



بررسی مقایسه‌ای جایگاه انواع تاکتیک‌های ارتباطات سازمانی در بروز رفتارهای هنجارشکنانه بین فردی پرستاران

حبیب الله دعائی^۱ علیرضا رجبی پور میبیدی^۲

مقاله اصلی

۱ دانشیار و عضو هیات علمی دانشگاه سیستان و بلوچستان گروه مدیریت منابع انسانی،
دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

۲ دانشجوی مقطع دکتری PhD گروه مدیریت رفتار سازمانی، دانشکده علوم اداری و اقتصادی،
دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

چکیده:

زمینه و هدف: تاکتیک‌های تاثیر، تاکتیک‌های مورد استفاده توسط افراد در کارها برای اثرگذاری بر سرپرستان، همکاران و زیردستان آن‌ها است. این مطالعه تاکتیک‌های مذکور را به این صورت تعریف می‌کند که چگونه سرپرستان به منظور تاثیرگذاری و تغییر نگرش‌های زیردستانشان و متقاعدسازی آن‌ها جهت پذیرش برخی نیازها، نتایج یا تصمیمات اتخاذ شده توسط سرپرست یا سازمان با آن‌ها ارتباط برقرار می‌کنند، لذا تاکید بر ارتباطات رو به پایین است. هدف از این پژوهش بررسی رابطه انواع تاکتیک‌های ارتباطات سازمانی و رفتارهای هنجارشکنانه بین فردی است.

روش: روش تحقیق در این پژوهش توصیفی از نوع همبستگی است و جامعه آماری پژوهش پرستاران بیمارستان‌های دولتی استان یزد می‌باشند. در پژوهش حاضر انواع تاکتیک‌های ارتباطاتی سازمانی به عنوان متغیرهای پیش‌بین و رفتارهای هنجارشکنانه بین فردی متغیر ملاک می‌باشند. در ضمن برای سنجش تاکتیک‌های ارتباطاتی سه‌گانه از پرسشنامه تاکتیک‌های ارتباطات سازمانی ارائه شده توسط یاماگوچی (۲۰۰۵) استفاده شده است.

یافته‌ها: محاسبات حاکی است حدود ۷۰ درصد از واریانس متغیر ملاک (رفتار هنجارشکنانه) به وسیله متغیرهای پیش‌بین در تحقیق حاضر (یعنی انواع سه‌گانه تاکتیک‌های ارتباطاتی) پیش‌بینی می‌شود. سهم پیش‌بینی تاکتیک ارتباطاتی سخت از سهم پیش‌بینی تاکتیک ارتباطاتی منطقی و آن نیز از تاکتیک ارتباطاتی نرم بالاتر است.

نتیجه‌گیری: نتایج حاکی است رابطه تاکتیک‌های ارتباطاتی بین فردی سخت و منطقی با هنجارشکنی بین فردی مثبت و معنی‌دار است، لکن رابطه تاکتیک ارتباطاتی نرم با هنجارشکنی بین فردی منفی و معنی‌دار است.

واژه‌های کلیدی: ارتباطات، تاکتیک‌های ارتباطات سازمانی، هنجارشکنی، پرستاران

A Comparative Studying the Status types of organizational communication tactics in emerging of Nurses interpersonal deviant behaviors

Dr Habibollah Doaei

Department of human resource management, Faculty of Economic and administrative sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran

Alireza Rajabipoor Meybodi

Department of Institutional Behavior, Faculty of Economic and administrative sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran

Alireza.Rajabipoor@Gmail.com

بررسی مقایسه‌ای جایگاه انواع تاکتیک‌های ارتباطات سازمانی در بروز رفتارهای هنجارشکنانه بین فردی پرستاران

چکیده

زمینه و هدف: تاکتیک‌های تاثیر، تاکتیک‌های مورد استفاده توسط افراد در کارها برای اثرگذاری بر سرپرستان، همکاران و زیردستان آن‌ها است. این مطالعه تاکتیک‌های مذکور را به این صورت تعریف می‌کند که چگونه سرپرستان به منظور تاثیرگذاری و تغییر نگرش‌های زیردستانشان و متقاعدسازی آن‌ها جهت پذیرش برخی نیازها، نتایج یا تصمیمات اتخاذ شده توسط سرپرست یا سازمان با آن‌ها ارتباط برقرار می‌کنند، لذا تاکید بر ارتباطات رو به پایین است. هدف از این پژوهش بررسی رابطه انواع تاکتیک‌های ارتباطات سازمانی و رفتارهای هنجارشکنانه بین فردی است.

روش: روش تحقیق در این پژوهش توصیفی از نوع همبستگی است و جامعه آماری پژوهش پرستاران بیمارستان‌های دولتی استان یزد می‌باشند. در پژوهش حاضر انواع تاکتیک‌های ارتباطاتی سازمانی به عنوان متغیرهای پیش‌بین و رفتارهای هنجارشکنانه بین فردی متغیر ملاک می‌باشند. در ضمن برای سنجش تاکتیک‌های ارتباطاتی سه‌گانه از پرسشنامه تاکتیک‌های ارتباطات سازمانی ارائه شده توسط یاماگوچی (۲۰۰۵) استفاده شده است.

یافته‌ها: محاسبات حاکی است حدود ۷۰ درصد از واریانس متغیر ملاک (رفتارهنجارشکنانه) به وسیله متغیرهای پیش‌بین در تحقیق حاضر (یعنی انواع سه‌گانه تاکتیک‌های ارتباطاتی) پیش‌بینی می‌شود. سهم پیش‌بینی تاکتیک ارتباطاتی سخت از سهم پیش‌بینی تاکتیک ارتباطاتی منطقی و آن نیز از تاکتیک ارتباطاتی نرم بالاتر است.

نتیجه‌گیری: نتایج حاکی است رابطه تاکتیک‌های ارتباطاتی بین فردی سخت و منطقی با هنجارشکنی بین فردی مثبت و معنی‌دار است، لکن رابطه تاکتیک ارتباطات بین فردی نرم با هنجارشکنی بین فردی منفی و معنی‌دار است.

واژه‌های کلیدی: ارتباطات، تاکتیک‌های ارتباطات سازمانی، هنجارشکنی، پرستاران

A Comparative Studying the Status types of organizational communication tactics in emerging of Nurses interpersonal deviant behaviors

Abstract

Aims: Influence tactics are "the tactics used by people at work to influence their superiors, co-workers, and subordinates". This research introduces mentioned tactics as how superiors communicate with those tactics, for influencing and changing the attitudes of subordinates by superior or organization, so, Downward communication is emphasized.

Materials & Methods: Research method is a descriptive correlation, and statistical society is nurses in local hospitals in Yazd. In this research, types of communicative organizational tactics are as Predictive variables and interpersonal deviant behaviors are criterion variable. For measuring the Triple communicative tactics, we have used a questionnaire of organizational communication tactics from Yamaguchi (۲۰۰۵).

Results: Calculations indicate that about ۷۰ percent of the variance in the criterion variable (Deviant behavior) predict by predictive variables in this study (i.e., three types of communication tactics). The forecasting share of the hard communication tactics is higher than the rational tactics of communication tactics, and it is higher than soft communications tactics.

Conclusion: Results show that relationship between hard and rational interpersonal communicative tactics with interpersonal deviant behavior is a positive and significant, but relationship soft interpersonal communicative tactic with interpersonal deviant behavior is negative and significant.

