



جمهوری اسلامی ایران

ریاست جمهوری

مرکز آموزش و پژوهش‌های توسعه و آینده‌نگری

دستنامه

مدیریت استرس

(بهداشت روانی کارکنان)

مرکز آموزش و پژوهش‌های توسعه و آینده‌نگری

ویرایش اول

پاییز ۱۳۹۵

الله أكبر

## فهرست مطالب

۴	اهداف رفتاری
۵	پیشگفتار
۶	مقدمه
۶	تعاریف و مفاهیم بهداشت روانی
۱۰	ابعاد، اهداف و اصول بهداشت روانی در محیط کار
۱۱	اصول بهداشت روانی در سازمان
۱۳	عوامل مؤثر بر بهداشت روانی در سازمان
۱۶	مدیریت استرس؛ یکی از مؤلفه های بهداشت روان
۱۷	استرس و اضطراب در کارکنان و نشانه های آن
۱۹	راهکارهایی کنترل استرس
۲۰	علل و ریشه های استرس در محیط کار و عوامل مؤثر بر آن
۲۱	فرهنگ سازمانی و استرس کارکنان
۲۵	ویژگی های فرهنگ سازمانی
۲۶	عوامل و اجزاء فرهنگ سازمان
۲۸	سطوح فرهنگ سازمانی
۲۸	چگونگی شکل گیری و تداوم فرهنگ سازمانی
۲۹	نقش فرهنگ سازمانی
۳۰	قدرت فرهنگ
۳۲	فرهنگ مشترک (غالب) و پاره فرهنگ ها
۳۲	فرهنگ سالم و فرهنگ بیمار
۳۴	عوامل مؤثر بر فرهنگ سازمان
۳۵	روش ها و تکنیک های مدیریت استرس
۳۹	نتیجه گیری
۴۲	سؤال های تشریحی
۴۳	منابع و مآخذ
۴۳	الف) فارسی
۴۳	ب) اینترنتی

## اهداف رفتاری

پس از مطالعه این دستنامه از فراگیران انتظار می‌رود:

- ۱- مفهوم استرس را بیان نمایند.
- ۲- عوامل محیطی استرس را نام ببرند.
- ۳- ویژگی‌های شخصیتی و ایجاد استرس در افراد را توضیح دهند.
- ۴- عوامل مؤثر بر بهداشت روانی در محیط کار را شرح دهند.
- ۵- عملکرد مدیریت بر استرس را توضیح دهند.
- ۶- فواید از بین بردن استرس کارکنان را بیان نمایند.
- ۷- روش‌ها و تکنیک‌های مدیریت استرس را نام ببرند.



## پیشگفتار

در اجرای ماده ۵۸ قانون مدیریت خدمات کشوری<sup>۱</sup> و ماده ۲ آئین‌نامه اجرایی فصل نهم قانون مذکور<sup>۲</sup>، «نظام آموزش کارمندان دستگاه‌های اجرایی» توسط معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس‌جمهور (وقت) به دستگاه‌های مشمول قانون مذکور ابلاغ شد<sup>۳</sup>.

براساس بند ۵/۴ نظام مذکور، آموزش‌های مدیران به آموزش‌هایی اطلاق می‌شود که در راستای تعالی معنوی و حرفه‌ای مدیران در زمینه‌های بهبود نگرش و بصیرت‌افزایی و توسعه مهارت‌های انسانی، ادراکی و فنی در چارچوب «سامانه و برنامه آموزش مدیران» طراحی و اجرا می‌گردد.

هدف از طراحی و اجرای این دوره‌ها نیز، ارتقاء و تعالی معنوی و توسعه مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی مدیران و متناسب ساختن توانایی‌های آنان با پیشرفت دانش و فناوری در زمینه‌های برنامه‌ریزی، سازماندهی، نظارت، هدایت و ارزشیابی و نقش‌های مدیریتی و آماده ساختن مدیران حرفه‌ای و کارمندان برای پذیرش مسئولیت‌های جدید است.

به‌منظور تحقق اهداف پیش‌گفته، «سامانه و برنامه تربیت و آموزش مدیران»، مشتمل بر عناوین دوره‌های آموزشی مدیران سطوح مختلف، طراحی و طی بخشنامه شماره ۲۰۰/۹۰/۳۲۶۶۴ مورخ ۱۳۹۰/۱۲/۱۵ ابلاغ شد.

«دستنامه»<sup>۴</sup> یک نوع کتاب مرجع یا مجموعه‌ای از کتاب‌های راهنماست که دربردارنده اطلاعات و داده‌های کافی و فراگیر از مسائل بنیادی یک موضوع است. ساختار دستنامه‌ها معمولاً به گونه‌ای سازمان داده می‌شود تا بتوان از آنها به عنوان یک کتاب مرجع آماده استفاده کرد. دستنامه‌ها از منابع و مراجع تخصصی در مورد یک موضوع یا دانش خاص بوده و اطلاعات مورد نیاز برای شناخت دامنه یک موضوع را در دسترس قرار می‌دهد. دلیل اصلی تهیه اغلب دستنامه‌ها همان گسترده بودن و اختصار آنها است تا مراجعه‌کننده بتواند به یک نمای کلی از موضوع و همچنین اطلاعات بنیادین و کافی در زمینه‌های مختلف بحث موردنظر دست یابد.

دستنامه حاضر، به‌عنوان یکی از منابع آموزشی دوره «مدیریت استرس (بهداشت روانی کارکنان)»، از مجموعه دوره‌های حین انتصاب مدیران سطح پایه است که براساس سرفصل‌های دوره و برای بهره‌برداری فراگیران، تدوین شده است. با توجه به ضرورت بازنگری و انجام اصلاحات، برای رفع اشکالات و رسیدن به مرحله کمال مطلوب، از همه استادان، صاحب‌نظران و فراگیران محترم تقاضا می‌شود با همکاری، راهنمایی و ارائه پیشنهادها و دیدگاه‌های اصلاحی، ما را در اصلاح این دستنامه و تدوین دیگر آثار موردنیاز کارمندان دولت یاری کنند.

## مرکز آموزش و پژوهش‌های توسعه و آینده‌نگری

۱- مصوب کمیسیون مشترک مجلس شورای اسلامی به تاریخ ۱۳۸۶/۰۷/۰۸.

۲- تصویب‌نامه شماره ۲۵۷۹/ت/۴۳۹۱۶ ک مورخ ۱۳۸۹/۱/۱۰.

۳- بخشنامه شماره ۲۰۰/۱۸۳۴ مورخ ۱۳۹۰/۱/۳۰.

## مقدمه

به نظر مفهوم ساده‌ای است، این کلمه‌ای است که هر روز بارها و بارها به کار می‌بریم: استرس. اما استرس واقعاً به چه معنی است؟ آیا همان انگیزتگی روانی است؟ آیا همان «بار کاری» است؟ آیا با اضطراب یا خشم ناهشیار (ناخودآگاه) تفاوت دارد؟ آیا علت آسیب‌های روانی است؟ آیا اصلاً وجود خارجی دارد؟

امروزه «استرس» یا «تنش» نامی آشنا برای عموم مردم است و در زندگی، روزانه به‌طور فراوان و به علل مختلف مشاهده می‌شود. انتظارات سازمان از کارمندان، اشکال‌های مدیریتی، فشار اجتماعی و ... که گاه با ظرفیت جسمی، عصبی و روانی افراد متناسب نیست، و باعث بروز تنش می‌شود. این انتظارات و شرایط عامل به وجود آمدن مجموعه فشارهایی است که «استرس» نامیده می‌شود.

فشار عصبی دارای دو مفهوم منفی و مثبت می‌باشد، در اصل فشار عصبی «واکنش حسی نسبت به وضعیت خارجی که نتیجه آن تغییر وضع جسمی، روانی و رفتاری کارکنان است. در دهه اخیر موضوع استرس و آثار آن در سازمان‌ها مورد توجه بسیار واقع گردیده است. با وجود این که استرس مثبت نیز وجود دارد و نباید به استرس به عنوان یک پدیده منفی نگریست، زمانی که از استرس صحبت می‌شود بیشتر به عوارض و جنبه‌های منفی آن توجه می‌شود. به هر حال استرس اثرات فراوانی بر عملکرد و فعالیت‌های اعضای سازمان دارد. مدیران، کارکنان و ارباب رجوع سازمان تحت تأثیر فشارهای عصبی دچار حالات روانی خاصی می‌شوند و دست به اعمالی می‌زنند که مستقیماً در فعالیت‌ها و بازدهی سازمان منعکس می‌گردد. فشارهای عصبی علاوه بر تأثیرات روانی تأثیرات جسمانی نیز دارند. استرس‌های شدید باعث تزلزل در اهداف و راههای نیل به آن می‌شوند.

کسانی که نسبت به برد و باخت نامطمئن هستند دارای بیشترین میزان استرس می‌باشند، اگر نتیجه بی‌اهمیت باشد در آن صورت هیچ استرسی وجود نخواهند داشت از طرفی استرس از مسائل عادی و معمولی زندگی صنعتی امروز است. البته باید تفاوت‌های موجود بین استرس‌های منطقی و استرس‌های بسیار بالا و حساسیت‌ها را تجربه نمود تا توانایی مقاومت تقویت شود، اگر سازمان فاقد عوامل تحریک‌کننده باشد، سطح کارایی پایین آمده و افراد دچار کسالت و خستگی می‌شوند که این حالت برای سازمان نامطلوب است (فخیمی، ۱۳۸۳، ص ۲۷۴).

## تعاریف و مفاهیم بهداشت روانی

### استرس<sup>۱</sup> و انواع استرس

استرس به‌طور کلی (فشار عصبی) است که از آن کلمه لاتین استرینجر به مفهوم به هم رفتن، قبض شدن و ... گرفته شده است و در زبان فارسی معادل‌های تکانه عصبی هم ترجمه کرده‌اند، که این اصطلاح هم معادل دقیق فشار روانی<sup>۲</sup>، تنیدگی، نگرانی و ... برای آن عنوان گردیده است. در اصل استرس از «فشار» ناشی می‌شود و خود فشار نیست، گرچه با اندک اغماضی «استرس» را می‌توان همان «فشار عصبی» معنی کرد و آن را عکس‌العملی دانست که انسان در مقابل محرک‌های ناسازگار از خود بروز می‌دهد.<sup>۳</sup>

1- Stress

2- Nervous Strain

۳- فرزاد فخیمی، «استرس چیست؟»، <http://www.tebyan.net/newmobile.aspx>

می‌توان استرس را به‌طور کامل و دقیق چنین تعریف کرد «استرس مجموعه واکنش‌های جسمانی، روانی، ذهنی و رفتاری است که ارگانسیم بدن انسان (یا جانوران) در برابر محرک‌ها (عامل‌ها)ی درونی یا بیرونی بر هم زننده ثبات و تعادل طبیعی و درونی بدن، که نشان می‌دهد»<sup>۱</sup>

واژه استرس ابتدا در علم فیزیک مطرح شد. به این معنا که به جسمی آنقدر فشار آورده شده تا خرد شود. ما در واقع با سه نوع استرس روبه‌رو، عبارتند از:

۱- یوسترس

۲- نوسترس

۳- دیسترس

۱- **یوسترس:** استرس خوب است و در موقعیتی ایجاد می‌شود که شخص آن را انگیزه‌دهنده یا الهام‌بخش ارزیابی می‌کند این استرس‌ها لذت‌بخش است و تهدیدی نمی‌باشد. مثل ملاقات یک بازیگر مشهور سینما یا استرس شب امتحان که فرد را به تکاپو و می‌دارد.

۲- **نوسترس:** اشاره به محرک حسی دارد که تأثیری بر جای نمی‌گذارد، نوسترس نه خوب است و نه بد. شنیدن خبر وقوع زلزله در یک نقطه دورافتاده می‌تواند در این ردیف جای بگیرد.

۳- **دسترس:** استرس بد است که دو حالت دارد: استرس حاد که بسیار شدید است و به سرعت از بین می‌رود و استرس مزمن که ممکن است خفیف یا شدید باشد ولی تا مدت‌های طولانی ساعت‌ها، روزها و حتی ماه‌ها باقی می‌ماند.<sup>۲</sup>

استرس وضعیت و حالتی است که از دخالت متغیرات مختلف روانی فیزیولوژیکی بر دو عامل محیط کار و سلامتی (جسمی و احساسی) در فرد بروز می‌کند این مجموعه‌ای از واکنش‌های عمومی و شخصی نسبت به عوامل ناسازگار و غیرمنتظره محیط است و موجب اختلال در سیستم سازگاری و تطبیق بدن آدمی با محیط خارجی می‌شود و او را وادار می‌کند با اتخاذ روش جنگ یا گریز، با خطر مقابله نموده و یا از آن دور شود. در اوایل قرن بیستم، پژوهش‌های والتر کانن<sup>۳</sup> (۱۹۳۵) در روان‌شناسی زیست‌شناختی (بیولوژیک)، استرس را واکنش «مقابله یا گریز» سیستم عصبی سمپاتیک نسبت به تهدیدها، رهنمون ساخت. کانن کشف کرد که انگیزگی<sup>۴</sup> نسبت به یک تهدید شامل چند عنصر مختلف است که بدن ما را از نظر فیزیولوژیک آماده می‌سازد که یا در مقابل مهاجم ایستادگی و مبارزه کنیم یا از خطر گریزیم هانس سلیه<sup>۵</sup> در دهه ۱۹۵۰، برای نخستین بار مفهوم «استرس» را متداول ساخت.

۱- محمود بهزادی، استرس (فشار روانی)، دانشمند، شماره ۴۳، اسفند ۱۳۷۱.

۲- محمد عیوضی، نرگس عیوضی، (روش‌های مقابله با فشار در محیط کار) [www.imi.ir/managersCenter/SiteAssets](http://www.imi.ir/managersCenter/SiteAssets)

3- Walter Cannon

4- SNS

5- Hans Selye

## مراحل شکل‌گیری استرس در فرد

برای این که استرس به صورت واقعی مراحل زیر در فرد صورت می‌پذیرد:

- نخست باید نتیجه کار نامشخص یا نامطمئن باشد.
- دوم آن که نتیجه باید از اهمیت زیادی برخوردار باشد.
- سوم تردید یا عدم اطمینان وجود داشته باشد.

سلیه معتقد بود که همه افراد به تمام انواع شرایط تهدیدکننده، به یک شکل واکنش نشان می‌دهند و او این را «سندرم سازگاری عمومی»<sup>۱</sup> نامید. او ادعا می‌کرد که علاوه بر «انگیختگی سیستم عصبی سمپاتیک»، سایر سیستم‌های بدن نظیر قشر غده فوق کلیوی و غده هیپوفیز هم ممکن است در واکنش به تهدید دخیل باشند (خواجه‌پور، ۱۳۸۵، ص ۲۳).

بررسی‌های جدید و تئوری‌های جامع استرس، بر تعامل فرد و محیط تأکید کرده است و عکس‌العمل فرد در برابر استرس بستگی به تفسیر و ارزیابی آگاهانه و یا ناآگاهانه، اهمیت حوادث زیان‌آور، تهدیدآمیز و دارای چالش می‌باشد (دایر، ۱۳۸۲، ص ۱۸) هرچند فشار عصبی به شکل‌های مختلف تعریف شده اما زمینه مشترک همه تعاریف این است که علت ایجاد فشار عصبی، وجود محرکی به صورت فیزیکی یا روانی است و فرد به طریقی خاص نسبت به آن عکس‌العمل نشان می‌دهد. فشار عصبی یکی از پدیده‌های اجتماعی و سازمانی است که به‌طور گسترده‌ای بر فضای سازمان، روابط انسان‌ها و بهداشت روانی آنها تأثیر می‌گذارد (فقهی فرهمند، ۱۳۸۱، ص ۵۴۲).

### اغلب علایم هنگام بروز استرس عبارتند از :

- ❖ افزایش ضربان قلب و فشار خون
- ❖ افزایش تعریق
- ❖ دقیقت بیشتر شنوایی و دید
- ❖ سردی دست‌ها و پاها

«سیله» توجه خود را بر پاسخ بدن در برابر ناخواسته‌هایی که بر آن وارد می‌شوند متمرکز کرده بود بنابراین شاید «چیزی» به نام «استرس» اصلاً وجود نداشته باشد و شاید این واژه، صرفاً عبارتی است که فرهنگ ما برای توصیف ترس، خشم ناخودآگاه، کمبود بخشش، چسبیدن به یک هویت واهی، و فقدان یک زندگی معنوی به کار می‌برد.

