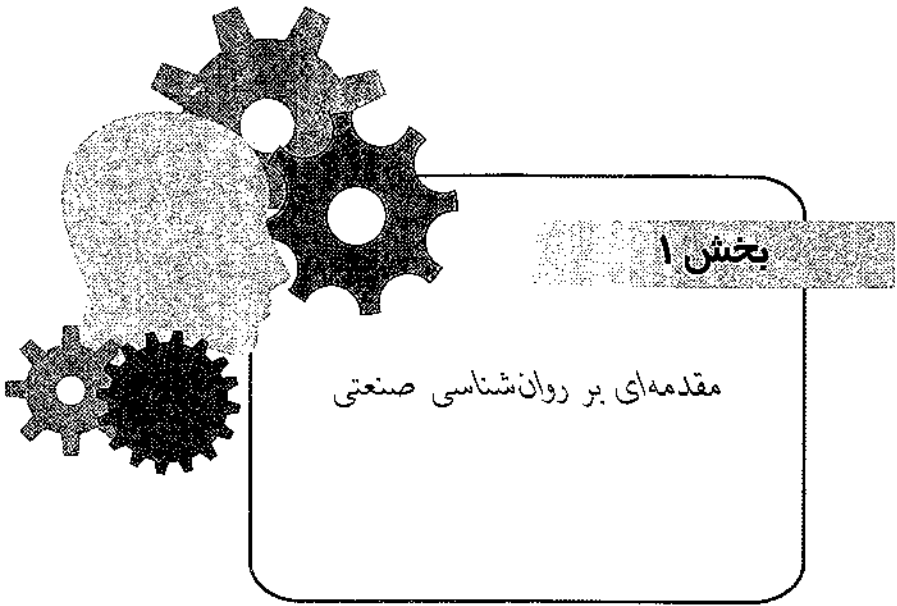




bozorgmehr.sellfile.ir



فصل ۱

مقدمه‌ای بر روان‌شناسی صنعتی — تعاریف و حوزه مورد مطالعه

هدف‌های یادگیری

پس از خواندن این فصل، شما قادر خواهید بود تا مفاهیم زیر را درک کنید.

- بنیادین روان‌شناسی صنعتی
- روان‌شناسی صنعتی چیست؟
- دیدگاه‌های روان‌شناسی صنعتی
- حوزه‌های مهم در روان‌شناسی صنعتی
- مفاهیم اساسی در روان‌شناسی صنعتی
- آیا روان‌شناسی صنعتی یک علم است؟
- آزمون‌های روان‌شناختی
- کاربرد روان‌شناسی صنعتی
- اهمیت روان‌شناسی صنعتی
- جایگاه روان‌شناسی صنعتی در میان دیگر علوم اجتماعی
- روان‌شناسی صنعتی در هند

**مقدمه**

روان‌شناسی با مطالعه رفتار بشر سروکار دارد. روان‌شناسی صنعتی^۱ مقدمتاً کاربرد اصول روان‌شناسی در خصوص مشکلات اشخاصی که در صنعت مشغول به‌کار هستند می‌باشد. مبدأ آن به آغاز قرن بیستم می‌گردد زمانی که از اصول و دانش اصلی (پایه) روان‌شناسی برای افرادی که در جنگ جهانی اول شرکت داشتند، استفاده می‌شد. به دنبال آن استفاده از نظریه‌ها و پژوهش‌های بنیادی روان‌شناسی در صنعت، تجارت و بخش عمومی گسترش یافت و پا را از مفاهیمی چون انتخاب رهبر^۲، انگیزش^۳، نگرش^۴، رضایت شغلی^۵، تعلیم و تربیت و رفتار عملکردی^۶ فراتر گذاشت.

روان‌شناسی صنعتی چیست؟

روان‌شناسی صنعتی با ارزش‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای اشخاصی که مشغول به‌کار هستند و چگونگی تأثیر این مسایل بر روی شرایطی که آنها در آن مشغول به‌کار هستند سروکار دارد. اصطلاح روان‌شناسی صنعتی ترکیب دو کلمه روان‌شناسی و صنعت می‌باشد. صنعت قسمتی از زندگی اجتماعی است که وظیفه آن مجهز کردن انسان متمدن با اهداف مادی که موقعیت زندگی‌اش آن را ایجاب می‌کند می‌باشد. روان‌شناسی، علم رفتار در ارتباط با محیط است. بنابراین روان‌شناسی صنعتی مطالعه نظام‌مند رفتار مردم در محیط کار است. این علم به چگونگی تأثیر عوامل اجتماعی، صنعتی، اقتصادی، سیاسی و دیگر عوامل بر رفتار مردم در محیط کار می‌پردازد. سی‌اس‌می‌یر^۷ هدف روان‌شناسی صنعتی را این‌گونه بیان می‌دارد «هدف روان‌شناسی صنعتی رسیدن به بازده یا تولیدات بیشتر نیست بلکه ایجاد سهولت و آسانی برای کارگران در محیط کار می‌باشد.»

اما روان‌شناسی صنعتی شاخه‌ای از روان‌شناسی است که اصول و نظریه‌های روان‌شناختی را برای سازمان‌ها و ارگان‌ها به‌کار می‌برد. تمرکز این شاخه بر افزایش تولید در محل کار (همان‌گونه که پیشتر به‌وسیله می‌یر اشاره شد) و مسایل مرتبط با آن نظیر موقعیت مناسب جسمی و ذهنی کارگران را شامل می‌شود. یک روان‌شناس صنعتی کارهای زیادی نظیر مطالعه نگرش و رفتار کارگران، ارزیابی شرکت‌ها، و راه‌اندازی دوره‌های آموزش مدیریت را انجام می‌دهد.

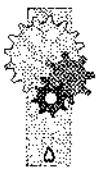
یکی از مسایل گیج‌کننده در این زمینه وجود نام‌های مختلف برای روان‌شناسی صنعتی است. اگرچه در انگلستان و آمریکا اصطلاح بنیادی روان‌شناسی صنعتی هنوز به‌کار می‌رود، عنوان جدیدتر آن در آمریکا، روان‌شناسی صنعتی / سازمانی^۸ و در انگلستان معمولاً به آن روان‌شناسی مشاغل^۹ می‌گویند. اما این اصطلاح در بیشتر کشورهای دیگر

روان‌شناسی صنعتی در کشورهای مختلف چگونه دیده می‌شود؟

1. Industrial Psychology
4. Attitude
7. C.S. Myers

2. Selection to Leadership
5. Job satisfaction
8. Industrial-organizational

3. Motivation
6. Performance Behavior
9. Occupational Psychology



غیر معمول است. در اروپا اصطلاح روان‌شناسی کار و سازمان^۱ به‌طور گسترده استفاده می‌شود. برای پیچیده‌تر شدن هرچه بیشتر این بحث برخی از قسمت‌های خاص در این حوزه‌ی قالبی چون روان‌شناسی حرفه^۲، روان‌شناسی مدیریت^۳ و روان‌شناسی شاغلان^۴ گرفته‌اند.

تفاوت بین این القاب شاید برای کسانی که در این حوزه فعالیت می‌کنند معنادار باشد اما نباید باعث نگرانی ما شود. در انگلستان عنوان روان‌شناسی مشاغل بیشتر برای جنبه‌های صنعتی و روان‌شناسی سازمانی برای جنبه‌های سازمانی به‌کار می‌رود (بلکلر^۵، ۱۹۸۲). اما بسیاری از روان‌شناسان در موقع کار از این مرزبندی ساختگی فراتر می‌روند. در هند از واژگانی همچون روان‌شناسی کار، روان‌شناسی صنعتی و سازمانی و حتی روان‌شناسی بهره‌وری استفاده شده است.

اهداف روان‌شناسی صنعتی

هدف روان‌شناسی صنعتی چیست؟

برنارد ماسیو^۶ در سخنرانی‌های آغازین خود این‌گونه پیشنهاد می‌کند که هدف روان‌شناسی صنعتی خدمت به اهداف اساسی صنعت جهت تولید کالاهای مورد

نیاز به وسیله انسان متمدن به اقتصادی‌ترین روش ممکن می‌باشد (ماسیو ۱۹۱۷، ص ۲۶). این امر به وسیله به‌کار بردن دانش روان‌شناسی (الف) در انتخاب کارگران بر اساس مناسبات طبیعی (ب) در ایجاد روش‌های برتر در کار، به منظور به‌دست آوردن بیشترین تولید و بازدهی از انرژی و تلاش انسان در کار صورت می‌پذیرد؛ (ماسیو ۱۹۱۷، ص ۲۷). این دو حوزه با تلاش برای یافتن بهترین کارگران و طراحی بهترین روش‌های کار سر و کار دارد.

پیدایش روان‌شناسی صنعتی

روان‌شناسی صنعتی چگونه به وجود آمد؟

روان‌شناسی صنعتی رویکردی جدید و از تازه‌ترین پدیده‌ها در علوم انسانی است. این شاخه به‌عنوان حوزه‌ای جداگانه در علم روان‌شناسی بعد از بیانات دکتر دابلیودی

اسکات^۷ درباره امکان استفاده اصول روان‌شناسی در تبلیغات توسعه یافت. او مقالات زیادی درباره کاربرد اصول روان‌شناسی در صنعت و تجارت منتشر کرد. به هر حال، اولین کار مهم و با ارزش در خصوص کاربرد اصول روان‌شناسی در صنعت به وسیله هوگامانستربرگ^۸ با عنوان «روان‌شناسی کارایی صنعتی»^۹ در سال ۱۹۱۳ انتشار یافت. او تحقیق خود را در شرایط واقعی دنیای کار و کارگاه‌ها با هدف بهبود کارایی در هنگام کار انجام داد. روان‌شناسی صنعتی به‌عنوان یک صنعت خیلی زود تأثیر انسان در رشد و توسعه خود و رسیدن به اهداف سازمان را احساس کرد. جرج^{۱۰} (۱۹۷۴) می‌گوید «مواد و ماشین‌آلات، عوامل تأثیرگذاری

- | | | |
|---------------------------------------|--------------------------|--|
| 1. Work and organizational psychology | 2. Vocational psychology | 3. Managerial psychology |
| 4. Personnel psychology | 5. Blackler | 6. Bernard Muscio |
| 7. W.D. Scott | 8. Hugo Munsterberg | 9. Psychology of industrial efficiency |
| 10. George | | |



هستند اما انسان با توانایی احساس، فکر، درک و برنامه‌ریزی ارزشمندترین و در عین حال مشکل‌ترین عنصر جهت کنترل و ایجاد انگیزه می‌باشد. «روان‌شناسی صنعتی به سرعت برای بهبود عملکرد، تولید و ایجاد انقلاب و تحول در محیط‌های کار در قرن اخیر گسترش یافته است.

شاخه‌های روان‌شناسی

روان‌شناسی آموزشی^۱: مطالعات ویژه وابسته به رفتار در فرآیند یادگیری و آموزش
 روان‌شناسی رشد^۲: مطالعه چگونگی رشد و توسعه رفتارهای مختلف در زمان رشد انسان.
 روان‌شناسی اجتماعی^۳: مطالعه تأثیر رفتار اشخاص و گروه‌ها بر روی رفتار افراد
 تحقیقات مشاوره‌ای^۴: مطالعه حقایق در خصوص رفتارهای غیر معمول و چگونگی مواجهه با آنها
 روان‌سنجی^۵: به طور عمده با اندازه‌گیری و توصیف صحیح ویژگی‌های شخصیتی بشر سروکار دارد.
 روان‌شناسی شخصیت^۶: سعی در ساختن یک تصویر جامع و همه جانبه از شخصیت بشر دارد.
 روان‌شناسی صنعتی^۷: سعی در کاربرد حقایق و اصول روان‌شناسی در رفتار انسان‌هایی که در صنعت مشغول به‌کار هستند را دارد.

محل کار، یک نظام اجتماعی است که کاربرد روان‌شناسی صنعتی در فهم پیچیدگی‌های آن بسیار مفید می‌باشد. سال‌ها روان‌شناسان بر روی چگونگی رفتار بشر با محیط و دیگر افراد مطالعه می‌کردند اما روان‌شناسی صنعتی تعاملات بین افراد و تعامل آنها با شغل و حرفه‌شان را مورد سنجش قرار می‌دهد. روان‌شناسی صنعتی، هم برای ارتقا رضایت شغلی، و هم برای افزایش تولید و بازدهی شرکت‌ها می‌تواند به‌کار رود. این علم برای موفقیت سازمان‌ها نقشی حیاتی بازی می‌کند.

هدف روان‌شناسی صنعتی: افزایش عملکرد اشخاص و سازمانی که در آن مشغول به‌کار هستند به وسیله ارتقا دانش و آگاهی در خصوص رفتار انسان می‌باشد

هدف روان‌شناسی صنعتی چیست؟

(روسی^۸، ۲۰۰۸).

تعریف

روان‌شناسی صنعتی به مطالعه بشر در هنگام کار است. این شاخه با رفتار، توانایی‌ها و واکنش‌های انسان با مشاغل مختلف و تعاملات متفاوت سروکار دارد. توماس دابلیوهارل^۹ (۱۹۶۴) روان‌شناسی صنعتی را این‌گونه تعریف می‌کند:

1. Educational psychology
4. Counseling studies
7. Industrial Psychology

2. Developmental psychology
5. psychometrics
8. Rucci

3. Social psychology
6. Personality psychology
9. Thomas W.Harrel



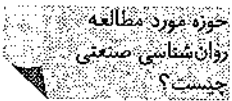
نکته‌ها

روان‌سنج چیست؟

شخصی که درجه دکترا در سنجش یا شاخه‌ای از روان‌شناسی (نظیر روان‌شناسی آموزشی و یا روان‌شناسی صنعتی - سازمانی) دارد و می‌تواند علوم و فناوری‌های اندازه‌گیری و سنجش روانی را درک، توصیف و به‌کار برد (دورلی، ۲۰۰۵)

«روان‌شناسی صنعتی به مطالعه و بررسی رفتار افرادی که مشغول به‌کار در صنعت و تجارت هستند می‌پردازد. علم مطالعه توانایی‌ها و صلاحیت‌های آنها برای کار و فعالیت است.»
 روان‌شناسی صنعتی این‌گونه نیز می‌تواند تعریف شود:
 «کاربرد اصول و حقایق روان‌شناسی برای مشکلاتی که در مورد انسان به‌وجود می‌آید، خواه وی در صنعت، تجارت، خدمات و یا مؤسسات تحقیقی مشغول به‌کار باشد.»
 بر طبق نظر تیفین^۱ و مک کورمیک^۲ «روان‌شناسی صنعتی با مطالعه رفتار بشر در جنبه‌هایی از زندگی که با تولید، توزیع و به‌کارگیری کالا و خدمات جهت زندگی شهری سر و کار دارد.»

حوزه مورد مطالعه



از تعریف روان‌شناسی صنعتی این‌گونه بر می‌آید که هدف روان‌شناسی صنعتی کاربرد اصول روان‌شناسی برای بازدهی بیشتر افرادی که در صنعت مشغول به‌کار هستند می‌باشد. مک کولوم^۳ بعد از مصاحبه با روان‌شناسان متعدد فهرستی از عناصر مختلف را تهیه و جنبه‌های مختلف آن را مشخص نمود. این فهرست شامل انتخاب‌های شخصی، رشد شخصیتی، به‌کارگیری انسان‌ها، مطالعات مؤثر جهت رفع خستگی، جلوگیری از تصادفات و ضربه‌ها و ارتباطات کاری می‌شد. به هر حال، این دیدگاه تا حدودی به‌خاطر این که کمکی به تعیین گام‌های بعدی نمی‌کند محدود است، از این رو با در نظر گرفتن همه جوانب حوزه‌های پیشنهادی شامل این موارد می‌شود:
 (الف) رفتار مشتری: روان‌شناسی مشتری (مصرف‌کننده) و راهبردهای بازاریابی، تحقیقات مشتری، مطالعات بین فرهنگی، شخصیت‌شناسی مشتری، جهت‌یابی اجتماعی، خانواده، محاوره گروهی، تصمیم‌گیری مشتری، ارزیابی و انتخاب راه‌های دیگر. انتخاب فروشگاه و خرید، رفتار بعد از خرید، قوانین بازار.

(ب) ارتباط انسان و ماشین^۴: تجهیزات فیزیکی برای انسان جهت آسان کردن کارهایش، چگونگی ترکیب بشر و فناوری جهت هرچه بهتر شدن نتایج و کارایی.

(ج) مدیریت و توسعه منابع انسانی: این بخش شامل تجزیه و تحلیل نیازهای آموزشی، ارزیابی، ارائه آموزش‌هایی جهت مدیریت سازمانی و بین گروهی از توسعه منابع انسانی می‌باشد. این مسایل

1. Tiffin 2. Mc Cormick 3. Durley 4. Mc Collom 5. Ergonomics



باید با اهداف شخصی و سازمانی، سیاست‌هایی درخصوص نیروی انسانی و توسعه و تجهیز ترکیب شود.

- (د) ارتباطات و قوانین کاری: قراردادهای کاری، موقعت‌های حقوقی، حل اختلافات و غیره.
- (ه) روان‌شناسی مشاغل: شکل‌گیری مفاهیم، رشد شناختی، حل مسئله، خلاقیت، رشد اخلاقی، نیازها و انگیزش، هویت و خودباوری، هوش و ثروت، مدل‌های دوره، توسعه ادواری، مسایل مربوط به دوره در آغاز، میانه و انتها، و نظام حمایت‌کننده مدیریت برنامه.
- (و) روان‌شناسی سازمانی: شخصیت، ارزش‌های کاری، تفاوت‌های فرهنگی، انگیزه کار، مدیریت انگیزه، طراحی کار و مدیریت سازمان. رفتار گروهی، کار گروهی، رفتار، سیاست‌ها و قدرت‌های سازمانی، تغییرات و تأثیرات سازمانی.

نکته‌ها

محتوای روان‌شناسی صنعتی در کنگره روان‌شناسان آمریکا	
کنگره روان‌شناسان آمریکا در واشنگتن دی سی در سال ۱۹۵۹ روان‌شناسی صنعتی را به همت حوزه محتوایی تقسیم‌بندی کرده است.	
۱. انتخابات آزمایشی	۲. توسعه مدیریت
۳. مشاوره	۴. انگیزش کارکنان
۵. به‌کار گرفتن انسان	۶. تحقیقات بازار
۷. تحقیقات روابط عمومی	

روانشناسی صنعتی می‌تواند برای کم کردن رفتارهای غیر بویا، افزایش کارایی گروه و ارتقا اصول اخلاقی به‌کار رود. این شاخه از روان‌شناسی همچنین در حل اختلافات، کارآمد و مؤثر است. بسیاری از افراد ریشه نارضایتی شغلی خود را در ارتباط با مدیران و دیگر همکاران خود می‌دانند. روان‌شناسی صنعتی راه‌حلی برای این‌گونه مشکلات می‌یابد.

رشد و توسعه روان‌شناسی صنعتی

انقلاب صنعتی تغییرات چشم‌گیری در فرآیند کار در طول تاریخ به وجود آورده است. تغییرات پویایی در ۵۰ سال گذشته به دلیل پیدایش فناوری‌های رایانه‌ای به وجود آمد. این امر همچنین شکل فرآیند تولید و بخش‌های خدماتی صنعت را نیز تغییر داد.

شکل ۱-۱ تفاوت بین الگوهای دوره جدید و قدیم نیروی کار را نشان می‌دهد. هنوز شرکت‌های زیادی هستند که براساس الگوهای قدیم عمل می‌کنند اما نظرات و عقاید در حال تغییر هستند.



الگوهای قدیم
امنیت در طول کار
مسیر دوره
هماهنگی بین شغل و شخص
تعهد سازمانی
موفقیت دوره
درجه (مدرك) دانشگاهی
وفاداری (تعهد)
کنترل کردن رتبه‌بندی
سازمان سطوح مختلفی دارد

الگوهای جدید
امنیت کارایی
مسیرهای دیگر برای دوره
هماهنگی بین سازمان و تخصص
تعهد به شغل و کار
تعادل بین خانواده و کار
یادگیری مداوم
جدول سازمانی
مورد مشوق قرار گرفتن ایده‌ها
سازمان نوآور است؛ ایده‌های جدید مورد تشویق قرار می‌گیرند

شکل ۱- فشار کار- تغییر الگوهای کاری

حوزه‌های مهم در روان‌شناسی صنعتی

آرنولد^۱، روبرتسون^۲ و کوپر^۳ (۱۹۹۱، ص ۳۲۰) دوازده حوزه متفاوت که در آن فعالیت می‌کردند را پیشنهاد کردند. حوزه‌های مهم روان‌شناسی صنعتی شامل:

- انتخاب، ارزیابی و روان‌شناسی کارکنان: این بخش با تجزیه و تحلیل شغل، امتحان و آزمایش، مصاحبه‌های شغلی، انتخاب‌های الکترونیکی و آموزش، نظارت بر افراد در هنگام کار، جایگاه صنعت و عوامل انسانی برای هر نوع شغل با روش‌های مختلف سروکار دارد.
- آموزش: این بخش تعیین‌کننده نیازهای آموزشی است و با برنامه‌های آموزشی جهت برطرف کردن این نیازها سروکار دارد.
- ارزیابی اجرا: این بخش اجرا و عملکرد شغلی را اندازه‌گیری و تعریف می‌کند و آموزش‌هایی جهت تکنیک‌های اجرایی ارائه می‌دهد.
- تغییرات سازمانی: به دلیل ورود فناوری‌ها و فرآیندهای جدید، این بخش به تجزیه و تحلیل سازمان جهت تغییر می‌پردازد.
- چیدمان محل کار و به‌کار گرفتن افراد: این بخش با کاربرد اصول اجرایی برای انسان‌ها، مدل‌ها، اندازه‌گیری و تکنیک‌های طراحی سیستم سروکار دارد. هدف این بخش به حداکثر رساندن عملکرد سیستم به وسیله در نظر گرفتن محدودیت‌ها و توانایی‌های فیزیکی و شناختی انسان در هنگام طراحی است.
- مشاوره و انتخاب مشاغل: تجزیه و تحلیل توانایی‌ها، علائق و ارزش‌های شخصی و برآورد این مسایل در محیط کار
- مهارت‌های بین فردی: این بخش شامل شناسایی و توسعه مهارت‌هایی نظیر رهبری، قاطعیت و کار گروهی و غیره است.

حوزه‌های مهم در روان‌شناسی صنعتی چیست؟



- سلامت و ایمنی شغلی: بررسی‌کننده دلایل تصادفات و درصد کاهش تکرار آنها است.
 - روان‌شناسی مدیریت: این بخش با مشکلاتی که در قسمت مدیریتی در صنعت ممکن است به وجود آید سروکار دارد.
 - طراحی کار- روان‌شناسی مشتری: این بخش به مطالعه عوامل مؤثر بر روابط بین سازمانی که تأمین‌کننده خدمات و شخصی که دریافت‌کننده این خدمت (مشتری) است می‌پردازد.
 - روان‌شناسی سازمانی: این بخش با تمامی عملکردهای یک شرکت و یا هر سازمان مرتبط با موضوع می‌باشد.
 - فشار روانی و احساس راحتی در کار: این بخش به بررسی عواملی که منجر به استرس در محل کار و بیکاری هستند می‌پردازد.
- لوئن برگ^۱ و کونارد^۲ (۱۹۹۸) حوزه‌هایی با اندکی تفاوت براساس تحقیقاتی که روان‌شناسان آمریکایی انجام داده بودند ارائه می‌دهند:

- (الف) تغییر و توسعه سازمان: مطالعه ساختار و نقش‌ها و تأثیر آنها بر تولید و رضایت.
- (ب) رشد فردی: آموزش، مدیریت اجرایی، رایزنی، مدیریت استرس و مشاوره.
- (ج) انتخاب و ارزیابی اجزا: ایجاد ابزارهای سنجش برای انتخاب و ارزیابی عملکرد.
- (د) آماده‌سازی و ارائه نتایج
- (ه) سود و پاداش: ایجاد مقیاس و میزانی برای عملکرد اشخاص.

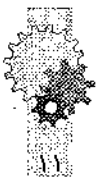
مفاهیم اساسی روان‌شناسی صنعتی

روان‌شناسی صنعتی علت رفتارهای مختلف را مورد مطالعه قرار می‌دهد. تمام فعالیت‌های بشر، ساده یا پیچیده، تصادفی نیست، بلکه نتیجه برخی محرک‌ها است. روان‌شناسی به‌طور خاص کوششی برای تعیین این عوامل محرک که منجر به وجود آمدن نوع خاصی از رفتار را می‌شود می‌باشد.

فعالیت‌های انسان در صنعت و محل کار، چه ساده و چه پیچیده، در گام نخست هفت حوزه را تحت پوشش قرار می‌دهد: انتخاب کارکنان، آموزش، ارزیابی عملکرد، رهبری، انگیزه کار، نگرش نسبت به کار و مسائل سازمانی. این‌ها خود می‌توانند به سه دسته مؤثر تقسیم شوند که شامل فردی، ارتباطات گروهی و شرایط محیطی است.

(الف) فردی: روان‌شناسی صنعتی هر فرد را به‌طور متمایز مورد بررسی قرار داده و بیانگر این مطلب است که بین دو شخص تفاوت‌های زیادی وجود دارد. در اینجا سؤال این است که ما چگونه می‌توانیم فردی را بیابیم که توانایی‌های فکری و ذهنی او به بهترین وجه مناسب شغلی است که باید انجام





دهد. در مرتبه دوم، تحت چه شرایط روانی ما بهترین برونداد کاری از هر شخص را می‌توانیم تضمین کنیم، و در آخر، چگونه می‌توانیم بیشترین تأثیر بر افکار خویش به منظور رسیدن به اهداف تجاری را داشته باشیم.

(ب) **ارتباطات گروهی:** طبیعت ذاتی و اصلی کار و سازمان در حال تغییر با سرعتی بی‌سابقه می‌باشد. شرکت‌ها، خود را با حذف لایه‌های مدیریتی، افزایش مسئولیت‌های کارمندان و برنامه‌ریزی بر اساس شکل‌هایی که قبلاً جواب نگرفته‌اند از چرخه بیرون می‌کنند. خصوصی‌سازی، این روزها بسیار رواج یافته است. مؤسسات، به صورت گروهی و با پویایی تیمی کار می‌کنند. یکی از پیامدهای این امر این است که افراد کمتری ارتقا موقعیتی پیدا می‌کنند و رهبران گروه بر اساس اهدافی که باید به آنها رسید، تعیین می‌شوند. قدرت و سرزندگی کارمندان از طریق ایجاد محیطی که بر کار گروهی استوار است به دست می‌آید. کارمندان رده پایین اجازه اظهار نظر در خصوص چگونگی ارائه تولیدات و راه‌های بهبود آن پیدا می‌کنند (گروه‌های با کیفیت و غیره) این روحیه بخشی اغلب بر تجهیزات، ایمنی، سیاست‌ها و خود مدیریتی تأثیر می‌گذارد. گروه‌های با کیفیت و تیم‌های کاری خود مدیریتی تنها دو نام از نام‌هایی است که معمولاً برای توصیف گروه‌های کاری که کیفیت برونداد و برنامه‌های روحیه بخشی مداوم را دنبال می‌کنند به کار می‌رود. چالش رویه‌رو، گوناگونی نیروی کار در اقتصاد جهانی است. پویایی درونی رفتار نیز باید مورد بررسی قرار گیرد.

(ج) **شرایط محیطی:** این‌ها عواملی هستند که یک سازمان برای بهترین و بارورترین عملکرد برای کارکنان خود فراهم می‌کند. این موارد شامل عوامل ملموس نظیر نور، محل قرار گرفتن تجهیزات و غیره (به کار گرفتن انسان و چیدمان) و عوامل غیر ملموس مثل ارتباطات، نظر مدیران و غیره (روان‌شناسی صنعتی) می‌شود.

ویژگی‌های روان‌شناسی صنعتی

- **مطالعات نظام‌مند:** روان‌شناسی صنعتی مطالعه نظام‌مند رفتار بشر است که با جمع‌آوری اطلاعات در خصوص رفتار او در محیط کار انجام می‌شود. چه عوامل متفاوتی بر روی کار افراد تأثیرگذار است؟ چه اینکه این عوامل شخصی باشد یا به شرایط کار بستگی داشته باشد.
- **تحقیق:** روان‌شناسی صنعتی با اداره سر و کار ندارد. روان‌شناسی صنعتی نوعی تحقیق است. اطلاعاتی که جمع‌آوری می‌شوند باید مورد ارزیابی قرار گیرند. به کار گرفتن و بهره بردن از کارکنان، استفاده از چنین تحقیقاتی است.

انسان‌ترین ویژگی‌های روان‌شناسی صنعتی چیست؟



- عملی- کاربردی: این مسئله با کاربرد اطلاعات درباره رفتار بشر در مواجهه با مشکلات مختلف زندگی صنعتی او سروکار دارد.
- به‌کار گرفتن انسان: این بخش روش‌های متفاوت انجام کارهای یدی برای بهره‌وری بیشتر و هدر رفتن هرچه کمتر نیرو از طریق به‌کار گرفتن مؤثر نیروی انسانی را هدایت می‌کند.

روش‌های روان‌شناسی صنعتی

روانشناسی صنعتی کاربرد اصول و حقایق روان‌شناسی درخصوص مشکلاتی که هنگام کار برای شخص در صنعت یا سازمان‌های تجاری به وجود می‌آید، است. روان‌شناسی صنعتی نه تنها از روش‌های تجربی استفاده می‌کند بلکه از دیگر روش‌ها نظیر تحقیق، مصاحبه و پرسش‌نامه نیز بهره می‌برد.

چه روش‌هایی در روان‌شناسی صنعتی به‌کار می‌رود؟

آزمون‌های روان‌شناسی صنعتی

آزمون‌های روان‌شناسی ابزارهایی هستند که پیرو روش‌های استاندارد و اغلب پیچیده تولید می‌شوند. این آزمون‌ها شاخص‌های روانی^۱ و پایایی^۲ را رعایت کرده و به‌طور عینی قابل تغییر و استاندارد شده هستند (کاپلان^۳ و ساکوزو^۴، ۲۰۰۵).

آزمون‌های روان‌شناسی صنعتی چه هستند؟

روایی درستی و مفید بودن یک آزمون را روانی آن می‌گویند. روانی یک آزمون با ضریب همبستگی بیان می‌شود که در آن نمره آزمون با بعضی از مقیاس‌های اجرایی تطابق داده می‌شود. روانی ممکن است روانی سازه باشد که به قدرت و قابلیت آزمون در اندازه‌گیری سازه‌های روان‌شناختی که برای اندازه‌گیری آن طراحی شده اشاره دارد. روانی محتوا به قدرت و قابلیت آزمون که به‌طور مناسب و شایسته بیانگر حوزه گسترده که یک سازه خاص را شامل می‌شود، مربوط است. روانی وابسته به ملاک^۵ به توانایی آزمون برای پیش‌بینی عملکرد شخص در انجام امور اشاره دارد.

روایی چیست؟

پایایی پایایی کمیتی است که فرد در هر بار سنجش به نمره‌ای ثابت دست می‌یابد، و یا توانایی آزمون در ارائه نتایج ثابت را پایایی می‌گویند. پایایی را با ضریب پایایی بیان می‌دارند که معمولاً به‌وسیله تکرار آزمون‌ها برای یک گروه بیش از یکبار و سپس مورد تطابق قرار دادن نمرات به دست می‌آید. اگر آزمون نتایج مشابه یا یکسانی را ارائه دهد ضریب پایایی بالا است. آزمونی با ضریب پایایی کمتر از ۰٫۸۰ آزمون رضایت‌بخش و مناسبی به حساب نمی‌آید. پایایی یک آزمون بر دو نوع است. پایایی درونی که به ارتباط مناسب و قابل قبول تمام اجزای آزمون باهم اشاره دارد. پایایی در برابر آزمون‌گیری مجدد که به چگونگی ارتباط نتایج یک آزمون در یکبار اجرای آن با نتایج آن در اجرای بعدی در زمانی دیگر اشاره می‌کند. باید خاطر نشان کرد که بدون پایایی، روانی وجود نخواهد داشت.

پایایی چیست؟

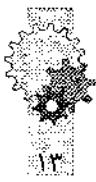
1. Validity

2. Reliability

3. Kaplan

4. Saccuzzo

5. Criterion related validity



عینی بودن در آزمون‌های روان‌شناسی صنعتی به چه معناست؟

عینی بودن آزمون هنگامی عینی^۱ محسوب می‌شود که پاسخ‌دهنده در طول اجرای آزمون از راهی که در آن رفتارش ممکن است بر نتیجه آزمون تأثیر داشته باشد ناآگاه باشد (یون،^۲ ۱۹۸۸). عینی بودن یک آزمون به رفتار پاسخ‌دهنده و نه به عمل آزمون‌گیرنده بستگی دارد (فیلیپو^۳ ۱۹۷۶، صفحات ۲۶۳-۲۶۲). آزمون هنگامی عینی محسوب می‌شود که آزمون‌گیرنده به راحتی بتواند پاسخ‌های پاسخ‌دهنده را تصحیح کند مثلاً هنگامی که در پاسخنامه علامت زده می‌شود (فیلیپو ۱۹۷۶، صفحات ۲۶۳-۲۶۲). عینی بودن همیشه یک عامل اثرگذار است به خصوص هنگامی که نتایج، نقش تعیین‌کننده‌ای در انتخاب و جایگاه کارکنان داشته باشد. همیشه به یاد داشته باشیم که عینی بودن اصل همه یا هیچ^۴ نیست زیرا که عینی بودن کامل چیزی است که در واقعیت به دست نمی‌آید (فیلیپو ۱۹۷۶، صفحات ۲۶۳-۲۶۲). از طرق زیر عینی بودن به بیشینه می‌رسد (یون، ۱۹۹۸، ص ۱۱۱):

(الف) بیان روشن مشاهدات در حین آزمون

(ب) هر جا امکان آن وجود داشته باشد مشاهدات را به رشته تحریر درآوردن

(ج) استفاده از ابزارهای اندازه‌گیری برای اطمینان از دقت مشاهده‌ها

(د) ارزیابی نتایج بر طبق روش‌های بنیادی

چرا تفسیر جزء مهمی از آزمون‌های روان‌شناسی صنعتی است؟

تفسیر آسان آزمون‌ها باید از اجزایی تشکیل شوند که به راحتی قابل تفسیر باشند، هم برای فردی که آزمون می‌دهد و هم برای شخصی که آن را تصحیح می‌کند ابهامی نباید وجود داشته باشد. یک آزمون باید به آسانی به مدل‌های ریاضی جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات تبدیل شود.

چرا استاندارد بودن در آزمون‌های روان‌شناسی صنعتی مهم است؟

استاندارد بودن آزمون باید استاندارد باشد و توانایی اجرا شدن برای گروه‌های بزرگ تحت شرایط استاندارد را داشته باشد. آزمون باید جویری هدایت شود تا مقیاس‌های استاندارد جهت مقایسه از آن به دست آید.

آیا روان‌شناسی صنعتی یک علم است؟

- روان‌شناسی صنعتی یک علم است. وکسلی^۵ و یوکل^۶ هشت ویژگی اساسی روش علمی را بر شمرده‌اند:
۱. خودتصحیحی: دائماً و در تمام طول مسیر در حال تصحیح و راست‌آزمایی است تا به یک دانش علمی دسترسی پیدا کند.
 ۲. تجربی: ادراکات، اعتقادات و نگرش‌ها در مقابل مفاهیم عینی به دقت مورد ارزیابی قرار می‌گیرند.
 ۳. در معرض بررسی عمومی گذاشته می‌شود: روش‌ها دوباره امتحان می‌شوند و نتایج بررسی می‌شود.
 ۴. عینی و مبتنی بر آمار: داده‌ها مغرضانه نیست و می‌توان برای آن سطح اطمینان در نظر گرفت.



گام‌هایی جهت آماده‌سازی آزمون‌های روان‌شناسی

پایایی و روایی در آزمون‌های روان‌شناسی مهم و اساسی هستند.

گام ۱. برنامه‌ریزی: سازنده آزمون باید این سؤال را در ذهن داشته باشد که «چه چیزی را می‌خواهم مورد امتحان قرار دهم؟» آیا توانایی، استعداد، ویژگی شخصیتی یا تخصص و مهارت خاصی را مورد امتحان قرار می‌دهم؟

گام ۲. طبقه‌بندی رفتارها: سازنده آزمون باید فهرست رفتارهایی که عملکرد ممکن است خود را تحت آن رفتارها بروز دهد تهیه کند.

گام ۳. ساختار اجزای آزمون: نوشتن اجزای آزمون تنها مرحله کاوشگری در ساختار آزمون است. صورت سؤالات را گونه‌ای خلق کنید که اطمینان حاصل شود که جواب مورد نظر از آن به دست می‌آید.

گام ۴. حل کردن: آزمون باید توسط گروهی که نمونه مناسبی از جامعه‌ای که آزمون قرار است برای آنها برگزار شود حل شود. آزمون باید هرچه بیشتر به شکل نهایی نزدیک باشد و تعداد سؤالات باید سه یا چهار برابر شکل نهایی باشد.

گام ۵. تجزیه و تحلیل سؤالات: پایایی و روایی یک آزمون بستگی به ویژگی سؤالاتی دارد که آزمون را تشکیل می‌دهند. تجزیه و تحلیل سؤالات تنها زمانی صورت می‌پذیرد که آزمون برای گروهی مطابق استانداردها اجرا شده و داده‌های جمع‌آوری شده به وسیله کاربرد روش‌های آماری متنوع ارزیابی شده باشند. سازنده آزمون دو هدف را از تجزیه و تحلیل سؤالات دنبال می‌کند:

(الف) میزان دشواری: که در آن میزان سختی هر سؤال در ارتباط با رد یا قبول شدن آن بررسی می‌شود.
(ب) ارزش تشخیصی (تمایزی): که به ما نشان می‌دهد که آیا هر سؤال واقعاً آن عملکرد روان‌شناسی را که مورد نظر است و آزمون برای آن ساخته شده اندازه‌گیری می‌کند.

گام ۶. انتخاب سؤالات: هنگامی که تجزیه و تحلیل سؤالات انجام شد و مناسب بودن سؤالات و ارزش تشخیصی آنها به وسیله استفاده از روش‌های آماری متنوع تعیین شده سازنده آزمون باید این سؤال را از خود بپرسد که «چگونه از این اطلاعات در خصوص سؤالات آزمون باید استفاده کند و چگونه سؤالات را که قرار است در شکل نهایی آزمون قرار داده شود انتخاب کند؟»

گام ۷. سازمان‌بندی آزمون: گام آشکار بعدی منظم کردن سؤالات انتخاب شده به شکلی منطقی و قابل قبول است و همچنین ایجاد یک سیستم مناسب و مطمئن برای نمره دادن به آزمون.

گام ۸. شکل نهایی: این گام شامل دادن آزمون به نمونه‌ای است که بیانگر جامعه‌ای باشد که آزمون برای آن طراحی شده است. این نمونه در آزمون‌های روان‌شناسی نمونه استاندارد گفته می‌شود. نتایج به دست آمده داده‌های آماری بر هر سؤال را فراهم می‌کند و جهت اطمینان از روایی و پایایی می‌تواند تجزیه و تحلیل صورت پذیرد.

نکته‌ها

تغییرات اساسی در الگوی کار در جوامع صنعتی اخیر

هندی (۱۹۸۵) در کتابی با عنوان «آینده کار» هشت تغییر عمده در الگوی کار در جوامع نازده صنعتی شده بر می‌شمارد:

۱. یک جامعه که همه اشخاص در آن مشغول به کار بودند به جامعه‌ای تبدیل شد که قسمتی از جامعه مشغول به کار هستند.
۲. دانش پایه‌ای کار جایگزین مهارت‌های یدی شد.
۳. صنعت کاهش یافت و خدمات شروع به رشد کردند.
۴. شبکه‌ها و مشارکت جایگزین روند اداری و کاغذی شد.
۵. شبکه‌ها و مشارکت بین آنها جایگزین دوره‌های سازمانی شد.
۶. مرحله سوم زندگی (یعنی یافتن شغل) به طور خیلی مهم جلوه‌گر شد.
۷. نقش جنسیت در محل کار و در خانه دیگر مثل سابق خشک و بی‌انعطاف نبود.
۸. کار در جهت‌های مختلف شامل داخل کشورها و بین کشورها توسعه پیدا کرد.

۵. قابل کنترل و سیستماتیک: محققان روش‌های دیگری را به طور سیستماتیک می‌توانند بنا نهند.
۶. نظریه‌های کلی: چارچوب نظری می‌تواند به مطالعات بعدی و فرضیات جدید منجر شود.
۷. آزمایش فرضیه‌ها: تعداد زیادی پیشنهاد و نظر در میان پدیده‌های گوناگون مورد سنجش قرار می‌گیرد.
۸. هدف توضیح، درک، پیش‌بینی و تغییر است: تنها از طریق توضیح و درک، یک روان‌شناس صنعتی می‌تواند مشکلات سازمانی را حل کند.

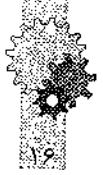
از موارد فوق این‌گونه برمی‌آید که روان‌شناسی صنعتی هشت ملاک را همان‌گونه که به‌وسیله وکسلی و یوکل (۱۹۸۴) بیان شد برآورده می‌سازد. از این رو می‌توان با اطمینان کامل گفت که روان‌شناسی صنعتی یک علم است.

اهمیت روان‌شناسی صنعتی

روان‌شناسی صنعتی نه تنها مشمول افراد می‌شود بلکه محیطی که آنها در آن مشغول به کار هستند را نیز در بر می‌گیرد. هنگامی که مدیریت تنها به موفقیت سازمان به‌طور

کلی فکر می‌کند، تمرکز بر اشخاص به‌طور فزاینده‌ای افزایش می‌یابد. در عوض روان‌شناسان صنعتی سعی بر درک افراد در محیطی که در آن مشغول به کار هستند را دارند. علاوه بر این، روان‌شناسی صنعتی ریشه در علم دارد یعنی بر روی آزمایش و سنجش براساس روش‌های کمی تمرکز می‌کند. این مسئله مانند استفاده از ابداعات کوچک و امتحان چیزهای جدید تا اثبات کارکرد آنها مؤثر نیست. روش‌های ما با دقت

اهمیت روان‌شناسی صنعتی در چیست؟



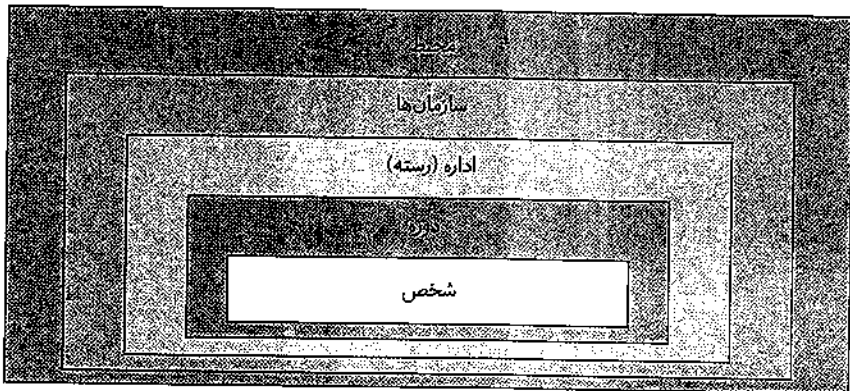
علمی مورد مطالعه قرار گرفته و به وسیله آمار و فرضیه تأیید می‌شود. مطالبی در این خصوص در درس آینده یاد خواهیم گرفت. در آخر دلایل زیادی برای سازمان‌ها وجود دارد که چه در زمان حال و چه در آینده به فرآیندهای اجتماعی و روان‌شناسی به منظور درک هرچه بهتر سازمان و مردمی که در آن مشغول به کار هستند و همچنین برای رقابت و تولید بیشتر برای سازمان‌هایشان علاقمند شوند. برای مثال شرکت‌ها در مقیاس‌های جهانی خیلی بیشتر از گذشته شروع به رقابت کرده‌اند. بنابراین، بسیار مهم است که چگونه به کارگران برای کارایی و تولید بیشتر انگیزه دهیم. بسیاری از شرکت‌ها نیروهای کار متعددی دارند. دانش و آگاهی در خصوص مدیریت پیچیدگی‌های روان‌شناسی و اجتماعی محل کاری که افراد با پیشینه‌های مختلف در آن حضور دارند، نقش کلیدی را در این سازمان‌ها ایفا می‌کند.

تفاوت بین روان‌شناسی صنعتی و دیگر شاخه‌های مرتباً

اگرچه دیگر شاخه‌های مرتباً، برنامه‌ها و تحقیقاتی را که مشابه آنچه که روان‌شناسان صنعتی انجام می‌دهند را مطالعه کرده و با آن سر و کار دارند، اما موضوعاتی که توسط روان‌شناسان صنعتی دنبال می‌شود دربرگیرنده مسائلی است که به وسیله اشخاصی که در زمینه مدیریت منابع انسانی و همچنین روان‌شناسی اجتماعی و مدیریت بازار فعالیت می‌کنند دنبال شده است. اگر ما نگاهی به شکل ۱-۳ داشته باشیم درمی‌یابیم که چگونه روان‌شناسی صنعتی با دیگر شاخه‌های مرتباً منطبق می‌شود.

جایگاه روان‌شناسی صنعتی در میان دیگر علوم اجتماعی

روانشناسی صنعتی، علمی چندشاخه‌ای است. روان‌شناسی باید خیلی از مسایل اجتماعی، اقتصادی، سیاسی را که معمولاً توسط روان‌شناسان مورد تحقیق واقع می‌شود را بررسی کند. از این رو، روان‌شناسی



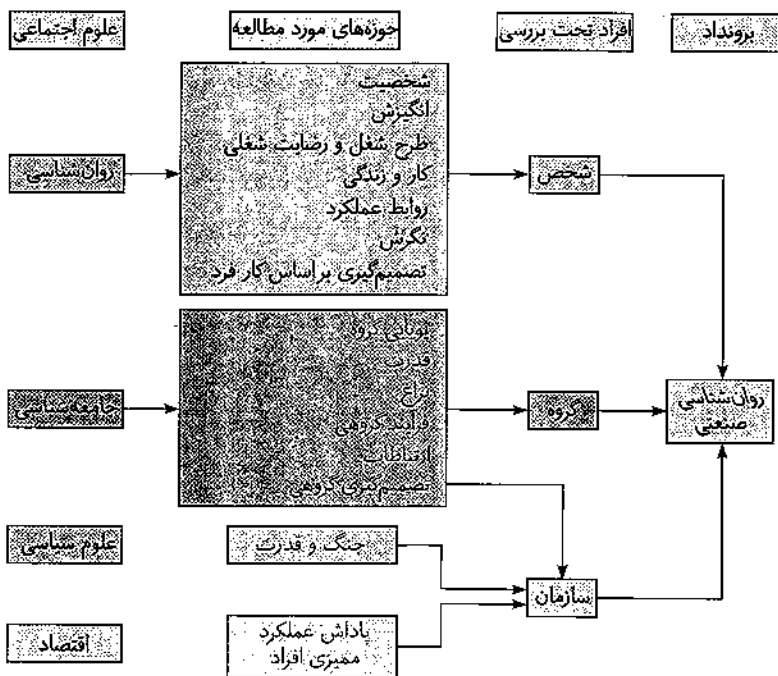


حوزه روان‌شناسی	حوزه دیگر رشته‌های مرتبط
تجزیه و تحلیل شغلی	مدیریت منابع انسانی
انتخاب و جایگاه	
آموزش	
ارزیابی و اجرا	
انگیزش و نگرش	روان‌شناسی اجتماعی
رهبری	مدیریت بازار
جو و فرهنگ سازمانی	
رشد سازمانی	

شکل ۱-۴ تفاوت بین روان‌شناسی صنعتی و دیگر رشته‌های مرتبط

صنعتی آمیزه‌ای از ایده‌ها، مفاهیم و روش‌هایی است که از اقتصاد، روان‌شناسی و جامعه‌شناسی قرض گرفته شده است.

از شکل ۱-۴ این‌گونه بر می‌آید که روان‌شناسی صنعتی همان چیزی را بررسی می‌کند که روان‌شناسی، جامعه‌شناسی و علوم سیاسی و اقتصادی مدنظر دارند. مرزبندی آشکاری وجود ندارد بنابراین ایده‌ها و مفاهیم زیادی مشترک هستند. بنابراین شاخه علوم اجتماعی با روان‌شناسی صنعتی مشارکت دارند.



شکل ۱-۴ ارتباط بین علوم اجتماعی و روان‌شناسی صنعتی



روانشناسی صنعتی در هند

روانشناسی به عنوان موضوعی مستقل در سطح آموزش عالی اولین بار در هند در سال ۱۹۱۶ در دانشگاه کلکته تحت نظر دکتر ان ان سن گوپتا که درجه دکتری خود را تحت آموزش های هوگومانستربرگ در هاروارد دریافت کرده بود، معرفی شد. دوره دانشگاهی آن به دانشگاه کلکته در سال ۱۹۲۰ اضافه شد. بخش روانشناسی کاربردی دانشگاه کلکته تنها تلاش قبل از جنگ برای ایجاد امکانات دانشگاهی جهت تحقیق در خصوص راهنمایی هایی برای مشکلات فکری در حوزه آموزش بود. در سال ۱۹۴۷ آخرین سال وجود استعمار انگلستان در هند تنها سه دانشگاه از ۲۱ دانشگاه موجود بخش مستقل روانشناسی داشتند. از سال ۱۹۴۷ تدریس روانشناسی در دانشگاه گسترش یافت. امروزه، روانشناسی صنعتی قسمتی از برنامه های آموزشی هریک از دانشگاه های هند که دوره های روانشناسی را ارائه می دهند است.

تمرین

سوالات مروری

۱. پیدایش روانشناسی صنعتی به چه زمانی برمی گردد؟ چه اهدافی توسط برنارد ماسیو بیان شد که روانشناسی صنعتی باید به آنها پاسخ گو باشد؟
۲. روانشناسی صنعتی چیست؟ روانشناسی صنعتی را تعریف کنید؟
۳. مک کولوم فهرستی از عناصری که حوزه های روانشناسی صنعتی را تشکیل می داد بعد از مصاحبه با تعداد زیادی از روانشناسان تهیه کرد. به اختصار حوزه های روانشناسی صنعتی را تشریح کنید؟
۴. آیا روانشناسی صنعتی یک علم است؟ بحث کنید؟
۵. رویایی و پایایی در آزمون های روانشناسی چیست؟ این اصطلاحات را تعریف کنید. اهمیت آنها چیست؟ بحث کنید؟
۶. جایگاه روانشناسی صنعتی در میان دیگر علوم کجاست؟ همچنین در خصوص تفاوت بین روانشناسی صنعتی و دیگر شاخه های وابسته در مدیریت منابع انسانی، روانشناسی اجتماعی و مدیریت بازار توضیح دهید؟
۷. حوزه های روانشناسی صنعتی را شرح دهید؟
۸. در خصوص سیر تاریخی روانشناسی صنعتی بحث کنید؟



۹. انجمن روان‌شناسان آمریکا، بخش روان‌شناسی صنعتی در واشنگتن دی‌سی در سال ۱۹۵۹ هفت حوزه مهم که محتوای روان‌شناسی صنعتی را تحت پوشش قرار می‌دهند برشمرد. این حوزه‌ها چه هستند؟

جاهای خالی را پر کنید.

۱. روان‌شناسی صنعتی با رفتار، _____ و _____ مردمی که مشغول به‌کار هستند و چگونگی تأثیر این موارد بر محیطی که در آن کار می‌کنند سروکار دارد.
۲. روان‌شناسی صنعتی دلیل _____ را مورد مطالعه قرار می‌دهد.
۳. به روان‌شناسی صنعتی به‌عنوان _____ ارجاع داده می‌شود.
۴. روان‌شناسی صنعتی نه‌تنها افراد را مورد بررسی قرار می‌دهد بلکه _____ که در آن کار می‌کنند را نیز تحت نظر دارد.
۵. _____ یا به‌کار گرفتن انسان حوزه‌ای است که در آن روان‌شناسی صنعتی به‌طور چشم‌گیری مشترکات دارد.
۶. روان‌شناسی صنعتی کمک به _____ می‌کند و در نتیجه در طراحی یک ساختار حقوقی منطقی نیز کمک‌کننده است.
۷. _____ باید از سؤالاتی تشکیل شده باشد که هم برای اشخاص امتحان دهنده و هم برای شخص تصحیح‌کننده قابل تفسیر باشد.
۸. روان‌شناسی صنعتی مطالعه سیستماتیک _____ افراد در هنگام کار است.
۹. کارایی روان‌شناسی در صنعت کتابی است که به‌وسیله _____ نوشته شد.

کار عملی (پروژه)

از یک کارخانه دیدن کرده و تفاوت روش نگاه کردن به‌کار را در یک فرد ۲۵ ساله با یک فرد ۴۰ ساله و افراد با دامنه سنی بالاتر مثل ۵۵ ساله‌ها و بالاتر مقایسه کنید. فهرستی از تفاوت‌های اساسی در نگرش به‌سمت کار را تهیه و در کلاس ارائه کنید.

پاسخ جاهای خالی

- | | | |
|---------------------|-----------|-------------------------------|
| ۱. ارزش‌ها، نگرش‌ها | ۲. رفتار | ۳. روان‌شناسی صنعتی - سازمانی |
| ۴. محیط | ۵. چیدمان | ۶. ارزیابی شغلی |
| ۷. آزمون‌ها | ۸. رفتار | ۹. هوگو مانستربرگ |

فصل ۲

مدیریت علمی، نهضت روابط انسانی و آزمایش‌های هاثورن

هدف‌های یادگیری

پس از خواندن این فصل، شما قادر خواهید بود تا مفاهیم زیر را درک کنید.

- مدیریت علمی چیست؟
- بررسی حرکت و زمان
- چهار اصل مدیریت تیلور
- روابط انسانی
- مطالعات هاثورن و اهمیت آن
- دمکراسی انسانی
- نظریه Z
- کیفیت الگوهای زندگی کاری

**مقدمه**

افزایش تولید، هدف همیشگی مدیریت بوده است. در تمام زمان‌ها متفکرانی وجود داشته‌اند که کار را مورد بررسی و مطالعه قرار داده تا شرایط کاری انسان‌ها را بهبود ببخشند و کارایی و تولید آنها را نیز بالا ببرند.

مدیریت علمی

فردریک وینسلو تیلور^۱ (۱۹۱۵-۱۸۵۶) مشاور و مهندس آمریکایی نظامی را بنا نهاد که مدیریت علمی خوانده می‌شد و آن نوعی مهندسی صنعتی^۲ بود که چارچوب‌های کار را سازماندهی می‌کرد. بخشی از مدیریت علمی در پاسخ به نیاز افزایش تولید جهت رفع تقاضاهای رو به رشد بازار ایجاد شد. در قرن ۱۹ به‌خصوص در آمریکا مهارت کار وابسته به گسترش صنعت بود و تنها راه افزایش تولید، بالا بردن کارایی کارگران به‌نظر می‌رسید. بنابراین فعالیت‌های زیادی باید در این حوزه صورت می‌پذیرفت. فردریک وینسلو تیلور، هنری گانت^۳ و فرانک و لیلیان گیلبرت^۴ بدنه اصولی که به‌عنوان نظریه مدیریت علمی شناخته می‌شود را بنا نهادند.

اهمیت تیلور به‌عنوان رهبر این جنبش که در مطالعاتی در سطح جهانی بر روی آن انجام شد، برنامه‌های قدم‌به‌قدم و مطالعات حرکت و زمان برای آن اجرا شد را در سیر تاریخ باید دنبال کرد. تیلور یک مهندس با تجربه بود که به ماشین‌ها علاقه‌مند بود و دانش خوبی درباره آنها داشت. او می‌خواست بیشترین استفاده را از ماشین‌هایی که افراد کارا و مؤثر را برای کار کردن با آنها انتخاب کرده بود، به‌کار ببرد. تیلور (۱۹۲۶) «این‌گونه اظهار داشت که ما می‌توانیم نظاره‌گر این باشیم که جنگل‌هایمان نابود می‌شود، منابع آب رویه کاهش می‌گذرد، خاک ما به‌وسیله سیل شسته شده و به دریا می‌ریزد، اما هدر رفتن تلاش انسان‌ها کمتر به چشم می‌آید، کمتر قابل لمس است و خیلی اندک و مبهم از تلاش آنها قدردانی می‌شود».

مدیریت علمی (که تیلوریسم^۵ یا نظام تیلور نیز نامیده می‌شود) یک نظریه مدیریتی است که جریان کار را با هدف بهبود تولید، تجزیه و تحلیل و طبقه‌بندی می‌کند. ایده اصلی این نظریه در دهه ۱۸۸۰ و ۱۸۹۰ شکل گرفت و اولین بار در تک‌نگاری‌های تیلور با عناوین «مدیریت خرید»^۶ (۱۹۰۵) و اصل مدیریت علمی^۷ (۱۹۱۱) به چاپ رسید. او قصد داشت تا با بررسی مردمی که عملاً مشغول به‌کار بودند راه‌کارهایی برای از بین رفتن کارایی بیاید و این راهکارها با مطالعه تجارت و شغل به‌عنوان یک مسئله علمی پیدا کردن قوانین، اصول و چارچوب‌هایی برای آن میسر می‌شد. هدف مدیریت باید رسیدن به بالاترین و بهترین نقطه در هر شاخه‌ای از تجارت باشد. مشاهدات او از یک سازمان نشان داد که کارگران در هر طبقه‌ای جزئیات کار را از افراد باتجربه‌تر و حرفه‌ای‌تر یاد می‌گیرند. درحالی که بسیاری از افراد با

1. Fredrick Winslow Taylor

2. Industrial engineering

3. Henry Gantt

4. Frank and Lillian Gilberth

5. Taylorism

6. Shop management

7. The principle of scientific management



تجربه خود از یک نمونه اصلی تقلید می‌کنند اغلب آگاهانه یا ناآگاهانه بسیاری از حرکات را به صورت اشتباه و یا غیرلازم انجام می‌دهند که بعضی از آنها در طولانی مدت برای کارگران مضر است، یا ممکن است مانع بیشترین بازده آنها شود.

تیلور همچنین اشاره می‌کند که روش‌های بهتر ممکن است وجود داشته باشد و تنها یک راه برای کشف آنها وجود دارد و آن تجزیه و تحلیل دقیق تمام روش‌ها و به کار بردن آنها به‌طور علمی همراه با حرکات دقیق و لحظه‌ای و مطالعات زمان می‌باشد.

مطالعه (بررسی زمان)

برای تعیین بهترین راه برای انجام یک شغل به‌طور علمی، تیلور آزمایشاتی انجام داد که «مطالعات زمان» خوانده می‌شد. این مطالعات با استفاده از یک مراقب ثابت که زمان حرکات کارگر را در دست دارد و با هدف تعیین بهترین راه برای انجام یک شغل صورت گرفت.

مطالعات ساخت چدن خام آزمایشات تیلور درخصوص ساخت چدن خام اکنون مطالعات کلاسیک به‌شمار می‌آید. تیلور کارگرانی را که به سمت چدن‌های خام حرکت می‌کردند با دقت تماشا می‌کرد و حرکات آنها را در مواقعی می‌ایستادند، قطعه‌ای را برمی‌داشتند، چند قدم به سمت کامیون حرکت می‌کردند، قطعه‌ای در کامیون می‌گذاشتند و به توده (مخزن) چدن‌ها باز می‌گشتند را زیر نظر داشت. این چرخه دوباره و دوباره تکرار شد. هر مرد می‌توانست در حدود ۱۲٫۵ تن در هر روز جابه‌جا کند. تیلور سپس ۷۵ مرد را که از لحاظ بدنی قوی‌تر به‌نظر می‌رسیدند انتخاب کرد. او آنها را با وعده افزایش دست‌مزد ترغیب کرد تا آنچه را که مورد نظر اوست انجام دهند. بنابراین تمام روز هنگامی که به آنها گفته می‌شد قطعات چدن خام را بردارند، برمی‌داشتند و هنگامی که گفته می‌شد استراحت کنند همان کار را انجام می‌دادند. تا ساعت ۵٫۵ بعداز ظهر بعضی از آنها تا ۴۷٫۵ تن را جابه‌جا کردند. همه کارگرها نمی‌توانستند تا ۴۷٫۵ تن را هر روز جابه‌جا کنند، تنها یک هشتم کارگرها قادر بودند این کار را انجام دهند. این افراد انسان‌های خارق‌العاده نبودند که مورد تحسین جامعه واقع شوند بلکه تنها قدرت بدنی آنها مناسب جابه‌جا کردن قطعات چدن خام بود. این مثال نشان می‌دهد که کارگران باید براساس شایستگی آنها برای انجام یک شغل خاص انتخاب شوند.

دانش استفاده از بیل تیلور در گام بعدی توجه خود را به ابزارها معطوف کرد. او دریافت که وزن بیل‌هایی که مورد استفاده قرار می‌گیرد متفاوت است، اما با کاری که قرار است با آن انجام شود ارتباطی ندارد. دوباره تیلور تعدادی کارگر خوب را انتخاب کرد، به آنها مقدار بیشتری پول پرداخت کرد، سپس مدت زمانی که طول می‌کشد تا یک کارگر با یک نوع مناسب بیل، بیل را در زیر خروار مواد فرو کرده و سپس آن را بیرون کشیده و خالی کند را اندازه گرفت. تیلور دریافت که حداکثر وزنی که یک کارگر با یک بیل قادر به جابه‌جا



کردن آن است ۲۱ پوند می‌باشد. از آنجایی که مواد با گستره متفاوتی از چگالی سختی وجود دارد، نیاز است تا بیل‌ها با سایز مناسب انتخاب شوند طوری که بتوانند ۲۱ پوند از مواد را جابه‌جا کنند. بنابراین کارخانه‌ها باید بهترین بیل‌ها را فراهم کنند. این نتایج ۳ تا ۴ برابر کارایی کارگران را افزایش داد. قبل از مطالعات کارگران بیل‌های خود را استفاده می‌کردند و به فکر بهترین نوع بیل برای انجام کار خود نبودند. نتیجه این که تعداد کارگران مورد نیاز کاهش یافت، و این کار موجب صرف هزینه‌های کمتر برای کارخانه شد و حقوق هر کارگر در این بین، نیز افزایش یافت.