Keywords: communication, organizational communication tactics, deviant behavior, nurses

مقدمه:

ما هر روز به گونه‌های مختلف با یکدیگر در ارتباط می‌باشیم تا اندیشه، احساسات و تمایلات خود را به یکدیگر منتقل کنیم، میزان علاقه و احترام خود را نشان دهیم و رنج و اندوه، شادمانی و خرسندی و شک و دودلی خود را با دیگران در میان بگذاریم. روابط ما، مطلوب یا نامطلوب، شکل دهنده بخش عمده‌ای از اوقات روزانه ما است. روابط انسانی مظهر وجود ارزش انسان‌ها و عامل سازنده، مشوق و امید بخش در رفتار اجتماعی گروه‌های انسانی است و از میان همه عوامل شادی بخش و سعادت آفرین، شاید برقراری روابط انسانی مطلوب، عمده‌ترین عامل خوشبختی و موفقیت هر کس در زندگی است. مهارت در ایجاد رابطه مناسب با دیگران بر توانایی‌ها و اعتماد به نفس ما می‌افزاید. هر چه بهتر با دیگران رابطه برقرار کنیم، مسئولیت‌هایمان را بهتر به مرحله اجرا می‌گذاریم و در نتیجه در حرفه خود موفق‌تر بوده و درآمد بیشتری را به خود اختصاص می‌دهیم. نحوه ارتباط ما در میزان حمایت و کمکی که از سوی دیگران دریافت می‌کنیم، مستقیماً تأثیر می‌گذارد. ارتباط فرایندی است که طی آن یک یا چند نفر به تبادل خیر، اطلاع، نقطه نظر، گرایش‌ها و تجارب خود می‌پردازند. در مجموع دوستی‌های پایدار و موفق، روابط خانوادگی گرم و موفقیت‌های تحصیلی و شغلی و در نهایت جذب مشتری به مهارت‌های ارتباطی ما بستگی دارد به طوری که زیر بنا و شالوده موفقیت در جذب مشتری برقراری ارتباط مناسب است. امروزه ارتباط با دیگران، یکی از مهم‌ترین و در عین حال با ارزش‌ترین بخش از زندگی هر یک از ما را تشکیل می‌دهد. هر یک از ما چه در محیط کار و چه در محیط خانه، با دیگران به نوعی در ارتباط هستیم. در واقع بیشترین ساعت عمر ما در ارتباط با دیگران سپری می‌شود. در نتیجه نوع این ارتباط در زندگی هر کس نقش بسیار مهمی را ایفا می‌کند. اگر نحوه ارتباط با مردم صمیمی، دوستانه و مثبت باشد، اوقات زندگی دلپذیر می‌شود و یا به عبارتی در گذر عمر اثر دلچسب و مثبت بر روحیه ما باقی می‌گذارد و بالعکس اگر ارتباط خصمانه و توأم با احساسات منفی باشد، اثرات این نوع ارتباط مستقیماً به ما باز می‌گردد. کسانی که نمی‌توانند نظر دیگران را به خود جلب کنند و با آن‌ها دوست شوند از آن جهت است که در برخورد با آن‌ها رفتاری مطلوب ندارند. عصر حاضر دوره تغییرات شتابان و غیرقابل پیش‌بینی است. وضعیت کنونی مدیریت در جامعه ما بیانگر عدم توازن میان پیچیدگی‌های روزافزون سازمان‌ها و عدم توانایی این سازمان‌ها در پیش‌بینی و مقابله با این تحولات و پیچیدگی‌ها است. سازمان‌ها برای اینکه بتوانند با تهدیدات محیطی مقابله کرده و از فهرست‌های احتمالی بهره‌برداری کنند باید ظرفیت‌ها و توانمندی‌های درونی خود را بشناسند تا نقاط قوت خود را بالا برده و کاستی‌های خود را ترمیم نمایند [۱]. یکی از مهمترین جنبه‌های رفتار افراد در سازمان، انتقال صحیح و موثر پیام یا فرآیند ارتباط است. ارتباطات یکی از مهمترین ابزار جامعه متمدن می‌باشد و می‌توان گفت که ارتباطات مهمترین عامل توسعه و تعالی انسانی است، به عبارت دیگر ارتباطات برای موفقیت یک انسان متمدن امری حیاتی می‌باشد [۲]. وجود ارتباطات مؤثر و صحیح در سازمان همواره یکی از اجزای مهم در توفیق مدیریت به شمار می‌آید. به تجربه ثابت شده است که اگر ارتباطات صحیحی در سازمان برقرار نباشد، گردش امور مختل و کارها آشفته می‌شود. هر مدیر درصد قابل توجهی از وقت خود را صرف انتقال عقاید و نظریاتش به دیگران می‌کند. وظایف دیگر مدیر و خاصه وظایف او در زمینه کنترل و سازمان دادن، با مسائل و مشکلات ارتباطی همراه است. در سازمان‌ها ارتباطات فرایندی برای به هم پیوستن اجزای یک نظام‌اند [۳]. ارتباط تار و پود سازمان را به هم پیوند داده و موجب یکپارچگی و وحدت سازمان می‌گردد، مسوولیت ایجاد ارتباطات درست در سازمان به عهده مدیریت است و منظور از مدیریت، کلیه سطوح، از مقامات بالا تا مراتب پایین سازمانی است. از این رو مدیریت‌ها باید از کم و کیف فرآیند ارتباط آگاه بوده و نحوه برقراری ارتباط مؤثر را بدانند که خوشبختانه با همه پیچیدگی‌هایی که در رفتار آدمی مشاهده می‌شود و نیز با همه بی‌اعتمادی‌هایی که در زمینه پیش‌بینی نتایج ارتباط وجود دارد، می‌توان موجباتی را فراهم کرد تا ارسال و دریافت پیام، روشن‌تر، دقیق‌تر و صحیح‌تر انجام گیرد. با تکامل جوامع بشری و حرکت به سوی عصر اطلاعات و ارتباطات، چالش‌های رویاروی ارتباطات بیشتر و بیشتر شده و آنان را در برابر دیدگان کنجکاو و موشکافانه‌ای قرار داده است که هر حرکتی را به دقت مورد توجه قرار می‌دهند. در چنین دنیایی وقوف به ساز و کارهای ارتباطات می‌تواند درهای موفقیت را به روی انسان‌ها، بویژه مدیران، بگشاید. درک قواعد و مقررات حاکم بر ارتباطات یکی از مهمترین روابطی است که فرد در جامعه با دیگران دارد، در چنین وضعی راه گشایترین عنصر و عامل موفقیت ارتباط خواهد بود و هر کس تلاش می‌کند که آن را دریابد. حقایق حاکم بر جوامع و انسان‌ها به درستی بیانگر این نکته است که آنان که مجهز به دانش ارتباط هستند بهتر و درست‌تر به اهداف خود رسیده و علی‌رغم محرومیت از منابع مادی و طبیعی، در نهایت زندگی بهتری را برای خود رقم زده‌اند. با چنین نگاهی هر انسان هوشمند و فرهیخته‌ای به دنبال آموزش و کسب مهارت‌های ارتباطی است و با هر چه که نام ارتباطات را بر خود گذارده است، با علاقه‌مندی