برای کنترل و هدایت استرس بتوان به آموزش‌های خلبانی اشاره‌ای داشت:



## درسی از خلبانی

خلبانی که مسئول هدایت پرواز هواپیماست، «خلبان فرمانده» خوانده می‌شود. تمام آموزش‌های خلبانی شامل آشنایی و انطباق با شرایط اضطراری و از کار افتادن تجهیزات است. شرایط اضطراری، صرف‌نظر از این که خلبان چقدر آماده یا ماهر باشد، همیشه ممکن است پیش آید.

هنگامی که شرایط اضطراری پیش می‌آید، تغییرات بیولوژیک ناشی از تهدید زندگی، به پیدایش انرژی در عضلات بزرگ بدن کمک می‌کند و خون به اندام‌های انتهایی کمتر می‌رسد.

اما در شرایط بحرانی، آنچه خلبان نیاز دارد، حرکت دقیق دست‌ها و پاهاست، نه قدرت فیزیکی. بنابراین، مهارت‌های «طبیعی» بقا که در شرایط اضطراری فعال می‌شوند ممکن است در واقع به از دست دادن کنترل هواپیما توسط خلبان منجر شوند. به این جهت، برای مدیریت انگیزگی در شرایط اضطراری، خلبان یا هر کس دیگر به روش دیگری بجز «مقابله یا گریز» نیاز دارد: نه فرار از مشکل و نه جنگیدن با آن، بلکه مهار کنترل آن.

در شرایط اضطراری، فرد باید «خلبان فرمانده» بدن خودش باشد و این گام اساسی برای فائق آمدن بر مشکل است. سعی در «تحت کنترل داشتن» امور، تصویری خام است، «تحت کنترل داشتن» را باید به این معنی در نظر گرفت که با وجودی که نمی‌توانید آنچه در آینده اتفاق می‌افتد را کنترل کنید، اما می‌توانید درباره واکنشتان به هر آنچه اتفاق افتد، تصمیم‌گیری کنید.

## بهداشت روانی در محیط کار

بهداشت روانی را حالت سازگاری نسبتاً خوب، احساس رضایتمندی و شکوفایی توان و استعداد‌های فردی تعریف کرده‌اند و بهداشت روانی در محیط کار را به معنای مقاومت در مقابل به وجود آمدن پریشانی‌های روانی و اختلالات رفتاری در کارکنان سازمان و سالم سازی فضای روانی کار بیان داشته‌اند.

سلامت روانی انسان تا حدودی وابستگی زیادی به کیفیت روابط او با دیگران دارد، در مواقع زیادی ارتباط به عنوان یک ضرورت جهت ارضای نیازهای، وابستگی، دوست داشتن، احترام، قدر و منزلت و یا نیازهای فیزیولوژیکی مطرح است. افرادی که بنا به دلایلی قادر به ایجاد روابط خوبی با دیگران نیستند اغلب دچار افسردگی، اضطراب، حس بیهودگی و انزوای اجتماعی می‌شوند، در واقع نحوه کیفیت برقراری ارتباط تأثیر بسزایی در حل مشکلات، موانع و تعارضات دارد. برای مثال تحقیقات نشان می‌دهد که حدود ۶۰ درصد اختلافات محیط کاری ناشی از خوب گوش نکردن است و ناکامی ناشی از عدم ایجاد ارتباط مؤثر باعث عدم تفاهم، بی‌علاقگی به کار، کاهش قدرت تولید، ناکامی، خصومت، عدم اعتماد به نفس و فقدان شور و نشاط می‌شود.

در محیط کار مشکلات ارتباطی باعث ازدست دادن شغل، بی‌انگیزگی، ناامیدی، غیبت، کم کاری، عدم همکاری لازم جهت انجام وظایف، بی‌دقتی، بی‌ثباتی خلق و ... می‌شود، از نشانه‌های بهداشت روانی در محیط کار، رضایتمندی شغلی فرد است. رضایت شغلی باعث افزایش کارایی، کاهش غیبت، کاهش اشتباهات در کار و ... می‌شود. رضایت از کار برای مدیران

نیز از اهمیت زیادی برخوردار است، عقیده بر این است که کارمند راضی بازده خوبی دارد، غیبت نمی‌کند، حادثه‌ای بوجود نمی‌آورند، باند تشکیل نمی‌دهد و به شادی جو کاری نیز کمک می‌کند. تحقیقات بیانگر آن است که بین عملکرد در کار و عدم رضایت از کار رابطه مستقیم وجود دارد.

### عوامل مؤثر در ایجاد فشار عصبی

عوامل متعددی در ایجاد فشار عصبی (استرس) دخالت دارند، کلی‌ترین عوامل عبارتند از:

الف- محیطی

ب- سازمانی

ج- فردی

تفاوت‌های فردی به عنوان یک عامل تعدیل‌کننده عمل می‌کند. از طرف دیگر فشار عصبی می‌تواند نتایجی به دنبال داشته باشد، که علائم فیزیولوژیکی، روانی و رفتاری از آن جمله است (حقیقی، ۱۳۸۰ف ص ۳۸۵).  
مدیر آشنا به «اصول بهداشت روانی» می‌داند که غم و اندوه و افسردگی و خلاصه خستگی کار، اثر معکوسی بر میزان توجه و دقت کارکنان باقی می‌گذارد و به همین دلیل می‌کوشد تا حد امکان شرایط مناسب کار را برای آنان فراهم سازد وی آگاه است که اضطراب کارکنان می‌تواند موجب کاهش توجه و تمرکز فکری کارکنان شود، حافظه آنان را دچار اختلال کند، بنابراین می‌کوشد تا از هرگونه درگیری و خشم بیهوده در محیط کار جلوگیری شود.

### ابعاد، اهداف و اصول بهداشت روانی در محیط کار

#### اصول بهداشت روانی

در اصل بهداشت روانی همان سلامت فکر و قدرت سازگاری فرد با محیط و اطرافیان است. چون در مواجهه با چالش‌ها و مشکلات روزمره، ما براساس ویژگی‌های روانی خود با آنها برخورد می‌کنیم، هر چه از سلامت روانی بیشتر برخوردار باشیم به یقین آسیب‌پذیری ما کمتر خواهد بود. پس هم‌چنان که از جسم خود مراقبت می‌کنیم، روح خود را نیز باید مقاوم‌تر کنیم تا زندگی بهتری داشته باشیم. بهداشت روانی در محیط کار یعنی مقاومت در مقابل پیدایش پریشانی‌های روانی و اختلالات رفتاری در کارکنان سازمان.

#### ویژگی‌های فضای سالم کاری

سالم‌سازی فضای روانی کار به نحوی که هدف‌های چندگانه زیر تأمین را تأمین نماید:

۱. هیچ یک از کارکنان سازمان به دلیل عوامل موجود در سازمان گرفتار اختلال روانی نشوند.

۲. هر یک از کارکنان از اینکه در سازمان محل کار خود به فعالیت اشتغال دارند احساس رضایت کنند و علاقه‌مند به ادامه کار در آن سازمان باشند.

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

۴. همه کارکنان سازمان قادر به ایجاد روابط مطلوب با محیط کار و عوامل موجود در آن باشند. همکاری و احترام متقابل در میان کارکنان سازمان.

بنابراین، استرس شغلی را می‌توان جمع شدن عامل‌های استرس‌زا و وضعیت‌های مرتبط با شغل دانست که مانع رسیدن فرد به هدفی می‌شود که خواسته یا هدف وی است که از دست رفته است. مدیریت استرس امروزه در سازمان‌ها کاربرد وسیعی دارد که باید مورد توجه دقیق مدیران قرار گیرد، استرسی که در یک رابطه علت و معلولی کار می‌کند و چنانچه علت یا علل آن از بین نروند، معلول نیز از بین نخواهد رفت دیسنزو (۲۰۰۶)<sup>۱</sup> از طرفی تقلیل و رفع فشار عصبی از نظر مدیریت رفتار سازمانی و اصول روابط انسانی دارای اهمیت ویژه‌ای است و پرسنلی که به هر دلیل گرفتار فشار عصبی می‌باشد، عملاً به عنوان بخشی از ثروت معنوی جامعه در معرض خسارت قرار می‌گیرند و این وظیفه مدیران است که آنها را از نظر رفتاری زیر نظر داشته و در جلوگیری از وارد شدن خسارت تلاش نمایند (کلگ، ۲۰۰۶).

## اصول بهداشت روانی در سازمان

مدیران باید تلاش کنند تا محیط کار برای کارکنان اضطراب‌آور نباشد و کارمندان احساس امنیت شغلی کنند و با شادی و نشاط و شوق و انگیزه به دور از هرگونه خشم و درگیری بیهوده به وظایف خود عمل نمایند. وقتی مدیریت، عملکرد خوبی داشته باشد و کارکنان، مورد تکریم و احترام قرار بگیرند و به آنان بهاء داده شود، بعید است چنین محیط کاری در دروساز باشد یا باعث بروز مشکل‌های روانی شود. به‌عبارتی، عملکرد ضعیف مدیریت می‌تواند عامل نارضایتی شغلی قلمداد شود. به عنوان نمونه، اگر کارکنان تصور کنند با آنان منصفانه و محترمانه رفتار نمی‌شود، به احتمال زیاد، به مشکل‌های روانی دچار می‌شوند.

یکی از دلایل عمده وجود و پیدایش اختلال‌های روانی و رفتاری، نداشتن امنیت شغلی و اضطراب ناشی از آن است. در یک سازمان آن دسته از کارگران و کارمندانی که احساس امنیت شغلی در آنان پایین است و در نتیجه گرفتار اضطراب ناشی از بیکاری، تبعید، عزل از موقعیت مطلوب و محرومیت از سایر امتیازات و امکانات می‌باشند، احتمالاً بیش از دیگران برای ادراک منفی حوادث و اتفاقات آمادگی دارند.

1- Decenzo

2- Clegg

هنگام بروز مشکل، استرسی که در افراد بروز می‌کند بر زندگی شغلی آنها اثر گذاشته و به انواع گوناگون در افراد نمایان می‌شود (ناکامی، اضطراب و کشمکش درونی)، مدیران به سبب مسئولیت‌های مربوطه با فشار عصبی و روانی بیشتری مواجه می‌باشند.

نظر به اهمیت استرس و اثرگذاری آن بر عملکرد مدیران، کارکنان و حتی ارباب رجوع، سازمان‌ها تحت تأثیر این گونه فشارها دچار حالت‌های روحی خاصی شده و به اعمالی دست می‌زنند که مستقیماً بر بازدهی سازمان‌ها تأثیرگذار است (فقهی فرهمند، ۱۳۷۹، ص ۱۱۸).

عواملی که از دیدگاه مدیران و کارکنان عامل شکل‌گیری استرس در فرد باشند عبارتند از:

- ۱- قوانین و دستورالعمل‌ها، ساختار سازمانی و شرایط شغلی نامناسب، تأثیر بسیار زیاد و شرایط فیزیکی نامناسب محل کار تأثیر بسیار کم بر بروز تنش روانی در سازمان دارد.
- ۲- ساختار سازمانی نامناسب به عنوان مهم‌ترین عامل تنش‌زای سازمانی محسوب می‌شود و سایر عوامل در رده‌های بعدی قرار دارند ولی از دیدگاه کارکنان، شرایط شغلی نامناسب به عنوان مهم‌ترین عامل تنش‌زای سازمانی است و سایر عوامل در رده‌های بعدی قرار دارند.

محیط کاری که در آن اصول بهداشت روانی کارکنان لحاظ شده دارای ویژگی‌های زیر می‌باشد:

- ۱- ایجاد جو صمیمیت، همدلی، صداقت
- ۲- همکاری و احترام متقابل در میان کارکنان سازمان
- ۳- پرهیز از اعمال روش‌های مبتنی بر زور و اجبار
- ۴- شناسایی استعدادها بالقوه کارکنان و فراهم ساختن رشد و شکوفایی این استعداد در حد توان و امکانات سازمان
- ۵- پرهیز از قضاوت‌های کورکورانه در مورد کار و رفتار کارکنان سازمان
- ۶- شناسایی دلایل واقعی کم کاری، غیبت از کار، بی‌حوصلگی و بی‌علاقگی به کار، کم‌توجهی و بی‌دقتی کارکنان
- ۷- آشنا ساختن کارکنان با واقعیت‌های محیط کار و حذف آن دسته از معیارها و عوامل سازمانی که از لحاظ اخلاقی، انسانی و فرهنگ سازمانی صحیح تلقی نمی‌شود.

به‌طور کلی نقش مدیریت طرح‌ریزی محیطی است که از لحاظ مادی و اجتماعی خشنودکننده باشد. در ضمن مدیر یک سازمان باید به تمام مسائل توجه داشته باشد و زمینه‌ای را از نظر روحی و روانی و ارضای انگیزه‌ها فراهم آورد که کارکنان، خود را شریک و سهم در کارها و عواقب ناشی از آن بدانند. در چنین شرایطی است که خلاقیت افراد تحت نظارت افزایش می‌یابد. البته فراموش نشود که ایجاد زمینه مناسب و فراهم آوردن شرایط رشد و شکوفایی و ارضای نیازهای مادی و روحی کارکنان به منظور ایجاد انگیزه، بدون رعایت اصل مهم و غیر قابل اجتناب یعنی عدالت، ممکن و میسر نیست. داروی تمام دردها و رفتاری‌های مادی

و روانی، عدالت است که در هر زمینه‌ای و در هر زمانی باید اساس کار باشد در غیراین صورت رضایت و موفقیت حاصل نمی‌گردد.

سازمانی که در آن عدالت رعایت نشود مدیریت، در این گونه سازمان‌ها دائم با افرادی بی‌انگیزه و یا کم‌انگیزه مواجهه است که هیچ وقت نمی‌تواند در رسیدن به اهداف مطلوب و دستیابی به بهره‌وری قابل قبول موفق گردد. مدیر یک سازمان باید به تمام مسایل توجه داشته باشد و زمینه‌ای را از نظر روحی و روانی و ارضای انگیزه‌ها فراهم آورد که کارکنان، خود را شریک و سهیم در کارها و عواقب ناشی از آن بدانند. در چنین شرایطی است که خلاقیت افراد تحت نظارت افزایش می‌یابد.

یکی از اصول بهداشت روانی این است که فرد، هم خود و هم دیگران را دوست داشته باشد. انسان سالم دارای این ویژگی است یعنی به شخصیت خود احترام می‌گذارد، دارای عزت نفس و اعتماد به خود است، در مقابل شکست‌ها خود را سرزنش نمی‌کند بلکه از آنها تجربه کسب می‌نماید، از طرف دیگر به مردم علاقه‌مند است، روابط مؤثر اجتماعی می‌باشد، همه را با روی باز می‌پذیرد و در کنار دیگران احساس آرامش می‌کند. از دیگر اصول بهداشت روانی آگاهی فرد از محدودیت‌های خود و دیگران و پذیرفتن آنان است.

بدون شک هیچ فردی بری از عیب و محدودیت نیست به همین دلیل انسان باید بپذیرد که در تمام ابعاد کامل نیست. محدودیت‌های انسان ممکن است در جسم و توانایی‌های وی باشد یعنی فرد از نظر جسمی دچار نقص باشد، عدم سازگاری با این موضوع می‌تواند زمینه ابتلا به بیماری‌ها را فراهم آورد.

از طرف دیگر گاه محدودیت‌ها در استعداد و هوش فرد است، فردی که اهدافی را برای خود برگزیند که متناسب با توان و استعداد وی بوده و دور از دسترس نیست چنین فردی دارای بهداشت روانی است.

اغلب اهداف غیرواقعی‌بینه منجر به شکست و ناکامی و در نتیجه کشمکش درونی فرد و ناسازگاری وی می‌شود، هنگامی که حجم کار زیاد باشد شخص دچار استرس شده و احتمال تغییراتی در رفتارش می‌باشد، فشار روانی می‌تواند کارایی دستگاه ایمنی را که از ما در برابر بیماری‌ها محافظت می‌کند، کاهش دهد. فشار خون بالا، حمله قلبی و زخم معده از دیگر پیامدهای استرس ناشی از فشار کار است.

### عوامل مؤثر بر بهداشت روانی در سازمان

اگرچه عده‌ای از صاحب نظران، فشار روانی را الزاماً مخرب نمی‌دانند اما اکثر پژوهشگران معتقدند که فشار روانی برهم زننده بهداشت روانی است و در شرایط فعلی سازمان‌ها، یکی از مشکلات مدیران می‌باشد که تا حدود زیادی بازدهی و بهره‌وری را کاهش داده و سبب مشکلات رفتاری و تعارض در سازمان‌ها خواهد شد و به عنوان موضوعی فراگیر و نفوذکننده، در همه جوانب و زوایای سازمان مانند شرایط فیزیکی، نوع کار، مسئولیت، ارزشیابی، ساختار، نقش، نوع شخصیت، فرآیند تولید یا عملیات، ارتباطات و ... قابل بررسی است (رشیدی، ۱۳۷۸، ص ۴۵).