بررسی حرکت

گیلبرت شروع به مطالعه سیستماتیک حرکات کرد. او این مطلب را در کتاب خودش این‌گونه معرفی کرد «بررسی حرکت در این کتاب آمده است اما آغاز آن به زمانی برمی‌گردد که این مطالعه بر روش‌های با بررسی و تحقیق قیمت تولید را کاهش و کارایی و دست‌مزد کارگران را افزایش داد...». برای اینکه به‌طور صددرصد این روش به موفقیت بیانجامد: (الف) نیروی کار باید با تجارت و بازرگانی آشنا باشد. (ب) باید حرکات سریعی داشته باشد. (ج) باید کمترین حرکات را برای رسیدن به نتیجه دلخواه انجام دهد. (گیلبرت^۱ در اسپریگل^۲ و می‌ریز^۳ ۱۹۵۳). فرانک گیلبرت می‌گوید: «بررسی حرکت تقسیم‌کار به اساسی‌ترین عنصر ممکن است، بررسی این عناصر به‌طور جداگانه و در ارتباط با یکدیگر و از این عناصر مورد مطالعه روش‌هایی را بتوان استخراج کرد که کمترین هدر رفتگی و اتلاف را در پی داشته باشد.»

نکته‌ها

بررسی دقیق

فرانک گیلبرت و همسرش دکتر لیلیان گیلبرت حرکات مختلف اعضای بدن یک تن را مورد بررسی قرار داده و آن را به حرکات عمده‌ای تقسیم کردند. این حرکات شامل:

۱. جستجو، ۲. یافتن، ۳. انتخاب کردن، ۴. برداشتن، ۵. جابه‌جایی، ۶. مکان‌یابی، ۷. قرار دادن، ۸. سرهم کردن، ۹. استفاده کردن، ۱۰. بررسی، ۱۱. جدا کردن، ۱۲. خالی کردن، ۱۳. جابه‌جا کردن طرف خالی، ۱۴. خستگی در کردن، ۱۵. کمی تأخیر ناخواسته، ۱۶. تأخیر با آگاهی، ۱۷. تصمیم‌گیری، ۱۸. اجرا کردن.

پنایی فرانک گیلبرت با تنظیم داریست‌ها جهت جلوگیری از افتادن کارگراها، به‌وسیله تنظیم ظرف ملاط و کپه آجرها و جدا کردن آجرها و دسته‌بندی کردن آنها و غیره، حرکات را از ۱۵ حرکت به ۸ حرکت کاهش داد. سپس او پنآها را آموزش داد تا در آن واحد با هر دو دست کار کنند و به آنها حرکاتی را یاد داد تا بر خستگی غلبه کرده و در زمان صرفه‌جویی کنند. نتیجه این شد که کارگران آموزش دیده توانستند ۳۵۰ آجر را در مقابل ۱۲۰ آجری که قبلاً کار کردند، توانستند روی هم بگذارند. گیلبرت کار را به یکسری



اعمال و حرکات ابتدایی تقسیم کرد و برای هر کدام از آنها زمان خاصی را در نظر گرفت و حرکاتی را که هدف مفیدی در پی نداشتند را به خاطر سپرد و حذف کرد. گیلبرت کارگران مختلف را مقایسه کرد نه تنها از نظر زمانی که برای انجام یک کار صرف می‌کنند بلکه زمانی که هر حرکت برای کار کلی نیاز داشت را مورد بررسی قرار داد. او مشاهده کرد که تفاوت‌های فردی زیادی وجود دارد، بنابراین او این اندیشه را برگزید که هر حرکت هنگامی که با حرکت دیگر ترکیب طی شود، احتیاج به کوتاه‌ترین زمان دارد. خانم گیلبرت بررسی حرکت را این‌گونه توصیف می‌کند:

(الف) فلسفه کار تا آنجا که علاقه‌مند به جستجو دلایل مؤثر بودن کار باشید. تولید به تهایی نمی‌تواند ملاک واقع شود، باید به طرح‌ها و مواد خام و همچنین به استفاده‌هایی نیز توجه شود.

(ب) نگرش و عقیده، از آنجایی که همه فعالیت‌ها ترکیبی از حرکات است، باید مؤثر و کارا باشد و کار باید تولید رضایت کند.

(ج) تکنیک و روش، به عبارت دیگر چگونگی انجام کار به بهترین روش ممکن.

بررسی زمان و حرکت اساساً با موارد زیر سروکار دارد:

۱. جزئیات فرآیندهای خارجی برای فعالیت واقعی که عبارتند از:

(الف) ابزار و مواد مورد استفاده که باید به‌دقت آماده و در جای مناسب قرار گیرد.

(ب) منظم بودن ابزارها و منابع.

(ج) ترتیب از آغاز تا پایان که باید در حداقل زمان ممکن انجام شود.

۲. حرکاتی که به‌وسیله کارگران اجرا می‌شود به موادی که آنها سروکار دارند بستگی دارد. بررسی حرکات

به‌عنوان یک سیستم کلی به آن توجه می‌شود به‌طور قطع روان‌شناسی شکل‌گیری عادات است.

اصول اقتصادی حرکت

۱. حرکات متقارن: حرکات دو دست وقتی که متقارن باشند ساده هستند. کارشناسان حرکت می‌توانند

روی آن مانور داده و از حرکات متقارن یا موازی هر جا امکان داشته باشد استفاده کنند.

۲. مکان مورد نیاز برای کار. شخص باید تمام ابزارها و لوازم مورد نیاز برای تولید و همچنین محدوده

معین و قابل دسترسی را در اختیار داشته باشد به‌طوری که به کمترین حرکت نیاز داشته باشد.

۳. آهنگ (چرخه). آهنگ در الگو برداری و ترکیب حرکات تا تبدیل شدن به یک توالی رفتاری بسیار

مهم است. کار باید طوری تنظیم شود که با آهنگ (چرخه) طبیعی هماهنگ باشد.

۴. توزیع. مقدار انرژی و حرکت که برای قسمت‌های مختلف بدن در نظر گرفته می‌شود باید متناسب

با قدرت و توانایی آن عضو از بدن باشد.

۵. حرکات چرخه‌ای (تکراری). می‌دانیم که حرکات تکراری خیلی آسان با دست‌ها انجام می‌شود

این امر هنگامی که توالی کارها را برنامه‌ریزی می‌کنیم باید مدنظر قرار دهیم.



۶. کاهش تعداد حرکات. تلاش در جهت کاهش تعداد حرکات که منجر به کاهش هدر رفتن زمان و کاهش خستگی می‌شود صورت پذیرد که نتیجه افزایش کارایی است.
۷. کاهش حرکات دستی. بلند کردن و جابه‌جا کردن، احتیاج به دقت فراوان دارد بنابراین تمام حرکات دستی باید به حداقل برسد.

بهترین روش کار بهترین منفعت، مطالعات و بررسی‌های زمان و حرکت جهت کشف بهترین روش برای هر کار می‌باشد.

مزایای مطالعات و بررسی‌های زمان و حرکت

۱. استاندارد کردن کار. بزرگترین منفعت مطالعات زمان و حرکت استاندارد کردن کار است. افراد در عادات و ویژگی‌ها متفاوت هستند و ممکن است عادات بد را فراگیرند. از این رو، با این مطالعات بهترین روش کار، شناسایی و آموزش داده می‌شود.
۲. عدالت برای کارگران. با استاندارد شدن، کارگران به راحتی تقسیم‌بندی و رتبه‌بندی می‌شوند. بنابراین سیستم پاداش‌ها عادلانه خواهد بود.
۳. اهمیت آموزش. بررسی و مطالعه حرکت و زمان به اشاعه برنامه‌های استاندارد کمک می‌کند و این امر منجر می‌شود که تعلیم‌دهندگان، کارگرانی را تربیت کنند که به بهترین روش ممکن عمل کنند.
۴. منطقی کردن سیستم پرداخت‌ها. این مطالعات به ایجاد یکسری فرم‌های کاری کمک می‌کند و تفاوت و تمایز قابل شدن بین شغل‌های مختلف را ممکن می‌سازد.
۵. درک بهتر از تفاوت‌های مزدی. این مطالعات به روان‌شناسان جهت درک تفاوت‌های رفتاری اشخاص و ویژگی‌های آنان جهت داشتن رفتاری مناسب‌تر با این اشخاص کمک می‌کند.

چهار اصل تیلور برای مدیریت علمی

بعد از سال‌ها تجربه و آزمایش، تیلور چهار اصل را برای مدیریت علمی پیشنهاد کرد:

۱. جایگزین کردن روش‌های انگشتی (دستی) کار با روش‌هایی که براساس مطالعات علمی کارها شکل گرفته‌اند.
۲. انتخاب، تعلیم و رشد هر کارگر به‌طور علمی به‌جای اینکه آنها را رها کنیم تا خودشان آموزش ببینند.
۳. همکاری با کارگران جهت اطمینان از اجرای روش‌هایی که به صورت علمی توسعه یافته‌اند.
۴. تقسیم کارها به‌روشن مساوی بین کارگر و کارفرما به‌گونه‌ای که مدیران اصول مدیریت علمی را برای برنامه‌ریزی کارها و کارگران برای انجام عمل آن به کار برند.



بنابراین مدیریت علمی شامل:

- (الف) تجزیه و تحلیل علمی همه کارهایی که به منظور هرچه بهتر شدن وضعیت و محیط کار مورد نیاز است.
- (ب) طراحی مشاغل به وسیله مدیران به منظور رسیدن به تقسیم‌بندی تکنیکی کار بر اساس بخش‌بندی پیشرفته مشاغل.
- (ج) جدا کردن برنامه‌ریزی از اجرای کار.
- (د) تقلیل یا کاهش مهارت‌های مورد نیاز و زمان مورد نیاز برای آموزش شغلی به حداقل.
- (ه) کاهش موادی که برای کاربران مورد نیاز است و جداسازی کارهای غیرمستقیم و غیرضروری از کارهای مستقیم و تولیدی.
- (و) استفاده از ابزارهایی نظیر بررسی زمان و سیستم‌های بازبینی برای هماهنگی بخش‌های جدا از هم و کارگران بی‌تجربه.
- (ز) استفاده از سیستم‌های پرداختی تشویق‌کننده، هم برای متعادل کردن و هم برای تقویت کردن و شدت بخشیدن به سعی و تلاش کارگران.
- (ح) هدایت و رهبری رابطه بین کارگر-کارفرما بر اساس مدل تعامل کمینه (دیویس^۱، ۱۹۶۶ و لیتلر^۲، ۱۹۸۲).

تعداد قابل توجهی از شرکت‌ها نشان دادند که تمرین طراحی شغل در تولید با کاهش زمان تولید و در نتیجه کاهش قیمت تولید رهبری می‌شود. مقیاس‌های طراحی شغل شامل: تخصیصی کردن مهارت‌ها، کاهش مهارت‌های مورد نیاز، کاهش زمان آموزش، بیشترین میزان تکرار و به‌طور کلی محدود کردن کارها در یک شغل و کم کردن تنوع کارها در آن شغل می‌شود. شواهد همچنان ادعای براورمن^۳ (۱۹۷۴) که مدیریت علمی و کمبود مهارت‌های همراه با آن بیشتر سیطره خواهد یافت و بخش قابل توجهی از دنیای کار را پوشش خواهد داد، را حمایت می‌کردند. امروزه ما تأثیر ادامه‌دار، مدیریت علمی را به‌عنوان بازتابی از فرضیه‌های روان‌شناسان که بین مدیران در سطح اجرایی سرگردان است را مشاهده می‌کنیم.

مفروضه‌های روان‌شناسان درباره مدیریت علمی در اصول مدیریت علمی (۱۹۱۱) به‌وسیله مفهوم سهل‌انگاری^۴ به بهترین شکل توصیف می‌شود. در اصطلاحات تیلور سهل‌انگاری «غریزه طبیعی بشر و تمایل او به آسان گرفتن کارها» است. وقتی که این حس با علائق اقتصادی اشخاص و شکست مدیران در طراحی، تخصیص و پاداش کارها بر پایه علمی ترکیب می‌شود منجر به این می‌شود که کارگران باهم جمع شوند و جهت پایین آوردن تولید دست به یکی کنند. (آنها این کار را برای بالا بردن دست‌مزدهایشان انجام می‌دهند بدون اینکه به مدیران اجازه دهند، کار را بیشتر و سخت‌تر کنند). این یک عمل بد و



ناکارآمد است و از یک پدیده طبیعی که از اجتماعی بودن بشر نتیجه می‌شود به وجود می‌آید. اگر مدیریت به‌طور مستقیم با هر فرد در ارتباط باشد و نیاز و علاقه شخصی او را برآورده کند نتیجه این خواهد شد که کامل‌ترین همکاری به‌وجود می‌آید. این امر مستلزم درک کامل طبیعت انسان است.

ارزیابی مدیریت علمی ارزیابی تأثیرات مدیریت علمی متفاوت است بدعت‌های طویل و خسته‌کننده، استانداردهایی برای تمرین‌های کاری می‌شوند مثلاً اندیشه هماهنگ کردن جریان تولید که بر خط تولید انبوه فورد تأثیر گذاشت (ایتکن^۱، ۱۹۸۵، صفحات ۲۹-۲۸).

مدیریت علمی سهم مهم و طولانی در رشد مدیریت مدرن داشته است. این مسئله به ایجاد اصول مدیریتی جدید کمک کرده است. اصول کارایی مدیریتی می‌تواند «بدون تعصب، جهانی و قانون‌مند» باشد (رز^۲، ۱۹۸۸، ص ۳۴). ایده اصول علمی جنبه بنیادی در مدیریت صنعت دارد و می‌تواند به روند قانونی مدیریت مرتبط باشد (داوسون^۳ و پالمر^۴ و پالمر^۵ و گوسپل^۶، ۱۹۹۳، صفحات ۴۵-۵۳). مطالعه کار برای وضع و بنیان نهادن قوانین جهت اجرا و عملکرد مورد انتظار، تعاریف شغلی استاندارد و تقسیم‌بندی نظام‌مند کار و مسئولیت به‌کار می‌رود. این قوانین به‌وسیله سیستم دقیق موارد ثبت شده حمایت می‌شود که به آنها ثبات اجرایی می‌دهد، به قوانین رسمی، وجهه قانونی می‌دهد و تصمیمات مدیران و مهندسان را برای بازیابی و ارزیابی علمی آماده می‌سازد. سیستم‌های تشویقی پرداخت فردی برای تشویق کارگران جهت سازگار شدن خود با استانداردهای دقیق و پیچیده طراحی می‌شود.

مدیریت علمی، منطقی رسمی را به فرآیند مدیریت معرفی کرد. این مسئله مدیریت را قابل تدریس و یاددهی کرد. نوشته‌ها و اصول مدیریتی اکنون به‌وسیله مطالعه و آزمایش قابل تشخیص و تمایز هستند چنان‌که افراد می‌توانند موقعیت‌های مدیریتی را به‌دست آورند. همچنین این‌گونه به‌نظر می‌رسد که جنگ بین عقاید می‌تواند با بررسی‌های منطقی و عقلانی حل شود.

بعضی از نویسندگان ادعا می‌کنند که تیلور با اتحاد و یکپارچگی مخالف بود همان‌گونه که همراهان بی‌منطق و بی‌اخلاق او مسئول سیستم سهل‌انگاری هستند گناهی که در مقابل تولید و کارایی می‌ایستد. تیلور روان‌شناس نبود، منظور او از سهل‌انگاری سیستماتیک با درکی از پویایی گروه به‌وجود آمد. تیلور نه‌تنها مفهوم فشارهای گروهی را درک می‌کرد بلکه حمایت خود را از اتحادیه‌های تجاری و بازرگانی بیان کرد و پیشنهاد کرد که اتحادیه‌ها با مهندسين ویژه قراردادی داشته باشند (نیلند^۷، ۱۹۹۶). ایده تیلور به‌وسیله چمپی^۸ و همراهِ^۹ (۱۹۹۳) که ایده‌شان «مهندسی دوباره شرکت» بود تأکید شد.

این نویسندگان در مطالعات‌شان از اندازه‌گیری و سنجش و تعیین فرآیند کلیدی جهت هرچه مؤثر و متمرکزتر کردن کادرها حمایت می‌کردند.

1. Aitken

2. Rose

3. Dawson

4. Palmer

5. Gospel

6. Nyland

7. Champy

8. Hammer



روابط انسانی

روابط انسانی به‌وسیله التون مایو^۱ به همگان شناخته شد. او ایده جدیدی درباره نیاز کارگران براساس نقدی بر یکی از پیش‌فرض‌های پنهان مدیریت علمی درباره انگیزه انسان ارائه نمود. در اواخر دهه ۱۹۲۰ و ۱۹۳۰ آزمایش‌هایی به‌وسیله روت لیز برگر و دیک سون درخصوص رفتار کارمندان قسمت فروش زیر نظر هاثورن در یک شرکت الکتریکی غربی نزدیک شیکاگو انجام شد (روت لیز برگر و دیک سون، ۱۹۳۹). امتحان کارایی کارگران انجام شد و مطالعات اولیه برای آزمون این فرضیه که محیط فیزیکی بر میزان کارایی و تولید کارگران تأثیرگذار است انجام شد.

مطالعات هاثورن دارای اهمیت است زیرا که انگیزه را به‌عنوان عاملی برای تولید بر می‌شمرد.

مطالعات هاثورن

مطالعات هاثورن یک تلاش دسته‌جمعی بین شرکت الکتریکی غربی و یک گروه از محققان (التون مایو و دیگران) از دانشگاه هاروارد بود که بین سال‌های ۱۹۲۷ تا ۱۹۳۲ انجام شد (مایو ۱۹۳۳ و وایت هد^۲ ۱۹۳۵ و ۱۹۳۲). این سری پژوهش‌ها که نخست به‌وسیله استاد بخش بازرگانی دانشگاه هاروارد یعنی التون مایو همراه با همکاران خود روت لیز برگر^۳ و دیک سون^۴ هدایت می‌شد، با آزمایش تأثیر فیزیکی و محیطی محل کار (برای مثال روشنی لامپ‌ها، رطوبت) آغاز شد و سپس به‌سمت عوامل روان‌شناختی حرکت (برای مثال شکست‌ها، فشار گروه، ساعات کار و مدیریت گروه) سوق پیدا کرد.

هدف اصلی مطالعات هاثورن^۵ بررسی اثر عوامل محیطی نظیر نور^۶، دست‌مزدهای تشویقی، و فواصل استراحت بر روی کارایی کارگران بود. با بررسی زمان که مطالعات هاثورن آغاز شد (اول دهه ۱۹۲۰) این موضوعات برای اندیشه‌های مدیریتی در زمان اوج مدیریت علمی در مرکز قرار خواهند گرفت.

اهمیت مطالعات هاثورن

آنچه که مطالعات هاثورن را در زمینه روان‌شناسی صنعتی این‌چنین پر اهمیت کرده است یافته‌های غیرمنتظره و خوشحال‌کننده او بود که از یکسری بررسی‌ها به‌خصوص یافته‌هایی از آزمایش‌هایی درباره مقدار نور به‌دست آمد. محققان دریافتند که تولید، با تغییر در سطح نور، افزایش می‌یابد. این یافته اساسی شد برای آنچه که همگان اثر هاثورن می‌خوانند یا این ایده که مردم به‌طور مثبت به هر تغییر جدیدی در محیط کار واکنش نشان می‌دهند. در سازمان‌های پیشرفته، اثر هاثورن هنگامی اتفاق می‌افتد که اثری تقریباً نامشخص (نامحسوس) در شغل شخص ایجاد می‌شود آن شخص ابتدا به‌طور مثبت نسبت به تغییر واکنش نشان می‌دهد اما اثر آن طولانی‌مدت نیست. محققان همچنین دریافتند که گروه‌های کاری فرم-های تولید را بنیاد کرده و به‌وجود می‌آورند. محققان متوجه شدند که کارگرانی که به هنجارهای تولید

1. Elton Mayo

2. Whitehead

3. Roethlisberger

4. Dickson

5. Hawthorne

6. Illumination



پای‌بند نیستند اغلب با پیامدهای منفی از طرف دیگر اعضای گروه کاری مواجه می‌شوند و اینکه کارگران بسیار متفاوت از هم به روش‌های نظارتی گوناگون پاسخ می‌دهند. تمام یافته‌های هاثورن برای روان‌شناسی صنعتی این است که عوامل روان‌شناسی و اجتماعی بر رفتار در محیط‌های سازمانی تأثیرگذار است.

مطالعات سطح روشنائی

این مطالعات به‌وسیله روت لیز برگ و دیک سون (۱۹۳۹) گزارش شد. اساساً این مطالعات برای بررسی اثر نور روی تولید طراحی شد. یک گروه از کارگران (گروه آزمایش) تحت تغییر در میزان نور قرار گرفتند درحالی که دیگران (گروه کنترل) تغییری را احساس نکردند. تولید هر دو گروه به تدریج در طول تحقیق افزایش یافت، تنها زمانی که روشنائی مقداری از سطح اصلی خود پایین‌تر آمد تولید گروه آزمایش شروع به کاهش کرد. این نتایج عجیب نشان می‌دهد که عوامل دیگری غیر از نور تعیین‌کننده میزان تولید هستند.

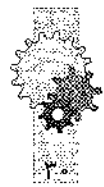
مطالعه گروه ذخیره در اتاق آزمایش

این گام دوم در مطالعات هاثورن بود. این مرحله تلاشی جهت مطالعه رفتار کارگران تحت شرایط کنترل شده دقیقی بود. گروه کوچکی از پنج کارگر زن سری‌ساز از گروه بزرگ خود جدا شدند و در یک اتاق جداگانه چنان‌که بتوان موقعیت کاری آنها را به‌طور مؤثر کنترل کرد قرار داده شدند. در دوره‌ای بیش از یک سال، تغییراتی در مدت کار در روز و در هفته، مدت زمان استراحت و دیگر جنبه‌های کار مشاهده شد. گرچه گزارش می‌شود که تولید، بعد از هر تغییر افزایش می‌یابد و دستاوردها حتی پس از اینکه تمام شرایط به‌حالت اولیه خود بازگشتند باقی می‌ماند، البته چنین تغییری گمراه‌کننده است. دو نفر از آنها نشان دادند که تمایل به بهبود و افزایش تولید دارند، یک نفر تولیدی ثابت را در همه مدت نشان داد، اما دو نفر باقی مانده به‌طور کلی کاهش تولید داشتند، و بنابراین ما آنها را با کارگرانی که بیشتر تمایل به همکاری داشتند جایگزین کردیم.

چرا این نتایج اتفاق افتاد؟ آشکار است که عواملی غیر از آنهایی که عملاً به‌وسیله محققان دستکاری شده بودند مؤثر می‌باشند. محققان به کارگران هنگام کار امتیازاتی دادند و علاقه‌ای را در بین اعضای گروه به‌وجود آوردند. بنابراین بعضی از عوامل و احتمالاً آنهایی که با احساس سروکار دارد یا حدس اینکه محققان به دنبال یافتن چه مسائلی هستند بر رفتار کارگران تأثیر گذاشت. مشکل رفتار شخص که به‌وسیله آگاهی او از تحت آزمایش قرار گرفتن ایجاد می‌شود اثر هاثورن^۱ خوانده می‌شود.

نکاتی که در اینجا مهم به‌نظر می‌رسند عبارتند از:

۱. بسیار مشکل به‌نظر می‌رسد که با اشخاص آزمایش‌هایی انجام دهیم بدون اینکه شرایط را با نظر قبلی (آنچه که مورد خواست ماست) تغییر دهیم.



۲. رفتار مردم اساساً تحت تأثیر تغییر آنها در مقابل آنچه در اطرافشان اتفاق می‌افتد، است (آدیر^۱، ۱۹۸۴). در اجرای آزمون گروه ذخیره محققان به این نتیجه رسیده‌اند که چیزی فراتر از موقعیت فیزیکی کار درگیر است. واضح است که اثر اجتماعی بسیار بیشتر از اثر نور و یا مدت زمان استراحت می‌باشد.

برنامه مصاحبه دسته‌جمعی

چهارمین گام از این مطالعه برنامه مصاحبه دسته‌جمعی^۲ بود. هدف از این آزمایش آگاهی از نظرات کارگران درباره ناظران، شرکت، دست‌مزدها، وسایل، ارتقا، اصول اخلاقی و غیره بود و این امر با مصاحبه دسته‌جمعی امکان‌پذیر می‌شد. چهارده مرد برای شش ماه زیر نظر بودند و با آنها مصاحبه شد. این مصاحبه‌ها با سؤالات مستقیم و غیرمستقیم اداره می‌شد. این‌گونه، استنباط شد که راضی یا ناراضی بودن کارگران بستگی به اعتراض به مورد خاصی نیست بلکه آنها نسبت به موقعیت اجتماعی که در آن قرار می‌گیرند و آن چیزی که به‌عنوان پاداش دریافت می‌کنند راضی یا ناراضی می‌باشند (برون^۳، روان‌شناسی اجتماعی صنعتی، کتاب پلیکان، ص ۷۹۰). همچنین این آزمایش‌ها نشان داد که در مصاحبه‌های غیرمستقیم، مصاحبه‌کننده این‌گونه وانمود می‌کند که هر اطلاعاتی از کارگران به‌دست می‌آورد قابل اطمینان و مطمئن است. مصاحبه‌کنندگان طوری تربیت شده‌اند که بیشتر گوش کنند و کمتر صحبت کنند. به هر حال، این‌گونه استنباط می‌شود که آنها توصیه‌هایی برای پیشبرد بحث به کار می‌برند. همچنین مشاهده شد که معمولاً شکایات مربوط به موقعیت اجتماعی کارگران، در گروهی که در آن مشغول به کار هستند، می‌باشد. از برنامه مصاحبه دسته‌جمعی، فهمیده شد که رفتار کارگران تحت تأثیر رفتار گروه است. این نتیجه چندان رضایت‌بخش نیست و محققان باید در پی اجرای آزمایشی دیگر باشند.

بررسی اتاق سیم‌کشی بانک

نتایج مطالعات سطح روشنیایی و مطالعه گروه ذخیره در اتاق آزمایش با مطالعه یک گروه از کارگران مرد که تجهیزات سیم‌کشی را در اتاق سیم‌کشی بانک انجام می‌دادند، گسترش یافت. یک محقق در گوشه‌ای نشسته بود و فعالیت‌های گروه را مشاهده می‌کرد. در ابتدا این مسئله حساسیت قابل توجهی ایجاد می‌کرد اما بعد از گذشت اندک زمانی مردان کم و بیش حضور محقق را فراموش کردند. هنگامی که این امر به وقوع پیوست مسایل خاصی آشکار شد.

اول، هنجارهای اجتماعی یا به عبارت دیگر ایده‌های مشترک درباره چگونگی وجود چیزهای مختلف وجود دارد. مهم‌تر از همه یک هنجار درباره چه چیزی سطح مناسب تولید را نشان می‌دهد وجود داشت. همین کافی بود که مدیریت، حامی کارگران باشد اما کمتر از آن چیزی که آنها استحقاق آن را داشتند. کارگرانی که همیشه از هنجارها پیشی می‌گرفتند یا آن هنجارها را کمتر نشان می‌دادند تحت فشار اجتماعی جهت اصلاح قرار می‌گرفتند.



دوم، درخصوص رفتار ناظران، از ناظران انتظار می‌رفت تا دوستانه و غیررسمی با مردان برخورد کنند. کسانی که رسمی‌تر و اداری‌تر برخورد می‌کردند کمتر مورد قبول بودند. سوم، دو گروه غیررسمی با اندکی تمایز بین آنها در اتاق وجود داشت. این مطالعه نشان داد که چگونه ارتباطات اجتماعی بین کارگران شاخص مهمی برای رفتار کاری آنهاست. این ارتباطات اغلب تأثیرگذارتر از سیاست‌های اداری شرکت و یا پاداش‌ها می‌باشد.

انتقادی بر مطالعات هاثورن

هالوی^۱ (۱۹۹۱) خاطر نشان کرد که «مطالعات هاثورن دو بخش جداگانه (آزاد) از روان‌شناسی صنعتی پیشین را باهم ترکیب کرد. بخش اول جهشی از مدل فیزیک-روان‌شناسی کارگران به مدل احساسی-اجتماعی آنان بود. بخش دوم تغییری در روش آزمایش‌ها بود که در آن هدف که بدن (یا مواجهه بین بدن و شغل) بود به هدفی تبدیل شد که موضوع اصلی آن نگرش بود که در نقش متغیر واسطه بین موقعیت (شرایط شغلی) و پاسخ (برونداد) قرار می‌گرفت. ارتباطات انسانی نه تنها برای اولین بار امکان دسترسی به اطلاعات متفاوتی از تولید در محل کار را میسر ساخت بلکه اثر بسیار قوی روی خودکارگران نیز گذاشت.» انتقادات زیادی از روش‌های تجربی که به‌وسیله محققان و همکاران هاثورن به‌کار برده شد به وجود آمد و همچنین بحث‌های قابل توجهی در مورد صحت نتایج که توسط آنها به‌دست آمده بود شکل گرفت. به هر حال تحقیقات بعدی به‌وسیله دیگر دانشمندان علوم اجتماعی پیام اصلی موضوع روابط انسانی را تأیید و گسترش داد. برای مثال، ترسیت^۲ و بم فورث^۳ (۱۹۵۱) که در معادن زغال سنگ انگلستان کار می‌کردند نشان دادند که اگر معرفی و ورود تکنولوژی، گروه‌های اجتماعی موجود و روابط بین آنها را از بین ببرد، پیامدهای جدی برای تولید، روابط صنعتی و سلامت روان کارگران به وجود خواهد آمد. کار آنها عرصه را برای سیستم‌های تکنولوژی-اجتماعی جهت طراحی کارها باز خواهد کرد-اگرچه بعضی از روان‌شناسان یافته‌های مطالعات هاثورن را مورد نقد قرار دادند، خود این مطالعات پاسخ‌گویی این چرخش از فرم علمی و عینی مدیریت به نیازهای شخصی و فردی کارگران و ارتباط آنان با کل گروه که شامل دیگر کارگران و ناظران می‌شد، بود.

امروزه در محیط‌های کاری هنگامی که حجم کار بالا باشد مسئله انگیزه، کار گروهی، مراقبت و خوش رفتاری ناظران و مقامات بالاتر را می‌طلبد.

مردم‌سالاری

نویسندگان و محققان که در حوزه مردم‌سالاری کار می‌کنند، بر این باورند که کارایی سازمان از طریق روش‌های مشارکتی به‌دست می‌آید. در این روش‌ها:



- زبردستان در چیدمان و به نظم در آمدن اهداف و برنامه‌های خودشان دخالت داشته باشند.
 - غنا و کیفیت شغل به وسیله کاهش مقدار نظارت و بازبینی به دست می‌آید.
 - روابط باز و حقیقی بین اعضای یک گروه یا تیم توسعه می‌یابد.
- مردم‌سالاری بیانگر ایده‌هایی است که در دهه ۱۹۶۰ در همه جا فراگیر شد. این مسئله درست در مقابل مدیریت علمی قرار می‌گیرد اما به گونه‌ای تصویر آن در آینه است.
- این روش پایه‌های خود را از رفتار کار براساس نظریه طبیعت انسانی به وسیله مک گرگور^۱ (۱۹۶۰) نظریه X^۲ و نظریه Y^۳ وام گرفته است. در این نظریه مک گرگور بین دو فرض که مدیران درباره کارگزارانشان دارند تمایز قایل شده است. اولین فرضیه دیدگاهی سنتی است که انسان کار را دوست ندارد و اگر امکان آن وجود داشته باشد از آن دوری خواهد کرد، بنابراین نیاز است که مورد نظارت و کنترل قرار گیرد. به عبارت دیگر او فرضیه نظریه X را پذیرفته است. اگر از طرف دیگر مدیر پذیرفته باشد که کنترل کمتری مورد نیاز است او نظریه Y را پذیرفته است. در این نظریه اشتغال به کار با دسترسی به پاداش همراه است. بنابراین روش نظارتی کمابیش با دیدگاه مدیر نسبت به طبیعت انسان تعیین می‌شود.

نظریه Z

ویلیام اوچی^۴ استاد مدیریت دانشگاه یو-سی-ال-ای (UCLA) دادوستدهای تجاری ژاپنی‌ها را مورد مطالعه قرار داد. در ژاپن او چیزی را یافت که شرکت‌های جی (J) نام گرفت. این شرکت‌ها بر طول مدت استخدام کارگران، تصمیم‌گیری دسته‌جمعی، مسئولیت دسته‌جمعی برای نتایج تصمیم‌گیری، ارتقا و سنجش حساب شده، مکانیسم‌های کنترل تعیین‌کننده، دوره‌های غیر تخصصی و مسایل کلی در ارتباط با کارگران به عنوان اشخاص خارج از سازمان تأکید فراوانی داشتند.

اوچی از وجود یک نوع گذر بینابین حمایت می‌کرد، چیزی که او نظریه Z نام‌گذاری کرد. این شرکت‌ها باید بر استخدام طولانی مدت کارگران، تصمیم‌گیری دسته‌جمعی، مسئولیت‌های شخصی، کنترل غیر رسمی همراه با مقیاس‌های رسمی و دغدغه کلی درباره کارگران تأکید می‌کردند.

کیفیت انگوهای زندگی کاری

همان‌طور که زمان سپری می‌شد، روان‌شناسان به این نتیجه می‌رسیدند که فرضیه‌های آنان درخصوص اشخاص همیشه درست نیست. از این رو، آنها فرضیه‌های خود و انگوهای زندگی کاری را تغییر دادند. کیفیت الگوی زندگی کاری بر اهمیت حقوق کارگران و دموکراسی صنعتی تأکید دارد. تمرکز آن بر بهبود فرآیندهای سازمانی نظیر ارتباطات، همکاری، انگیزه و رشد کارکنان است.

کرت لوین^۵ این‌گونه اظهار می‌دارد که امکان فهم زندگی سازمانی تنها به وسیله تمرکز بر شخص وجود ندارد. او معتقد است که لازم است تا پویایی و فعالیت گروهی را در نظر بگیریم. داگلاس مک گرگور^۶



یکی از حمایت‌کنندگان مهم کار گروهی است. او می‌گوید پویایی گروه در صورتی که ما خواهان مدیریت اشخاص به‌طور مؤثر و مفید باشیم مهم و ضروری است. او به این نتیجه رسیده بود که واکنش مردم به جهان براساس ادراکات و فرضیه‌های آنها شکل می‌گیرد که باعث می‌شود هرکدام از آنها تبدیل به یک تجربه شود و در موقعیت‌های مختلف باعث بروز واکنش‌های مختلف شود. مک گرگور مخالف ایده سازگار کردن شخص با شغل است که این ایده یکی از ویژگی‌های اصلی مدیریت علمی و روش روابط انسانی است. مک گرگور پیشنهاد می‌کند که یک سازمان باید انبوهی از منابع انسانی در اختیار داشته باشد تا بتواند نیازهای کاری خویش را برآورده سازد.

ادغام و یابش

ادغام و یابش^۱، طیف پیچیده مشکلاتی که تغییرات اساسی در شرکت باعث به‌وجود آمدن آن می‌شود را برجسته می‌کند. ادغام و یابش معمولاً منجر به عملکردهای تکراری، عملیات حذف که در آن کارگران کلیدی جایگزین یک گروه مشابه می‌شوند و حتی کوچک‌سازی به معنی کم کردن تعداد نیروهای کاری، می‌شود. چنین اضطرابی بر اخلاق کارگران تأثیر گذاشته و باعث فشارهای روان‌شناختی در آنها می‌شود. تعدیل نیروها اغلب ارتباطات را تحت شعاع قرار داده و عدالت سازمانی را زیر سؤال می‌برد که این امر منجر به موجب احساس ناامنی و عدم اطمینان خواهد شد (شاه^۲، ۲۰۰۰). کارگران ممکن است به‌خاطر عدم احساس امنیت کارایی خود را از دست بدهند. کارگران ممکن است شغل خود را در صورتی که احساس کنند موقعیت آنها متزلزل است و قدرت ادامه دادن آن شغل را ندارند، ترک کنند (تاتن‌بام^۳، ۱۹۹۹). چیزی که در این موقعیت مورد نیاز است بازگذاشتن کانال‌های ارتباطی، با جلسات و حتی برنامه‌های خارج از محدوده کار به‌منظور کمک به کارگران جهت غلبه بر فشار ناشی از تعدیل نیروی کار می‌باشد. حتی کارگرانی که شامل تعدیل نمی‌شوند نیاز به کمک دارند زیرا که آنها احساس می‌کنند کنترل خود را از دست داده‌اند (دورایس^۴ و همکاران، ۱۹۹۷).

تمرین

سؤالات مروری

۱. از مدیریت علمی چه چیزی درک کرده‌اید؟ اهمیت مدیریت علمی را توضیح دهید؟
۲. مطالعات زمان چیست؟ ویژگی‌های بارز آن را برشمردید؟
۳. چرا گیلبرت بررسی حرکت را بر بررسی زمان ترجیح می‌دهد؟
۴. از چه راهی گیلبرت راه خود را از محدوده مدیریت علمی فراتر برد؟



۵. مدیریت علمی در صنعت امروز اساس کلیه عملکردها محسوب می‌شود. توضیح دهید؟
۶. نهضت روابط انسانی چیست؟ توضیح دهید؟
۷. توضیح مختصری درخصوص آزمایش‌های هاثورن دهید؟
۸. اهمیت آزمایش‌های هاثورن در چیست؟
۹. چه انتقادی بر آزمایش‌های هاثورن وارد است؟
۱۰. مردم‌سالاری چیست؟ چگونه از نهضت روابط انسانی قابل تشخیص است؟ توضیح دهید؟
۱۱. نظریه Z چیست؟ در صنایع نوظهور چه کاربردی دارد؟
۱۲. کیفیت الگوی زندگی کاری به‌عنوان یک عامل در انتخاب شغل همیشه مورد بحث است، کیفیت الگوی زندگی کاری چیست؟ توضیح دهید؟
۱۳. سهم مدیریت علمی در رشد و توسعه روان‌شناسی صنعتی چیست؟
۱۴. توضیح مختصری درخصوص موارد زیر بنویسید؟
(الف) نقش گیلبرت در مدیریت علمی
(ب) محدودیت‌های مدیریت علمی
۱۵. به‌طور مختصر درخصوص آزمایش‌های که به‌وسیله هاثورن در شرکت الکتریکی در شیکاگو انجام شد توضیح دهید؟
۱۶. درخصوص محدودیت‌ها و دستاوردهای آزمایش‌های هاثورن توضیح دهید؟
۱۷. درخصوص نقش التون مایو توضیح دهید؟
۱۸. به‌طور مختصر مفاهیم زیر را شرح دهید:
(الف) آزمایش‌های روشنایی
(ب) مطالعه گروه ذخیره در اتاق آزمایش
(ج) برنامه مصاحبه دسته‌جمعی
(د) بررسی اتاق سیم‌کشی بانک
۱۹. آزمایش‌های هاثورن برای روان‌شناسی صنعتی چه دستاوردی داشت؟
۲۰. طبق نظر شما کدام بخش از آزمایش‌های هاثورن اهمیت بیشتری داشت و چرا؟

جاهای خالی را پر کنید

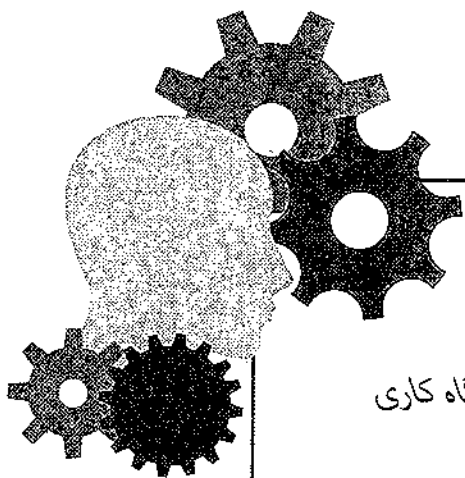
۱. تیلور اعتقاد داشت که تصمیم براساس روش‌های سنتی و حساب‌های سرانگشتی باید با _____ دقیقی که بعد از مطالعه دقیق اشخاص در هنگام کار به‌دست می‌آید، جایگزین شود.



۲. _____ مدیریت باید رشد هر شاخه تجارت تا عالی‌ترین سطح آن باشد.
۳. گیلبرت کار را به یکسری حرکات و اعمال ابتدایی تجزیه و تحلیل کرد، هر کدام از آنها را _____ کرد و آنهایی که مفید نبودند را یادداشت کرد و حذف نمود.
۴. حرکات دو دست هنگامی که قرینه باشند ساده است. کارشناسان حرکت روی این مسئله مانور داده و از حرکات _____ هر جا که امکان آن وجود داشت استفاده کردند.
۵. آزمایش‌های هاثورن درگیر یک تغییر از مدل فیزیک-روان‌شناسی کارگران به مدل _____ بود.
۶. _____ اغلب منجر به عملکردهای تکراری، عملیات حذف که در آن کارگران کلیدی با یک گروه مشابه جایگزین می‌شوند و حتی کوچک‌سازی به معنی کم کردن تعداد نیروهای کاری می‌شود.
۷. _____ پدر مدیریت علمی خوانده می‌شود.
۸. تیلور سیستم مدیریتی خود را بر خط تولید بررسی _____ پایه ریزی کرد.
۹. محل آزمایش‌های هاثورن در شرکت الکتریکی در _____ واقع شده بود.
۱۰. مطالعات هاثورن برای این مسئله انجام شد تا رابطه بین تولید و _____ فهمیده شود.
۱۱. از برنامه مصاحبه دسته‌جمعی، این نتیجه به دست آمد که رفتار کارگران نتیجه رفتار گروه است. این گفته _____ است.

پاسخ جاهای خالی

- | | | | | |
|------------------------------------|--------------------|--------------|-----------|-------------------|
| ۱. روش‌ها | ۲. هدف | ۳. زمان‌بندی | ۴. موزای | ۵. احساسی-اجتماعی |
| ۶. ادغام و یابش | ۷. اف‌دابلویوتیلور | ۸. زمان | ۹. شیکاگو | |
| ۱۰. عملکرد، تشویق و موقعیت‌های کار | ۱۱. صحیح | | | |



بخش ۲

نقش فرد در جایگاه کاری

فصل ۳

انگیزه و رضایت شغلی

اهداف یادگیری

پس از خواندن این فصل، شما قادر خواهید بود تا مفاهیم زیر را درک کنید.

- نظریه‌های انگیزش
- نظریه‌های غریزه، هرم نیاز مازلو، نظریه ERG آلدرفر، نظریه دو عاملی هرزبرگ، نظریه VIE روم، نظریه عدالت آدام و نظریه تقویت اسکینر
- روش‌های مدرن برای انگیزه‌کار
- نظریه هدف‌گذاری، نظریه کنترل، نظریه خودکارآمدی، نظریه عمل
- مفهوم انگیزه
- انواع انگیزه
- عوامل مؤثر بر انگیزه
- اهمیت انگیزه
- بول به عنوان یک محرک انگیزه
- رضایت شغلی، تعاریف، اهمیت، ابعاد، حوزه‌های مرتبط با رضایت شغلی، عوامل مؤثر بر رضایت شغلی
- اجرای کار، اندازه‌گیری رضایت شغلی، شاخص‌های توصیفی شغل، مطالعات موردی تشخیصی شغل



مقدمه

یک گفته قدیمی وجود دارد که «شما می‌توانید اسب را تا کنار آب ببرید اما نمی‌توانید او را وادار به آب خوردن کنید، او فقط هنگامی آب می‌خورد که تشنه باشد». برای انسان هم به همین منوال است. آنها کاری را انجام می‌دهند که خود می‌خواهند یا اینکه انگیزه لازم برای انجام آن را داشته باشند. اینکه آنها در فروشگاه‌ها و یا در میدان‌های جنگ برتری داشته باشند بسته به این است که انگیزه کافی در آنها ایجاد شده باشد. چه خودشان این انگیزه را در خود ایجاد کرده باشند و چه از طریق محرک‌های بیرونی انگیزه یافته باشند. انگیزه^۱ یکی از فرآیندهای اساسی در روان‌شناسی محسوب می‌شود. یافته‌های اخیر براساس تجزیه و تحلیل‌های جامع نشان می‌دهد که مشکلات و مسائلی که در حوزه رقابت به وجود می‌آید تا حد زیادی طبیعتاً به انگیزه مربوط می‌شود (ماین^۲، ابراهیمی^۳ و واجل^۴، ۱۹۹۵، ص ۳۶۳). همراه با ادراکات، شخصیت، نگرش و یادگیری انگیزه یکی از عناصر بسیار مهم رفتاری است.

نکته

علت رفتار

رفتار به وسیله موقعیت‌ها یا شرایط محرک به وجود می‌آید که موجب می‌شود شخص گونه رفتار را از خود نشان دهد و یا حتی هنری را به منصفه ظهور برساند (دورلی^۵، ۲۰۰۵).

انگیزه از کجا می‌آید؟

انگیزه از کلمه حرکت و جنبش گرفته شده است. انگیزه علت انجام کارها است موک^۶، (۱۹۸۷) وقتی ما این سؤال را می‌پرسیم که چرا او اینکار را انجام داد؟ ما درباره انگیزه شخص پرس و جو می‌کنیم. انگیزه یک نظام است که شامل عملکرد جهت ارضا تمایلات و آرزوها می‌باشد و باعث می‌شود که اعمال وابسته نیز به طریقه دلخواه انجام شوند. انگیزه با شرایطی که مسئول تغییر در قصد، پایداری، کیفیت و جهت‌گیری رفتاری هستند، سروکار دارد (وین کیک^۷، ۱۹۶۲). انگیزه کارگران یکی از مسائل مورد علاقه روان‌شناسان صنعتی از ۱۰۰ سال گذشته بوده است (مانستربرگ، ۱۹۱۳). رینس لیکرت^۸ در مقالات خود انگیزه را «هسته مدیریت» می‌خواند. انگیزه ابزار مؤثری در دست مدیران برای القای نیروی کار است. انگیزه به کارگران کمک می‌کند تا عملکرد بهتری داشته باشند و «میل به کار»^۹ را در آنها ایجاد می‌کند. هر مدیری از این مسئله برای ترغیب انسان‌ها برای کار کردن تا به انجام رساندن هدف‌های سازمان بهره می‌برد. عملکرد در یک سازمان نتیجه عملکرد توانایی و انگیزه است. بنابراین:

(انگیزه) (توانایی) تابع = عملکرد شغلی

1. Motivation

2. Mine

3. Ebrahimi

4. Wachtel

5. Darley

6. Mook

7. Wincake

8. Rennis Likert

9. The core of management

10. Will of work



انگیزه و ایجاد آن هر دو با گستره‌ای از رفتار آگاهانه بشر که بین این دو حد متغیر است سروکار دارد.

- اعمال انعکاسی، مثل عطسه کردن یا افتادن پلک‌ها و
- رفتارهای یاد گرفته شده، مثل مسواک کردن یا نمونه دست خط (والاک^۱ و زیلگ^۲ ۱۹۸۲، ص ۵۳).

لوتان^۳ (۱۹۹۸) تصریح می‌کند که انگیزه نباید به عنوان تنها توضیح دهنده رفتار تلقی شود، زیرا که انگیزه و رفتار خود باهم در تعامل اند و به گونه‌ای عمل می‌کنند که با دیگر فرآیندهای واسطه‌ای و محیط نیز سروکار دارند.

تعاریف

اتکینسون^۴ در «مقدمه‌ای بر انگیزه» انگیزه را این گونه تعریف می‌کند:

«انگیزه اثر لحظه‌ای است که بر جهت‌گیری، خشم و پایداری اعمال تأثیر گذار است».

جونز^۵ در «کنفرانس انگیزه در نبراسکا» بیان می‌دارد که:

«چگونه رفتار آغاز می‌شود، انرژی داده می‌شود، باقی می‌ماند، جهت داده می‌شود و یا اینکه متوقف

می‌شود و چه واکنشی در مقابل آن می‌شود، درحالی که همه اینها به صورت متوالی در حال انجام شدن است».

کمپل^۶ و همکاران انگیزه را این گونه تعریف می‌کنند:

«... انگیزه با یکسری ارتباطات بین متغیرهای مستقل و وابسته سروکار دارد که جهت‌گیری وسعت و

پایداری رفتار یک شخص را توضیح می‌دهد، اثر دائمی استعداد و مهارت را نگه می‌دارد و محدودیت عمل

در محیط را به وجود می‌آورد».

از تعاریف بالا این گونه بر می‌آید که سه نام‌گذاری معمول برای انگیزه وجود دارد. آنها عبارتند از:

- چه چیزی رفتار بشر را نیرو می‌بخشد (تقویت می‌کند)؟ این وجه به یک نیروی انرژی‌زا در درون افراد

که آنها را به رفتاری خاص سوق می‌دهد و به نیروی محیطی که اغلب باعث به جریان افتادن این نیرو

می‌شود اشاره دارد.

- چه چیزی این رفتار را هدایت کرده و در مسیر قرار می‌دهد؟ در اینجا مسئله جهت‌گیری هدف در خصوص

اشخاص وجود دارد، رفتار آنها به سمت چیز خاصی هدایت می‌شود.

- چگونه این رفتار ابقا یا تثبیت می‌شود؟ این وجه شامل یک جهت‌گیری نظام‌دار است، به عبارت دیگر

این بخش نیروهای مذکور در اشخاص را مورد بررسی قرار داده و همچنین

- آنها را در محیط پیرامونشان بررسی می‌کند تا ببیند که آیا این رفتار تقویت می‌شود و قوت بخشیده

می‌شود یا آنها را از دنبال کردن یک عمل خاص منصرف می‌کند.

لوتان^۷ (۱۹۹۸) انگیزه را این گونه تعریف می‌کند «فرآیندی که با یک نیاز یا کمبود فیزیکی (جسمی) آغاز

شده و باعث فعال شدن رفتار شده یا یک هدف غریزی را دنبال می‌کند». بنابراین، کلید درک فرآیند انگیزه



در معنی و رابطه بین نیازها، محرک‌ها و غرایز نهفته است. مایتر، ابراهیمی و واجل (۱۹۹۵) این‌گونه بیان می‌کنند که در یک نظام حسی انگیزه از این سه عنصر متعامل و وابسته نیاز^۱، محرک^۲ و غریزه^۳ تشکیل شده است.

وظایف انگیزه

وظایف انگیزه شامل چه مواردی می‌شود؟ در آغاز برای انگیزه سه وظیفه در نظر گرفته شده بود: وظیفه راهبری^۴ که رفتار شخص را به سمت هدفی خاص سوق داده یا از آن دور می‌کند، وظیفه فعال‌سازی^۵: که بر

اعمال جهت دنبال کردن اهداف انرژی لازم را تزریق می‌کند و وظیفه سازماندهی^۶ که بر ادغام و ترکیب عناصر (اجزاء) رفتاری به یک نظام رفتاری منسجم و هدفمند تأثیرگذار است (گرین و همکاران ۱۹۸۴، کندل و همکاران ۱۹۹۵). گونه دیگر بیان این مسئله به صورت زیر می‌تواند باشد:

(الف) چه چیزی رفتار بشر را تقویت می‌کند؟

(ب) چه چیزی این رفتار را به سمت و سوی خاص هدایت می‌کند؟

(ج) چگونه این رفتار ابقا یا تثبیت می‌شود؟

مفهوم انگیزه

مفهوم انگیزه چیست؟ تعریف لوتان از انگیزه ما را به سمت مفهوم آن هدایت می‌کند. مفهوم انگیزه به وسیله بسیاری از صاحب‌نظران معاصر این‌گونه تعریف می‌شود «فرآیند روان‌شناختی که به رفتار هدف و جهت می‌دهد» (کریتر^۷ تر ۱۹۹۵)، «زمینه قبلی برای بروز رفتار به صورت هدفمند جهت رسیدن به یک نیاز خاص» (یافورد^۸، بدیان^۹ و لیندتر^{۱۰} ۱۹۹۵)، «محرک درونی جهت ارضا یک نیاز ارضا نشده» (هیگنز^{۱۱}، ۱۹۹۴)، و «میل به دست آوردن» (بدیان، ۱۹۹۳). مفهوم مورد نظر ما از انگیزه این است «انگیزه یک نیروی درونی است که شخص را به انجام اهداف شخصی و سازمانی اش سوق می‌دهد».

«انگیزه یک ویژگی روان‌شناختی انسان است که در میزان تلاش فرد سهیم می‌باشد» (استوک^{۱۲}، ۱۹۹۹). انگیزه شامل عواملی است که رفتار انسان را در جهتی خاص ابقا، جهت‌گیری و علت‌دهی می‌کنند. مفهوم انگیزه به طرق مختلفی قابل بیان شدن است.

اخلاق

اخلاق چیست؟ اخلاق صنعتی^{۱۳} حسی است متعلق به کارگر یا گروهی از کارگران که درخصوص سازمان و گروه کاری خود به دلیل وجود اهداف مشترک و اعتماد به نفس جهت رسیدن به این اهداف پذیرفته‌اند. اخلاق صنعتی هم پدیده‌ای فردی است و هم گروهی. اصلی‌ترین جنبه آن احساس کارگر درباره شغل اش، درن : مقامات بالاتر و خود سازمان و تمایل یا پافشاری جهت انجام کار خوب به جای یک کار رضایت‌بخش می‌باشد.

- | | | | |
|------------------------|------------------------|---------------|-----------------------|
| 1. Needs | 2. Drives | 3. Incentives | 4. Directing function |
| 5. Activating function | 6. Organising function | 7. Kreitner | 8. Buford |
| 10. Lindner | 11. Higgins | 12. Stoke | 9. Bedeian |
| | | | 13. Industrial moral |



انگیزه را چگونه می‌توان بیان کرد؟

انگیزه می‌تواند به عناوین زیر بیان شود:

- | | |
|-----------------------------|--------------------------|
| • تلاش | • وفاداری |
| • تعهد | • مهارت |
| • توانایی | • انطباق |
| • انعطاف‌پذیری | • تحمل |
| • تمایز | • اشتیاق |
| • اعتماد به مدیر و بالا دست | • حمایت دوستان و همکاران |
| • از خودگذشتگی شخص | |

اخلاق یک اصطلاح است که از نگرش افراد مختلفی که به وسیله سازمان استخدام شده‌اند ساخته می‌شود و عاقبت از طریق احساسات شخص و اعضای گروه کاری بازتاب داده می‌شود. اخلاق به وسیله گروه به وجود می‌آید و از طریق رشد و پایداری ارتباطات مناسب بین گروهی هدایت می‌شود.

اخلاق متعالی از برآورده شدن نیازها از شغل ناشی می‌شود و یا خود نتیجه یک شغل مناسب است. یکی از نیازهای اولیه‌ای که به وسیله شغل برآورده می‌شود امنیت مالی^۱ است. اخلاق متعالی منجر به وفاداری شده و در نتیجه میل به انجام کار به بهترین شکل را تقویت می‌کند.

اخلاق متعالی پایدار نتیجه عوامل زیر است:

(الف) انجام اعمال فنی به بهترین شکل

(ب) داشتن روشی هدفمند جهت ازتباط و سروکار داشتن با دیگر کارگران

در این صورت کارگران آزاد بوده و در همان حالت تحت کنترل، کار خود را انجام می‌دهند که به آنها کمک می‌کند تا همیشه در تعادل باشند. اگر با آنها درست رفتار شود، کارگران کنترل شدن را می‌پذیرند.

چگونگی سنجش اخلاق

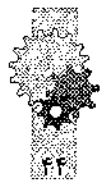
ما چگونه اخلاق را نتایج یک تحقیق که در مؤسسه تحقیقات اجتماعی می‌شیکان انجام شد نشان داد که اندازه‌گیری می‌کنیم؟ اخلاق صنعتی شامل:

(الف) رضایت شغلی ذاتی

(ب) حس غرور از انجام کار

(ج) رضایت از شرکت و هویت یافتن با آن

(د) رضایت از دستمزدها و تغییرات در جایگاه‌های شغلی (ارتقا) می‌شود



گانگلی^۱ (۱۹۹۴ و ۱۹۵۷) پرسش‌نامه استاندارد جهت اندازه‌گیری اخلاق ارائه داد. این پرسش‌نامه شامل ۴۱ سؤال بود که تعیین‌کننده نگرش کارگران بود. ۳۲ سؤال آن دارای ۵ پاسخ بود و ۹ سؤال دیگر سه پاسخ داشت. مقیاس سؤالات شش بُعد زیر را پوشش می‌داد:

۱. کار (شغل)،
۲. دستمزد و دیگر مزایای مالی،
۳. ارتقا و دیگر فرصت‌های آموزشی،
۴. امنیت شغلی،
۵. مدیریت یا نظارت،
۶. دوستان و همکاران.

پایایی این مقیاس با روش آزمون و آزمون مجدد برابر با ۰٫۹۰ شد. روایی این مقیاس از طریق روش ثبات درونی^۲ بررسی شد. به عبارت دیگر تجزیه و تحلیل سؤالات نشان دهنده همبستگی بین سؤالات و همبستگی بالای بین نمرات سؤالات و کل نمرات این آزمون است.

انگیزه در هنگام کار

بیشتر اشخاصی که مشغول به کار هستند نیازهای جسمی (فیزیکی)، امنیتی و احساس خاص خود را دارند و به دنبال برآوردن این نیازها هستند. رفتار آنها در هنگام کار بیشتر به سمت برآورده کردن نیاز آنها به قدرت، جایگاه و موقعیت اجتماعی تمایل دارد. این نیازها به نام «نیازهای شخصی^۳»، «نیاز به عزت نفس^۴» و «انگیزه‌های اجتماعی^۵» نیز خوانده می‌شوند. این نیازها بر رفتار کاری اشخاص در محیط‌های مختلف کاری تأثیرگذار هستند. این نیازها در زیر توصیف شده‌اند:

۱. نیاز به فعالیت^۶ تمایل به انجام امور به‌طور مداوم است. این‌گونه اشخاص، کارگران سخت‌کوشی هستند. مخالف این جنبه، جنبه غیرفعال بودن است، که این اشخاص نیاز به راحتی و شرکت نکردن در کارها دارند.
۲. نیاز به توسعه^۷ تمایل به مفید بودن برای دیگران و تأمین کردن سازمان و یا دیگر اعضای جامعه با خدمات شخصی. اشخاصی که به‌وسیله این میل هدایت می‌شوند کارگران خوبی برای اجتماع هستند و روابط شخصی خوبی با دیگران دارند.
۳. نیاز به وابستگی^۸ نیاز به مشورت با دیگران قبل از هر تصمیم‌گیری است. چنین افرادی احساس ناامنی کرده و می‌خواهند که حمایت شوند. آنها کمبود خلاقیت دارند و همیشه به دنبال جهت گرفتن از دیگران هستند.
۴. نیاز به استقلال^۹ میل به انجام کارها به تنهایی و خود واقعی بودن است. چنین اشخاصی آزادی را ترجیح داده، دوست دارند خودشان تصمیم‌گیرنده باشند و دخالت در امورشان را نمی‌پسندند. آنها ممکن است که از دیگران مشورت بخواهند اما به دنبال تأیید آنها نیستند.

1. Ganguli	2. Internal consistency	3. Ego needs	4. Esteem needs
5. Social motives	6. The need for activity	7. The need for extension	8. The need for dependence
9. The need for independence			

۵. نیاز به قدرت^۱ میل به تأثیرگذاری بر دیگران و کنترل داشتن بر آنان است. چنین افرادی رهبری کردن را دوست داشته و از امر و نهی لذت می‌برند. آنها اهل بحث کردن هستند و به دنبال جایگاهی برای رهبری کردن می‌گردند.
۶. نیاز به تخطی (تجاوز) ایجاد میلی برای حکومت کردن بر دیگران و نشان دادن قدرت خود به آنها حتی گاهی به صورت فیزیکی می‌کند. این اشخاص بلند صحبت می‌کنند اهل بحث و جدل هستند و ممکن است وارد درگیری های فیزیکی شوند.
۷. نیاز به جایگاه و موقعیت اجتماعی نیاز به محترم شمرده شدن و مورد رفتار متفاوت قرار گرفتن به خصوص از طرف دیگران در موقعیت های اجتماعی می باشد. این افراد نسبت به جایگاه اجتماعی آگاه هستند، آنها ممکن است به دنبال مقام و منصب باشند و هنگام کار با دیگران میل به اقتدار را از خود نشان دهند.
۸. نیاز به تمایز و برتری نیاز به تشخیص و تمایز داده شدن به خاطر انجام کار است. این افراد زمانی به طور کامل انگیزه دارند که فوراً اهمیت کار آنها تشخیص داده شود.
۹. نیاز به به دست آوردن^۲ این نیاز در خصوص برتر بودن افراد است. اشخاصی که به وسیله این نیاز هدایت می شوند معمولاً افرادی فعال، سخت کوش و دارای اهداف متعالی، مایل به انجام کارهای چالش برانگیز هستند، از انجام کارهای سخت لذت می‌برند و به دنبال کیفیت در کار هستند.
۱۰. علاوه بر ۹ نیاز مهم بالا، دو نیاز دیگر هستند که در جایگاه دوم و سوم اهمیت قرار می‌گیرند. این دو نیاز، نیاز به امنیت و نیاز به رابطه هستند.
- (الف) نیاز به امنیت نیاز به ایمن بودن در خصوص زندگی شخصی و اطمینان داشتن از ادامه وجود آن چیزی که در حال حاضر متعلق به اوست.
- (ب) نیاز به رابطه نیاز به ایجاد و نگهداری ارتباطات گرم و مؤثر با دیگران است. برای برآوردن این نیاز مردم به گروه‌هایی می‌پیوندند، اشخاص دیگر را دعوت می‌کنند و ارتباطات را توسعه می‌دهند. برآورده کردن ۱۱ نیازی که در بالا به آن اشاره شد در محیط کار بسیار مهم است. سازمان باید موقعیت‌هایی برای برآورده کردن این نیازها فراهم کند تا از وجود یک محیط با انگیزه مطمئن شود.

نظریه‌های انگیزه

نظریه‌های انگیزه چه نظریه‌هایی هستند؟ چهار نظریه اصلی درباره انگیزه انسان وجود دارد که شامل: نظریه غریزه^۳، نظریه کاهش سائق^۴، نظریه برانگیختگی^۵، هرم نیاز مازلو. این نظریه‌ها در ادامه توضیح داده خواهد شد.

