأثیر می‌گذارد. دعا کردن و اعتماد داشته‌م به خداوند جهت تحقق خواسته‌ها به انجام امور کمک کرده این خود پیچیدگی و قدرت روح انسان و ایمان به غیب را آشکار می‌سازد و فرد را در مسیر هدایت در جهت مطلوب سوق می‌دهد

روش تدریجی واهلش:

یکی دیگر از روش‌ها که تکنیک تدریجی و مرحله به مرحله و اهلش^۱ نام دارد. کار و تنش زدایی است که از دست‌ها شروع می‌شود و ضمن مراحل مختلف فرد می‌کوشد تا آرامش و احساس راحتی و انبساط عضلانی را در تمام بدن خود ایجاد کند.

فشاردن انگشتان و ماهیچه‌های دست و سپس رها کردن و سست کردن آنها و ادامه این کار را برای تمامی عضلات بدن ارکان اصلی روش تدریجی و اهلش می‌باشد به کمک تمرینات مداوم با این روش فرد قدرت می‌یابد تا بر عضلات و اعصاب خود تسلط یابد و در مواقع استرس آرامش لازم را بدست آورد و تنش‌ها و انقباضات ناشی از استرس را پشت سر نهد.

۱. Progressive Relaxatio Technique

قدرت ذهن به سمت مثبت اندیشی؛

تصویر سازی موفقیت :

لازم است هر از چند گاهی به دور از تمام استرس‌ها و ترافیک‌های زندگی مکان آرامی را انتخاب کرده و در جهت تقویت انرژی خود، چشمان خود را بسته، چند نفس عمیق کشیده و سپس در کمال آرامش خود را به عنوان یک فرد موفق تصور کنید. با تصویر سازی مثبت و ایمان به دستیابی اهداف با چشیدن حس لذت قبل از حصول آنها به ذهنیت عقلی و قلبی خود این اجازه را می‌دهید که جهت سازماندهی افکار در نیل به اهداف مورد نظر، نهایت تلاش خود را به کاربندد و به دنبال پاسخ‌چراها بگردد. ذهن انسان به هر چیزی که فکر می‌کند، می‌خواهد آن را به عمل نزدیک کند. پس بهتر آن است که ذهن خود را روی مثبت اندیشی متمرکز کرده و شرایط سخت را فرصت تلقی کرده و با چنین طرز تلقی مثبتی در طول زمان با ذهنیت خلاق و نو آور به شکار فرصت‌ها پرداخته و خود را در میدان‌های واقعی، جهت کشف حقایق که یکی از دلایل زندگی در محیط‌های فنی و اجتماعی است، انداخته و برای دستیابی به موفقیت با روحیه‌های خواستن و دانستن و توانستن مسیر هدایت را از گمراهی مشخص کنید.

فکر کردن به موفقیت:

پس از کسب موفقیت، هر چند اگر این موفقیت‌ها کوچک باشند باید به صورت جدی در محیطی آرام به آنها فکر کنید؛ زیرا جدی گرفتن شایستگی‌ها و خواست‌ها و اطلاعات خود در قالب مسئولیت‌ها و نقش‌هایی که می‌پذیرید در هر زمینه‌ای جهت کسب موفقیت به ما کمک می‌کند که افکار خود را بر روی اهداف سازمان متمرکز کرده و نیروهای باز دارنده را کاهش و در تقویت نیروهای محرک و انگیزاننده نهایت تلاش خود را با روش‌های برنامه ریزی شده و ارزیابی صحیح از عملکرد خود جهت حصول موفقیت به عمل آوریم.

* ما باید فکر کنیم که موفقیت چگونه به دست آمده است.

* چه عواملی باعث این موفقیت شده اند؟

* چه احساسی نسبت به آن داریم؟

* آیا این موفقیت می‌تواند مسیر را جهت دستیابی به موفقیت‌های بزرگتر هموار تر کند؟

* آیا این موفقیت می‌تواند انگیزه بیشتری در افراد جهت دستیابی به موفقیت‌های دیگر ایجاد کند؟

افتخار به خود پس از کسب موفقیت:

منظور از افتخار خود شیفتگی یا خود خواهی که دیگر خواهانه نیست و فخر فروشی را به همراه دارد نیست، بلکه بالا بردن روحیه و اعتماد به نفس و خود باوری استعدادهای خود است، که بعد از صرف زمان و هزینه با تلاشی فرایند وار و تدریجی حاصل می‌شود. موفقیت بر اساس مهات‌های سه گانه و بینش پرورش یافته طی زمان که با تلاش و ممارست حاصل شده، شایسته تحسین و دریافت پاداش می‌باشد.

منابع و مأخذ

Secrets of Self _Hypnosis the Amazing New technique to lose weight .../c
- Goldberg /bruce 1977 *بروس گلدبرگ/ آرام (جمشید هاشمی) ناشر : تجسم خلاق - چاپ اول

پاییز ۱۳۸۸

جیمز هویت؛ ترجمه منوچهر شادان . _تهران : ققنوس، ۱۳۷۷ . چاپ اول/ چاپ نو بهار / Meditation
James Hewitt Teach yourself BOOKs ،* 1992

The Power of Six Sigma : An Inspiring Tale of How Six Sigma is Transforming
the Wey We Work . * C2001 . *معجزه شش سیگما : داستانی الهام بخش درباره این که چگونه شش
سیگما ، شیوه کار کردن ما را تغییر می دهد . /نویسنده سابیر چادهوری ؛ مترجم حمید رضا فرتوک زاده
_تهران ؛ فرا ، ۱۳۸۳ .

*.مهارت های یک مدیر. موفق ترجمه: محمود توتونچیان -برگرفته از مقاله هایی درباره مدیریت «نوشته
و ترجمه گروهی از اساتید و نویسندگان مدیریت «مرکز آموزش مدیریت دولتی-مرکز چاپ و انتشارات دانشگاه
پیام نور-چاپ اول : ۱۳۷۰

Harvard business review. September&October.1974

*. مدیریت در خدمت تحوّل،: نویسندگان : پال هرسی و کنت بلانشارد؛ مترجم محمدعلی طوسی - نقل از
مجله آموزش و توسعه. Training and Development Journal. January 1972, pages 6-10 .
*مدیریت در خدمت تحوّل //تغییر از طریق دگرگونسازی رفتار

Training and Development Journal ، Febuary 1972, pages 20-24

*.مدیریت در خدمت تحوّل //برنامه ریزی و عملی ساختن دگرگونی‌ها

Training and Development Journal. March 1972, pages 28-33

رسول امید ، مدرس خلاقیت و نوآوری و مدیر سایت معلم خلاق.* www . Moaleme Khalagh . Com