



**محبوبه پورمقدم قلیزاده**  
مربی مرکز آموزش بهورزی  
دانشگاه علوم پزشکی گیلان



**سمیرا اسدیپور**  
سرپرست مرکز آموزش بهورزی  
دانشگاه علوم پزشکی گیلان



**مریم کاسی کلدره**  
مدیر مرکز آموزش بهورزی  
دانشگاه علوم پزشکی گیلان



**کبری صبوری مرخالی**  
مربی مرکز آموزش بهورزی  
دانشگاه علوم پزشکی گیلان

# راه‌های افزایش روحیه کارکنان را بشناسید توبهترین کارمند ما هستی



## اهداف آموزشی

امید است خوانندگان محترم پس از مطالعه مقاله:

- ارتباط بین نقش نیروی انسانی و روحیه آنان در سازمان را شرح دهند.
- متغیرهای مؤثر بر روحیه و انگیزه کارکنان سازمان را نام ببرند.
- فاکتورهای رفتاری مدیران که مؤثر بر روحیه کارکنان هستند را نام برده و توضیح دهند.

سازمانی موفق با نیروی انسانی کارآمد را در پی خواهد داشت. وقتی روحیه افراد در سازمان بالا باشد، خستگی و ناامیدی بر کارکنان مسلط نمی‌شود و آن‌ها از انجام کارهای سخت نمی‌گریزند؛ بلکه این امر موجب ترغیب افکار خلاق و تقویت پیشرفت فردی و گروهی در سازمان می‌شود. (۷)

**نظام‌نگهداری منابع انسانی، ابعاد متعددی را شامل می‌شود که مجموعاً می‌توان آن‌ها را به دو دسته تقسیم کرد:**

۱. مواردی که بیشتر در رابطه با تندرستی و حفظ سلامت جسمی کارکنان است؛ از جمله اقدامات بهداشتی و حفاظتی، تربیت بدنی، خدمات درمانی و نظیر این‌ها.
  ۲. مواردی که تقویت‌کننده روحیه و حفظ شئون انسانی کارکنان می‌شود که این عوامل، عمدتاً جنبه روانی معنوی، ارزشی و اعتقادی دارند. (۸)
- روحیه، سازه‌ای روان‌شناختی و غیرقابل رؤیت است و این امر، سنجش مستقیم آن را دشوار می‌سازد؛ اما با مشاهده پیامدهای آن از جمله: رضایتمندی، نبودکارگریزی، مشارکت مؤثر و با انگیزه در فعالیت‌ها، سعی و تلاش بیشتر می‌توان پی به بالا بودن روحیه برد. حفظ و ارتقای روحیه کارکنان از دغدغه‌های همیشگی مدیران است. بسیاری از سازمان‌ها، خود موجبات زوال یا تقویت روحیه را در بین کارکنان شان فراهم می‌کنند. عدم اتخاذ تدابیر مناسب در جهت پاسخگویی به نیازهای اولیه و ثانویه کارکنان در سازمان باعث می‌شود آنان با حداقل روحیه و توان خود به کار مشغول بوده و همواره به دنبال فرصت طلبی و گریز از انجام وظیفه باشند؛ که این امر در نهایت منجر به کاهش کمیت و کیفیت عملکرد آنان در سازمان می‌شود. (۹)