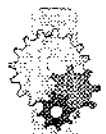
1. The need for power

2. The need for affiliation

3. Instinct Theory

4. Drive Reduction Theory

5. Arousal Theory



نظریهٔ غریزه چیست؟ اولین نظریه‌های روان‌شناسی صنعتی دربارهٔ انگیزه براساس غریزه بنا نهاده شده‌اند، و اغلب به‌وسیله نظریه‌های روان‌شناسی پویا از سلسله نظریه‌های شخصیت (روش فروید) رهبری می‌شدند. مفهوم غریزه در اواخر قرن نوزدهم بسیار موردحمایت و توجه قرار گرفت. دو نظریهٔ غریزی درخصوص انگیزه توسط یک روان‌تحلیلگر^۱ به‌نام زیگموند فروید^۲ و یک کارکردگرا^۳ به‌نام ویلیام جیمز^۴ به‌وجود آمد. دیدگاه فروید دربارهٔ غریزه بسیار گسترده بود. در دیدگاه فروید رفتار انسان به‌وسیله دو غریزه بیولوژیکی به نام‌های غریزه زندگی^۵ (اروس) و غریزه مرگ^۶ (تانوتوس) هدایت می‌شد. غریزه زندگی اساس انگیزه‌جنسی را تشکیل می‌داد، درحالی‌که غریزه مرگ انگیزه تهاجم را پایه‌ریزی می‌کرد. برای فروید این غرایز و انگیزه‌هایی که به‌دنبال آن ایجاد می‌شد، جزئی از ضمیر ناخودآگاه فرد باقی می‌ماند. در تقابل با این نظریه، دیگر نظریه‌های انگیزه به‌دنبال توضیحی برای انگیزه خودآگاه بودند.

از دیدگاه جیمز که یک کارکردگرا بود نیز غریزه عامل مهمی در به‌وجود آوردن انگیزه به‌شمار می‌رفت. او ادعا کرد که بشر با یک سری غرایز نظیر ترس، میل به اجتماعی شدن، پاکیزگی، و عشق متولد می‌شود که تمام رفتارهای پیچیده او را پایه‌ریزی می‌کند. سیل انتقادات به‌سوی نظریه‌های غریزی درخصوص انگیزه روانه شد زیرا که این نظریه‌ها محکوم شده بودند که نمی‌توانند رفتار را توضیح دهند. علاوه بر این، غریزه قابل مشاهده نبود و نمی‌توانست تحت آزمایش‌های تجربی و یا سنجش رفتار شناسان قرار گیرد.

درک این مسأله که چه چیزی باعث به‌وجود آمدن انگیزه در کارگران خواهد شد و چگونه آنها با انگیزه باقی خواهند ماند، بعد از انتشار نتایج مطالعات و آزمایشات هاتورن مورد توجه بسیاری از محققان قرار گرفت (تریسترا^۷، ۱۹۷۹). پنج روش اصلی که ما را به‌سمت فهم هرچه بهتر انگیزه هدایت می‌کند شامل هرم نیاز مازلو^۸، نظریهٔ دو عاملی هرزبرگ^۹، نظریهٔ انتظار روم^{۱۰}، نظریهٔ عدالت آدام^{۱۱} و نظریهٔ تقویت اسکینر^{۱۲} می‌باشد.

هرم نیاز مازلو چیست؟ در سال ۱۹۵۴ مازلو پیشنهاد کرد که نیازهای انسان می‌تواند در پنج سطح طبقه‌بندی شود. (امس و امس، ۱۹۸۹). در پایین این هرم نیازهای فیزیولوژیک اصلی (خوراک، پوشاک، مسکن) قرار دارد. در رده بعد نیاز به امنیت قرار دارد. برای مثال کارگران نیاز دارند که از موقعیت خود در سازمان و یا شرکت اطمینان و امنیت خاطر داشته باشند. تعریف گسترده‌تر امنیت خود را از جنبه فیزیکی فراتر می‌برد. امنیت در این دیدگاه شامل تمایز، پارتی بازی، برتر شمرده شدن و غیره می‌باشد. سطح بعدی نیازها، نیازهای اجتماعی هستند. در این سطح نیاز انسان به دوست داشتن و حس تعلق در هنگام به‌وجود آمدن یک گروه خود را نشان می‌دهند. این سطح باید به‌دقت مورد توجه قرار گیرد. سطح چهارم مربوط به عزت نفس است. این نیز هنگامی برآورده می‌شود که بین کارگران، مدیران، اعضای گروه و در تمام سطوح سازمان احترام وجود داشته باشد. آخرین و نه کم اهمیت‌ترین سطح، خودشکوفایی^{۱۳} است. بر طبق نظر مازلو

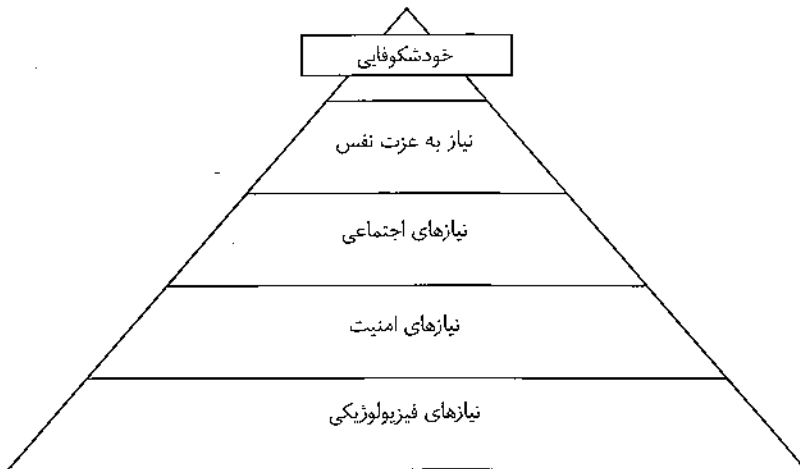
- | | | | |
|---------------------------------|-------------------|------------------------------------|----------------------------|
| 1. Psychologist | 2. Sigmund Freud | 3. Functionalist | 4. William James |
| 5. Life instinct | 6. Death instinct | 7. Terpstra | 8. Maslow's need hierarchy |
| 9. Herzberg's two-factor theory | | 10. vroom's expectancy theory | |
| 11. Adam's equity theory | | 12. Skinner's reinforcement theory | 13. Self actualization |

این سطح پیچیده‌ترین سطح نیاز است. این نیاز مربوط به رسیدن انسان به بالاترین سطح توانایی خویش است. یک اشتباه بسیار رایج در توضیح راهبردهای انگیزه، فراموش کردن سطح خودشکوفایی و تمرکز بیش از حد بر نیازهای اصلی است. پاداش‌های مالی، لازم هستند ولی اغلب باعث می‌شوند که بالاترین سطح از این هرم به چشم نیاید.

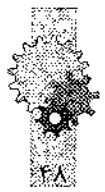
آلدرفر چارچوب نظری ساده‌تری ارائه داد که به عنوان نظریه^۱ ERG (حیات، ارتباط و رشد) شناخته می‌شود. آلدرفر اهمیت طبقه‌بندی کردن نیازها را تشخیص داد و مشاهده کرد که تفاوت آشکاری بین سطح پایین و سطح بالای نیازها وجود دارد. نظریه آلدرفر تنها سه نیاز اصلی را مورد توجه قرار می‌دهد: حیات، ارتباط^۲ و رشد^۳.

- نیازهای حیاتی با بقا و سلامت فیزیکی اشخاص سروکار دارد و منطبق با نیازهای فیزیولوژیکی و نیاز به امنیت مازلو است.
- نیاز به ارتباط بر اهمیت ارتباطات اجتماعی و روابط بین اشخاص تأکید دارد و منطبق با نیاز به دوست داشتن است.
- نیاز به رشد با میل شخص به رشد و تعالی مشخصی سروکار دارد و منطبق بر نیاز به عزت نفس و خودشکوفایی مازلو است.

آلدرفر تصریح می‌کند که چند نیاز ممکن است به‌طور همزمان فعال شوند و همچنین هیچ نظم خاصی برای فعال شدن و به وجود آمدن این نیازها وجود ندارد.

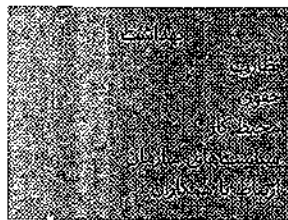
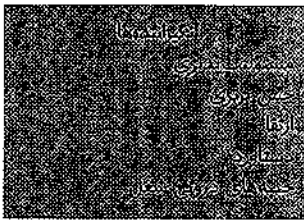


شکل ۱-۲ هرم نظریه نیاز مازلو



مام فورد^۱ (۱۹۷۶) ادعا کرد که کارگران این نیازها را دارند:

۱. نیاز به دانش^۲، که دانش و مهارت خود را برای انجام کار استفاده کنند.
 ۲. نیازهای روان‌شناختی نظیر نیاز به برتری، مسئولیت‌پذیری، جایگاه اجتماعی و پیشرفت.
 ۳. نیاز به کار، که شامل نیاز به یک کار خوب و داشتن استقلال.
 ۴. نیازهای اخلاقی^۳، یعنی کارفرما طوری با کارگران برخورد کند که دوست دارد با او برخورد شود.
- فرض مام فورد بر این بود که کارگران شغل‌شان را وسیله‌ای برای رسیدن به نهایت نمی‌بینند. بلکه نیازهایی دارند که مرتبط با طبیعت شغل‌شان است.
- هرزبرگ^۴ انگیزه را به دو عامل تقسیم می‌کند: انگیزاننده‌ها و بهداشت (هرزبرگ، موس نر^۵، و اسنیدر من^۶، ۱۹۹۵). انگیزاننده‌ها یا عوامل درونی نظیر دستاوردها و حس برتری، رضایت شغلی را به وجود می‌آورد. بهداشت یا عوامل بیرونی نظیر دستمزد و امنیت شغلی باعث نارضایتی شغلی می‌شود. فرآیند به وجود آمدن این نظریه از مصاحبه با بیش از ۲۰۰ مهندس و حسابدار تشکیل شد. از مصاحبه شونده‌گان خواسته شد اتفاقاتی را به یاد آورند که در آن احساس عزت نفس بسیار بالا یا بسیار کمی کرده بودند. نتایج این مصاحبه‌ها نشان داد که احساسات مثبت اغلب با دستاورد و حس برتر بودن همراه است و احساسات منفی با شرایط محیط کار نظیر سیاست‌های شرکت، ارتباط بین همکاران و ناظران، امنیت شغلی و موقعیت‌های کاری همراه است. این نظریه پیشنهاد می‌کند که اضافه کردن حس برتری و متغیرهای این‌چنینی به محیط کار انگیزه را افزایش می‌دهد (شکل ۳-۲).



شکل ۳-۲ عوامل انگیزشی هرزبرگ

- نظریه روم براساس سه متغیر برابری^۷، سودمندی^۸ و انتظار^۹ تشکیل شده بود. این نظریه بر این اعتقاد استوار بود که تلاش کارگران منجر به عملکرد آنان خواهد شد و در عوض عملکرد منجر به پاداش می‌شود. (روم، ۱۹۶۴). سه نوع رابطه در نظریه روم مشخص شد:
۱. رابطه بین تلاش و عملکرد این رابطه نشانگر این مسأله است که درک شخص از احتمال به ثمر رسیدن عملکرد بستگی به حد معینی از تلاش دارد.

1. Mumford	2. Knowledge need	3. Moral needs	4. Herzberg	5. Mausner
6. Snyderman	7. Valence	8. Instrumentality	9. Expectancy	



۲. رابطه بین عملکرد و پاداش این رابطه به میزان اعتقاد شخص در خصوص سطح معینی از عملکرد که منجر به دست یافتن به نتایج دلخواه خواهد شد اختصاص دارد.
۳. رابطه بین پاداش و اهداف شخصی این رابطه نشان دهنده درجه‌ای است که اهداف شخصی یا نیازهای یک فرد با پاداش‌هایی که از طرف سازمان به او داده می‌شود، برآورد می‌شود و درک او از جذابیت این پاداش‌ها را توضیح می‌دهد.

نکته

نابرابری

نابرابری موقعیتی که در آن فرد احساس می‌کند کمتر از آن چیزی که عرضه می‌کند دریافت می‌کند یا کمتر از چیزی که دریافت کرده عرضه کرده است.

نظریه تقویت براساس این پیش فرض بود که رفتاری که به آن پاداش داده شود میل به تکرار شدن دارد، درحالی که رفتاری که مورد تنبیه قرار گیرد احتمال وقوع مجدد آن کمتر است. این تشویق‌ها می‌تواند به شکل‌های مختلف صورت پذیرد و به راه‌های مختلف به کار رود. پاداش ممکن است مثبت یا منفی باشد. هرچه پاداش بیشتر باشد احتمال بالاتر رفتن انگیزه کارگران بیشتر است. برعکس هرچه پاداش کمتر باشد احتمال بالاتر رفتن انگیزه کارگران کمتر است.

نظریه آدامز بیانگر این مطلب است که کارگران برای ایجاد تساوی و عدالت بین خود و دیگران تلاش زیادی می‌کنند. عدالت، زمانی به دست می‌آید که میزان برون‌داد کارگران در مقابل چیزی که دریافت کرده‌اند با دیگر کارگران برابر باشد (آدامز، ۱۹۶۵). درجه برابری یا نابرابری که به وسیله کارگر با توجه به موقعیت کاری‌اش درک می‌شود، نقش مهمی در عملکرد و رضایت او دارد. کارگر هنگامی که درصدد مقایسه نتایج و برون‌دادها بر می‌آید به این مسأله می‌اندیشد که «او چه چیزی از شغل‌اش به دست آورده در مقابل چیزی که برای کارش صرف کرده است؟ بی‌اف اسکینر^۱ روان‌شناس دانشگاه هاروارد تکنیک جالب و درعین حال بحث‌برانگیزی درخصوص انگیزه به وجود آورد که تقویت مثبت^۲ یا تغییر رفتار^۳ خوانده می‌شد. نظریه اسکینر به‌طور دقیق بیان می‌داشت که رفتارهای کارگران که منجر به نتایج مثبت می‌شود قطعاً تکرار خواهد شد و رفتارهایی که منجر به نتایج منفی می‌شود تکرار نخواهد شد (اسکینر، ۱۹۵۳). مدیران باید آن رفتارهایی از کارگران را که منجر به نتایج مثبت می‌شود را تقویت و تشویق کنند. آنها همچنین باید رفتارهایی که منجر به نتایج منفی می‌شود را به‌طور منفی تقویت کنند. دو اصل تقویت یعنی تقویت مشروط^۴ و تقویت متفاوت^۵ غالباً در محیط‌های کاری استفاده می‌شود. علی‌رغم این مسائل به عنوان یک نظریه کامل در حوزه انگیزه کار، رفتارشناسان در اثبات آن موفق نبودند زیرا که این نظریه از توضیح فعالیت‌های پیچیده‌تر ذهنی نظیر منطق و قضاوت باز ماند.

1. B F Skinner

2. Positive reinforcement

3. Behavior modification

4. Contingent reinforcement

5. Different reinforcement

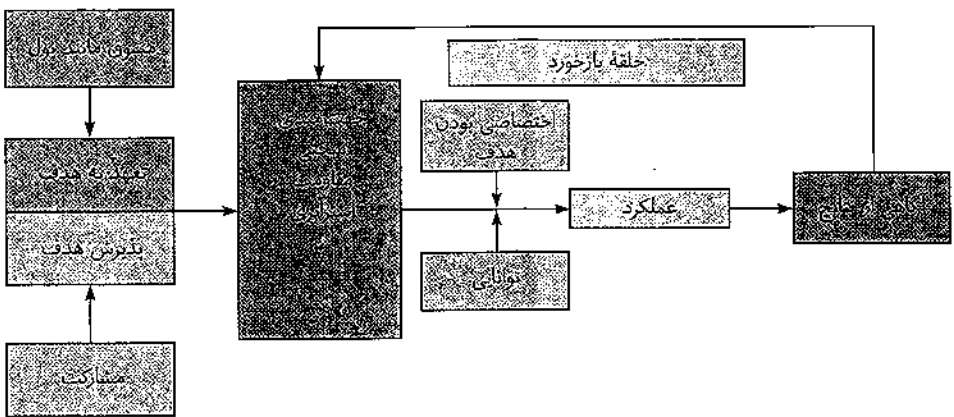


نظریه‌های نوظهور در خصوص انگیزه کار

نظریه‌هایی که پیش‌تر در مورد آن بحث شد محدودیت‌های خاص خود را دارد. از این رو نظریه‌های جدید برای ایجاد انگیزه در افراد تحت شرایط جدید به وجود آمد.

نظریه هدف‌گذاری نظریه هدف‌گذاری همان‌طور که به وسیله لاک^۱، وود^۲ و منتو^۳ پیشنهاد شد براساس این اصل است که اهداف سخت عملکرد و تعهد را بر می‌انگیزانند (لاک و لاتام^۴، ۲۰۰۲). در این نظریه مفهوم هدف به عنوان یک نیروی برانگیزاننده به‌خوبی تبیین شده بود (بالواموس^۵ ۱۹۵۱، لاک، شو^۶، ساری^۷، لاتام^۸، رایان^۹ ۱۹۷۰).

نظریه لاک (شکل ۳-۳) فرض را بر این گذاشته است که رفتار انسان هدفمند است و این اهداف رفتار را در جهتی خاص هدایت کرده و ماندگار می‌کنند. دو ویژگی عمده این اهداف یعنی محتوا^{۱۰} و شدت^{۱۱} رفتار را به سمت نهایی شدن و انجام کار هدایت می‌کنند. این مدل (شکل ۳-۳) روش‌ها و موقعیت واسطه‌ای که با آن اهداف بر عملکرد تأثیرگذار است را مشخص می‌کند. لاک و همکاران (۱۹۸۱) اثر اهداف را این‌گونه بیان کرده‌اند «اعمال و توجهات (جهت‌مند)، به جنبش در آوردن انرژی یا تلاش مورد نیاز تلاش مداوم در طول زمان (مقاومت) و ایجاد انگیزه در افراد جهت رشد استراتژی‌های مرتبط به‌دستیابی به هدف (استراتژی)» (ص ۱۴۵). عامل مهم دیگر حلقه بازخورد بین آگاهی از نتایج و موقعیت واسطه‌ای بین تعهد به هدف و عملکرد است. حلقه بازخورد نظریه را به وسیله نشان دادن این مطلب که هنگامی که شخص عملکرد خویش را مورد ارزیابی قرار می‌دهد، موقعیت واسطه‌ای ممکن است تغییر کند، توضیح می‌دهد.



شکل ۳-۳ نظریه کنترل هدف

- | | | | | |
|---------|----------|----------|------------|---------------|
| 1. Wood | 2. Mento | 3. Locke | 4. Latham | 5. Baldamus |
| 6. Shaw | 7. Saari | 8. Ryan | 9. Content | 10. Intensity |

نظریه کنترل چیست؟

نظریه کنترل نظریه کنترل بر اساس حلقه بازخورد به وجود آمده که با تفاوت بین اهداف برنامه‌ریزی شده و اهداف واقعی سروکار دارد. نظریه کنترل پیشنهاد می‌کند که اشخاص خود قانون‌گذاران فعالی هستند که به بازخوردی که از محیط برای همگام شدن با تغییرات می‌گیرند، وابسته‌اند. نظریه کنترل فرض را بر این گذاشته است که شخص یک هدف معیار را با نتایج واقعی مقایسه کرده و رفتار خود را طوری پایه‌ریزی می‌کند که نتیجه آن با معیارها در یک راستا باشد.

نظریه خودکارآمدی چیست؟

نظریه خودکارآمدی نظریه خودکارآمدی^۱ (باندورا^۲، ۱۹۸۶) که نقش مهمی در اغلب نظریه‌های انگیزه‌کار ایفا می‌کند، باندورا می‌گوید که انگیزه می‌تواند از طریق کسب تجربه، الگوبرداری، قانع‌سازی اجتماعی و یا موقعیت روان‌شناختی رشد یابد. تحقیقات بی‌شماری موجود است که رابطه بین هدف‌گذاری، بازخورد و خودکارآمدی را مورد بررسی قرار داده‌اند. خودکارآمدی این‌گونه تعریف می‌شود اعتقاد شخص به توانایی و صلاحیت خویش در انجام یک کار خاص یا رسیدن به یک هدف معین (باندورا، ۱۹۷۷).

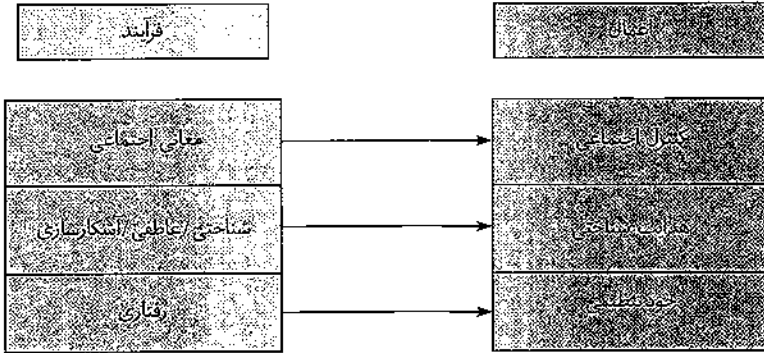
خودکارآمدی با عزت نفس^۳ متفاوت است زیرا که عزت نفس احساس غرور شخص به عنوان یک انسان و رضایت او از انجام دادن یک کار مشکل است. جاج^۴، جکسون^۵، شو^۶، اسکات^۷ و ریچ^۸ (۲۰۰۷) با ارائه شواهد تحلیلی پیشنهاد کردند که خودکارآمدی، بیشتر در خصوص کارهای آسان و نه کارهای سخت به کار می‌آید.

نظریه عمل چگونه به انگیزه کمک می‌کند؟

نظریه عمل در نظریه عمل (ون کرانچ^۹، و والچ^{۱۰}، ۱۹۸۳)، رفتار بشر به صورت هدفی که عمل را تحت هدایت خود دارد بررسی می‌شود. این نظریه فرآیندهایی از

سطوح مختلف عمل را مورد ارزیابی قرار می‌دهد. هر کاری که ما به عنوان انسان انجام می‌دهیم از بیدار شدن صبحگاهی تا اعمالی که به کار و شغل ما مربوط می‌شود به عنوان زیر مجموعه‌ای از نظریه عمل می‌تواند مورد توجه قرار گیرد. همچنین این نظریه می‌تواند در نظامی که متشکل از سطوح مرتبط است نیز بررسی شود. این سطوح، سطح معناداری اجتماعی عمل هستند. چارچوب مفهومی نظریه عمل (شکل ۳-۴) سه سطح از عمل را مشخص کرده و آنها را تبدیل به یک شبکه به هم پیوسته کرده که در آن هر قسمت با قسمت دیگری به یک میزان نیاز به توجه دارد. نظریه عمل با نظریه‌های تأثیر اجتماع^{۱۱} (آگوستینوس^{۱۲} و واکر^{۱۳} ۱۹۹۵)، کنترل (گیس^{۱۴}، ۱۹۸۲)، نظریه‌هایی که بر اهمیت هدایت شناختی تأکید داشته‌اند (های لیگن^{۱۵}، روسل^{۱۶} و دمیر^{۱۷}، ۱۹۹۰) و نظریه‌هایی که در آن فرآیندهای خودتنظیمی^{۱۸} (زیوین^{۱۹}، ۱۹۷۹) در عمل بسیار ارزشمند جلوه داده شده‌اند (کولی^{۲۰} و بیچ^{۲۱}، ۱۹۸۸) همخوانی دارد.

- | | | | | |
|----------------------|-----------------|-------------------------------|----------------|---------------|
| 1. Self-efficacy | 2. Bandura | 3. Self-esteem | 4. Judge | 5. Jackson |
| 6. Shaw | 7. Scott | 8. Rich | 9. Van cranach | 10. Valach |
| 11. Social influence | 12. Augoustinos | 13. Walker | 14. Gibbs | 15. Heylighen |
| 16. Rosseel | 17. Demeyere | 18. Self-regulatory processes | | 19. Zivin |
| 20. Colley | 21. Beech | | | |

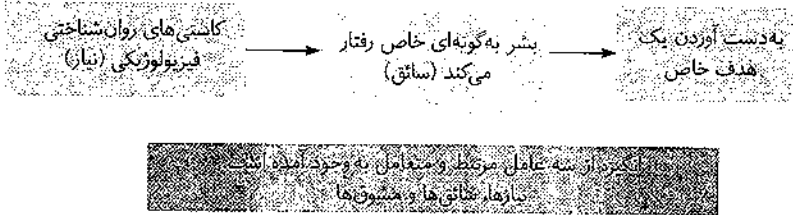


شکل ۳-۴ مفهوم‌سازی نظریه عمل

فرآیندهای انگیزش

نظریه‌هایی که پیشتر در خصوص آن بحث شد دیدگاهی به ما در خصوص چگونگی استفاده از فنون معین و مورد نیاز است. نیاز به تشخیص سهم شخص و مشارکت وی در بالاترین نقطه فهرست راهبردهای انگیزه وجود دارد. چرا افراد اینکار را انجام می‌دهند؟ سه عامل در تصمیم‌گیری چرایی انجام کارها توسط افراد مشخص شده است. آنها عبارتند از: (۱) احساسات، (۲) ارزش‌ها، (۳) نیازها، نیاز نقطه شروع انگیزه است.

- احساسات: احساسات می‌تواند منجر به رفتارهای مثبت یا منفی شود. به طور کلی احساسات مثبت منجر به رفتارهای مثبت و احساسات منفی منجر به تخریب محیط کار می‌شود.
 - ارزش‌ها: وقتی که ما در مورد ارزش صحبت می‌کنیم منظور ما اهمیتی است که به مسائل می‌دهیم. ارزش‌ها شامل صداقت، عدالت، وفاداری، متانت، اخلاق حرفه‌ای و چیزهای دیگر است و همچنین تأثیری که می‌تواند بر اولویت‌های کارگران داشته باشد. به طور قطع و یقین همه کارگران دارای ارزش‌های مشترکی نیستند، بنابراین بهتر است تا ارزش‌های مخصوص به سازمان یا شرکت وضع کرده و همه کارگران را به احترام گذاشتن به آنها تشویق کنیم.
 - نیازها: ما قبلاً دربارهٔ هرم نیاز در این بخش صحبت کردیم. برای اینکه یک تشویق، مؤثر واقع شود و برای اینکه ایجاد انگیزه شود نظام نه‌تنها باید نیازهای اولیه کارگران را بر طرف کند بلکه باید درصد برآورده کردن نیازهای پیچیده‌تر آنها نیز باشد.
- بنابراین انگیزه می‌تواند به عنوان یک زنجیره عکس‌العملی دیده شود، به عبارت دیگر احساس نیاز منجر به هدف‌یابی شده، ایجاد فشار کرده و در آخر منجر به عمل می‌شود. اعمال منجر به دستیابی به اهداف شده و در عوض رضایت و گرفتن انگیزه را در پی خواهد داشت (شکل ۳-۵).



شکل ۳-۵ فرایند انگیزش

انواع انگیزه

انواع انگیزه کدامند؟

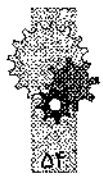
هرتزربرگ و همکاران (۱۹۷۵) دو نوع انگیزه را مشخص کردند:

- (الف) مردم می توانند به خودشان با جستجو، یافتن و انجام کارها انگیزه دهند و به این وسیله نیازهای خودشان را برآورده کنند و یا حداقل آنها را به علت رسیدن به اهدافشان هدایت کنند. این نوع انگیزه، انگیزه درونی^۱ نیز خوانده می شود.
- (ب) مردم به وسیله نظام مدیریتی و از طریق روش هایی نظیر پرداخت، ارتقا و تشویق دارای انگیزه شوند. این نوع انگیزه، انگیزه بیرونی^۲ خوانده می شود.

انگیزه درونی انگیزه درونی شامل عواملی چون مسئولیت پذیری (احساس اینکه کار مهم است)، استقلال (آزادی عمل)، رشد و توسعه توانایی ها و مهارت ها، فعالیت های جالب و چالش برانگیز و موقعیت هایی برای پیشرفت می باشد. انگیزه درونی با تعهد به کار تقویت می شود. «هیچ پاداش ظاهری غیر از خود فعالیت وجود ندارد» (دسی^۳، ۱۹۷۵، ص ۲۳۰). انگیزه درونی در فعالیت ها و مشاغل سازمانی بر انگیزه بیرونی مزیت هایی دارد که فرد را ملزم به داشتن خلاقیت و یادگیری در مقام یک کارگر یا کارمند می کند، به خصوص هنگامی که اهداف سازمان نامشخص و یا تبدلات بر اساس های قراردادهای ناتمام باشد (فری^۴، ۱۹۷۷).

انگیزه بیرونی انگیزه بیرونی آن چیزی است که برای مردم جهت انگیزه دار کردن آنها انجام می شود. این نوع انگیزه شامل پاداش هایی چون افزایش دستمزد، ارتقا جایگاه و غیره است. انگیزه های بیرونی می تواند اثر فوری و قدرتمندی داشته باشند اما این اثر الزاماً طولانی مدت نیست. انگیزه بیرونی از محرک هایی برای رفتار به شیوه ای خاص و بر اساس استفاده از یک نظام مالی نتیجه می شود. از انگیزه بیرونی برای تجمیع منابع به وسیله ارتباط برقرار کردن بین انگیزه های پولی کارگران با اهداف سازمان می توان بهره برد (استرلو و فری^۵، ۲۰۰۰).

1. Intrinsic
2. Extrinsic
3. Deci
4. Frey
5. Osterloh-janssen



استرلو و فری (۲۰۰۰) بیان داشتند که هر دو نوع انگیزه مهم و حیاتی هستند. آنها همچنین خاطرنشان کردند که رابطه پویا و هدفمند بین آنها وجود دارد. آنها مکمل یکدیگر نیستند بلکه باهم در تعامل اند (استرلو و فری ۲۰۰۰). علاوه بر این، ممکن است دادن پاداش‌های بیرونی به افرادی که قبلاً انگیزه درونی داشته‌اند، اثر منفی داشته باشد (فری ۱۹۹۷).

در آن شرایط گفته می‌شود که انگیزه بیرونی، انگیزه درونی را خراب کرده است (استرلو، فراست و فری، ۲۰۰۲). این اثر مخرب هنگامی بیشتر نمایان می‌شود که پاداش‌های پولی به عنوان یک عامل کنترل‌کننده دیده شود و از این رو حس کنترل شدن از بیرون، در فرد به وجود آید. به طور مشابه جانسن^۱ و مندیز^۲ - کام فورست^۳ (۲۰۰۴) به این نتیجه رسیدند که ورود محرک‌های مالی جهت رسیدن به نتیجه دلخواه اجتماعی مشارکت افراد را کاهش می‌دهد.

عوامل انگیزشی

عوامل انگیزشی چه عواملی هستند؟ عوامل انگیزشی می‌تواند به دو گروه تقسیم شود: پولی و غیرپولی.

۱. عوامل پولی

(الف) حقوق و دستمزد: حقوق و دستمزد از مهم‌ترین عوامل ایجادکننده انگیزه است. هنگام تعیین حقوق یک سازمان باید موارد زیر را در نظر گرفت:

- هزینه‌های زندگی
- توانایی برای پرداخت

(ب) پاداش: پاداش به پرداخت‌های اضافی و بیشتر از حقوق کارگران به عنوان یک محرک اطلاق می‌شود. کارگران باید سطح مناسبی از پاداش‌ها را دریافت کنند.

(ج) مشوق: سازمان ممکن است عوامل مشوق دیگری را نیز برای کارگران فراهم کند نظیر تخفیف‌های آموزشی و پزشکی.

(د) مشوق‌های شخصی خاص: سازمان همچنین ممکن است مشوق‌های شخصی خاص را برای کارگران فراهم کند. چنین محرک‌هایی با دادن پیشنهادهای ارزشمند کارگران برای آنان بسیار مفید خواهد بود.

۲. عوامل غیرپولی

(الف) جایگاه یا عنوان شغلی: هنگامی که موقعیت شغلی کارگران و عنوان آن بالاتر رود کارگران انگیزه بیشتری خواهند داشت. کارگران موقعیت‌ها و عناوین بالاتر را ترجیح داده و از آن احساس غرور می‌کنند.



- (ب) تشکر و تقدیر: کارگران احتیاج دارند تا از خدمات آنها تقدیر و تشکر شود. این تقدیر نه تنها باید از طرف نزدیک‌ترین مسئول باشد، بلکه مقامات بالاتر نیز باید از کارگر تشکر به عمل آورند.
- (ج) حق نمایندگی (تفویض اختیار): حق نمایندگی یک کارگر رده پایین را تشویق می‌کند تا کارها را با دقت و تعهد بیشتر انجام دهد. وقتی حق نمایندگی به یک کارگر داده شود، او به این نتیجه می‌رسد که مقام بالاتر به او اعتماد داشته است.
- (د) موقعیت‌های کاری: پیش‌بینی‌هایی برای ایجاد یک محیط کاری بهتر نظیر اتاق‌هایی با تهویه مطبوع، طرح برنامه‌های روشن، اقدامات بهداشتی مناسب، تجهیزات، ماشین‌آلات، و نظیر آن کارگران را جهت کار با انگیزه خواهد کرد.
- (ه) امنیت شغلی: تضمین امنیت شغلی و یا نداشتن ترس از کنار گذاشته شدن نیز می‌تواند عامل خوبی برای ایجاد انگیزه در کارگران باشد. کارگرانی که برای مدت زمان طولانی کار موقت داشته باشند ممکن است دلسرد شده و سازمان (شرکت) را ترک کنند.
- (و) رشد شغلی: رشد شغلی شامل امور پیچیده‌تر و مسئولیت‌های بیشتر است. برای مثال یک مسئول که درگیر آماده‌سازی و ارائه گزارش عملکردها است ممکن است از او خواسته شود تا برنامه‌ها را نیز مرتب کند.
- (ز) مشارکت کارگران: همچنین دعوت کارگران به شرکت در یک حلقه یا یک کمیته یا انواع دیگری از مشارکت کارگران می‌تواند آنها را برای کار، با انگیزه کند.
- (ح) روابط صمیمانه: روابط سالم و مناسب باید در تمام بخش‌های سازمان وجود داشته باشد. این مسئله به‌طور آشکار بر انگیزه کارگران تأثیر خواهد گذاشت.

اهمیت انگیزه

انگیزه هم برای سازمان و هم برای کارکنان مزایایی دارد. از آن جمله:

- کارایی بالاتر
- کاهش غیبت‌ها
- کاهش کارگران برگشت داده شده
- بهبود دورنمای شرکت
- روابط مناسب کاری
- رشد اخلاقیات
- کاهش ضررها و خسارات
- کاهش تصادمات و ضربات
- تسهیل شرایط برای ابتکار و نوآوری



قوانین همتر^۱ برای استفاده از فنون اصلاح و تغییر رفتار

- قانون ۱. به همه اشخاص به طور مساوی پاداش ندهید. دادن پاداش مساوی به همه عملکردهای ضعیف یا متوسط را تشویق کردن و عملکردهای قوی را نادیده انگاشتن است.
- قانون ۲. آگاه باشید که شکست در پاسخ می‌تواند بر تغییر رفتار تأثیرگذار باشد. مدیران می‌توانند بر زیردستانشان با آنچه که انجام می‌دهند و همچنین آنچه که انجام نمی‌دهند تأثیر بگذارند. برای مثال غفلت در تشویق یک کارگر شایسته ممکن است باعث عملکرد ضعیف آن کارگر در آینده شود.
- قانون ۳. اموری که به اشخاص توانا واگذار کرده‌اید را به آنها گوشزد کنید زیرا اینکار باعث قدرت آنها خواهد شد. ایجاد یک عملکرد معیار به اشخاص، این اجازه را خواهد داد تا از آنچه منجر به پاداش گرفتن آنها می‌شود آگاهی پیدا کنند. آنها قادر خواهند بود تا الگوهای کاری خود را با این معیارها منطبق سازند.
- قانون ۴. مطمئن باشید که به اشخاص کارهای اشتباه را خاطر نشان کرده‌اید. اگر مدیری پاداشی را از یکی زیردستان دریغ کند بدون اینکه دلیل آن را بیان کند، آن کارگر ممکن است درباره رفتار ناخوشایند مدیر گیج شود. کارگر ممکن است احساس کند در حق او اجحاف شده است.
- قانون ۵. جلو دیگران تنبیه نکنید. تنبیه زیردستان گاهی اوقات راه مناسبی برای از بین بردن یک رفتار نادرست است. به هر حال تنبیه در حضور دیگران شخص را تحقیر کرده و ممکن است موجب ایجاد تنفر در بقیه نسبت به مدیران شود.
- قانون ۶. عادل باشید. عقوبت رفتارها باید عادلانه باشد. کارگران باید پاداشی را مطابق با استحقاق خود دریافت کنند. کوتاهی در اعطای پاداش به صورت عادلانه یا پاداش به کارگرانی که استحقاق آن را ندارند اثر مثبت پاداش را کاهش خواهد داد (همتر، ۱۹۷۷).

پول به عنوان یک عامل انگیزاننده آکینتوی^۲ (۲۰۰۰) تصریح می‌کند که پول مهم‌ترین راهبرد برای نگه‌داشتن انگیزه است. هنگامی که به عقب به سال ۱۹۱۱ برگردیم فردریک از ایجاد یک نظام پرداختی محرک به عنوان وسیله‌ای برای تحریک کارگران جهت عملکرد بهتر، تعهد بیشتر و در نهایت رضایت‌مندی آنان، حمایت می‌کند. پول دارای قدرت انگیزشی بالایی است زیرا که اهدافی دست‌نیافتنی مثل امنیت، قدرت، مقام و احساس کارآمدی و موفقیت را می‌تواند دست‌یافتنی کند. کتز^۳ در تحقیق سینکلر^۴ و همکاران (۲۰۰۵) قدرت انگیزشی پول را در فرآیند انتخاب شغل توضیح می‌دهد. او می‌گوید پول این قدرت را دارد که شخص را به سمت عملکرد بهتر جذب کرده و او را دارای انگیزه کند. بانجوکو^۵ (۱۹۹۶) این‌گونه بیان می‌دارد که مدیران زیادی از پول جهت پاداش یا تنبیه کارگران استفاده می‌کنند. این امر از طریق فرآیند پاداش کارگران برای تولید بیشتر و ترساندن آنها برای از دست دادن شغل‌شان صورت می‌پذیرد (برای مثال بازنشستگی پیش از موعد به دلیل عملکرد ضعیف). به‌طور کلی نقش پول به عنوان یک عامل انگیزشی به چند عامل بستگی دارد.

1. Hamner's rules

2. Akintoye

3. Katz

4. Sinclair

5. Banjoko



- پول از ایجاد انگیزه در افراد هنگامی که رابطه مستقیمی بین پاداش و تلاش نباشد باز می ماند.
- شرایط اقتصادی افراد بر اهمیت پول تأثیر می گذارد. برای یک شخص نیازمند، ارزش مقدار معینی از پول، نسبت به یک فرد ثروتمند بیشتر است.
- پول یک عامل انگیزشی مهم در سطوحی برای کارگران است. به هر حال پول عامل تعیین کننده ای برای یک مسئول که قبلاً نیازهای سطح پائینش را برطرف کرده به شمار نمی رود.
- کارگران نه تنها به مقدار پولی که به آنها پرداخت می شود حساس هستند بلکه به پولی که به کارگران دیگر در همان سطح یا رده داده می شود نیز توجه می کنند و انتظار پرداخت مشابه را دارند.
- نگرش اجتماع نسبت به پول و ثروت در ایجاد انگیزه برای دریافت هرچه بیشتر نیز تأثیرگذار است.

رضایت شغلی

رضایت شغلی^۱ یک مفهوم پیچیده و چندوجهی است که برای افراد مختلف رضایت شغلی چیست؟ می تواند معانی متفاوتی داشته باشد. رضایت شغلی معمولاً با انگیزه مرتبط است اما ماهیت این رابطه روشن نیست. رضایت شغلی بیشتر به نگرش و حالت درونی بستگی دارد. مهم ترین قسمت رضایت شغلی در نگرش و انتظارات شخص نهفته است، رضایت شغلی بیشتر درباره چگونگی مواجهه شخص با شغلش فراتر از وظایفی که انجام می دهد است. مهم نیست که شخص در مزرعه، در خط تولید، در یک شرکت یا به عنوان داور بسکتبال کار کند. بلکه مهم درک عناصری است که بر رضایت شغلی او تأثیر گذارند.

تعریف رضایت شغلی

رضایت شغلی به طرق مختلف قابل تعریف است. بنابراین انتخاب یک راه ساده یا کلی برای تعریف آن بستگی به نظر و نگرش شخص دارد. «رضایت شغلی چگونگی احساس شخص درباره شغلش و جنبه های مختلف آن است. رضایت شغلی مقداری است که شخص شغلش را دوست دارد (رضایت) یا آن را دوست ندارد (نارضایتی) است» (اسپکتور^۲، ۱۹۹۷). لاک (۱۹۷۶) رضایت شغلی را این گونه تعریف می کند حالت احساسی مثبت و فرج بخشی که از تحسین شغل شخص یا تجربه شغلی او ناشی می شود.

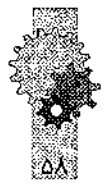
لاک و لاتان (۱۹۷۶) تعریف جامع تری از رضایت شغلی ارائه دادند: «حالت عاطفی مثبت و دلپذیر که باعث ارزیابی شغل فرد یا تجربه شغلی می شود».

تعریف دیگری که به وسیله سوزا- پوزا^۳ (۲۰۰۰) پیشنهاد شد براساس این فرضیه بود که انسان دارای نیازهایی اساسی و مشترک با بقیه انسان ها است و اگر نیازهایش با موقعیتی که در حال حاضر در آن قرار دارد برآورده شود آن شخص راضی و شاد خواهد بود. در این قالب فرض شده که رضایت شغلی بستگی به

1. Job satisfaction

2. Spector

3. Sousa-poza



تعدادل بین دروندادهای شغل نظیر تحصیلات، زمان کار و میزان تلاش و برون دادهای شغل نظیر دستمزدها، مزایا، جایگاه اجتماعی، موقعیت‌های شغلی و جنبه‌های درونی شغل دارد. اگر برون دادهای کار (تفریحات و سرگرمی) رابطه خود را با دروندادهای کار (سختی و مشکل) افزایش دهد، رضایت شغلی افزایش پیدا خواهد کرد (سوزا- پوزا، ۲۰۰۰).

رز^۱ (۲۰۰۱) رضایت شغلی را به عنوان مفهومی دوبعدی یافت که از دو بعد درونی و برونی تشکیل شده بود. منابع درونی رضایت بستگی به ویژگی‌های فردی شخص مثل توانایی استفاده از چیزهای جدید، ارتباط با ناظران، یا کاری که شخص واقعاً انجام می‌دهد، دارد. اینها جنبه‌های کیفی یا نمادین شغل هستند. جنبه‌های بیرونی رضایت، موقعیتی هستند و بستگی به محیط دارند. مثل پرداخت‌ها، ارتقا شغلی، امنیت شغلی که جنبه مالی دارند یا دیگر پاداش‌های مادی یا مزایایی که یک شغل می‌تواند داشته باشد. جنبه‌های بیرونی و درونی رضایت شغلی باید به‌طور برابر در مجموعه‌ای که رضایت شغلی را به‌طور کلی در بر می‌گیرد باز شده و بیان شوند.

مام فورد رضایت شغلی را این‌گونه تعریف می‌کند:

«وجود یک نسبت مناسب و قابل قبول بین آن چیزی که کارگر از شغل خود طلب می‌کند مثل نیازهای شغلی، انتظارات و روحیات و آن چیزی که نیاز است برای شغل خود انجام دهد مثل نیازهای سازمانی شغل که به تجربه او وابسته است.»

رضایت شغلی، نتیجه درک شخص از چگونگی برآورده شدن نیازهایی که برای او مهم شمرده می‌شود است. لاتان^۲ (۱۹۹۸) پیشنهاد کرد که سه بعد برای رضایت شغل وجود دارد:

- رضایت شغلی، پاسخی احساسی است که به یک موقعیت شغلی داده می‌شود. بنابراین قابل مشاهده نیست تنها می‌توان آن را با دلیل ثابت کرد.
- رضایت شغلی، اغلب به‌وسیله اینکه چگونه برون دادهای شغل انتظارات را برآورده می‌کنند، تعیین می‌شود. برای مثال اگر عضوی از یک سازمان احساس کند که از بقیه سخت‌تر کار کرده است اما پاداش کمتری گرفته است، نتیجه این خواهد بود که نگرش منفی نسبت به کار، رؤساء و دیگر کارکنان پیدا خواهد کرد.
- رضایت شغلی، بیانگر چند نگرش مرتبط است که مهم‌ترین ویژگیهای یک شغل درباره اینکه اشخاص چگونه پاسخ مؤثری می‌دهند را بیان می‌کند. از نگاه لاتان این موارد شامل: خود کار، دستمزدها، ارتقا، ناظران و همکاران می‌باشد.

اهمیت رضایت شغلی

کلارک^۳ (۱۹۹۸) اهمیت رضایت شغلی را برای کارفرمایان و کارگران این‌گونه جمع‌بندی می‌کند:

اهمیت رضایت شغلی در چیست؟



«رضایت شغلی به عنوان یک ثروت اجتماعی^۱ بسیار حائز اهمیت است، این نام‌گذاری، سؤالاتی را در پی خواهد داشت نظیر «از چه نظر کار کارگران پیرتر بهتر از کار کارگران جوان است؟ (و بالعکس)، چه افرادی از شغل مناسب برخوردارند؟ و «آیا مشاغل خوب می‌توانند با مشاغل بد جایگزین شوند؟» علاوه بر این مقیاس‌های کیفیت شغل عناصر پیش‌بینی‌کننده مفیدی برای رفتار آینده بازار کار خواهند بود. تصمیم کارگران برای کار کردن یا نکردن، اینکه چه نوع شغلی را بپذیرند و به آن ادامه دهند و چه اندازه باید برای کار تلاش کنند، همه و همه بستگی به ارزیابی شخصی آنها از کارشان و البته رضایت آنها از شغلشان دارد.»

عوامل مؤثر بر رضایت شغلی

رضایت شغلی هنوز برای بسیاری از منتقدان یک مفهوم پیچیده است و اندازه‌گیری آن به‌طور ملموس و عینی مشکل به نظر می‌رسد. گستره وسیعی از متغیرهای فردی، اجتماعی، فرهنگی، سازمانی و محیطی بر رضایت شغلی تأثیرگذار هستند. عوامل مهمی که بر رضایت شغلی تأثیر می‌گذارند عبارتند از:

- عوامل فردی: که شامل شخصیت، تحصیلات، هوش، توانایی، سن و جهت‌گیری شغلی است.
 - عوامل اجتماعی: که شامل ارتباط با دیگر کارگران، هنجارهای کار گروهی، فرصت‌های تعامل و مشارکت‌های غیررسمی است.
 - عوامل فرهنگی: نگرش‌های زیر بنایی، اعتقادات و ارزش‌ها.
 - عوامل سازمانی: که شامل ماهیت و اندازه، ساختارهای رسمی، روش‌ها و سیاست‌های کارکنان، ارتباطات کارکنان، ماهیت کار، فناوری و کار در سازمان، نظارت و روش رهبری، نظام‌های مدیریتی و موقعیت‌های کاری است.
 - عوامل محیطی: که شامل تأثیرات اقتصادی، اجتماعی، تکنیکی و دولتی می‌شود.
- یک راه راهبردی برای رسیدن به رضایت شغلی، ایجاد یک فرهنگ سازمانی که ارتباط بین کارکنان را تقویت کرده و آنها را به سمت کیفیت کار سوق می‌دهد. این مسئله به‌خصوص برای کارکنان حائز اهمیت است زیرا که آنها مشاهده می‌کنند که خوب کارکردن پاداش داده می‌شود، و می‌بینند که ارتباط مستقیمی بین کار سخت و پاداش وجود دارد.

حوزه‌های مختلف رضایت شغلی

پنج حوزه مختلف مربوط به رضایت شغلی وجود دارد:

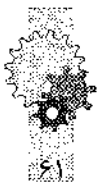
- (الف) تبادل دانش: هنگامی که کارگران به این عقیده رسیده باشند که از توانایی‌هایشان به‌طور مناسب استفاده می‌شود و دانش آنها در جهت مهارت بیشتر رشد می‌یابد.



- (ب) دادوستد روان‌شناختی: این حوزه به این صورت تعریف می‌شود «... درک متقابل دو طرف یعنی کارگر و کارفرما نسبت به تعهداتی که به هم دارند.» این حوزه روان‌شناسی است که برای کارگزاران روشن می‌کند که چه کاری را به عنوان یک طرف معامله باید انجام دهند و چه انتظاراتی می‌توانند از شغل‌شان داشته باشند. یک مدل مفید از حوزه روان‌شناسی به وسیله پروفسور دیویدگاست^۱ از کالج سلطنتی لندن پیشنهاد شد (شکل ۳-۶). در طبقه‌بندی این مدل پیشنهاد می‌شود که:
- مقداری که کارفرمایان اجرای مدیریت بر افراد را می‌پذیرند بر جنبه روان‌شناختی این دادوستد تأثیرگذار است.
 - این دادوستد بر اساس حس عدالت و اعتماد کارگران پایه‌ریزی شده و بر اساس عقیده آنها مبنی بر احترامی که کارفرما به این معامله و قرارداد می‌گذارد.
 - هنگامی که جنبه روان‌شناختی این قرارداد مثبت باشد، تعهد و رضایت کارگران افزایش یافته و تأثیر مثبتی بر عملکرد شغلی آنها خواهد داشت.
- (ج) تبادل بین کارایی و پاداش‌ها: این حوزه از سه زیر مجموعه تشکیل شده است. اولین مورد، تبادل بین تلاش و پاداش است که آمادگی کارفرما برای پرداخت را نشان می‌دهد و برخلاف دیدگاه کارگر درخصوص ثروت کارفرما می‌باشد. دوم کنترل کار است که می‌تواند شدید یا کم باشد اما باید مناسب با انتظارات کارگر باشد. سوم کنترل نظارتی است که شامل تجهیزات لازم جهت حفاظت اطلاعات مواد و علوم خاص می‌باشد.
- (د) دادوستد اخلاقی (ارزش‌های اجتماعی): این حوزه ارزش‌هایی که کارگر با ارزش‌های کارفرما منطبق می‌کند را اندازه‌گیری می‌کند. در بعضی از سازمان‌ها عملکرد، مهم‌ترین عامل است در حالی که در بقیه، ملاک‌های دیگری مهم می‌باشد. بعضی از شرکت‌ها بیشتر به دنبال ثروت و رفاه هستند در حالی که، دیگر شرکت‌ها در پی کسب شاخص‌های موفقیت می‌باشند. بهترین حالت، انطباق ارزش‌های سازمان با ارزش‌های کارگر است که موجب افزایش میزان رضایت شغلی خواهد شد.

روان‌شناسی	روان‌شناسی	روان‌شناسی
رفتار کارگران	عدالت	ورژنی‌های کارگران
عملکرد	اعتماد	ورژنی‌های سازمان
تعهد	تسلیم	حریان منابع انسانی

شکل ۳-۶ مدل دادوستد روان‌شناختی (برگرفته از گاست و همکاران ۲۰۰۱)



(ه) تبادل ساختار کاری: این حوزه به درجه‌ای که عملکرد کارگر که مورد نیاز و برطرف‌کننده نیازهای سازمان است اختصاص دارد. بر طبق نظر گوین^۱، تیلور^۲ و بردلی^۳ (۲۰۰۳) یکی از متغیرهایی که بر رضایت شغلی تأثیرگذار است «مقدار استقلالی است که کارگران در حین انجام کار خود از آن بهره می‌برند.»

عوامل سازمانی مؤثر در ایجاد رضایت شغلی

هاگنز^۴ (۱۹۹۱) عوامل سازمانی که موجب رضایت شغلی می‌شوند را این‌گونه برشمرد.

۱. پرداخت‌ها و مزایای پرداختی: اهمیت پاداش‌های عادلانه در یک سازمان نمی‌تواند از نظر دور نگاه داشته شود. سیاست‌های ارتقا عادلانه بر میزان رضایت شغلی می‌افزاید (ویت^۵ و نای^۶، ۱۹۹۲). در کل جامعه پرداخت دستمزدها عامل تعیین‌کننده کم‌اهمیتی در شادی افراد است اما در یک سازمان، پرداخت به موقع بسیار حائز اهمیت است و مهم‌تر از آن، به وجود آوردن تفکری که کارگران در آن احساس کنند که با دیگر همکاران خود در میزان پرداخت دستمزد برابر بوده‌اند (برکوویتز^۷ و همکاران، ۱۹۸۷). اگر افراد به این عقیده برسند که کار آنها به‌طور مناسب با پرداخت دستمزد جبران نشده است آنها به‌طور مثبت و مؤثر برای سازمان کار نخواهند کرد.
۲. ارتقا: میزان رضایت شغلی بستگی به معیارهای عملی نظام دارد. اینکه ارتقا بر اساس سابقه باشد یا لیاقت یا ترکیبی از هر دو.
۳. شغل: این بخش شامل
 - مهارت‌های متفاوت: میزانی که یک شغل به شخص اجازه استفاده از مهارت‌ها و توانایی‌های مختلف او در انجام وظایف‌اش را می‌دهد (گلیسون^۸ و دوریک^۹، ۱۹۸۸).
 - چالش‌ها: علاقه و چالش از شغل ناشی می‌شود (کات زل^{۱۰}، تامسون^{۱۱} و گازو^{۱۲}، ۱۹۹۲).
 - عدم پیچیدگی نقش: اینکه چگونه شخص بتواند شغلش را درک کند (گلیسون و دوریک، ۱۹۹۸).
۴. رهبری: تأیید افرادی که در مرکزیت رهبری گروه قرار دارند عامل مهمی در رضایت شغلی به‌شمار می‌رود (میلر^{۱۳} و مانگ^{۱۴}، ۱۹۸۶).
۵. گروه‌های کاری: به‌نظر می‌رسد که کار درون‌گروهی و همکاران حمایت‌کننده اجازه بروز ناراضیاتی شغل را نداده و در عوض باعث رضایت شغلی می‌شوند. عوامل اجتماعی، مهم هستند. برای مثال، احساس رضایت، زمانی در یک کارگر به وجود می‌آید که او احساس کند به یک گروه کاری دوستانه و حمایت‌کننده متعلق است، یا زمانی که فرد خود را متعلق به سازمانی می‌بیند که نسبتاً کوچک است، رتبه‌بندی کمی دارد و در تصمیم‌گیری‌ها با او مشورت می‌شود.

1. Nguyen

2. Taylor

3. Bradley

4. Hodgetts

5. Witt

6. Nye

7. Berkowitz

8. Glisson

9. Durick

10. Katzell

11. Thompson

12. Guzzo

13. Miller

14. Monge



۶. **شرایط کاری:** وقتی شرایط کاری خوب، آرامش‌بخش و ایمن باشد فضا برای ایجاد رضایت شغلی فراهم است اگرچه ممکن است سطح بالایی از رضایت به وجود نیاید. رضایت شغلی تا حدی ذاتی و درونی است (آروی و همکاران، ۱۹۸۹). افراد برون‌گرا معمولاً رضایت شغلی بیشتری دارند، ولی افراد عصبی و درون‌گرا رضایت شغلی کمتری دارند، همین‌طور است در مورد شادی. همچنین تناسب بین شغل و شخص نیز، هم در خصوص توانایی‌ها و چالش‌ها و هم از نظر ارزش‌ها و اجتماع‌پذیری با اهمیت است.

علاوه بر موارد بالا عواملی که باعث رضایت شغلی می‌شوند عبارتند از:

- (الف) **تشخیص (تمایز):** افراد در همه سطوح سازمانی نیاز دارند که به‌خاطر دستاوردهای شغلی‌شان از دیگران تمایز داده شوند. موفقیت آنها نباید یک امر تاریخی و شگفت‌آور به حساب آید اما باید به نحو شایسته‌ای از آنها تقدیر به عمل آید.
- (ب) **مسئولیت‌پذیری:** کارگران انگیزه بیشتری برای شغل‌شان از خود نشان می‌دهند هنگامی که احساس کنند که خودشان مالک کار هستند. این امر نیاز به دادن آزادی و قدرت کافی به کارگران جهت انجام کارهایشان دارد به‌طوری که آنها احساس کنند خود مسئول عواقب و نتایج آن هستند.

پیامدهای رضایت شغلی

این، یک دیدگاه عمومی است که اگر سازمان شرایطی را برای ایجاد حداقل‌های رضایت شغلی ایجاد نکند، کاهش تولید، سقوط اخلاق و جابه‌جایی مداوم کارگران را در پی خواهد داشت. هرزبرگ و همکاران (۱۹۵۹) تصریح کردند که رضایت شغلی بستگی به تجارب خوب و مثبت دارد و این، خود، وابسته به عوامل انگیزشی نظیر یافته‌ها، برتری‌ها، خودکار، مسئولیت‌پذیری و پیشرفت است. نارضایتی با تجارب بد مرتبط است و به‌وسیله عوامل محیطی نظیر ناظران، همکاران، سیاست‌های شرکت، شرایط کاری و زندگی شخصی ایجاد می‌شود (هرزبرگ و همکاران، ۱۹۵۹).

رضایت شغلی بر عوامل زیر تأثیرگذار است

(الف) **عملکرد کاری:** استروف^۱ (۱۹۹۲) ارتباط بین رضایت شغلی و عملکرد سازمانی را تبیین کرده است. روم^۲ (۱۹۶۴) بعد از ۲۰ تحقیق ارتباط قطعی بین این دو متغیر را نیافت و تنها یک همبستگی کم (۰٫۱۴) را تشخیص داد. لاتان پیشنهاد کرد که اگرچه بیشتر مردم رابطه بین این دو را مثبت می‌پندارند نتایج تحقیقات نشان می‌دهند که ارتباط مؤثری بین رضایت و تولید وجود ندارد. دو عامل ارتباط بین رضایت شغلی و تولید را افزایش می‌دهند: (۱) سطح کار و سرعت کار با ماشین‌آلات (۲) سطح کار یا جایگاه در رتبه‌بندی (بشی^۳، مک‌گی^۴ و کاوندنر^۵، ۱۹۸۴).

نگاه‌های به کار

به کار سه نگاه وجود دارد: آنها عبارتند از شغل، حرفه و اشتیاق. بسته به اینکه شغلی که در حال حاضر مشغول به انجام آن هستید، عواملی که باعث رضایت شغلی شما می‌شوند متفاوت خواهند بود.

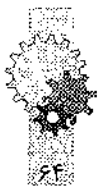
- اگر شما دارای شغل باشید، جنبه مالی و اقتصادی آن جایگاه از هر چیز دیگری برای شما با اهمیت‌تر است و این عامل است که تعیین می‌کند شما به آن شغل ادامه می‌دهید یا از آن دست می‌کشید.
- اگر شما مشغول به انجام یک حرفه هستید، ارتقا و فرصت‌های برای رشد و بهبود این حرفه برای شما حائز اهمیت است. رضایت کلی شما در این حالت بستگی به جایگاه، قدرت و موقعیت شما دارد.
- اگر شما برای کار دارای اشتیاق هستید، بدون توجه به پول، مرتبه یا کنترل از طرف دیگران، کار، خود عامل تعیین‌کننده رضایت شماست.

هنگامی که شما ترکیبی از قدرت، جایگاه یا لذت درونی که باید در کار وجود داشته باشد و برای رضایت شما نقشی حیاتی بازی می‌کند را دارا باشید در گام بعدی نیاز به هفت جزء ترکیبی برای رضایت شغلی در شما به وجود می‌آید. این اجزاء عبارتند از:

- خودآگاهی
- چالش
- تفاوت
- نگرش مثبت
- درک انتخاب‌های پیش‌رو
- سبک زندگی متعادل
- حسن هدفمندی

(ب) **جابه‌جایی کارگران:** آرگیل^۱ در تحقیق خود به نام روان‌شناسی اجتماعی کار یک رابطه منطقی بین جابه‌جایی کارگران و رضایت شغلی را پیشنهاد می‌کند. جابه‌جایی کارگران برای مدیران یک دغدغه مهم و قابل توجه است زیرا که این موضوع کارکرد طبیعی سازمان را به هم ریخته و مشکلاتی را برای آنان که جایگزین می‌شوند به وجود می‌آورد. در تجزیه و تحلیلی که بر روی رابطه بین رضایت شغلی و جابه‌جایی‌های کاری انجام شد، همبستگی بین این دو متغیر بین ۰٫۲۰ تا ۰٫۳۰ گزارش شد و در کمتر موردی از ۰٫۴۰ فراتر رفت (مبلی^۲، ۱۹۸۲). جابه‌جایی‌های کاری با اجزاء مختلف رضایت شغلی دارای رابطه است ولی ارتباط مخصوصی بین رضایت و محتوای شغل وجود دارد (مبلی و همکاران، ۱۹۷۹).

(ج) **غیبت:** یکی از مشکلات بزرگ در کار است. رابطه منفی بین رضایت و غیبت وجود دارد، اگرچه این رابطه چشم‌گیر نیست. غیبت با نارضایتی شغلی افزایش می‌یابد. نصف غیبت‌ها



به دلیل بیماری‌های واقعی است و بیشتر به وسیله کارگران با تجربه کمتر اتفاق می‌افتد. رابطه روشن‌تری بین داوطلبی و غیبت ناخواسته وجود دارد که به بیماری بستگی ندارد. این رابطه برای زنان، کارگران صنایع دستی، کارگران کارخانجات بزرگ و کارگران جوان‌تر، قوی‌تر است (متزیر^۱ و مان^۲، ۱۹۵۳). افرادی وجود دارند که بیشتر غیبت می‌کنند. اسمیت (۱۹۷۷) اظهار داشت که عوامل بیرونی می‌تواند بر کاهش رابطه بین نارضایتی و غیبت تأثیر داشته باشند.

(د) **تعهد سازمانی:** تعهد^۳ با رضایت شغلی رابطه دارد، و رابطه آنها دوطرفه است. می‌یر^۴ و آکن^۵ (۱۹۹۷) اشاره کردند که تعهد سازمانی یک حالت روان‌شناختی است که (الف) رابطه بین کارگر و سازمان را شکل می‌دهد، (ب) در تصمیمات بعدی جهت عضویت در سازمان کاربرد دارد (ص، ۶۷). از نظر پورتیر^۶ و همکاران (۱۹۷۴) تعهد به معنی وابستگی و وفاداری است. این بخش قسمتی از هویت شخص در رابطه با یک سازمان خاص است.