بیشتری روبرو می‌شود. برای دستیابی به چنین مهمی، او از یک سو به آموزش نظریات و ساز و کارهای ارتباطی می‌پردازد و از سوی دیگر به عنوان مجری این فن کارساز به ارزیابی رفتارهای خود و دیگران می‌پردازد [۴]. در هر سازمانی، مدیران به عنوان، رهبر، نماد یا نمایندگان قراردادی سازمان در روابطشان با زیردستان، همکاران، عرضه کنندگان، اتحادیه‌ها، بانک‌ها و موسسات مالی، هم در داخل و هم در خارج سازمان رفتار می‌کنند. این در حقیقت دلیلی است، برای این که چرا یک ارتباطات کارا یک شایستگی کلیدی هر مدیر موفق محسوب می‌شود. در خصوص این موضوع، مالکوم پیل بیان داشته که مدیران همچون عنکبوتی در مرکزیت یک شبکه هستند و محبوردند در همه جهات با کارکنان، مدیران ارشد و مشتریان ارتباط داشته باشند. اگر در ارتباطات قصور بورزیم، شانس‌های موفقیت به عنوان یک مدیر بسیار ضعیف خواهند بود [۵].

ارتباط سازمانی فرایندی است که مدیران را برای گرفتن اطلاعات و تبادل معنی با افراد فراوان داخل سازمان و افراد در ارگان‌های مربوط به خارج از آن سیستم توانا می‌سازد. انواع ارتباط سازمانی عبارتند از: ارتباطات عمودی در سازمان، ارتباطات رسمی و ارتباطات غیررسمی. ارتباطات عمودی از بالا به پایین با اهداف هدایت، آموزش، اطلاع و ابلاغ دستورات مقامات مافوق به زیردستان می‌باشد و ارتباطات عمودی از پایین به بالا جهت ارائه گزارش، پیشنهاد، ادای توضیحات و درخواست‌های گوناگون می‌باشد. در ارتباطات از پایین به بالا هر گاه زیر دست دریا بد مافوق نسبت به پاره‌های اطلاعات واکنش منفی از خود نشان می‌دهد آن‌گاه در ارسال آن نوع اطلاعات امساک کرده یا آنها را تعدیل می‌کند. در ارتباط از بالا به پایین هر گاه مدیران از دادن اطلاعات واقعی و کافی به زیردستان خودداری کنند آن‌گاه مرئوسان اعتماد خود را نسبت به آنان از دست داده و نمی‌توانند پاسخ‌های صحیح و درستی به پیام‌های ارتباطی آن‌ها بدهند و این امور باعث تنش‌هایی در سازمان می‌شود.

ارتباط رسمی در گروه‌های کوچک رسمی شامل شبکه‌های همه جانبه، چرخی و زنجیره‌ای هستند. در ارتباط همه‌جانبه همه اعضا می‌توانند آزادانه با هم در ارتباط باشند. در شبکه چرخی رهبر به عنوان کانون و مرکز این ارتباطات فعالیت می‌کند و در شبکه زنجیره‌ای یک زنجیر فرماندهی رسمی وجود دارد. وجود هر یک از این سه شبکه به هدف گروه بستگی دارد. افراد به محض ورود به سازمان بنا بر علل مختلف مانند علائق و سلیقه‌های مشترک، همفکری‌ها و همدلی‌ها، الفت و نزدیکی‌ها و غیره با هم رابطه برقرار می‌کنند و شبکه ارتباطات غیر رسمی را تشکیل می‌دهند. ارتباطات غیر رسمی در سازمان گاهی اوقات آن قدر توسعه می‌یابد که ارتباطات رسمی در آن محو می‌شود. در صورتی که ارتباطات غیررسمی با اهداف سازمان در تعارض باشد در راه رسیدن به این اهداف اختلال ایجاد می‌کند و در جو سازمان تنش پدید می‌آورد. هر گاه مدیر این گونه روابط را در راستای اهداف سازمانی ببیند آن‌گاه باید از آنها بهره‌گیرد و هر گاه آنها را مخالف و بازدارنده ببیند آن‌گاه باید در توقف این گونه روابط بکوشد تا بتواند تنش‌زدایی کند [۶].

به طور کلی سه روش مهم در رابطه با ارتباطات سازمانی عنوان شده که عبارت می‌باشند از روش عملیاتی، روش تفسیری و روش انتقادی. روش عملیاتی دیدگاه مسلطی است که ارتباطات را به عنوان رفتاری عمدی و یا غیر عمدی مورد بررسی قرار می‌دهد. در این روش، سازمان کار به مثابه یک واحد مورد توجه قرار دارد و عملکردهای ارتباطات مختلف، متغیراتی هستند که به عملیات شکل داده و آن را تعیین می‌کنند روش عملیاتی، ارتباطات را به عنوان یک جریان و یا خط خیالی و استعاره‌ای می‌داند که از طریق آن ارتباط بین فرستنده و گیرنده برقرار می‌شود که به سه صورت شفاهی، غیر شفاهی و بالاخره کتبی برقرار می‌شود. به طور کلی روش عملیاتی، رفتار و یا پیام‌های ارتباطی را برحسب انجام دادن و تحقق اهداف و مقاصد طبقه بندی می‌کنند. روش تفسیری عکس العمل مخالف روش عملیاتی می‌باشد. این روش سعی در درک و فهمیدن ارتباطات انسانی در سازمان را دارد تا در مدیریت سازمان. طرفداران این طرز تفکر عقیده دارند که انسان به گونه‌ای پیش بینی شده، همانگونه که طرفداران روش عملیاتی عقیده دارند، رفتار نمی‌کند، بلکه مسائل بسیار زیادی درحالات و رفتارهای او تأثیرگذار است که نحوه ارتباط او را شکل می‌دهد. به عبارت دیگر، اعضاء یک سازمان در برابر اطلاعات یکسان عکس‌العمل متفاوت از خود نشان می‌دهند که چارچوب ارتباطی آن‌ها را شکل می‌دهد. محققان مکتب تفسیری چنین استدلال می‌کنند که انسان دارای پیچیدگی رفتاری می‌باشد و به محرکات با شیوه انتخاب ادراکی پاسخ می‌دهد. به زعم این محققان توضیحات و استدلال‌های طرفداران روش عملیاتی در خصوص رفت از سازمانی فرد نامناسب می‌باشد، زیرا به دقایق روش و دیدگاه‌های ارتباطی به گونه روش تفسیری توجه ندارد. در حالی که روش عملیاتی به کارآمدن کردن هر چه بیشتر سازمان توجه دارد، روش انتقادی بیشتر بیشتر بر ارتباطات سازمانی به عنوان یک اسطوره، استعارات و داستان‌ها به منزله منبع قدرت، تمرکز دارد. به طور کلی ارتباطات سازمانی در این روش به عنوان عملکردهای پنهانی قدرت و سلطه و برتری مدیریت مورد بررسی واقع می‌شود. با توجه به اینکه روش انتقادی از مکتب تئوری انتقاد که تلاش در نمایان سازی قدرت

پنهان و در عین حال مسلط سازمان‌های عصر فراصنعتی بر افراد و کارکنان دارد نشأت می‌گیرد، اهمیت ارتباطات سازمانی که در خمیرمایه قدرت پنهان و در عین حال مسلط سازمان‌ها حرکتی درونی دارد در این روش معلوم می‌گردد [۷].