عوامل فیزیکی و عوامل انسانی تأثیرگذار در سلامت روان به طور کلی عوامل تشکیل دهنده محیط کار را می توان به ۲ گروه

عمده تقسیم کرد:

### عوامل فیزیکی عبارتند از:

ابزارها، دستگاهها، گرما، سرما، وسایل ایمنی، سر و صدای محیط، آلودگی هوای محیط کار و ...

### عوامل انسانی عبارتند از:

شخصیت، نگرش، ادراک و تعارضات و کشمکش های بین افراد یا گروه ها می باشد.

### عوامل فیزیکی

#### ۱- نور و دما محیط کار

##### ۱-۱- نقش نور محیط کار در سلامت کارکنان

هم نور کم و هم نور زیاد می توانند تأثیرات منفی روی فرد داشته باشد. برخی از این تأثیرات جسمی است مثل تأثیر روی دستگاه بینایی و برخی دیگر تأثیرات روانی هستند. کار در محیط های بسته و کم نور و همچنین پر نور اغلب با خستگی و تحریک پذیری فرد همراه هستند. افرادی که در چنین محیط هایی کار می کنند بازده مناسبی ندارند و اغلب ویژگی ها منفی روانی از خود نشان می دهند.

##### ۲-۱- نقش درجه حرارت کار در سلامت کارکنان

کار در محیط هایی با حرارت نامناسب، بسیار سرد یا بسیار گرم همراه با مشکلات شناخته شده ای برای افراد است به طوری که مشکلات جسمی از جمله درد مفاصل، پایین آمدن سطح مقاومت بدن، سرماخوردگی و ... را می توان نام برد. ناراحتی های مربوط به دستگاه تنفسی نیز در کارکنان چنین محیط هایی بیشتر دیده می شود.

#### ۲- عامل سر و صدایی محیط کار در سلامت کارکنان

دستگاه شنوایی انسان به دامنه محدودی از اصوات حساس است به طوری که اصوات و سر و صداهایی که در طیف بالای این دامنه قرار می گیرند برای فرد آزاردهنده هستند. چنین صداهایی علاوه بر ایجاد مشکلات شنوایی در فرد تغییرات جسمی و روانی دیگری نیز به وجود می آورند.

از لحاظ جسمی فشردگی عروق خونی، تغییرات ضربان قلب، گشاد شدن مردمک چشم، بالا رفتن فشار خون، کشیدگی عضلات و ... را می توان مشاهده کرد. چنین شرایطی معمولاً با علائم اضطراب همراه است. پرخاشگری، بی اعتمادی و تحریک پذیری در افرادی که در محیط های پر سر و صدا کار می کنند مشاهده می شود.<sup>۱</sup>

### ۳- درجه حرارت و رطوبت محیط کار در سلامت کارکنان

بروز مشکلات جسمی از جمله درد مفاصل، پایین آمدن سطح مقاومت بدن، سرماخوردگی، ناراحتی‌های مربوط به دستگاه تنفسی و ...

### ۴- سایر عوامل در محیطی کاری

عوامل متعددی وجود دارند که در محیط کار بر سلامت افراد مؤثر هستند. از جمله رنگ‌ها، با تأثیری که بر روحیه و شرایط روانی فرد می‌گذارند. به عنوان یک عامل محرک یا کسالت‌آور عمل می‌کنند. رنگ محیط کار علاوه بر تناسب آن با نوع کار باید با شرایط روانی افراد نیز سازگاری خوبی داشته باشد.

تأثیر آلودگی داخلی محیط کار و بهداشت محیط کار نیز که کاملاً روشن و واضح است. تراکم کار، ساعات کار و زمان کار عوامل مهم دیگری است. تراکم زیاد کاری، انجام کار در ساعات نامناسب که با خستگی و ضعف جسمی و روانی برای فرد همراه می‌باشد، با تداوم در طول زمان سلامت جسمی و روانی فرد را تهدید خواهند کرد.

### عوامل انسانی

#### ۱- مسائل ارتباطی

عوامل مربوط به مسائل ارتباطی از عوامل مهم دیگری می‌باشد که بر روی فرد اعم از سلامت یا عملکرد او در محیط کار تأثیر می‌گذارند. نوع ارتباطات موجود در محیط کار، نفوذ و اعمال قدرت مدیر، شیوه ارتباطی و شخصیت و اهداف او نقش مهمی در بهداشت روانی فرد و میزان خشنودی او از محیط کار دارند.

جای تردید نیست که هر دو عامل می‌توانند بر بهداشت روانی کارکنان اثر مثبت یا منفی داشته باشند. برای مثال محیط‌های کاری پر سر و صدا باعث ایجاد استرس در فرد می‌شود و این استرس از طریق سردرد، سوء هاضمه، خستگی غیرعادی، ضعف دستگاه ایمنی و آسیب‌پذیری شدید در برابر بیماری‌های قلبی عروقی منعکس می‌شود. معمولاً کارکنان محیط‌های پر سر و صدا پس از بازگشت از محل کار علاقه ندارند از خانه خارج شوند، تفریح کنند، میهمانی بروند یا میهمان دعوت کنند و این افراد در درازمدت، برای اعضای خانواده خود نیز خسته‌کننده می‌شوند، از طرفی وجود آلودگی صوتی در محیط کار هر روز تعدادی از سلول‌های شنوایی را از بین می‌برد و افراد به مرور شنوایی خود را از دست می‌دهند، این افراد که معمولاً به سنگینی گوش مبتلا می‌شوند با دشواری می‌توانند با خانواده و اطرافیان خود تعامل داشته باشند. چرا که گفته‌های آنان را بد می‌شنوند و بد تفسیر می‌کنند. سنگینی گوش عزت‌نفس آنان را پایین آورده و موجب می‌شود که فرد از تماس با دیگران اجتناب کند و تنهایی را ترجیح می‌دهد<sup>۱</sup>.

امروزه مشاهدات کارشناسان بهداشت حرفه‌ای نشان می‌دهد که شرایط کاری بد نه تنها بیماری شغلی خاص ایجاد می‌کند، بلکه از مهم‌ترین عوامل اثرگذار بر سلامت کارکنان است برای نمونه اعتقاد بر این است که فشارهای روانی در حد متعادل می‌تواند باعث کارایی، عملکرد بهتر و کوششی برای دستیابی به هدف‌ها شود. محیط حرفه‌ای، نوع کار، افراط و تفریط در کار، خطرات جسمانی، چگونگی سازگاری فرد با محیط کار و رویارویی خانواده و کار از مهم‌ترین منابع استرس‌زا محسوب می‌شوند اما هنگامی که فرد نتواند خود را با شرایط محیط کار سازگار نماید دچار نشانه‌هایی نظیر اضطراب، افسردگی و دیگر بیماری‌ها می‌گردد. سطح نازل وظایف شغلی در مقایسه با توانایی‌هایی شخصی، انتظارات برآورده نشده و ناخشنودی‌های ناشی از عدم دستیابی به هدف‌های ارزشمند شخصی از عوامل استرس‌زا دیگر در محیط کار محسوب می‌شود.<sup>۱</sup>

### مدیریت استرس؛ یکی از مؤلفه‌های بهداشت روان

نه می‌توانم استرس را درمان کنم و نه باید که چنین کاری کنم، به جای آن باید بیاموزم که از آن لذت ببرم (هانس سلی) استرس در مدیریت رفتار سازمانی از اهمیت و جایگاه ویژه‌ای برخوردار است و از آنجایی که شرایط کار دائماً در حال تغییر است، از نظر مدیران و کارکنان شاغل در سازمان‌ها، قوانین و دستورالعمل‌ها، ساختار سازمانی و شرایط شغلی نامناسب بر بروز فشارعصبی تأثیر مثبت دارند.

استرس شغلی مسأله‌ای است که جویندگان کار بایستی به آن توجه عمیقی داشته و در فرآیند کارایی خود مسائل عاطفی و روانی ناشی از شغل مورد نظر را مورد توجه قرار دهند (الوانی، ۱۳۷۶، ص ۱۲۴). کما این که استرس حاصل از کار، بسیاری از مسائل جسمی، روانی، خانوادگی و اجتماعی را برای فرد رقم می‌زند و فشارعصبی در زندگی روزانه فراوان مشاهده می‌شود و با این که این پدیده را از دیدگاه منفی مورد بحث قرار می‌دهند، ولی می‌تواند دارای ارزش مثبت هم باشد.

دنیای صنعتی و فراصنعتی، گرفتاری‌های فراوان به بار آورده و نگرانی افراد نسبت به کار، خانواده، نگرانی‌های مادران نسبت به وضع کودکان خود، مشکلات اجتماعی، انتظارات و توقعات سازمان از کارکنان، پیشرفت تکنولوژی و نگرانی از کهنه شدن معلومات و اطلاعات، مشکلات مدیریت و ... همگی سبب شده که افراد همواره دچار هیجان‌ها، تنش‌ها، نگرانی‌ها، بیم و امیدهای گوناگونی شوند، که گاه با ظرفیت جسمانی و روانی آنها سازگار نیست (علوی، ۱۳۸۱، ص ۲۳۷)، فشار عصبی معمولاً وقتی ایجاد می‌شود که فرد با چالش، تهدید و یا تحولی مواجه شده که بین توان فرد برای انجام کار و کار خواسته شده از وی، توازن وجود نداشته باشد (بن هریسون، ۱۳۸۵، ص ۱۴۷).

هانس سلیه با تشریح تفاوت‌های بین اسب مسابقه و لاک‌پشت، اعلام کرد برخی افراد هنگامی که نیازهای زیادی دارند، استرس زیادی بر آنها وارد می‌شود، کارشان را بهتر انجام می‌دهند و این‌گونه افراد مانند اسب مسابقه‌اند که سطح مطلوب استرس در آنها بالا است اما افرادی نیز می‌باشند که بهترین عملکرد آنها زمانی است که نیازهای کمتری دارند و استرس کمتری را



تجربه می کنند و آنها مثل لاک پشت سطح مطلوب استرس شان نسبتاً پایین است، در واقع حد مطلوب استرس در هر فرد یا هر سازمان، نشانگر سلامت آن فرد یا سازمان و مقدار مناسب استرس آنها است (غفوریان، ۱۳۷۷، ص ۳۷).

### پیشگیری از استرس

ارائه یک راه حل کلی و جامع برای پیشگیری از استرس ممکن نیست در تمام موقعیت ها، فرآیندی برای پیشگیری بیان شده که شامل سه مرحله متمایز است:

۱. تعیین مشکل

۲. مداخله

۳. ارزیابی

یک برنامه جامع، برای مهار استرس و مدیریت آن صرفاً برای کاهش به طرز مؤثر، کارآمد و به طور همه جانبه و با نگرش کل گرا با استرس روبرو می شود به عبارت دیگر مدیریت استرس شامل مراحل زیر است:

۱- داشتن آگاهی دقیق از واکنش بدن به استرس

۲- داشتن اطلاعات درست درباره عوامل جسمی، ذهنی، هیجانی و معنوی در ارتباط با استرس

۳- استفاده از انواع روش های مقابل های مناسب برای از میان برداشتن استرس

۴- استفاده منظم از روش های آرمیدگی و حفظ تعادل حیاتی بدن

۵- ارزیابی ادواری اثربخش بودن مهارت های مقابل ها و روش های رسیدن به آرمیدگی

### استرس و اضطراب در کارکنان و نشانه های آن

#### استرس شغلی

حتی «شغل های رویایی» هم دارای لحظه هایی پر استرس، انتظارات کاری و سایر مسئولیت ها می باشند. برای برخی افراد، استرس محرکی است که انجام بعضی کارها را حتمی می سازد، استرس محیط کاری می تواند براحتی زندگی را تحت تأثیر قرار دهد.

بدین ترتیب می توان استرس شغلی را روی هم جمع شدن عامل های استرس زا و وضعیت های مرتبط با شغل دانست که بیشتر افراد نسبت به استرس زا بودن آن اتفاق نظر دارند. یا می توان استرس شغلی را اینگونه به یاد داشت: کنش متقابل بین شرایط کار و ویژگی های فردی شاغل به گونه ای که خواسته های محیط کار بیش از آن است که فرد بتواند از عهده آنها برآید (خواجه پور، ۱۳۸۵، ص ۳۶).

ممکن است به طور مداوم در مورد یک پروژه خاص نگران بود، از رفتار نادرست یک همکار یا سرپرست (مدیر گروه) احساس ناخوشایندی داشته یا آگاهانه و به امید کسب یک ترفیع، بیش از حد توان کاری را پذیرفت، چنانچه شغل را در رأس

همه امور قرار داده، روابط شخصی تحت تأثیر قرار خواهد گرفت و با فشارهای کاری ادغام می‌شود. از کار برکنار شدن، تغییرات مدیریتی و سازمانی می‌تواند امنیت شغلی فرد را آشفته سازد.

مطالعه یک محقق نروژی نشان داده است که تنها شایعه‌ای در مورد تعطیلی کارخانه باعث افزایش فشار خون و تپش قلب کارگران شده و بر روی سلامتی جسمانی آنها تأثیر بوده است.

در کنار ضررهای حاصله از استرس کاری بر روی احساسات، طولانی شدن این نوع استرس بر سلامتی جسمانی افراد اثرگذار است، مشغولیت ذهنی مداوم با مسائل شغلی غالباً منجر به تغذیه نامناسب و نامرتب و عدم ورزش کافی می‌شود که نهایتاً مشکلاتی چون اضافه وزن، فشارخون بالا و افزایش مقدار کلسترول را به همراه خواهد داشت.

تنش‌های شغلی مثل پاداش‌های کم، محیط کاری غیردوستانه و ساعات کاری طولانی می‌تواند موجب بیماری قلبی است البته سن نیز به عنوان عاملی جهت استرس کاری محسوب می‌شود.

فشار کاری باعث فرسودگی روانی شده (حالتی که با خستگی روحی و نگرش‌های منفی و بدبینانه نسبت به خود و دیگران همراه می‌باشد).

فرسودگی روانی منجر به افسردگی و انواع بیماری‌های قلبی و سکتته، اختلالات غذایی و گوارشی، دیابت و انواع سرطان را به دنبال خواهد داشت، افسردگی مزمن ایمنی بدن در مقابل بیماری‌های دیگر کاهش داده و حتی می‌تواند موجب مرگ زودرس شود. محیط کاری می‌تواند عارضه‌های منفی بر سلامت جسمی و روانی کارکنان داشته باشد علل زیر می‌تواند باعث بروز استرس در کارکنان باشند فضای کاری فاقد تعادل بین کار و زندگی.

### تعادل میان کار و زندگی

تعارض میان کار و زندگی، وقتی به وجود می‌آید که کارکنان در یابند نقش‌های آنان در محیط کار و خانواده، با یکدیگر تداخل داشته و برای یکدیگر مزاحمت ایجاد می‌کنند. همهی استرس‌ها، منفی و مضر نیستند و جزئی از ماهیت کار محسوب می‌شوند. بسیاری از کارکنان معتقدند تعارض میان کار و زندگی به محیط خانواده و کار، آسیب جدی می‌رساند که می‌تواند سلامت جسمی و روانی فرد را به خطر بیندازد. البته این به این معنی نیست که استرس، به تنهایی موجب تشدید بیماری‌های روانی می‌شود. استرس زیاد، زمینه‌ساز افسردگی، اضطراب یا خشم شده و در کارکرد مغز، اختلال ایجاد می‌کند و در نهایت، منجر به ضعف سیستم ایمنی بدن می‌شود. به عبارتی، استرس زیاد، می‌تواند موجب ضعف اخلاقی، غیبت و کاهش بهره‌وری شود. تعارض شدید میان کار و زندگی همراه است با:

- تحمل استرس زیاد، افسرده‌خویی، درماندگی و ضعیف‌تر شدن وضعیت سلامت جسمانی
- کاهش رضایتمندی شغلی و تعهد سازمانی
- افزایش مراجعه به پزشک
- افزایش غیبت کاری

## راهکارهای حفظ تعادل میان کار و زندگی خانوادگی کارکنان عبارتند از :

- گفتن «نه» به اضافه کاری های غیرمنطقی

- نبردن کار اداری به منزل (اگر مجبورید در خانه، کارهای اداری انجام دهید، باید وقت خاصی را به آنها اختصاص دهید.