نکته

مؤلفه‌های تعهد سازمانی

می‌یر و آکن (۱۹۹۲) تعهد سازمانی را به سه بخش تفکیک کرده‌اند: عاطفی، دداوم و هنجار. تعهد به درک کارگزاران از وابستگی احساسی با سازمانی که در آن مشغول به کار است، می‌باشد (می‌یر و همکاران، ۲۰۰۲). دداوم تعهد به درک شخص از مخارجی که همراه با ترک سازمان برای او به وجود خواهد آمد گفته می‌شود (می‌یر و همکاران، ۲۰۰۲). کیت^{۱۱} و ماساکو^{۱۲} و در آخر هنجار تعهد به درک شخص از تعهداتی که نسبت به سازمانی که در آن مشغول به کار است، اطلاق می‌شود. (می‌یر و همکاران، ۲۰۰۲). برای مثال اگر یک سازمان به کارمندان خود وفادار باشد و یا از تلاش‌های علمی-آموزشی آنها حمایت کند، کارمندان ممکن است شطح بالاتری از هنجار تعهد را از خود نشان دهند.

تعهد شامل سه بخش است:

- میل شدید به باقی ماندن به عنوان یک عضو در سازمان
- اعتقاد راسخ در پذیرفتن ارزش‌ها و اهداف سازمان
- آمادگی برای تلاش هرچه بیشتر در جهت منافع سازمان

اندازه‌گیری رضایت شغلی

چگونه می‌توان رضایت شغلی را اندازه گرفت؟
رضایت شغلی به طور معمول از طریق مصاحبه یا پرسش‌نامه‌هایی که اصول شغلی را مورد ارزیابی قرار می‌دهند سنجیده می‌شود. اگرچه مصاحبه در مواردی انجام می‌شود ولی در بیشتر تحقیق‌ها از پرسش‌نامه استفاده می‌شود، به دلیل اینکه مصاحبه هزینه‌بر و بسیار وقت‌گیر است.

1. Metzner	2. Munn	3. Commitment	4. Meyer	5. Allen	6. Porter
7. Affective	8. Continuous	9. Normative	10. Kate	11. Masako	



به جای آن، شخص می‌تواند از افراد زیادی به وسیله پرسش‌نامه‌هایی که با کاغذ و قلم اجرا می‌شوند، با کمترین هزینه و تلاش، اطلاعات جامعی کسب کند. بهترین کار، استفاده از مقیاس‌هایی است که در حال حاضر مورد استفاده قرار می‌گیرند. چند نوع پرسش‌نامه در این زمینه با دقت طراحی شده و روایی و پایایی آنها به خوبی تبیین شده است.

اسپکتور (۱۹۹۷) مزایای استفاده از مقیاس‌های کنونی رضایت شغلی را این‌گونه بر می‌شمرد:

(الف) بسیاری از مقیاس‌های موجود جنبه‌های مهم و اساسی رضایت را پوشش می‌دهند.

(ب) بسیاری از مقیاس‌های موجود به اندازه کافی و در دفعات مناسب جهت استخراج معیارهای مورد نیاز به کار رفته‌اند، با مقایسه با این معیارها می‌توان نتایجی را که از یک سازمان به دست آمده را تغییر داد.

(ج) بسیاری از مقیاس‌های موجود پایایی خوبی را نشان داده‌اند.

(د) استفاده مداوم آنها در تحقیقات شاهد خوبی بر روایی سازه آنها می‌باشد.

بررسی رضایت شغلی

در بررسی رضایت شغلی ۹ جنبه از رضایت شغلی مورد مطالعه قرار خواهد گرفت. پرداخت^۱، ارتقا^۲، نظارت^۳، حواشی^۴، مزایا^۵، پاداش‌های قریب‌الوقوع^۶، شرایط کاری^۷، همکاران، ماهیت کار و ارتباطات. این مقیاس شامل ۳۶ سوال و از مقیاس رتبه‌بندی تراکمی استفاده می‌کند. هر کدام از این ۹ جنبه چهار سوال دارند و نمره کلی این مقیاس از جمع نمرات کل سوالات به دست می‌آید.

شاخص‌های توصیفی شغل

شاخص‌های توصیفی شغل (اسمیت^۸، کندال^۹ و هولین^{۱۰} ۱۹۶۹) یکی از پرکاربردترین مقیاس‌های اندازه‌گیری رضایت شغلی به شمار می‌آید. پنج وجه شغل که توسط اسمیت بیان شد یعنی کار، پرداخت، ارتقا، همکاران و نظارت به وسیله این مقیاس اندازه‌گیری می‌شود. شکل ۳-۷ تعریف این جنبه‌های مختلف و نمونه سؤال‌هایی که در هر بخش وجود دارد را نشان می‌دهد. کل مقیاس شامل ۷۲ سؤال است که هر بخش یا ۹ سؤال و یا ۱۸ سؤال دارد.

بررسی تشخیصی شغل

هاکمن^{۱۱} و الدهام^{۱۲} (۱۹۸۰) مقیاسی جهت اندازه‌گیری هریک از متغیرهای مدل‌شان به نام مقیاس «بررسی تشخیصی شغل^{۱۳}» ارائه دادند. این بررسی رضایت کارگر را با امنیت شغلی، دستمزد، همکاران و نظارت می‌سنجد. علاوه بر این، این موارد رضایت در حال رشد و رضایت کلی را اندازه می‌گیرند. (شکل ۳-۸)

1. Pay	2. Promotion	3. Supervision	4. Fringe	5. Benefits
6. Contingent rewards	7. Operating condition	8. Smith	9. Kendall	10. Hulin
11. Hackman	12. Oldham	13. Job diagnostic survey		

رضایت از شغل و عوامل مرتبط با آنکه شامل فرصت‌هایی جهت ایجاد خلاقیت و تنوع شغلی و توانایی افزایش سطح دانش، مسئولیت‌پذیری، حجم کار، استقلال و یخچدگی‌های شغلی در شخص می‌باشند یک کار رضایت‌بخش چیزی است که بتوان آن را به خوبی انجام داد و دانای یک کار جالبش برانگیز است (کار هر روزه)	کار
رضایت از کار براساس تفاوت درک شده بین پرداخت واقعی و پرداخت‌های موردانتظار و البته براساس درویدادها و برویدادهای شغلی و مقایسه پرداخت‌ها با دیگر کارگران می‌باشد. موقعیت مالی شخصی کارگر اقتصاد و مقدار حقوقی که کارگر قبلاً دریافت می‌کرده نیز بر میزان رضایت او تأثیرگذار است (درآمد مناسب برای هزینه‌های معمول)	پرداخت
رضایت از ارتقا براساس رضایت کارگر از سیاست‌های ارتقایی شرکت و اجرای این سیاست‌ها این وجه بستگی به تعداد ارتقاها، اهمیت و اولویت ارتقا و میزان تقاضا برای ارتقا دارد. (فرصت خوب برای ارتقا)	ارتقا
رضایت از نظارت براساس رضایت کارگر از میزان دانش و مهارت ناظر و روابط ناظر و میزان صمیمیت او با افراد (رضایت سخت)	نظارت
رضایت از افراد مشغول به کار که معمولاً به آن وجه همکاران نیز گفته می‌شود. وجه رضایت از دیگر کارگران تا کارمندان اطلاق می‌شود. جنبه‌های جداگانه‌ای با موارد مشابه جهت اندازه‌گیری میزان رضایت از افراد دیگر نظیر همکاران و دیگر کارگران ممکن است ایجاد شود (کمک‌کننده)	افراد مشغول به کار
رضایت از دیدگاه کلی منعکس‌کننده سنجش طولانی مدت کارگر از شغل این می‌باشد این وجه شامل سنجش پنج وجه ذکر شده بالا و ارتباط بین آنها و همچنین ارزیابی کارگر از دیگر عوامل‌های شخصی و محیطی طولانی مدت می‌باشد (مستند از بقیه وجه‌ها)	شغل از دیدگاه کلی

شکل ۳-۷ وجه‌های اندازه‌گیری شده به وسیله شاخص توصیفی شغل

پرسش‌نامه رضایت مینه سوتا

پرسش‌نامه رضایت مینه سوتا^۱ (MSQ) جهت اندازه‌گیری میزان رضایت کارگر از شغل اش طراحی شده است. سه فرم در آن موجود است: دو فرم بلند (نسخه سال‌های ۱۹۶۷ و ۱۹۷۷) و یک فرم کوتاه. پرسش‌نامه رضایت مینه سوتا اطلاعات ویژه‌ای در خصوص شغل ارائه می‌دهد که نسبت به دیگر مقیاس‌های رضایت شغلی مفیدتر و قابل استفاده‌تر می‌باشد. این پرسش‌نامه به خصوص در بررسی نیازهای اساسی افرادی که برای مشاوره اقدام می‌کنند و جمع‌آوری اطلاعات درباره عوامل مؤثر تقویت‌کننده در شغل مفید می‌باشد.

پرسش‌نامه رضایت مینه سوتا پرسش‌نامه‌ای است که با قلم و کاغذ انجام شده و میزان برآورده شدن ارزش‌ها و نیازهای شخص در شغلی که انجام می‌دهد را اندازه می‌گیرد. این پرسش‌نامه می‌تواند برای گروه‌ها یا اشخاص اجرا شود و برای اشخاصی که حداقل پنج کلاس سواد یا بالاتر از آن دارند مناسب است. این سه نوع پرسش‌نامه به جنسیت افراد وابسته نیست. دستورالعمل اجرای آن در کتابچه‌ای که همراه آن است ارائه شده است. پرسش‌نامه رضایت مینه سوتا جهت اجرا به ۱۵ تا ۲۰ دقیقه زمان نیاز دارد. فرم کوتاه آن حدود ۵ دقیقه زمان نیاز دارد. اگرچه فرم بلند آن به ۱۵ تا ۲۰ دقیقه برای تکمیل احتیاج دارد ولی در عوض اطلاعات جامع‌تری نسبت به فرم کوتاه ارائه می‌دهد (شکل ۳-۹).



مقدار امنیت شغلی که من احساس می‌کنم	مقدار امنیتی که از چیزهای اطراف در خصوص آینده سازمان می‌بینم چه قدر است.	امنیت شغلی ^①
مقدار حقوق و مزایایی که دریافت می‌کنم	میزان عدالتی که در پرداخت دستمزد در عوض کاری که برای سازمان انجام می‌دهم	دستمزد ^②
مردمی که با آنها کار می‌کنم و افرادی که با آنها صحبت می‌کنم	شانس آشنا شدن با افراد دیگر هنگام کار	همکاران [*]
مقدار احترام و عدالتی که من از ناظر دریافت می‌کنم.	مقدار حمایت و راهنمایی که من از ناظر دریافت می‌کنم.	نظارت [*]
چقدر از شغلم رضایت دارم.	نوع کاری که من در این شغل انجام می‌دهم.	در نگاه کلی ^③
تعداد دفعاتی که فکر دست کشیدن از این شغل به ذهنم خطور می‌کند.	میزان رضایت همکاران من از شغلشان چقدر است.	
میزان رشد و پیشرفتی که من با این شغل به دست می‌آورم.	تعداد دفعاتی که همکارانم فکر دست کشیدن از شغلشان به ذهنشان خطور می‌کند.	رشد ^④
احتمالی که منم رسیدن و مقید بودن که من از شغلم دریافت می‌کنم.	میزان افکار و اعمال مستغلی که می‌توانم با انجام این شغل به آنها برسم.	
	میزان جانش‌های موجود در شغل‌ام چقدر است.	

① پاسخ به سؤال‌های این قسمت‌ها هفت گزینه‌ای است و از بسیار ناراحت‌ام تا بسیار راحتم طبقه‌بندی شده است.
* پاسخ به سؤال‌های این قسمت‌ها هفت گزینه‌ای است و از بسیار مخالفم تا بسیار موافقم طبقه‌بندی شده است.

شکل ۳-۸ سؤالات مربوط به رضایت از بررسی شخصیتی شغل

رضایت شغلی را با ۲۰ سؤال پنج گزینه‌ای اندازه می‌گیرد. میزان پایایی این پرسش‌نامه از ۰/۸۵ تا ۰/۹۱ متغیر است.

شکل بلند پرسش‌نامه رضایت مینه‌سوتا: دو نوع از شکل بلند پرسش‌نامه رضایت مینه‌سوتا وجود دارد، نسخه ۱۹۷۷ و نسخه ۱۹۶۷. نسخه ۱۹۷۷ که برگرفته مستقیم ۱۹۶۳ است. از این پنج گزینه در پاسخ‌های خود بهره می‌برد:

۱. بسیار راضی
۲. راضی
۳. خنثی
۴. ناراضی
۵. بسیار ناراضی

داده‌های هنجاریابی شده پرسش‌نامه ۲۱ سؤالی رضایت مینه‌سوتا که بر روی کارگران استخدامی معمولی و معلول اجرا شد در راهنمای این پرسش‌نامه موجود است. اثر سقف این پرسش‌نامه که با مقیاس‌های

ارزش‌های اخلاقی	همکاران	استفاده از توانایی‌ها
تشخیص	خلاقیت‌ها	دستاوردها
مسئولیت‌پذیری	استقلال	فعالیت
نظارت در ارتباطات انسانی	امنیت	بیمه‌رفت
کنشک‌های نظارت	خدمات اجتماعی	افتداری‌های
تجرب	وضعیت اجتماعی	سیاست‌های شرکت
سبابط‌کاری		یادآین‌ها

علاوه بر این ۲۰ سؤال مربوط به مقیاس رضایت عمومی (کلی) نیز نمره داده می‌شود.

شکل ۳-۹: شکل بلند پرسش‌نامه رضایت مینه‌سوتا

به کار به کار رفته در نسخه ۱۹۷۷ آن به دست آمد نشان‌دهنده کجی منفی نمودار آن و چرخش بیشتر پاسخ‌ها بین دو گزینه راضی و بسیار راضی می‌باشد. نسخه ۱۹۶۷ با استفاده از این پنج پاسخ با اثر سقف خود را تطبیق داد.

۱. ناراضی
۲. تا حدی راضی
۳. راضی
۴. خیلی راضی
۵. بسیار بسیار راضی

مقیاس اندازه‌گیری اصلاح شده منجر به پراکندگی متقارن حول پاسخ «راضی» یا مقدار واریانس بزرگتر سؤالات شد. داده‌های هنجاریابی شده محدودی در راهنمای پرسش‌نامه رضایت مینه‌سوتا نسخه ۱۹۶۷ آورده شده است. به همین دلیل نسخه ۱۹۶۷ این پرسش‌نامه هنگامی برای استفاده مناسب است که داده‌های هنجاریابی شده مورد نیاز نباشد. مثل تحقیقاتی که برای پیش‌بینی یا مقایسه درون سازمانی به کار می‌روند، جایی که به هنجارهای بیرونی نیازی نباشد.

شکل کوتاه پرسش‌نامه رضایت مینه‌سوتا: این شکل، شامل ۲۰ سؤال از شکل بلند این پرسش‌نامه است که ۲۰ مقیاس موجود در شکل بلند را به بهترین نحو نشان می‌دهد. تحلیل عاملی این ۲۰ سؤال به دو عامل مهم منجر می‌شود: رضایت درونی و رضایت بیرونی. نمرات این دو عامل به علاوه نمره رضایت کلی، نمره کل پرسش‌نامه را تشکیل می‌دهد. شکل کوتاه پرسش‌نامه رضایت مینه‌سوتا از همان پاسخ‌های شکل بلند نسخه ۱۹۷۷ بهره می‌برد. داده‌های هنجاریابی شده برای سه مقیاس در مورد شش شغل انتخابی در راهنمای پرسش‌نامه موجود می‌باشد.



مقیاس پرسش‌نامه سازمانی میشیگان

پرسش‌نامه سازمانی میشیگان^۱ شامل سه مقیاس رضایت است (کامان^۲ و همکاران ۱۹۷۹). این مقیاس ساده و کوتاه است که استفاده از آن را در مقایسه با پرسش‌نامه‌هایی که مقیاس‌های فراوانی دارند، آسان کرده است.

پایایی این پرسش‌نامه ۰٫۷۷^۳ گزارش شده است. برای هر سؤال ۷ پاسخ وجود دارد: بسیار مخالفم، مخالفم، کمی مخالفم، نه موافق و نه مخالفم، کمی موافقم، موافقم، بسیار موافقم. نمره تمام سؤالات جهت به دست آوردن رضایت شغلی باهم جمع می‌شود. روایی این مقیاس از طریق تحقیقاتی که در آن رابطه رضایت با دیگر متغیرها به خوبی تبیین شده است قابل درک می‌باشد.

تمرین

سؤالات مروری

۱. انگیزه چیست؟ چگونه انگیزه بر رفتار کارگران تأثیر گذار است؟
۲. رضایت شغلی چیست؟ چگونه قابل اندازه‌گیری می‌باشد؟
۳. چگونه رضایت شغلی بر رفتار کاری تأثیرگذار است؟
۴. عوامل مؤثر بر رضایت شغلی را توضیح دهید؟
۵. عوامل تعیین‌کننده رضایت شغلی را نام ببرید؟
۶. چگونه رضایت شغلی بر رفتار اشخاص در هنگام کار تأثیر گذار است؟ با ارجاع به یک بخش خصوصی در مورد آن توضیح دهید؟
۷. انگیزه چیست و دلیل اهمیت آن را توضیح دهید؟
۸. چگونه هرم نیاز مازلو با انگیزه در یک سازمان مرتبط است؟
۹. دو عاملی که هرزبرگ در رضایت یا نارضایتی شغلی از آن نام می‌برد، چه عواملی هستند؟ چرا روش هرزبرگ مورد انتقاد قرار گرفت؟
۱۰. درخصوص انواع مختلف انگیزه که ناظران به وسیله آن افراد پایین‌تر را دارای انگیزه می‌کنند بحث کنید.
۱۱. «کارگران با انگیزه تولید بهتری دارند و از نظر کاری مؤثرترند» درخصوص این جمله بحث کنید؟
۱۲. به‌طور مختصر درخصوص نظریه نیاز مازلو توضیح دهید؟
۱۳. درخصوص اصطلاحات زیر توضیح دهید؟



(الف) نظریه آلدرفر

(ب) نظریه X و Y

(ج) نظریه عمل

۱۴. نظریه‌های فرآیندی را به صورت دقیق بحث کنید؟
۱۵. کدام نظریه انگیزه براساس رابطه بین رفتار و عواقب آن بر نیازهای فرد پایه‌ریزی شده است؟ توضیح دهید.
۱۶. شما از مفهوم رضایت شغلی چه چیزی در می‌یابید؟
۱۷. عوامل مختلف مؤثر بر رضایت شغلی را با جزئیات کامل توضیح دهید؟
۱۸. عواقب رضایت یا نارضایتی شغلی در هنگام کار چیست؟
۱۹. اعمالی که می‌تواند نارضایتی شغلی در هنگام کار را به حداقل برساند را نام ببرید؟

جاهای خالی را پُر کنید

۱. اولین نظریه‌های روان‌شناسی صنعتی در خصوص انگیزه براساس مفهوم _____ بود، که اساساً از نظریه‌های روان‌شناسی پویای شخصیتی نشأت گرفته بود.
۲. _____ یک اصطلاح است که از نگرش افراد مختلفی که در یک سازمان مشغول به کار هستند تشکیل شده و عاقبت از طریق احساس کلی اشخاص به عنوان افرادی که در یک گروه مشغول به کار هستند، منعکس می‌شود.
۳. _____ پرسش‌نامه‌ای است که با کاغذ و قلم اجرا شده و در آن نیازها و ارزش‌های اساسی که از طریق یک شغل برآورده می‌شود، مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.
۴. بررسی تشخیصی شغل میزان _____ کارگران را از امنیت شغلی، پرداخت‌ها، همکاران و نظارت اندازه‌گیری می‌کند.
۵. عوامل انگیزشی یا درونی نظیر تمایز و دستاوردها _____ تولید می‌کنند.
۶. نظریه _____ براساس این اصل به وجود آمد که اهداف مشکل عملکرد و تعهد را تحت الشعاع خود قرار می‌دهند.
۷. نظریه نیاز به وسیله _____ ارائه شد.
۸. داگلاس مک گرگور استاد موسسه تکنولوژی ماساچوست و روان‌شناس اجتماعی نظریه _____ را ارائه داد.
۹. نیاز به به‌دست آوردن، نیاز به وابسته شدن و نیاز به قدرت سه نیازی هستند که به وسیله _____ پیشنهاد شدند.



۱۰. نظریه انتظار از نظریه‌های انگیزش به وسیله _____ ارائه شد.
۱۱. حقوق یک عامل مربوط به کارفرما است که بر میزان رضایت کارگر مؤثر است. این گفته _____ است.
۱۲. کارگران ناراضی بیشتر دچار تصادمات کاری می‌شوند. این گفته _____ است.

پاسخ جاهای خالی

- | | | | |
|---------------------|--------------|------------------------------|----------------|
| ۱. غریزه | ۲. اخلاق | ۳. پرسش‌نامه رضایت مینه‌سوتا | ۴. رضایت |
| ۵. رضایت شغلی | ۶. هدف‌گذاری | ۷. مازلو | ۸. نظریه X و Y |
| ۹. دیوید مک کله‌لند | ۱۰. روم | ۱۱. صحیح | ۱۲. صحیح |

فصل ۴

مدیریت فشار روانی

هدفهای یادگیری

- پس از خواندن این فصل، شما قادر خواهید بود تا مفاهیم زیر را درک کنید
- فشار روانی چیست؟
- ویژگی‌های فشار روانی چه چیزهایی هستند؟
- علل و انواع فشار روانی کدامند؟
- مدیریت فشار روانی چگونه اتفاق می‌افتد؟



مقدمه

ماهیت محل کار و شرایط کاری در یک محیط سازمانی، به سرعت در حال تغییر است. امروزه، محیط‌های کاری به صورت کامل به سرمایه علمی بشری، فناوری، عرضه سازمانی و بهبود فرآیند متکی است. (دولارد^۱، ۲۰۰۳). مادامی که مدیریت از کارمندان انتظار دارد تا نقش خود را هم از نظر کیفی و هم از نظر کمی بهبود ببخشند، آنها متناسب با تغییرات فرهنگی مدرن با شدت بیشتری کار می‌کنند. ظاهراً، آنچه از این محیط جدید سازمانی به دست آمده است مخالفت شدید کارمندان بوده که ناشی از جو سرشار از تضاد، کشمکش، فشار روانی^۲ و اغلب نمایشی غلط از عدالت کاری است. بیشتر این تضاد و فشار روانی به «طرح کار، ساختار و مدیریت کاری و شرایط محیطی و اجتماعی کارمند مربوط می‌شود که ممکن است منجر به صدمات روانی، اجتماعی و حتی فیزیکی گردد» (کوکس^۳ و همکاران، ۲۰۰۰).

فشار روانی موجود در محل کار، عاملی مهم در تضعیف روحیه و انگیزه، تضعیف عملکرد، برگشت از کار، مرخصی به دلیل بیماری، وقایع ناگوار، رضایت شغلی کم، محصولات و خدمات بی کیفیت، ارتباط داخلی ضعیف و... می‌گردد (چابربک^۴ و کوپر^۵، ۲۰۰۰، مرفی^۶، ۱۹۹۵، مک‌هاگ^۷، ۱۹۹۳).

بررسی جامعه صنعتی بریتانیا در سال ۲۰۰۱ نشان داد که ۹۱ درصد از مجموع ۴۹۰ شرکت کننده که همگی از منابع انسانی و متخصصین کارگزینی بودند، معتقدند که فشار روانی در سازمان آنها یک مشکل است. به طور ویژه، ۳۶ درصد بر این باور بودند که فشار روانی یک مشکل قابل توجه و ۵ درصد نشان دادند که آن یک مشکل بسیار جدی است. در سال ۲۰۰۳، هیئت اجرایی ایمنی و سلامت^۸ (HSE)، نمایندگی دولت بریتانیا، برآورد کرد که صنعت در بریتانیا سالانه ۳۷۰ میلیون یورو به دلیل فشار روانی از دست می‌دهد. شکی نیست که فشار روانی گاهی اوقات مفاهیم نسبتاً با اهمیتی را به خود گرفته است. در قدیم فشار روانی با مشاغل مدیریتی و اجرایی در ارتباط بوده است. این استدلال، به دلیل ظرفیت کار بالا و مسئولیت‌های مربوط به اتخاذ تصمیم توسط مدیران بوده که در قدیم وجود داشته است. امروزه در اکثر شرکت‌ها، مدیران ساعت‌های طولانی و به صورت ممتد در یک فرهنگ رقابتی سازمانی کار می‌کنند، جایی که درصد قابل توجهی از کارمندان زیر نظر آنها مشغول به فعالیت بوده که پایان فعالیت آنها تحت تأثیر نظر مدیران است اخیراً، مدیران مجبورند با تعدیل ساختن و کاهش نیروی انسانی دست و پنجه نرم کنند. همچنین، در دهه اخیر، مفهوم ناامنی شغلی به میزان قابل توجهی به خصوص میان مدیران افزایش یافته است (اسپارکس^۹ و همکاران، ۲۰۰۱). آرمناکیس^{۱۰} و بدیان^{۱۱} (۱۹۹۹، ص ۳۰۷) فشار روانی را به عنوان مانعی برای تغییر برنامه‌ریزی و اجرا دانسته و بیان می‌دارند:

قدرت دریافت، ایستادگی، تعهد، بدبینی، فشار روانی و عکس‌العمل‌های شخصی مربوطه، متغیرهایی هستند که باید در چارچوب برنامه‌ریزی و اجرای یک تغییر سازمانی در نظر گرفته شوند.

1. Dollard
5. Cooper
9. Sparks

2. Stress
6. Murphy
10. Armenakis

3. Cox
7. Mc Hugh
11. Bedeian

4. Schabracq
8. Health and Safety Executive



درک و دریافت فشار روانی در محل کار کاملاً بالا گزارش شده است، چرا که ۴۰ درصد تا ۶۰ درصد همه کارمندان شغل خود را پُر از پریشانی و یا بسیار پُر دغدغه و پُر فشار روانی گزارش داده‌اند که متأسفانه بر تعادل خانواده و سلامتی آنها تأثیر داشته است. در سرشماری اخیر توسط مشاغل درست «در امریکا، بیش از ۷۰ درصد کارگران معتقد بودند که یک توازن سالم میان کار و زندگی خانوادگی وجود ندارد. بیش از ۵۰ درصد از مجموع ۱۶۲۶ کارگر، به دنبال فرصت‌های شغلی جدید بوده، چرا که در مدیریت کردن فشار روانی ناشی از خانواده و کار ناتوان بوده‌اند.»

فشار روانی چیست؟

اصطلاح عام برای فشار روانی، تنیدگی^۱ می‌باشد. شخصی دچار تنیدگی می‌شود که دلهره داشته و یا از اینکه رویدادها در مسیر دلخواه خود پیش رفته و اشتباهی صورت نپذیرد می‌هراسند. تنیدگی، حالتی از ناآرامی و بی‌قراری است که در ذهن حس شده و توسط بدن تجزیه می‌گردد. در صورت وجود تنیدگی، جِسِم ضعیف می‌گردد.

هاماند^۲، خاطرنشان می‌کند که سه نوع دست نوشته‌های مجزا در مورد فشار روانی وجود دارد:

- (الف) دست‌نوشته‌هایی که به جوانب روانی و اجتماعی می‌پردازد.
- (ب) دست‌نوشته‌های مربوط به کارسنجی که به عوامل انسانی پرداخته، بر پایه آزمایشگاه استوار است و از بعد روش‌شناسی تا میزان زیادی آزمایشی می‌باشد.
- (ج) فشار روانی همچنین از لحاظ عصب‌شناختی و فیزیکی - روانی مورد مطالعه قرار گرفته است.

تعریف

در ادبیات مدیریت، فشار روانی به‌عنوان «پاسخی از جسم انسان به یک نیاز درک شده» تعریف شده است. زمانی که شخص گرسنه است و نیاز به خوردن غذا دارد، بدن درحالت اضطراب قرار گرفته که این حالت در صورت برآورده شدن نیاز از بین می‌رود. این تعریف نشان می‌دهد که فشار روانی یک شرایط مطلوب است که شخص را به سمت برآورده کردن نیازهای خود سوق می‌دهد. این مطلب تا حدی درست می‌باشد. فشار روانی همچنین ممکن است زمانی به‌وجود آید که نیاز انسان ناشی از ترس است و انسان را ملزم به فرار کردن می‌کند. گاهی اوقات، احتمال فرار نیز وجود ندارد. در این حالت، هیچ حرکتی صورت نپذیرفته، نیاز بدون پاسخ می‌ماند و شرایط فشار روانی نیز از بین نمی‌رود. آ.راس. اسکولر^۳ فشار روانی را بدین‌گونه تعریف کرده است:

شرایطی پویا که در آن فرد یا یک فرصت، یک درخواست یا یک منبع مربوط به آنچه که آرزو داشته، مواجه می‌شود و نتیجه آن برای فرد هم مهم بوده و هم نامعلوم است.

1. tension

2. Harmond

3. R.S. Schuler

فشارآورهای فیزیکی	فشارآورهای روانی
<p>محیطی</p> <p>گرما، سرما، رطوبت ارتعاش، سروصدا، وزش باد هیپوکزیا (اکسیژن ناکافی)، دود و سموم، مواد شیمیایی آزارنده‌های پوستی یا فاسدکننده‌ها کار فیزیکی نور روشن، تاریکی، تاضای هوا و مه، کسوف</p> <p>فیزیولوژی</p> <p>کم شدن آب بدن تغذیه نامناسب، عدم رعایت کامل بهداشت خستگی عضلانی و هواری استفاده حداکثر و حداقل از ماهیچه‌ها سیستم‌های عضو بیماری یا جراحت</p>	<p>شناختی</p> <p>اطلاعات باگرمی بیش از حد یا کمتر از حد معمول از مراکز حسی در مقابل محرومیت اهام عدم اطمینان، جدایی فشار زمانی در مقابل انتظار عدم قابلیت پیشگویی یونانی سازمانی تصمیمات سخت در برابر عدم تصمیم‌گیری تشخیص عملکرد معیوب</p> <p>هیجانی</p> <p>برس و بگرانی منجر به (استیج، بیماری، درد، شکست و ضرر) می‌شوند. عدم حاصل از دانداری و عزاداری، رنجش، خشم و عصبانیت منجر به ناامیدی احسان گناه می‌گردد. خستگی، عدم فعالیت را در پیش دارد محرک‌های ناسازگار (نگران خانه بودن، وظیفه- شناسی) رویارویی و ناآرامی‌های معنوی و روحانی منجر به تضعیف ایمان می‌گردد. احسانات بین فردی</p>

شکل ۴-۱ انواع فشارآورهای روانی و فیزیکی

کوکس^۱ بیان می‌کند که «بهتر است که به فشار روانی به‌عنوان جزئی لاینفک در یک فرآیند درحال پیشرفت نگاه کرد که افراد را در فعل و انفعالات داخلی با محیط خود درگیر کرده باعث می‌شود که افراد آن فعل و انفعالات را ارزیابی کنند و در صدد مشکلات به‌وجود آمده برآیند.»

ادواردز^۲ پیشنهاد می‌کند که فشار روانی، نتیجه «عدم سازگاری میان شخص (از نظر شخصیت، استعدادها و توانایی‌ها) و محیط و در نتیجه عدم توانایی او از عهده برآمدن از مسائلی است که در نتیجه این ناسازگاری به‌وجود می‌آید.»

در گزارش مکسول^۳ فشار روانی به صورت زیر تعریف شده است: «عکس العمل‌ها و بازخوردهای هیجانی و فیزیکی مضر که در نتیجه عدم تطابق نیازهای یک شغل و توانایی‌ها، منابع و نیازهای کارگر به‌وجود می‌آید» (مکسول، ۲۰۰۴، ص ۳۹).

دلایل وجود فشار روانی در محل کار

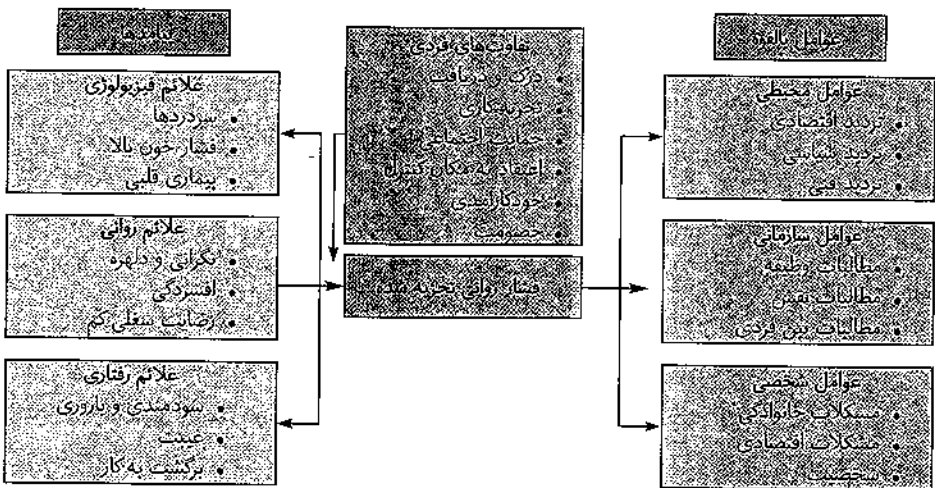
دلایل وجود فشار روانی چیست؟
 عامل فشار روانی، یک عامل خارجی نیست، بلکه فشار روانی توسط خود شخص به‌وجود می‌آید و اینکه چگونه شخص درباره عوامل خارجی می‌اندیشد، با این وجود،

1. Cox 2. Edwards 3. Maxwell

موقعیت‌هایی وجود دارند که در آنها اغلب افراد دچار فشار روانی می‌شوند. این موقعیت‌ها را موقعیت‌های فشارزا می‌نامیم. یک امتحان مهم در زندگی، مثل امتحان نهایی، انتقال محل سکونت، جدایی از خانواده به دلیل ازدواج، طلاق یا تغییر شغل، خواسته‌های سخت مالی، بیماری جدی، احتمال فاش شدن رازهای ناخوشایند از فشارزاهای معمول هستند (شکل ۴-۲ را ببینید).

خوشامدگویی و سرگرم کردن بازدیدکنندگان مهم و یا سخنرانی کردن برای اولین بار نیز موجب به‌وجود آمدن فشار روانی قابل توجهی می‌گردند. دنیلز^۱ و همکاران (۲۰۰۳) بیان می‌دارند که ۹ دلیل برای وجود فشار روانی در محیط کاری وجود دارد:

۱. ظرفیت کاری که به صورت ضعیف طراحی شده یا مدیریت شده باشد.
۲. زمان‌بندی کاری که به صورت ضعیف طراحی شده یا مدیریت شده باشد.
۳. محیط فیزیکی با مدیریت و طراحی ضعیف.
۴. درخواست‌های دیگر با مدیریت و طراحی ضعیف.
۵. فقدان صلاح‌دیدهای مهارتی.
۶. فقدان قدرت تصمیم‌گیری و یا دیگر اشکال کنترل.
۷. فقدان حمایت.
۸. ضعف طراحی و مدیریت در اجرای روش‌ها برای از بین بردن تضادها (برای مثال قلدری کردن/ آزار و اذیت).
۹. تفاوت‌های فردی.



شکل ۴-۲ مدل فشار روانی



انواع دیگر فشارها

- فشارها در محل کار چه چیزهایی هستند؟
- در محل کار، فشارهای زیر ممکن است علاوه بر آنچه که توسط دنیلز و همکارانش (۲۰۰۳) ذکر شد، وجود داشته باشند.
- نیازها، برآورده نگردند، این نیازها ممکن است نیاز به قدرت، به تحقیق و یا نیاز به استفاده از دانش باشد.
 - قرار نگرفتن در گروهی که فرد خواستار متعلق بودن به آن گروه است.
 - شناخته نشدن یا ارزش قائل نشدن برای قابلیت‌های فرد.
 - احساس عدم‌کفایت و کارآمدی در انجام وظیفه، به‌خصوص زمانی که فرد خود را با شخص دیگر مقایسه می‌کند.
 - یکنواختی و خستگی.
 - بی‌عدالتی در پاداش‌ها، مأموریت‌ها.
 - وجود فرصت‌های اندک برای رشد و ترقی.
 - کار بسیار کم و در نتیجه خستگی.
 - منابع ناکافی برای انجام وظایف و در نتیجه امکان شکست.
 - تضاد ارزش‌ها در محل کار، وادار کردن شخص به انجام کاری که به آن علاقه‌مند نیست.
 - درخواست‌های بسیار و متضاد در محل کار.
 - عدم وضوح در مسئولیت‌ها، ابهام در آنچه از فرد انتظار می‌رود.
 - کارفرمای غیر قابل فهم، غیر قابل پیش‌بینی و دمدمی مزاج.
 - وجود کار جدید و ناآشنا.
 - سرزشت شدن.
- بررسی‌های دقیق نشان داده‌اند که همه موقعیت‌های بالا، منجر به امکان شکست در محل کار و یا عدم‌شناخت و در نتیجه عدم اعتماد به نفس می‌شود.

فشارهای حاصل از وظایف

فشارهای حاصل از نقش چه چیزهایی هستند؟

در محل کار، فرد با کاری که ایفای نقش می‌کند شناخته می‌شود، یک نقش به شکل زیر می‌تواند تعریف گردد: «مجموعه‌ای از انتظارات، که دیگران از رفتار مبتدعی دارند.» یک نقش می‌تواند به چند شکل موجب فشار روانی گردد.

۱. ابهام حاصل از نقش: تعهد سازمانی، درگیری شغلی، و رضایت شغلی در صورت وجود ابهام در نقش فرد، کاهش می‌یابند. ابهام در نقش و یا انجام وظایف معمولاً به دلیل فقدان اطلاعات و یا

نقص اطلاعات به وجود می‌آید. این موضوع منجر به افزایش تنیدگی و نگرانی شده و ممکن است حتی منجر به ترک سازمان نیز گردد (جکسون^۱ و اسکولر^۲، ۱۹۸۵). ابهام در نقش حتی زمانی متداول تر است که فشار برای انعطاف‌پذیری و پاسخ‌گویی بیشتر می‌شود.

۲. نقش‌های با دامنه محدود: این‌گونه نقش‌ها، نقش‌هایی هستند که به نیروی کار برای انجام پروژه و یا فعالیت کردن در جهان خارجی واگذار می‌گردند. در این حالت، افراد میزان بالایی از فشار روانی را دارا خواهند بود. این‌گونه نقش‌ها، سازمان را به عنوان یک سازمان برجسته نشان می‌دهند. در این نمونه نقش‌ها، فرد مادامی که در تلاش است تا با انواع ارباب رجوع ارتباط داشته باشد، با مشکلات جدید و غیر قابل پیش‌بینی مواجه می‌شود.

۳. تضاد انفرادی نقش: این نوع فشار را توسط اجزای گوناگون یک نقش به وجود آمده که غیر قابل تطبیق هستند. این‌گونه نقش‌ها در وهله اول، نقش‌های نظارتی هستند. حتی در نقش‌های غیر نظارتی، تضاد نقش ممکن است وجود داشته باشد (همینگوی^۳ و اسمیت^۴، ۱۹۹۹) در مطالعه خود با نام تأثیر شرایط سازمانی و فشار روانی‌زاهای شغلی بر «رفتار کناره‌گیرانه»^۵ در پرستارها دریافتند که تضاد نقش تنها عامل تغییر و یا برگشت از کار بوده است، حتی بالاتر از مرگ بیماران.

عکس‌العمل روانی کارمند در برابر فشار روانی سازمانی شامل تعهد سازمانی، قصد تغییر شغل، قرارداد روانی و عدالت سازمانی است. اینها به علت رفتار کارمند بر سازمان تأثیر خواهند گذاشت.

انواع فشار روانی

چند نوع فشار روانی وجود دارد؟

دو نوع فشار روانی وجود دارد: فشار روانی مثبت^۶ و فشار روانی منفی^۷. فشار روانی مثبت شرایطی است که در آن انگیزه و تلاش برای رسیدن به اهداف وجود دارد،

انگیزه بالاست و موفقیت ممکن به نظر می‌رسد، این موقعیت چالش‌برانگیز بوده و به هنگام نایل شدن به هدف، فشار روانی نیز محو می‌شود. در این شرایط، موفقیت در پایان حاصل خواهد شد. فشار روانی منفی شرایطی است که در آن حالتی از درماندگی و ناتوانی در رسیدن به هدف دیده می‌شود، احساسی از ناامیدی، چرا که هیچ شانس از موفقیت وجود ندارد. شاید هیچ تلاشی صورت نمی‌گیرد، زیرا موفقیت غیر ممکن تصور شده است. این یک شرایط فشار روانی حاصل از عدم فعالیت است که از آن به عنوان استیصال یاد می‌شود.

فشار روانی مثبت برای فرد لازم بوده تا کاملاً هوشیار باشد و همه استعدادهای خود را در مقابله با موقعیت مورد نظر به کار گیرد. برای مثال، یک دروازه‌بان در فوتبال یا هاکی زمانی که توپ در زمین مقابل است کاملاً خونسرد می‌باشد، اما همین که توپ به سمت او حرکت می‌کند کاملاً هوشیارانه عمل خواهد کرد. بدن او سفت می‌شود، چشمانش برآمده می‌شود تا بتواند بر روی توپ و حرکت بازیکنان تمرکز کرده و

1. Jackson

2. Schuler

3. Hamingway

4. Smith

5. Withdrawal behavior

6. Eustress

7. Distress



کوچک‌ترین حرکت‌ها را در نظر بگیرد و در نهایت همهٔ عصب‌ها و ماهیچه‌های او آماده پاسخ‌گویی به حرکت‌ها می‌باشد، این فشار روانی مثبت نامیده می‌شود، که بدون آن دروازه‌بان نمی‌تواند کار خود را به‌نحو احسن انجام دهد. فشار روانی مثبت همچنین توسط گوی‌زن در بازی کریکت تجربه می‌شود، البته زمانی که گوی‌زن در صدد تحویل دادن توپ است. این نوع فشار روانی توسط بازیکن تنیس نیز تجربه می‌شود، یعنی زمانی که فرد در صدد پرتاب توپ به‌طرف دیگر است.

فشار روانی، جسمانی است

زمانی که دروازه‌بان، یا گوی‌زن و یا بازیکن تنیس، فشار روانی مثبت را تجربه می‌کند. تغییراتی در سیستم جسمانی او به‌وجود می‌آید. ماهیچه‌ها سفت شده و چشم‌ها هشیارتر و تیزتر می‌شوند. در مقابل، وقتی که یک فرد تحت استیصال شدید است. عرق کرده، بدن او ضعیف شده و قدرت خود را از دست می‌دهد.

آیا فشار روانی جسمانی است؟

مطالعات مربوط به فشار روانی نشان می‌دهد که پاسخ فرد در برابر فشار روانی منفی و فشار روانی مثبت یکسان است و فقط میزان آن فرق می‌کند. وقتی که فردی احساس خطر می‌کند، بر آن آمده تا هم بایستد و بچنگد تا از خود در مقابل خطر دفاع کند و هم فرار کردن را ترجیح می‌دهد. شرایط جسمی در هر کدام از این اتفاقات، به‌صورت خودکار باعث ایجاد تغییراتی در ترشح عادی هورمون‌ها و دیگر مواد شیمیایی شده، باعث می‌شود که فرد از فعالیت‌هایی که از اهمیت کمی برخوردارند صرف نظر کرد، و به‌سمت فعالیت‌هایی سوق داده می‌شود که در موقعیت به‌وجود آمده اولویت دارند. شرایط غیر عادی، همان بیماری‌ها هستند که در آن شخص از فشار خون بالا بی‌نظمی‌های قلبی، زخم معده، بی‌خوابی، یبوست، خستگی، ورم مخاط روده بزرگ، مشکلات کلیوی و... رنج می‌برد. در محل کار، از نظر رفتاری، این مسائل منجر به غیبت، اعتیاد به نوشیدن الکل، استفاده از دارو، عدم وجود توافق با همسر و غیره شده که هم از نظر سازمانی و هم از نظر اجتماعی نامطلوب است.

فشار روانی، مسأله روانی است

فشار روانی زمانی تجربه می‌گردد که شخص احساس خطر کرده و تصمیم به جنگ و فرار می‌گیرد. این مفهوم تعبیری است که افراد از عوامل بیرونی کرده‌اند: وقتی که فردی سگی را در خیابان می‌بیند که دندان‌های خود را نشان می‌دهد، ممکن است بترسد و یا آرام بماند. در اینجا هم احساس ترس و هم آرامش هر دو عکس‌العمل‌های روان‌شناختی هستند. وقتی که فردی در یک موقعیت مضطرب می‌شود. این اضطراب به دلیل آن موقعیت نیست، بلکه به دلیل درک و دریافتی است که فرد از موقعیت دارد. اگر شخصی در مهار کردن موقعیت از خود مطمئن است، پس هیچ نگرانی وجود ندارد. بنابراین سطح فشار روانی، توسط درک خود شخص از توانایی خود در مقابله با موقعیت تعیین می‌گردد.

آیا فشار روانی، یک مسأله روانی است؟



بنابراین، فشار روانی یک پاسخ روانی است که به میزان ترس فرد، اعتماد به نفس، نگرانی، خشم و زیان او بستگی دارد. پاسخ فیزیکی، یک پیامد اتوماتیک به شرایط روانی فرد است. تغییرات روانی به میزان ترس و اعتماد به نفس او و... بستگی دارند. بنابراین، مدیریت فشار روانی به صورت خاص به کنترلی بستگی داشته که فرد بر احساسات خود دارد.

سطوح فشار روانی

چند سطح فشار روانی وجود دارد؟

چهار سطح اصلی از علائم فشار روانی وجود دارد. سطح اول، پاسخ اولیه طبیعی است که با افزایش ضربان قلب، افزایش فشارخون، اتساع حدقه چشم، عرق کردن کف دست و کاهش فعالیت در معده شناسایی می‌شود.

در سطح دوم، سوزش‌های بیشتر، لکنت زبان، عدم تمرکز، بیقراری، عدم اشتها و تمایل بیشتر به سیگار کشیدن و یا مصرف الکل برای کسانی که قبلاً مصرف داشته‌اند وجود دارد. در سطح سوم، سردردهای بیشتر، درد معده، اسهال، عرق کردن، بی‌خوابی، افسردگی و غیره دیده می‌شود.

سطح چهارم با زخم معده، ضربه، اعتیاد به الکل، اعتیاد به مواد مخدر و جنون شناخته شده است.

مدیریت فشار روانی

چگونه فشار روانی مدیریت می‌شود؟

از فشار روانی نمی‌توان اجتناب کرد. از فشار روانی نباید اجتناب کرد. بدون فشار روانی، هیچ تلاشی برای رویارویی با مشکلات صورت نمی‌پذیرد و شخص خیلی زود دست از تلاش می‌کشد. فرد ممکن است حتی در کاری که از عهده آن برمی‌آید موفق نشود. زیرا حتی از کمترین توانایی‌های خود استفاده نمی‌کند، برای مثال، اگر دروازه‌بان، حتی تا دقیقه آخر درحالت آرام و با آرامش کامل باقی بماند، نمی‌تواند وظیفه خود را انجام دهد. در مدیریت فشار روانی، دو مطلب را باید مدنظر داشت. اول اینکه فرد نباید فشار روانی را تا آنجا به وجود آورد که موجب شود فرد هیچ عملی را از خود نشان ندهد. مثل آرجونا^۱ که در شروع جنگ کوروکشترا دست‌های خود را در مقابل دشمن به نشان تسلیم رها کرد.

دوم آنکه، شخص باید سعی کند که هرچه سریع‌تر به حالت طبیعی برگردد و برای مدت زمان طولانی درحالت فشار روانی باقی نماند.

حالت نخست به‌خصوص با وجود دیدگاهی به وجود می‌آید که به واسطه تفکر منطقی به وجود آمده است. گام اول آن است که فرد بپذیرد گاهی درک و دریافت او، حقیقت را تحریف می‌کند. این موقعیت، آن‌گونه که به نظر می‌رسد هم بد نیست. گام دوم آن است که فرد درک کند که شکست، یک فاجعه کامل



نیست. امکان ندارد که همیشه و در هر کاری موفق شویم. حتی نیازی نیست که همیشه موفق باشیم. یک تلاش شکست خورده به معنی آن نیست که فرد، فرد خوبی نیست. هیچ کس، بدون شکست‌های بسیار به موفقیت دست نیافته است. مارکونی^۱ و توماس آلوا ادیسون^۲ در اختراعات خود پس از شکست‌های بسیار موفق شدند. آنها به شکست‌ها به عنوان موفقیت‌هایی برای یادگیری می‌نگریسته‌اند.

گام سوم آن است که فرد بداند نگرانی و اضطراب موفقیت را تغییر نمی‌دهد بلکه تنها آرامش ذهنی و سلامت فرد را به خطر می‌اندازند. به هنگام مشاهده مسافران در فرودگاه‌ها و ایستگاه‌های قطار می‌توان تشخیص داد که بعضی از افراد کاملاً خونسرد و حتی خوابیده‌اند مادامی که افرادی دیگر، مدام در مورد دلایل تأخیر و میزان آن پرس و جو می‌کنند. این پرس و جوها فقط انسان را آزار می‌دهند ولی راه‌حل‌ها را تسریع نمی‌بخشد و فقط به فشار روانی فرد و دیگران اضافه می‌کند مفهوم بسیار معتبر دیگر در باگوات گیتا^۳ آمده است. «شما فقط باید انجام دهید. نتایج در دست شما نیستند. نتایج، که شکست یا موفقیت نامیده می‌شوند، در آینده رخ خواهند داد. هیچ کس بر آینده کنترل ندارد. شاید فرد بتواند بر زمان حال کمی کنترل داشته باشد که آن نیز به دلیل کاری است که انجام می‌دهد. همچنین، موفقیت و یا شکست تنها به کاری که فرد انجام می‌دهد وابسته نیست. عوامل بسیار دیگری نیز در این مورد وجود دارند. بنابراین، گیتا پیشنهاد می‌کند که وظیفه خود را انجام دهید و نگران نتایج نباشید. حتی فکر کردن به مطلوب بودن احتمالی نتایج نیز باعث فشار روانی و تشویش می‌شود.»

مادر ترزا این تفکر را زمانی که به صنعتگر ج. ر. د. تاتا صحبت می‌کرد بیان داشته است. «چرا نگران فقر هستید؟ کار شما به وجود آوردن صنایع بیشتر و استخدام افراد بیشتر است. بقیه را به خدا بسپارید.» موقعیتی که باعث فشار روانی می‌شود یک موقعیت مشکل ساز است. راه‌حل برای چنین موقعیتی نیاز به وجود آوردن اختیارات مدیریتی دارد. مردم به دلیل وجود فشار روانی عصبانی می‌شوند و با مقامات بد رفتاری می‌کنند. هیچ کدام از اینها مشکلات را حل نمی‌کند. حل مسئله و مشکل، نیاز به آرامش، تفکر روشن و تحلیلی دارد. فکر روشن و قدرت تجزیه و تحلیل با وجود فشار روانی مثبت بهبود یافته و با استیصال خراب می‌شود. اختیارات مدیریتی تنها زمانی دیده می‌شود که شخص با موضوع سروکار داشته و دست و پنجه نرم کند نه اینکه مضطرب و پریشان باشد.

آگاهی از اینکه «هیچ چیز کامل نیست» و «هر چیزی که می‌تواند به غلط بیفتد، به غلط خواهد افتاد»، کمک می‌کند تا از عهده موقعیت‌های فشار آور برآییم. افرادی که همیشه انتظار بهترین‌ها را دارند، احتمالاً فشار روانی بیشتری خواهند داشت. کامل بودن همیشه ضروری نیست. شاید هم حتی ممکن نباشد. رضایت تنها گزینه موجود و مطلوب است.

در محل کار، افراد باید یاد بگیرند تا وظایف را محول کنند. بسیاری از مردم معتقدند که آنها به تنهایی می‌توانند وظایف مشخصی را انجام دهند. قانون طلایی آن است تا این جمله را به سرعت نامعتبر سازیم.



فشار روانی تنها دلیل برای این نوع طرز تفکر است. نتایج مثبت بسیارند. زمانی که فرد در یک سلسله مراتب بالا می‌رود، محال است تا بتواند همه کارهایی که باید انجام شود را انجام دهد. شخص باید این وظایف را به دیگران انتقال دهد. زمانی که صرف اینکار می‌شود یک سرمایه‌گذاری خوب برای آینده است. برگشتن به حالت طبیعی نسبتاً آسان است. شخص باید تنها ذهن خود را به شرایطی بازگرداند که در آن فشار روانی وجود ندارد. هرگونه فعالیت خوشایند اینکار را ممکن می‌سازد. سرگرمی‌ها کمک کننده‌اند. تمرین یوگا ورزشی عالی برای آرامش بخشیدن به ذهن و جسم است. زمانی که فرد بتواند افکار و احساسات خود را با دیگران تقسیم کند، از میزان فشار روانی کاسته می‌شود. آهنگ‌ها و ملودی‌ها در موسیقی هندی، مثل باجانز و غزل‌ها، قابلیت آرام کردن اعصاب را دارند، حتی اگر فرد گوش ندهد.

نقش مدیر

به‌عنوان یک مدیر، شخص باید اطمینان حاصل کند که کارمندان او نباید تحت تأثیر فشار روانی قرار گیرند و همچنین به آنها باید کمک شود تا از موقعیت‌های فشارزا به سرعت خارج شوند. مراحل مورد نیاز به شرح زیر می‌باشند:

یک مدیر چه اعمالی را برای مدیریت فشار روانی می‌تواند انجام دهد؟

- سطوح فشار روانی را بشناسید.
 - نگرانی خود را نشان دهید.
 - سعی کنید با شخص صحبت کنید.
 - گوش دهید.
 - همدردی کنید.
 - توضیح دهید و نشان دهید که کار چگونه می‌تواند انجام شود یا اینکه چطور فرد می‌تواند از این تنیدگی رهایی یابد.
 - به او قوت قلب دهید.
 - از شخص حمایت کنید.
 - با او مباحثه کرده و او را در تصمیم‌گیری‌ها شریک کنید.
 - به افراد احترام بگذارید.
 - از بی احترامی کردن، بدگویی، بدرفتاری و سرزنش به‌خصوص در مکان‌های عمومی بپرهیزید.
 - از دست‌کاری، به زور وادار کردن و سرزنش کردن بپرهیزید.
 - از اعمال فشار به‌طور بیش از حد بپرهیزید.
 - حمایت اجتماعی را در محیط به‌وجود آورید.
- همه موارد ذکر شده در بالا، موجب به‌وجود آمدن حمایت لازم شده و نگرانی و تشویش را کاهش می‌دهد. نباید درخواست‌هایی را که به‌طور معمول از افراد انتظار می‌رود، کاهش داد. مردم، رقابت کردن را دوست

دارند. باید به آنها مأموریت‌هایی داد که آنها را به مبارزه دعوت کند. این تنها راه رشد و پیشرفت است. اما اگر فرد احساس فشار روانی بیش از حد نمود، باید به فرد قوت قلب داد نه اینکه مأموریت را از او گرفت.

انواع شخصیت

مطالعات مربوط به فشار روانی نشان داده‌اند که شخصیت نوع A سریع‌تر از شخصیت نوع B دچار فشار روانی می‌شوند. ویژگی‌های شخصیت نوع A از قرار زیر است:

چگونه شخصیت‌های مختلف تحت تأثیر فشار روانی قرار می‌گیرند؟

فرد اصرار زیاد به موفق شدن دارد، بی‌قرار و بی‌حوصله است؛ همیشه در حرکت است، عجله دارد و در یک زمان مشخص چند کار را باهم انجام می‌دهد، فرد برای خود یک برنامه‌ریزی فشرده و سنگین داشته و از منتظر ماندن و استراحت کردن متنفر است.

شخصیت نوع B برعکس هستند، همه چیز را آسان می‌گیرند، استراحت می‌کنند، بی‌قرار نیستند و با همیشه برنده شدن دچار عقده روانی نمی‌گردند.

ابزارهایی به‌وجود آمده‌اند که با استفاده از آنها می‌توان نوع شخصیت هر فرد را تشخیص داد. اما هیچ کس به‌طور کامل، نوع A و یا نوع B نیست. احتمال دارد که شخص از یک نوع شخصیت به نوع دیگر حرکت کند. این طور نیست که نوع B شخصیت مطلوب‌تری است زیرا فشار روانی تنها عامل مربوط به تأثیرگذاری نیست. موفقیت و دستیابی نیز به‌همان اندازه برای تأثیرگذاری مهم است و از این رو شخصیت نوع A شانس بیشتری برای بردن دارد.

مدیریت زمان

ناکافی بودن منابع یک فشارآور معمول و رایج است. فرد به منابعی احتیاج درد تا کار خود را انجام دهد و اگر آن منابع موجود نباشند، فشار روانی به‌وجود می‌آید. یک منبع مهم، زمان است. بسیاری از مردم معتقدند که زمان کافی برای انجام وظایف خود ندارند. برای آنها مشکل است تا در زمان مقرر شده کار خود را انجام دهند. این موضوع مهم در رابطه با افراد به صورت فردی و هم در رابطه با گروه‌ها به صورت جمعی صدق می‌کند.

چگونه مدیریت زمان به کاهش فشار روانی کمک می‌کند؟

گاهی ما در رابطه با اجتماعات مطالبی می‌خوانیم که برای انجام وظیفه خود نیاز به مدت زمان بیشتری دارند. گاهی پروژه‌هایی می‌بینیم که در موعد مقرر خود به پایان نرسیده‌اند. متأسفانه، زمان، منبعی است که هیچ کس نمی‌تواند آن را از فرد گرفته و یا به آن اضافه کند. هر شخصی یک مدت زمان مشخص برای انجام کار خود دارد. مطالعات نشان داده‌اند که مردم برنامه‌ریزی‌های ضعیفی در استفاده از زمان به‌عنوان یک منبع بوده‌اند. زمان به شکل‌های زیادی تلف می‌شود. بنابراین، اگر فرد یاد بگیرد که چگونه زمان خود را به شکل بهتری مدیریت کند، پس می‌تواند کنترل بهتری را بر فشار روانی داشته باشد.



زمان می‌تواند به دلایل زیر تلف شود:

- انجام کارهای غیرتولیدی مثل به‌دنبال پوشه‌ها، کاغذها و مراجع بودن
- ناکافی و یا ناقص بودن اطلاعات موجود
- گزارش‌های طولانی جلسات
- نامغولومی و تردید، قادر نبودن شخص برای متمرکز کردن ذهن خود
- تصحیح خطاها در دستورالعمل‌ها و وظایف
- روشن ساختن اهداف و نقش‌ها
- انجام کارهای تکراری و کاغذی به صورت ممتد
- ترفیع ندادن

همین که علت شناخته شد، علاج کاملاً مشخص و روشن می‌شود. بهترین راه برای شناختن علت، نگهداشتن و ثبت جزئی از فرد است که چگونه از زمان خود در طول یک هفته یا بیشتر استفاده کرده است. بعضی از راه‌حل‌ها شامل تنظیم مجدد عادت‌های شخصی، مثل برنامه‌ریزی بر روی اولویت‌ها، جلوگیری از انباشته شدن جلسات، اصرار نورزیدن بر روی کامل‌گرایی و... است.

بعضی از علاج‌ها باید در ماهیت نظم‌دهی مجدد به سیستم‌های کاری در اداره صورت پذیرد تا اینکه جستجو برای علائم و تصحیح‌ها به حداقل برسد. بعضی از راه‌حل‌ها باید بر آموزش دیگران برای بهتر کار کردن متمرکز شود تا اینکه میزان نظارت کمتر گردد.

تردید و دودلی به عنوان یک اتلاف‌کننده زمان ذکر شده است. این ممکن است به دلیل عدم وضوح در بیان اهداف و یا به دلیل خستگی و عدم تمرکز صورت پذیرد هر دو مورد ذکر شده قابل کنترل هستند. تردید، گاهی نیز به دلیل عدم وجود دانش در مورد موضوع مورد نظر به وجود می‌آید. زمانی که طول می‌کشد که شخص موضوعی را مطالعه کند به مهارت فرد بستگی دارد. افراد با تجربه ۱۰۰ صفحه از یک پوشه را بدون خواندن هر صفحه خوانده و فقط مطالب مهم و مربوط را شناسایی می‌کنند درحالی که بعضی افراد ممکن است دو برابر زمان وقت گذاشته، تا همه صفحات را بخوانند و مطالب مهم را تشخیص دهند. بنابراین، یک راه برای بهتر مدیریت کردن زمان، بهبود بخشیدن مهارت‌های فرد در محل کار است.

پیامدهای سازمانی فشار روانی

مطالعات نشان می‌دهد که معمولاً سطح بالای فشار روانی، عملکرد را کاهش می‌دهد. در هر حال، یک رابطه خطی—انحنایی میان فشار روانی و عملکرد کاری ممکن

است وجود داشته باشد، به شکلی که سطوح متوسط فشار روانی در واقع سودمندی و باروری را بهبود بخشیده، سطوح انرژی را افزایش می‌دهد و خلاقیت را زیاد می‌کند (موس^۱، هریس^۲ و فیلد^۳، ۲۰۰۳).

خستگی

خستگی^۱، یعنی حالتی که فشار روانی بر فرد غلبه می‌کند، معمولاً توسط متخصصان با انگیزه‌ای تجربه می‌شود که با حجم زیادی از کار مواجه شده‌اند. افرادی که احساس خستگی می‌کنند، انرژی خود را از دست می‌دهند و دچار تنبلی و ناامیدی می‌گردند.

علامت احساس خستگی شامل «ترس از آمدن به سرکار» به‌طور روزمره است (کردز^۲ و داتری^۳). افرادی که دچار خستگی می‌شوند از همکاران خود کناره‌گیری می‌کنند. در نتیجه، آنها افسرده شده و به خستگی خود با غیبت، برگشت از کار و عملکرد ضعیف پاسخ می‌دهند (پارکر^۴ و کولیک^۵، ۱۹۹۵).

غیبت و برگشت از کار

غیبت^۶ و برگشت از کار^۷ در طول خستگی و فشار روانی زیاد، بیش از حد اتفاق افتاده که منجر به عدم سودمندی و باروری می‌شود. مطالعه هنی^۸ و کلمانز^۹ (۱۹۹۵) نشان می‌دهد که فشار روانی یا فشار روانی مربوط به بیماری عامل غیبت بوده و غیبت فرد را به‌خوبی توضیح می‌دهد.

دارو و اعتیاد به الکل

مشاهده شده است که رابطه‌ای مستقیم بین افزایش سطح فشار روانی و اعتیاد به دارو وجود دارد، به‌دلیل افزایش در مصرف الکل و دارو در سازمان‌ها، بسیاری از شرکت‌ها برنامه خاصی را برای کمک کردن به کارمندان خود پایه‌ریزی کرده‌اند.