مفهوم تاکتیک‌های ارتباطات سازمانی توسط یاماگوچی [۸] بر اساس مطالعات روی تاکتیک‌های تاثیر مطرح شده است. تاکتیک‌های تاثیر، تاکتیک‌های مورد استفاده توسط افراد در کارها برای اثرگذاری بر سرپرستان، همکاران و زیردستان آن‌ها است. با عنایت به این تعریف، این مطالعه تاکتیک‌های ارتباطات را به این صورت تعریف می‌کند که چگونه سرپرستان به منظور تاثیرگذاری و تغییر نگرش‌های زیردستانشان و متقاعدسازی آن‌ها جهت پذیرش برخی نیازها، نتایج یا تصمیمات اتخاذ شده توسط سرپرست یا سازمان با آن‌ها ارتباط برقرار می‌کنند، لذا تاکید بر ارتباطات رو به پائین است. مفهوم تاکتیک‌های تاثیر توسط یورک و فابل (۱۹۹۰)، یورک و فابل (۱۹۹۱)، یورک و تریسی (۱۹۹۲)، یورک، فابل و یون (۱۹۹۳)، یورک، گوئینان و سوتولانو (۱۹۹۵) و یورک، کیم و فابل (۱۹۹۶) بسط یافته و به سه نوع تقسیم شده است: منطقی، نرم و سخت (فابل و یورک، ۱۹۹۲؛ کیپنیس و اشمیت، ۱۹۸۵؛ سومیچ و دارک زهاوی، ۲۰۰۲).

الف) تاکتیک‌های ارتباطاتی منطقی:

- ✓ بحث منطقی: سرپرست بحث‌هایی منطقی برای متقاعدسازی زیردستان جهت پذیرش یک تصمیم طرح می‌کند.
- ✓ ارائه مصداق واقعی: سرپرست مصداقی واقعی برای متقاعدسازی زیردست در پذیرش یک تصمیم ارائه می‌کند.

ب) تاکتیک‌های ارتباطاتی نرم:

- ✓ احساس نگرش مطلوب: مقام مافوق تلاش می‌کند تا زیردستان را عادت دهد که به صورت مطلوب درباره او فکر کنند، قبل از این که تصمیم را به آن‌ها بگوید.
- ✓ کسب (جذب) وفاداری: مقام مافوق احساسات زیردستان از وفاداری را جذب می‌کند تا به آن‌ها تصمیمی را بگوید.
- ✓ کسب (جذب) دوستی: مقام مافوق دوستی زیردستان را جذب می‌کند تا به آن‌ها یک تصمیمی را بگوید.

ج) تاکتیک‌های ارتباطاتی سخت:

- ✓ دعوی اختیار / حق: مقام مافوق به دنبال برقراری مشروعیت تصمیم بواسطه ادعای اختیار یا حق یا ایجاد آن است.
 - ✓ تقاضا: مقام مافوق تقاضا می‌کند تا زیردستان تصمیم را بپذیرند.
 - ✓ تهدید (ارباب): مافوق از تهدیداتی استفاده می‌کند تا زیردستانش تصمیمی را بپذیرند.
 - ✓ یادآوری‌های مداوم: مقام مافوق از یادآوری‌های مداوم استفاده می‌کند تا زیردستان تصمیمی را بپذیرند.
- رفتار هنجارشکنانه کاری عبارت است از رفتار ارادی که هنجارهای سازمانی را نقض کرده و سلامتی سازمان و یا کارکنانش و یا هر دو را تهدید می‌کند [۹]. هنجارشکنی کاری ارادی است، زیرا کارکنان انگیزه‌ای برای تطبیق با انتظارات هنجاری ندارند و یا برای نقض این انتظارات برانگیخته می‌شوند [۱۰]. لازم به ذکر است که از واژه هنجارشکنی برای Deviance استفاده شده است و ریشه این کلمه انگلیسی از دو واژه لاتین گرفته شده است: De به معنی از و Via به معنی مسیر و در مجموع به معنای خارج از مسیر (Malcolm Peel) قابل استفاده است [۱۱]. رفتارهای کاری هنجارشکنانه، با نقض قوانین کاری، سازمان را تهدید می‌کنند. این موضوع، محققان زیادی را در سراسر جهان بر آن داشته تا در مورد این رفتارها، شناسایی پیش‌زمینه‌ها، عوامل مرتبط و راه‌های مبارزه با آن‌ها به تحقیق بپردازند. مطالعات مربوط به هنجارشکنی کاری بیش از ۲۵ سال قبل شروع به رشد کرده و دانشمندان به مطالعه سازمان‌های متعدد پرداخته‌اند تا بتوانند هنجارشکنی را به درستی تشریح نمایند. نمونه‌های شاخص هنجارشکنی کاری عبارتند از: دزدی، خلافکاری، نقض قوانین، رفتار ضد بهره‌وری، رفتار خرابکارانه [۱۲]، پذیرش رشوه و اتلاف منابع [۱۰]، رفتار بی‌ادبانه با همکاران و مضایقه کردن از تلاش‌ها [۹]. دزدی کارکنان، اصلی‌ترین نوع هنجارشکنی‌های سازمانی است. مطالعات نشان داده که بیشتر از دو-سوم کارکنان مرتکب دزدی از سازمان‌ها می‌شوند [۱۳]. این نوع رفتار هنجارشکنانه برای سازمان‌ها بسیار گران تمام می‌شود و بنابراین موضوع مطالعات مختلفی بوده است. به طور مثال، یک تحقیق در این زمینه نشان داده که کارکنان شادتر، کمتر دزدی می‌کنند [۱۴]. در دایره المعارف علوم اجتماعی انحراف، رفتاری است مغایر با معیارهای پذیرفته شده یا انتظار اجتماعی گروه یا جامعه ای خاص [۱۵]. در مورد پیش‌زمینه‌های هنجارشکنی کاری تحقیقاتی صورت گرفته است و عوامل فردی، ادراکی، سازمانی و ... در هنجارشکنی‌های کاری اثرگذار شناسایی شده‌اند [۱۰].
- طبقه‌بندی‌های زیادی از رفتارهای هنجارشکنانه کاری صورت گرفته است. رابینسون و بنت (۱۹۹۵) مشهورترین گونه شناسی از رفتار هنجارشکنانه کاری که شامل جنبه‌های میان فردی و سازمانی می‌شود را ارائه داده‌اند. این چارچوب از دو بعد تشکیل شده است: الف) اندک