برای نمونه، وقتی که فرزندان به رختخواب رفتند)

- کاهش مأموریت های اداری

- استفاده از ساعت های کاری شناور

- نباید کارکنان را برای انتخاب میان پیشرفت شغلی و رسیدگی به خانواده تحت فشار بگذارید، بلکه باید راهکارها و

شاخص های ارتقا و ترقی شغلی به نحوی طراحی شود که به زندگی خصوصی کارکنان، صدمه ای نرساند.

- کارهای اضافی را کم کنید (یکی از این روش ها، جلوگیری از مکاتبه های اضافی و ارجاع آن از مدیریت به کارکنان،

اصلاح و بهبود فرآیندهای کاری است. در این زمینه با کارکنان مشورت کنید)

واکنش افراد در مقابل استرس، متفاوت است. ممکن است استرس برای یک نفر عارضه های جسمانی و روانی شدید داشته

باشد در حالی که دیگری، از این عارضه ها در امان باشد، راه های زیادی برای کنترل استرس شغلی وجود دارد.

یکی از بهترین روش ها، ورزش و تغذیه مناسب می باشد، روش های دیگر بر موضوعات خاصی چون مدیریت زمان (کنترل

زمان)، آموزش مداوم مهارت های اجتماعی مناسب توجه می کنند. یک روانشناس خوب نیز می تواند به شما کمک کند تا علت

استرس خود را شناخته و روش های خاصی را برای غلبه بر آن اعمال کنید.

## راهکارهایی کنترل استرس

۱- از بیشترین مقدار تنفس (استراحت) در یک روز کاری بهره ببرید

حتی ده دقیقه استراحت، به دیدگاه ذهنی شما طراوت می بخشد. قدری پیاده روی کنید، با همکاران پیرامون مسائلی غیر از شغل

صحبت کنید. چشمانتان را به آرامی ببندید و چند نفس عمیق بکشید.

۲- استانداردهای قابل قبولی برای خود و دیگران در نظر بگیرید

انتظار کمال مطلوب را نداشته باشید. با کارفرما در مورد وضعیت شغلی خود صحبت کنید. مسئولیت ها و معیارهای کاری شما،

دقیقاً بازتاب آن چیزی است که انجام می دهید. کار گروهی به منظور ایجاد تغییرات لازم نه تنها برای سلامتی جسمی و روانی

شما مفید است بلکه روی هم رفته خلاقیت سازمان را نیز بالا می برد.

## علل و ریشه‌های استرس در محیط کار و عوامل مؤثر بر آن

### عوامل سازمانی ایجاد کننده فشار عصبی

اگرچه عده‌ای از صاحب‌نظران، استرس را الزاماً مخرب نمی‌دانند اما اکثر پژوهشگران معتقدند که آن شرایط فعلی سازمان‌ها عامل برهم زنده بهداشت روانی و یکی از مشکلات مدیران می‌باشد که تا حدود زیادی بازدهی و بهره‌وری را کاهش داده و سبب مشکلات رفتاری و تعارض شده است، لذا یافتن راهبردهای پیشگیری بسیار حائز اهمیت است. (غفوریان، ۱۳۷۷، ص ۳۷) فشارهای شغلی تحت تأثیر موقعیت شغلی، فرد را از کنش معمولی منحرف که از طریق ویژگی‌های شخصی و یا فرآیندهای روانشناختی تحقق می‌یابد (مشبکی، ۱۳۷۶، ص ۱۱۵).

از تحقیق روی ۶۰۰ کارگر و کارمند سازمان‌های آمریکایی، این نتیجه حاصل شد که ۴۶٪ افراد تحت فشار عصبی بسیار زیاد بودند و ۳۴٪ گفتند که تنش و فشار روانی بیش از حد باعث شده که به فکر ترک سازمان باشند (اینلندر، ۱۳۷۸، ص ۷۰) در این زمینه نتایج مطالعات نشان می‌دهد که مهم‌ترین عوامل سازمانی پدیدآورنده تنش روانی و ایجاد کننده فشار عصبی را می‌توان در شرایط فیزیکی، ساختار سازمانی، شرایط شغلی، قوانین و دستورالعمل‌ها خلاصه نمود (گریفین، ۱۹۹).  
رایینز<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) نمونه‌هایی از محیط کار که در ایجاد استرس در بین مدیران و کارکنان سازمان مؤثرند در این جدول مورد بررسی قرار می‌گیرند.

### نمونه‌هایی از عوامل سازمانی ایجاد کننده فشار عصبی

شرایط فیزیکی	ساختار سازمانی
نور نامناسب محل کار، تعامل نامناسب فرد و مبلمان و ورود مراجعین به اتاق	اطلاع‌رسانی نامناسب سیستم اداری ارتباط نامؤثر با دیگر واحدها
شرایط شغلی	قوانین و دستورالعمل‌ها
نبود امنیت شغلی و کار بیش از حد زیاد شرح وظایف نامشخص	عدم شفافیت و به روز نبودن قوانین عدم تطابق قوانین با خواسته‌های شغلی

۱. قوانین و دستورالعمل‌های نامناسب: به روز نبودن و عدم شفافیت قوانین و دستورالعمل‌های ابلاغ، اطلاع‌رسانی نامناسب

سیستم اداری در ابلاغ قوانین، تطابق نداشتن قوانین با نیازهای شغلی (فخیمی، ۱۳۸۳، ص ۲۷۹).

۲. ساختار سازمانی نامناسب: نامناسب بودن تقسیم کار، عدم هماهنگی بین اختیارات و مسئولیت‌ها، بی‌ارزش جلو دادن

وظایف از نظر فرد، اخذ، تصمیمات شغلی و نداشتن کیفیت خروجی مشترک واحدها (فخیمی، ۱۳۸۳، ص ۲۷۸).

۳. شرایط شغلی نامناسب: احساس عدم امنیت شغلی در فرد، وجود ابهام در نقش‌ها، انجام دادن کار بیش از حد توانایی، نبودن تعادل بین مسئولیت‌ها و اختیارات، عدم ارتباط مناسب بین واحدهای سازمانی و مواردی که می‌تواند کیفیت کار فرد را در سازمان با مشکل مواجه سازد.
۴. شرایط فیزیکی نامناسب: محیط کاری همراه با مشکلاتی مانند نور ناکافی، دمای فضای کاری، عدم تناسب بین شغل و شاغل از نظر جسمی (کاظمی، ۱۳۷۵، ص ۷۲).
۵. استرس شغلی: استرس ناشی از ویژگی‌های شغلی اعم از شرایط فیزیکی محل کار، روابط کاری، با حالتی ارگانیک که با افزایش تنفس، فشارخون، ضربان قلب و پریدگی رنگ چهره، انقباض عضلانی، پرخاشگری.
۶. برخورد نامناسب: برخورد نامناسب با ارباب رجوع و همکاران و... همراه است (آزاد، ۱۳۷۴، ص ۱۱۶).

## فرهنگ سازمانی و استرس کارکنان

### فرهنگ

فرهنگ در قالب بحث تخصصی خود در حدود اواسط قرن نوزدهم در نوشته‌های علمای مردم‌شناسی پدیدار شد و کاربرد علمی کلمه فرهنگ در اواخر قرن مذکور توسط تایلر<sup>۱</sup> (۱۹۱۷-۱۸۳۲) مردم‌شناس انگلیسی صورت گرفت.<sup>۲</sup>

فرهنگ عبارت است از، کلیه آثار فکری و مادی جامعه می‌باشد (صادقپور، ۱۳۷۵، ص ۷۸). در فرهنگ فارسی عمید، فرهنگ عبارت است از دانش، ادب، علم، معرفت، تعلیم و تربیت، آثار علمی و ادبی یک قوم یا ملت.

فرهنگ لغات وبستر، فرهنگ را مجموعه‌ای از رفتارهای پیچیده انسانی که شامل افکار، گفتار اعمال و آثار هنری است و بر توانایی انسان برای یادگیری و انتقال به نسل دیگر تعریف می‌کند.

از آنجا که فرهنگ سازمان بر رفتار انسان تاثیرگذار است، با مطالعه فرهنگ سازمان می‌توان به علل کامیابی و شکست سازمان‌ها پی‌برد. همچنین می‌توان با شناخت فرهنگ سازمان و کشف رابطه آن با متغیرهای دیگر سازمان به سمت بهره‌وری کل سازمان گام برداشت. فرهنگ واژه‌ای است که علمای علم اجتماع و پژوهشگران رشته مردم‌شناسی آن را به کار می‌برند و این واژه از گسترش وسیعی برخوردار است و آن‌چنان مفید واقع شده که آن را در سایر علوم اجتماعی نیز به کار می‌برند. فرهنگ آنچه را که انسان یاد می‌گیرد و نیز نحوه رفتار او را تعیین می‌کند.

در مورد اینکه فرهنگ چگونه به وجود می‌آید، باید گفت فرهنگ پدیده‌ای است که با توجه به خواسته‌های طبیعی و نیروهای اجتماعی سرچشمه می‌گیرد. پژوهشگران مسائل فرهنگی، کاربرد فرهنگ را در دو زمینه بیان می‌کنند:

۱- فرهنگ در گسترده‌ترین معنی می‌تواند به فرآورده‌های تمدن پیچیده و پیشرفته اشاره داشته باشد که در چنین معنایی به چیزهایی مانند ادبیات، هنر، فلسفه، دانش و فن‌شناسی بازمی‌گردد.

1- Tyler

2- <http://www.feslamieh.blogfa.com/post-21.aspx>

۲- در زمینه دیگر فرهنگ از سوی مردم‌شناسان و دیگر کسانی که انسان را بررسی می‌کنند به کار می‌رود در این معنی به آفریده‌های اندیشه، عادات، اشیاء عادی اشاره دارد که در پی انباشت آنها سازگاری پیچیده‌ای بین انسان و محیط طبیعی وی پدید می‌آید.

اصولاً، فرهنگ به روش درک انسان از محیطی که در آن زندگی می‌کند اشاره دارد و معرف دیدگاه‌ها و رفتار است. فرهنگ در برگرفته مفهومی اخلاقی است که برای هر گروه مرز بین درست و غلط و یا خوب و بد را تعیین می‌کند، و به‌طور کلی فرهنگ بر نحوه تفکر و رفتار مدیریت و کارکنان اثر می‌گذارد.

### ویژگی‌های فرهنگ

با بررسی‌های زیادی که از فرهنگ‌های مختلف به عمل آمده، چنین به نظر می‌آید که علیرغم تفاوت‌های موجود، همه فرهنگ‌ها دارای ویژگی‌هایی هستند که تعدادی از آنها را می‌توان به شرح زیر معرفی کرد:

#### ۱- فرهنگ آموختنی است

فرهنگ خصوصیتی غریزی است و ذاتی نیست. فرهنگ نظامی است که پس از زاده شدن انسان در سراسر زندگی آموخته می‌شود.

#### ۲- فرهنگ آموخته می‌شود

انسان می‌تواند عادت‌های آموخته شده خود را به دیگران منتقل کند.

#### ۳- فرهنگ اجتماعی است

عادت‌های فرهنگی، ریشه‌های اجتماعی دارند و شماری از مردم که در گروه‌ها و جامعه‌ها زندگی می‌کنند در آن شریک‌اند.

#### ۴- فرهنگ پدیده‌ای ذهنی و تصویری است

عادت‌های گروهی که فرهنگ از آنها پدید می‌آید به صورت هنجارها یا الگوهای رفتاری، آرمانی ذهنی می‌شوند یا در کلام می‌آیند.

#### ۵- فرهنگ خشنودی‌بخش است

هر فرهنگی که نتواند از عهده تعیین هدف اعلا‌ی زندگی برآید از برآوردن آرمان‌های عالی حیات نیز ناتوان است. عناصر فرهنگی تا زمانی که بر افراد یک جامعه خشنودی‌نهایی می‌بخشد می‌توانند پایدار بمانند.

#### ۶- فرهنگ سازگاری می‌یابد

فرهنگ دگرگون می‌شود و فراگرد دگرگونی آن همراه با تطبیق و سازگاری است.

#### ۷- فرهنگ یگانه‌ساز است

عناصر هر فرهنگ گرایش به آن دارند تا پیکری یکپارچه و به هم بافته و سازگار پدید آورند و این سازگاری به زمان نیاز دارد.

همچنین فردلو تانز<sup>۱</sup> نیز شش ویژگی با شرح زیر برای فرهنگ عنوان می کند:

- قابل یادگیری است.
  - اشتراکی است.
  - از یک نسل به نسل دیگر قابل انتقال است.
  - نمادی است (استفاده از یک چیز برای نشان دادن چیز دیگری).
  - دارای الگو است. (تغییر در یک بخش به تغییرات در بخش دیگر منجر می شود).
  - قابل تعدیل است.
- با توجه به مفهوم فرهنگ و ویژگی های آن می توان نتیجه گرفت که رفتار انسان اصولاً بر باورهای فرهنگی متکی است. باورهایی را فرهنگی می گوئیم که به صورت نسبی در جامعه پذیرش زیادی دارند. منشأ این باورها متفاوت است. گاهی ریشه در شرایط تاریخی یا جغرافیایی یا مذهبی یا حوادث ویژه و یا در علم دارد. ولی آنچه که مسلم است این است که بخش اعظمی از باورهای فرهنگی در قالب اصول اعتقادی ظاهر می شوند و یا همچنین می تواند از تعاملات سازمانی ناشی شود.

### تعریف سازمان

این موضوع که باید سازمان را به عنوان نوعی فرهنگ به حساب آورد یعنی سیستمی که اعضای آن استنباط مشترکی از سازمان دارند یک پدیده نسبتاً تازه است. در گذشته تصور بر این بود که سازمان یک وسیله یا ابزاری منطقی است که می توان با استفاده از آن یک گروه از افراد را کنترل و کارهای آنها را هماهنگ کرد.

این سازمان دارای سطوح عمودی، دوایر، سلسله مراتب اختیارات و از این قبیل ویژگی ها بودند. ولی واقعیت این است که یک سازمان بیش از اینهاست و مانند یک فرد دارای شخصیت است. هنگامی که یک سازمان به صورت یک نهاد در می آید دارای نوعی حیات و زندگی می شود که با زندگی اعضای آن متفاوت است و به خودی خود دارای ارزش است. از این رو هنگامی که سازمان به صورت یک نهاد در می آید الگوی خاصی از رفتار مورد قبول همه اعضای سازمان قرار خواهد گرفت که در همه جای سازمان به چشم می خورد.

می توان گفت سازمان عبارت است از فرایندهای نظام یافته از روابط متقابل افراد برای دست یافتن به هدف های معین. این تعریف از پنج عنصر تشکیل شده است:

- ۱- سازمان همیشه از افراد تشکیل می شود.
- ۲- این افراد به طریقی با یکدیگر ارتباط دارند و بین آنها روابط متقابل برقرار است.
- ۳- این روابط متقابل را می توان نظام بخشید.
- ۴- کلیه افراد در سازمان دارای هدف های مشخصی هستند و بعضی از این هدف ها در عملکرد آنها اثر می گذارند. هر فرد انتظار دارد که از طریق همکاری در سازمان به هدف های شخصی خود نیز نایل شود.

۵- این روابط متقابل همچنین نیل به هدف‌های مشترک سازمان را میسر می‌کند و اعضای سازمان‌ها برای دست یافتن به هدف‌های فردی، حصول هدف‌های مشترک سازمانی را دنبال می‌کنند.

با توجه به تعریف فوق، سازمان چیزی جز روابط متقابل بین افراد نیست و ساختار سازمانی این روابط متقابل را که شامل تعیین نقش‌ها، روابط بین افراد، فعالیت‌ها، سلسله مراتب هدف‌ها و سایر ویژگی‌های سازمان است، منعکس می‌نماید. اگر به مفهوم سازمان توجه کنیم رابطه‌ای خاص میان دو مفهوم فرهنگ و سازمان می‌یابیم.

### فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی موضوعی است که به تازگی در دانش مدیریت و در قلمرو رفتار سازمانی راه یافته است. به دنبال نظریات و تحقیقات جدید در مدیریت، فرهنگ سازمانی دارای اهمیت روزافزونی شده و یکی از مباحث اصلی و کانونی مدیریت را تشکیل داده است.