نکته‌ها

علامت خستگی	
• انرژی کمتر	• سودمندی کمتر
• شکایت کردن و منفی‌بافی	• فراموشی
• بی‌علاقگی	• احساس عدم انرژی بر همکاران و یا سازمان
• احساس درهم شکسته شدن	• ناامیدی و تنبلی
• تأخیر در کار	
• نمرکز کم	

مراحلی که باید در مدیریت فشار روانی دنبال شود

تشخیص فشار روانی و شناخت تأثیرات مضر آن بر زندگی کافی نمی‌باشد. همان‌طور که منابع مهمی از فشار روانی وجود دارد، راه‌های بسیاری برای مدیریت آن وجود دارد در هر حال، همه آنها به تلاش برای تغییر نیاز دارند: یعنی تغییر منبع فشار روانی و/

یا تغییر عکس‌العمل فرد نسبت به آن. فرد چگونه باید راه‌حل را درپیش بگیرد؟

چه مراحلی که باید در مدیریت فشار روانی دنبال شود؟

- | | | | | |
|----------------|-------------|--------------|------------|----------|
| 1. Burnout | 2. Crdes | 3. Doughtery | 4. Parker | 5. Kulik |
| 6. Absenteeism | 7. Turnover | 8. ffeaney | 9. Clemans | |



اولاً، مدیر مؤثر در تغییرات یک محیط سازمانی باید تأثیری فوری بر کاهش میزان ناسازگاری داشته باشد. در غیر این صورت این مسئله به صورت شدید می‌تواند بر میزان فشار روانی کارمندان در موقعیت‌های مواجه شده بیافزاید. ناسازگاری مستقیماً به تغییرات سازمانی نسبت داده می‌شوند — چه آن ناسازگاری در کارها، روابط یا فرآیند باشد — زیرا بسیاری از ناسازگاری‌های موجود در محل کار با تغییر تنیدگی شروع می‌شوند (واکولا^۱ و نیکولو^۲، ۲۰۰۵، ص ۳۹).

ثانیاً، رفتار منصفانه، تحقیقات سازمانی نشان داده است که کارمندی که معتقدند با آنها در سازمان به صورت منصفانه رفتار می‌شود، از سطوح کمتری از فشار روانی برخوردارند. در برابر تغییر، مقاومت کمتری نشان داده و در انجام اموری که منجر به سودرسانی به سازمان می‌شود شرکت می‌کنند، در حالی که آنهایی که چنین حسی ندارند سطح بیشتری از فشار روانی داشته، کاملاً در برابر تغییر مقاومت کرده و در کارهایی وارد می‌شوند که باعث ضرر رساندن به سازمان است (بارلینگ^۳ و فیلیپس^۴، ۱۹۹۳).

ثالثاً، نقش عدالت^۵، بدون شک مدیریت بر پایه انصاف و عدالت در محیط سازمانی در فرآیند تصمیم‌گیری کارمند در تعیین میزان رضایت شغلی او و تمایل به ادامه کار بسیار تأثیر گذار است.

تمرین

سؤالات مروری

۱. نقش متفاوت فشار روانی کدامند؟ برای هر کدام دو مثال بزنید.
۲. به‌طور انتقادی، روش‌هایی که برای کاهش فشار روانی در محل کار استفاده می‌شوند را بررسی کنید؟
۳. چگونه یک مدیر می‌تواند در کاهش فشار روانی در محل کار نقش داشته باشد؟
۴. یادداشت‌هایی کوتاه درباره هرکدام از اصطلاحات زیر بنویسید؟
 - (الف) فشار روانی مثبت
 - (ب) فشار روانی منفی
 - (ج) فشار روانی افراطی
 - (د) فشار روانی کم
۵. علل مختلف فشار روانی کدامند؟ به‌طور کامل توضیح دهید؟
۶. علائم فشار روانی را شرح دهید؟
۷. چگونه با علت فشار روانی مقابله می‌کنید؟ توضیح دهید؟
۸. فشار روانی موجود در محل کار را تعریف کنید. فشارزاهای مختلف مربوط به کار را توضیح دهید؟



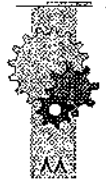
۹. مدیریت چگونه می‌تواند از عهده فشار روانی در محل کار برآید؟ چه مراحلی لازم است در کاهش فشار روانی در محل کار باید مد نظر قرار گرفت؟
۱۰. منظور از خستگی چیست؟ چگونه خستگی به وجود می‌آید؟ چگونه می‌توان از آن پیشگیری نمود؟

جاهای خالی را پر کنید

۱. فشار روانی موجود در محل کار عاملی معروف برای تضعیف _____ و _____ کاهش عملکرد مرخصی به دلیل بیماری، برگشت از کار، رضایت شغلی کم، خدمت و نتایج باکیفیت کم، ارتباطات ضعیف درونی و ناسازگاری است.
۲. هرچه فشار برای انعطاف‌پذیری و پاسخ‌گویی در سازمان افزایش می‌یابد _____ خود را بیشتر به نمایش می‌گذارد.
۳. غیبت و برگشت از کار در طول _____ و فشار روانی زیاد، در بالاترین حد خود بوده که منجر به فقدان سودمندی و منافع می‌گردد.
۴. روشنفکری و قدرت تجزیه و تحلیل با _____ بهبود یافته و به واسطه _____ آسیب می‌بیند.
۵. زمانی که شخص یک _____ را درک کرده و آماده جنگ و یا فرار می‌شود، فشار روانی به وجود می‌آید.
۶. استیصال یکی از انواع _____ (مثبت / منفی) فشار روانی است.
۷. اصطلاح رایج برای فشار روانی _____ می‌باشد.
۸. دلیل فشار روانی هیچ‌کدام از عوامل _____ نیست.
۹. منظور از _____ مجموعه‌ای از انتظارات است که دیگران از رفتار متصدی دارند.
۱۰. _____ سطح اساسی از علائم فشار روانی وجود دارد.
۱۱. مطالعات بررسی فشار روانی نشان داده‌اند که شخصیت‌های _____ بسیار سریع‌تر از شخصیت‌های _____ دچار فشار روانی می‌شوند.
۱۲. افزایش خودآگاهی و رشد شخصی یک دلیل _____ از فشار روانی است.
۱۳. مقداری از فشار روانی برای انجام دادن یک کار لازم است. این جمله _____ است.

کار عملی (پروژه)

با کارمندی از سازمان خود مصاحبه کرده تا فشارهای روانی عمده او را شناسایی کرده و بدانید چگونه او می‌تواند از عهده فشار روانی برآید؟



باصخ جاهای خالی

- | | |
|------------------------|--------------------------------------|
| ۱. انگیزه، اصول اخلاقی | ۲. ابهام در نقش |
| ۳. خستگی | ۴. فشار روانی مثبت و فشار روانی منفی |
| ۵. تهدید | ۶. منفی |
| ۷. تنیدگی | ۸. بیرونی |
| ۹. نقش | ۱۰. فشار روانی مثبت |
| ۱۱. نوع A، نوع B | ۱۲. اجتماعی |
| ۱۳. درست | |

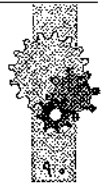
فصل ۵

فرهنگ سازمانی

اهداف یادگیری

پس از خواندن این فصل، شما قادر خواهید بود تا مفاهیم زیر را درک کنید:

- پیدایش روان‌شناسی صنعتی
- مفهوم فرهنگ سازمانی
- سطوح فرهنگ سازمانی
- نظریه‌های فرهنگ سازمانی
- ویژگی‌های فرهنگ سازمانی
- انواع فرهنگ سازمانی
- قدرت فرهنگ
- فرهنگ برتر، حربه فرهنگ‌ها و فرهنگ معکوس
- نقش‌ها و اهمیت فرهنگ سازمانی
- اقداماتی که باید برای موفقیت سازمانی صورت پذیرد

**مقدمه**

فرهنگ، مجموعه‌ای از رفتارهای آشکار و یا ارزش‌های اساسی و عمیقی است که رفتار را هدایت می‌کند. در سازمان‌های بزرگ، جملات تصویری و مأموریتی و بیان ارزش‌ها به صورت رسمی درآمده تا فرهنگ شرکت را توصیف کنند. فرهنگ سازمانی^۱، نظامی از ارزش‌ها و عقاید است که پایه و اساس رفتارها و کارهای مدیریتی سازمان را تشکیل می‌دهند (دنيسون^۲، ۱۹۹۰). فرهنگ سازمانی، روشی از زندگی یا حالتی از انجام فعالیت‌های روزانه در یک سازمان است که به طور آگاهانه یا ناآگاهانه پذیرفته شده و دنبال می‌شود. فرهنگ سازمانی چندین عامل قابل توجه دیگر را به مفهوم مشارکت، ثبات ساختاری، عمق، پهنا، طرح‌ریزی و یکپارچگی را نیز در بر دارد (شین^۳، ۲۰۰۴).

به عنوان عضوی از مشاغل متفاوت، ما می‌دانیم که یک پزشک، وکیل، مهندس، حسابدار، و یا دیگر متخصصین، نه تنها ملزم به یادگیری مهارت‌های فنی هستند بلکه باید ارزش‌ها و هنجارهای مشخصی را که آن شغل یا حرفه را تعریف می‌کنند، بپذیرند. اگر ما از بعضی از هنجارها پیروی نکنیم، طرد شده و از فعالیت در آن حرفه محروم می‌شویم. مفهوم فرهنگ به ما کمک می‌کند تا رشد هنجارها و ارزش‌ها را توضیح دهیم.

وجود یک فرهنگ سازمانی قوی و مناسب برای یک سازمان ضروری است تا بتواند در عصر جدید به صورت مؤثر و کارآمد عمل کند. فرهنگ سازمانی نقش مهمی در تعیین و کنترل رفتار کارمند در محل کار ایفا می‌کند. ارزش‌های اصلی، مفروضه‌ها، هنجارها، روندها و... که در یک سازمان دنبال می‌شوند، فرهنگ آن سازمان را تشکیل می‌دهند. اینها در سراسر سازمان بدون هیچ تخلف و انحرافی، پذیرفته شده و دنبال می‌شوند.

مشاهدات قابل توجهی نشان داده‌اند که رهبران و سازمان‌هایی که هم به دشواری‌های محیط کاری و هم به نیازهای اصلی مردم خود پاسخ می‌دهند، نسبت به رقبای خود بین ۳۰ درصد تا ۴۰ درصد عملکرد بهتری دارند (ففر^۴، ۱۹۹۸). این قضیه برای همه صنایع، بدون در نظر گرفتن اندازه آنها، قدمت یا نوع، صدق می‌کند. برای مثال، ۱۰۰ شرکت برتر فرجنون، احتمالاً دارای فرهنگ‌هایی هستند که در آن کارمند رشد کرده و میزان برگشت از کار به نصف رسیده است (۱۲٫۶ درصد در برابر ۲۶ درصد). همچنین میزان استخدام در این شرکت‌ها تقریباً دو برابر شرکت‌هایی است که در این فهرست موجود نمی‌باشند (اخبار کوتاه خانواده و کار، ۱۹۹۹).

تعریف

او-ریلی^۵ و چتمن^۶ (۱۹۹۶، ص ۱۶۰) فرهنگ سازمانی را به شکل زیر تعریف کرده‌اند: «نظامی از ارزش‌های مشترک (که چیزهایی را که مهم است بیان می‌کنند) و

فرهنگ سازمانی را
تعریف کنید

1. Culture
5. Pfeffer

2. Organizational culture
6. O'Reilly

3. Denison
7. Chatman

4. Schein



هنجارها که رفتارها و دیدگاه‌های مناسب را برای اعضای سازمانی تعریف می‌کنند (یعنی چطور احساس کنند و چطور رفتار کنند).»

بکر^۱ و گیر^۲ (۱۹۶۰) فرهنگ سازمانی را به شکل زیر تعریف می‌کنند: «مجموعه‌ای از مفاهیم مشترک که اعمال و کارها بر اساس آنها سازماندهی می‌شود. بیانیه‌هایی که نکات آن مخصوص گروه مورد نظر است.»
لوییس^۳ (۱۹۸۰) فرهنگ سازمانی را به شکل زیر تعریف کرده است: «مجموعه‌ای از مفاهیم و معانی که میان گروهی از افراد به اشتراک گذاشته می‌شود. این مجموعه کاملاً مناسب و مربوط به گروه مورد نظر بوده و همچنین به اعضای جدید نیز منتقل می‌شود.»

الیر^۴ و فرسیرتو^۵ (۱۹۸۴) فرهنگ سازمانی را به شکل زیر تعریف کرده است: «مجموعه‌ای از اطلاعات و معیار برای درکه، باور، ارزیابی و اجراست که اجتماعات بشری را به محیط خود مربوط می‌سازد.»
شین^۶ (۳۷۴-۳۷۳) فرهنگ یک گروه را به شکل زیر تعریف کرده است: «الگویی از مفروضه‌های اساسی مشترک که گروه آنها را یاد گرفته است زیرا این مفروضه‌ها مشکلات مربوط به سازگاری با محیط بیرونی و یکپارچگی درونی را حل می‌کند. همچنین این مفروضه‌ها کاملاً خوب عمل کرده و معتبر شناخته شده است و از این رو به اعضای جدید به عنوان راه درست دریافت، تفکر و احساس نسبت به مشکلات ذکر شده، معرفی شده و منتقل می‌شود.»

فرهنگ سازمانی چگونه به وجود می‌آید

فرهنگ سازمانی چگونه به وجود می‌آید؟

وقتی که یک سازمان تأسیس می‌شود فرهنگ آن سازمان به واسطه تعامل بین فرد و سازمان شکل گرفته و تکامل می‌یابد. فرهنگ سازمانی را می‌توان از طریق فرآیندهای کارگزینی و تجاری تجربه نمود. میزانی که یک فرهنگ سازمانی، به طور آگاهانه و آشکار و نه به صورت غیر آگاهانه و پوشیده، خود را نشان می‌دهد، بر روی میزان سهولت تغییر و اجرای آن تأثیر می‌گذارد. زمانی که فرهنگ سازمانی تغییر می‌کند هنجارها و محصولات رفتاری سطحی را با سهولت نسبی تغییر می‌دهد. در هر حال در سطوح عمیق‌تر، یعنی مفروضه‌ها و ماهیت انسان، تغییر و یا ایجاد فرهنگ سازمانی سخت و وقت‌گیر است (کیلمن^۷، ۱۹۸۵).

سطوح فرهنگ سازمانی

سطوح فرهنگ سازمانی کدام است؟

شین (۲۰۰۴) سه سطح اصلی از فرهنگ سازمانی را ارائه می‌دهد:
(الف) مصنوعات: شامل همه پدیده‌هایی است که شخص به هنگام رویارویی

با یک گروه جدید در یک فرهنگ ناآشنا می‌بیند و احساس می‌کند. این مقوله شامل محصولات قابل مشاهده گروه مثل معماری محیط فیزیکی، نوآوری هنری، سبک آن، پوشش، چگونگی



برخورد، داستان‌ها و افسانه‌هایی که درباره سازمان گفته می‌شود. فهرست مکتوب ارزش‌ها، جشن‌ها و مراسم مذهبی دیده شده و... می‌باشد (شین، ۲۰۰۴، صفحات ۲۵-۲۶).

(ب) ارزش‌ها و عقاید مشترک: ارزش‌ها و عقاید مشترک، بنا به گفته شین، ایده‌ها و نظریه‌های مشترک است که در واقع ممکن است رفتار را هدایت کنند. عقاید مشترک، اصولی هدایت‌گر هستند که افراد و سازمان به آنها اشتیاق داشته (شین، ۱۹۸۵-۱۹۹۲) و ممکن است در قسمت بیان اهداف یا فلسفه بیان شده باشند. شین ذکر می‌کند، تمام گروهی که در حال یادگیری هستند بالاخره ارزش‌ها و عقاید اصلی خود و نظر خود را در رابطه با باید‌ها و نباید‌ها نشان می‌دهند. عقاید مشترک در واقع به دنبال «راه صحیح برای انجام کارها» هستند. سازمان‌های تازه تأسیس شده می‌توانند ارزش‌های خوب را به اشتراک بگذارند اما تغییر اولویت‌ها می‌تواند به وظیفه اصلی سازمان صدمه زده یا آن را به تأخیر بیناندازد. بسیاری از شرکت‌ها بیان می‌کنند که آنها به یکپارچگی ارزش

مقوله‌هایی که برای توصیف فرهنگ استفاده شده است

قواعد رفتاری مشهود به هنگام گفتگوی افراد با یکدیگر: شامل زبانی که آنها استفاده می‌کنند، رسم و رسوم، و سنت‌هایی که بین آنها به وجود می‌آید و تشریفات مذهبی است که آنها در موقعیت‌های مختلف به کار می‌گیرند (گوفمن^۱ ۱۹۵۹، ۱۹۶۷، جونز^۲، مور^۳ و سیندر^۴، ۱۹۸۸).

هنجارهای گروهی: معیارها و ارزش‌های ضمنی که در گروه‌های کاری شکل می‌گیرد (هومانز^۵، ۱۹۵۰ و کیلمن^۶ و ساکستون^۷، ۱۹۸۳).

ارزش‌های مشترک: اصول و ارزش‌های اعلام شده که گروه در تلاش است به آنها دست یابد نظیر «کیفیت محصول^۸» و یا «هدایت قیمت^۹» (دیل^{۱۰} و کندی^{۱۱}، ۱۹۸۲، ۱۹۹۹).

قوانین بازی: قوانین نانوشته ضمنی برای سازگار شدن با سازمان. قوانینی که یک عضو جدید باید برای پذیرفته شدن در گروه فرا گیرد (شین، ۱۹۶۸، ۱۹۷۸).

جو^{۱۲}: احساسی که توسط چارچوب فیزیکی در یک گروه منتقل می‌شود و روشی که در آن اعضای سازمان با یکدیگر، با مشتری و با افراد بیرونی تعامل می‌کنند (اشکاسنی^{۱۳}، و یلدرام^{۱۴}، پترسن^{۱۵}، ۲۰۰۰).

طرز تفکر، الگوهای ذهنی و الگوی زبانی: چارچوب شناختی مشترک که درک و دریافت، تفکر و زبان اعضای یک گروه را هدایت کرده و آنها را طی یک فرآیند یکپارچه به اعضای جدید منتقل می‌کند (داگلاس^{۱۶}، ۱۹۸۶، هافستد^{۱۷}، ۲۰۰۱).

جشن‌ها و تشریفات مذهبی و رسمی: روشی که در آن افراد گروه اتفاقات کلیدی را که ارزش‌ها و پیام‌های مهمی نظیر ترفیع، تکمیل پروژه‌های مهم و مراحل برجسته‌ای را انعکاس می‌دهند (دیل و کندی ۱۹۸۲، ۱۹۹۹).

- | | | | | | |
|--------------|--------------------|---------------------|-----------|--------------|-------------|
| 1. Goffman | 2. Jones | 3. Moore | 4. Snyder | 5. Homans | 6. Kilmann |
| 7. Saxton | 8. Product quality | 9. Price leadership | | 10. Deal | 11. Kennedy |
| 12. Climate | 13. Ashkansay | 14. Wilderom | | 15. Peterson | 16. Douglas |
| 17. Hofstede | | | | | |



می‌دهند اما در واقع کارمند آنها به‌طور مستمر دروغ می‌گوید، تقلب می‌کند، و برای اینکه به منافع خود برسند دزدی می‌کند (انرون، ساتیام). عقاید مشترک ممکن است با رفتارها یا نظریه‌های موجود سازگار باشد یا نباشد. آگاهی از ناسازگاری‌ها میان عقاید مشترک و رفتار شخصی می‌تواند مسبب یک تضاد درونی شود و افراد را مجبور سازد تا یا عقاید خود و یا رفتار خود را تغییر دهند (گلد^۱، ۲۰۰۲). در هر مؤسسه‌ای، نکته اصلی که باید به‌خاطر داشت آن است که یک درک اصلی از اولویت‌های جامعه یا فعالیت‌های یک سازمان به ارزش‌های آن شفافیت بیشتری می‌بخشد تا یک مطالعه در مورد مأموریت و یا جملاتی درباره ارزش‌ها.

(ج) مفروضه‌های زیربنایی: شین، هسته^۲ یک فرهنگ سازمانی را به‌شکل زیر تعریف کرده است: اصل یک فرهنگ سازمانی، مفروضه‌های زیربنایی^۳ است که در اعضای آن مشترک است و افراد آنها را فرض مسلم می‌دانند. این مفروضه (افراد آنها را فرض مسلم می‌دانند) پذیرفته شده است و از این رو معمولاً مورد بررسی قرار نگرفته و درباره آن سؤال نمی‌شود. مفروضه‌های زیربنایی، عمومیت‌هایی هستند که از تجارب گذشته فرد تشکیل شده و شامل درک و دریافت درونی شده فرد از ماهیت افراد یا اشیا (شامل عقاید) در محیط کاری می‌گردد. این عمومیت‌ها چگونگی ارتباط با افراد در نقش‌های مختلف و چگونگی عملکرد در شرایط فرضی را تعیین می‌کنند. هرچند مفروضه‌های زیربنایی توسط همه افراد تعیین می‌شود، ولی آنها نهان بوده و معمولاً از آگاهی افراد خارج است. مفاهیمی که، توسط افراد تعیین شده و در سطوح زیرین پنهان می‌گردند. نیروی کنترلی قوی بر روی رفتار متخصصین اعمال می‌کنند (شین، ۱۹۸۵-۱۹۹۲). شین (۱۹۸۳) بر روی اهمیت تأمل در خود برای کشف مفروضه‌های کلی و روشن ساختن آنها تأکید می‌ورزد. او تأمل در خود را به‌عنوان جزئی کلیدی از یک تمرین حرفه‌ای مؤثر می‌شناسد. تأمل تخصصی، ابزاری بلااستفاده است که این قدرت را دارد تا به افراد در بررسی سازگاری میان دانش خود، ارزش‌ها و فرضیه-هایشان کمک کند.

نظریه‌های مربوط به فرهنگ سازمانی

دوره‌نامه‌های کاربردی فرهنگ سازمانی کدام است؟

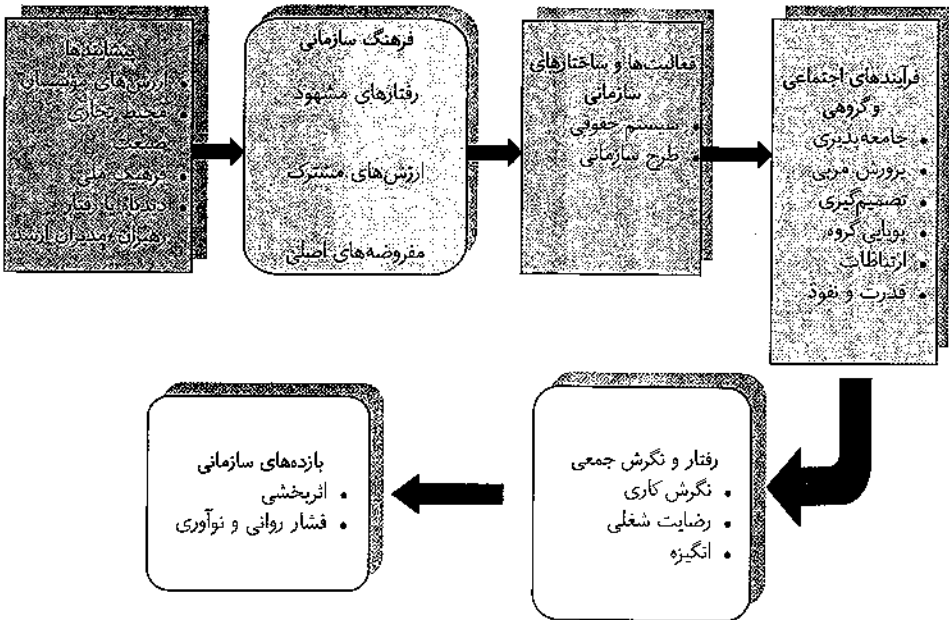
همان‌طور که دیدگاه‌های مختلفی در رابطه با مفهوم فرهنگ سازمانی وجود دارد، دیدگاه‌های مختلفی در مورد عملکرد آن هم وجود دارد. دنیسون (۱۹۹۰) چهار دیدگاه اصلی در رابطه با فرهنگ سازمانی ارائه کرده که به چهار فرضیه مجزا برگردانده شده‌اند:

۱. فرضیهٔ ثبات: به معنی آن است که یک دیدگاه مشترک، عقاید و ارزش‌های معمول در میان افراد سازمانی و همکاری درونی را بهبود بخشیده و معنی و حس تشخیص را در میان اعضا روشن‌تر می‌سازد.

1. Gold

2. Core

3. Underlying assumption



شکل ۱-۵ فرهنگ سازمانی زیربنایی

۲. فرضیه مأموریتی: به معنی آن است که یک حس مشترک از هدف، مسیر، و استراتژی با هم همکاری کرده و اعضای سازمانی را به سمت اهداف کلی سوق می‌دهند.
۳. فرضیه شرکت‌آدرگیری: به معنی آن است که درگیری و شرکت با یک حس مسئولیت و مالکیت درگیر شده و از این رو تعهد سازمانی و وفاداری نسبت به سازمان به وجود می‌آورد.
۴. فرضیه انطباق‌پذیری: در این فرضیه پیشنهاد شده است که هنگامها و عقایدی که توانایی سازمان را در دریافت، تعبیر و ترجمه علائم محیطی به تغییرات رفتاری و سازمانی داخلی بهبود می‌بخشند. حیات، رشد و تکامل سازمان را ترفیع می‌دهند. این فرضیه‌ها بر جوانب مختلف فرهنگ و استرس در نقش‌های مختلف تمرکز دارد. دو فرضیه اول ثبات را ترفیع و تشویق می‌کنند، و دو فرضیه بعدی منجر به تغییر و سازگاری می‌گردند. فرضیه ۱ و ۳ فرهنگ را متمرکز بر پویایی‌های درونی سازمان می‌بینند و در فرضیه ۲ و ۴ تصور می‌شود که فرهنگ، رابطه سازمان را با محیط بیرون مورد خطاب قرار می‌دهد.

ویژگی‌های فرهنگ سازمانی

چه ارزش‌هایی فرهنگ یک سازمان را توصیف می‌کند؟ اگرچه فرهنگ به صورت آنی قابل مشاهده نیست، شناخت مجموعه‌ای از ارزش‌ها که ممکن است برای توصیف فرهنگ یک سازمان مورد استفاده قرار گیرند



به ما در تشخیص، اندازه‌گیری و مدیریت فرهنگ به صورت مؤثرتری کمک می‌کنند. رابینز^۱ (۱۹۹۳) ۱۰

ویژگی را برشمرده است:

۱. هویت عضو
۲. تأکید بر گروه
۳. تمرکز افراد
۴. یکپارچگی واحد
۵. کنترل
۶. تحمل خطر
۷. معیار پاداش
۸. تحمل تضاد
۹. تحلیل جهت و هدف
۱۰. تمرکز دقیق بر سیستم

نکته‌ها

ویژگی‌های فرهنگ سازمانی	
• هویت عضو	• تأکید بر گروه
• تمرکز افراد	• یکپارچگی واحد
• کنترل	• تحمل خطر
• معیار پاداش	• تحمل تضاد
• تحلیل جهت و هدف	• تمرکز دقیق بر سیستم

نیمرخ فرهنگ سازمانی

نیمرخ فرهنگ سازمانی^۲ برای بررسی سازگاری میان فرد و ارزش‌های سازمانی به وجود آمده است (اریلی^۳، چتمن، و کالدول^۴، ۱۹۹۱). نیمرخ فرهنگ سازمانی، به‌عنوان درجه‌ای از فرهنگ و ارزش‌ها به‌عنوان جنبه‌ای از فرهنگ در سطح سازمانی شناخته شده است (آگل^۵ و کالدول، ۱۹۹۹). آشکاسنی، بردفوت^۶ و فاکوس^۷ (۲۰۰۰) گزارش داده‌اند که نیمرخ فرهنگ سازمانی یکی از محدود ابزارهای است که جزئیات را در رابطه با اعتبار و قابلیت تکرار فراهم می‌کند.

1. Robbins
5. Agle

2. Organisational culture profile
6. Broadfoot

3. O'Reilly
7. Falkus

4. Caldwell



فرهنگ نوآور براساس چارچوب نیمرخ فرهنگ سازمانی، شرکت‌هایی که دارای فرهنگ نوآور^۱ هستند انعطاف‌پذیر و انطباق‌پذیر بوده و با عقاید جدید آزمایش می‌شوند. این شرکت‌ها توسط یک سلسله مراتب از عناوین و دیگر تمایزهای مربوط توصیف می‌شوند.

نکته‌ها

ویژگی‌های نیمرخ فرهنگ سازمانی

نیمرخ فرهنگ سازمانی دارای هفت ارزش تفکیک شده است:

- | | |
|--------------------|-------------------|
| ۱. فرهنگ نوآور | ۵. فرهنگ مردم‌گرا |
| ۲. فرهنگ محجومی | ۶. فرهنگ جمع‌گرا |
| ۳. فرهنگ نتیجه‌گرا | ۷. فرهنگ جزئی‌گرا |
| ۴. فرهنگ باندااز | |

فرهنگ هجومی شرکت‌هایی که دارای فرهنگ هجومی^۲ هستند به رقابت کردن و داشتن عملکرد بهتر نسبت به رقبای خود، اهمیت می‌دهند. شرکت مایکروسافت^۳ یک شرکت با فرهنگ هجومی است. این شرکت با شماری از دعاوی مخالف جهت تشکیل اتحادیه‌های بزرگ صنایع مواجه شده و سال‌هاست با رقیبان مخالفت می‌کند. در شرکت‌های هجومی، از ادبیاتی نظیر «ما رقابت را از بین می‌بریم» استفاده می‌شود. در گذشته مدیران اجرایی مایکروسافت جملاتی نظیر «ما ذخایر هوایی شرکت نرم‌افزار را قطع می‌کنیم. هر حین، که آنما می‌فروشد، ما با آن برخورد می‌کنیم.» استفاده می‌کنند. فرهنگ هجومی این شرکت، دلیلی برای وارد شدن به آشفتگی‌های جدید قانونی است. البته فقط هنگامی که آشفتگی‌های قبلی حل شود.

فرهنگ نتیجه‌گرا فرهنگ نتیجه‌گرا^۴ را آن دسته از کسانی که برای موفقیت، نتایج و عملکرد، ارزش ویژه‌ای قائل می‌شوند مهمترین نیمرخ فرهنگ سازمانی می‌دانند.

فرهنگ پایدار^۵ این نوع فرهنگ قابل پیش‌بینی، قانون‌گرا و دولتی است. این سازمان‌ها در تلاش‌اند تا کوشش‌های فردی را باهم یکی کرده تا به بالاترین درجه کارآمدی دست یابند. وقتی که محیط ثابت و مشخص است، این فرهنگ‌ها با فراهم کردن سطح ثابت و دائمی از برون‌داد به سازمان کمک می‌کنند تا مؤثرتر واقع شود (وسترام، ۲۰۰۴). این فرهنگ‌ها از عملکرد و اجرای سریع خودداری می‌کنند و در نتیجه نسبت به تغییر و محیط پویا ناسازگارند. مؤسسه‌های محلی عمومی دارای فرهنگ‌های ثابت هستند.

1. innovative	2. Aggressive culture	3. Microsoft corporation
4. Outcome oriented culture	5. stable culture	6. westrum



فرهنگ اداری آنها برای کشتن عقاید خوب در مراحل اولیه و ممانعت از فرهنگ برای ابداع و نوآوری سرزنش شده است.

فرهنگ مردم‌گرا فرهنگ مردم‌گرا^۱ به عدالت و احترام به حقوق افراد ارزش می‌نهد. این سازمان‌ها بر این عقیده استوارند که مردم بزرگترین دارایی آنها هستند. علاوه بر داشتن روش‌های منصفانه و الگوهای مدیریتی، این شرکت‌ها جوی را به وجود می‌آورند که در آن کار کردن سرگرمی است و کارمندان احساس نمی‌کنند که باید میان کار و دیگر جوانب زندگی خود یکی را انتخاب کنند. در این سازمان‌ها، تأکید بیشتری به احترام گذاشتن به مردم گذاشته شده است (اردوگان^۲، لیدن^۳ و کریمر^۴، ۲۰۰۶). یک مطالعه بر کارمندان جدید در یک شرکت حسابداری نشان داد که کارمندان به صورت میانگین ۱۴ ماه بیشتر از بقیه در فرهنگ‌های مردم‌گرا می‌مانند (شریدان^۵، ۱۹۹۲).

فرهنگ جمع‌گرا شرکت‌هایی با فرهنگ جمع‌گرا گروهی فعالیت کرده و بر همکاری تأکید می‌ورزند. برای مثال شرکت هواپیمایی کینگ فیشر^۶ یک فرهنگ جمع‌گرا را میان کارمندان خود به وجود آورده تا در صورت لزوم قادر باشند به یکدیگر کمک کنند. این شرکت همچنین آموزش گروه‌های کاری را مورد تأکید قرار داده است. کارمندان در جلساتی که روزانه دوبار برگزار می‌شود شرکت می‌کنند. این جلسات، جلسات مروری صبح و جلسات مباحثه بعد از ظهر نام دارند که باعث می‌شود کارمندان با یکدیگر مشارکت داشته و در مورد منابع مشکل ساز و اقدامات بعدی مباحثه کنند. در نظام انتخابی کینگ فیشر، متقاضیانی که به عنوان بازیکن گروهی شناخته نمی‌شوند به عنوان کارمند استخدام نمی‌گردند. در سازمان‌های جمع‌گرا، اعضا روابط مثبتی با همکاران و به خصوص با مدیران خود دارند.

فرهنگ جزئی‌گرا سازمان‌های با این نوع فرهنگ بر جزئیات تأکید می‌ورزند. چنین فرهنگی در صنعت مهمان‌نوازی به شرکت‌ها این مزیت را می‌دهند تا خود را از دیگر شرکت‌ها متفاوت سازند. برای مثال گروه هتل‌های تاج^۷ و گروه هتل‌های ابروی^۸ از آن نمونه هتل‌هایی هستند که سوابق مربوط به درخواست‌های همه مشتری‌های خود را نگه داشته‌اند. مثلاً اینکه مشتری، چه روزنامه‌ای را ترجیح می‌دهد یا از چه نوع بالش‌ی استفاده می‌کند. این اطلاعات در یک نظام رایانه‌ای ذخیره می‌شود تا بتوان بهترین خدمات را به مشتریان ارائه داد هر درخواستی که کارمند هتل از طرف مشتری دریافت می‌کند یا می‌شنوند در این سیستم وارد شده تا هتل بتواند خدمات بهتری را به مشتری ارائه دهد. مهمانان این هتل در پاریس که بیست و یکمین سالگرد ازدواج خود را جشن گرفتند، با ۲۱ شاخه گل رز در تختخواب خود مواجه شدند. چنین توجه دقیق به جزئیات راهی مؤثر برای تأثیرگذاری بر مشتریان و اطمینان حاصل کردن از بازگشت آنهاست. شرکت مکدونالد، شرکت دیگری است که به صورت جزئی تشریح می‌کند که چگونه کارمندان شغل خود را انجام

1. People oriented culture

2. Erdogan

3. Liden

4. Kraimer

5. Sheridan

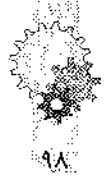
6. Team oriented culture

7. Kingfisher Airlines

8. Detail- oriented culture

9. Taj Group of Hotels

10. Oberoi Group of Hotels



دهند. او عکس‌هایی از سیب‌زمینی سرخ کرده و همبرگرها را به کارمندان خود نشان داده تا غذاها به هنگام آماده شدن دقیقاً مثل عکس باشند (ماکلز^۱، ۲۰۰۷، آوریل^۲ ۲۳).

علاوه بر این هفت فرهنگ، دو ابعاد دیگر نیز وجود دارند که در فهرست بالا نبوده ولی اخیراً اهمیت یافته‌اند.

فرهنگ خدماتی^۳ این نوع فرهنگ بر کیفیت بالای محصولات تأکید می‌ورزد. این نوع فرهنگ از جمله ابعاد نیمیخ فرهنگ سازمانی نیست، اما با دادن اهمیت به صنعت خورده فروشی در اقتصاد کلی، داشتن یک فرهنگ خدماتی می‌تواند یک سازمان را به وجود آورده و یا آن را در هم بشکند. سازمان‌هایی که به خاطر فرهنگ خدماتی خود معروف هستند شامل ماروتی سوزوکی^۴، گروه‌های هتل‌های تاج و خط هوایی کینگ فیشر می‌باشند. در این سازمان‌ها، کارکنان آموزش می‌بینند تا به بهترین شکل به مشتریان خدمت‌رسانی کنند. در این شرکت‌ها آموزش یک هنجار است. کارمندان آموزش می‌بینند تا مشکلات مشتریان را به روش صحیح حل کنند. از آنجایی که کارمندان در ارتباط مستقیم با مشتری هستند و برای حل کردن هر موضوعی در بهترین موقعیت قرار دارند، آموزش و پرورش کارمند در این نمونه شرکت‌ها با ارزش تلقی می‌شود برای مثال بانک HDFC به فرهنگ خدماتی خود معروف است همه کارمندان در همه امور آموزش دیده‌اند تا بتوانند به مشتری‌ها در صورت نیاز کمک کنند. کارمند شعبه ممکن است با روش‌های خاصی برای خدمت‌رسانی به مشتریان مواجه شوند مثل باز کردن لابی خود برای رویدادهای اجتماعی. آنها همچنین از طریق دادن انگیزه و انعام به عملکرد خدماتی کارمند پاداش می‌دهند.

فرهنگ ایمنی^۵ بعضی از مشاغل نسبت به ایمنی حساس هستند برای مثال نیروهای دفاعی، خبرنگارها، خلبان‌ها، ماهیگیرها، کارگران فولاد و سقف‌سازان، در میان ده شغل خطرناک در هند هستند (کریسی، ۲۰۰۵). در سازمان‌هایی که این‌گونه شغل‌ها انجام می‌گیرد به وجود آوردن و حفظ یک فرهنگ ایمنی مهم است فرهنگی که بر ایمنی به عنوان یک هنجار قوی تأکید می‌کند مزیت رقابتی را فراهم می‌آورد زیرا سازمان می‌تواند تصادف‌ها را کاهش داده، میزان بالایی از اصول اخلاقی را حفظ کند و با حذف کردن هزینه‌های بیمه کارگران به سودمندی بالا دست یابد. زمانی که شرکت‌ها در به وجود آمدن چنین فرهنگی ناتوان هستند، از عواقب شدیدی رنج خواهند برد. در شرکت‌هایی که دارای فرهنگ ایمنی هستند، تعهدی قوی نسبت به ایمنی وجود دارد که از سطح مدیریت شروع شده و تا سطوح پایین‌تر ادامه دارد.

انواع فرهنگ سازمانی

دشپاند^۶ و فارلی^۷ (۱۹۹۹)، با اقتباس از تحقیقاتی که توسط کوپین^۸ (۱۹۸۸) صورت گرفته، چهار نوع فرهنگ سازمانی را طبقه‌بندی کرده‌اند:

1. Markels
5. Safety culture

2. April
6. Deshpande

3. Service culture
7. Farley

4. Maruti Suzuki
8. Quinn

۱. رقابتی^۱ (که به سود رقابتی و اولویت بازار اهمیت می‌دهد)
 ۲. کارآفرینانه^۲ (که به نوآوری و خطرپذیری اهمیت می‌دهد)
 ۳. دولتی^۳ (به تنظیمات درونی و ساختار رسمی اهمیت می‌دهد)
 ۴. توافقی^۴ (به وفاداری، سنت‌ها و تمرکز درونی اهمیت می‌دهد)
- سازمان‌ها معمولاً ترکیبی از چهار نوع فرهنگ را به وجود می‌آورند، اما تنها بر روی یک نوع خاص تمرکز بیشتری می‌کنند.

قدرت فرهنگ

همه سازمان‌ها فرهنگ دارند. بعضی از سازمان‌ها فرهنگی قوی‌تر و اصلی‌تر از بقیه را دارا هستند. فرهنگ‌های سازمانی در میزان قدرت با یکدیگر متفاوت‌اند. منظور از قدرت یک فرهنگ، میزان موفقیت‌ها و حمایت مشترک بوده که تکرار عوامل فرهنگی برتر و همچنین میزان شناخت فرد از فرهنگ را فراهم می‌آورند. ویژگی فرهنگ، مسیر تأثیر فرهنگی و قدرت آن، نیروی آن را به وجود می‌آورد. هرچه فرهنگ قوی‌تر باشد، تأثیر بیشتری بر روی تعهد کارمند، عملکرد و تصمیم‌گیری‌ها خواهد داشت. یک فرهنگ قوی در میان اعضای سازمانی به اشتراک گذاشته می‌شود (آروگی سامی^۵ و بیلز^۶، ۱۹۸۷، چتمن^۷ و یون یانگ^۸، ۲۰۰۳). به عبارت دیگر اگر اکثر کارمندان در یک سازمان در رابطه با ارزش‌های شرکت توافق نظر داشته باشند، می‌توان در آن سازمان از یک فرهنگ قوی صحبت کرد زمانی که فرهنگ مورد نظر قوی باشد، محتوای آن بر روی طرز تفکر و رفتار اعضا تأثیر می‌گذارد. سه توضیح مربوط برای منافع اجرایی فرهنگ‌های قوی وجود دارد (کاتر^۹ و هسکت^{۱۰}، ۱۹۹۲). اولاً، توافق فراگیر و تأیید ارزش‌ها و هنجارهای سازمانی، کنترل اجتماعی را در میان یک شرکت تجاری تسهیل می‌بخشد. وقتی که رفتارهای خاصی مناسب‌تر از بقیه هستند و در این مورد توافق نظر وجود دارد، انحراف از هنجارهای رفتاری باید ردیابی شده و سرعت تسریع گردد. عملیات تصحیح‌کننده از سوی کارمندان دیگر، بدون در نظر گرفتن مرتبه شغلی آنها، صورت می‌گیرد. کنترل اجتماعی غیررسمی مؤثرتر بوده و هزینه کمتری نسبت به ساختارهای کنترل رسمی متحمل می‌شود (اریلی و چتمن، ۱۹۹۶). ثانیاً، فرهنگ‌های قوی دستیابی به هدف را تسهیل می‌کنند. زمانی که اهداف و کارها به وضوح مشخص باشد، کارمندان به هنگام مواجهه با موفقیت‌های غیرمنتظره تردید کمتری نشان داده و به درستی واکنش نشان می‌دهند. دنبال کردن هدف، همکاری بین گروه را افزایش می‌دهد چرا که فضای کمتری برای مباحثه میان گروه‌های مختلف درباره‌ی علایق شرکت وجود دارد (کریس^{۱۱}، ۱۹۹۰؛ کرمر^{۱۲}، ۱۹۹۳؛ هرمالین^{۱۳}، ۲۰۰۱). در نهایت، فرهنگ‌های قوی می‌توانند انگیزه و

1. Competitive

2. Entrepreneurial

3. Bureaucratic

4. Consensual

5. Arogyaswamy

6. Byles

7. Chatman

8. Eunyong

9. Kotter

10. Heskett

11. Kreps

12. Cremer

13. Hermalin



عملکرد کارمندان را بهبود ببخشند چرا که آنها درک کرده‌اند که انتخاب وظایف خود به صورت آزادانه صورت گرفته است (اریلی، ۱۹۸۹، اریلی و چتمن، ۱۹۹۶).

گاهی اوقات یک فرهنگ قوی ممکن است به دلیل انتظارات، ضعیف عمل کند. در یک فرهنگ قوی، اعضا آنچه از آنها انتظار می‌رود را می‌دانند و فرهنگ به عنوان یک سازواره کنترل مؤثر بر رفتار اعضا عمل می‌کند. تحقیقات نشان داده است که فرهنگ‌های قوی به عملکرد ثابت بیشتری در محیط‌های ثابت منجر می‌شوند. اما در محیط‌های ضعیف و حساس، فواید مربوط به قدرت فرهنگ از بین می‌رود (سورن سن^۱، ۲۰۰۲).

نکته‌ها

اجزای فرهنگ مشارکتی قوی

- درک واقعی از آنچه شرکت برای آن در تلاش است که اغلب در شعارها و آرمان‌ها گفته شده است.
- تعهد افراد نسبت به قوانین، سیاست‌ها، روش‌ها و وظایف کاری.
- شناخت قهرمانانی که عملکرد آنها نشان دهنده فلسفه و دقت شرکت است.
- اعتقاد به جشن‌ها و مراسم مذهبی و ساخت یک هویت مشترک.
- درک انتظارات و قوانین غیررسمی.
- پذیرفتن اینکه به اشتراک گذاشتن عقاید و اطلاعات مهم می‌باشد.

فرهنگ برتر، خرده‌فرهنگ‌ها و فرهنگ معکوس

فرهنگ برتر چیست؟ شرکت‌های تجاری کوچکتر دارای یک فرهنگ برتر با مجموعه واحدی از اعمال، ارزش‌ها و عقاید مشترک می‌باشند. سازمان‌های بزرگتر شامل چندین خرده‌فرهنگ و همچنین یک فرهنگ چندگانه معکوس می‌باشند (دیل و کندی، ۱۹۸۲، پیترز^۲ و واترمن^۳، ۱۹۸۲). همان‌گونه که توسط اکثر اعضای سازمان در قالب ارزش‌های اصولی گفته شده این کل فرهنگ سازمانی را دربر می‌گیرد. وقتی از افراد خواسته می‌شود تا فرهنگ سازمان را عرضه کنند، آنها معمولاً فرهنگ برتر را توصیف می‌کنند: یک دید کلان‌نگر که ویژگی‌های متمایز سازمان را بیان می‌کند.

خرده‌فرهنگ‌ها چیستند؟ خرده‌فرهنگ‌ها، گروهی از افراد با الگویی خاص از ارزش‌ها و فلسفه‌اند که با ارزش‌ها و فلسفه برتر سازمان ناهماهنگ نمی‌باشند (شین، ۱۹۸۵). این زیر مجموعه‌های فرهنگ کلی، تمایل دارند تا در سازمان‌های بزرگتر مشکلات رایج، موقعیت‌ها و تجربه‌هایی که مخصوص افرادی از منطقه جغرافیایی یا اداره‌ای خاص، است را منعکس کنند. خرده‌فرهنگ‌ها، ارزش‌های اصلی فرهنگ برتر را حفظ می‌کنند اما به منظور منعکس کردن موقعیت خاص خود، آنها را تغییر می‌دهند. خرده‌فرهنگ‌های قوی

در نیروهای کاری، تیم‌ها و گروه‌های پروژه‌ای با عملکرد بالا در سازمان‌ها دیده می‌شوند. برای مثال، خرده‌فرهنگ‌های قوی در رابطه با مهندسين استرس و ارتباط، و در اکثر زیرواحدها در نیروهای دفاعی در هند وجود دارد.

گروه‌های تعلیم داده شده باید مسائل فنی پیچیده را حل کرده تا مطمئن شوند که فرهنگ معکوس چیست؟ هوایماهای بویینگ ایمن هستند. این گروه مهندسين اگرچه از بعضی جهات مجزا هستند، اما ارزش‌های برتر بویینگ سهیم می‌باشند. (بیر^۱ و ترايس^۲، ۱۹۸۷). در مقابل، فرهنگ‌های معکوس^۳، الگویی از ارزش‌ها و فلسفه را داراست که فرهنگ اطراف را رد می‌کند (آگور، ۱۹۸۹).

در یک سازمان، ادغام‌کنندگان و فراگیران ممکن است باعث ایجاد فرهنگ معکوس شوند. کارمندان و مدیران یک شرکت فراگیر، ممکن است ارزش‌ها و فرضیه‌هایی را داشته باشند که کاملاً با ارزش‌های یک شرکت دیگر ناسازگار باشد. این امر، به برخورد فرهنگ‌های شرکتی معروف است. وقتی که کوکاکولا تصاویر کلمبیا را خریداری کرد، این شرکت خیلی دیر متوجه شد که این تصاویر تجاری با فروش نوشیدنی خیلی متفاوت است. این شرکت تصاویر کلمبیا را با فرهنگ شرکتی خاص خود به شرکت سونی فروخت و از برخورد مداوم فرهنگ‌ها جلوگیری کرد (برزمن، ۱۹۹۴).

هر سازمان بزرگی، زمانی که کارمندان را از یک جامعه بزرگتر استخدام می‌کند، گروه خرده‌فرهنگی مهم و قابل‌توجهی را وارد می‌کند. برای مثال در هند، خرده-فرهنگ‌ها و فرهنگ معکوس ممکن است به‌طور طبیعی بر اساس قبیله، جنسیت، نسل، وضعیت اجتماعی خانواده منطقه جغرافیایی شکل گیرند. در شرکت‌های اروپایی، نژاد و زبان، همچون جنسیت در تکامل خرده‌فرهنگ‌ها نقش مهمی را ایفا می‌کند. در بسیاری از ملت‌های کمتر توسعه یافته، زبان، آموزش، مذهب یا وضعیت اجتماعی خانواده، زمینه‌هایی برای شکل‌گیری خرده‌فرهنگ‌ها و فرهنگ‌های معکوس معروف اجتماعی هستند.

سه مشکل اساسی با وارد کردن گروه‌ها از جوامع بزرگتر وجود دارد که بر رابطه تناسب زیر گروه‌ها با سازمان به‌طور کل تأثیر می‌گذارد. اولاً، گروه‌های تابع مثل اعضای یک مذهب یا نژاد خاص، ممکن است در داخل یک فرهنگ معکوس قرار گیرند و برای تغییر وضعیت خود و سود رسانی به شرکت به‌سختی کار کنند. ثانیاً، برای شرکت ممکن است بسیار سخت باشد تا از عهده تغییرات فرهنگی وسیع برآید. برای مثال، در هند مسائل درمانی زنان، اقلیت‌ها، و ناتوانان در طول ۲۰ سال گذشته به‌طور چشم‌گیری تغییر یافته است. شرکت‌هایی که فقط سنت‌های قدیم و متعصب را می‌پذیرند، نسبت به رقبا در حال پیشرفت خود از فقدان پرسنل کلیدی و مشکلات ارتباطی و همچنین تضاد بین شخصی بیشتری رنج می‌برند. ثالثاً، شرکت‌هایی که تقسیم‌بندی‌های طبیعی حاصل از فرهنگ بزرگتر را می‌پذیرند، در انجام امور بین‌المللی با مشکل مواجه می‌شوند.



فرهنگ و رسمی‌سازی

چگونه فرهنگ به رسمی‌سازی امور کمک می‌کند؟

فرهنگ سازمانی قوی، ثبات رفتاری را افزایش می‌دهد. پس، از این جمله می‌توان دریافت که فرهنگ‌های قوی به‌عنوان جایگزینی برای رسمی‌سازی^۱ عمل می‌کنند. رسمی‌سازی در یک سازمان با قرار دادن قوانین و تنظیماتی برای تنظیم کردن رفتار یک کارمند صورت می‌پذیرد. رسمی‌سازی بالا در یک سازمان پیش‌بینی‌پذیری، نظم و ثبات را به وجود می‌آورد. فرهنگ‌های قوی بدون نیاز به اسناد مکتوب، به‌همان اندازه به نظم و ثبات و آینده‌نگری دست می‌یابند. بنابراین، به رسمی‌سازی و فرهنگ باید به‌عنوان دو حالت متفاوت برای دستیابی به یک نتیجه نگاه کرد. هرچه فرهنگ سازمانی قوی‌تر باشد، نیاز کمتری به ایجاد قوانین و تنظیمات رسمی برای هدایت رفتار کارمند وجود خواهد داشت.

کارکردهای فرهنگ سازمانی

کارکردهای فرهنگ سازمانی چیست؟

فرهنگ سازمانی چهار کارکرد دارد:

- (الف) هویت سازمانی^۲: فرهنگ سازمانی موجب ایجاد تمایز میان دو سازمان می‌شود. این امر همچنین به اعضای سازمان هویت می‌بخشد.
- (ب) تعهد جمعی^۳: فرهنگ، ایجاد تعهد به چیزی بزرگتر از علائق شخصی فرد را تسهیل می‌کند. فرهنگ یک پیوند اجتماعی است که با فراهم کردن معیارهای مناسب در رابطه با آنچه کارمندان باید گفته و انجام دهند، سازمان را منسجم‌تر می‌کند (رابینز، ۱۹۹۳، ص ۵۱۵).
- (ج) ابزار معنابخشی^۴: فرهنگ به‌عنوان پدید آورنده معنی و مکانیزم کنترل عمل می‌کند تا بتوان دیدگاه و رفتار کارمندان را هدایت کند.
- (د) ثبات اجتماعی سیستم: نقش فرهنگ، تأثیر گذاشتن بر رفتار کارمندان است. فرهنگ قابلیت کنترل داشته و عملکرد مستقل عضو را که به ضرر آن است محدود می‌کند. معنی مشترک ایجاد شده توسط فرهنگ آن است که همه اشخاص باید در یک جهت حرکت کنند.

فرهنگ سازمانی محدودیت‌های خود را نیز داراست:

- (الف) ممانعت به تغییر: وقتی که ارزش‌های فرهنگ با آن دسته از ارزش‌ها که تأثیر سازمان را در محیط‌های پویا افزایش می‌دهند هم‌تراز نشده‌اند، پس یک مانع به وجود می‌آورد تا نتوان تغییرات اساسی را اجرا نمود.
- (ب) ممانعت به گوناگونی: به دلیل وجود فرهنگ، یک تضاد مدیریتی وجود دارد. سازمان‌ها به دنبال استخدام مردمی با پیش‌زمینه‌های گوناگون هستند تا کیفیت تصمیم‌گیری و خلاقیت را افزایش



دهند. اما فرهنگ‌های قوی به دنبال کاهش گوناگونی‌اند. یک چالش مدیریتی در حال پیشرو، متعادل ساختن نیاز برای گوناگونی و نیاز به فرهنگ قوی است.

(ج) ممانعت برای ادغام کنندگان و فراگیران: یکی از دغدغه‌های اولیه در ادغام کنندگان و فراگیران در سال‌های اخیر، سازگاری فرهنگی میان دو شرکت بوده است. چرا که دلیل اصلی شکست این اجتماعات، تضاد فرهنگی است.

اهمیت فرهنگ سازمانی

شین (۱۹۹۲) پیشنهاد می‌کند که امروزه فرهنگ سازمانی نسبت به گذشته از اهمیت بیشتری برخوردار است. رقابت بیشتر، جهانی شدن، ادغام، فراگیری، اتحاد و توسعه نیروی کاری نیاز بیشتری را به مسائل زیر به وجود آورده است:

- همکاری و یکپارچگی در واحدهای سازمانی به منظور بهبود کارآمدی، کیفیت و سرعت، طراحی، ساخت و تحویل محصولات و خدمات.
- نوآوری در محصول.
- نوآوری در راهبرد.
- نوآوری در فرآیند و توانایی، به منظور معرفی فناوری‌های جدید نظیر فناوری اطلاعات.
- مدیریت مؤثر بر واحدهای کاری متفرقه و افزایش گوناگونی نیروی کاری.
- مدیریت بین فرهنگی بر تشکیلات اقتصادی جهانی و یا مشارکت چند ملیتی.
- ساخت چند فرهنگی که جنبه‌های چند فرهنگ را که قبلاً از هم مجزا بوده‌اند ترکیب کرده است.
- مدیریت بر تنوع نیروی کاری.
- تسهیل و حمایت از کار گروهی.

مراحل مورد نیاز فرهنگ سازمانی برای دستیابی به موفقیت سازمانی

شین (۱۹۹۲) چندین مورد ضروری را برای موفقیت سازمانی بر شمرده که فرهنگ سازمانی باید آنها را در نظر بگیرد:

- سازمان باید تنها واکنش دهنده و البته از پیش فعال باشد.
- سازمان باید نه تنها قابلیت انطباق داشته باشد بلکه باید محیط را مدیریت کرده و بر آن تأثیر بگذارد.
- سازمان نباید ایده‌آل‌گرا بلکه عمل‌گرا باشد.
- سازمان باید آینده‌نگر بوده و نه به طور قابل توجهی گذشته‌گرا و یا حال‌گرا باشد.
- سازمان باید تنوع و نه یکپارچگی را بپذیرد.

چه اعمالی باید برای تبدیل فرهنگ سازمانی به موفقیت سازمانی انجام شود؟



• سازمان نباید فقط وظیفه‌گرا باشد بلکه باید رابطه‌گرا نیز باشد.
 • سازمان، هم باید ارتباطات بیرونی را به وجود آورده و هم باید یکپارچگی درونی را افزایش دهد.
 این مفروضه‌های اساسی برای حذف موانعی که از انواع اصلاحات سازمانی خارجی و درونی مورد نیاز برای موفقیت آینده ممانعت می‌کنند ضروری است اما آنها کافی نیستند آنها باید توسط ارزش‌ها، هنجارها و الگوهای رفتاری، نشانه‌ها و مصنوعات و همچنین توسط یک مأموریت ویژه و مجموعه‌ای از اهداف و استراتژی‌ها نیرومندتر شود. بعضی دیگر بر چندین نیاز فرهنگی ویژه دیگر تأکید می‌ورزند. به گفته آنها فرهنگ سازمانی مدرن باید:

- جمع‌گرا باشد (شریطون و استرن ۱۹۹۷).
- دانش‌گرا و یادگیری‌گرا باشد (به فصل ۵ مراجعه شود).
- اتحادگرا و مشارکت‌گرا باشد (به فصل ۹ مراجعه شود).

نکته دیگر آن است که بدانیم چه موقع تأکید کرده و چطور بین حفظ فرهنگی و نوآوری فرهنگی تعادل برقرار کنیم (ترایس و بیر ۱۹۹۱، کولینز و پراس ۱۹۹۴). مدیران باید فعالانه کار کنند تا فرهنگ سازمان موجود را با گذشته و آینده مربوط ساخته، مادامی که ارتباط آن را با گذشته نیز حفظ کنند. کولینز و پراس (۱۹۹۴) دریافته‌اند که شرکت‌هایی با دوره موفقیت طولانی مجموعه‌ای محدود اما قوی از ارزش‌های اصولی داشته که از تغییر سازمانی در طول زمان ممانعت نمی‌کند. این شرکت‌ها قادر بوده تا اصول خود را حفظ کنند مادامی که به پیشرفت نیز اهمیت می‌دهند.

آغاز فرهنگ در یک سازمان

فرهنگ سازمانی چگونه
تبدیل می‌شود؟

منبع اصلی فرهنگ یک سازمان مؤسسان^۱ آن است. مؤسسان درباره اینکه یک سازمان چگونه باید باشد پیش‌بینی خاص دارند و آنها به سنت‌های قبلی یا ایدئولوژی‌های گذشته محدود نمی‌گردند اندازه کوچک یک سازمان جدید تحمیل دیدگاه مؤسس را بر کل اعضای سازمان تسهیل می‌کند. مؤسسان، فرهنگ را به سه روش به وجود می‌آورند:

- انتخاب کارمندان^۲: مؤسسان تنها آن دسته از کارمندانی را استخدام کرده و نگه می‌دارند که طرز تفکر آنها شبیه خود مؤسس است.
- اجتماعی ساختن^۳: مؤسسان کارمندان خود را به سمت طرز تفکر و احساس مؤسس تربیت کرده و اجتماعی می‌سازند.
- الگو برداری^۴: مؤسس به عنوان یک الگو عمل کرده و کارمندان را تشویق می‌کند تا عقاید، ارزش‌ها و فرضیه‌ها را درونی کنند. هرگونه موفقیت سازمانی به بینش، دیدگاه و رفتار مؤسس نسبت داده می‌شود به بیان دیگر سازمان نتیجه شخصیت مؤسس است.

**حفظ فرهنگ**

حکومت فرهنگ سازمانی
حفظ می شود؟

سازمان‌ها با دادن مجموعه‌ای مشابه از تجربه‌ها به کارمندان، فرهنگ خود را حفظ می‌کنند این تمرین‌ها شامل انتخاب فرآیند، معیارهای ارزیابی عملکرد، فعالیت‌های آموزش و تکامل و روش‌های ترفیح می‌شود. آنهایی که فرهنگ را حمایت می‌کنند پاداش گرفته و آن دسته که از فرهنگ حمایت نکرده جریمه می‌شوند.

(الف) **انتخاب کارمند:** فرآیند انتخاب، باید کارمندان با استعداد و با مهارت مربوطه را شناسایی کرد. یکی از جنبه‌های مهم این فرآیند آن است که اطمینان حاصل کنیم آنهایی که انتخاب می‌شوند ارزش‌هایی مطابق با ارزش‌های سازمان دارند. کارمندانی که ارزش‌ها و عقاید آنها با سازمان سازگار نیست استخدام نشده‌ای خود را از فهرست متقاضیان حذف می‌کنند.

(ب) **اقدامات مدیریت:** پیام‌های کلی و اقدامات مدیریت، هنجارهای رفتاری را در سرتاسر سازمان برقرار می‌کند. این هنجارها شامل تمایل به خطرپذیری، سطح نیروی کارمند، پوشش مناسب و نشان دادن مسیرهای کاری موفق می‌باشد.

(ج) **اجتماعی ساختن کارمند:** کارمندان جدید باید با فرهنگ سازمانی در فرآیندی به نام اجتماعی سازی سازگار شوند. مادامی که این اجتماعی سازی در سرتاسر شغل کارمند می‌خواهد ادامه یابد، اجتماعی سازی اولیه بسیار مهم است. سه مرحله در اجتماعی سازی اولیه وجود دارد. موفقیت اجتماعی سازی^۲ بر باروری^۳، تعهد^۴ و برگشت از کار^۵ کارمند تأثیر می‌گذارد.

تغییر فرهنگ سازمانی

چه مقیاس‌هایی برای تغییر
فرهنگ مانند به کار رود؟

برای تغییر یک فرهنگ الگوها را باید تغییر داد بنا به گفته اسبورن^۶ و پلاستریک^۷ «اولین چیزی که باید انجام داد آن است که مردم از مفروضه‌های قدیمی خود رهایی یابند.» در علوم این نکته کلیدی بنا به گفته کون به «خلاف قاعده»^۸ معروف است یعنی مشکلاتی که الگوهای قدیمی نمی‌توانند حل کنند، حقیقت‌هایی که نمی‌توانند توضیح دهند و وقایعی که پذیرفتن صحت آنها امکان‌پذیر نیست. زمانی که این خلاف قاعده‌ها جمع می‌شوند مردم ایمان خود را به الگوهای قدیمی از دست می‌دهند بنابراین مدیر باید یک استراتژی تغییر را به وجود آورد که در آن:

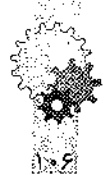
- خلاف‌های قاعده را معرفی کنند و به مردم کمک کرده تا آنها را درک کنند.
- الگوی جدید پارادایم^{۱۱} را به طور واضح تعریف کنند.
- اعتقاد به الگوی جدید را به وجود آورند.
- به مردم کمک کند تا از الگوی قدیمی رهایی یابند.