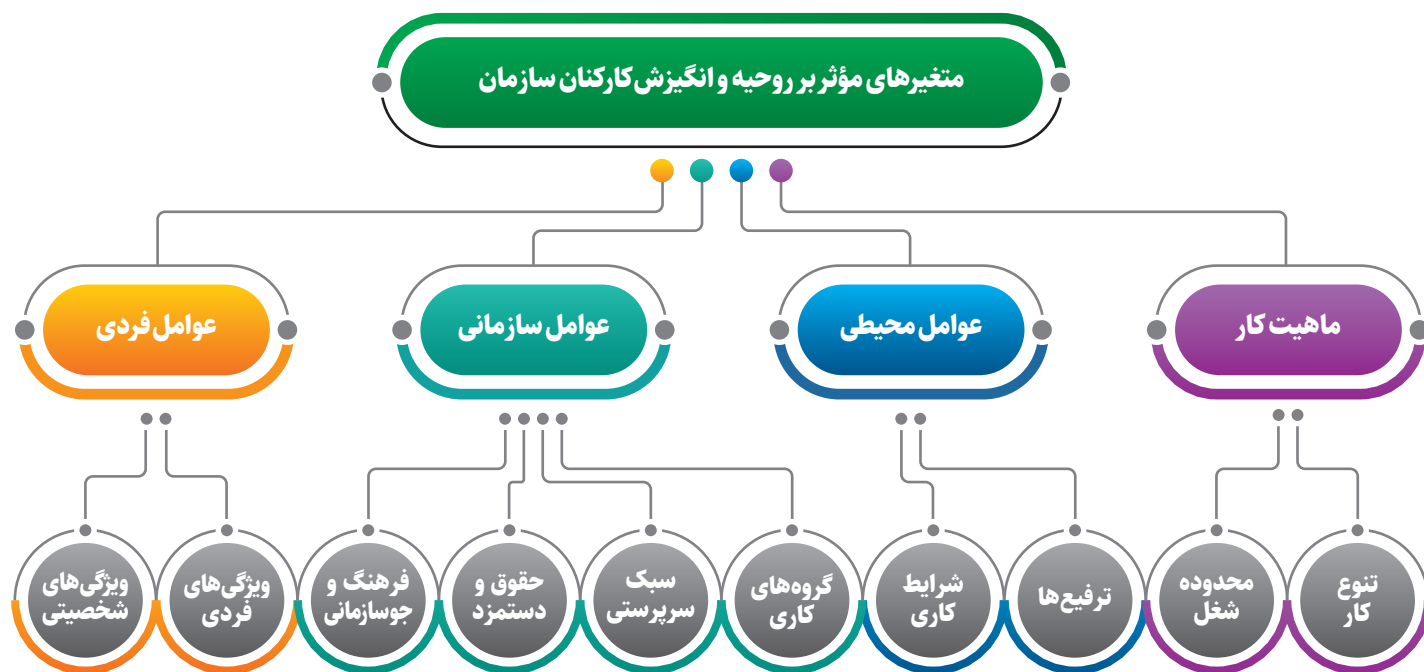
### متغیرهای مؤثر بر روحیه و انگیزش کارکنان

در صورتی که بخواهیم بدانیم چگونه می‌توان روحیه سازمانی را افزایش داد، باید علل و عوامل ایجادکننده آن را بهتر بشناسیم. بررسی‌های مختلف در زمینه روحیه و انگیزش نشان می‌دهد که متغیرهای زیادی با روحیه و انگیزش ارتباط دارند. (نمودار ۱). (۵). بیشترین عوامل تأثیرگذار بر رضایت شغلی و روحیه کارکنان در تمام

اهمیت نقش نیروی انسانی در سازمان‌ها غیر قابل انکار است. منابع انسانی دارایی‌های هوشمند و مهم‌ترین سرمایه هر سازمان هستند، بنابراین باید در جهت پایداری منابع انسانی تلاش کرد. (۱) روحیه کارکنان، یکی از عوامل مهمی است که در افزایش بهره‌وری تأثیر بسزایی دارد. (۲) به عبارتی، برای رسیدن به کارایی بالا و اثر بخشی و در نتیجه بهره‌وری سازمانی، نیاز به روحیه و انگیزه‌ای است که در کارکنان بایستی القا شود. (۳)

منابع انسانی با ارزش‌ترین عامل تولید، مهم‌ترین سرمایه و ایجادکننده قابلیت‌های اساسی هر سازمانی به شمار می‌آید (۴) که شیوه‌های رفتاری صحیح و منطقی و برخوردهای اصولی، می‌تواند تأثیر بسزایی در ایجاد روحیه و ارتقای آن داشته باشد. (۳) روحیه که از آن به حالت‌های عاطفی و ذهنی هم تعبیر می‌شود، از مقوله‌های مهم و تأثیرگذار در عملکرد کارکنان و سلامت سازمانی است. (۵) به عبارت دیگر، روحیه ترکیب عناصر موجود در سازمان است که وضعیت متعادل و سالمی ایجاد می‌کند تا در آن افراد بتوانند با عزت نفس و در اختیار داشتن فرصت رشد فردی کار کنند. انگیزش، آدمی را از درون برمی‌انگیزاند تا اقدام‌هایی را از خود بروز دهد و روحیه، چگونگی و شدت و ضعف این اقدام‌ها را مشخص می‌سازد. (۶)