از ترکیب دو واژه فرهنگ و سازمان اندیشه‌ای تازه پدید آمده است که هیچ‌یک از آن دو واژه این اندیشه را در بر ندارد. سازمان یک استعاره برای نظم و تربیت است در حالی که عناصر فرهنگ نه منظم هستند و نه با نظم. فرهنگ کمک می‌کند تا درباره چیزی جدای از مسائل فنی در سازمان سخن گفته شود و باعث می‌شود نوعی از روان همراه با نوعی رمز و راز پدید آید. بنابراین می‌توان گفت فرهنگ در یک سازمان مانند شخصیت در یک انسان است.

فرهنگ سازمانی عبارت است از ارزش‌های اصلی، مفروضات، تفسیرات در رویکردهایی که ویژگی‌های یک سازمان را مشخص می‌کند که در چهارگونه فرهنگ سازمانی نمایان می‌شود. این چهارگونه شامل قومی، ویژه‌سالاری و بازار، سلسله مراتب می‌باشند (کوئین<sup>۱</sup>، ۱۹۹۹)

بسیاری از صاحب‌نظران بر این عقیده‌اند که «فرهنگ سازمانی به سیستمی از معانی مشترک که به وسیله اعضای یک سازمان حفظ می‌شود و یک سازمان را از سازمان‌های دیگر جدا می‌کند اطلاق داده می‌شود. این سیستم از معانی مشترک و مجموعه‌ای از ویژگی‌های کلیدی تشکیل شده است که سازمان برای آن ارزش قائل است» (استیفن پی.رابینز<sup>۲</sup>، ۱۹۹۳).

مقصود از فرهنگ سازمانی، سیستمی از استنباط مشترک، اعضاء نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود. کریس آرجریس<sup>۳</sup>، فرهنگ سازمانی را نظامی زنده می‌خواند و آن را در قالب رفتاری که مردم در عمل از خود آشکار می‌سازند، راهی که بر آن پایه به‌طور واقعی می‌اندیشند و احساس می‌کنند و شیوه‌ای که به‌طور واقعی با هم رفتار می‌کنند تعریف می‌کند.

ادگار شاین<sup>۴</sup> نیز فرهنگ سازمانی را این‌گونه تعریف می‌کند: «یک الگویی از مفروضات بنیادی است که اعضای گروه برای حل مسائل مربوط به تطابق با محیط خارجی و تکامل داخلی آن را یاد می‌گیرند و چنان خوب عمل می‌کند که معتبر

1- Quinn

2- Stephen P. Robbins

3- Chris Rjrys

4- Edgar Schein



شناخته شده، سپس به صورت یک روش صحیح برای درک، اندیشه و احساس کردن در رابطه با حل مسائل سازمان به اعضای جدید آموخته می‌شود. جیمز پرسی<sup>۱</sup> معتقد است که افراد یک سازمان دارای ارزش‌های مشترک، عقاید، معیارهای مناسب برای رفتار، زبان مخصوص، رمزها و سایر الگوی فکری و رفتاری هستند و به‌طور خلاصه، فرهنگ سازمان را الگویی از مقاصد مشترک افراد سازمان تعریف می‌کند.

«فرهنگ سازمانی پدیده‌ای است که در سازمان است و همه اعضا اتفاق نظر دارند که یک دست‌نویس ناپیدا افراد را در جهت نوعی رفتار نامرئی هدایت می‌کند. شناخت و درک چیزی که فرهنگ سازمان را می‌سازد، شیوه ایجاد و دوام آن به ما کمک می‌کند تا بهتر بتوانیم رفتار افراد در سازمان را توجیه کنیم.»

به عقیده پژوهشگر دیگری، فرهنگ سازمانی عبارت است از اندیشه مشترک اعضای یک سازمان که آنها را از سازمان دیگر متمایز می‌کند. این پژوهشگر می‌نویسد، علیرغم از فرهنگ سازمانی وجود ندارد ولی می‌توان گفت که همه افرادی که در این زمینه مطالعه نموده‌اند همگی توافق دارند که:

۱. فرهنگ؛ کلی است که اینکه تعریف واحدی از مجموع اجزای آن بیشتر است.

۲. تاریخچه سازمان را منعکس می‌کند.

۳. توسط گروهی از افراد که یک سازمان را تشکیل داده‌اند شکل گرفته است.

۴. به مطالعه انسان‌شناسی مانند رسوم و نهادها مربوط می‌شود.

۵. حرکت آن کند و سخت است.

۶. تغییر آن به سختی صورت می‌گیرد.

با توجه به تعریف عنوان شده به این نتیجه می‌رسیم که تقریباً تمامی پژوهشگران از فرهنگ سازمانی به عنوان مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، عقاید، فرضیات و هنجارهای مشترک حاکم بر سازمان یاد می‌کنند. در واقع فرهنگ سازمانی همان چیزی است که به‌عنوان یک پدیده درست به اعضای تازه وارد آموزش داده می‌شود و آن بیانگر بخش نانوشته و محسوس سازمان است.

### ویژگی‌های فرهنگ سازمانی

در صورتی که فرهنگ را سیستمی از استنباط مشترک اعضاء نسبت به یک سازمان بدانیم، یک سیستم از مجموعه‌ای از ویژگی‌های اصلی تشکیل شده است که سازمان به آنها ارجح می‌نهد یا برای آنها ارزش قائل است. ده ویژگی عبارتند از:

۱- **خلاقیت فردی:** میزان مسئولیت، آزادی عمل و استقلالی که افراد دارند.

۲- **ریسک‌پذیری:** میزانی که افراد تشویق می‌شوند تا ابتکار عمل به خرج دهند، دست به کارهای مخاطره‌آمیز بزنند و

بلندپرازی کنند.

۳- **رهبری:** میزانی که سازمان هدفها و عملکردهایی را که انتظار می‌رود انجام شود، مشخص می‌نماید.

- ۴- **یکپارچگی:** میزان یا درجه‌ای که واحدهای درون سازمان به روش هماهنگ عمل می‌کنند.
- ۵- **حمایت مدیریت:** میزان یا درجه‌ای که مدیران با زیردستان خود ارتباط را برقرار می‌کنند، آنها را یاری می‌دهند و یا از آنها حمایت می‌کنند.
- ۶- **کنترل:** تعداد قوانین و مقررات و میزان سرپرستی مستقیم که مدیران بر رفتار افرادی اعمال می‌کنند.
- ۷- **هویت:** میزان یا درجه‌ای که افراد، کل سازمان (و نه گروه خاص یا رشته‌ای که فرد در آن تخصص دارد) را معرف خود می‌دانند.
- ۸- **سیستم پاداش:** میزان یا درجه‌ای که شیوه تخصیص پاداش (یعنی افزایش حقوق و ارتقای مقام) بر اساس شاخص‌های عملکرد کارکنان قرار دارد نه بر اساس سابقه، پارتی‌بازی و از این قبیل شاخص‌ها.
- ۹- **سازش با پدیده تعارض:** میزان یا درجه‌ای که افراد تشویق می‌شوند با تعارض بسازند و پذیرای انتقادهای آشکار باشند.
- ۱۰- **الگوی ارتباطی:** میزان یا درجه‌ای که ارتباطات سازمانی به سلسله مراتب احتیاجات رسمی محدود می‌شود.
- نتایج مطالعاتی که به منظور میزان تعهد کارکنان و تعیین ارزش‌ها عقاید اساسی آنان در برخی از سازمان‌های موفق صورت گرفته است، ۱۰ ویژگی فرهنگ سازمانی را با توجه به درجه اهمیت‌شان به شرح ذیل اعلام گردیده است:
- عملکرد، صداقت، رقابت، روحیه کار گروهی، روحیه سازمانی، نوآوری، حمایت مدیریت، موفقیت‌های فردی، وفاداری و سابقه تاریخی سازمان. در صورتی که فرهنگ سازمانی از زاویه این ۱۰ ویژگی مورد توجه قرار گیرد، تصویر کاملی از آن به دست می‌آید. این تصویر به صورت اساسی درمی‌آید که منعکس‌کننده نوع احساسات اعضا، استنباط مشترک آنان، شیوه انجام امور و نوع رفتار آنان است.

## عوامل و اجزاء فرهنگ سازمان

- فرهنگ سازمان از دو لایه اصلی تشکیل شده است. نخستین لایه (ارزش‌ها و باورها) لایه‌ای است که نمایشگر نمادهای ملموس مانند طرز پوشش، رفتار، مراسم، تشریفات، اسطوره‌ها و افسانه‌هاست. لایه دیگر فرهنگ سازمانی، لایه پایه‌ای و یا شالوده اساسی فرهنگ سازمان است که به ارزش‌های زیربنایی، مفروضات، باورها و فرآیندهای فکری افراد و گروه‌های سازمانی اشاره دارد. این لایه در واقع فرهنگ راستین سازمان را تشکیل می‌دهد. عوامل تشکیل‌دهنده فرهنگ سازمان عبارت‌اند از: هنجارها، سنت‌ها، تشریفات و مفروضات. در این قسمت در مورد هر یک از عوامل ذکر شده توضیح مختصری داده می‌شود:
- **ارزش‌ها:** ارزش‌های فرهنگ سازمان معمولاً بازتابی از ارزش‌های جامعه و محیطی است که سازمان در آن قرار دارد. در واقع ایده‌ها و تمایلات و نظراتی هستند که عمدتاً به عنوان راه‌حل‌های معتبر برای مشکلات پذیرفته شده‌اند.

• **باورها:** مردم باورها یا اعتقادات گوناگونی دارند مثل اعتقاد به خدا، اعتقاد به کارایی گروه‌های کاری و یا پی‌بردن به ماجراهای اداری محیط کار. بعضی از باورها مربوط به نکات جزئی زندگی روزمره و بعضی از آنها در حوزه مسائلی است که از نظر فرد، سازمان و یا جامعه اهمیت زیادی دارد.

به‌طور کلی باورهای شکل‌دهنده تصمیمات بلندمدت و کلان سازمان را باورهای راهبردی (استراتژیک) و باورهای مشترک اجراکنندگان تصمیمات را باورهای کاربردی (عملیاتی) می‌نامند. هم‌سو نمودن این دو دسته باور به هم‌افزایی فرهنگی و توفیق سازمان در تحقق اهداف خود کمک می‌کند. در غیر این صورت انرژی‌ها صرف خنثی کردن یکدیگر و باعث اخلال و مانع حرکت سازمان به سوی هدف‌های خود خواهد شد.

باورهای راهنما، جهت حرکت باورهای روزمره را تعیین می‌کنند. در واقع باورهای راهنما، تعیین‌کننده روشی است که هر کار باید براساس آن انجام شود و باورهای روزمره روشی است که کارها عملاً به‌طور روزانه انجام می‌شوند. باورهای راهنما مانند قوانین بنیادی به‌ندرت تغییر می‌کنند در حالی که باورهای روزمره، به رفتار روزمره مربوط می‌شوند و متناسب با شرایط تغییر می‌کنند.

• **فرآیند اجتماعی سازمان:** عامل دیگری که در ایجاد و تکوین فرهنگ سازمانی مهم است، فرآیند اجتماعی سازمان است از طریق این فرآیند افراد جای خود را در سازمان باز می‌کنند. یاد می‌گیرند که چگونه جذب سازمان شوند، با هنجارها و استانداردهای سازمان آشنا شوند و رفتار مناسب را فرا گیرند. فرآیند اجتماعی در سازمان‌ها به صورت آموزش‌های توجیهی و قبل از خدمت و آموزش‌های حین خدمت می‌باشد و یا گاهی افراد خود به تدریج هنجارها و رفتارهای مناسب را تشخیص می‌دهند و به تدریج به آنها خو می‌گیرند. که در حالت اول آموزش به شکل رسمی و در حالت دوم به شکل غیر رسمی می‌باشد. موفقیت فرآیند اجتماعی سازمان ارتباط زیادی به ماهیت فرهنگ سازمان و نوع هنجارهای غالب در سازمان دارد.

• **سنت‌ها و تشریفات:** سنت‌ها الگوهایی هستند که در سازمان شکل گرفته و به صورت عادت پایدار شده‌اند. تأکید بر الگوها، رفتارهای ویژه در مراسم عمومی، نوع برخورد با کار، افراد و ارباب‌رجوع، تشویق به گردهمایی‌ها پیروی از شعارها و نمادهای ارتباط (هر شیء، عمل، رویدادی که برای انتقال معنی به کار می‌رود)، همگی بیان‌کننده انتظارهای سازمان از افراد و همین‌طور انتظار متقابل آنها از سازمان است.

• **اسطوره‌ها:** نمونه‌ای از تاریخ گذشته سازمان است که موفقیت‌ها و کارهای برجسته مؤسسات و یا مدیران در گذشته را به صورت الگو بازگو می‌کند و هدف آن انگیزش کارکنان و پیروی آنها از آن الگوهاست. به‌طوری که در کارکنان دلبستگی ایجاد کند و باعث شود آنان از عضویت در سازمان احساس غرور کنند و به خود بیالند. در این سطح فرهنگ به سختی قابل تغییر است در این تفاوت افراد در سازمان‌ها از لحاظ توجه به مسائل مالی، نوآوری و یا عملکرد مشخص می‌شود. در سطح دیگر که قابل مشاهده است، فرهنگ الگوهای رفتاری را نشان می‌دهد که کارکنان تازه وارد به‌طور خودکار از کارکنان قدیمی می‌آموزند. فرهنگ در این سطح قابل تغییر است.

## سطوح فرهنگ سازمانی

ادگار شاین<sup>۱</sup> نیز برای فرهنگ سازمانی سه سطح را عنوان می‌کند:

- ۱- مصنوعات و ابداعات: این سطح شامل تمام پدیده‌هایی که یک فرد می‌تواند ببیند، بشنود و احساس کند می‌شود مانند زبان، تکنولوژی، مراسم، داستان‌ها، جشن‌ها، این سطح قابل مشاهده است.
- ۲- ارزش‌های حمایتی: شامل ارزش‌هایی است در مورد اینکه، کارها چگونه باید انجام شوند و یا در یک وضعیت جدید یک فرد چه عکس‌العملی باید از خود نشان دهد و رفتار کند. این سطح کمتر قابل مشاهده است.
- ۳- مفروضات اساسی: که شامل عقایدی است در مورد اینکه یک سازمان چگونه باید عمل کند. به عنوان مثال تصمیم‌گیری در یک سازمان توسط افرادی که دارای اندیشه عالی هستند صورت بگیرد یا به وسیله افرادی که در رتبه بالا قرار دارند. این سطح قابل مشاهده نیست.

## چگونگی شکل‌گیری و تداوم فرهنگ سازمانی

معمولاً، هر سازمان ابتدا به صورت یک واحد کوچک تأسیس می‌شود. در شروع فعالیت سازمان، فرهنگ در آن با توجه به عوامل مختلفی به سرعت شکل می‌گیرد. شکل‌گیری فرهنگ بستگی دارد به دلایل به وجود آمدن سازمان و جایگاه آن در جامعه و عوامل موفقیت آن از قبیل کارایی، مرغوبیت کالا، کیفیت ارائه خدمات به ارباب‌رجوع یا مشتریان، ابداع و نوآوری، تلاش زیاد و وفاداری نسبت به سازمان. وقتی سازمان متولد می‌شود تلاش زیادی از طرف کارکنان برای موفقیت سازمان صورت می‌گیرد. در حقیقت فرهنگ نشان‌گر درجه تلاش و تصویر کارکنان از کار خود و آینده سازمان است. به تدریج که سیستم‌های پاداش سیاست‌ها، خط‌مشی‌ها و قوانین حاکم بر کار تدوین می‌یابند، مجموعه این عوامل بر شکل‌گیری فرهنگ اولیه سازمان تأثیرات عمیق می‌گذارد. این عوامل از طرف سازمان رسمی مشخص‌کننده نوع رفتار و طرز برخوردی هستند که برای موفقیت سازمان مهم خواهند بود. بنیانگذاران و مدیران ارشد، نقش اساسی در این شکل‌گیری ایفا می‌کنند. اصول اعتقادی، ارزش‌ها، اهداف و رفتار بنیانگذار سازمان مشخص‌کننده نوع انتظارات حال و آینده سازمان بوده، این اعتقادات و رفتارها توسط دیگر مدیران سازمان به زیرمجموعه منتقل می‌شود.