1. Employee selection
5. Commitment
9. Anomalies

2. Actions of top management
6. Turnover
10. Paradigm

3. Socialization
7. Osborne

4. Productivity
8. Plastrik



نکته‌ها

حشم‌انداز بین فرهنگی: شیوه‌های ایجاد ثروت

همین ترنر و ترامینارز (۱۹۹۳) هفت حالت متفاوت ایجاد ثروت را نام برده‌اند:

۱. قانون‌گذاری و کشف استثناها، سازمان‌ها، قوانین، کدها، روش‌ها و مسیرها را به وجود آورده تا کار را به صورت استاندارد درآورد. این قوانین باید انعطاف‌پذیر بوده تا با استانداردهای رقابتی، فوریت‌ها و استثناها سروکار داشته باشند.
۲. ساختن و تجزیه‌سازی، سازمان باید به‌طور دوره‌ای ساختار را بررسی کند و هر فرآیند و جنبه‌های آن را ترفیع بخشد.
۳. مدیریت کردن بر اجتماعات و افراد: مردم، مهمترین منبع هستند و سازمان باید از آنها حمایت کند. آنها باید به‌طور همزمان به همه نگاه‌ارزنده‌ها به منظور دستیابی به موفقیت فکر کنند.
۴. درونی کردن جهان بیرونی: یک کالای موفق باید نسبت به تغییرات و تکامل‌ها در جهان بیرونی آگاه بوده و استعداد خود را در تسوی کاری خود به صورت کامل انتشار دهد.
۵. همزمان کردن فرآیندهای سریع: امروزه در سازمان‌ها باید فرآیندهای همزمان را سرعت بخشید تا از رقبای خود پیش بگیرد.
۶. اسحب از میان افراد موفق، ترفیع و انتخاب باید بر اساس توانایی باشد و پاداش باید با همکاری متناسب باشد.
۷. حمایت کردن فرصت‌های مشابه: موفقیت تاحدی بستگی به برابری و فرصت و محتوای بازار دارد. سازمان‌ها باید نسبت به کارمندان عادل باشند.

- به مردم به یک سکن خوشی زمان دهد.
- به مردم معیار بدهد.
- به مردم یک شبکه ای بدهد.

البته این مستلزم آن است که طرح کلی فوراً اجرا گردد. مردم زمانی الگوهای قدیمی را فراموش می‌کنند که با تجربه‌ها، حقایق و احساساتی مواجه شوند که توسط فرضیه‌های قدیمی قابل توضیح نیستند — خلاف قاعده‌ها ناهنجاری را به وجود می‌آورند — تضادهایی میان آنچه شخص تجربه کرده و آنچه شخص امکان‌پذیر می‌داند. اغلب مردم با رد کردن خلاف‌های قاعده از عهده خود بر می‌آیند. زمانی که خلاف‌های قاعده ظاهر می‌شود افراد فوراً آنها را چیز دیگری تعریف می‌کنند. اگر آنها قادر باشند تا به قسمت دیگری از سازمان مراجعه کرده و برای مقاومت خود دلیلی پیدا کنند بعید است که فرهنگ در جهتی که مدیریت انتخاب کرده تغییر یابد.

هر تغییر الگو در نهایت جهشی از اعتقاد است و برای آنهایی که تنها به فرهنگ قدیمی اعتقاد دارند نگرانی زیادی دربارهٔ اینکه به چه کسی اعتماد کرده و در کدام موقعیت قرار گیرند وجود خواهد داشت. برای ساختن اعتقاد مردم به فرهنگ جدید، اول باید اعتماد آنها را به دست آورد هیچ‌کدام از ما به افرادی که اعتماد نداریم ایمان نمی‌آوریم. ما باید به آنها ثابت کنیم که آنهایی که قبل از آنها اقدام کرده‌اند موفق



شده‌اند و آنها را مطمئن سازیم که آنها نیز در فرهنگ جدید موفق خواهند شد یک تغییر الگو با پایان یک چیز شروع می‌شود. تغییر الگو زمانی شروع می‌شود که مردم از جهان‌بینی قبلی خود بیرون آمده باشند. یک فرآیند ترسناک که بیشترین مقاومت را نسبت به تغییر به وجود می‌آورد.

این بدان معنی است که در تغییر فرهنگ، مدیریت باید برای بیان کردن فرهنگ جدید و تغییر آنی جهان آماده باشد یک تغییر آنی نیاز به طرح‌ها، دستورالعمل‌ها، قوانین داشته که اصل اساسی برای منحصر به فرد کردن رفتار و شرایطی خاص برای هدایت کردن آن است. تغییر در زمان تردید اتفاق می‌افتد، تردید باعث نگرانی می‌شود. مدیران باید به وسیله روشن ساختن انتظارات خود و نه به وسیله آسان ساختن برنامه جدید، تردید را محدود کنند. دانستن انتظارات جدید و اینکه چطور انتظارات ارزیابی می‌شود تردید را کاهش داده و از این رو نگرانی را کاهش می‌دهد.

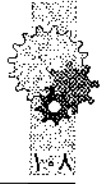
تمرین

سوالات مروری

۱. فرهنگ سازمانی چیست؟ فرهنگ سازمانی را تعریف کنید؟
۲. اهمیت فرهنگ سازمانی را به‌طور مختصر توضیح دهید؟
۳. فرهنگ برتر چیست؟ نقش خرده‌فرهنگ در یک سازمان چیست؟
۴. فرهنگ معکوس چیست؟ نقش این فرهنگ را در سازمان بنویسید؟
۵. اهمیت تغییر در فرهنگ سازمانی چیست؟ چطور می‌توان تغییر را در فرهنگ سازمانی به‌وجود آورد؟
۶. به‌طور خلاصه فرهنگ سازمانی را تعریف کرده و اهمیت آن را در یک سازمان بنویسید؟
۷. انواع مختلف فرهنگ سازمانی کدام‌اند؟
۸. مدیریت تغییر فرهنگ سازمانی به‌طور مؤثر چه مراحل را باید طی کند؟

جاهای خالی را پر کنید؟

۱. _____ می‌تواند به‌عنوان مجموعه‌ای از رفتارهای قابل مشاهده‌ای به‌عنوان ارزش‌های اصولی که هدایت‌کننده رفتار هستند تعریف شود.
۲. فرهنگ سازمانی می‌تواند از طریق فرآیندهای متفاوت مربوط به پرسنل و مربوط به کار _____ و _____ شود.
۳. _____ شامل محصولات قابل مشاهده گروه می‌شود نظیر معماری محیط فیزیکی خلق هنری، سبک آن، پوشش، حالت برخورد، افسانه‌ها و داستان‌هایی که راجع به سازمان گفته می‌شود فهرست منتشر شده ارزش‌ها، جشن‌ها و تشریفات مذهبی دیده شده و ...



۴. شرکت‌هایی که فرهنگ خشن دارند بر _____ و بهتر عمل کردن نسبت به رقبای ارزش می‌نهند.
۵. فرهنگ‌های _____ برای عدالت، حمایت، احترام به حقوق افراد، ارزش فائلمند.
۶. در یک سازمان ادغام‌کنندگان و فراگیران ممکن است باعث تولید _____ شوند.
۷. کارمندان جدید باید با فرهنگ سازمانی در فرآیندی با نام _____ سازگار شوند.
۸. عقاید، اصول اخلاقی، سیستم‌های ارزشی و هنجارهای رفتاری قسمتی از فرهنگ هستند. این جمله _____ می‌باشد. (درست/غلط)
۹. _____ سازمانی مجموعه‌ای از اصول عملیاتی است که تعیین‌کننده رفتار مردم در محیط یک شرکت است.
۱۰. فرهنگی که در آن ارزش‌های اصولی در میان اکثر اعضای سازمانی به اشتراک گذاشته می‌شود را _____ می‌نامند.
۱۱. حضور یک فرهنگ سازمانی قوی برای یک سازمان به منظور عملکرد مؤثر و کارآمد در عرصه مدرن ضروری است. این جمله _____ می‌باشد. (درست/غلط)
۱۲. نمایه _____ برای بررسی سازگاری میان فقر و ارزش‌های سازمانی به وجود آمده است.

پاسخ جاهای خالی

- | | | |
|-----------------|-------------------|-------------------|
| ۱. فرهنگ | ۲. چشیده و بوئیده | ۳. مصنوعات |
| ۴. رقابت | ۵. مردم‌گرا | ۶. فرهنگ معکوس |
| ۷. اجتماعی‌سازی | ۸. درست | ۹. فرهنگ |
| ۱۰. برتر | ۱۱. درست | ۱۲. فرهنگ سازمانی |

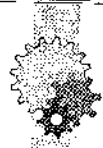
فصل ۶

رهبری و پویایی گروه

اهداف یادگیری

پس از خواندن این فصل، شما قادر خواهید بود تا مفاهیم زیر را درک کنید.

- رهبری
- سبک‌های رهبری
- روش‌های رهبری
- قدرت و سیاست در یک سازمان
- رهبری موفق و سیاست در یک سازمان
- مهارت‌های رهبری
- اخلاق و ارزش‌ها از نظر مدیران
- پویایی گروه
- گروه‌های رسمی و غیررسمی
- گروه مؤثر چیست؟
- تیم‌ها



مقدمه

به تعداد محققان و کارهای تحقیقی برای رهبری تعریف وجود دارد. بنیس^۱ و نانوس^۲ (۱۹۸۵) در پژوهش‌شان با عنوان «رهبری: راهبردهای گرفتن سفارش^۳» رهبری را این‌گونه تعریف می‌کنند «بیشترین موضوع مطالعه شده و درعین حال کمترین موضوع درک شده در علوم اجتماعی». رهبری و ارتباطات، نقش مهمی در موفقیت سازمانی ایفا می‌کند. اصطلاح رهبری از خود کلمه رهبری گرفته شده و بدون نیاز به توضیح اضافی وارد اصطلاحات فنی و علمی شده است. در نتیجه با به کار بردن آن معانی زیادی به ذهن می‌رسد و ایجاد ابهام خواهد کرد (جاندا^۴، ۱۹۶۰). نتایج مطالعه بنیس (۱۹۹۵) که سال‌ها پیش انجام شد امروزه کاملاً صحیح و منطقی است، او در پژوهش خود این‌گونه اظهار داشت:

«به نظر می‌رسد که همیشه مفهوم رهبری، ما را به شکل دیگری از خود مشغول ساخته تا همچنان در پیچیدگی آن سرگردان باشیم. بنابراین ما گستره بی‌پایانی از اصطلاحات جهت به کار بردن آن اختراع کرده‌ایم... و با این وجود هنوز این واژه به‌طور کامل تعریف نشده است.»

پژوهش‌های اخیر که بر روی هماهنگی بین رضایت کارکنان و عملکرد شغلی انجام شد بیانگر آن است که مهم‌ترین عاملی که بر درگیر شدن، قدرت و احساس رضایت کارکنان تأثیر دارد ارتباط آنها با رهبران آن سازمان است (شریدان^۵ و رندریگ^۶، ۱۹۷۸؛ ربلین^۷، ۲۰۰۳؛ آیزنبرگر^۸، استینگل‌همبر^۹، رندریگ^{۱۰}، سوچارسکی^{۱۱}، ایوان^{۱۲} و رودز^{۱۳}، ۲۰۰۲؛ رودز، آیزنبرگر، و آرملی^{۱۴}، ۲۰۰۱).

نکته‌ها

نه مشکلی که رهبران با آن روبه‌رو می‌شوند

- رهبری همه‌جانبه در مقابل رهبری منبهد
- استقلال در مقابل وابستگی دورن‌گروهی
- رهبری کوتاه‌مدت در مقابل رهبری بلندمدت
- خلاقیت در مقابل اصولگرایی
- اعتماد در مقابل جابه‌جایی‌های مکرر
- احترام اداری در مقابل معیارهای اقتصادی
- مردم در مقابل تولید
- رهبری در مقابل توانایی
- رشد درآمدها در مقابل قیمت تمام‌شده

نه مشکلی که رهبران با آن روبه‌رو می‌شوند براساس ۹ بحران رهبران برگرفته از مجله فروت. مارس، ۱۹۹۶

- | | | | |
|---------------|-----------------|--|----------------|
| 1. Bennis | 2. Nanus | 3. Leadership: strategies for taking charges | 4. Janda |
| 5. Sheridan | 6. Vrendenburgh | 7. Ribelin | 8. Eisenberger |
| 10. Sucharski | 11. Ivan | 12. Rhoades | 13. Armeli |



تعریف

در کتاب راهنمای رهبری: بررسی نظریه و پژوهش، استاگ دیل^۱ (۱۹۷۴) خاطر نشان می‌کند که به اندازه افرادی که سعی کرده‌اند که واژه رهبری را تعریف کنند، تعاریف متنوع برای رهبری وجود دارد. در طی پنج دهه گذشته ۶۵ طبقه‌بندی مختلف جهت تعریف واژه رهبری ایجاد شده است (فلیش من^۲ و همکاران، ۱۹۹۱). «رهبری، افزایش تأثیر فیزیکی با در نظر گرفتن تمام پیچیدگی‌های موجود و کنترل‌های روزمره در هدایت یک سازمان است» (کتز^۳ و کان^۴، ۱۹۷۸).

یولک^۵ (۱۹۹۸) رهبری را از دیدگاه گسترده این‌گونه تعریف می‌کند «تأثیر فرآیندهای مؤثر در تغییر حوادث که برای آیندگان پیش می‌آید، انتخاب هدف‌های گروه یا سازمان، فعالیت‌های سازمان برای رسیدن به اهداف، انگیزه کارکنان جهت رسیدن به اهداف، باقی ماندن ارتباطات سازنده و کار گروهی، حمایت و همکاری مردمی که خارج از گروه یا سازمان هستند».

«رهبری توانایی فرد برای ایجاد انگیزه در دیگران در جهت علائق فردی آنها و در راستای منافع گروه و جمع‌آوری آنها با به وجود آوردن حس از خود گذشته‌گی بیش از آنچه در حد و وظایف آنهاست، می‌باشد» (هوس^۶ و شامیر^۷، ۱۹۹۳).

در این کتاب مارهبری را به‌عنوان «فرآیند هدایت و تأثیر بر فعالیت‌های اعضای گروه که به‌کار مربوط است»، تعریف می‌کنیم. فرآیندی که طی آن اهداف گروه یا سازمان شکل می‌گیرد، رفتارها به جهت دستیابی به این اهداف برمی‌انگیزاند، و به تعریف گروه یا فرهنگ سازمانی کمک می‌کند. این امر در آغاز فرآیند تأثیر است. این تعریف چهار مفهوم ضمنی دارد.

۱. اول، رهبری با دیگر مردم نیز سر و کار دارد—که می‌توانند کارگران یا همکاران سازمان باشند. رهبری همچنین باخواست کارگران یا پیروان برای پذیرش هدایت و مدیریت از طرف رهبر نیز سر و کار دارد. افراد گروه به تعریف جایگاه رهبر و ممکن ساختن فرآیند رهبری کمک می‌کنند. کیفیت رهبری یک مدیر اگر پیروانی در سازمان وجود نداشته باشد مسئله بی‌اهمیتی است.

۲. دوم، رهبری شامل توزیع نابرابر قدرت بین رهبر و دیگر اعضای گروه است. قدرت از کجا سرچشمه می‌گیرد؟ پنج منبع قدرت در دست مدیران است—قدرت پاداش، قدرت اجبار، قدرت قانونی، قدرت ارجاع و قدرت کارشناسی. هرچه تعداد بیشتری از این قدرت‌ها برای یک مدیر وجود داشته باشد، توانایی وی برای رهبری مؤثر بیشتر خواهد بود.

۳. سوم، توانایی تأثیر بر رفتار پیروان به طرق مختلف است. رهبران بر سر بازآنان در میدان جنگ جهت بهره‌وری و استفاده هرچه بیشتر از آنان تأثیرگذار هستند.

۴. چهارم: رهبر باید به یک سری اصول و ارزش‌ها پایبند باشد. جیمز مک‌گرگور^۸ اظهار داشت رهبری

1. Stogdill

2. Flieshman

3. Katz

4. Kahn

5. Yulk

6. House

7. Shamir

8. James Mc Gregor



که اصول اخلاقی را زیر پا بگذارد ممکن است یا بدنامی سقوط کند. اصول اخلاقی، به ارزش‌ها وابسته است، و نیاز دارد تا به پیروان، دانش کافی در خصوص مسائل داده شود تا زمانی که برای رسیدن به پاسخ‌گویی نزد رهبر گروه می‌آیند بصیرت کافی برای انتخاب صحیح را داشته باشند.

رهبری در مقابل مدیریت

اگرچه برخی از مدیران قادرند بر پیروان طوری تأثیر بگذارند که در جهت منافع سازمان باشد، اعطای قدرت اجرایی به یک مدیر از او یک مدیر نمی‌سازد. بلکه یک مدیر قدرت اجرایی دارد، اما اینکه آیا قادر است بر زیردستان خود تأثیر بگذارد بستگی به چیزهایی بیش از قدرت اجرایی دارد.

محققانی که بر روی وظایف رهبری تحقیقات خود را انجام داده‌اند به این نتیجه رسیده‌اند که برای اینکه یک رهبر عملکرد مؤثری داشته باشد، گروه نیاز به فردی دارد که دو وظیفه اصلی زیر را انجام دهد:

(الف) وظایف مربوط به کار: وظیفه حل مشکلات و مسائل

(ب) وظایف اجتماعی یا وظیفه بقای گروه: این وظیفه شامل اطمینان حاصل کردن از احساس با ارزش بودن اشخاص به وسیله گروه و میانجیگری در منازعات و... می‌باشد.

شخصی که توانایی انجام هر دو وظیفه را به‌طور مؤثر و کارا داشته باشد یک رهبر موفق است. به هر حال، یک شخص ممکن است مهارت، توانایی و طبیعتی خاص برای انجام دادن برخی نقش‌ها و وظایف داشته باشد. این بدان معنی نیست که گروه رو به نابودی خواهد گذاشت. تحقیقات نشان می‌دهد که مؤثرترین رهبران، کسانی هستند که رهبری مشارکتی^۱ دارند. زمانی که رهبر وظایف مربوط به کار را انجام می‌دهد، دیگر عضو گروه وظایف اجتماعی را انجام می‌دهد (بالز^۲، ۱۹۵۱). «رهبری به روحیه و ذات افراد بستگی دارد ترکیبی از شخصیت و دیدگاه است—به‌دست آوردن تجربه و مهارت در آن یک هنر است. مدیریت به ذهن و تفکر^۳ کی دارد، بیشتر مربوط به محاسبه درست، آمار، روش‌ها، جداول زمان‌بندی و برنامه‌های روزانه است—تجربه آن مانند فراگیری یک علم است».

نکته‌ها

- تفاوت اساسی بین یک مدیر و یک رهبر
- یک مدیر اجرا می‌کند، اما یک رهبر انداز می‌کند.
- یک مدیر درصدد انقاي شرایط است، اما یک رهبر به دنبال رشد و توسعه است.
- یک مدیر بر سیستم و ساختار تأکید دارد، اما یک رهبر بر مردم تأکید می‌کند.
- یک مدیر بر کنترل شرایط تکیه کرده است، اما یک رهبر به دنبال اعتمادسازی است. یک مدیر به دنبال راضی کردن افراد پایین دست است، اما یک رهبر همه را راضی نگه می‌دارد.
- یک مدیر کارها را درست انجام می‌دهد، اما یک رهبر کارهای درست را انجام می‌دهد.



سبک‌های رهبری

دو وظیفه مهم برای یک رهبر وجود دارد: وظایف مربوط به کار و وظیفه ابقای گروه. از این رو این دو وظیفه به دو سبک متفاوت بیان خواهند شد. مدیران، بیشتر در وظایفی که مربوط به کار است وارد می‌شوند به این معنی که به طور دقیق کارگران را زیر نظر می‌گیرند تا از انجام به‌طور رضایت‌بخش کارها اطمینان حاصل کنند. مدیرانی که بیشتر هدفشان قرار دادن کارگران در مرکز توجه است، بیشتر بر ایجاد انگیزه در کارگران تأکید دارند تا کنترل کردن آنها. چنین مدیرانی به دنبال یک رابطه سرشار از اعتماد و احترام با کارگران خود هستند و آنها را در تصمیم‌گیری‌هایی که برای خود کارگران مهم است مشارکت می‌دهند.

سبک رهبری، رفتار و روش تعیین جهت‌گیری‌ها، کاربرد برنامه‌ها، و ایجاد انگیزه در اشخاص است. کرت لوین^۱ (۱۹۳۹) گروهی از محققان را برای مشخص کردن انواع سبک‌های رهبری هدایت کرد. سه سبک اصلی عبارتند از (کتاب ارزش ایالات متحده، ۱۹۷۳):

- **آمرانه یا مقتدرانه:** این سبک هنگامی به کار برده می‌شود که رهبران کارگران را به آنچه را که می‌خواهند انجام شود و چگونگی انجام آن بدون اینکه نصیحت دیگران را گوش کند، وادار می‌کنند.
 - **مشارکتی یا دموکراتیک:** این سبک با رهبر و یک یا چند کارگر در امر تصمیم‌گیری دخالت دارند انجام می‌شود. به هر حال در این روش آخرین فرد تصمیم‌گیرنده رهبر است.
 - **نمایندگی یا حکمرانی آزاد:** در این سبک رهبر به کارگران اجازه تصمیم‌گیری می‌دهد. به هر حال، در این روش هنوز هم رهبر مسئول تصمیماتی است که گرفته می‌شود. این سبک هنگامی به کار برده می‌شود که به کارگران اجازه تجزیه و تحلیل شرایط و تعیین چگونگی انجام امور داده می‌شود.
- حکومت پدرانه (پدرسالاری)^۲ گاهی اوقات با سبک‌های رهبری برابری می‌کند. پدرسالاری «یک سیاست یا روش حکومت بر افراد به سبک آمرانه است، به‌خصوص به وسیله تأمین نیازهای آنها بدون دادن حق یا

نکته‌ها

آیا وجه اشتراکی بین رهبران وجود دارد؟

محققان در خصوص اینکه چگونه وجود اشتراک بین رهبران را پیدا کنند متوسل و معسوم هستند زیرا روش رهبران مختلف نظیر استالین، هلنر، مارتین لوتر کینگ، جان اف کندی، مادرینز، کانندی و ماکارت ناچر بسیار متفاوت است. آیا این رهبران وجه مشترکی دارند؟ آیا فهرستی از ویژگی‌هایی که همه رهبران باید دانا باشند وجود دارد؟

- مهارت‌های تکنیکی
- صمیمیت
- اشتیاق به کار
- انجام امور کاربردی
- حمایت از کار گروهی
- مهارت‌های اجتماعی
- کنترل احساس
- مهارت‌های اجرایی
- اقتدار غامبه‌بسنده
- هوش و...

1. Kurt Lewin 2. Authoritarian or autocratic 3. Participative or democratic 4. Delegation or free reign
5. Paternalism



مسئولیت». این روش نظامی است که تحت آن یک مقام، خود را ملزم به تأمین نیازهای افرادی که تحت کنترل او هستند می‌کند و همچنین بر روابط آنها با مقامات مسئول و با یکدیگر نیز نظارت می‌کند. در فضای امروزی که مشارکت و همکاری در محیط‌های کاری بیشتر از قبل طرفدار پیدا کرده، این روش چندان کاربردی ندارد. اگرچه در میان دیکتاتورها هنوز این روش شایع است. از این رو در این کتاب ما آن را جزء روش‌های دیکتاتوری در نظر خواهیم گرفت.

رویکردهای رهبری

موضوع رهبری موضوع بسیار گسترده و قابل نفوذی است، از این رو پیشینه بسیار عظیمی دارد. هر محققى که در این زمینه کار کرده، سعی کرده است تا رهبری را از یک دیدگاه متفاوت توضیح دهد. چهار روش مجزا برای رهبری وجود دارد که عبارتند از: نظریه صفات^۱، نظریه رفتارگرایانه^۲، نظریه وابستگی^۳، نظریه رهبری فرمند^۴.

نظریه صفات

اگر از مردم بپرسید که رهبری خوب به چه معناست، به احتمال زیاد پاسخی که دریافت می‌کنید مربوط به ویژگی‌ها یا صفات افراد است. ویژگی‌های شخصیتی یک رهبر بسیار مورد تأکید است. این نظر همیشه وجود داشته است که یک رهبر، رهبر به دنیا می‌آید نه اینکه می‌توان شخص را تبدیل به یک رهبر کرد. همه رهبران ویژگی‌های ثابت و معینی دارند که آنها را به رهبر تبدیل کرده است. اهمیت این موضوع تعیین و سنجش این ویژگی‌ها جهت تشخیص رهبر از غیر رهبر یا رهبر کارآمد از رهبر ناکارآمد است (هلندر^۵ و آفرمن^۶ ۱۹۹۰).

سه گروه عمده از ویژگی‌های شخصیتی در کتاب «ابر مرد» (بری من^۷ ۱۹۹۲) آمده است:

(الف) ظاهر فیزیکی، نظیر بلندی قد، اندام، ظاهر و سن.

(ب) توانایی ویژگی‌هایی نظیر هوش، دانش و فن سخنوری.

(ج) شخصیت صفاتی نظیر قدرت، کنترل احساسات، درونگرایی و برونگرایی.

آر. ام استادگیل^۸ (۱۹۸۴) به این نتیجه رسید که: «یک شخص به واسطه داشتن صفاتی خاص تبدیل به یک رهبر نمی‌شود». هیچ صفتی جهانی نیست. صفت و رفتار باید با عمل همراه شود. به هر حال، صفات موضوع مهمی هستند و تحقیقات نشان می‌دهد که صفات مشترکی وجود دارد که رهبران را از پیروان متمایز می‌کند.

نظریه رفتارگرایانه

بعد از اینکه مشکلات نظریه صفات آشکار شد، محققان به بررسی رفتار رهبران روی می‌آوردند. در این روش، کارایی یک رهبر به سبک رهبری او وابسته است. این روش، رهبری را یک الگوی رفتاری می‌داند که

1. Traits Theory 2. Behavioristic Theory 3. Contingency Theory 4. Charismatic Theory
5. Hollander 6. Offermann 7. Bryman 8. R.M Stodgil

صفاتی که در نژد جهانیان پذیرفته شده است

شش صفتی که از نظر جهانی پذیرفته شده عبارتند از:

- دوندگی: که مربوط به صفات ذاتی و انگیزه جهت انعکاس حداکثر تلاش.
- انگیزه رهبری: رهبران میل شدیدی به رهبری کردن دارند. آنها به طور متناوب درباره تأثیرگذاری بر دیگران، بردن یک بحث یا داشتن قدرت بیشتر فکر می‌کنند. روان‌شناس دانشگاه هاروارد دیوید مک کلند^۱، دو نوع تسلط را ارائه می‌دهند:
 - انگیزه قدرت شخصی—که با تسلط بر دیگران سر و کار دارد که منجر به ایجاد پیروانی وابسته و فرمانبردار می‌شود. در این نوع تسلط فرد قدرت را منتهی‌الیه همه چیز می‌داند.
 - انگیزه قدرت اجتماعی—از قدرت برای رسیدن به هدف یا دیدگاهی خاص بهره می‌برد. در این نوع تسلط فرد به دنبال ایجاد شبکه و حزب، به دست آوردن همکاری و همیاری دیگران، حل نزاع‌ها به روش سازنده است. نیازهای پیروان خویش را بر طرف کرده و پیروانی قدرتمند و مستقل را تحویل می‌دهد.
- صداقت و درستی: معیارهای فضیلت و برتری شخصیت در چیست؟ درستکاری تفاوت بین تیت و عمل است، درستکاری داشتن صداقت است. چارلز کوکس^۲ و کری کوپر^۳ دو روان‌شناس انگلیسی اظهار داشتند که «رهبران موفق سبک‌های باز را ترجیح می‌دهند زیرا که آنها صادقانه کارگزارانشان را از آنچه در حال انجام شدن است آگاه می‌کنند». رهبران کارآ را قابل اطمینان هستند و نام و آوازه خوبی همراه با سطح بالایی از درستکاری دارند.
- اعتماد به نفس و ثبات عاطفی: نکته مهم برای یک رهبر خونسردی به ویژه در شرایط سخت و حساس است. همچنین وی باید در خصوص توانایی‌اش در انجام کاری که به او محول شده صادق باشد.
- توانایی شناختی: این توانایی شامل جمع‌آوری و به هم پیوستن مقدار زیادی اطلاعات و تجزیه و تحلیل آن است. بنابراین، رهبر باید قادر باشد تا اطلاعات صحیح و مغدم را جهت عمل گلچین کند.
- دانش و تجارت: مدیر باید دانش لازم برای عملی که به او واگذار شده را داشته باشد. علاوه بر این، او باید دانش اولیه تجارت را داشته باشد زیرا که هر سازمانی جهت سوددهی تأسیس می‌شود. هیچ سازمان یا صنعتی بدون بهره‌وری مالی نمی‌تواند به حیات خود ادامه دهد.

می‌تواند یاد گرفته شود. بنابراین، بر طبق این روش، هنگامی که فرد قادر باشد که سبک درست را کشف کند، مردم را نسبت به ظهور رفتار آگاه کرده و رهبر قابل قبولی خواهد بود (باس^۴، ۱۹۹۰).

برجسته‌ترین تحقیقات در این زمینه تحقیقاتی بود که در دانشگاه میشیگان و دانشگاه ایالتی آهایو انجام شد. عجیب این بود که هر دو تحقیق نتایج مشابهی دست یافتند.

محققان دانشگاه آهایو نتیجه گرفتند که سبک رهبری می‌تواند از دو بعد توصیف شود: ملاحظه^۵ و ساختار آغازی^۶ (شکل ۶-۱).

1. David Mc Clelland

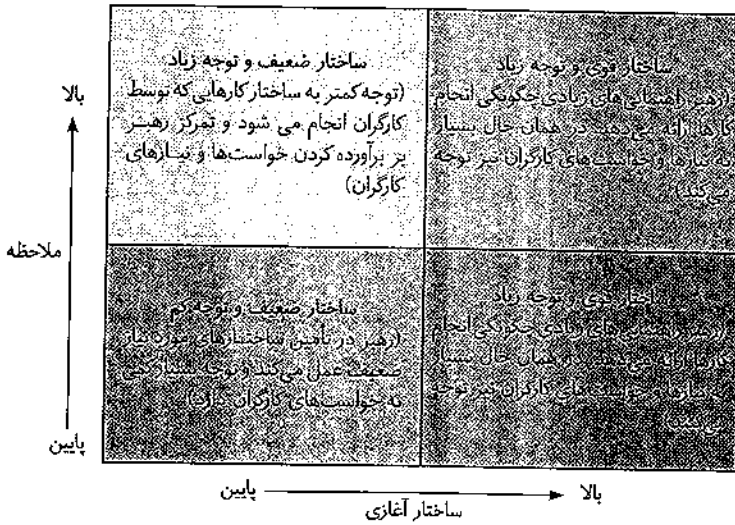
2. Charles Cox

3. Cary Cooper

4. Bass

5. Consideration

6. Initiating structure



شکل ۱-۶ سبک رهبری مورد مطالعه در دانشگاه ایالتی اُهایو

تحقیق دوم در دانشگاه میشیگان انجام شد. نتایج این تحقیق به وسیله لیکرت (۱۹۶۷ و ۱۹۶۱) خلاصه شد. این تحقیق نشان داد که سه نوع رفتار رهبر باعث می شود یک شخص رهبری مؤثر و کارآمد و شخص دیگری ناکارآمد شود:

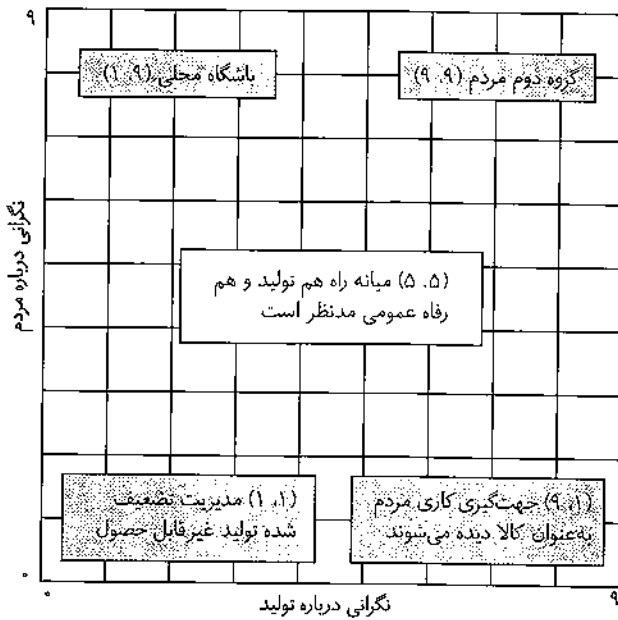
- رفتار تولید محور^۱: وقتی که یک رهبر توجه زیادی به زیردستان خود دارد، روش کار را توضیح می دهد و به عملکرد زیردستان خود بسیار راغب است.
- رفتار کارگر محور^۲: وقتی که رهبر به رشد یک گروه منسجم کاری علاقه مند است و می خواهد از رضایت کارگران از شغلشان اطمینان حاصل کند.
- رهبری مشارکتی^۳: وقتی که رهبر علاقه مند است که کارگران را با خود در به انجام رسیدن کارها همراه کند. به جای تمرکز بر اینکه رهبران چگونه افرادی هستند، همان طوری که در روش صفات دیدیم، رویکرد رفتارگرایانه محققان را وادار می کند تا به آنچه رهبر انجام می دهد توجه کنند. مهمترین نقص روش رفتارگرایانه تمرکز آن بر یافتن یک نسخه مشترک برای رهبری مؤثر می باشد.

شبکه مدیریتی

بعضی از محققان نظریه‌هایی «جهان شمول^۴» در خصوص رفتار کارآمد رهبران ارائه می دهند، به طور مثال بیان می دارند که رهبران کارآمد به فکر مردم و به فکر کار هستند. بلیک^۵ و موتون^۶ (۱۹۸۵) سعی کردند سبک رهبری فردی را در یک جدول ۹ × ۹ که از دو بعد مجزا تشکیل شده بود و شامل نگرانی درباره تولید

1. Production centered behavior 2. Employee centered behavior 3. Participative leadership 4. Universal
5. Blake 6. Mouton

و نگرانی درباره مردم می‌شد که شبیه مفهوم کارگر محور و تولید محور که در سبک‌های رهبری قبلاً به آن اشاره شد، ارائه دهند. این نمودار نه نقطه ممکن در طول هر محور خود دارد که ۸۱ سبک رفتار رهبر را ایجاد خواهد کرد. بنابراین این شبکه مدیریتی، تمایل رهبر را به عمل کردن به گونه‌ای خاص نشان می‌دهد. (نقطه ۱ و ۹) به عنوان مدیریت کار شناخته شده و کل تمرکز خود را بر تولید گذاشته است. مدیرانی با این سبک، بدون استثنا مهارت‌های تکنیکی قابل توجهی از یک شغل دارند اما در برخورد با مردم دچار مشکل هستند. (نقطه ۱ و ۹) برعکس مردم را منهای عملکرد کاری‌شان در نظر گرفته و به عنوان سبک باشگاه علمی در مدیریت شناخته می‌شود. (شکل ۶-۲)



منبع: برگرفته از بلک و موتون

شکل ۶-۲ شبکه مدیریتی

نظریه‌های وابستگی

مهمترین پیش فرض در رویکردهای وابستگی این است که «تأثیر یک سبک رهبری به موقعیت احتمالی آن وابسته است»، بدان معنا که رفتارهای خاصی از مدیران در بعضی موقعیت‌ها مؤثر و در بعضی دیگر نامؤثر است.

مدل فیدلر اولین و شاید پرطرفدارترین نظریه موقعیتی «نظریه وابستگی رهبری مؤثر^۱» به وسیله فرد فیدلر^۲ بود. این نظریه توضیح می‌دهد که عملکرد گروه نتیجه قابل تقابل دو عامل است. این عوامل سبک رهبری^۳

1. Contingency theory of leadership effectiveness

2. Fred Fiedler

3. Leadership style



و مساعدت محیطی^۱ نام دارند. در مدل فیدلر رهبری مؤثر نتیجه تعامل بین سبک رهبر و ویژگی‌های محیطی است که رهبر در آن مشغول به کار است. بر طبق نظریه فیدلر «سبک رهبری یک فرد بستگی به شخصیت او دارد و بنابراین چیز ثابتی است». به منظور طبقه‌بندی سبک‌های رهبری، فیدلر شاخصی را ایجاد کرد که مقیاس نامطلوب‌ترین همکار^۲ (LPC) نامیده می‌شود.

در این مقیاس از رهبر درباره تمام اشخاصی که تاکنون با وی همکاری کرده‌اند پرسیده می‌شود و سپس از او می‌خواهند شخصی را که در کار با بیشتر از همه ناخرسند بوده را توصیف کند. این شخص می‌تواند مربوط به گذشته باشد، یا در حال حاضر نیز با او همکاری باشد. بین اعداد ۱ تا ۸ از رهبر خواسته می‌شود تا شخص را با یک مقیاس دو جانبه توصیف کند، نظیر آنچه در زیر نشان داده شده است.

صمیمی ۸۷۶۵۴۳۲۱ غیر صمیمی

فعال در همکاری ۸۷۶۵۴۳۲۱ غیر فعال در همکاری

حامی ۸۷۶۵۴۳۲۱ متخاصم

جسور ۸۷۶۵۴۳۲۱ محتاط

پاسخ‌هایی که به این مقیاس داده می‌شود با هم جمع شده و از آنها میانگین گرفته می‌شود:

(الف) نمره بالا در این مقیاس نشان‌دهنده این است که رهبر بیشتر به روابط انسانی توجه می‌کند.

(ب) نمره پایین نشان‌دهنده اهمیت دادن به کار است.

بر طبق نظر فیدلر «سبک رهبری که در آن کار در مرکز قرار می‌گیرد نسبت به سبکی که روابط انسانی در مرکز توجه هستند مؤثرتر به نظر می‌رسد به خصوص در موقعیت‌های افراطی یعنی زمانی که موقعیت بسیار مطلوب یا بسیار نامطلوب است». رهبرانی که به کار اهمیت بیشتری می‌دهند و مراقب انجام شدن همه کارها هستند اثبات شده که موفق‌ترند. اگر یک رهبر به روابط انسانی اهمیت بیشتری دهد، در زمان به وجود آمدن مشکلات، زمان زیادی را از دست می‌دهد و اوضاع ممکن است از کنترل او خارج شود.

نظریه فیدلر کاربردهای جالبی برای مدیریت رهبران در سازمان‌ها دارد:

۱. موقعیت‌های مطلوب رهبری باید به وسیله ابزارهای اندازه‌گیری که به وسیله فیدلر تهیه شده، سنجیده شود (یا حداقل به وسیله ارزیابی شخصی برآورد شود).

۲. افرادی که برای جایگاه رهبری نامزد می‌شوند باید با مقیاس نامطلوب‌ترین همکار سنجیده شوند.

۳. اگر یک رهبر در جستجوی یک جایگاه رهبری خاص است، یک رهبر که از مقیاس نامطلوب‌ترین همکار نمره مناسب به دست آورده باید انتخاب شود (یک فرد که کار را در مرکز توجه قرار می‌دهد برای شرایط بسیار مطلوب یا بسیار نامطلوب و یک فرد که روابط انسانی را مدنظر قرار می‌دهد برای شرایط میان این دو).

۴. اگر یک موقعیت رهبری برای یک نامزد خاص انتخاب شد، باید شرایط کاری یا نمره مقیاس نامطلوب‌ترین همکار که از شخص به عمل آمده همخوانی داشته باشد.

نکته‌ها

پروژه جهانی

پروژه جهانی یک پروژه طولانی مدت است که هدف را بر توسعه سیستماتیک دانستی که در فرهنگ اجتماعی و سازمانی و سبک‌های رهبری و مدیریت سازمانی تأثیر گذارند گذاشته است. (هوس^۵ و هنکاران^۱ ۱۹۹۹). نزدیک به ۶۰ کشور در این پروژه شرکت کرده‌اند. هدف این پژوهش بررسی رابطه بین ابعاد اجتماعی فرهنگ، ابعاد سازمانی فرهنگ و نظریه‌های فرهنگی که در رهبری بهفته است، و همچنین نظریه‌های وابستگی در محیط سازمان می‌باشد (دونالدسون^۲ ۱۹۹۵). هر فرهنگی ویژگی‌های برجسته و مخصوص به خود دارد نظیر محبوبیت، غیرت، بصیرت، انگیزه مثبت، ایجاد اعتماد به نفس و غیره. در جهان رهبری گروهی یک موضوع مهمی است.

الگوی موقعیتی هرسی و بلنچارد^۳ در الگوی رهبری موقعیتی که به وسیله پل هرسی و کنت بلنچارد ایجاد شد، پیشنهاد می‌شود که رفتار رهبر باید بر طبق سطح بلوغ و پختگی پیروانش تنظیم شود. درجه بلوغ یا آمادگی پیروان به میزان توانایی و اراده پیروان در کامل کردن یک کار یا وظیفه برمی‌گردد.

رفتار رهبر به وسیله همین ابعادی که در مطالعات آهایو تعیین شد یعنی جهت‌گیری با تمرکز بر مردم و جهت‌گیری با تمرکز بر تولید تعیین می‌شود. بر طبق مدل موقعیتی، رهبر از روش گفتار (وقتی تمرکز بیشتر بر کار، و توجه کمتر، به مردم باشد) برای گروهی از پیروان که به سطح بلوغ مناسبی نرسیده‌اند و توانایی و اراده اجرا ندارند، بهره می‌برد. روش فروش در رهبری (هنگامی که تمرکز هم بر فروش و هم بر روابط است). برای افرادی که سطح بالاتری از بلوغ رسیده‌اند یعنی تمایل به اجرای کار در سطح مورد تقاضا را دارند اما توانایی آن را ندارند، به کار می‌رود پیروانی که توانایی لازم را دارند و تمایل به انجام کار را ندارند گروهی هستند که رهبر باید برای آنها روش مشارکت را برگزیند که در آن بیشتر به اشخاص و کمتر به کار توجه می‌شود، و در آخر پیروانی که بیشتر از بقیه به بلوغ رسیده‌اند و توانایی و میل انجام کار را دارند نیاز به روش نمایندگی در رهبری دارند. رهبرانی که با این گروه از پیروان کار می‌کنند باید از نشان دادن نگرانی زیاد، چه در خصوص کار و چه در خصوص روابط خودداری کنند، زیرا پیروان، خود، پذیرفته‌اند که کار را با مسئولیت خود انجام دهند. آزمودن این نظریه به صورت تجربی مشکل به نظر می‌رسد، این نظریه جذابیت و کاربرد خود را دارد و در بسیاری از سازمان‌ها جهت آموزش و توسعه استفاده می‌شود. علاوه بر این، این نظریه بر پیروان به عنوان عنصر تعیین‌کننده در فرآیند رهبری تمرکز دارد.

نظریه هدف مسیر^۴ در طی سال‌های اخیر یکی از پرطرفدارترین نظریه‌های رهبری. نظریه هدف مسیر است که به وسیله رویرت هوس^۵ و براساس نظریه انتظار که از سری نظریه‌های انگیزش است به وجود آمد. بر طبق این نظریه کارآمدی رهبر به اصول زیر وابسته است:

1. House
2. Donaldson
3. Hersey and Blanchard's situational model
4. The Path Goal Theory
5. Robert House



- رفتار رهبر برای پیروان تا آن اندازه قابل قبول و رضایت‌بخش است که آن را منبع رضایت آنی یا رضایت در آینده بیندازند.
 - رفتار رهبر تا آن اندازه می‌تواند تحریک‌کننده و باعث انگیزه شود که:
 - احتمال رضایت در برآوردن نیازهای پیروان و بستگی داشتن آن به عملکرد مؤثر را افزایش دهد
 - محیط را با مدیریت کردن، راهنمایی کردن، حمایت کردن و دادن پاداش اداره کرده و رابطه‌ای بین سطح عملکرد و گرفتن پاداش برقرار کند.
- رهبر یکی از چهار روش رفتاری که برای هر موقعیت خاص مناسب است را می‌تواند انتخاب کند. این روش‌ها برحسب نیاز و انتظارات پیروان می‌توانند، هدایتگر^۱، حمایت‌کننده^۲، مشارکتی^۳ و هدفمند^۴ باشند. به عبارت دیگر، نظریه هدف مسیر فرض را بر این گذاشته است که رهبران رفتار و روش خود را برحسب ویژگی‌های پیروان و محیطی که در آن کار می‌کنند منطبق می‌نمایند.

رهبری انتقالی

جیمز مک‌گریور برنز^۵ (۱۹۷۸) رهبری را در دو مفهوم تبادل^۶ و انتقالی^۷ طبقه‌بندی کرد. رهبران تبدالی آنهایی هستند که از طریق ارتباطات اجتماعی رهبری می‌کنند. همان‌طور که برنز (۱۹۷۸) خاطر نشان کرد، سیاستمدارها به‌عنوان مثال با تبادل چیزی با چیز دیگر، وعده شغل به منظور آوردن رأی، کمک مالی در عوض مشارکت در احزاب، بر مردم رهبری می‌کنند. از طرف دیگر رهبران انتقالی، اشخاصی هستند که پیروانشان را به‌دستیابی به نتایج خارق‌العاده (فوق‌العاده) تحریک و تشویق می‌کنند و در همین حین توانایی رهبری خویش را توسعه می‌دهند. رهبران انتقالی به پیروان کمک می‌کنند تا در حد یک رهبر رشد کرده و این کار را با برآوردن نیاز آنها از طریق قدرت بخشیدن به آنها و همسو کردن اهداف آنها با اهداف دیگر پیروان، رهبر، گروه و سازمان‌های بزرگتر انجام می‌دهند. مشاهده شده است که رهبری انتقالی می‌تواند پیروان را در اجرای انتظاراتی که از آنها می‌رود بهبود ببخشد. همچنین در به وجود آوردن رضایت در میان پیروان و تعهد فردی پیروان نسبت به گروه مؤثر است (باس^۸، ۱۹۸۵).

باس (۱۹۸۵) رهبری بر پایه محبوبیت را با تبدیل آن به نظریه رهبری انتقالی گسترش داد. که در آن رهبر قادر است زیردستان را به عملکردی بهتر از آنچه از آنها انتظار می‌رود و رسیدن به اهدافی فراتر از اهداف سازمان هدایت کند. نظریه باس فرض را بر این گذاشته است که رهبر انتقالی به عملکردی بهتر از آنچه پیش‌بینی می‌شود به یکی از سه طریق زیر دست می‌یابد: (الف) افزایش آگاهی زیردستان در خصوص اهمیت نتایج طرح‌ریزی شده (ب) اجازه دادن به افراد جهت ارتقا، و بها دادن به علائق خود در جهت اهداف گروه (ج) تغییر سطح نیازهای زیردستان بر اساس هرم نیاز مازلو یا توسعه و گسترش دادن نیازها.

1. Directive	2. Supportive	3. Participative	4. Achievement oriented
5. James Mc Gregor Burns	6. Transactional	7. Transformational	8. Bass



رهبر انتقالی تعهد بیشتری را از زیردستانش می‌بیند و با محبوبیتی که دارد به آنها اجازه بها دادن به علایق شخصی‌شان برای بهبود عملکرد گروه می‌دهد و البته با رفتار کردن با آنان مثل یک مربی، معلم و شخصی دلسوز آنها را به خود جذب می‌کند (باس، ۱۹۸۵). بنابراین، رهبر انتقالی توانایی برآوردن نیازهای بیشتر و ایجاد حس خودشکوفایی^۱ را در میان زیردستان خود داراست.

رهبری انتقالی	رهبری تکاملی
رهبران احساسات را در پیروان خود برمی‌انگیزانند و آنها را به انجام عملکرد بیش از حد انتظار، تحریک و تشویق می‌کنند.	رهبران از ارتباط بین تلاش و پاداش آگاه هستند و کاربرد آن را می‌دانند.
رسته‌های رهبری از بیس تعیین شده و پیروان انتظاری دارند.	رهبری مسئول امور است و کار اصلی آن مواجهه با مسائل پیش‌رو می‌باشد.
رهبران با توانانشان برای تشویق و تأمین مسائل مورد احتیاج اشخاص، القاهای عقابانه و تأثیرات هوشمندانه بر پیروان شناخته می‌شوند.	رهبر بر شکل‌های استنادی از تشویق، پاداش، تنبیه محرومیت برای کنترل کردن پیروان تکیه کرده است.
رهبران از دیدگاه خوب و مهارت‌های مدیریتی برای رشد ارتباطات احساسی با پیروان بهره می‌برند.	رهبران پیروان خود را با روشن کردن اهداف و وعده پاداش برای عملکرد مورد نظر دارای انگیزه می‌کنند.
رهبران پیروان را به انجام دادن کارها حتی بیس از علایق شخصی‌شان تحریک می‌کنند.	رهبری بستگی به قدرت رهبر در وادار کردن پیروان جهت اتمام موفقیت‌آمیز وظایفی که به آنها محول شده است دارد.

شکل ۴-۳ مقایسه بین رهبری انتقالی و مذاکره‌ای

نظریه هوس از رهبری فرمند

هوس^۲ (۱۹۷۷) رهبری فرمند^۳ را این‌گونه تعریف می‌کند «رهبری که اثری فرمند روی پیروان خود به صورت غیر معمول و زیاد دارد». این اثرات شامل صمیمیت، اعتماد، اطاعت بی‌چون و چرا، تعهد وفادارانه، شناخت، توانایی در رسیدن به هدف و تغییرات پویا در عقاید و ارزش‌ها است.

رهبری فرمند دارای سه جزء اصلی که عبارتند از: آینده‌نگری^۴، همدردی کردن^۵ و قدرت بخشیدن^۶ آینده‌نگری رهبر فرمند برآوردن نیازهای پیروان تأثیر می‌گذارد و همدردی او نیاز به وابستگی و متکی بودن پیروان را برآورده خواهد کرد.

نظریه رهبری فرمند تصریح می‌کند که رهبران خارق‌العاده با پیروان خود رابطه برقرار می‌کنند، به نیازهای شخصی افراد توجه می‌کنند و اشخاص را به دستیابی به آنچه فراتر از محدودیت‌های فردیشان است تشویق می‌کنند. با افزایش توجه به ارزش‌های فردی بالاتر و ایده‌آل‌های بلندنظرانه، رهبران فرمند تعهد پیروان را با افزایش دیدگاه‌های متعالی و به وجود آوردن نگرشی در خصوص یافتن راه‌حل‌های جدید برای مشکلات، بهبود می‌بخشند.

1. Self actualization

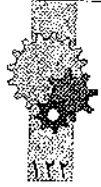
2. House

3. Charismatic leadership

4. Envisioning

5. Empathy

6. Empowerment



قدرت و سیاست در سازمان

در طول بحث درباره مسئله رهبری این سوال اغلب پیش می‌آید که: «چرا و چگونه رهبران، پیروان خود را به اطاعت و پیروی از خود سوق می‌دهند؟» قبلاً این نکته را خاطر نشان کردیم که پیروان در صورتی از رهبر خود پیروی می‌کنند که بدانند رهبر در جایگاهی است که بتواند نیازهای آنان را برآورده کند. یوکل^۱ (۱۹۹۸) ادعا کرد که «تأثیر بر پیروان، اساس رهبری است.» جامعه‌شناس آلمانی، مکس وبر^۲، قدرت را این‌گونه تعریف می‌کند «احتمالی که یک فرد در روابط اجتماعی خود جایگاهی داشته باشد که بتواند به خواسته خود علی‌رغم مقاومت‌هایی که در برابر آن وجود دارد، برسد.» قدرت می‌تواند از منابع مختلف ناشی شود. در یک طبقه‌بندی فرنج^۳ و راون^۴ (۱۹۵۹) پنج منبع قدرت را پاداش، اجبار، قانون، دلیل و قدرت کارشناسی می‌دانند. قدرت هنگامی ظاهر می‌شود که فردی بتواند رفتار افراد دیگر را تغییر دهد، به‌خصوص اگر آن رفتار، دیگر اتفاق نیفتد. قدرت به توانایی شخص الف در تأثیر گذاشتن بر روی شخص ب بدون اینکه الف چنین حقی را داشته باشد اطلاق می‌شود، کلاً در معنی قدرت مفهوم حق وجود ندارد.

یک مفهوم مرتبط مرجع قدرت است. مرجع قدرت این حق را دارد تا به شکایات و بحث‌ها رسیدگی کند. مرجع قدرت^۵ از طریق قانون پشتیبانی می‌شود (باس^۶، ۱۹۶۰).

اتی زونی^۷ قدرت را به گروه‌های زیر دسته‌بندی می‌کند:

- قدرت اجبار^۸ (زور): این مفهوم شامل مجبور کردن دیگران به برآورده کردن خواسته‌ها و تمایلات یک فرد می‌باشد. زندان مثالی برای یک سازمان اجبارگر است.

- قدرت سودگرایانه^۹: این قدرت بر اساس سیستم پاداش و تنبیه شکل گرفته است. بازرگانی‌هایی که بر اساس افزایش دستمزدها، ارتقا، یا برکناری افراد عمل می‌کنند اساساً سازمان‌های سودگرایانه هستند.

- قدرت هنجاری: این قدرت بر اساس اعتقاد اعضای آن به مدیریت کردن سازمان بز رفتارهای آنها شکل گرفته است. قوانین و اصول مذهبی نمونه‌ای از قدرت هنجاری هستند.

فرآیندهای سیاسی در سازمان‌ها بستگی به تلاش افراد در بالا بردن یا محافظت از قدرتشان دارد (ففر^{۱۰}، ۱۹۸۱). مشارکت در چنین قدرت‌های سیاسی شامل کنترل تصمیمات کلیدی، تشکیل ائتلاف‌ها،

برگزیدن افراد و نهادینه کردن ارزش‌ها می‌شود (یوکل، ۱۹۹۸).

یوکل و همکارانش ۹ فن تأثیرگذار را در این زمینه مشخص کرده‌اند (یوکل و قابل^{۱۱}، ۱۹۹۰؛ یوکل، ۱۹۹۸).

آنها عبارتند از: (الف) فشار؛ (ب) مبادله، که شامل پیشنهاد کالا یا خدمات است؛ (ج) سبک‌های تشکیل ائتلاف که شامل گرفتن کمک از گروه‌های دیگر است؛ (د) سبک‌های قانونی که شامل سعی در قانونی کردن یک درخواست با ادعای داشتن صلاحیت یا حق قانونی و تأکید بر این حقیقت که این درخواست هماهنگ با سیاست‌ها، قوانین و سیاست‌های موجود در سازمان است؛ (ه) متقاعدسازی عقلانی، استفاده

1. Yukl	2. Max Weber	3. French	4. Raven	5. Authority	6. Bass
7. Etzioni	8. Coercive power	9. Utilitarian	10. Pfeffer	11. Fable	



از بحث‌های عقلانی و حقایق برای متقاعد کردن افراد که خواسته مورد نظر منطقی و قابل دست یافتن است؛ (و) جذابیت‌های الهام شده شخص درخواست یا طرح را طوری مطرح می‌کند که علاقه افراد را جهت همراهی کردن با آن برمی‌انگیزاند؛ (ز) مشورت و مورد توجه قرار دادن؛ (ح) جذابیت‌های فردی.

رهبری موفق در برابر رهبری مؤثر

رهبری موفق^۱ به‌عنوان توانایی مجاب کردن دیگران به انجام رفتارهایی که مورد نظر مدیر است، تعریف می‌شود. در این سبک رهبری کار انجام می‌شود و نیازهای مدیر برآورده می‌شود ولی نیازهای کارگر نادیده انگاشته می‌شود.

سبک‌های رهبری اروپایی

• از بالا رهبری می‌شوند (انگلستان، ایرلند و اسپانیا)

- فرمند
- تکیه بر توانایی رهبری فرد
- قوانین و روش‌ها در پشت عملکرد پنهان است
- خودانگیزختگی
- قدرت

• از دور مدیریت می‌شوند (فرانسه)

- فقدان نظم
- دنبال کردن برنامه‌های شخصی
- متفکران منطقی و راهبردی
- ارتباط بی‌اثر
- ابهام

• وفاق، اجماع (سوئد، فنلاند)

- روحیه تیمی
- ارتباط مؤثر
- توجه به جزئیات در سازمان
- گفتگوهای باز و آزاد
- تصمیم‌گیری‌های جمعی

• حرکت به سمت اهداف مشترک (آلمان، اتریش)

- ارزش‌گذاری به تخصص‌های کاربردی
- صلاحیت براساس سبک رهبری
- نقش‌های روشن مسئولیتی
- نظم محور
- مشخصه اصلی: نظام و کنترل



در رهبری مؤثر کارگر به گونه‌ای عمل می‌کند که هماهنگ با قصد و نیت مدیر است و در همان زمان نیازهای خود او نیز برآورده می‌شود. احساس مثبت کارگر معمولاً منجر به مزایای طولانی مدت نظیر وفاداری، حمایت و رضایت شغلی که جزء مهمی از انگیزش درونی است می‌شود. از این رو موفقیت به چگونگی رفتار شخص یا گروه بستگی دارد و بیانگر شکل درونی و قابلیت شخص یا گروه است و بنابراین ماهیتاً وابسته به نگرش است.

مهارت‌های رهبری

نظریه‌ها و تجارب رهبری اهمیت مهارت‌هایی که بر چگونگی رفتار و عملکرد رهبر مؤثر است را گوشزد می‌کنند. فهرستی از مهارت‌های پیشنهادی جهت رهبری به علاوه آنهایی که در کادر داده شده است برای موفقیت در اقتصاد بهم پیوسته جهانی امروز، لازم به نظر می‌رسد:

۱. انعطاف‌پذیری فرهنگی^۱: در تبادلات جهانی مهارت به آگاهی فرهنگی و حساس بودن اطلاق می‌شود. امروزه رهبران باید تفاوت‌های فردی که در سازمانشان دیده می‌شود را تشخیص داده و برای آن ارزش قائل شوند.

۲. مهارت‌های ارتباطی^۲: رهبران مؤثر و کارآ باید بتوانند نظر، دیدگاه و جهت‌گیری خود را به صورت شفاف و واضح انتقال دهند.

۳. خلاقیت^۳: قدرت حل مسائل، نوآوری و خلاقیت مزیت‌های رقابتی در بازار جهانی امروز ایجاد می‌کند، تا شخص برای باقی ماندن در دهکده جهانی، نیاز دارد تا به صورت متفاوت فکر کند. ترکیبی از انسان‌های خلاق و مهندسان جهت پیشرفت به سمت جلو امری ضروری است. سود و خلاقیت دست در دست هم در حرکتند. در حالی که ابداع، انجام کارها به صورت متفاوت است، خلاقیت تفکر متفاوت است، این گفته پرمجی^۴ مؤسس و پپرو^۵ است. «نوآوری اساساً کاربرد-خلاقیت، به میزان زیاد است». این مسأله تنها به تولید مربوط نمی‌شود بلکه در خدمات، نگرش کارگران و کلیه جوانب امور نیز کاربرد دارد. نوآوری یک اساس فکری مهم است که در هر سازمانی دنبال می‌شود. برای موفقیت فرورفتن در فرهنگ نوآوری و ابداع لازم است.

۴. مهارت‌های سیاسی^۶: سیاست قسمتی از رهبری و زندگی سازمانی است، و بر طبق جنتری^۷ مهارت سیاسی یکی از عوامل متعددی است که در رهبری مؤثر نقش دارد. اصطلاح مهارت سیاسی می‌تواند به صورت زیر تعریف شود: «توانایی تأثیر گذاشتن و درک دیگران در جهت منافع سازمان به صورت مؤثر». مهارت سیاسی به افراد این اجازه را می‌دهد تا رفتار خود را با محیطی که در آن کار می‌کنند، هماهنگ کنند. مدیران و افرادی که در رأس رهبری قرار دارند نیاز دارند تا با شرایط محیطی متفاوت و افراد مختلف خود را وفق دهند. افرادی با مهارت‌های سیاسی بالا می‌توانند موقعیت‌ها را تشخیص داده و بر طبق آنها رفتار خود را تغییر دهند.

1. Effective leadership
5. Premji

2. Cultural flexibility
6. Wipro

3. Communicational skills
7. Political skills

4. Creativity
8. Gentry



۵. ساختن جامعه: ساختن جامعه روش جدیدی نیست، اما به وسیله افراد کمی امتحان شده است. ساختن جامعه چالش تمام افرادی است که تمایل دارند در علوم ارتباطی تجربه بیشتری کسب کنند، و بیشتر به شکل ارتباطات اجتماعی است که مادر سطح محلی به وجود می‌آوریم. ساختن جامعه، رهبران را به داشتن نقش فعال‌تر به عنوان یک مقام مسئول محلی و یک شخص تصمیم‌گیرنده وامی‌دارد. مشارکت در سطح سازمان و جامعه عنصر مهمی در ارتباطات اجتماعی به شمار می‌آید و به وسیله برخی از پیشگامان در عرصه ساختن جامعه بسیار مؤثر شده است. یک همکاری مؤثر باید هدفی روشن بر اساس علائق شخصی داشته باشد تا آن را در مقابل کارهای سخت و موقعیت‌های دشوار پا برجا نگه دارد.