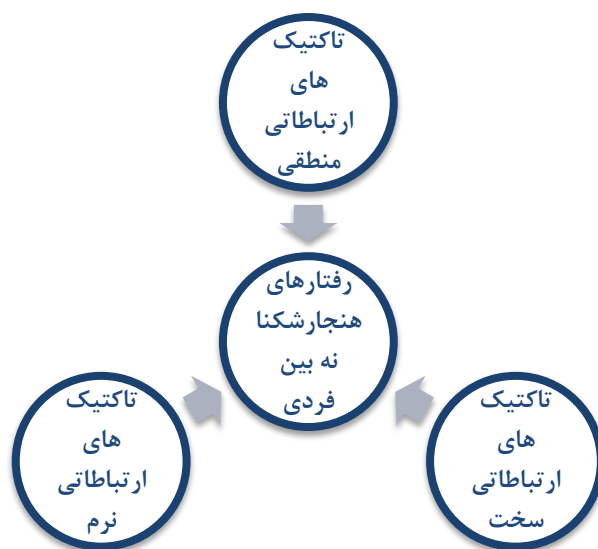
در برابر زیاد که به شدت رفتار هنجارشکنانه می‌پردازد و ب) میان فردی در برابر سازمانی که به شرح اهداف رفتار هنجارشکنانه می‌پردازد. به واسطه این دو بعد، رفتارهای هنجارشکنانه می‌تواند در چهار نوع مختلف هنجارشکنی مقوله‌بندی شود که می‌توان هنجارشکنی تولیدی، هنجارشکنی مالی، هنجارشکنی سیاسی و تعرض شخصی را نام برد. این چهار جنبه نشان می‌دهند که رفتارهایی که از یک جنبه نشأت می‌گیرد به جنبه‌های دیگر مرتبط نیستند. در حقیقت فرض می‌شود که رفتارهای هنجارشکنانه در حد ناچیز آغاز شده ولی به ابعاد مختلف و با مجموعه رفتاری با شدت بیشتر منجر می‌شوند. اعمال با خشونت کمتر نیز می‌تواند منجر به تعرض شده و در نهایت به فقدان غیر قابل شرح و اعمالی بر خلاف سازمان منجر شود. هنجارشکنی تولیدی زمانی رخ می‌دهد که کارکنان استانداردهای کیفیت و کمیت در تولید خدمت یا محصول را نقض می‌کنند و می‌تواند باعث افزایش هزینه‌های تولید و کاهش در کنترل موجودی شود. هنجارشکنی سیاسی زمانی رخ می‌دهد که کارکنان از سهامداران خاص حمایت کنند که در این صورت سایرین در معرض مضراتی قرار می‌گیرند. چنین حمایت‌هایی ممکن است هزینه‌هایی ایجاد کند که ناشی از کیفیت بی‌ثبات خدمات، نارضایتی و احساس بی‌عدالتی است. هنجارشکنی مالی شامل کسب یا اتلاف اموال شرکت بدون تأیید شرکت است، مثل دزدی یا دستکاری در حساب‌های هزینه. دیرخاشگری (تهاجم) شخصی شامل خصومت و رفتارهای تجاوزکارانه نسبت به دیگران است که می‌تواند اعتبار شرکت را به خطر بیاندازد و پیامدهای جدی منفی برای افراد مورد نظر داشته باشد. رایبسنون و بنت (۱۹۹۵) از نمودار زیر برای تحلیل بهتر انواع رفتارهای هنجارشکنانه بهره برده اند:



شکل ۱) گونه شناسی رفتارهای هنجارشکنانه، منبع: رایبسنون و بنت (۱۹۹۵)

گالپرین و برک (۲۰۰۶) در تقسیم‌بندی خود از رفتارهای هنجارشکنانه به دو نوع رفتارهای هنجارشکنانه مخرب یا منفی و رفتارهای هنجارشکنانه سازنده یا مثبت اشاره دارند. رفتارهای هنجارشکنانه مخرب با نقض هنجارهای سازمانی، سلامتی سازمان و اعضایش را تهدید می‌کنند، مثل دزدی، اما رفتارهای هنجارشکنانه سازنده به سلامت سازمان کمک نموده و باعث تسهیل دستیابی به اهداف می‌شوند، مثل رفتارهای خلاقانه در نقش، انتقاد از سرپرستی نالایق و سایر موارد. زمانی که مفهوم هنجارشکنی در ادبیات روانشناسی و جرم‌شناسی پدیدار شد به کسانی که از هنجارهای اجتماعی سرپیچی می‌کردند یا آن را اجرا نمی‌کردند، اشاره داشت. رفتارهای هنجارشکنانه مثبت رفتارهایی هستند که معمولاً از نظر سازمان‌ها مجاز نیستند، لکن در نهایت به دستیابی سازمان به اهدافش یاری می‌رسانند. کوهن (۱۹۶۶)

هنجارشکنی را به عنوان زبانی برای سازماندهی تصور می‌کند. اخیراً برخی محققان تعریفشان را بر تعریف تحت‌اللفظی هنجارشکنی بنا نهاده‌اند و هنجارشکنی را به عنوان عملی سازنده یا مثبت در نظر گرفتند. هنجارشکنی سازنده می‌تواند شامل رفتار غیرمجاز و در عین حال تسهیل‌کننده اهداف سازمانی، باشد. برای مثال، یک کارمند ممکن است برای حل یک مشکل عمداً به سوی یک سیاست یا رویه سازمانی ناکارآمد حرکت کند. به همین نحو، یک مدیر برای حل مشکل مشتری، روندهای شرکت را نقض خواهد کرد [۱۶]. برای حصول رفتارهای هنجارشکنانه مثبت نیاز است تا کارکنان از لحاظ روانشناختی توانمند شوند. در صورت توانمندسازی کارکنان آن‌ها قادر خواهند بود تا در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت کنند و با احتمال زیاد در رفتارهای ریسک‌پذیری که از هنجارها به طور مثبتی فراتر می‌روند و برای سازمان سودمند هستند، درگیر می‌شوند. محققین در طبقه‌بندی دیگری رفتارهای هنجارشکنانه را به دو دسته تقسیم نموده‌اند [۹]. هنجارشکنی بین‌فردی که متمرکز بر اعضا است، به عنوان مثال رفتار بی‌ادبانه با همکاران و هنجارشکنی سازمانی که در سازمان‌ها هدایت می‌شوند، همچون مضایقه در تلاش‌ها. هنجارشکنی سازمانی به رفتارهای انحرافی بر می‌گردد که مستقیماً با سازمان در ارتباط است، همچون تاخیر در آمدن به سر کار، ائتلاف منابع سازمانی و دزدی از سازمان. اما هنجارشکنی بین‌فردی به رفتارهای هنجارشکنانه ای بر می‌گردد که مستقیماً با دیگر کارکنان در سازمان در ارتباط است، همچون شایعه‌پراکنی، بیان سخنان ناروا و دزدی از همکاران [۱۰]. همچنین بر اساس تئوری تبادل اجتماعی (بلاو، ۱۹۶۴)، هنجارشکنی سازمانی به صورت پیامد تبادل اجتماعی یک کارمند با سازمان در نظر گرفته می‌شود، در حالی که هنجارشکنی بین‌فردی به صورت یک پیامدی از تبادل اجتماعی یا همکاران لحاظ می‌شود. چنانچه در مقدمه نیز ذکر شد انواع مختلف سبک‌ها و تاکتیک‌های ارتباطاتی می‌تواند نتایج و پیامدهای مختلفی را به همراه داشته باشد. رویکردی که در این پژوهش دنبال می‌شود این است که انواع سه‌گانه مختلف تاکتیک‌های ارتباطاتی که در ادبیات مورد مطالعه شناسایی شده است، تا چه حد در بروز رفتارهای هنجارشکنانه بین‌فردی می‌تواند نقش داشته باشد، ضمن این که کدامیک از این سه تاکتیک تاثیر بیشتری دارند. شکل زیر این چارچوب را به تصویر می‌کشد.