کارمندان رفتار مدیران را پیوسته زیر نظر دارند و هر واقعه مهمی که نتیجه عمل مدیریت است را به خاطر می‌سپارند. عدالت، عجله، تکبر، محبت و دیگر خصایص مدیران در شکل‌گیری فرهنگ سازمان تأثیر دارد. افراد آنها را به خاطر می‌سپارند. این رفتار نشانگر این است که سازمان واقعاً از آنها چه می‌خواهد. چه چیزهایی در ارتقای کارکنان مهم است، چگونه باید مسائل را حل کرد. همه اینها مجموعه قوانین نوشته رفتاری در کار را تشکیل می‌دهند. گروه‌های کار این قوانین را به‌عنوان هنجارهای کار پذیرفته و آنها را یاد می‌گیرند و به افراد تازه وارد می‌آموزند و به این ترتیب یک فرهنگ تداوم می‌یابد (استیفن رابینز، ۱۳۷۴، ص ۹۷۴).

نقش سه عامل را در حفظ و نگهداری یک فرهنگ در سازمان مؤثر می‌داند. این سه عامل عبارتند از:

۱- **گزینش:** هدف گزینش این است که افرادی شناسایی و استخدام شوند که برای انجام موفقیت آمیز کار مورد نظر دانش، اطلاعات، مهارت و توانایی‌های لازم را داشته باشند. در این مرحله سعی می‌شود تا کسانی به استخدام سازمان درآیند که متناسب با سازمان باشند. در نتیجه کسانی در سازمان پذیرفته می‌شوند که دارای ارزش‌هایی باشند که سازمان برای آنها اهمیت قائل است.

۲- **مدیریت عالی سازمان:** مدیران ارشد از طریق گفتار و کردار، هنجارها و معیارهایی را ارائه می‌کنند که دست به دست می‌شود و پس از طی سلسله مراتب به همه جای سازمان می‌رسد.

۳- **جامعه پذیری:** مسأله مهم این است که افراد با فرهنگ سازمان خو بگیرند و آن را رعایت نمایند. اگر افراد با فرهنگ سازمان آشنا نباشند پس از استخدام موجب مخدوش شدن باورها و عاداتی می‌شود که در سازمان رایج است. پذیرش و رعایت فرهنگ سازمانی را جامعه‌پذیری کارکنان می‌نامند.

در صورتی که مرحله تحول جامع یا دگرذیسی به‌طور موفقیت آمیز انجام شود، بر میزان تعهد فرد به سازمان و بازدهی وی اثر مثبت خواهد گذاشت و میل او به رفتن از سازمان را کاهش می‌دهد.

### نقش فرهنگ سازمانی

در یک سازمان فرهنگ نقشهای متفاوتی ایفا می‌کند. و وظایف گوناگونی دارد. این وظایف عبارتند از:

۱- **فرهنگ سازمانی به کارکنان سازمانی هویتی سازمانی می‌بخشد:** آنچه که سازمان‌های موفق را برجسته می‌سازد و آنها را از دیگران متمایز می‌کند. توانایی آنها در جذب، پرورش و نگهداری کارکنان با استعداد و خلاق است و کارکنان نیز به نوبه خود وابستگی عمیقی نسبت به سازمان پیدا خواهند کرد.

۲- **فرهنگ سازمانی تعهد گروهی را آسان می‌سازد:** سازمان‌هایی که دارای فرهنگ قوی و توانمند هستند، کارکنان نسبت به ارزش‌ها و اهداف سازمانی احساس تعهد و مسئولیت می‌کنند. منظور از تعهد سازمانی، پیوند و وابستگی روانی به سازمان است. که در آن احساس درگیر بودن شغلی، وفاداری و باور به ارزش‌های سازمانی جای دارد. تعهد سازمانی در سه مرحله دیده می‌شود:

اول- مرحله پذیرش، در این مرحله فرد در سازمان نفوذ دیگران را بر خود می‌پذیرد.

دوم- مرحله همانند شدن، در این مرحله فرد با پذیرش نفوذ دیگران بر خود به یک رابطه خشنودی بخش دست می‌یابد.

سوم- مرحله درونی کردن، فرد از تعلق به یک سازمان احساس سربلندی می‌کند و درمی‌یابد ارزش‌های سازمان به گونه‌ای

درونی او را خشنود و راضی می‌سازد و با ارزش‌های وی سازگار است. هنگامی که تعهد سازمانی به مرحله نهایی خود برسد،

سپس عضو سازمانی متعهد در شمار افرادی در می‌آید که به آن اعتماد فراوان می‌شود و وی در راه محافظت و نگهداری سازمان

تعامل نخواهد کرد.

۳- فرهنگ سازمانی ثبات نظام اجتماعی را ترغیب می‌کند: سازمان‌های توانمند، معروف به داشتن معیارهای سخت کاری و کنترل‌های دقیق می‌باشند. برای نمونه کارکنان باید معیارهای نظافت و آراستگی را رعایت کنند و ضوابط انجام دادن وظیفه به‌طور مشخص تعیین شده است. بدین ترتیب فضای آکنده از تعهد و هیجان و سخت‌کوشی در سازمان به وجود می‌آید.

۴- فرهنگ سازمانی به شکل دادن رفتار کارکنان کمک می‌کند: سازمان یا فرهنگ قوی با کمک نمودن به اعضای خود برای پی بردن به محیط کار خود رفتار آنان را شکل می‌دهد. لذا سازمان‌های موفق زمینه‌ای را فراهم می‌آورند تا کارکنان برای آشنایی به تمام ابعاد سازمانی و مشکلات آن، شغل خود را از پایین‌ترین مرتبه آغاز کنند تا با اصول بنیادی کار آشنا شوند.

۵- فرهنگ سازمانی بر وظایف و نحوه عملکرد مدیریت تأثیر می‌گذارد: فرهنگ سازمانی با ایجاد محدودیت‌هایی برای مدیریت بیان می‌کند که مدیر چه کاری می‌تواند انجام دهد و چه کاری را نمی‌تواند هر عمل مدیر باید مورد تأیید فرهنگ سازمان قرار گیرد. در غیر این صورت مطابق با ارزش‌ها نخواهد بود و از سوی اکثریت اعضای سازمان مورد تأیید قرار نخواهد گرفت. از آنجایی که وظیفه تصمیم‌گیری در تمام وظایف مدیریت از جمله برنامه‌ریزی، سازماندهی، تأمین نیروی انسانی و هدایت و کنترل جاری است، عامل فرهنگ سازمانی نقش عمده‌ای را در نحوه عملکرد مدیریت و نوع انجام دادن وظایف آن ایفا می‌کند. بنابراین فرهنگ قوی و مقتدر، تأثیر به‌سزایی در عمل تصمیم‌گیری مدیریت در تمام زمینه‌ها دارد.

### قدرت فرهنگ

قدرت فرهنگ با میزان تأثیر و نفوذ آن بر رفتار سازمانی تعیین می‌گردد. میزان قدرت و اقتدار فرهنگ‌های سازمانی را می‌توان بر حسب دو معیار بسیار مهم:

الف) تعداد اعضای متعهد به ارزش‌های غالب

ب) میزان تعهد اعضا به ارزش‌های غالب سازمانی تعیین کرد

عوامل متعددی در درون سازمان و بیرون سازمان وجود دارد که بر قدرت سازمان تأثیر می‌گذارد و میزان قدرت و ضعف آن را تعیین می‌کند. برخی از این عوامل عبارتند از:

- اندازه و گستردگی سازمان
- تعداد ترکیب نیروی انسانی
- رشد و پویایی سازمان در طول زمان
- میزان جابه‌جایی پرسنل و تغییر مدیریت سازمان

هنگامی که ارزش‌ها، باورها و هنجارهای یک سازمان به‌طور روشن و واضح بیان شوند و حفاظت و نگهداری شوند و از سوی تعداد زیادی از افراد حمایت شوند به‌سرعت گسترش پیدا می‌کند، چنین فرهنگی، یک فرهنگ قوی است.

فرهنگ قوی مشخص کننده توافق در میان اعضای یک سازمان در اهمیت به باورها و ارزش‌های فرهنگ است. اگر رضایت و توافق در مورد اهمیت ارزش‌ها و باورها وجود داشته باشد، آن فرهنگ یک فرهنگ قوی و اگر توافق اندک باشد، فرهنگ ضعیف است. بنابراین سازمان‌هایی که در آنها ارزش‌های کلیدی سازمان بیشتر مورد قبول واقع گردد و باعث شود کارکنان تعهدشان به آن ارزش‌ها بیشتر شود آن فرهنگ قوی‌تر است.

استیفن رابینز در مورد تأثیر فرهنگ قوی می‌نویسد از نتایج عمده وجود فرهنگ قوی این است که جابه‌جایی کارکنان را کاهش می‌دهد و موجب می‌شود که اعضای سازمان درباره جایگاه و محل آن اتفاق نظر کامل داشته باشند، این اتفاق نظر باعث انسجام، وفاداری و ایجاد تعهد زیاد نسبت به سازمان می‌شود. یک فرهنگ قوی سازمانی موجب می‌گردد تا تداوم رویه در رفتار تشدید شود و جایگزین قوانین و مقررات رسمی سازمان گردد. قوانین و مقررات موجب خواهند شد که سازمان نتواند نظر برقرار کند و به رفتارهای ما تداوم رویه بدهد و امور را پیش‌بینی نماید.

صاحب‌نظران سازمان‌ها را از لحاظ قدرت فرهنگی از یکدیگر متمایز می‌کنند. سازمان‌هایی که دارای فرهنگ قوی هستند، اعضای سازمان‌ها به ارزش‌ها و مفروضات بنیادی سازمان وفا دارند. درحالی‌که سازمان‌هایی که دارای فرهنگ ضعیف هستند، توافق کلی و احساس تعهد نسبت به سازمان در بین اعضاء کاهش می‌یابد. در سازمان‌هایی با فرهنگ قوی، وفاداری و وظیفه‌شناسی تقویت یافته و جابه‌جایی کارکنان کاهش می‌یابد.

باید توجه داشت در صورتی که ارزش‌ها و مفروضات منفی پاداش داده شود منجر به ترویج آن ارزش‌ها شده و برای سازمان مضر بوده و تغییر آن به‌سختی صورت می‌گیرد. مطالعات کارشناسان و متخصصین نشان داده است، وجود فرهنگ‌های قوی و مثبت در سازمان‌ها برای دستیابی به تعالی و نوآوری یک ضرورت است.

با توجه به نظرات متخصصین به این نتیجه می‌رسیم که، اگرچه سازمان‌ها همگی دارای فرهنگ هستند ولی همه آنها بر کارکنان تأثیر برابر ندارند. وجود فرهنگ قوی و مثبت است که منجر به افزایش رضایت شغلی کارکنان شده و احتمال اینکه آنها کارشان را ترک کنند، کاهش می‌یابد. این نوع فرهنگ ثبات رفتاری را افزایش می‌دهد و راهنمایی می‌شود برای نوع رفتار در سازمان و ابزاری قدرتمند است برای رسمی‌سازی سازمان و جانشینی است برای قوانین و مقررات به‌طوری‌که حتی می‌تواند نافذتر از کنترل رسمی سازمان عمل کند. زیرا فرهنگ ذهن و روح را مانند بدن کنترل می‌کند و باعث می‌شود که افراد در سازمان احساس بهتری نسبت به کاری که انجام می‌دهند پیدا کنند، به گونه‌ای که منجر به کار بهتر و عملکرد بیشتر می‌شود. در صورتی که فرهنگ منجر به عملکرد بهتر و بهره‌وری بالاتر می‌شود آن فرهنگ قوی و مثبت است. درحالی‌که اگر فرهنگ سازمانی پراکنده و متفرق شده پیوستگی نداشته باشد این فرهنگ، یک فرهنگ ضعیف قلمداد می‌شود و منجر به هرج و مرج در سازمان شده و عملکرد و بهره‌وری سازمان دچار آسیب خواهد شد.

## فرهنگ مشترک (غالب) و پاره فرهنگ‌ها

وقتی درباره فرهنگ سخن گفته می‌شود، منظور فرهنگ مسلط و غالب آن سازمان است. که نشان‌دهنده شخصیت متمایز سازمان می‌باشد. بسیاری از سازمان‌ها دارای یک فرهنگ غالب و یک‌سری پاره فرهنگ هستند. فرهنگ مشترک سازمان یا فرهنگ غالب بیانگر ارزش‌های اصلی است که توسط بیشتر اعضای سازمان حفظ می‌شود و چون افراد، گروه‌ها و واحدهای مختلفی در سازمان وجود دارد، هر کدام دارای پاره‌فرهنگ در داخل فرهنگ کلی و غالب سازمان هستند.

سازمان‌ها ممکن است خود را مانند گروهی کاملاً منسجم یا خانواده‌ای ببینند که باورهای مشترک کاری دارند. در عین حال سازمان‌های دیگری نیز وجود دارند که از گروه‌های فکری مختلف تشکیل شده‌اند و هر یک نگرش خاص به موضوعات مختلف دارند. این نگرش‌ها و تصورات گوناگون نسبت به مسائل سازمان موجب پدید آمدن پاره‌فرهنگ‌هایی در سازمان می‌گردند.

## فرهنگ سالم و فرهنگ بیمار

همان‌طور که قبلاً اشاره شد، در هر سازمان باورهای افراد دو گونه‌اند، باورهای راهنما و باورهای روزمره. به‌طوری‌که باورهای راهنما نسبت حرکت باورهای روزمره را تعیین می‌کنند. باورهای راهنما خود به دو دسته تقسیم می‌شوند. باورهایی که مربوط می‌شوند به نحوه هدایت کردن کار (باورهای برونی) و باورهایی که در خصوص نحوه مدیریت و هدایت سازمان هستند (باورهای درونی) که ترکیب این دو باور زیربنای فلسفی سازمان را تشکیل می‌دهند.

هم‌سو نمودن این دو دسته باور به هم‌افزایی فرهنگی و توفیق سازمان در تحقق اهداف خود کمک می‌کند در این حالت در واقع باورهای روزمره از باورهای راهنما سرچشمه گرفته‌اند و فرهنگ سازمانی سالمی را به وجود آورده‌اند. ولی در غیراین‌صورت انرژی‌ها صرف خنثی کردن یکدیگر و باعث اخلال و مانع حرکت سازمان به سوی هدف‌های خود خواهد شد و فرهنگ سازمانی ناسالم به وجود می‌آید.

نکته قابل توجه این است که هنگامی که، فرهنگ براساس احتیاج‌ها و نیازهای شخص و وظایف سازمان شکل گرفت، ممکن است در ابتدا در خدمت فعالیت سازمان و مدیریت باشد. ولی پس از مدتی بنا به دلایلی از فلسفه وجودی فرهنگ سازمان فاصله بگیرد و به صورت یک پدیده مستقل شروع به فعالیت کند. در این زمان به علت عدم توجه مدیریت به قدرت عمل این دست پنهان، فرهنگی که در ابتدا به صورت پویا، مثبت و سالم عمل می‌کرد تبدیل به یک فرهنگ ایستا، منفی و غالب شود.

آنچه مسلم است هیچ‌کس در ابتدای ورود به سازمان آموزش ندیده است که چگونه عمل کند. بلکه هر فردی که به سازمان وارد می‌شود رفتار مورد انتظار به صورت آرام به او تعلیم داده می‌شود. هرچه گروه با هم متحدتر باشند آموزش سریع‌تر انجام می‌شود. در حالت افراطی گروهی از کارکنان که برای مدت طولانی با یکدیگر بوده‌اند، از نظر ظاهر، اجرای وظایف، فکر و صحبت کردن عیناً همانند یکدیگر عمل می‌کنند. حال اگر این توافق و هم‌فکری در جهت مثبت باشد توفیق سازمان حاصل شده در غیر این صورت فرهنگ به وجود آمده مانع حرکت سازمان به سوی هدف‌های خود خواهد شد.



نتایج تحقیقاتی که توسط پیترز<sup>۱</sup> و واترمن<sup>۲</sup> در مورد سازمان‌ها مترقی صورت گرفته نشان داده است که وجود ارزش‌ها و باورهای اساسی در این سازمان‌ها موجبات ترقی و پیشرفت آنها را فراهم نموده باورهای اساسی کارکنان سازمان‌های مترقی را می‌توان به صورت زیر خلاصه نمود:

- ۱- اعتقاد به بهترین بودن؛
- ۲- اعتقاد به مهم دانستن جزئیات کار و خوب انجام دادن آن؛
- ۳- اعتقاد به اهمیت یکایک افراد؛
- ۴- اعتقاد به کیفیت عالی فرآورده و خدماتی که همراه آن است؛
- ۵- اعتقاد به آنکه بیشتر اعضای سازمان باید نوآور باشند و در نتیجه آماده باشند که از ناکامی پشتیبانی کنند؛
- ۶- اعتقاد به اهمیت حالت غیر رسمی به منظور بالا بردن میزان تماس و ارتباط میان افراد سازمان؛
- ۷- اعتقاد به پذیرفتن اهمیت رشد و منافع اقتصادی.