آینده رهبری چیست؟

رشد و توسعه تکنولوژی و جهانی شدن، بر کار و سازمان تأثیر گذاشته است، همان‌گونه که سال‌ها است شاهد این تأثیر بر محیط‌های کار و سازمان‌ها هستیم (دیویس ۱۹۹۵). هوس (۱۹۹۵) خاطر نشان کرد که: «بیشتر کارها در قرن ۲۱ فکری است نه فیزیکی». یکی از تغییرات بنیادی در یک سازمان استفاده از یک گروه به جای شخص در تصمیم‌گیری هاست (گازو^۱، ۱۹۹۵)، و به صورت عام‌تر، اهمیت بیشتر گروه و دیگر مکانیسم‌های جانبی سازمان می‌باشد (مهرمن^۲ و کوهن^۳، ۱۹۹۵). هنگامی که سازمان‌ها، فرامرزی عمل کنند دیگر نمی‌توانند بر روش‌های سنتی تکیه کنند و در همین حال مدیریت کردن و هماهنگ نمودن تلاش و اعمال کارگران نیز پیچیده‌تر می‌شود. مشاهده، تحت نظر داشتن و یا به‌طور کلی نظارت مستقیم کارها در این حالت امری بسیار دشوار است. چنین نگرشی نقش رهبران را در سازمان رسمیت کمتری می‌بخشد. شامیر^۴ (شامیر ۱۹۹۹، شامیر و بن آری^۵ ۱۹۹۹) این‌گونه نتیجه‌گیری می‌کنند: «سازمان‌های بی‌مرز و انعطاف‌پذیری که تیمی کار می‌کنند و کارگران موقت و خارجی استخدام می‌کنند که کارشان قابل نظارت نباشد، نیاز به مکانیسم‌هایی جهت هماهنگی از طریق مفهوم‌های مشترک در نظام و تعهد بالای کارکنان به ارزش‌های مشترک دارند» (۱۹۹۹، ص ۵۹). بنابراین، سازمان‌های بدون مرز نیاز به رهبری قوی برای انجام منسجم کارها دارند. چنین اعمال منسجمی با رهبران موقت انجام‌پذیر نیست. بنابراین نقش رهبران ایجاد تعادل با تکیه بر تغییرات است و همچنین به وجود آوردن ثبات و تداوم و بنا کردن و باقی نگاه داشتن روحیه جمعی در غیاب قالب‌های سنتی که مرزها را به وجود می‌آورد، است (شامیر، ۱۹۹۹).

ارزش‌ها و اخلاقیات مدیران

برای سال‌ها، خرد عرفی پیشنهاد می‌کرد که افراد دوست ندارند شرکت‌هایشان را ترک کنند اما به دلیل مدیریت بد یا مدیران بد اینکار را انجام می‌دهند. مدیریت تجاری نامناسب بیشتر مربوط به صحت مسائل اخلاقی یا ارزش‌ها در تجارت است و کمتر به نشانه‌های معمول آن نظیر نداشتن روابط کاری مناسب بر می‌گردد.

پنج ویژگی رهبری مؤثر

در افتتاحیه سخنرانی کنفرانس موبیس، کیم کلارک^۱، مدیر مدرسه بازرگانی هاروارد درباره گونه‌ای از رهبری که در هر سازمانی جهت خدمت و الهام‌بخشی نیاز است، صحبت کرد. «ما حقیقتاً در برهه حساسی از زمان زندگی می‌کنیم، و با وجود همه استرس‌ها هنوز جای امیدواری در این آشوب‌های فکری وجود دارد». در زیر راهکارهایی برای رهبری در سطوح پایین آمده است:

۱. یکپارچگی (انسجام)^۲: ما به رهبرانی نیاز داریم که ریشه‌های محکمی در پایداری به تعهدات خود داشته باشند و همچنین سبکی را در زندگی پیش گیرند که خود به آن معتقد باشند. آنها باید خودشان مسئولیت کارهایشان را به عهده بگیرند و با دیگران و با خود صادق باشند.
۲. انرژی: رهبرانی که به دیگر مردم انرژی می‌بخشند، اثر بسیار خوبی در اطرافیان خود دارند، و این اثر با رهبری کردن به دست نمی‌آید بلکه با خدمت به آنها به وجود می‌آید.
۳. القا: اعتماد و اطمینان اصولی حیاتی هستند اما این وظیفه رهبر است تا به ایجاد دیدگاهی هر چه بهتر کمک کند. رهبران باید به اطرافیان خود برتری وجودی هر کدام از آنها را القا کنند.
۴. هشیاری: رهبران باید در درجه اول معلمان خوبی باشند. آنها باید آف‌های دورتری را ببینند و اصولی که زیربنای موفقیت است را بشناسند. لازم است کسانی باشند که خوب می‌توانند ارتباط برقرار کرده و خوب تعلیم دهند.
۵. شجاعت^۳: رهبران باید کارهای دشوار انجام دهند. آنها باید برای خود استانداردهایی داشته و تصمیماتی مهمی اتخاذ کنند که گاه مردم را از اطراف آنها پراکنده می‌کند و کارهایی درستی انجام دهند که کار اشتباه آن بسیار ساده‌تر است. شجاعت امری پیچیده است اما قابل یادگیری است.

در تحقیقی که در دانشگاه ایالتی فلوریدا بر روی ۷۰۰ کارگر در سطوح مختلف و در صنایع مختلف انجام شد نشان داد که اخلاقیات در میان بسیاری از مدیران از وضع مناسبی برخوردار نیست. نتایج به قرار زیر گزارش شد:

- ضعف در اجرای دستورات مدیران — ۳۹٪
- توهین به کارگران پشت سر آنها — ۲۷٪
- سرزنش دیگران به خاطر اشتباهات رئیس — ۲۳٪

همه این رفتارها نشان‌دهنده کمبود ارزش‌ها و اخلاقیات در بین مدیران است. این کمبود رفتارهای انسانی و اخلاقی شاید به دلیل مدیریت سطح بالا است زیرا نشانه یکی از مدل‌های مدیریتی کلان، داشتن چنین رفتاری است. در آخر، این امکان وجود دارد که ارزش‌های مشترکی در برنامه‌های سازمانی که به وسیله همه تأیید شده باشد، وجود ندارد. حتی اگر ارزش‌های مدونی وجود داشته باشد بیشتر جنبه نمایشی دارد تا جنبه اجرایی.



ارزش‌ها، خواسته‌های همیشگی هستند که همیشه خوب به نظر می‌رسند مثل صلح و نیکوکاری. اخلاقیات بررسی چگونگی تأثیر تصمیمات ما بر دیگران است. همچنین بررسی حقوق و وظایف افراد، قوانین اخلاقی که مردم در تصمیم‌گیری‌هایشان به کار می‌برند، و ماهیت روابط بین مردم را اخلاقیات می‌گویند.

دکتر تونر^۱ اخلاقیات را این‌گونه تعریف می‌کند: «مطالعه خوبی و بدی یا درستی و نادرستی در تعهدات و وظایف بشریت و در خصوص منطقی و انتخاب‌هایی که پیشروی آنها قرار دارد».

ایجاد یک محیط کاری سالم از دیدگاه روان‌شناسی

رهبرانی با هوش هیجانی بالا چه کارهایی می‌توانند انجام دهند؟

به نظر می‌رسد که رهبری نقش اساسی در رشد یک محیط سالم کاری از دیدگاه روان‌شناسی دارد. رهبران می‌توانند به‌طور مستقیم بر اخلاقیات، پایداری، تعهد، رضایت و درک اشخاص از استرس تأثیر بگذارند. روش‌های مختلفی برای رشد یک محیط سالم کاری توسط رهبران وجود دارد. این روش‌ها عبارتند از:

- جمع‌آوری بازخوردها در خصوص قدرت و رشد سازمان که به‌وسیله ابزارهای خاص صورت می‌پذیرد.
- اداره گروهی که مسئول تجزیه و تحلیل نواحی قدرت و رشد سازمان هستند.
- به وجود آوردن تحقیقات سالیانه شغلی در خصوص کارگران جهت فهم هرچه بیشتر رهبر آنکه چگونه می‌توانند یا تغییر سیاست‌ها، روش‌ها، سیستم‌ها و عملکردهای مدیریتی رضایت کارگران را افزایش دهند.
- ایجاد یک بخش مجزا جهت اندازه‌گیری و بررسی دقیق میزان رضایت مشتریان.
- مدیریت مداوم عملکرد کارگران رده پایین.
- ایجاد و استفاده از گروه‌های کارگران جهت افزایش مشارکت آنها در حل مشکلات، تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ریزی‌ها.
- تجزیه و تحلیل افراد مصاحبه شده و ایجاد استراتژی‌ها جهت نگهداری افراد با استعداد.
- حمایت و ایجاد تعادل کاری و سیاست‌هایی جهت رفاه خانواده‌های کارکنان جهت کارکرد هرچه بهتر اعضا (به‌عنوان مثال ارتباط اینترنتی، مراقبت از کودکان، وقت استراحت، برنامه‌های سلامت).

دکتر کنت نوک^۲ www.enrisialearning.com

سطوح سؤالات اخلاقی در تجارت

در تجارت، بیشتر سؤالات اخلاقی در یکی از چهار گروه زیر قرار می‌گیرد: اجتماعی^۳، سهام^۴، سیاست‌های داخلی^۵، مسائل شخصی^۶.

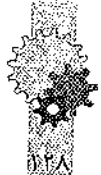
اول، در سطح اجتماعی، ما سؤالاتی اساسی در خصوص جامعه و اجتماع داریم، مثلاً آیا تاید در آفریقای جنوبی، نظام طبقاتی در هند و مسائلی از این دست. سؤالی دیگری که در حوزه اجتماع به وجود می‌آید

1. Doctor Toner
5. Internal policy

2. Kenneth Nowack
6. Personal issues

3. Societal

4. Stakeholder



نکته‌ها

مسئولیت رهبران در قبال افراد

- اعضا تیم را به عنوان اشخاص مستقلی که — شخصیت، مهارت، قدرت، نیاز، اهداف و ترس‌های متفاوتی دارند در نظر بگیرند.
- به اشخاص در برنامه‌ها، مشکلات، چالش‌ها، بستی و بلندی‌ها کمک و از آنها حمایت می‌کنند.
- مسئولیت‌ها و اهداف افراد را مشخص و با موارد مناسب آن موافقت می‌کنند.
- اشخاص سخت‌کوش و کاری را تحسین و آنها را متمایز جلوه می‌دهند.
- در مواقع مناسبه به افرادی که جایگاه بهتری کسب کرده یا پیشرفتی در کار خود داشته‌اند پاداش دهند.
- توانایی‌ها و نقاط قوت اشخاص مختلف را تعیین کرده و از آنها استفاده کنند.
- اعضای گروه را رشد و تربیت دهند.
- صلاحیت و آزادی افراد را محترم بشمارند.

می‌تواند این‌گونه بیان شود: «نقشی که دولت باید در تجارت بازی کند»، دوم سهام — مشتریان، سهامداران و تأمین‌کنندگان بازار سهام و... اینجا، ما سؤالاتی نظیر «چگونه شرکت باید با گروه‌های خارجی که تصمیمات شرکت بر آنها تأثیرگذار است، برخورد کند؟» همچنین «چگونه سهامداران باید با شرکت مرادده داشته باشند؟» سوم سیاست‌های داخلی، ما سؤالاتی در خصوص ماهیت روابط با شرکت با کارکنانش اینکه آیا قرارداد‌های شرکت عادلانه است؟ تعهداتی دوجانبه چیست و مسائلی از این دست. قوانین کار، سود و زیان، انگیزه و رهبری همه مسائلی اخلاقی هستند که در این سطح مورد توجه قرار می‌گیرند.

چهارم، مسائل شخصی. در این سطح سؤالاتی مانند اینکه چگونه باید با افراد دیگر برخورد شود، چه تعهداتی ما در قبال دیگران داریم؟ و... مواجه هستیم.

پنجم، سرفصل‌های اخلاقی دارند و بیشتر آنها از شرکت‌های دیگر، این سرفصل‌ها را کمی برداری کرده‌اند. یک بررسی اجمالی در خصوص ارزش‌های کاری به شما می‌گوید که بیشتر شرکت‌ها در آمریکا شما را به سمت چه ملاک‌هایی رهنمون می‌کنند: صداقت، انسجام، اعتماد، احترام و در سطح دیگر تعهد و کارگروهی. مشکلی در این خصوص وجود ندارد. اما با بررسی این مسأله در گروه‌های کارگری می‌بینید که آنها به شما خواهند خندید و در هندوستان نیز وضع به همین منوال است.

ارزش‌ها

کلاک هوهن^۱ (۱۹۵۱) ارزش‌ها را این‌گونه تعریف می‌کند: «مفهومی روشن یا پنهان که مشخصه فرد یا گروهی از افراد است و بر انتخاب‌های آنها از میان ابزارها، روش‌ها و عاقبت امور تأثیرگذار است.» در این

نکته‌ها

کارکردهای ارزش

- بر طبق نظر روکچ^۱ (۱۹۷۳) ارزش‌ها کارکردهای زیر را دارا هستند:
- (الف) ما را از قبل به داشتن جایگاهی نسبت به جایگاه دیگر علاقمند می‌کند.
- (ب) اشخاص را به داشتن شرایط خاص در مسائل اجتماعی سوق می‌دهند.
- (ج) حضور ما در قبال دیگر را هدایت کرده و به ما در سنجش، قضاوت یا تحسین و سرزنش خود و دیگران کمک می‌کند.
- (د) به ما در تشخیص اینکه آیا به اندازه بقیه افراد اخلاقی و درست عمل کردیم یا نه کمک می‌کند.
- (ه) به اشخاص در تأثیر گذاشتن بر دیگران با تأکید بر این نکته که رفتار، عقاید و نگرش دیگران نیز برنامه‌گذار است کمک می‌کند.
- (و) به اشخاص می‌گوید که چگونه در خصوص مسائل روان‌شناسی که ممکن است با عقاید، نگرش‌ها و اعمال ما از دیدگاه شخصی و اجتماعی منطبق نباشند رفتار کنیم.

تعریف، نویسنده بر عناصر عاطفی^۲ (خواست)، شناختی^۳ (مفهوم) و شناختی (انتخاب) که در مفهوم ارزش‌ها بسیار حائز اهمیت است، تأکید کرده است.

ارزش‌ها عقیده محکم و اساسی که فرد در خصوص روش خاص به کارگیری امور نتایج آنها که از لحاظ اجتماعی و فردی قابل ترجیح به روش مخالف آن است، توضیح می‌دهد (روکیچ ۱۹۷۳). وقتی که یک ارزشی درونی شد، تبدیل به استاندارد جهت راهنمایی بقیه کارها یا مقیاسی برای انتخاب امور می‌شود. اگرچه ارزش‌ها برای فرد، یک امر درونی است، اما معمولاً زائیده اجتماع می‌باشد. آنها به‌طور کلی ابتدا از لحاظ اجتماعی مورد قبول واقع می‌شوند یا بخشی از جامعه آنها را راهکار امور می‌پندارند.

ارزش‌های اجتماعی

ارزش‌ها، بیشتر با جامعه سر و کار دارد از کشوری به کشور دیگر و از منطقه‌ای به منطقه دیگر با هم متفاوت است. وقتی چند ارزش با هم تعامل داشته باشند یک نظام ارزشی یا یک جهت‌گیری ارزشی ساخته می‌شود. هدف بیشتر چارچوب‌ها و نظام‌ها، ساختن چنین سیستم‌هایی است.

ماسر^۴ و آرک^۵ نشان دادند که مردمی که انواع مختلفی از ارزش‌ها را دارا هستند کاملاً متفاوت از هم رفتار می‌کنند. آنها مادر ترزا^۶ و مهاتماگانندی^۷ را به عنوان پیشگامان تقوا و فضیلت، آلبر نورث^۸ به عنوان یک جنگجوی مؤثر، دونالد ترامپ^۹ و ایوان بوسکی^{۱۰} به عنوان افراد مستقل تندرو و آرسینو هال^{۱۱} به عنوان خودخواه قابل احترام می‌شناسند. ماسر و آرک رفتارهایی که با انواع مختلف ارزش‌ها مرتبط است را دسته‌بندی کرده‌اند.

1. Rokeach

2. Affective

3. Cognitive

4. Musser

5. Ork

6. Mother Tresa

7. Mahatma Gandhi

8. Oliver North

9. Donald Trump

10. Ivan Boesky

11. Arsenio Hall

- پیشگامان تقوا بیشتر سعی در کمک به سازمان جهت رسیدن به اهداف دارند تا اینکه در فکر رسیدن به اهداف مستقل شخصی‌شان باشند (شکل ۶-۴).
- افراد مستقل تندرو بیشتر در جستجوی اهداف شخصی هستند تا رسیدن به اهداف سازمان.
- خودخواهان قابل احترام، بیشتر در فکر رسیدن به اهداف خود هستند تا اهداف سازمان ولی اینکار را طوری انجام می‌دهند که احساسات همکاران را برمی‌انگیزاند.
- جنگجویان مؤثر در درجه اول به فکر رسیدن به اهداف سازمان هستند ولی اغلب اینکار را به گونه‌ای انجام می‌دهند که حساسیت همکاران را برنیزانگیزد. اعضای گروه اغلب خودشان را در یک رابطه عشق-تفر با این‌گونه رهبران می‌بینند.

اجتماعی بالا	<p>جنگجویان مؤثر</p> <ul style="list-style-type: none"> • اهمیت قائل شدن برای دستگاران • ماهر شدن به اهداف اجتماعی • افراد مشهور: سانچی گاندی و الیور تورن 	<p>طرفدار شوی و فضیلت</p> <ul style="list-style-type: none"> • اهمیت قائل شدن برای دیگران • استفاده از ابزارهای اخلاقی جهت رسیدن به اهداف اجتماعی • افراد مشهور: مادر تیرزا و مهلتا گاندی 	
	<p>نهانی</p>	<p>خودخواهان قابل احترام</p> <ul style="list-style-type: none"> • اهمیت قائل شدن برای خود • استفاده از ابزارهای اخلاقی برای رسیدن به اهداف شخصی • افراد مشهور: آرنولد شوارتز 	<p>افراد مستقل تندرو</p> <ul style="list-style-type: none"> • اهمیت قائل شدن برای خود • به دنبال اهداف شخصی • افراد مشهور: دونالد ترامپ • انوان بوسکی
شخصی بالا	مهارت بالا	ارزش‌های کاربردی	اخلاق بالا

شکل ۶-۴ ماتریس نظام ارزشی ماسر و ارک

چارچوب چاکرا بورتی

دکتر اس کی چاکرا بورتی^۱ یکی از حامیان ارزش‌ها در جامعه هند به شمار می‌رود. او پیشنهاد کرد که درک و یادگیری ارزش‌های هندی با بررسی گنجینه دانش فیلسوفان امکان‌پذیر است. بر طبق نظر چاکرا بورتی: «ارزش‌های هندی وابسته به جنبه‌های متعالی زندگی بشری است». او برخی ارزش‌ها را به عنوان ارزش‌های ملی-اجتماعی هند نظیر احترام به اشخاص، همکاری و اطمینان، کار به عنوان عبادت، از بین بردن حسادت‌ها، به وجود آوردن مرزهای اخلاقی، خودتنظیمی، نیاز به بخشش و گذشت و چشم‌پوشی برمی‌شمارد.

ارزش‌های سازمانی

مدیریت ارزش محور می‌تواند به وسیله سه ویژگی که رهبران ارزش محور دارا هستند، مشخص شود: (۱) آنها با تشریح مثال‌ها، رهبری می‌کنند، (۲) آنها دائماً در حال دفاع از ارزش‌ها هستند، (۳) تصمیمات اساسی

ارزش‌ها در جامعه هند

- چندین تحقیق در خصوص ارزش‌ها در جامعه هند صورت گرفته است. بر طبق نظر نارن‌دار^۱ (۲۰۰۷) جامعه هندی با ارزش‌های زیر قابل شناسایی است:
- (الف) دوری از زیاده‌روی؛ زیاده‌روی در زندگی هیچ‌گاه کمک‌کننده نیست اما اگر شخص هر کاری را هم از جنبه خوب و هم از جنبه زشت آن نگاه کند، مورد احترام خواهد بود.
- (ب) فیلسوفان هندی اهمیت زیادی به «براهماهون» می‌دادند، هر هندی در جستجوی «موکشا» از چرخه تولد و تولید دوباره است و برای کامل شدن تلاش می‌کنند.
- (ج) هر رهبر هندی راه درستی و نیکی را در پیش می‌گیرد از قدرت دوری می‌کند، به دنبال مسائل مادی نیست. دیگر-ودا اصول را این چنین بیان می‌کند. اجازه دهید تا شخص درباره ثروت خوب اندیشه کند و برای بردن و به دست آوردن آن بجنگد و از راه قانونی و مشروع به آن برسد. به طور کلی هندی‌ها به زندگی ساده و تفکر متعالی اعتقاد داشته‌اند.
- (د) پیروان در هند وفاداری زیادی به گروه نشان می‌دهند، به نظم احترام می‌گذارند و بنابراین به اشخاص وفا دارند و نظم را به هم نمی‌زنند. هندی‌ها به اشخاص خاص وفادار هستند و برای حمایت از آنها هر کاری می‌کنند. بنابراین نزدیک به مرکز قدرت بودن را دوست دارند.
- (ه) هندی‌ها خیلی زیاد به «کارما» اعتقاد دارند و هرگونه خطا، عملکرد ضعیف یا نتایج حاصل از آن را به وسیله این گفته که: «تقدیر چنین خواسته است». کنار می‌گذارند. اراده و میل به تغییر این موقعیت و شروع مجدد و بهبود در اینجا وجود ندارد. قسمت زیادی از جمعیت را در وضعیت‌های وخیم به سر می‌برند.
- (و) امنیت-نظام خانوادگی کاتامب که از روابط آغازین وابستگی بین کودک و والدین سرچشمه می‌گیرد، امنیت را به در معرض خطر بودن و آرامش را به خطر پذیری ترجیح می‌دهد.

آنها بر طبق ارزش‌ها صورت می‌پذیرد (هارمون^۲ ۱۹۹۶، صفحات ۲۷۳-۲۷۲). بر طبق نظر دولان^۳ و گارسیا^۴ (۲۰۰۱، ص ۱۰۳)، مدیریت ارزش محور تبدیل به یک چارچوب کلی در فرهنگ شرکت‌ها شده است. جارون سیو^۵ (۲۰۰۷) مدیریت ارزش محور را به عنوان «فرآیندی که طی آن یک سازمان در آغاز امر ارزش‌های اساسی که باید از آنها پیروی شود را تعیین کرده و بعد بندهای مختلفی را برای بالا بردن انسجام و پیوستگی این ارزش‌ها به آنها اضافه می‌کند» تعریف می‌کند (۲۰۰۷، ۴-۳).

بر طبق نظر کلینز^۶ و پوراس^۷ (۱۹۹۷): «ارزش‌ها اساساً ذاتی و مقدس هستند و نمی‌توان آنها را به دلیل راحتی یا پیشرفت‌های اقتصادی کوتاه مدت به خطر انداخت». چهار نوع از ارزش‌های سازمانی پیشنهاد شده شامل موارد زیر است (وودکک^۸ و دیو^۹ ۱۹۸۹، صفحات ۱۵-۱۰):

(الف) قدرت، تخبه‌سالاری^{۱۰} و پاداش

- | | | | | |
|-------------|-----------|-------------|-----------|---------------|
| 1. Narendar | 2. Harmon | 3. Dolan | 4. Garcia | 5. Jarvensivu |
| 6. Collins | 7. Porras | 8. Woodcock | 9. Dave | 10. Elitism |

(ب) تأثیر و کارایی و اقتصاد

(ج) عدالت، کار گروهی، نظم و قانون

(د) دفاع، رقابت و فرصت‌طلبی

مؤسسات موفق صاحب ارزش‌های روشن و قابل تشخیص هستند که شامل اعتقادات در خصوص کیفیت مدیریت خدمات و اهمیت محوریت سود و رسیدن به اهداف می‌باشد. شکل ۶-۵ فهرستی از چارچوب‌های معمول ارزشی مؤسسات یا ارزش‌های سازمانی و دامنه‌ای از ویژگی‌هایی که آنها را متمایز می‌کند را نشان می‌دهد.

اتحاد مسئولیت‌های اجتماعی

در سال ۱۸۹۹، اندروکارینگه^۱، بنیانگذار شرکت آمریکایی سنگ دج^۲ کتابی با عنوان مزده ثروت^۳ منتشر کرد که در آن اصول بنیادی اتحاد مسئولیت‌های اجتماعی را توضیح داد. دیدگاه کارینگه براساس دو اصل استوار بود: اصول خیرخواهانه^۴ و اصول رفاقت و مباشرت^۵. او صاحبان مشاغل را در نقشی مانند والدین، کارگران را در نقش بچه و مشتریان را با کمبود صلاحیت لازم برای انجام دادن علائق خود می‌دید.

اتحاد مسئولیت‌های اجتماعی و پیشرفت‌های همگانی توجه زیادی را در فرهنگ تجارت جهانی به دست آورده، به گونه‌ای که بسیاری از تجار سعی در هماهنگ کردن خود با این برنامه‌ها دارند. مفهوم پایداری رشد شرکت‌ها، هنوز موضوع جنجال‌برانگیزی است، بنابراین مقیاس‌هایی که برای اندازه‌گیری اتحاد

ردیف	عنوان	مفهوم	توضیح
۱	اقتصاد	سودگرا	اجتماع‌گرا
۲	اطلاعات به‌عنوان یک نهاد	سیاست محور	ارتباطی
۳	قدرت/کنترل	جمع شده	بختی
۴	سنگ مدیریت	مشارکتی	دیکتاتوری
۵	مکان تصمیم‌گیری	نامتمرکز	متمرکز
۶	سنگ رهبری	غیررسمی	رسمی
۷	سبک ارتباط	باز	بسته
۸	فرآیندهای سازمانی	نظام‌مند	انعطاف‌پذیر
۹	هماهنگی امور	تک‌محوری	راه‌های مختلف
۱۰	تأثیر بر کار	غثای شغلی	انزوا
۱۱	تمرکز بر کار	مشتری‌مداری	خودمحوری
۱۲	ماهیت کار	شرکتی	غیرشرکتی
۱۳	رفناز گروهی	مشارکتی	رفاقتی

شکل ۶-۵ چارچوب ارزش‌های مؤسسه‌ای

1. Andrew Carnegie
5. Stewardship principle

2. Conglomerate

3. Gospel of Wealth

4. Charity principle



مسئولیت‌های اجتماعی به کار می‌رود هنوز بحث‌برانگیز است. به هر حال، مهم نیست که چه مقیاسی به کار رود مفهوم مسئولیت هم به مردم به عنوان یک اجتماع و هم به هر شخص برمی‌گردد.

پیشگامان متحد کردن مسئولیت‌های اجتماعی تأثیر مثبتی بر اخلاق کارگران، انگیزه، تعهد، وفاداری، تربیت، ابقا و قوای آنان داشته‌اند. مزایای این تأثیرات بر درجات پایین شرکت امزی اثبات شده است. مطالعاتی که در اروپا، آمریکا و ۲۵ کشور دیگر انجام شد نشان داد که هنگامی که شرکت‌ها از لحاظ اجتماعی مسئول باشند کارگران احساس وفاداری، رضایت و انگیزه می‌کنند.

اتحاد مسئولیت‌های اجتماعی خواستار مدیریت تجارت بر اقتصاد و تأثیرات اجتماعی و محیطی آن جهت هرچه بیشتر کردن سود و کاهش زیان‌هاست. مسائل مهم در اتحاد مسئولیت‌های کاری، ارتباطات کارگران و جامعه، عدالت اجتماعی و حقوق بشر می‌شود.

اتحاد مسئولیت‌های اجتماعی در خصوص شرح وظایف جامعه بحث نمی‌کند، این مسئله باید مزایای رقابتی نیز به وجود آورد. از طریق یک برنامه مؤثر جهت متحد کردن مسئولیت‌های اجتماعی شرکت‌ها می‌توانند:

- دستیابی به مرکز را بهبود ببخشند.
- تصمیم‌گیری‌ها را سریع‌تر و ریسک‌پذیری را کمتر کنند.
- عنوان تجاری خود را تقویت کنند.
- فرصت‌های بازرگانی که قبلاً مخفی بوده مثل بازارهای جدید را کشف کنند.
- قیمت‌ها را کاهش دهند.
- کارگران را جذب، ابقا و دارای انگیزه کنند.

پویایی گروه

بسیاری از نظریه‌پردازان، هنگامی که درصدد مشخص کردن فرآیندهایی که انسان را به دامنه‌های زمانی و مکانی محدود نمی‌کند، بر می‌آیند؛ نیاز به تعلق به گروه را در نظر می‌گیرند (مازلو، ۱۹۷۰، پیت من^۱ و زیگلر^۲ ۲۰۰۷). بومیستر^۳ و لری^۴ (۱۹۹۵، ص ۴۹۷)، نوشته‌اند که: «بشر تمایل شدیدی به ایجاد و ابقای روابط مثبت و مؤثر با دیگر افراد دارد». کسی که غذا نخورد احساس گرسنگی می‌کند، اما کسی که با دیگران ارتباط نداشته باشد احساس ناراحتی و تنهایی می‌کند.

گروه می‌تواند باعث بهترین عملکرد، خلاقیت و هیجان در فرد شود. اشخاص در محل کار جدید اهمیت زیادی برای تغییر و منطبق شدن با شرایط جدید قائل می‌شوند. سازمان‌ها همیشه خود را برای پیدا کردن راه‌های جدید رقابتی به منظور تولید بالاتر، کیفیت و خدمات بهتر، رضایت مشتری و بهبود کیفیت زندگی کاری تحت فشار قرار می‌دهند.



«یک گروه مجموعه‌ای از افراد است که با یکدیگر در رابطه‌اند» (کارت رایت و زندر ۱۹۶۸، ص ۴۶).
 باس گروه را این‌گونه تعریف می‌کند: «مجموعه‌ای از افراد که موجودیت آنها به‌عنوان یک مجموعه به
 تک تک افراد کمک‌کننده است». دی اچ اسمیت^۱ (۱۹۶۷) گروه را این‌گونه تعریف کرده است: «دسته‌ای
 متشکل از دو نفر یا بیشتر که به وسیله شبکه‌ای از ارتباطات با هم سر و کار دارند و حس مشترکی در خصوص
 هویت جمعی دارند».

هنری تاج فل^۲ (۱۹۷۲) ادعا کرد که اعضای گروه هویت مشترکی با هم دارند. آنها می‌دانند که چه
 کسانی عضو گروه هستند و چه کسانی نیستند و ویژگی‌های افراد داخل گروه و خارج از گروه را می‌دانند.
 این درک که خودشان را به‌عنوان اعضای گروه یا همان رده اجتماعی هویت اجتماعی^۳ می‌دانند، یک حس
 جمعی را در آنها به وجود می‌آورد (آبرامز^۴ و همکاران ۲۰۰۵). هویت اجتماعی می‌تواند به‌عنوان «مجموعه
 کلی هویت‌های اجتماعی افراد که بیانگر طبقه و دسته اجتماعی که به آن متعلق هستند و به‌عنوان یک امر
 درونی شده در آنها وجود دارد، تعریف شود» (ترنر، ۱۹۸۵، ص ۵۲۷).

کرت لوین (۱۹۵۱) راه‌هایی که گروه‌ها و اشخاص در تعامل برای تغییر شرایط هستند را توصیف کرد
 و این فرآیندها را «پویایی گروه»^۵ نامید. کارت رایت^۶ و زندر^۷ پویایی گروه را به‌عنوان «میدانی برای بررسی و

نکته‌ها

ساختار گروه

بلین^۸ (۱۹۸۱، ۱۹۹۳) مدلی از ساختار گروه^۹ ارائه داد. این مدل بر اساس داده‌هایی بود که از مشاهده شخصیت
 و توانایی افراد به دست آمده بود. او پیشنهاد کرد که در طول هر اظهار نظر فنی و کاربردی در گروه اشخاص توانایی‌ها
 و شخصیت‌های متفاوتی از خودشان نشان می‌دهند و سبک‌های رفتاری و فکری مخصوص به خود دارند که باعث
 می‌شود نقش‌های متفاوتی را در گروه بپذیرند.

همان‌گونه که این نقش سعی در مشخص کردن اهداف و برنامه‌های گروه دارد
 مقرر می‌کند^{۱۱} شخص آینده‌دهنده گروه، سعی در ابداع و خلاقیت بیشتر و سعی در یافتن راه‌های جدید در روشن
 برخورد با مشکلات در گروه دارد.

کاربر^{۱۱}: عضوی است که اهداف و آینده‌ها را به پروژه‌های عملی تبدیل می‌کند.

ارزیاب^{۱۲}: که مشارکت دیگران در کارها را مورد سنجش و ارزیابی قرار می‌دهد.

بررسی‌کننده منابع^{۱۳}: منابع موجود در محیط بیرون از گروه را بررسی می‌کند.

کامل‌کننده^{۱۴}: شخصی که برای اتمام کارها در موعد مقرر تلاش می‌کند.

کارشناس^{۱۵}: در تأمین دانش و مهارت‌های خاص مورد نیاز برای گروه تلاش می‌کند.

- | | | | | |
|---------------|-----------------|--------------------|---------------------------|-------------------|
| 1. D.H Smith | 2. Henri Tajfel | 3. Social identity | 4. Abrams | 5. Group dynamics |
| 6. Cartwright | 7. Zander | 8. Belbin | 9. Group structure | 10. Coordinator |
| 11. Plant | 12. Implimenter | 13. Monitor | 14. Recourse investigator | |
| 15. Completer | 16. Specialist | | | |



تحقیق در خصوص پیشرفت علمی و افزایش دانش درباره ماهیت گروه، قوانین پیشرفت و روابط آنها با اشخاص دیگر، گروه‌های دیگر و مؤسسات بزرگتر» تعریف می‌کنند (۱۹۶۸، ص ۷۰).

ویژگی‌های گروه

عناوین موجود در کادر را برای دانستن ویژگی‌های گروه کاری مشاهده کنید.

نکته‌ها

ویژگی‌های گروه کاری

بیمرح فرهنگ سازمانی دارای هفت ارزش تفکیک شده است:

۱. عضویت قابل تعریف: مجموعه‌ای از دو یا چند نفر که به وسیله اسم یا ویژگی خاص قابل تشخیص باشند.
۲. همشاری از گروه: افراد باید آگاه باشند که عضوی از یک گروه هستند، مفهوم مجموعه را درک کنند و از ویژگی‌های دیگر اعضای گروه آگاهی داشته باشند.
۳. حسن داشتن اهداف مشترک: اعضای یک گروه باید کارها، اهداف و علائق مشترکی داشته باشند.
۴. وابستگی به یکدیگر: به هم وابسته‌اند و احتیاج به کمک دیگران دارند.
۵. تعامل
۶. توانایی اجرای رفتارهای مشابه: اعضای گروه باید بتوانند به عنوان یک مجموعه واحد کار کنند.

گروه‌ها به چه منظور تشکیل می‌شوند؟

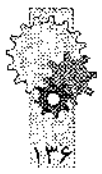
نیاز به تعلق^۱ «به‌طور غریزی همه افراد تمایل به ارتباط با دیگر انسان‌ها دارند». ارسطو پیشنهاد می‌کند که: «انسان حیوانی است اجتماعی، و فردی که غیر اجتماعی است و این ویژگی ذاتی باشد یا دچار نارضایتی است یا یک استثنا می‌باشد». اعضای خالص گروه‌ها (مثل گروه‌های همکاری، کلوب‌های دوستانه، گروه‌های سرگرمی، گروه‌های ارتباطی و...) که در هر زمانی می‌توانند وجود داشته باشند، سند روشنی از نیاز به تعلق نوع بشر است. حتی مورد روشن‌تر آن گروه‌هایی است که بر اساس روابط خویشاوندی و گروه‌های اجتماعی به وجود آمده نظیر خانواده، دوستان، آشنایان که مرتب با هم در رابطه هستند و نیازهای اعضا گروه را از این طریق برآورده می‌شود.

جامعه‌سنجی^۲ لری^۳ پیشنهاد می‌کند که حس تعلق احتمالاً اولین عامل انگیزشی برای باقی ماندن در گروه کاری است. او پیشنهاد می‌کند: «عزت نفس بخشی از سنجش افکار اجتماعی است که ارزش ارتباطی اشخاص از دیدگاه دیگران را مورد بررسی قرار می‌دهد». محترم شمردن نشانه‌های پذیرش فرد در گروه است. بنابراین هنگامی که فرد احساس عزت نفس می‌کند، به دنبال یکی از ویژگی‌هایی که او را در چنین موقعیتی قرار داده می‌گردد. بسیاری از مردم از عزت نفس بالایی برخوردارند، نه به دلیل اینکه حس خوبی در

1. The Need to Belong

2. Sociometry

3. Leary



مورد خودشان دارند بلکه به این دلیل که می‌خواهند خود را جزء گروه‌های اجتماعی باقی نگه دارند (لری و بومستر، ۲۰۰۰). احساس عزت‌نفس هنگامی بالا می‌رود که شخص احساس کند که عضوی از یک گروه است و به وسیله دیگران دوست داشتنی می‌شود (سری و استاوا^۱ و بیر^۲، ۲۰۰۵).

تعهد اجتماعی^۳ مفهوم فردگرایی^۴ و جمع‌گرایی^۵ در روان‌شناسی بین فرهنگ‌های مختلف مفهومی بسیار عمومی و معروف است (اسمیت^۶ و بوند^۷، ۱۹۹۹). در پویایی گروه هر دو مفهوم (فردگرایی و جمع‌گرایی) وجود دارد. فرهنگ فردگرا بر اینکه افراد در گروه‌هایشان مستقل هستند تأکید دارند در حالی که جمع‌گراها بر روابط بین افراد تأکید می‌ورزند. جمع‌گراها به موقعیت سازمان اهمیت داده و برای آن تلاش می‌کنند. آنها از قراردادهای اجتماعی پیروی می‌کنند و برای کسانی که در مقام مسئولیت هستند احترام قائلند و از نفاق و جدایی از گروه دوری می‌کنند (شوراتز^۸، ۱۹۹۴-۲۰۰۷). یک گروه به اعضای خود وابسته است و تعهداتی را ایجاد می‌کند (اویسرمن^۹ و همکاران ۲۰۰۲، ص ۵۰) و بنابراین یک شخص حق ندارد از قراردادهایی که در گروه وجود دارد تخطی کند و باید رضایت را به نارضایتی و همکاری را بر نزاع ترجیح دهد. اعضای گروه به عضوی که هنجارها، روش‌ها و مدیریت گروه را زیر سؤال می‌برد واکنش منفی نشان می‌دهند و قانون‌شکنان را تحقیر می‌کنند (روزین^{۱۰} و همکاران ۱۹۹۹).

هنجارها^{۱۱} گروه‌ها تأثیر زیادی بر رفتار افراد دارند. هنجارها استانداردهایی (درجه رد یا قبول چیزها) برای کمک به قضاوت فرد در خصوص اینکه چه چیزهایی در یک اجتماع درست، خوب و یا بد است. هنجارها معمولاً چیزهای نوشته نشده‌ای هستند و بر رفتار شخص تأثیر زیادی دارند. آنها گاهی اوقات از قوانین رسمی نوشته شده نیز پا را فراتر می‌نهند.

تشریک مساعی (هم‌افزایی)^{۱۲} هم‌افزایی گروه را قادر می‌سازد تا کارها را به‌خوبی و بیشتر از صلاحیت اعضای گروه انجام دهد. وقتی که یک گروه به‌طور مؤثر کار کند، به سازمان کمک می‌کند تا کارهای مهم را انجام دهد. علی‌الخصوص این مسأله باعث می‌شود که شرایط همکاری فراهم شود و قدرت به وجود آید که از جمع توانایی تک‌تک اعضای گروه بیشتر است. تشریک مساعی در گروه برای ایجاد رقابت و عملکرد طولانی مدت هرچه بهتر سازمان امری ضروری است.

هویت^{۱۳} بسیاری از مردم به گروه‌ها و دسته‌های مختلفی تعلق دارند، اما بسیاری از این عضویت‌ها بر هویت اجتماعی آنها تأثیر نمی‌گذارد. فقط در بعضی از این گروه‌هاست که فرد احساس می‌کند به یک دسته اجتماعی متعلق است و گروه را امتداد خویش می‌داند. هاگ^{۱۴} (۲۰۰۴، ص ۱۳۶) این‌گونه پیشنهاد می‌کند که: «آنها خود را به یک شکل نشان می‌دهند و تعریف مشترکی از خود دارند، از اینکه چه ویژگی‌هایی

1. Srivastava	2. Beer	3. Social obligation	4. Individualism	5. Collectivism
6. Smith	7. Bond	8. Schwartz	9. Oysterman	10. Rozin
11. Norms	12. Synergy	13. Identification	14. Ilogg	

منابع	تفسیر	رابطه
به دنبال روابط گروهی و تقویت و هماهنگ شدن با دیگران و کمتر اهل تبادل است.	اهل تبادل نه این معنی که روابطی را که برای او مفید است و هزینه به دنبال ارتقا علائق شخصی خویش است.	روابط اجتماعی
متعهد به همکاری با دیگران در دستیابی به اهداف مشترک است.	علائق شخصی خویش را تقویت می کند.	تعهدات اجتماعی
به دنبال موفقیت گروه است و رفتار او با هنجارهای گروه هدایت می شود خود را در رابطه با دیگران از لحاظ روابط و نقش هایی که در گروه دارد، می بیند.	هر شخص استقلال و ویژگی های منحصر به فرد خود را دارد.	هویت اجتماعی

شکل ۶-۶ ویژگی های کلی فردگرایی و جمع گرایی

دارند و چگونه به گروه هایی دیگر و افراد دیگر مرتبط و از آنها متفاوت هستند، آگاهی دارند». هنگامی که احساس هویت اجتماعی تقویت شود، فرد به این تفکر می رسد که عضویت در یک گروه از لحاظ فردی که امر مهمی است. آنها احساس می کنند که به دیگر اعضای گروه وابسته اند و از اینکه به گروه متعلق هستند و رابطه مستحکمی را تجربه می کنند خوشحالند.

نکته ها

دلایل به وجود آمدن گروه

- منیل به اجتماعی شدن
- میل به اجتماع شدن
- حسن هویت
- دستیابی به اهداف
- شغل همیشگی
- منابع اطلاعات
- کاهش روزمرگی
- ابتذال و خلاقیت

نظریه های شکل گیری گروه

نظریه شباهت (مجاورت)^۱ بر طبق این نظریه، اشخاص به دلیل نزدیکی های جغرافیایی یا فضایی به دیگران وابسته می شوند. در یک سازمان، کارمندانی که با هم مشغول به کار هستند به راحتی یک گروه را تشکیل می دهند.

نظریه هومانز^۲ این نظریه شکل گیری را بر اساس فعالیت ها^۳، تعاملات^۴ و عواطف^۵ افراد، توضیح می دهد. فعالیت، اموری است که اشخاص مشغول به انجام آن هستند، تبادل هنگامی اتفاق می افتد که عمل هر فرد دیگر وابسته است و عواطف احساساتی است که مردم نسبت به هم دارند.

1. Proximity theory

2. Humans theory

3. Activities

4. Interactions

5. Sentiments



نظریه تعادل^۱ نیوکامب^۲ این نظریه را پیشنهاد کرد. او ادعا کرد که: «اشخاص براساس نگرش‌های مشابهی که به اهداف یا اشیا مشترک دارند. به سمت هم جذب می‌شوند». این نگرش مثبت می‌تواند درباره مسائل نظیر سیاست، مذهب، کار، مسئولیت، ازدواج و... باشد. هنگامی که یک رابطه شکل گرفت، اعضا برای نگه داشتن تعادل متقارن بین نگرش‌ها و جذابیت‌های مشترک تلاش می‌کنند. عواطف و تبادل عقاید نقش مهمی در نظریه تعادل بازی می‌کنند.

نظریه مبادله^۳ بر طبق نظر تابیوت^۴ و کلی^۵ پاداش‌ها و هزینه‌های نهایی یک تبادل، اساس شکل‌گیری گروه است. این نظریه به عنوان نظریه تبادل هزینه‌ها و پاداش‌ها نیز معروف است. در این نظریه، نتیجه یک رابطه باید منفعتی در پی داشته باشد و شخص باید از طریق رضایت فردی و اجتماعی کسب کند.

چگونگی توسعه گروه‌ها

تاک من^۶ (۱۹۶۵) چهار مرحله را برای رشد و توسعه گروه پیشنهاد کرد:

هدف روان‌شناسی صنعتی چیست؟

مرحله ۱- شکل دهی^۷: در این مرحله وابستگی زیادی به رهبر جهت هدایت و راهنمایی در گروه وجود دارد. توافقات کمی در اهداف گروه وجود دارد البته به جز توافقاتی که از طریق رهبر به وجود می‌آید. نقش‌ها و مسئولیت‌های اشخاص نامشخص است. رهبر باید آمادگی پاسخ‌گویی به سؤالات مختلف در خصوص اهداف گروه و روابط خارج از گروه داشته باشد. سلسله مراتب در این مرحله معمولاً نادیده انگاشته می‌شود.

مرحله ۲- تغییرات ناگهانی^۸: اعضای گروه برای به دست آوردن جایگاه با یکدیگر رقابت می‌کنند. زیرا که سعی دارند خودشان را برای رهبر برای دیگر اعضای گروه تثبیت کنند. رهبری ممکن است با چالش‌هایی در این مواقع روبه رو شود. روشن شدن اهداف در این حالت کمک‌کننده است اما شک و تردید اوضاع را بدتر می‌کند. ممکن است شکست‌هایی بیفتد و آغازی برای نزاع و درگیری میان اعضا گروه شود.

مرحله ۳- ایجاد هنجارها: توافق و هم نظری بین اعضای گروه که بازخورد خوبی از رهبر دریافت کند، به وجود می‌آید. نقش‌ها و مسئولیت‌ها در این حالت روشن شده و به وسیله اشخاص پذیرفته می‌شود. تصمیمات بزرگ با توافق گروه گرفته می‌شود. تصمیمات کوچکتر ممکن است به اشخاص یا تیم‌های کوچک درون گروه واگذار می‌شود. تعهد و یکپارچگی افزایش می‌یابد. گروه‌ها ممکن است سرگرمی‌ها و فعالیت‌های اجتماعی نیز برای خود در نظر بگیرند.

مرحله ۴- اجرا: گروه به خوبی می‌داند که به چه دلیل این وظایف و کارها در گروه انجام می‌شود. گروه به دیدگاه مشترکی رسیده است و قادر است بدون دخالت و راهنمایی رهبر روی جای خود بایستد. تأکید زیادی بر اهداف مورد نظر گروه وجود دارد و گروه اغلب تصمیم‌ها را برخلاف معیارهایی که قبلاً با رهبر به توافق رسیده بود، می‌گیرد.

- | | | | |
|-------------------|------------|--------------------|-------------|
| 1. Balance theory | 2. Newcomb | 3. Exchange theory | 4. Thaubaut |
| 5. Kelley | 6. Tuckman | 7. Forming | 8. Storming |



تاکنون ۱۰ سال بعد مرحله پنجم را به این مرحله اضافه کرد.

مرحله ۵- تعطیلی موقت^۱: مرحله پنجم تاکنون من تعطیلی موقت، تجزیه یا انحلال گروه است، و آن هنگامی اتفاق می افتد که کار با موفقیت انجام شده و اهداف به انجام رسیده است. هر شخصی می تواند به دنبال چیزهای جدید باشد و از چیزهایی که به دست آورده احساس رضایت کند. از نقطه نظر سازمانی تشخیص و حساس بودن با آسیب پذیری افراد بسیار کمک کننده است، به خصوص اگر اعضای گروه به هم وابسته باشند و از تغییرات حساس ناامنی داشته باشند.

انسجام گروه

انسجام گروه^۲ میزانی است که اعضای گروه یکدیگر را دوست داشته، به هم اعتماد دارند و برای انجام اهداف گروه از مشارکت در گروه احساس غرور می کنند (بیل^۳، کوهن^۴، برک^۵ و مک لندون^۶، ۲۰۰۳). انسجام معمولاً به عنوان «نتیجه تمام نیروهایی که باعث می شوند اعضا در گروه باقی بمانند» تعریف می شود: (کارت رایت ۱۹۶۸، ص ۹۱). انسجام گروهی یکی از مفاهیم اساسی برای درک پویایی گروه است. به طور کلی هرچه انسجام گروه بیشتر باشد:

- (الف) تولید و کارایی گروه بیشتر می شود (بیل و همکاران، ۲۰۰۳).
- (ب) کیفیت تصمیمات گرفته شده بهتر می شود (مولن، آنتونی، سالاس و دریس کل ۱۹۹۴).
- (ج) رضایت اعضا بالا می رود (براولی، کارون و رید می ۱۹۹۳، دلگو و ویتترز ۱۹۹۱).
- (د) تبادلات بین اعضای گروه بیشتر می شود (شاو و شاو ۱۹۶۲).
- (ه) تواضع کارگران بیشتر می شود (کیدول، ماس هلدر و بنت ۱۹۹۷).

تفکر گروهی

تفکر گروهی^۷ شکل گسترده ای از رضایت و توافق است که در آن گروه به صورت یک واحد فکر می کند به جای اینکه به عنوان مجموعه ای از افراد تفکر کند. جانیس^۸ (۱۹۷۲) که این اصطلاح را ابداع کرد اظهار داشت که: «تفکر گروهی گونه ای از تفکر است که در آن افراد هنگامی که عمیقاً غرق در انسجام گروهی می شوند و وقتی که تلاش اعضای گروه برای اتفاق نظر برانگیزه آنها برای جستجوی راه های منطقی دیگر غلبه می کند، اتفاق می افتد». تفکر گروهی به بحث های محدود، عدم ارزیابی مجدد تصمیمات، توجه کم به مشکلات، تلاش نکردن برای کسب اطلاعات جدید، نادیده انگاشتن حقایق و تمایل نداشتن به برنامه ریزی منجر می شود.



گروه‌های رسمی و غیررسمی

گروه رسمی^۱ به منظور خدمت به یک هدف مشخص سازمانی به وجود می‌آید. شبکه رسمی یک سازمان که با جدول (جارت) سازمانی نشان داده می‌شود، الگوهایی برای پیام‌های تصویب شده سازمان ارائه می‌دهد. یک مثال برای آن می‌تواند واحدهای کاری باشد که به وسیله یک مدیر اداره شده و از یک یا چند عضو مستقیم تشکیل شده است. سازمان چنین گروه‌هایی را برای انجام یک عمل خاص تشکیل می‌دهد که معمولاً شامل استفاده از منابع برای ایجاد یک فرآیند خاص مثل یک گزارش، تصمیم، خدمات یا هماهنگی می‌باشد. رهبر یک گروه رسمی مسئول انجام و به اتمام رساندن کارهای گروه است، اما تمام اعضا در انجام کارهای خواسته شده مشارکت دارند. همچنین رهبر گروه نقش مهمی در گروه بازی می‌کند که باعث می‌شود گروه را از همه جهات به بقیه سازمان متصل کند.

نکته‌ها

تنبلی اجتماعی

تنبلی اجتماعی تمایل افراد گروه برای کاهش تلاش و کوشش در انجام کارهاست هنگامی که گروه سعی دارد تا ابعاد خود را گسترش دهد.

گروه‌های رسمی ممکن است موقت یا دائمی باشند. گروه‌های کاری دائمی یا گروه‌های دستوری در ساختارهای عمودی (طولی) در جداول سازمانی معمولاً به عنوان یک دایره یا شعبه (برای مثال دایره تحقیقات بازار)، بخش (برای مثال بخش محصولات مصرفی) یا گروه (برای مثال کار گروه تولید) ظاهر می‌شوند. به عنوان گروه‌های کاری ائمی جهت به انجام رساندن وظایف خاصی بر اساس اهداف جاری سازمان به وجود می‌آیند. آنها تا زمانی که تصمیمی جهت تغییر یا ساختار بندی مجدد سازمان به هر دلیل گرفته می‌شود، باقی می‌مانند.

در مقابل، گروه‌های کاری موقت به منظور حل یک مشکل یا انجام یک کار تعریف شده ایجاد می‌شوند. آنها معمولاً هنگامی که کار به انجام رسید یا به هدف مشخص شده دسترسی یافتند، از هم جدا می‌شوند. مثال‌های آن کمیته‌های موقت یا نیروهای کاری زیادی است که جزء لاینفک هر سازمانی است. در حقیقت، سازمان‌های امروزی تمایل به استفاده از گروه‌های چند منظوره یا نیروهای کاری که برای حل مشکلات خاص تلاش می‌کنند، دارند.

گرین بوم^۲ (۱۹۷۴) چهار نوع شبکه رسمی را مشخص کرد: قانون‌مدار^۳ (برای مثال نقشه‌ها و برنامه‌ها)، ابداعی^۴ (مثلاً تغییر و انعطاف پذیری)، آگاهی‌بخش - تعلیم دهنده^۵ (برای مثال تولیدی) و اتحاد و یکپارچگی^۶ (برای مثال باقی نگاه داشتن اصول اخلاق در میان کارگران).

1. Formal group
5. Innovative

2. Social Loafing
6. Informative-instructive

3. Greenbaum
7. Integrative

4. Regulative



نکته‌ها

جنگ سایبری

گروه‌ها مدت زیادی رودررو با هم کار نمی‌کنند اما به شکل‌های مختلف مثلاً از طریق بحث در محیط‌های مجازی و سایت‌های بازی در اینترنت با هم در ارتباطند. درست مثل زمانی که مردم اشخاص دیگر را هنگام کار رودررو از فعالیت‌هایشان اجزاج می‌کنند. اعضای برخی یک گروه نیز می‌توانند دیگران را اجزاج کرده و از فعالیت مؤثر آنها جلوگیری کنند.

فناوری اطلاعات نوع جدیدی از گروه‌ها در محل کار به وجود آورده است. اینها گروه‌های مجازی هستند، گروهی که در آن اعضا گروه با هم به صورت الکترونیکی و از طریق رایانه در ارتباطند. امروزه گروه‌های مجازی به‌طور فزاینده‌ای در شرکت‌ها در حال شکل‌گیری هستند.

گروه‌های غیررسمی^۱ بدون اینکه از طرف سازمان از پیش طراحی شده باشند به وجود می‌آیند. آنها خود به خود از طریق ارتباطات شخصی یا علائق خاص و نه به وسیله تأیید سازمانی خاص به وجود می‌آیند. مثلاً گروه‌های دوستانه باحس غریزی به افراد دیگر به وجود می‌آیند. چنین گروه‌هایی از افرادی تشکیل شده که علائق وابستگی مشترکی نظیر میل به شدید یادگیری رایانه یا علائق غیرکاری نظیر ورزش، یا مذهب دارند.

گروه‌های غیررسمی اغلب به مردم در به انجام رساندن کارهایشان کمک می‌کنند. از طریق شبکه ارتباطات بین فردی آنها قدرت تسریع کارها را دارند زیرا که افراد به طریقی به هم کمک می‌کنند که ارتباطات و چارچوب‌های رسمی از فراهم آوردن آن عاجز است. آنها همچنین به افراد در برآوردن نیازهایشان که از طریق گروه‌های رسمی برآورده نمی‌شود، یاری می‌رسانند. علاوه بر این، گروه‌های غیررسمی می‌توانند برای اعضا خود حس رضایت اجتماعی، امنیت و تعلق ایجاد کنند.

گروه‌ها در سازمان

شکی وجود ندارد که گروه‌ها می‌توانند منابع اطلاعات، خلاقیت و شور و هیجان در یک سازمان باشند. اما نیاز به یک رهبر قوی است تا این نتایج پایدار بماند. راه چنین موفقیتی با درک درست از ماهیت گروه در سازمان آغاز می‌شود.

گروهک‌ها و رابطان

گروه‌ها در یک سازمان از گروهک‌هایی^۲ تشکیل شده که بین پنج تا بیست و پنج عضو دارند. چنین افرادی اغلب با یکدیگر در ارتباط هستند و معمولاً اشخاصی در این گروه‌ها نظر آخر را اعلام می‌کنند و به‌طور غیررسمی بر نگرش و رفتار دیگر اعضا تأثیر می‌گذارند. گروهک‌های مختلف به‌وسیله رابطان^۴ به هم متصل می‌شوند. افرادی که دو گروهک را به هم مرتبط می‌کنند اما عضوی از رابطان یک گروه هستند و در کل افرادی هستند که بلوک‌ها و قطعات سازمان را کنار هم می‌چینند (راجرز و آگاروال - راجرز، ۱۹۷۶).

1. Cyberostracism

2. Informal group

3. Cliques

4. Liaisons



شایعات شایعه^۱ یک پدیده معمول است که در همه سطوح سازمان از نقش‌های کابردی تا امور حرفه‌ای جریان دارد (استول، ۱۹۹۵). شایعات می‌تواند یک سری پیام‌هایی باشد که مدرکی برای صحت آنها وجود ندارد اما اتفاقاتی را به‌طور گیج‌کننده توضیح می‌دهد و در یک محیط مرموز و رقابتی پخش می‌شود. اطلاعات شایعه‌ای به صورت گروهی جابه‌جا می‌شوند (فیشر، ۱۹۹۳).

گروه مؤثر چیست؟

گروه مؤثر گروهی است که به سطح بالایی از عملکرد کاری، رضایت اعضا و بقای گروه رسیده است. در خصوص عملکرد کاری، گروه مؤثر توانسته به اهداف علمی خود با معیارهای کیفی، کمی و زمان‌بندی‌های کاری دست یابد. برای یک گروه رسمی کاری نظیر گروه‌های عملیاتی مؤثر بودن رسیدن تولید تعیین شده روزانه باشد. برای یک گروه موقت نظیر نیروهای کاری جدید، مؤثر بودن به معنی تقدیم سیاست‌ها و برنامه‌ها به رئیس شرکت در مهلت مقرر می‌باشد. در خصوص رضایت اعضا یک گروه مؤثر، گروهی است که اعضا آن معتقدند که مشارکت و تجارب آنها در گروه مثبت است و نیازهای مهم شخصی آنها برآورده می‌شود. در خصوص بقای گروه اعضای یک گروه مؤثر رضایت کافی به ادامه فعالیت با دیگر اعضا براساس چارچوب‌های موجود را دارند و به دنبال موقعیتی هستند که در آینده دوباره با هم کار کنند. چنین گروهی همه پتانسیل‌های مهم برای کارکرد طولانی مدت را داراست.

چگونه گروه‌ها می‌توانند به سازمان کمک کنند؟

گروه‌ها برای افراد مناسب هستند زیرا که:

- گروه‌ها خلاقیت را بهبود می‌بخشند.
- گروه‌ها تصمیمات بهتری اتخاذ می‌کنند.
- گروه‌ها تعهد به کارها را افزایش می‌دهند.
- گروه‌ها به کنترل کردن اعضا کمک می‌کنند.
- گروه‌ها به حفظ تعادل در سازمان‌های بزرگ کمک کنند.

گروه‌ها تشکیلات مهمی در سازمان هستند زیرا مکانی برای یاد گرفتن مسائل مختلف از دیگر اعضا و تقسیم کردن مهارت‌های شغلی و دانش افراد هستند. محیط‌های یادگیری و فرصت‌های تجربه در یک گروه می‌تواند به حل مشکلات گروه کمک کند. این مسئله به‌خصوص برای افراد تازه وارد که نیاز به کمک در کارهایشان دارند بسیار مؤثر است.

همچنین گروه‌ها منبع برآورده شدن احساس رضایت اعضا نیز می‌باشند. فرصت‌های تعامل اجتماعی در خلال یک گروه می‌تواند حس امنیت را در محیط‌های کاری و پذیرش توصیه‌های فنی در حین کار را به وجود آورد. اعضای گروه می‌توانند برای یکدیگر در مواقع بحران و فشار احساسی اصلی به وجود آورند.

در همان حال، آنها پتانسیل اجرایی بالایی دارند. به هر حال، گروه‌ها می‌توانند با مشکلاتی مواجه شوند. یکی از آنها تنبلی اجتماعی است که اثر رینگل مان^۱ هم گفته می‌شود. این امر تمایل فرد به کمتر کار کردن در یک گروه در مقایسه با توانایی واقعی اوست. این اصطلاح به وسیله ماکس رینگل مان^۲ ابداع شد. او پیشنهاد کرد که مردم ممکن است در گروه سخت کار نکنند زیرا (۱) نقش و مشارکت فردی آنها در گروه کمتر مورد توجه قرار می‌گیرد (۲) آنها ترجیح می‌دهند که دیگران بار زحمت کار را به دوش کشند. بعضی از راه‌هایی که بتوان با تنبلی اجتماعی برخورد کرد یا از وقوع آن پیشگیری کرد عبارتند از:

— کارها و نقش‌ها را جهت ایجاد علاقه در افراد تعریف کنید.

— توقعات و انتظارات را از هر فرد برای او برشمرد.

— پاداش اشخاص به‌خاطر عملکرد آنها در گروه را به آنها پرداخت کنید.

یکی از جنبه‌های مهم کار گروهی آسان‌سازی اجتماعی^۳ است. تمایل رفتاری به تحت‌تأثیر قرار گرفتن به وسیله حضور در یک گروه یا یک مجموعه اجتماعی را آسان‌سازی اجتماعی می‌گویند. به‌طور کلی نظریه آسان‌سازی اجتماعی نشان می‌دهد که کار در حضور دیگران حس هیجان یا شور و نشاطی در فرد ایجاد می‌کند که رفتار را تحت‌تأثیر قرار داده و بنابراین بر عملکرد نیز تأثیرگذار است. تحریکات معمولاً هنگامی که شخص در آن شغل ماهر باشد به‌طور مثبت خود را نشان می‌دهد. در اینجا، هیجان باعث تلاش بیشتر در کارهایی می‌شود که قبلاً معمولی به‌نظر می‌رسید. از طرف دیگر، اثر آسان‌سازی اجتماعی می‌تواند زمانی که کار خوب یاد گرفته نشده است منفی باشد. شما ممکن است این را در سخنرانی‌های عمومی دیده باشید. وقتی که از شما خواسته می‌شود که جلوی کلاس یا یک جمع بزرگ صحبت کنید ممکن است صحبت درباره موضوع ناآشنا شما را گیج کرده و برای شما مشکل به‌وجود آورد.

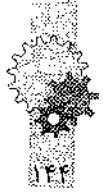
تیم‌ها

یک تیم تعداد کمی از افراد است که مهارت‌های مکملی برای به‌انجام رساندن یک سری اهداف اجرایی دارند و برای خود روش‌هایی دارند که آنها را به‌عنوان یک تیم برای هم قابل شناسایی می‌کند.