شکل ۲) چارچوب مورد بررسی پژوهش

روش

روش تحقیق در این پژوهش توصیفی از نوع همبستگی است، جامعه آماری پژوهش پرستاران بیمارستان‌های دولتی استان یزد می‌باشند. برای پیدا کردن حجم نمونه از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای میان مجموعه ۱۲ بیمارستان دولتی استان استفاده شده است. حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان برای جامعه‌ای با حجم ۱۲۰۰ نفر، ۲۹۱ نفر برآورد شد که در این پژوهش از ۳۰۰ پرسشنامه بهره‌برده شده است. پرسشنامه‌های برگشتی و صحیح ۲۹۶ مورد بود. ۸۳/۶ درصد نمونه مورد مطالعه را زنان و ۱۶/۴ درصد را مردان تشکیل داد که ۷۰ درصد

آن‌ها متأهل و ۳۰ درصد مجرد بودند. بر حسب سن نیز ۷۰ درصد زیر ۳۶ سال داشتند. در پژوهش حاضر انواع تاکتیک‌های ارتباطاتی سازمانی به عنوان متغیرهای پیش‌بین و رفتارهای هنجارشکنانه بین‌فردی متغیر ملاک می‌باشد. بر این اساس سوالات پژوهش به صورت ذیل طرح شده‌اند:

- تاکتیک ارتباطات بین‌فردی منطقی با هنجارشکنی بین‌فردی چه ارتباطی دارد؟
 - تاکتیک ارتباطات بین‌فردی نرم با هنجارشکنی بین‌فردی چه ارتباطی دارد؟
 - تاکتیک ارتباطات بین‌فردی سخت با هنجارشکنی بین‌فردی چه ارتباطی دارد؟
 - کدام یک از انواع تاکتیک‌های ارتباطات بین‌فردی در گسترش هنجارشکنی بین‌فردی اثر بالاتری دارد؟
- جدول ۱ مقادیر میانگین و انحراف معیار متغیرهای مستقل و وابسته پژوهش را نشان می‌دهد.

متغیرهای پژوهش	نوع متغیر	میانگین	انحراف معیار
ارتباطات بین‌فردی منطقی	مستقل	۴/۱۳	۰/۷۹
ارتباطات بین‌فردی نرم	مستقل	۳/۱۸	۰/۲۸
ارتباطات بین‌فردی سخت	مستقل	۳/۴۳	۰/۶۸
هنجارشکنی بین‌فردی	وابسته	۴/۲۶	۰/۶۲

جدول ۱) آمار توصیفی مولفه‌های مستقل و وابسته

جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون KS برای بررسی توزیع نرمال داده‌ها استفاده شد. در این پژوهش مقدار $P < 0,05$ به عنوان سطح معناداری در نظر گرفته شد. یافته‌های حاصل از اجرای این تحلیل نشان داد که توزیع داده‌ها نرمال است. ضمناً جمع‌آوری اطلاعات از دو پرسشنامه به شرح ذیل استفاده گردیده است. برای سنجش تاکتیک‌های ارتباطاتی سه گانه از پرسشنامه تاکتیک‌های ارتباطات سازمانی ارائه شده توسط یاماگوچی (۲۰۰۵) استفاده شده است. پایایی سوالات مربوط به تاکتیک‌های ارتباطاتی نرم، سخت و منطقی به روش آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۶۸، ۰/۷۷ و ۰/۶۳ به دست آمد. همچنین برای سنجش رفتارهای هنجارشکنانه بین‌فردی نیز از پرسشنامه مانریکو و همکاران (۲۰۰۷) استفاده شده است. برای تعیین پایایی پرسشنامه مذکور از آلفای کرونباخ استفاده گردید که ضریب اعتبار آن ۰/۷۱ بود. ضریب بدست آمده نشان دهنده پایایی بالای پرسشنامه مذکور است. برای تعیین روایی پرسشنامه‌های مذکور از روایی محتوایی استفاده شده است نحوه کار بدین صورت بود که پرسشنامه مربوطه در اختیار تعدادی از استادان و تعدادی از افراد صاحب‌نظر در این زمینه تخصص داشتند قرار گرفت و نظرات آنان پیرامون تک تک سوالات مورد بررسی قرار گرفت. نتایج بدست آمده نشان داد که سوالات از روایی خوبی برخوردارند.

یافته‌ها

چنانچه پیش از این نیز عنوان شد، انواع سه گانه تاکتیک‌های ارتباطاتی به عنوان متغیرهای مستقل و رفتار هنجارشکنانه بین‌فردی به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده‌اند.

روش	متغیرهای حذف شده	متغیرهای وارده	مدل
-----	------------------	----------------	-----

۱	تاکتیک ارتباطاتی نرم، تاکتیک ارتباطاتی سخت، تاکتیک ارتباطاتی منطقی	.	Enter
---	--	---	-------

متغیر وابسته: رفتار هنجارشکنانه

جدول ۲) متغیرها

با توجه به محاسبات انجام پذیرفته ضریب همبستگی بین متغیرهای مستقل و وابسته پژوهش ۰.۸۳ می باشد. ضریب تعیین نیز در حدود ۷۰٪ است. به این معنا که حدود ۷۰ درصد از واریانس متغیر ملاک (رفتار هنجارشکنانه) به وسیله متغیرهای پیش‌بین در تحقیق حاضر (یعنی انواع سه گانه تاکتیک‌های ارتباطاتی) پیش‌بینی می‌شود.

انحراف معیار تخمین	ضریب تعیین تعدیل شده	ضریب تعیین	ضریب همبستگی	مدل
۰.۱۶	۰.۶۸۷	۰.۶۹۰	۰.۸۳۱	۱

a. پیش‌بینی ها) : مقدار ثابت (تاکتیک ارتباطاتی نرم، تاکتیک ارتباطاتی سخت، تاکتیک ارتباطاتی منطقی

جدول ۳) خلاصه مدل

نسبت F در تحلیل رگرسیون چندگانه به ما می‌گوید که بین متغیرهای مستقل و متغیر وابسته رابطه معنی داری وجود دارد یا خیر که بر اساس جدول فوق نسبت F در سطح معناداری ۰/۰۱ آن مورد تأیید است.

سطح معنی داری	F آزمون	میانگین مربعات	درجه آزادی	مجموع مربعات	مدل
۰.۰۰۰	۶۳۷	۱۶,۸۹۸	۳	۵۰,۶۹۴	رگرسیون
		۰.۲۷	۲۹۲	۷,۷۴۷	باقیمانده
			۲۹۵	۵۸,۴۴۲	مجموع

a. پیش‌بینی ها) : ثابت (تاکتیک ارتباطاتی نرم، تاکتیک ارتباطاتی سخت، تاکتیک ارتباطاتی منطقی

b. متغیر وابسته: رفتار هنجارشکنانه

جدول ۴) تحلیل واریانس (ANOVA) در خروجی تحلیل رگرسیون چندگانه

محاسبات نشان می‌دهد که با توجه مقادیر Sig به دست آمده، در سطح اطمینان ۰.۹۹، روابط بین متغیرهای سه‌گانه ورودی و متغیر وابسته یعنی رفتار هنجارشکنانه بین فردی معنی دار است. رابطه بین تاکتیک ارتباطاتی منطقی و سخت و رفتار هنجارشکنانه مثبت ولی رابطه بین تاکتیک ارتباطاتی نرم و رفتار هنجارشکنانه منفی به دست آمده است. بر اساس جدول ذیل سهم پیش‌بینی تاکتیک ارتباطاتی سخت از سهم پیش‌بینی تاکتیک ارتباطاتی منطقی و آن نیز از تاکتیک ارتباطاتی نرم بالاتر است.