### فضا (جو) سازمانی

یکی دیگر از مفاهیم مرتبط با فرهنگ سازمان جو سازمان است. فضا یک ابزار ذهنی برای پی‌بردن به پویایی‌های یک سازمان است. جو یا فضای سازمانی میزان برآورده شدن خواسته‌های افراد را در سازمان می‌سنجد.

کیت دیویس<sup>۳</sup> نیز فضای سازمانی را چنین تعریف می‌کند: «فضا یا جو سازمانی، پیرامون انسانی است که در آن کارکنان یک سازمان به کار خود می‌پردازند. به طوری که فضای سازمانی می‌تواند بر انگیزش، کارکرد، خشنودی شغل اثر بگذارد. فضای سازمانی از راه پدید آوردن انتظاراتی که کارکنان برای رفتارهای مختلف نیاز دارند به این مقصد دست می‌یابد. کارکنان سازمان بر پایه ادراکی که از فضای سازمان دارند متوقع خواهند بود از نوعی پاداش‌ها، خشنودی‌ها و ناکامی‌ها بهره‌مند شوند.»

در توصیف جو سازمانی فیدلر<sup>۴</sup> و شمرز<sup>۵</sup> تأکیدشان بیشتر بر جنبه‌های فردی بوده است و جزئیات آن را چنین شرح داده‌اند: درجه حمایت مدیریت، توجه به کارکنان جدید و تعارض بین بخش‌های سازمان و دیگران جو سازمان را به شکلی تعریف کرده‌اند که محدودیت‌های سازمانی، کاغذ بازی اداری، درجه آزادی کارکنان در تصمیم‌گیری، نوع پاداش، ریسک‌پذیری و حمایت را در برمی‌گیرد.

در مطالعه فضا (جو) سازمانی احساسات و ادراکات کارکنان در موارد زیر مورد بررسی قرار می‌گیرد:

- ۱- ساختار: احساسی که کارکنان در مورد قید و بندهای گروه، میزان مقررات، قانونمندی و رویه‌های موجود در سازمان دارند.
- ۲- پاسخگویی: احساسی در مورد خودکنترلی و نداشتن کنترل مجدد در مورد همه وظایف محوله به افراد.

1- Peters  
2- Waterman  
3- Kate Davies  
4- Fydlr  
5- Shmrz

- ۳- پاداش: احساس ناشی از دریافت پاداش برای انجام کار خوب با تأکید بر پاداش‌های مثبت به جای تنبیهات رایج در سازمان.
- ۴- خطرپذیری: میزان خطرپذیری و تهور در شغل و تأکید بر ریسک‌های محاسبه شده.
- ۵- صمیمیت: احساس خوبی که بین اعضای سازمان رایج است.
- ۶- حمایت: تأکید و پشتیبانی دوجانبه از بالا به پایین و از پایین به بالا.
- ۷- استانداردها: درک اهمیت صریح بودن اهداف و تأکید بر انجام کار خوب.
- ۸- تضاد: احساس میزان پذیرش عقاید مختلف توسط کارکنان و مدیران و میزان تأکید موجود بر غیرقابل حل دانستن مشکلات به جای رفع آنها.
- ۹- هویت: احساس تعلق به سازمان و اینکه عضو باارزش به حساب آوردن در انجام کار تیمی.

بر پایه مطالعات صورت گرفته، عوامل تعیین کننده فضای فرهنگ سازمانی عبارتند از:

- ✓ نظام‌های مدیریت رفتار فردی
- ✓ ارزش‌ها و هنجارهای گروه کار و پیامدهای آن
- ✓ برانگیختن و انگیزش
- ✓ تندرستی کارکنان و نگهداری آنان در سازمان
- ✓ بالاخره عملکرد سازمانی است.

اگر بپذیریم که انسان امروزی نمی‌تواند جدا از نهادها و سازمان‌ها متشکل از هم‌نوعان خود زندگی نماید، پس باید قبول کرد که بخش زیادی از رفتارهای وی از این سازمان‌ها سرچشمه گرفته است. اگر قوانین و مقررات موجود در سازمان‌ها به رفتار رسمی کارکنان شکل بدهد، فرهنگ سازمانی رفتار غیررسمی کارکنان را دیکته می‌کند.

### عوامل مؤثر بر فرهنگ سازمان

با توجه به وسعت موضوعات مرتبط با فرهنگ عوامل بی‌شماری را می‌توان معرفی کرد که هر یک به نحوی بر فرهنگ یک جامعه در نتیجه یک سازمان تأثیر می‌گذارد. این عوامل اصلی و عمده عبارتند از: اوضاع اقلیمی، موقعیت جغرافیایی، مذهب، نظام حاکم بر جامعه (در سطح خرد و کلان) هر یک از عوامل فوق در ایجاد و تقویت یا توسعه فرهنگی مؤثر می‌باشند و عامل تاریخی نیز در هر یک از عوامل فوق در ایجاد و تقویت یا توسعه فرهنگی مؤثر می‌باشند و عامل تاریخی نیز در هر یک از عوامل فوق جریان دارد. اما آنچه که سازمان‌های عمومی را از دیگر سازمان‌ها متمایز می‌سازد این است که رهبران این سازمان‌ها با فشارهایی از قبیل: قوانین پیچیده اداری مداخلات سیاسی، تغییراتی که در نتیجه انتخابات دوره‌ای در ادارات به وجود می‌آید، تصدی نسبتاً کوتاه در موقعیت‌های شغلی و اهداف ناسازگار مواجه هستند. در چنین حالاتی رهبران سازمان‌ها صلاحیت کمی در نفوذ بر فرهنگ سازمانی دارند. زیرا که عوامل فوق خود به خود فرهنگ سازمان را متأثر می‌سازند.

عامل دیگری که بر فرهنگ سازمان تأثیر دارد، فرهنگ جامعه است. باید توجه داشت که فرهنگ سازمانی با فرهنگ جامعه رابطه دوطرفه ظریفی دارد. هر سازمانی فرهنگ ویژه و خاص خود را به وجود می‌آورد که با فرهنگ دیگر سازمان‌ها تفاوت‌هایی دارد. فرهنگ سازمان مجموعه معانی و معارفی است که در داخل سازمان ساخته و پرداخته می‌شود. اما همیشه از طرف فرهنگ وسیع جامعه فرآیندهای اجتماعی و تاریخی مورد تأثیر و تأثر قرار می‌گیرد. فرهنگ جامعه بر فرهنگ سازمان‌ها تأثیر می‌گذارد و فرهنگ‌های سازمانی نیز بر روند حرکت فرهنگی جامعه تأثیر خود را دارند.

### روش‌ها و تکنیک‌های مدیریت استرس

مدیریت استرس یک فرایند تصمیم‌گیری است، وضعیت‌های گوناگون رویکرد مناسب را تعیین می‌کنند سه شیوه عمده برای مقابله با استرس عبارتند از:

- هوشیاری و مواظب در برابر استرس
- دوری کردن

• پذیرش استرس با ایجاد مقاومت در خود یا تغییر دریافت خود

**هوشیاری:** یعنی دور کردن منبع استرس یا تغییر دادن مواردی شامل موارد زیر است:

- ✓ مشکل‌گشایی
- ✓ ارتباط مستقیم
- ✓ سازماندهی
- ✓ برنامه‌ریزی
- ✓ مدیریت (یا تنظیم) زمان

**دوری کردن:** دور کردن خویش از وضعیت استرس‌زا یا تشخیص دادن اینکه نباید در وهله اول خود را گرفتار استرس نمایم که مواردی شامل موارد زیر است:

- ✓ دور شدن

**رها کردن**

- ✓ «نه» گفتن

- ✓ واگذار کردن

- ✓ دانستن حدود

**پذیرش:** تجهیز جسمانی و روانی خود برای استرس با پرورش مقاومت و تغییر دادن شیوه دریافت خود از اوضاع و احوال (خواجه پور،

۱۳۸۶، ص ۲۲۲).

به طور کلی، بهترین شیوه برای کنار آمدن با تغییرات این است، آنها را «نادیده انگاریم.» انگیزتگی‌ها و استرس‌ها را با اعتقاد به این که فرایندهای خلاقانه و شهودی، فراتر و بزرگ‌تر از تفکر خودآگاهمان هستند، نادیده بگیریم.

در سال‌های اخیر، سازمان‌ها به طور روزافزون در حال برنامه‌ریزی برای مدیریت استرس می‌باشند ولی بسیاری از این برنامه‌ها از جنبه‌های گوناگون نارسا از کار در آمده‌اند، یعنی در بسیاری از سازمان‌ها این برنامه‌ها ماهیتی درمانی دارا می‌باشند و زمانی به کار می‌روند که نیروی انسانی موجود به عنوان مهم‌ترین رکن سازمان دستخوش آثار زیان‌آور استرس شده‌اند که باید چاره‌ای برای آنها اندیشید، باید در نظر داشت که استرس بیماری نیست تا پس از آشکار شدن نشانه‌های بیماری و پیامدهای آن نیاز به درمان داشته باشد، در واقع رویکرد صحیح آن است که پیش از رخ دادن از آن جلوگیری شود استرس‌های حاد نیروی انسانی سازمان را هم ضایع می‌کند و هدف سازمان را دستخوش تزلزل می‌سازد.

اشکال دیگری که در برنامه‌های کنونی مدیریت استرس سازمان‌ها موجود دارد، که این برنامه‌ها، شرایط و نیازهای گروه‌های مختلف کارکنان را در نظر لاند نمی‌گیرد ساوری<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) با علم به گستردگی فشارعصبی در سازمان‌ها همراه با آثار بسیار مخرب آن و بر این اساس، پیشنهاداتی به سیاست‌گذاران و مدیران عالی سازمان ارائه کرده است:

## اداری

### الف) سیاست‌گذاران سازمان‌ها

۱. تدابیری اتخاذ نمایند تا با تعریف دقیق خط‌مشی سازمانی و ارائه چارچوب دقیق و واضح مسیر حرکت سازمان‌ها، ضمن گرایش به سمت عدم تمرکز برای کنترل و نظارت مستمر بر عملکرد هر یک از واحدها و افراد، از احتمال بروز تنش روانی جلوگیری به عمل آید.

۲. با توجه به تئوری فزونی اطلاعات و به منظور افزایش کارایی سازمان‌ها در تهیه و تصویب قوانین، دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌ها، از نیازسنجی دقیق به منظور شناسایی نیازهای سازمان‌ها از بُعد قوانین استفاده شده تا از حجم مصوبات غیرضروری که منجر به بروز تنش روانی در مجریان، کاسته شود و با کوتاه کردن مسیرگردش عملیات در سیاست‌گذاری و تصویب قوانین، دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌ها، مصوبات از لحاظ زمانی به روز باشند. با توجه به تغییرات محیطی (فقهی فرهنگ، ۱۳۸۴، ص ۳۴۴).

اکثر مصوبات زمانی حداکثر کارایی را خواهند داشت که به روز و سریع‌الاجرا باشند، در غیر این صورت باعث بروز تنش روانی در کارکنان و مدیران خواهند شد. از طرفی از تهیه و تصویب قوانین، دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌های کلی و نامفهوم اجتناب شود و بیشتر دو خصوصیت مهم قابلیت کاربردی بودن و تفسیرناپذیری مصوبات مدنظر قرار گیرد (بنر،<sup>۲</sup> ۲۰۰۸).

۳. سیستم عدم تمرکز در سازمان‌ها ایجاد شود تا افراد با توجه به میزان و نوع مسئولیت، قدرت تصمیم‌گیری داشته و احساس کنند که کنترل مستقیم روی کار آنها نیست، هم‌چنین به سازمان‌ها اجازه داده شود با استفاده از رویکرد مهندسی

1- Savery

2- Benner

مجدد و تغییر برخی عناوین شغلی، افراد احساس ارزش و اهمیت کنند و از طرفی مرزهای هر یک از واحدها، مشاغل و مأموریت‌ها از یکدیگر معین شوند تا استرس‌های ناشی از عدم شناخت حوزه و چارچوب فعالیت در افراد از بین برود.

۴. ترفیعات سازمانی از داخل سازمان‌ها شکل گیرد. ارتقاء از داخل سازمان به مشاغل بالاتر به هر فردی این پیام را می‌دهد که به وفاداری و عملکرد بهتر پاداش داده می‌شود و بهترین پاداش برای کارکنان، ایجاد ثبات شغلی همراه با ارتقاء در داخل سازمان است که این عمل خود سبب می‌شود آنها امنیت شغلی خود را وابسته به عملکرد بدانند. از طرفی چارچوب مشخص و واحدی در پرداخت حقوق و مزایا به منظور توزیع عادلانه بین مدیران و کارکنان تعریف شود و هرگونه پرداختی به آنها مانند ترفیع از داخل سازمان به هرکسی این پیام را برساند که جایگاه شغلی و درآمدی هر شخصی فقط به عملکرد آن بستگی دارد تا با ایجاد رابطه استخدامی مطمئن با توجه به توانایی‌ها و عملکرد افراد، استرس در بین آنان کاهش یابد (سیمی، ۲۰۰۷).

### ب) به مدیران عالی سازمان‌ها

۱. اتخاذ تدابیری با ایجاد تفاهم عمومی بین واحدها و افراد و با تفسیر درست، روشن و واحد از قوانین مبهم از طریق یک مجموعه مشخص و مرتبط با موضوع، استرس ناشی از تفسیر قوانین مبهم را از بین ببرند و با برگزاری سمینارها و یا جلسات متعدد، خط‌مشی‌ها، قوانین، دستورالعمل‌ها، آیین‌نامه‌ها و شرح وظایف کاری به عنوان مهم‌ترین چارچوب عمل و تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی تفهیم شود.

۲. با فرصت دادن به مدیران و کارکنان برای بیان اعتراضات، دیدگاه‌ها و نظرات، اقدامات لازم به منظور رفع مشکلات و با تبادل اطلاعات با آنها در زمینه کاری، تعارض حاکم بر سازمان را از بین برده و به سرعت مسائل را حل نموده و یا نیازهای سازمانی از بُعد قوانین، دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌ها را به سیاست‌گذاران انتقال دهند تا با ایجاد کانال‌های ارتباطی، اعتماد به وجود آمده، زیرا سازمان‌هایی که بالاترین روحیه و کمترین میزان بروز استرس را دارند، سازمان‌هایی می‌باشند که مدیران و کارکنان را از اهداف، استراتژی‌ها و خط‌مشی‌های سازمانی مطلع می‌سازند.

از طرفی با توجه به اهمیت وجودی پُست‌های سازمانی، اطمینان حاصل کنند که هر فردی می‌داند تا چه حدی شغلش مهم است زیرا این کار از دو لحاظ اهمیت دارد اولاً افراد وقتی بدانند کارشان چقدر با معنی و مهم است نسبت به کارشان دلگرم شده و ثانیاً چون اطلاع دارند که شغلشان در انجام فعالیت‌های سازمانی حائز اهمیت است، کمتر احتمال دارد که وقت و ذهنشان را صرف توجه به عوامل استرس‌زای سازمانی بکنند.

۳. فرهنگ سازمانی ایجاد شده که مشوق عملکرد مدیران و کارکنان باشد، برقراری ارتباطات مورد تأکید قرار گیرد، وظیفه هر کس مشخص و تعریف شود، امکانات آموزش و توسعه مورد نیاز فراهم شود تا افراد در مشاغل فعلی و آینده سازمان موفق باشند، آموزش‌های لازم برای برنامه‌ریزی و کنترل وظایف فراهم شده، به مدیران و کارکنان در برنامه‌ریزی برای ارتقاء در مسیر

شغلی کمک شود و آنها در تصمیم‌گیری‌هایی مربوطه مشارکت داده شوند، ضمن اهمیت قائل شدن به نظرات و ایده‌های آنان در موقع بروز حوادث چه در سازمان و چه در بیرون از سازمان کمک شوند و در نهایت مدیران باید آگاه باشند که یکی از نقش‌های اصلی آنان، نقش تربیتی است که می‌تواند بر روح و روان کارکنان تأثیرگذار باشد زیرا برخوردها و موضع‌گیری‌های مثبت و منفی مدیر، جنبه سرمشق و الگو پیدا می‌کند و به مقدار نفوذی که در روح افراد دارند، می‌تواند اثرگذار باشند<sup>۱</sup>.