روحیه کاری و در اصل روحیه کارکنان، موضوع بسیار مهمی است که در مباحث منابع انسانی و سرمایه سازمانی بسیار به آن پرداخته می‌شود. (۱۰) برای دستیابی به یک سازمان‌دهی و مدیریت بهتر نیروی انسانی در سازمان، باید جهت حفظ روحیه مثبت همه کارکنان و کارمندانی که به طور مستقیم یا غیرمستقیم با سازمان کار می‌کنند، تلاش جدی به کار گرفته شود. وجود انگیزه عالی در کارکنان از جمله شرایط اساسی و اصلی برای این هدف است. از آن جایی که محیط کار هر انسانی خانه دوم او محسوب می‌شود، لذا در این محیط، باید حداقل نیازهای روحی و روانی او برای ارایه یک خدمت برآورده شود. برقراری روابط صحیح انسانی،



نمودار (۱) متغیرهای مؤثر بر روحیه و انگیزش کارکنان

قابل شدن برای کارشان و تجلیل و قدردانی و قدرشناسی بجا و بموقع از آن‌هاست. گاهی یک تشکر یا یک لبخند، خستگی را از تن همکاران خارج کرده و این نهایت آرزوی یک کارمند است که با شما کار می‌کند. بهتر است مدیران این شیوه را همواره جایگزین برخوردهای غیرمنطقی، تنبیه و کنایه زدن کنند.

**ارزش قایل شدن و توجه به شخصیت کارکنان:** چون انسان از شخصیت و حرمت بالایی برخوردار است، توجه به شخصیت انسانی و ارزش قایل شدن برای آن‌ها به ویژه در نزد دیگران بسیار با اهمیت است. لذا به کارگیری این شیوه‌ها می‌تواند از مدیر، یک فرد جذاب و محترم و با شخصیت بسازد؛ ضمن این‌که یک مدیر با اجرای این شیوه قطعاً به اهداف خویش، خواهد رسید.

**مذاکره و متقاعد سازی از راه منطقی:** چون کارکنان زیر مجموعه توقعات و انتظارات زیادی از مدیران و مسؤولان دارند که شاید تعداد زیادی از آن‌ها غیرمنطقی و لاینحل باشد. اما یک مدیر موفق می‌تواند با مذاکره، صحبت و القای تفکرات منطقی، ارایه ادله محکم، بیان اهداف سازمانی و در نهایت گفتن نه، اما با زبان خوش،

حرفه‌ها، سیاست‌ها و خط مشی‌های سازمان، عادلانه بودن حقوق و مزایای شغلی، شرایط مناسب کاری، انجام کارهای چالشی که برای افراد جالب و انگیزشی باشد و وجود دوستان و همکاران مناسب است (۶).

### چند فاکتور مهم و تأثیرگذار رفتاری مدیران

#### بر روحیه کارکنان

**مشورت:** یکی از مهم‌ترین شیوه‌های رفتاری مشورت در امور و مشارکت دادن دیگران در تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی است. مدیران عملاً تصمیم‌گیری را به یکی از شیوه‌های فردی، مشورتی و گروهی انجام می‌دهند. مدیران موفق و کارآمد می‌دانند که چگونه و چه زمانی یکی از این سه شیوه یا ترکیبی از آن‌ها را اتخاذ کرده و درست عمل کنند. بنابراین، به یک مدیر موفق پیشنهاد می‌شود تا حد امکان در امور سازمانی با افراد و کارکنان اهل فن، متخصص و باتجربه مشورت کند و از نظر دیگران بهره کافی و وافی را ببرد.

**تجلیل و قدردانی:** یکی از مهم‌ترین رفتارهای تأثیرگذار در روحیه انسان‌ها و کارکنان زیر مجموعه، ارزش

از راه اصولی و منطقی، در ارتقای روحیه کارکنان بسیار مؤثر بوده و مدیران توانا و موفق می‌توانند با الگوگرفتن از این گونه شیوه‌های رفتاری اصولی و منطقی، هر چه بهتر و سریع‌تر به بهره‌وری سازمانی که همان هدف نهایی است، برسند.