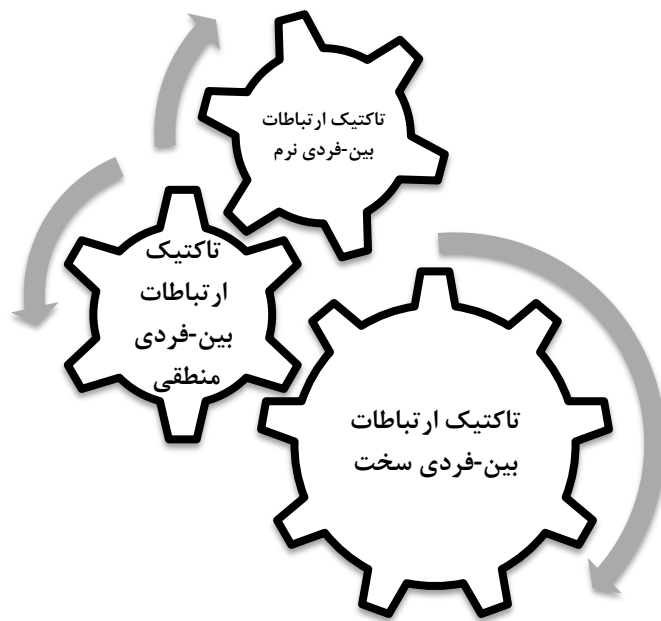
مدل	ضرائب استاندارد نشده		ضرائب استاندارد شده	آزمون تی	سطح معنی داری
	مقدار ثابت	انحراف معیار	بتا		
مقدار ثابت	.۰۵۶	.۰۶۱		.۹۱۴	.۳۶۱
تاکتیک ارتباطاتی منطقی	.۲۲۹	.۰۲۵	.۴۲۵	۹,۰۲۸	.۰۰۰
تاکتیک ارتباطاتی سخت	.۶۰۵	.۰۲۷	.۶۸۳	۲۱,۶۸۹	.۰۰۰
تاکتیک ارتباطاتی نرم	-.۰۹۰	.۰۲۸	-.۱۳۰	-۳,۱۷۵	.۰۰۲

۵. متغیر وابسته: رفتار هنجارشکنانه

جدول ۵) ضرائب رگرسیون (Coefficients) در خروجی تحلیل رگرسیون چندگانه

بحث و نتیجه گیری

این پژوهش به دنبال این بود تا به این سوالات پاسخ دهد که به ترتیب رابطه تاکتیک ارتباطات بین‌فردی منطقی با هنجارشکنی بین‌فردی، رابطه تاکتیک ارتباطات بین‌فردی نرم با هنجارشکنی بین‌فردی، رابطه تاکتیک ارتباطات بین‌فردی سخت با هنجارشکنی بین‌فردی چگونه است و در نهایت این که کدام یک از انواع تاکتیک‌های ارتباطات بین‌فردی در گسترش هنجارشکنی بین‌فردی اثر بالاتری دارد. در پاسخ به سوال اول چنانچه از جدول ۴ مشخص است رابطه تاکتیک ارتباطات بین‌فردی منطقی با هنجارشکنی بین‌فردی مثبت و معنی دار است. در پاسخ به سوال دوم چنانچه از جدول ۴ مشخص است رابطه تاکتیک ارتباطات بین‌فردی نرم با هنجارشکنی بین‌فردی منفی و معنی دار است. در پاسخ به سوال سوم چنانچه از جدول ۴ مشخص است رابطه تاکتیک ارتباطات بین‌فردی سخت با هنجارشکنی بین‌فردی مثبت و معنی دار است. در پاسخ به سوال دوم چنانچه از جدول ۴ مشخص است در رابطه با این که کدام تاکتیک ارتباطات بین‌فردی در گسترش رفتار هنجارشکنانه بین‌فردی اثر بالاتری دارد نیز می‌توان به ترتیب، تاکتیک‌های ارتباطاتی سخت، منطقی و نرم را نام برد. شکل زیر به خوبی نوع روابط و شدت روابط را نشان می‌دهد. جهت فلش‌های رو به پائین بیانگر همسویی تاکتیک مدنظر با میزان هنجارشکنی و اندازه آن یا اندازه چرخ‌ها بیانگر میزان شدت آن رابطه است.



شکل ۳) تحلیل روابط بین تاکتیک‌ها و هنجارشکنی

تاکتیک‌های ارتباطات سخت بر اساس ادبیات پژوهش شامل دعوی اختیار/حق، تقاضا، تهدید (ارعاب) و یادآوری‌های مداوم است که بر اساس نتایج حاصله پژوهش، این نوع تاکتیک‌های ارتباطاتی می‌تواند نقش موثری در افزایش رفتارهای هنجارشکنانه بین فردی و به تبع آن افزایش مشکلات ناشی از این نوع رفتارها همچون شایعه‌پراکنی، بیان سخنان ناروا و دزدی از همکاران داشته باشد. بر این اساس پیشنهاد پژوهش تقلیل استفاده از این نوع تاکتیک‌های ارتباطی و در مقابل افزایش کاربرد تاکتیک‌های ارتباطاتی نرم همچون احساس نگرش مطلوب، کسب وفاداری و جذب دوستی است. چرا که نتایج حاکی است استفاده از این نوع تاکتیک‌های ارتباطاتی می‌تواند تاثیر منفی در بروز رفتارهای هنجارشکنانه داشته باشد.

نکته پایانی این که اگر همه کارها و وظایف مدیریت را در کنار هم گذاشته و آن‌ها را از نظر حجم، تکرار و فراگیر بودن مورد مقایسه قرار دهیم، هیچ یک از کارکردها به اندازه ارتباط تکراری، فراگیر و پر حجم نیست کار و زندگی در سازمان‌های جدید، افق‌های جدیدی از ارتباط را برای انسان گشوده است. مدیران و کارکنان ناگزیرند برای تصمیم‌گیری با تبادیل نظر راه‌حل‌های مختلف را مورد بررسی قرار دهند و در نهایت بهترین راه حل را پیدا کنند. ابلاغ تصمیمات، فرامین و سیاست‌های سازمانی از سلسله مراتب بالاتر سازمان به سطوح پایین اجرایی نیاز به پیمودن مجاری ارتباطی گوناگون دارد. در خیلی از مواقع، عدم برقراری ارتباط مناسب قبل از اجرای برنامه‌های تغییر، سبب پیدایش مقاومت‌های شدیدی در مقابل تغییرات پیشنهادی می‌گردد. حل مشکلات کارکنان و ارباب رجوع محتاج به همکاری و تبادیل نظر و درک مشکلات آن‌هاست [۱۷]. اگر چه ارتباط همیشه به خودی خود هدف نیست، ولی به عنوان مهمترین ابزار مدیریت در همه کارکردهای مدیریت دخالت دارد. برنامه‌ریزی، سازماندهی، نظارت و کنترل، رهبری، ارزشیابی و تصمیم‌گیری بدون برقراری ارتباط ممکن و اثربخش نخواهد بود. در عصر حاضر با وجود رسانه‌ها و ابزارهای ارتباطی گوناگون که در سایه پیشرفت علم و تکنولوژی پدید آمده است سازمان‌ها در معرض تغییرات فراوان قرار دارند. این تغییرات برای هماهنگی با سازمان‌های رقیب و بزرگتر و همچنین عوامل متعدد بیرونی ضروری است. سرعت دستیابی به اطلاعات و همکاری با دیگران به منظور سازگاری یا مقابله با عوامل نامساعد خارجی فقط با ارتباطات و روابط سریع و اثربخش امکان پذیر می‌باشد. مری پارکر فالت در کتاب تجربه خلاق مشکل اصلی و اساسی سازمان‌ها در تمامی سطوح و انواع اعم از سازمان‌های آموزشی، بازرگانی، صنعتی و غیره را ساخت و نگهداری روابط انسانی پویا و هماهنگ می‌داند. از نظر وی داشتن رابطه با زیر دستان از وظایف مهم مدیر است. به اعتقاد فالت اختلافات و مسائل و یا تعارضات داخل سازمان باید از طریق مشورت، کنفرانس و یا از طریق همکاری حل شود. او بر با ارزش شمردن تفاوت‌های فردی و حتی تعارضات و اختلافات در سازمان بعنوان یک جریان طبیعی تاکید دارد و معتقد است که تعارض الزاما سبب عدم کارایی سازمان نمی‌گردد. تعارض، تفاوت‌های ارزشمند اجتماعی و فردی را به منصف ظهور می-