## آموزشی

در بین تمام راه‌ها که برای مدیریت استرس تدبیر می‌شود «آموزش» را عنصری اساسی می‌دانند، در حوزه آموزش چند آموزش لازم است:

- (۱) آموزش به فرد برای مقابله با استرس
  - (۲) آموزش به مدیران درباره اهمیت طراحی شغل
  - (۳) آگاهی‌دادن به کارکنان (درباره میزان بروز بی‌نظمی روانی در مورد آن گروه عوامل شغلی که خطر بروز بی‌نظمی‌های روانی را افزایش می‌دهند.
- البته لازم است در نظر داشت که آموزش در مدیریت استرس به تنهایی بر طرف کردن مشکل کافی نیست (خواججه‌پور، ۱۳۸۵، ص ۱۸۳).

## پرورش مقاومت

شاید بتوان عنوان یکی دیگر از تکنیک‌های مقابله با استرس که بسیار کارایی برای فرد دارد «پرورش مقاومت» است، رژیم غذایی مناسب، ورزش‌های هوازی منظم، فن‌های آرام‌سازی، اثبات مثبت، اختصاص وقت به خود، روشن کردن اهداف، اولویت‌ها، ارزش‌ها، ایجاد و حفظ نظام‌های حمایت، ارتباطات روشن، صمیمیت، تعمق، تغییر دادن شیوه دریافت خود از وضعیت یا تغییر خویشتن (تغییر انتظارات غیرواقع‌بینانه، عقاید و افکار غیرمنطقی) همه این موارد ذکر شده راه‌های پرورش مقاومت در برابر استرس است (خواججه‌پور، ۱۳۸۶، ص ۲۲۲).

## نتیجه‌گیری

با توجه به مطالب درمورد استرس مدیران و کارکنان باید با آگاهی از میزان تحمل خود در برابر استرس و به‌کارگیری راهکارهای عملی برای افزایش قدرت تحمل و فشارپذیری فردی و سازمان خود گام برداشته، در راستای سالم‌سازی محیط و ارتقای بهداشت روانی سازمان حرکت کنند تا انرژی‌هایی که ناخواسته صرف تنش‌های سازمانی می‌شود، برای ارتقای کمیت و کیفیت و تحقق مسئولیت‌های اجتماعی سازمان به کار گرفته شود.

داشتن برنامه صحیح، شناخت ابعاد کار، لذت بردن از شغل خود، استراحت به‌موقع، فعالیت بدنی و آنچه به آن یک رژیم غذایی سالم گفته می‌شود ممکن است بهترین راه کاستن از فشارهای روانی باشد و نقش مهمی در تأمین بهداشت روانی محیط کار و، افزایش ایمنی و کاهش حوادث و ضایعات داشته باشد.

دکتر «دونسباخ» استاد و رئیس دانشگاه علوم غذایی بیان می‌دارد استرس را با داشتن یک رژیم غذایی خوب می‌توان درمان کرد. وی برپایه تجربه‌های دراز مدت توصیه‌های غذایی ویژه‌ای که حاوی استفاده از غذاهای ساده‌تر، گوشت، سبزی‌ها و میوه‌هاست، ارائه می‌کند و افرادی را که استعداد استرس و فشار روانی دارند از استعمال سیگار، مواد شیرین، قهوه و چای زیاد برحذر می‌دارد با وجود این، نظر وی این است که هنگامی رژیم غذایی می‌تواند مؤثر واقع شود که شخصی به‌طور دائم خود را در معرض استرس قرار ندهد. وی می‌گوید: «اگر مرحله اعلام خطر، حالت استرس به‌طور مدام به کار افتد و استراحت لازم برای درمان و بهبود کمتر از حد لازم باشد تغذیه نمی‌تواند کاری انجام دهد.»

به‌طور خلاصه برای جلوگیری از تنش و استرس در محیط کار عوامل ذیل پیشنهاد می‌شود:

۱- سازمان‌ها باید میزان تحمل کارکنان خود را بالا ببرند تا آنها بتوانند عوامل مختلف را خنثی کرده کمتر با تنش روبرو شوند.  
 ۲- پژوهش‌ها نشان داده است که افزایش تحمل توان کارکنان در مقابل تنش‌های شغلی موجب صرفه‌جویی در وقت و بهره‌وری فردی و سازمانی می‌شود.

۳- برای مقابله با استرس ابتدا باید زمینه‌های استرس‌زا را برای شناسایی و سپس راهکارهای مناسب برای از بین بردن آنها به کار گرفت.

۴- مدیران می‌توانند با به‌کارگیری راهکارهای عملی در راستای سالم‌سازی محیط کار و ارتقای بهداشت روانی سازمان حرکت کنند.

طبق تحقیقات انجام شده بر روی کارکنان و مدیران، نشان‌دهنده این است که، فشارهای عصبی علاوه بر ایجاد بیماری‌های روانی و جسمی متفاوت بر عملکرد کاری افراد تأثیر گذاشته و مانند آفتی نیروهای سازمان را به تحلیل می‌برد. فشار روانی در همه افراد یکسان نیست، برخی از افراد در مقابل حوادث کوچکی از خود واکنش نشان می‌دهند و برخی دیگر حتی آشفته نیز نمی‌شوند. فشار روانی با اقداماتی که فرد به منظور رسیدن به هدف انجام می‌دهد، در ارتباط است.

بدین ترتیب عوامل استرس شغلی را می‌توان وابسته به عوامل مانند طراحی وظایف حجم کار زیاد، کمی ساعات استراحت، شیفت طولانی کاری و عدم استفاده از مهارت کارکنان، عدم رضایت شغلی (استیفن رابینز، ص ۳۰۹) سبک‌های مدیریتی نامناسب فشارهای شدید و استرس ایجاد می‌کند.

به تجربه ثابت شده بسیاری از افراد مایلند قسمتی از تصمیم‌گیری‌های کاری را شخصاً بر عهده گیرند، برای چنین افرادی سبک مدیریت می‌تواند بسیار استرس‌زا باشد. در حقیقت برخی از کارکنان تنها از این رو نمی‌خواهند در فرآیند تصمیم‌گیری شرکت کنند که نمی‌توانند استرس‌های ناشی از مشارکت را تحمل نمایند دستمزد و حقوق چنان‌چه به‌طور منصفانه نباشد باعث بروز فشار عصبی می‌شود همچنین امنیت شغلی و عدم امنیت شغلی فرد باعث می‌شود فرد در بلا تکلیفی و فشار عصبی به سر برد. معمولاً علایم استرس و اضطراب در کارکنان را با مشاهده علائمی چون احساس افسردگی، بدخلقی، خستگی، سردرد، اختلال خواب، انزجار از آدم‌ها یا مسئولیت‌هایتان و ... در افراد مشاهده کرد. برای جلوگیری از بروز استرس با ایجاد آگاهی عمومی درباره استرس شغلی، اطمینان بخشیدن از حمایت مدیران مافوق، از برنامه مشارکت کارمندان در مراحل پیشگیری از عمده‌ترین اقدامات به منظور ایجاد مهارت در کارکنان برای کاهش استرس شغلی اقداماتی مانند: تفکر عمیق و آرمان‌دار و متوجه هدف، مدیریت زمان (تدوین برنامه زمان‌بندی شده)، روی آوردن به طنز و شوخی، استرس دیگران را تقبل نکردن، حمایت‌های اجتماعی، ورزش و سخت‌ترین وظایفی که بیشترین استرس را به همراه دارد اول از همه در طول روز انجام دهید.

پژوهشگران در زمینه فرهنگ سازمانی معتقد هستند که نسبت فرهنگ به سازمان مانند نسبت شخصیت است به فرد و اعتقاد دارند، البته فرهنگ سازمانی به عنوان عامل مؤثر در بهره‌وری و عملکرد سازمان می‌توان در نظر گرفته، چنان‌چه فرهنگ مناسب کاری در فضای سالم و به دور از فشارهای روانی بین مدیران و کارکنان گسترش یافته باشد به تحکیم تعهد سازمانی، ارتقاء اخلاقیات، عملکرد و بهره‌وری بالاتر منجر می‌گردد بر این اساس برای ایجاد بالندگی سازمانی که منجر به بالندگی جامعه می‌گردد باید در فرهنگ سازمان تحقیق شود.

به‌طور مکرر بر مفهوم فرهنگ و قدرت و سرایت ارزش‌های معنوی، عقاید و فرضیاتی تأکید کرده‌اند که نیروی کاری سازمان به آنها وابستگی دارند. محققان دانشگاهی نیز رمز موفقیت ژاپنی‌ها را در فرهنگ سازمانی می‌دانند. به‌طوری‌که معتقدند فرهنگ سازمانی قوی قادر است به میزان قابل توجهی بر تعهد کارکنان اثر بگذارد و استحکام رفتار آنان را افزایش دهد و جانشینی برای قوانین و مقررات رسمی باشد. و حتی مؤثرتر از سیستم کنترل رسمی سازمان عمل کند. در صورتی‌که فرهنگ قوی و مثبت باشد باعث می‌شود که افراد درباره آنچه که انجام می‌دهند احساس بهتری داشته و امور را به نحو احسن انجام دهند. در نتیجه موجب عملکرد بهتر و بهره‌وری بیشتری می‌شود. افزایش بهره‌وری منجر به بهبود سطح زندگی و کیفیت بهتر زندگی و افزایش رفاه خواهد شد. و در عین حال زندگی بهتر باعث رشد فکری و افزایش توان اندیشه‌ای و کاری انسان می‌شود.

بهره‌وری را نمی‌توان در قوانین و مقررات مدون و مکتوب جستجو کرد. بلکه باید فرهنگ، شرایط اجتماعی، نگرش‌ها، طرز تلقی و نظام ارزش‌ها را در شکل‌گیری آن مؤثر دانست.



مکانیزم اساسی افزایش بهره‌وری در ارزش‌های مشترک و تعهد به ارزش‌های فرهنگی نهفته است. به طوری که می‌توان با استفاده از نظام تعهد بالا به عملکرد خوب دست یافت. در جهت ایجاد چنین سیستمی، ارزش‌های فرهنگی مهم‌ترین عامل هستند و در این میان مدیران حساس‌ترین نقش را ایفا می‌کنند. زیرا بهبود بهره‌وری در حیطه مسئولیت مدیران است و از سطح مدیریت شروع می‌شود.

با توجه به مطالب فوق با القای هر ارزشی نظیر بهره‌وری در سازمان لازم است تغییرات مناسب نیز در فرهنگ سازمان ایجاد شود تا به صورت یک فرهنگ سازگار با مقتضیات سازمانی جدید در آید. از این رو مدیران باید فرهنگ موجود در سازمان‌های خود را تجزیه و تحلیل کنند، سازمان مطلوب و مورد نظر خود را تعریف کرده و فرهنگ و ارزش‌های مناسبی که اهداف آنها را حمایت کند مشخص و سپس ایجاد نمایند. در مواقع مورد لزوم برای طرد و یا اصلاح بعضی از فرهنگ‌های رایج سازمانی راه‌حل‌های مناسبی را انتخاب نمایند.

جمعیت‌شناسان، جامعه‌شناسان و اخیراً روان‌شناسان و حتی اقتصاددانان توجه خاصی به این مبحث نو و مهم در مدیریت مبذول داشته و در شناسایی نقش و اهمیت آن نظریه‌ها و تحقیقات زیادی را به وجود آورده و در حل مسائل و مشکلات مدیریت به کار گرفته‌اند. با بررسی که توسط گروهی از اندیشمندان علم مدیریت به عمل آمده فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از مؤثرترین عوامل پیشرفت و توسعه کشورها شناخته شده است. به طوری که بسیاری از پژوهشگران معتقدند که موفقیت کشور ژاپن در صنعت و مدیریت یکی از علل مهم توجه آنها به فرهنگ سازمانی است.

مؤسسه آموزش و پژوهش‌های توسعه و آینده نگری

## سؤال‌های تشریحی

- ۱- مفهوم استرس یا فشار عصبی را مختصر شرح دهید.
- ۲- مراحل شکل‌گیری استرس در افراد را نام ببرید.
- ۳- علائم استرس را بیان نمایید.
- ۴- عوامل مؤثر در شکل‌گیری استرس شغلی را نام ببرید و هر یک را توضیح دهید.
- ۵- مشخصات محیط کاری که در آن بهداشت روانی رعایت شده را ذکر و تأثیر آن بر عملکرد کارکنان را شرح دهید.
- ۶- عوامل مؤثر بر بهداشت روانی در سازمان را ذکر نمایید.
- ۷- علل و عوارض تعارض بین کار و زندگی کارکنان را شرح دهید.
- ۸- علل و عوامل مؤثر بر استرس در محیط کار را توضیح دهید.
- ۹- مفهوم فرهنگ را تعریف و ویژگی‌های کلی فرهنگ را نام ببرید.
- ۱۰- مفهوم فرهنگ سازمانی را توضیح دهید.

مرکز آموزش و پژوهش‌های توسعه و آینده‌نگری

## منابع و مآخذ

## الف) فارسی

- ۱- آزاد، حسین، «استرس و اختلالات سایکوسوماتیک»، **مجموعه مقالات**، دانشگاه علامه طباطبایی، ۱۳۷۴.
- ۲- آنتونی، مایکل و همکاران، **کتاب کار مدیریت استرس به شیوه شناختی - رفتاری**، ترجمه: حمید طاهر نشاط دوست و همکاران، جهاد دانشگاهی، دانشگاه اصفهان، ۱۳۸۹.
- ۳- استیفن رابینز، **مدیریت رفتار سازمانی**، ترجمه: علی پارسایان و سیدمحمد اعرابی، مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، تهران، ۱۳۷۴.
- ۴- الوانی، مهدی، **مدیریت عمومی**، نشر نی، تهران، ۱۳۷۶.
- ۵- حقیقی، محمدعلی، **نظام روابط کار در سازمان**، نشر ترمه، تهران، ۱۳۷۹.
- ۶- دیویس، استانی، **مدیریت تعاون فرهنگ‌سازان**، ترجمه: میرسپاسی، ناصر و پریچهر معتمدگرچی، نشر مروارید، تهران، ۱۳۷۳.
- ۷- رشیدی، محمد مهدی و همکاران، «فشار روانی در محیط کار»، **مجله مدیریت**، شماره ۳۶ و ۳۷، ۱۳۷۸.
- ۸- رندال، آر راس و الیزابت ام آلتمایر، **استرس شغلی**، ترجمه: غلامرضا خواجه‌پور، سازمان مدیریت صنعتی، تهران، ۱۳۸۵.
- ۹- زمردیان، اصغر، **مدیریت تحول استراتژی‌ها و کاربرد الگوهای نوین**، سازمان مدیریت صنعتی، تهران، ۱۳۷۳.
- ۱۰- سعیدا اردکانی، سعید و همکاران، «واکاوای اثر مؤلفه‌های هوش عاطفی بر روش‌های مدیریت استرس شغلی»، **فصلنامه فرآیند مدیریت توسعه**، دوره ۲۵، شماره ۱، بهار ۱۳۹۱.
- ۱۱- علوی امین ا...، «فشارهای عصبی و روانی در سازمان (استرس)»، **گزیده مجله مدیریت دولتی**، شماره ۲۰، بهار ۱۳۷۲.
- ۱۲- علیپور، لطف‌اله، «استرس شغلی و مدیریت آن»، **ماهنامه آموزشی بانک ملی**، شماره ۱۷۵، خرداد ۱۳۹۰.
- ۱۳- غفوریان، هما، «عوامل استرس‌زا در مدیران»، **مجله تدبیر**، شماره ۸۶، ۱۳۷۷.
- ۱۴- فحیمی، فرزاد، **مدیریت رفتار سازمانی**، نشر هستان، ۱۳۸۳.
- ۱۵- فقهی فرهمند، ناصر، **مدیریت ساختار استراتژیک سازمان**، دانشگاه آزاد اسلامی تبریز، ۱۳۷۹.
- ۱۶- قراچه‌داغی، مهدی، **راههای ساده مدیریت استرس**، نشر نخستین، ۱۳۸۷.
- ۱۷- کردرستمی، مجید و همکاران، **مدیریت رفتار سازمانی**، نشر ترمه، ۱۳۸۰.
- ۱۸- کاظمی، مهدی، «مهندسی انسانی»، **مجله تدبیر**، شماره ۶۲، ۱۳۷۵.
- ۱۹- مشبکی، اصغر، «فشار شغلی و تنیدگی روحی»، **فصلنامه مدیریت دولتی**، شماره ۳۸، ۱۳۷۶.
- ۲۰- میرسپاسی، ناصر، **مدیریت منابع انسانی و روابط کار: نگرشی راهبردی (استراتژیک) با تجدید نظر**، نشر میر، ۱۳۷۸.

## ب) اینترنتی