هیچ سازمانی نمی‌تواند بدون میزان معینی از تعهد و تلاش از سوی افراد خود موفق باشد. شناخت مسایل انگیزشی کارکنان، بهبود عملکرد و افزایش بهره‌وری را نیز فراهم می‌کند. راهکارهایی که برای افزایش انگیزه و تقویت روحیه در کارکنان به کار می‌روند در سازمان‌های مختلف متفاوت هستند. این تفاوت به ایده‌های مدیران

و طرز فکر و ارزش‌های اعضای سازمان برمی‌گردد. از آنجا که موفقیت سازمان‌ها مرهون زحمات کارکنان است؛ مشاغل یکنواخت، خسته کننده و کسالت‌آور نیاز به محیطی پویا و فعال برای ارتقای عملکرد دارند. بنابراین مدیران سازمان‌ها با مهارت‌های بین فردی، شوخ‌طبعی، تفویض اختیار و توسعه امنیت روانی، تسهیل و ساده سازی امور با تدارک جو سازمانی مناسب می‌توانند بهبود روحیه و در نتیجه احساس امنیت و آرامش را در کارکنان موجب شوند. پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان، جهت تقویت روحیه کارکنان خود، متغیرهای مؤثر بر روحیه کارکنان را مدنظر قرار داده و در راستای افزایش روحیه آنان تلاش کنند.



زیرمجموعه را با رضایت از پیش خودراهی کند و این شیوه رفتاری بسیار در موفقیت مدیران مؤثر خواهد بود. (۳)

### نتیجه گیری

نیروی انسانی، کارسازترین ابزار برای دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده سازمان است. هر سازمانی موقعیت خاصی دارد که می‌تواند بر روحیه کارکنان خود، تأثیرگذار باشد. یکی از ارزشمندترین و مؤثرترین روش‌های ایجاد روحیه در کارکنان، رفتارهای منطقی و شیوه‌های برخورد صحیح در به‌کارگیری توانایی آنان است. مشورت، تجلیل و قدردانی، ارزش قایل شدن و توجه به شخصیت کارکنان و مذاکره و متقاعدسازی آنان

### منابع

- طاهری، محمد حسین (۱۴۰۱)، مدل‌سازی پیش‌بیننده‌های پایداری منابع انسانی دانشگاه هوایی شهیدستاری، فصلنامه علمی منابع و سرمایه انسانی، دوره ۲، شماره ۳.
- دانایی فرد، حسن (۱۳۹۹)، تبیین تأثیر عوامل درونی و برونی دانشگاه‌ها بر روحیه اعضای هیأت علمی، سال چهارم، شماره ۱۴.
- شایسته، نحد (۱۳۸۵)، تأثیر رفتار مدیران در روحیه کارکنان، فصلنامه علوم و فنون نظامی، سال سوم.
- حسینیان، شهامت (۱۳۹۶)، ابعاد استراتژی توانمندسازی منابع انسانی معاونت نیروی انسانی ناجا، فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت منابع در نیروی انتظامی، سال پنجم، شماره ۳.
- اکبرزاده، علیرضا (۱۳۹۷)، بررسی تأثیر اعتماد سازمانی و شایستگی مدیریتی بر روحیه سازمانی، مجله علوم مراقبتی نظامی، سال پنجم، شماره ۴.
- شیرکوند، شهرام (۱۳۸۳)، شکل‌گیری و تغییر نگرش، مجله توسعه مدیریت، شماره ۵۷.
- نصرآبادی، علی باقی (۱۳۸۹)، نقش منابع انسانی در بهره‌وری سازمانی، پایگاه اطلاع‌رسانی حوزه.
- روغنی، علیرضا (۱۳۹۱)، شناسایی شاخص‌های کلیدی سنجش عملکرد افراد برای پرداخت پاداش فرآیند مدیریت توسعه، دوره ۲۵، شماره ۳.
- میرکمالی، سیدمحمد (۱۳۸۷)، بررسی رابطه بین روحیه و خودکارآمدی مدرسان مراکز تربیت معلم، نامه آموزش عالی، سال اول، شماره ۴.

10. <https://tedsa.com>