رساند و این وظیفه مدیر است که باید از تفاوت‌ها بعنوان معیارهای پرازش در شناخت مشکلات بهره گرفته و موجبات بهبود سازمان و رسیدن به اهداف آن را فراهم سازد. هانری مینتز برگ یک سوال مهم را مطرح می‌کند: آیا مدیریت زور و اجبار است؟ بدون شک بسیاری از مدیران و حتی آنان که خودکامه هستند، مدیریت را زور و اجبار نمی‌دانند و آن را نمی‌پذیرند. پس اگر مدیریت را زور و جبر ندانیم، باید اختیار و آزادی عمل به زیردستان بدهیم و تلاش کنیم که دامنه این آزادی هر چه بیشتر گسترش یابد. البته منظور دادن آزادی بی‌قید و شرط نیست، بلکه آزادی با توجه به اتخاذ روش‌ها و قوانین فعالیت و کنترل گروهی است که در آن شرایط تحت کنترل قرار می‌گیرد. به نظر پیو برای برقراری روابط انسانی مدیر باید به زیردستانش اعتماد و اعتقاد داشته باشد. سنگ زیر بنای ایمان و اعتقاد، شناخت افراد است. اگر افراد را بشناسم و به آن‌ها ایمان داشته باشیم روح عدالت و زیبایی به وجود می‌آید. موفقیت هر مدیر بستگی به کار او با سایر کارکنان دارد و کار با کارکنان منوط به برقراری رابطه مناسب با آن‌هاست. مطالعات پژوهشگران حاکی از آن است که نود درصد از اوقات مدیران صرف کارکردن با کارکنان می‌شود و فقط ده درصد بقیه اوقات صرف انجام دادن سایر امور می‌شود. بنابراین شکست مدیران را باید در فقدان توانایی‌شان در برقراری ارتباط مناسب دانست نه در نتیجه عدم برخورداری از مهارت‌های فنی. مدیریت یعنی کارکردن با انسان‌ها، بین انسان‌ها و برای انسان‌ها. در این مفهوم، هر مدیری با همکاری افراد دیگر کار می‌کند و بدون وجود آن‌ها موفقیت او امکان پذیر نیست. مدیر باید بعنوان عضو گروه مورد پذیرش دیگران باشد و او را متعلق به خود بدانند. بدیهی است که مدیریت بدون وجود انسان بی‌معنی است و مهمترین جنبه کار با انسان‌ها برقراری روابط انسانی با آن‌هاست. اهمیت و حساسیت ایجاد روابط انسانی، آن را به عنوان یک دانش مطرح می‌سازد، اما علاوه بر قبول اطلاق دانش برای روابط انسانی، باید آن را هنر و مهارت نیز دانست. ایجاد روابط انسانی ظرافت‌ها و شیوه‌های خاصی نیاز دارد که علاوه بر طلب دانش، هنر و مهارت‌های ویژه‌ای را در شرایط زمانی و مکانی خاص می‌طلبد [۱۸].

منابع

۱. Bahrol-olum H. The relationship between culture and management style and job satisfaction of physical education specialists working in Tehran: Tehran University; ۱۹۹۹.
۲. Doaei H. Provide a model for corporate communications at National Steel Industrial Group Iran, a summary of the thesis Knowledge Management. ۱۹۹۴; ۲۵: ۴۴-۳۶.
۳. Mehrdad IZ, editor. Management of sports organizations ۲۰۰۳.
۴. Azari g, Fargangi a, editors. Essentials of communication. Tehran: Sanjesh takmili institute of Modaress; ۲۰۰۲.
۵. Peel M, Norton B. The seven deadly sins of management. London: Arrow Business; ۱۹۹۴.
۶. Rezaeian A. Organizational behavior: concepts, theories and applications. Tehran ۲۰۰۶.
۷. Robbins S. Principles of Organizational Behavior. Tehran: Office of cultural Research ۲۰۰۵.
۸. Yamaguchi I. Interpersonal communication tactics and procedural justice for uncertainty management of Japanese workers. Journal of Business Communication. ۲۰۰۵; ۴۲(۲): ۱۶۸-۹۴.
۹. Colbert AE, Mount MK, Harter JK, Witt LA, Barrick MR. Interactive effects of personality and perceptions of the work situation on workplace deviance. J Appl Psychol. ۲۰۰۴ Aug; ۸۹(۴): ۵۹۹-۶۰۹.
۱۰. Sandra LR, Rebecca JB. A Typology of Deviant Workplace Behaviors: a Multidimensional Scaling Study. Academy of Management Journal. ۱۹۹۵; ۳۸(۲): ۵۵۵-۷۲.
۱۱. Merton RK. Social theory and social structure. ۱۹۶۸ enl. ed. New York,: Free Press; ۱۹۶۸.
۱۲. E LB, Kimberly E, Deborah K. The Good, the Bad, and the Misguided: How Managers Inadvertently Encourage Deviant Behaviors. Academy of Management Perspectives. ۲۰۰۶.
۱۳. Huiras J, Uggen C, McMorris B. Career jobs, survival jobs, and employee deviance: A social investment model of workplace misconduct. Sociol Quart. ۲۰۰۰ Spr; ۴۱(۲): ۲۴۵-۶۳.
۱۴. Greenberg J, Scott KS. Why do workers bite the hands that feed them? Employee theft as a social exchange process. Res Organ Behav. ۱۹۹۶; ۱۸: ۱۱۱-۵۶.
۱۵. Saroukhani b. Encyclopedia of Social Sciences. Tehran: Keyhan Publishing; ۱۹۹۰.
۱۶. Robbins D, Galperin B. Constructive Deviance: Striving Toward Organizational Change. Journal of Management and Marketing Research (JMMR). ۲۰۱۰; ۵.
۱۷. Daniel G. Human Relations in Educational Administration. ۱۹۹۳.
۱۸. Hodavand S. Iran Electronics Industries. ۲۰۰۹.