تیم‌ها	گروه‌های کاری	کارگروه‌ها
هدف رهبری مشترک است شخصی و دو جانبه	تأکید زیاد بر رهبری شخصی	رهبری
هدف‌های خاص تیم که خود اعضا آن را با انجام می‌رسانند جمعی	هدف گروه همان اهداف گسترده سازمان است فردی	جوابگویی هدف
عملکرد را به‌طور غیرمستقیم به‌وسیله عملکرد کاری صحیح اندازه‌گیری می‌کنند	تأثیر را با اندازه‌گیری آن بر روی دیگران به‌طور غیرمستقیم ترک می‌کنند	تولیدات کاری تأثیر
بخت تصمیم‌گیری و انجام کارها با یکدیگر	بخت تصمیم‌گیری و توفیق اختیار	پیوندی

تفاوت بین گروه و تیم

شکل ۶-۷



تمرین

سوالات مروری

۱. سبک‌های مختلف رهبری را توضیح دهید.
۲. روش‌های مختلف رهبری را شرح دهید.
۳. آیا رهبری بر عملکرد سازمانی تأثیر دارد؟
۴. اهمیت اخلاق و تأثیر آن را توضیح دهید.
۵. کاربرد ارزش‌ها را در جامعه امروز توضیح دهید.
۶. آیا فکر می‌کنید که ما باید اصول اخلاقی هندوها را بپذیریم؟ پاسخ خود را با چند مثال روشن کنید.
۷. درباره عوامل مختلفی که بر نظام ارزشی سازمان تأثیر گذارند توضیح دهید.
۸. رابطه بین اتحاد مسئولیت اجتماعی و استراتژی تجاری را توضیح دهید؟
۹. سبک‌های جهانی و سبک‌های هندی اتحاد مسئولیت‌های اجتماعی را با هم مقایسه کنید؟
۱۰. مفهوم و اهمیت رهبری را توضیح دهید.
۱۱. یک رهبر خوب دارای ویژگی‌های خوبی است. این ویژگی‌های خوب چه چیزهایی هستند؟
۱۲. اصول رهبری را شرح دهید.
۱۳. دو نظریه رهبری را با جزئیات توضیح دهید.
۱۴. چهار نوع رهبری که به وسیله رنسیس لیکرت مشخص شد را توضیح دهید.
۱۵. توضیحات کوتاهی درباره هر کدام از موارد زیر ارائه دهید:
(الف) نظریه انسان کامل (ب) نظریه صفات (ج) نظریه رفتاری
۱۶. در خصوص مفهوم و اهمیت رهبری توضیح دهید.
۱۷. «بهترین عملکرد رهبر بستگی به یک سری عوامل موقعیتی دارد» توضیح دهید.
۱۸. نظریه‌های مختلف احتمال را توضیح دهید.
۱۹. نظریه نامطلوب‌ترین همکار فیدلر را شرح دهید.
۲۰. نظریه مبادله بین رهبر- پیرو را توضیح دهید.
۲۱. گروه را تعریف کنید. ویژگی‌های گروه را شرح دهید.
۲۲. از مفهوم پویایی گروه چه می‌دانید؟ شرح دهید.
۲۳. نظریه‌های مختلف در خصوص شکل‌گیری گروه را توضیح دهید؟
۲۴. مراحل مختلف توسعه گروه که به وسیله تاک‌من پیشنهاد شد را توضیح دهید؟
۲۵. مدل چهار مرحله‌ای توسعه گروه را شرح دهید؟

۲۶. تفاوت بین مفاهیم زیر را شرح دهید؟

(الف) گروه‌های رسمی و غیررسمی

(ب) گروه اولیه و ثانویه

۲۷. دلایل انگیزش افراد برای پیوستن به گروه‌های خاص را بیان کنید؟

۲۸. دلایل پیشنهادی رایبیز در خصوص دلایل الحاق به گروه را بحث کنید.

۲۹. توضیحات کوتاهی در خصوص موارد زیر بنویسید؟

(الف) موقعیت گروه

(ب) نقش‌ها در گروه

(ج) هنجارهای گروه

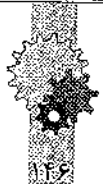
(د) اندازه گروه

(ه) رهبری گروه

۳۰. از انسجام گروه چه می‌دانید؟ از عواملی که باعث انسجام گروه می‌شود نام ببرید.

جاهای خالی را پر کنید؟

۱. _____ افزایش تأثیر و مقبولیت در سطوح مدیریتی سازمان است.
۲. _____ مربوط به ذهن است و با حسابگری دقیق، آمار، روش، جدول زمانبندی و کارهای روزانه سروکار دارد.
۳. گروه‌ها در سازمان از _____ که معمولاً شامل ۵۰ تا ۲۵ نفر است تشکیل شده‌اند.
۴. گروه‌ها همچنین منابع مهمی از _____ به رضایت برای اعضایشان هستند.
۵. گروه‌های غیررسمی معمولاً بدون اینکه _____ به وسیله سازمان طراحی شده باشد، به وجود می‌آیند.
۶. _____ یک پدیده اجتماعی است که در همه سطوح سازمان از نقش‌های کاربردی تا مشاغل حرفه‌ای وجود دارد.
۷. رهبری _____ سه جزء اصلی دارد: بصیرت، همدردی و قدرت.
۸. _____ تشکیل گروه را براساس فعالیت‌ها، مبادلات و عواطف انسان‌ها توضیح دهید.
۹. بیشتر مردم متعلق به گروه‌ها و دسته‌های زیادی هستند، اما بسیاری از این مصونیت‌ها تأثیر چندانی بر _____ آنان ندارد.
۱۰. یک رهبر باید از _____ (توجه زیاد به کار و تمرکز کم بر افراد) حداقل گروه پیروانی که هنوز نه کامل شده‌اند و نه توانایی و نه تمایل به انجام کار را دارند، استفاده کند.
۱۱. شبکه مدیریتی بلک و موتون براساس ۲ پارامتر شکل گرفت: نگرانی درباره تولید و _____
۱۲. کرت لوین ۳ سبک مختلف رهبری را تعیین کرد: دیکتاتوری، دمکراتیک و _____
۱۳. رهبران می‌توانند ساخته شوند به جای اینکه رهبر به دنیا بیایند، رهبری موفق براساس رفتارهای قابل تعریف و قابل یادگیری ایجاد می‌شود. اینها مفروضات نظریه _____ است.



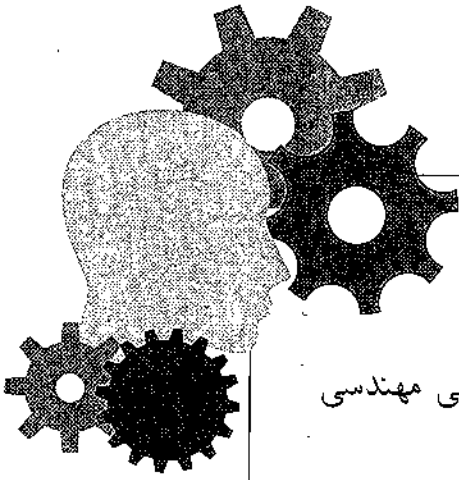
- ۱۴. _____ به معنی احساس نزدیکی و تعلق به دیگران به دلیل نزدیکی جغرافیایی است.
- ۱۵. نظریه تعامل بشر براساس فعالیت‌ها، مبادلات و _____ است.
- ۱۶. نظریه مبادله براساس نتایج پاداش‌ها و هزینه‌هایی است که از _____ ناشی می‌شود.
- ۱۷. رهبری توانایی شکل دادن به رفتار و نگرش دیگران است خواه در موقعیت رسمی باشد یا غیررسمی (درست / غلط).
- ۱۸. نظریه نامطلوب‌ترین همکار به‌وسیله _____ پیشنهاد شد.
- ۱۹. نظریه هرسی و بلنچارد درخصوص رهبری براساس _____ بود.

کار عملی (پروژه)

- ۱. گزارش تحلیلی از رهبران شرکت‌ها را تهیه کنید.
- ۲. سبک‌های رهبری در یک سازمان (به انتخاب خودتان) را بررسی کنید.
- ۳. از تلاش شرکت ذوب‌آهن جهت دسترسی به اینترنت گزارشی تنظیم کنید.

پاسخ جاهای خالی

- | | | |
|----------------|------------------------|------------------------------|
| ۱. رهبری | ۲. مدیریت | ۳. گروهک‌ها |
| ۴. نیاز | ۵. به‌طور رسمی | ۶. شایعات |
| ۷. فرمند | ۸. نظریه هومان | ۹. هویت اجتماعی |
| ۱۰. سبک گفتاری | ۱۱. نگرانی درباره مردم | ۱۲. حکم‌رانی آزاد |
| ۱۳. رفتاری | ۱۴. قرابت | ۱۵. عواطف |
| ۱۶. رفتار | ۱۷. درست | ۱۸. نظریه مبادله‌ای رهبر-عضو |
| ۱۹. فیدلر | ۲۰. نظریه موقعیتی | |



بخش ۳

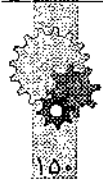
محیط کار و روان‌شناسی مهندسی

فصل ۷

سالم نگه داشتن محیط کار

هدف‌های یادگیری

- پس از خواندن این فصل، شما قادر خواهید بود تا مفاهیم زیر را درک کنید:
 - محیط کار
 - روان‌شناسی مهندسی و ارتباط انسان با ماشین (ارگونومی)
 - نقش ارگونومی و ارتباطات انسان و ماشین
 - بی‌حوصلگی، دلایل و عوامل آن
 - خستگی
 - حوادث و صدمه‌های صنعتی، دلایل و روش‌های جلوگیری از حوادث

**مقدمه**

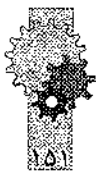
هر ساله، مجله فرچون^۱ لیست ۱۰۰ شرکت برتر کاری را منتشر می‌کند. این یکی از مهم‌ترین و پرطرفدارترین دغدغه‌های مجله در هر سال است. مردم دوست دارند درباره شرکت‌هایی که بهتر کار کرده‌اند، بدانند و مدیران می‌توانند از رهنمودهای آنها در خصوص موفقیت‌شان در سازمان‌های خود استفاده کرده و جایگاه بهتری در دنیای کار پیدا کنند.

روشن‌ترین دلیل این است که هر کسی، خواه مدیر ارشد یا کارگر خط تولید، ترجیح می‌دهد در یک محیط کاری خوب فعالیت کند. از آنجایی که مردم بیشتر زمان بیداری خود را سر کار می‌گذرانند، کیفیت تجربه کاری آنها تأثیر زیادی بر زندگی‌شان دارد. هر شخصی منتظر است تا صبح به سر کار رود و هیچ‌کسی دوست ندارد هنگامی که از سر کار برمی‌گردد احساس فرسودگی و ناامیدی کند و تجربه بدی از محیط کار داشته باشد. انتظاراتی که امروزه از روان‌شناسی مهندسی می‌رود خیلی مهم‌تر و حیاتی‌تر از قبل است. امروزه هواپیماها با سرعت مافوق صوت در حرکتند و جنگ‌افزارها چنان پیچیده و خطرناک شده‌اند که عملکرد ایمن و مؤثر آنها بسیار حائز اهمیت است. همچنین از روان‌شناسان مهندسی خواسته شده تا در طراحی تجهیزات صنعتی و وسایل مورد نیاز مصرف‌کنندگان نظر خود را اعمال کنند. اُبرن^۲ (۱۹۹۵) ردپای توسعه بیشتر نظریه‌هایی که در خصوص تعامل انسان با ماشین بحث می‌کنند را به اوایل قرن اخیر نسبت می‌دهد و آن زمانی بود که مردم به جنگ‌افزارهای مدرن برای حمایت از صنعت به شکل هوشمندانه‌ای، هم از نظر احساسی و هم از نظر فیزیکی، که قبلاً به آن نیاز نبود، احتیاج پیدا کردند. محیط‌های جدید فیزیکی، شامل فضا، زیر آب، در تاریکی یا مکان‌های پرسر و صدا منجر به رفتارهایی نظیر ترس، خستگی و یا حتی ضعف‌های بدنی و جسمی می‌شود، در این موارد نیاز به تجربه و تحلیل دقیق جهت اطمینان یافتن از اینکه سیستم به چیزی بیشتر از آنچه کاربر می‌تواند به آن «بدهد»، ندارد.

از این رو براساس نیازهای زمان مفهوم «ارگونومی^۳» در حوزه کار مؤثر، به وجود آمد و بیشتر تحت تأثیر موضوعاتی نظیر «خستگی^۴»، «فشار روانی^۵»، و «کار بدنی^۶» بود. اخیراً تغییراتی در مفهوم ارگونومی به وجود آمده و آن را تبدیل به فلسفه‌ای کرده که در آن، انسان نقش اصلی را دارد.

محیط کار

انسان شاید یکی از موجودات زنده‌ای باشد که بیشتر از بقیه خود را با محیط وفق می‌دهد. وقتی که بناها فرو می‌ریزد، او این هوش و توانایی را دارد که آن را بازسازی کند و هیچ موجود دیگری آن‌طور که انسان می‌تواند زندگی‌اش را حفظ کند قادر به انجام این کار نیست، او در استوا و در قطب، در زیر زمین و فضا، در صحرا و در رطوبت برای خود پناهگاه می‌سازد. با این وجود، هر کس می‌داند کار کردن به‌طور مؤثر وقتی در چنین شرایط سختی قرار بگیریم، بسیار متفاوت است.



محیط ذهنی

ذهن هر انسان سرشار از آرزوها، ترس ها، هیجانان، خیال پردازی ها، امیدها، دوستی ها، دشمنی ها و... است که باعث می شود بر شادی و عملکرد مؤثر او تأثیر بگذارد. احساسات شخصی بیانگر احساسات کلی فرد از گروهی که با آن کار می کند، است و این احساس می تواند ترس زیاد، وفاداری افراطی و یا اضطراب زیاد باشد. این چیزی است که ما به آن «جو^۱» یا «محیط^۲» می گوییم.

محیط فیزیکی

دلیل حوادث صنعتی که مربوط به شرایط غیرایمن است می تواند شامل نداشتن نور کافی در محل کار، سرو صدای زیاد، سطح لیز یا نامطمئن، قرار گرفتن در معرض گرمای زیاد، نداشتن حفاظ مناسب در هنگام کار با ماشین آلات یا ابزار خطرناک، چارچوب های غیر مطمئن و نامتعادل، مشکلات برق، کار نکردن درست دستگاه ها و موارد دیگر باشد.

طراحی محیط کار بستگی به بسیاری از شرایط فیزیکی دارد که می تواند از طریق مشاهده کارشناسانه، تغییرات معماری و اقدامات برنامه ریزی شده، اصلاح شود. رخوت یا بی قراری و خستگی می تواند به سراغ هر کسی که در یک «اتاق بدون تهویه مطبوع» کار می کند، بیاید. وظایف محل های کار به عنوان سیستم های پیچیده که از موفقیت های فیزیکی و اجتماعی چندگانه تشکیل شده اند به طور همه جانبه بر عملکرد کارگر تأثیرگذار است (لوی^۳ ۱۹۹۲؛ موس^۴ ۱۹۸۶، استوکولز^۵ ۱۹۹۲).

رابطه بین شرایط محیطی محل کار و عملکرد در چند سطح قابل بررسی است:

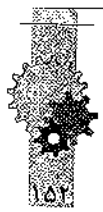
(الف) شرایط محیطی کارگر در ابتدا وابسته به نزدیکی محل کار، تجهیزات و وسایل مناسب، وسایل شخصی مورد نیاز (کاپلان^۶ و کاپلان^۶ ۱۹۸۹) است، و همچنین وجود پنجره، نور و... در محل کار تأثیرگذار می باشد.

(ب) کیفیت شرایط محیطی محدوده کار شامل امنیت مکالمات، کنترل سر و صدا (هدج^۷ ۱۹۹۱)، کنترل سطح طبقات اجتماعی، ترکیب خوبی از فواصل شخصی و گروهی (الدهام^۸، ۱۹۸۸) می باشد. نشانه هایی از هویت گروهی و مشارکت نیز مسأله بسیار مهمی است (بکر^۹ ۱۹۹۰؛ دانکو^{۱۰}، اشل مان^{۱۱} و هدج ۱۹۹۰).

(ج) ساختمان و محل کار باید دارای تجهیزات کمک های اولیه، غذاخوری مناسب، علامت گذاری های مناسب جهت پیدا کردن مسیرها (بکر ۱۹۹۰؛ دانکو، اشل مان و هدج ۱۹۹۰) و تجهیزات ورزشی مناسب نیز باشد (بکر ۱۹۹۰؛ دانکو، اشل مان و هدج ۱۹۹۰، میس چلسون^{۱۲} ۱۹۸۵).

(د) سازگاری و مطبوع بودن محیط خارجی شامل فضای سبز، دسترسی به پارکینگ و حمل و نقل

1. Atmosphere	2. Environment	3. Levi	4. Moos	5. Stokols	6. Kaplan
7. Hedge	8. Oldham	9. Becker	10. Danko	11. Eshelman	12. Mischelson



عمومی، نزدیکی به بازار و مکان‌های خرید، کیفیت و مطبوع بودن هوا در حومه و اطراف محل کار (کاپلان و کاپلان ۱۹۸۹).

روان‌شناسی مهندسی و ارگونومی

افزایش ماشینی شدن منجر به فهم این مسأله شده است که انسان و ماشین باید در ارتباط با یکدیگر کار کنند، که منجر به تغییر جهت از مطالعات حرکت و زمان به مطالعه عملکرد کاری انسان شده است. بررسی عوامل انسانی روان‌شناسی مهندسی و ارگونومی یک رشته علمی است که با درک ارتباط تعامل بین انسان‌ها و دیگر عناصر یک سیستم و مشاغلی که در آن از تئوری، اصول و روش‌های دیگر برای هر چه بهتر کردن عملکرد انسان و سیستم‌ها استفاده می‌شود. ارگونومی با شرایط فیزیکی محیط کار، طراحی تکنولوژی و ابزارها، طراحی محل کار، نیازهای شغلی و نیازهای فیزیولوژیکی و تعامل بیومکانیکی سروکار دارد.

تعریف

هانکوک ارگونومی^۱ (۱۹۹۷) را بدین صورت تعریف کرد: «شاخه‌ای از علم که به دنبال تبدیل خصومت و هم‌ستیزی بین ماشین و انسان به هم‌افزایی بین ماشین و انسان است». ساندرز^۲ و مک‌کورمیک^۳ (۱۹۹۳) ارگونومی را چنین تعریف کرد: «کشف و کاربرد اطلاعات درباره رفتار، توانایی‌ها، محدودیت و دیگر ویژگی‌های بشر به منظور طراحی ابزارها، ماشین‌آلات، کارها، مشاغل و محیطی برای تولید، ایمنی، آرامش و استفاده مؤثر انسان».

هدف ارگونومی

مقدار خستگی تجربه شده تا حد زیادی به طریقه قرار گرفتن شخصی که کار را انجام می‌دهد بستگی دارد. بر طبق نظر بلیس^۴ (۲۰۰۷)، هدف ارگونومی در محل کار جلوگیری از بیماری‌ها و صدمات به وسیله کاهش یا حذف قرار گرفتن کارگر در معرض بی‌احتیاطی‌های شغلی است. این بی‌احتیاطی‌ها شامل ایستادن نامناسب، تکرار، اجبار، فشار مکانیکی، مدت کار، لرزش و افزایش بیش از حد دماست. (<http://inventors.about.com>)؛ به عبارت دیگر ارگونومی برای افزایش میزان تناسب بین کارگران، محیطی که در آن مشغول به کارند، ابزارهایی که با آن کار می‌کنند و اعمالی که انجام هر شغلی به آن نیاز دارد، به کار می‌رود.

حوزه ارگونومی

تشخیص اهمیت طراحی تجهیزات و سیستم‌ها متناسب با کاربر از قرن‌های پیش موضوعی بوده که ذهن بشر را به خود مشغول داشته است (مارماراس^۵، پولاکاکیس^۶ و پایاکاستولوس^۷ ۱۹۹۹). دامنه عوامل انسانی و ارگونومی شامل:

1. Hancock
6. Poulakakis

2. Sanders
7. Papakostopoulous

3. Mc Cormick

4. Bellis

5. Marmaras



- صلاحیت‌ها و محدودیت‌های انسان
- تعامل بین انسان و ماشین
- کار گروهی
- طراحی ابزار، ماشین‌آلات و مواد اولیه
- عوامل محیطی
- طراحی کار و سازمان

نقش ارگونومی

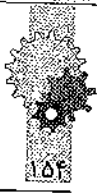
نقش ارگونومی ترتیب دادن موقعیتی که در آن شانس مفید بودن کار، از طریق رابطه بین انتقال دهنده (کارگر) به دریافت کننده (ماشین) افزایش یابد. علم ارگونومی به روش‌ها، مدل‌ها و ابزارهایی برای انجام کار، پیش‌بینی عملکرد، جمع‌آوری اطلاعات در خصوص عملکرد انسان و ارتباط با مصنوعات و محیطی که در آن این تعامل و ارتباط اتفاق می‌افتد، سروکار دارد.

وجه مشترک بین انسان و ماشین

آشکار است که کاربر در هنگام کار، کار خویش را با یک هدف انجام می‌دهد. او باید هدفی را در ذهن داشته باشد تا به آن برسد. بدون هدف، کارها هیچ معنایی ندارند و می‌توانند جزء امور «تصادفی» به شمار آیند. ارگونومی نمی‌تواند چنین رفتاری را تجزیه و تحلیل کند مگر اینکه اطمینانی به وجود آورد که حرکات بی‌هدف، آسیبی به سیستم وارد نکرده و باعث تصادمات و آسیب‌ها نمی‌شوند.

مفهوم بعدی در تعامل بین انسان و ماشین قابلیت استفاده است. لین^۱، چونگ^۲ و سالوندی^۳ (۱۹۹۷) قابلیت استفاده را چنین تعریف می‌کنند: «مقدار سهولتی که در استفاده از یک سخت‌افزار که برای انجام کار خاصی با مقیاس معین در نظر گرفته شده است، احساس می‌شود». این تعریف قابلیت استفاده را شدیداً در حوزه محصول گذاشته است، —به عبارت دیگر مقداری که امکان استفاده از یک محصول توسط کاربر آسان و ممکن باشد. ISO9241-11 (۱۹۹۸) مفاهیم تأثیر، تولید و رضایت را شامل می‌شود. لین، چونگ و سالوی (۱۹۹۷) هشت ویژگی عمده را برمی‌شمرند:

- سازگاری^۴ (مطابقت): هم مطابقت بین محرک و پاسخ (فیتز^۵ و سیگر^۶، ۱۹۵۳) و هم سازگاری شناختی (آبرن، ۱۹۹۵)، برای اطمینان از نتیجه هر عمل کنترل شده‌ای که باید مطابق با انتظار شخص از آن باشد، مهم و ضروری است.
- هماهنگی^۷: این مسئله مستقیماً رضایت و عملکرد کاربر را بهبود بخشیده و شامل دو نوع درونی (درون سیستم) و بیرونی (بین سیستم‌ها) می‌باشد.



- انعطاف‌پذیری^۱: تقابل و مواجه شدن انسان با ماشین باید منطبق با نیازهای کاربر باشد. افراد مختلف، نیازها، مهارت‌ها و تجارب متفاوتی دارند.
- قابلیت یادگیری^۲: فرآیند یادگیری هنگامی که خوب طراحی و سازمان‌دهی شده باشد بهتر صورت پذیرفته و مدت بیشتری در ذهن می‌ماند.
- کارهای کوچک^۳: کاربر باید کمترین کارها را برای رسیدن به هدف انجام دهد.
- کمترین استفاده^۴: از حافظه^۴: استفاده از مغز در هنگام کار، با به کارگیری حافظه، به بهترین شکل خود را نشان می‌دهد. همان‌گونه که لین و همکاران ادعا کردند: «هر چه مواردی که کاربر نیاز است که یاد بگیرد، کمتر باشد، یادگیری سریع‌تر اتفاق می‌افتد».
- محدود بودن ادراکات^۵: فرآیند ادراکی، فرآیندی است که در آن اشخاص رابطه بین عناصر محرک مختلف را درک کرده و بیان می‌کنند.
- راهنمایی کاربر^۶: هنگامی که کاربر در خصوص کار خوب توجیه و راهنمایی شده باشد، کار با سیستم را بهتر یاد گرفته و کمتر ذهن خویش را درگیر می‌کند.
- نیازهای کاربر^۷: کاربر مطمئناً نه تنها نیاز به یادگیری دارد بلکه باید انواع کارکرد را نیز فرا گیرد.

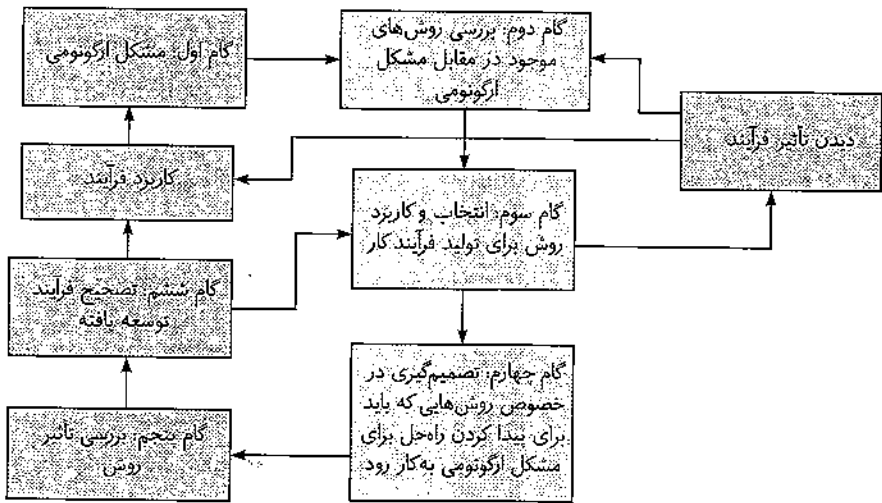
فرآیند ارگونومی

فرآیند ارگونومی شامل شش مرحله است (شکل ۷-۱). روان‌شناسان صنعتی مشکلات ارگونومی را در گام دوم این فرآیند می‌بینند. آنها این مشکلات را با روش‌های موجود بررسی می‌کنند. اگر هر کدام از آنها قابل استفاده باشد، آنها را استفاده کرده و نتیجه را تصحیح می‌کنند. اگر به هر حال، فرآیندی موجود نباشد روان‌شناسان صنعتی از هر روشی مثل مشاهده، مصاحبه و... استفاده کرده و سپس این فرآیند را که در مرحله پنجم به وجود آمده است در مرحله ششم تصحیح می‌کنند. مقیاس‌هایی تعیین‌کننده، تأثیر و کارایی فرآیند حاضر است و نشان می‌دهد تا چه مقدار این فرآیند عملکرد انسان و تعامل او با مصنوعات و محیط را بهبود می‌بخشد.

بی‌حوصلگی

لغت‌نامه انگلیسی آکسفورد (سیمپسون و وینر، ۱۹۸۹) بی‌حوصلگی^۸ را ملالت، کسلی و کج‌خلقی تعریف کرده است. بی‌حوصلگی با افزایش وقت‌های آزاد به دلیل پیشرفت فنون و فناوری ایجاد می‌شود. برخی از نویسندگان ادعا می‌کنند که بی‌حوصلگی به دلیل نبود محرک‌های محیطی ایجاد می‌شود و اکثریت آنها بر این اعتقادند که بی‌حوصلگی امری موقتی است و به موقعیت‌های خاص مربوط می‌شود (کلی^۹ و مارکوس^{۱۰}، ۲۰۰۱).

1. Flexibility	2. Learnability	3. Minimal action	4. Minimal memory load
5. Perceptual limitation	6. User guidance	7. User needs	8. Boredom
9. Kelly	10. Markos		



فرآیند ارگونومی

شکل ۱-۷

تعریف بی حوصلگی

بی حوصلگی به وسیله فیشر^۱ (۱۹۹۳) از نقطه نظر فرآیندهای روان شناختی: «حالت ناخوشایند و موقتی است که در آن فرد احساس بی علاقه می کند و در تمرکز بر فعالیتی که مشغول به انجام است مشکل دارد».

لری^۲ و همکاران (۱۹۸۶) و همچنین دیگر محققان بی حوصلگی را به همین نحو تعریف کرده اند و بعضی تا حدی دقیق تر مانند: «تجربه ای احساسی که با فرآیندهای توجهی شناختی همراه است».

فرآیند

بی حوصلگی، به طور کلی، نتیجه کمبود درگیری ذهنی و فیزیکی، تنهایی اجتماعی، داشتن احساسات منفی، همچنین ویژگی های محیطی مختلف می باشد (راغب^۳ و مری دیت^۴، ۲۰۰۱). در حوزه صنعت، بی حوصلگی از انجام کارهای تکراری و فعالیت هایی که نیاز به تمرکز آگاهانه کمی دارند ایجاد می شود. تنهایی اجتماعی (انزوای اجتماعی)^۵ نبود حضور دیگران و نداشتن دوستان صمیمی است.

دلایل بی حوصلگی

یکنواختی و بی حوصلگی از عوامل خطر ساز برای ایمنی در هنگام کار است. بی حوصلگی می تواند به وسیله عوامل زیادی ایجاد شود و مشکل عمده ای در واحدهای تولیدی بزرگ است. بی حوصلگی نتیجه:

1. Fisher

2. Leary

3. Rogheb

4. Merydith

5. Social isolation



(الف) نبود چالش و تنوع: نبود چالش به دلیل چرخه کوتاه کار که تعداد فعالیت‌ها را به حداقل می‌رساند یکی از دلایل بی‌حوصلگی است. کارهای سرهم‌بندی به خصوص در صنایع اتوماتیک این مشکل را برجسته‌تر می‌کند. در اول سپتامبر ۱۹۷۲ «مؤسسه‌ی زندگی» که مسائل کاری را بررسی می‌کرد عنوان نمود که کارهای تکراری منجر به بی‌حوصلگی می‌شود و کارگران باید مدتی از کار دست بکشند تا کار برایشان لذت‌بخش شود.

(ب) نبود مهارت و استقلال: کارگران امروزی با دانش و مهارت بالا به دنبال موقعیت‌هایی برای استفاده از مهارتشان هستند و می‌خواهند تسلط بر کار را تجربه کنند. کمبود استقلال باعث بی‌حوصلگی در کارگران می‌شود.

(ج) اتوماسیون: اتوماسیون یکی دیگر از دلایل بی‌حوصلگی است به خصوص هنگامی که سرعت ماشین تعیین‌کننده سرعت کار باشد.

خستگی

خستگی صنعتی^۱ بر ماهیچه‌ها، اعصاب و ذهن کارگر تأثیر می‌گذارد. خستگی به عنوان پدیده‌ای که هر شخصی آن را تجربه کرده برای همه پذیرفته شده است و آن را این‌گونه تعریف می‌کنند: «تحلیل یافتن توانایی انجام کار که از انجام دادن کار قبلی ناشی شده است».

کت کارت^۲ (۱۹۲۸، ص ۲۰) بیان داشت که: «احتمالاً بهترین تعریف که ما را به هیچ توضیحی مقید نکند این است که کاهش توانایی برای انجام کار را خستگی می‌نامند». ویت لس^۳ (۱۹۳۲، ص ۴۴۱۰) اظهار داشت: «خستگی، کاهش توانایی برای انجام کار است که از کار کردن ناشی شده است».

خستگی از کار کردن ماهیچه‌ها که انرژی مصرف کرده‌اند و بازیابی این انرژی کندتر از مصرف آن صورت می‌پذیرد ناشی می‌شود. خستگی در صنعت مربوط به ناحیه یا قسمت خاصی نیست و تمام افراد به آن دچار می‌شوند.

انواع خستگی

گیلبرت^۴ خستگی را به دو بخش تقسیم کرد: «غیر لازم» که نتیجه کارهایی است که اصلاً نباید انجام می‌شده و «لازم» که نتیجه کارهایی است که برای رسیدن به هدف باید صورت می‌گرفته است. آن‌گونه که او ادعا کرد، کلید به حداقل رساندن خستگی مطالعه حرکات به طور علمی و کاربرد روش‌های مدرن است. خستگی غیر لازم می‌تواند تا حد زیادی با طراحی مناسب محل کار از بین برود، در حالی که خستگی لازم از طریق تکنیک‌های برتر و ایجاد وقت‌های استراحت به حداقل می‌رسد (گیلبرت و گیلبرت در اسپریگل^۵ و می‌یرز^۶، ۱۹۳۵). خستگی همچنین به سه دسته فیزیکی، ذهنی و عصبی تقسیم‌بندی می‌شود (فوربس^۷، ۱۹۴۳).



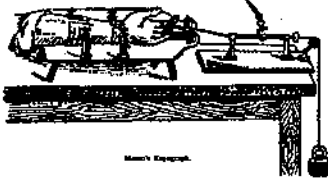
خستگی فیزیکی

«تحت تأثیر خستگی فیزیکی، من تمام کارایی خود را از کاربرد بیش از حد یک یا چند ماهیچه به دست می آورم» (فوربس). آزمون‌های فیزیکی شامل تعداد ضربان قلب، تنفس، فشار خون، آزمون حساسیت به درد و تعیین قوت و قدرت ماهیچه‌ها می‌باشد.

تحقیق ماسو پر روی خستگی

تحقیق بررسی خستگی توسط ماسو^۱ در یک آزمایشگاه انجام شد. او کار انجام شده به وسیله بازوهای قابل انعطاف را بررسی و

نگاه ارگونومی (ارگوگراف)



در ارگوگراف ماسو دست‌ها تسمه شده و وزن به انگشتان منتقل می‌شود. انگشتان منعطف بوده و باز و بسته می‌شود.

اندازه‌گیری کرد. او از یک «ارگوگراف^۲» برای مطالعه کار انجام شده بهره برد.

نتایج تحقیقات ماسو نشان داد که عملکرد هنگامی که ماهیچه‌ها (بازوها) خسته می‌شوند کاهش می‌یابد و بازوهای خسته برای به دست آوردن نیروی مجدد به زمان نیاز دارند.

منحنی کار / خستگی

اگر یک کارگر روزانه هشت ساعت کار کند، تأثیر و عملکرد او در ساعت اول، بهتر از ساعت دوم است. در ساعت دوم مهارت تولید از ساعت سوم بیشتر است. تولید بهتر و کارایی بیشتر در ساعت دوم شاید به دلیل زمان مورد نیاز برای قرار گرفتن در موقعیت مناسب، شروع آغازین، نگرش و حس کار کردن باشد. کارگران تمایل به کارهای کوتاه و سریع دارند. کارگران با علاقه زیاد یک کار جدید را شروع می‌کنند اما به سرعت یا به تدریج، هیجان اولیه، قدرت خود را از دست داده و ناپدید می‌شود. بعد از دو یا سه ساعت، کارایی کارگر رو به کاهش می‌گذارد. در ساعت آخر، به عبارت دیگر، ساعت هشتم کارایی بسیار بسیار پایین‌تر است.

این پدیده به نام «قانون حذف مرز بهره‌وری کارگر^۳» نیز شناخته می‌شود. وقتی شرایط دیگر ثابت باشد، کارایی کارگر به تدریج کاهش می‌یابد. مهارت تولید او بی‌شک کمتر از ساعت قبلی که او مشغول به کار بوده است، خواهد بود. تولید او به صفر خواهد رسید و احتمال منفی شدن آن نیز وجود دارد. کارایی و تولید به دنبال الگویی که در بخش اول به آن پرداخته شده می‌آید، اما رسیدن به کارایی کامل به دلیل وجود خستگی و تجدید نیافتن کامل نیروها امری محتمل است (شکل ۷-۲).

خستگی ذهنی

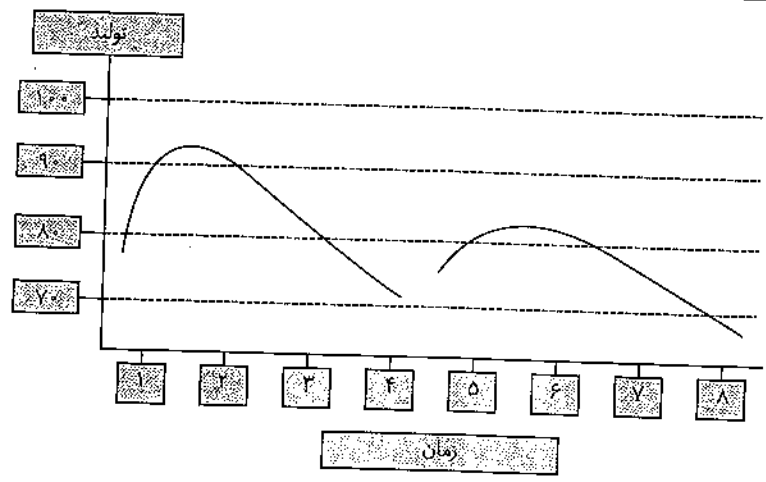
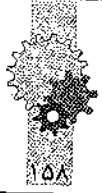
بر طبق نظر روان‌شناسان قسمت عمده‌ای از خستگی ما نتیجه نگرش ذهنی و عاطفی ماست. قسمت زیادی از خستگی ذهنی^۴ شاید نتیجه احساس فشاری که بر روی ماهیچه هنگام منطق کردن آنها در یک فعالیت که نیاز به توجه زیاد دارد، باشد. احساساتی نظیر بی‌حوصلگی، تنفر، اضطراب،

1. Masso

2. Ergo-graph

3. The law of diminishing marginal productivity of labourer

4. Mental fatigue



شکل ۲-۷ منحنی کار

نگرانی و ازدحام همگی باعث می‌شوند که ما احساس خستگی کنیم، زیرا که آنها در بدن ما فشار عصبی تولید می‌کنند. احساساتی این‌چنینی فشار زیادی در مغز تولید کرده و این فشار به بیرون نیز متصاعد می‌شود و دیگر قسمت‌های بدن را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد. در نتیجه ماهیچه‌های درگیر انرژی ما را در طول روز تخلیه کرده و حتی این پدیده در زمان خواب نیز ممکن است اتفاق بیفتد. نگرانی‌ها و اضطراب‌ها قبل از رفتن به رختخواب بر کیفیت خواب تأثیر گذاشته و امکان یک خواب خوب را از شخص گرفته و شخص صبح روز بعد دوست ندارد از خواب برخیزد.

خستگی ذهنی در معنای کلمه به معنی مصطلح آن (از نفس افتادن) نیست، بلکه تنفر از کاری که مشغول انجام آن هستید و تمایل به انجام فعالیت‌هایی که هیجان و جذابیت بیشتری دارند و همیشه کارگر را برای دوری از کار وسوسه می‌کنند. آزمون جهت‌یابی بساواپی گریس باخ^۱ فرض را بر این گذاشته است که رابطه محکمی بین خستگی ذهنی و توانایی تشخیص محرک‌های حسی وجود دارد، هرچه خستگی بیشتر باشد، شخص کمتر قادر است تا دو نقطه جهت‌یاب را هنگامی که بر روی پوشش قرار می‌گیرد، تشخیص دهد.

خستگی عصبی تحت تأثیر خستگی عصبی^۲، ما احساس خستگی زیادی می‌کنیم و بیشتر زمانی این اتفاق می‌افتد که داریم از خستگی یا بی‌زاری مان از چیزی صحبت می‌کنیم. این مسأله از نگرانی و عجله دائم، فشارهای عاطفی و سعی در کار کردن تا بیشترین حد توانایی فرد و در موقعیت‌های پیچیده ناشی می‌شود. نشانه‌های خستگی عصبی گاهی اوقات تا زمانی که فرد کاملاً از لحاظ عصبی از پای در می‌آید، خود را آشکار نمی‌کنند.

1. Griesbach aesthesiometer-compass test

2. Nervous fatigue



یکنواختی

یکنواختی^۱ به عنوان «محیطی که در آن تغییری رخ نمی‌دهد یا اگر رخ می‌دهد به شکل تکراری و کاملاً پیش‌بینی شده به گونه‌ای که شخص هیچ کنترلی بر آن ندارد» تعریف شده است (کرومر^۲، ۲۰۰۳). انسان‌ها نیاز به محرک‌هایی دارند که برای آنها ایجاد علاقه در هنگام کار کند نه اینکه کار، آنها را یکنواخت کند که نتیجه آن بی‌حوصلگی می‌شود. به هر حال وقتی که محرک‌ها قابل پیش‌بینی و غیر قابل کنترل باشند، انسان احساس یکنواختی می‌کند که نتیجه آن بی‌حوصلگی است که یک حالت عاطفی است و عاقبت آن خستگی ذهنی است که در آن کارگر هیچ تمایلی به کاری که هم‌اکنون مشغول به انجام آن است، نشان نمی‌دهد.

رها شدن از بی‌حوصلگی، خستگی و یکنواختی

ابزارها و مقیاس‌هایی که برای رها شدن از بی‌حوصلگی، خستگی و یکنواختی به کار می‌رود همان‌هایی هستند که برای ایجاد یک محیط که از درون دارای انگیزه است (فصل ۳) به کار می‌رود، و این مقیاس‌ها بر آن کارکنان ایجاد محرک و انگیزه خواهند کرد. توجه به این سه عامل اساسی بسیار مهم است:

(الف) همکاری^۳، شرایط محرک کار را تعریف کنید: همکاری با یک گروه که عملکرد کاری مناسب در کارهای پیچیده دارند نیاز به ابتکار دارد که منجر به راه‌حل‌های خلاقانه و قابل قبولی خواهد شد. اگر یک گروه، یا یک شخص هنگامی که با دیگران تبادل دانش داشته باشد، منابعی که برای همکاری مورد نیاز است را در اختیار داشته باشد و حمایتی را که خواهان آن است از گروه‌های اجتماعی دریافت کند، در مورد کاری که انجام می‌دهد، هیجان بیشتری خواهد داشت.

(ب) محتوای کاری^۴ که باید انجام شود و انتخاب شخص درباره کار و نحوه انجام آن: محتوای کار باید برای شخص ایجاد علاقه کند. گفته می‌شود که: «اگر می‌خواهید افراد انگیزه لازم برای انجام یک کار خوب داشته باشند به آنها یک کار خوب بدهید تا انجام دهند» (کوهن، ۱۹۹۹).

(ج) تعهد مدیران^۵ به ایجاد شرایط مناسب. بیشترین میزان انگیزه زمانی به دست می‌آید که مردم در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت داشته باشند، اهداف می‌تواند به وسیله اشخاص دیگر تعیین شود اما نیاز است تا کارگران آن را بشنوند. وقتی که حق انتخاب وجود داشته باشد، اولین فکری که به ذهن مدیران می‌رسد این است که هنگامی که یک مشکل به وجود می‌آید باید کارگران نیز در یافتن راه‌حل درگیر کرد زیرا هیچ چیز خارج کردن کارگران از شرکت داشتن مسئولانه و فعال برای تصمیم‌هایی که بر روی کار آنها تأثیر دارد را توجیه نمی‌کند (کوهن، ۱۹۹۹).

چگونه شما می‌توانید از بی‌حوصلگی، خستگی و یکنواختی رهایی یابید؟



سوانح صنعتی

روان‌شناسان سانحه^۱ را این‌گونه تعریف می‌کنند: «اتفاق غیرمنتظره‌ای که منجر به آسیب فیزیکی به یک موجود زنده یا یک شیء می‌شود». آسیب‌های محل کار با جراحات و صدمات افراد همراه است، در حالی که آسیب به ماشین به کار نکردن و از کار افتادن آن مربوط می‌شود و حادثه نیست. دلیل یک حادثه می‌تواند به ویژگی‌های فرد آسیب دیده یا به شیء، به عبارت دیگر تجهیزات یا اشیاء صدمه دیده باشد. دلیل آن همچنین دادن اطلاعات غلط توسط شخصی دیگر، ناظری که دستورات کامل را در خصوص کار نداده است یا مربی که آموزش‌های کافی و مناسب را به کارگران نداده است، باشد. تحقیقات نشان داده است که حوادث، کمتر به شانس ارتباط پیدا می‌کند زیرا که برای احتمالات نمی‌توان قانونی قائل شد.

نکته‌ها

صنط سانحه
صنط نظام‌دار حوادث نه دلیل علاقه آژانس‌های دولتی و خصوصی انجام می‌شود. از این نگارن‌ها برای تجربه و تحلیل جزئی و جزئیکی وقوع این حوادث استفاده می‌شود.

تعریف

«سانحه (مواردی که شامل جراحت می‌شود) حادثه‌ای ناگهانی و ناخواسته است که به وسیله یک عامل بیرونی ایجاد می‌شود و باعث وارد آمدن صدماتی به اشخاص شده و نتیجه برخورد انسان با اشیاء است».

دلایل سوانح

در هند، جراحات ناشی از کار ۲ درصد از مرگ و میرها را تشکیل می‌دهد، ۱/۸ درصد از کوتاهی طول عمر به ناتوانی‌ها و معلولیت‌ها بر می‌گردد (سود هیر^۲، ۱۹۹۸). تخمین زده شده که سالانه صد هزار کارگر دچار آسیب کاری می‌شوند که نوزده عامل باعث مرگ آنها شده و ۱۹۳۰ عامل غیرکشنده است (ناگ^۳ و پاتل^۴، ۱۹۹۸). وقوع هر حات صنعتی در میان کارگران استخلامی نه در هزار نفر کارگر است با میانگین ۲/۶ در هر صد هزار نفر-کار (سازمان مرکزی آمار^۵، ۲۰۰۴). همان‌طور که مؤسسه NCRB در سال ۲۰۰۱ گزارش کرده است ۶۶۷ نفر در اثر حوادث کارخانه‌ای و کار با ماشین‌آلات جان خود را از دست داده‌اند.

بیشتر حوادث تحت تأثیر دو عامل اتفاق می‌افتد:

(الف) عوامل موقعیتی: عواملی که در موقعیت آن حادثه اتفاق افتاده، یافت می‌شود.

(ب) عوامل شخصی یا فردی: عواملی که به شخصی که دچار آسیب شده اختصاص دارد.

1. Accident

2. Sudhir

3. Nag

4. Patel

5. Central statistical organisation



عوامل موقعیتی

عوامل سازمانی: در برخی موارد روش‌های کاری مسئول حوادثی هستند که اتفاق می‌افتد. دیده شده که ساعات طولانی کار، سختی و انسجام کارها، سرعت تولید و خستگی باعث حوادث کاری می‌شوند. بر طبق نظر فیر^۲ و ویلیامسون^۳ (۱۹۹۱)، سهم قابل توجهی از مرگ و میرهای ناشی از کار در استرالیا (۴۲ درصد) نتیجه شرایط نایمینی است که از قبل در کار وجود داشته و دارد.

بر طبق نظر دیوید هافمن^۴ و آدام استترز^۵ در مجله روان‌شناسی کارکنان^۶ (۱۹۹۶) تعدادی عوامل سازمانی که بر عملکرد ایمن کارکنان تأثیر می‌گذارد، شناخته شده است. آنها شامل فشار برای هرچه سریع‌تر انجام دادن کار، روش‌های نامناسب سازمانی برای جلوگیری از خطرات احتمالی، توصیه‌های نامناسب در خصوص ایمنی و تأکید بر تولید بیش از تأکید بر ایمنی، از طرف مدیران می‌باشد. فشار برای انجام دادن کارها به‌طور کامل، سبب خستگی می‌شود. خستگی بر کارگران تأثیر می‌گذارد و سطوح آن قابل اندازه‌گیری است، عوامل سازمانی دیگر، شامل تقاضا و انتظاراتی است که از کارگر خواسته می‌شود. اثر این تقاضا به‌طور فیزیکی یا روان‌شناختی در بدن شخص دیده می‌شود. تقاضا باعث از پا در آمدن، عدم هماهنگی و رفتارهای غیرایمن می‌شود. برخی از مطالعات از تمرین‌های HR را بسیار مؤثر دانسته‌اند (هوس لید^۷، ۱۹۹۵؛ مک اوی^۸ و کاسیو^۹ ۱۹۸۵)، بر این باور بوده‌اند که تمرین‌های HR باعث برون‌دادهای «مثبت» سازمانی خواهد شد (دلانی^{۱۰} و هوس لید ۱۹۹۶؛ بکر^{۱۱} و گرهارت^{۱۲}، ۱۹۹۶). درگیری سازمانی به نتایج ایمن و مطمئن بستگی دارد (آلبور^{۱۳} و همکاران، ۲۰۰۲)، اما این موارد به تمرین‌های خاصی محدود نمی‌شود.

عوامل موقعیتی اجتماعی این بخش شامل عوامل متفاوتی نظیر امکان از دست دادن شغل، جدا بودن وقت ناهار و وقت چای، تأثیر گروه‌ها و اتحادیه‌های تجاری، احساس عدم آرامش در محل کار و غیره می‌باشد.

عوامل محیطی دمای نامناسب، میزان و کیفیت نور، ساعات کاری، ترتیب قرار گرفتن ماشین‌آلات، همه می‌توانند باعث حوادث و آسیب‌ها شوند. عوامل دیگر می‌تواند از میزان تأکید بر ایمنی گروه‌های کاری و به وجود آمدن طرح و نقشه‌های کاری با اختصاص وقت کافی برای در نظر گرفتن ایمنی کار باشد. همچنین اعمال مدیران می‌تواند یک «جو ایمن» را در سازمان به وجود آورد. بنابراین، گروه‌های مؤثر یعنی — گروه‌هایی که تلاش آنها بر طبق نقشه پیش می‌رود، دانش خوبی درباره شغل‌شان دارند، یافته‌ها و اطلاعاتشان را به اشتراک می‌گذارند و اعتماد به نفس کافی در به دنبال کردن برنامه بقیه اعضای گروه دارند — خود را

1. Organisational factors	2. Feyer	3. Williamson	4. David Hofmann
5. Adam Stetzer	6. Personal Psychology	7. Huselid	8. Mc Evoy
9. Cascio	10. Delaney	11. Becker	12. Gerhart
13. Oliver			



کمتر درگیر رفتارهای غیرایمن کرده و دوست ندارند خود را به آن دسته از اعضای گروه که میل به نشان دادن رفتارهای غیرایمن دارند نزدیک کنند و در نتیجه آسیب و صدمات کمتری می‌بینند. علاوه بر این، احساس کارگر از تعهد مدیریت در انجام برنامه آموزشی جهت ایمن‌سازی، شرکت مدیریت در کمیته‌های ایمن‌سازی، مرور روند کار و در نظر گرفتن ایمنی در طراحی شغل به وقوع اعمال غیرایمن و تصادفات و حوادث رخ داده بستگی دارد.

نقش عوامل فردی در سوانح

شواهد و مدارک محکمی وجود دارد که ویژگی‌های فیزیکی و روان‌شناختی فرد نقش مهمی در سوانح و حوادث بازی می‌کند. روان‌شناسان صنعتی بر این ویژگی‌های فردی با هدف پیش‌بینی و جلوگیری از حوادث بسیار تأکید می‌ورزند. در تلاش برای تجزیه و تحلیل عوامل حادثه‌ساز یا برای پیش‌بینی نقش عوامل انسانی در این فرآیند، نه امکان بررسی تمام جنبه‌های عوامل انسانی وجود دارد و نه می‌توان نقش قصد و نیت انسان قبل از وقوع حادثه را درک کرد.

کار در کارخانه‌های بزرگی که از طریق رایانه کنترل می‌شوند یک عمل بسیار پیچیده است و ویژگی‌های روان‌شناختی که در آن دخیل هستند شامل مهارت‌های لازم (استعداد) توانایی کاربرد مؤثرترین مهارت‌ها در هنگام کار با دستگاه‌ها و تمایل و انگیزه برای استفاده از این مهارت‌ها در هنگام کار با دستگاه‌ها (شخصیت) است. آرتور^۱، بارت^۲ و الکساندر^۳ (۱۹۹۰) اظهار داشتند که چندین روش در پیش‌بینی وقوع سوانح و صدمات دخیل هستند، چهار گروه‌بندی می‌توان برای آنها در نظر گرفت که عبارتند از: شخصیت، توانایی شناختی، استعداد، متغیرهای جمعیت شناختی.

(الف) استعداد: استعداد^۴، توانایی ذاتی شخص برای انجام دادن کاری مشخص در سطحی معین است. بدون در نظر گرفتن آموزش، تجربه و پیشینه تحصیلی روشی که فرد یک سری اعمال را پشت سر هم انجام می‌دهد، از فردی به فرد دیگر متفاوت است. پیشینه عوامل انسانی در بحث تصادفات و آسیب‌های هوایی نشان می‌دهد که اشتباهاتی که براساس عدم مهارت افراد صورت گرفته است ۸۰ درصد کل حوادث را تشکیل می‌دهد (سووستر^۵، لندراک^۶، بلابر^۷، ۲۰۰۸).

(ب) هوش: توانایی درک ارتباط میان اشیا، اشخاص و موقعیت‌ها یا توانایی داشتن تفکر انتزاعی را هوش^۸ می‌گویند. از این رو، سنجش توانایی عقلی و هوش افرادی که تازه استخدام شده‌اند و تمایز بین اشخاص در پدیده‌های شناختی امری ضروری و الزامی است.

(ج) نگرش نادرست: وجدان کاری^۹ مهم‌ترین بعد و پیش‌بینی‌کننده عملکرد اشخاص در میان پنج ویژگی مهم شخصیتی است (پاتریک^{۱۰}، ۲۰۰۸). نبود ارتباط، ممکن است هنجارهایی به وجود

1. Arthur	2. Barrett	3. Alexander	4. Aptitude	5. Souvestre
6. Landrock	7. Blabber	8. Intelligence	9. Conscientiousness	10. Patrick

آورد که شخص را از نزدیک شدن به اشخاصی که دچار رفتارهای غیرایمن هستند، دلسرد کند. مطالعات زیادی جهت آگاهی یافتن از رابطه میان شخصیت و عملکرد در خصوص احتمال تصادمات انجام شده است. تحقیقات اخیر نشان می‌دهد که شخصیت با عملکرد، رابطه مستقیمی دارد و می‌تواند یکی از عواملی باشد که در وقوع سوانح مؤثر است (گانش^۱ و جوزف^۲، ۲۰۰۵). بی‌دقتی یکی دیگر از ویژگی‌هایی است که می‌تواند باعث وقوع حوادث شود. گروه عظیمی از عوامل شخصیتی در رفتارهایی که احتمال خطر را افزایش می‌دهند شناخته شده وجود دارند.

(د) فشار کار: هافمن^۳ و استرز^۴ پیشنهاد کردند که فشار کار ممکن است این عقیده را به وجود آورد که فواصل کوتاهی برای استراحت نیاز است. برای اشخاص کمتر از زمانی که انتظار آن را دارند، آموزش و دیگر اموری که موجب فشار بر عملکرد کاری آنها می‌شود همراه با رفتارهای غیرایمن خواهد بود، همان‌طور که گروه کاری ناموثر، درک منفی از جو ایمن و عدم تمایل به روش‌های گروهی جهت ایجاد ایمنی رفتارهای نایمن را به وجود می‌آورد.

(ه) آمادگی برای کار: آمادگی برای کار یکی از ابعاد تفاوت فردی است که دائماً به وسیله نظریه پردازانی که از لحاظ بیولوژیکی شخصیت انسان را مورد بررسی قرار می‌دهند، مورد توجه قرار می‌گیرد، اگرچه تفسیر مناسبی از آمادگی برای کار، موضوع بحث‌های حال حاضر است، مدل‌های زیادی به‌طور آشکار یا پوشیده رابطه‌ای را پیشنهاد داده‌اند (برای مثال بارات^۵ و پاتون^۶، ۱۹۸۳؛ آیزنک^۷ و آیزنک^۸، ۱۹۸۵؛ گیل^۹، ۱۹۸۷؛ رول^{۱۰}، اندرسون^{۱۱}، و هامفریز^{۱۲}، ۱۹۸۷؛ شالینگ^{۱۳}، ادمن^{۱۴} و آزیبرگ^{۱۵}، ۱۹۸۳؛ استرلا^{۱۶}، ۱۹۸۷؛ زوکومن^{۱۷}، ۱۹۸۳). ادعای ارتباط بین آمادگی برای کار و انگیزش به‌طور عمده به نظر هانس آیزنک^{۱۸} (۱۹۶۷) بر می‌گردد که اظهار داشت:

- به‌طور ژنتیکی تفاوت‌های تأثیرگذاری در سطح انگیزش پایه وجود دارد.
- همه افراد در سطح متوسط انگیزش، لذت را تجربه می‌کنند.
- افرادی که به‌طور سلسله‌مراتبی تحت تأثیر الگوهای انگیزشی بودند، درصد افزایش سطح انگیزش خود بر می‌آیند.

به دلیل اینکه رفتارهای اجتماعی، خود به‌خودی و پرخطر قدرت انگیزشی بالائری دارند، توجه بیشتری را نسبت به تلاش‌های فردی، مطمئن و از قبل برنامه‌ریزی شده به خود جلب می‌کنند. از این رو، کارگرانی که سطح پایین انگیزشی دارند حوادثی را به وجود می‌آورند که سبب جلب توجه می‌شود.

1. Ganesh	2. Joseph	3. Hofmann	4. Stetzer	5. Barratt
6. Patton	7. Eysenck	8. Gale	9. Revelle	10. Anderson
11. Humphreys	12. Schilling	13. Edman	14. Asberg	15. Strcla
16. Zuckerman	17. Hans Eysenck			



عوامل زمینه‌ای سانحه

روان‌شناس آلمانی، مارب^۱، اصول «زمینه‌های سانحه»^۲ را بر شمرده است. این فرضیه بیان می‌دارد که بعضی افراد شخصیتشان به گونه‌ای است که آنها را به سمت داشتن حوادث مکرر سوق می‌دهد. بنابراین عوامل زمینه‌ای سانحه، تمایل همیشگی شخص برای داشتن حوادث و آسیب‌ها به دلیل داشتن برخی ویژگی‌های ثابت و پایدار است. قابلیت سانحه نه تنها در اشخاص یافت می‌شود بلکه برخی محیط‌ها نیز آمادگی برای حوادث و آسیب‌ها دارند.

ویلتز^۳ (۱۹۳۲) اظهار داشت: «بعضی افراد بیش از دیگران دچار آسیب می‌شوند به دلیل اینکه یا یک استعداد روانی فیزیکی ذاتی برای در معرض خطر قرار گرفتن دارند یا تغییرات ناگهانی در نگرش و دیدگاه‌شان احتمال وقوع حادثه را در مواقعی که شرایط به وجود آمدن آن مهیا باشد فراهم می‌کند. چنین قابلیت (آمادگی آسیب‌پذیری) می‌گویند».

همان‌طور که مارب پیشنهاد کرد چهار امکان مجزا وجود دارد؛

۱. اگر حادثه به‌طور شانسی اتفاق بیفتد پس همه افراد مستعد آسیب بودند زیرا افراد بدشانسی بوده‌اند.
۲. وقتی که شخص دچار حادثه‌ای می‌شود، جانب احتیاط را بیشتر رعایت کرده و دوست ندارد در آینده با چنین اتفاقی مواجه شوند.
۳. وقتی که شخص دچار حادثه‌ای شود، اعتماد به نفس خود را از دست داده و ممکن است آمادگی بیشتری برای آسیب‌پذیری داشته باشد.
۴. برخی افراد به دلیل ویژگی‌های فیزیکی و روانی، بیش از دیگران در معرض خطر و آسیب هستند.

بلوم^۴ و نیلور^۵ (۱۹۶۸) بیان داشتند که: «حوادث به‌طور شانسی بین افراد توزیع نمی‌شوند بلکه برای برخی افراد به‌طور مکرر و برای دیگران به‌طور گاه‌گاهی اتفاق می‌افتد زیرا که این مسئله نتیجه منطقی ترکیب محیط‌های مختلف با هم است». برای آنها، آمادگی آسیب‌پذیری اگرچه یک عامل تأثیرگذار است اما عامل چندان مهمی نیست زیرا داده‌هایی که از تصادفات و حوادث به دست آمده نشان می‌دهد که ۶۰ تا ۸۰ درصد حوادث به‌طور شانسی اتفاق می‌افتد و ۲۰ تا ۴۰ درصد بستگی به عوامل محیطی و ویژگی‌های شخصیتی افراد دارد.

گروه گوچارد دریافت که ۲۷ درصد افرادی که مورد بررسی قرار گرفته‌اند اغلب در هنگام حوادث دچار جراحت‌ها و آسیب فیزیکی شده‌اند (کادر را مشاهده کنید). آمادگی آسیب‌پذیری — برگرفته از یک تحقیق فرانسوی).

بیشتر مطالعات به این نتیجه رسیده‌اند که برخی از افراد آمادگی آسیب‌پذیری بیشتری دارند.

1. Marbe

2. Accident proneness

3. Viteles

4. Blum

5. Naylor

عوامل دیگر

اگرچه روان‌شناسان از مشخص کردن ویژگی‌های روان‌شناختی خاص یا گونه‌هایی خاصی از شخصیت که بیشتر عامل درگیر شدن در سوانح و تصادفات است، بازمانده‌اند با این وجود شواهدی وجود دارد که نشان می‌دهد عوامل فیزیکی و روان‌شناختی زیادی وجود دارد که اشخاص را مستعد سانحه می‌کند.

۱. توانایی حسی و حرکتی: نقص‌ها، مهارت‌های نامناسب حرکتی، کندی در حرکت و نقص اندام‌های حسی ممکن است از عوامل مؤثر باشند. نمره پایین در آزمون توانایی حسی-حرکتی استعداد آسیب‌پذیری را بالا برده و میزان تصادفات را افزایش می‌دهد.

۲. تفاوت در ماهیچه‌ها و سرعت ادراک: دریک^۱ مطالعه‌ای در این زمینه انجام داد و دریافت: «اشخاصی که در تشخیص الگوهای بصری سریع‌تر عمل می‌کنند، واکنش ماهیچه‌ای سریع‌تری دارند و این

آمادگی سانحه‌پذیری — تحقیق فرانسوی

مطالعات کم‌سرنخ‌هایی کمتری به دست می‌دهند. گروهی فرانسوی که متشکل از محققان سلامت عمومی بودند و به وسیله دکتر جی سی گوچارد^۲ رهبری می‌شدند و وابسته به مرکز مشارکت WHO از دانشکده پزشکی دانشگاه هنری یونکر نانسوی بودند، تلاش کردند تا عوامل مؤثر بر آمادگی سانحه‌پذیری را مشخص کنند. آنها بر روی ۲۶۱۰ کارگر راه‌آهن فرانسه تحقیق کردند و نتایج تحقیقاتشان را در اول فوریه ۲۰۰۶ در مجله مشاغل پزشکی منتشر کردند.

گروه گوچارد به این نتیجه رسید که ۲۷ درصد افرادی که تحت مطالعه بودند بیشتر در معرض آسیب فرار می‌گرفته‌اند. این مقدار بیشتر از آن بود که محققان انتظار آن را داشتند. آنها همچنین دریافتند که جوانی، کمی تجربه در شغل مورد نظر، نارضایتی از شغل، نداشتن آموزش در خصوص ایمنی شغل، داشتن اختلالات خواب، مصرف دخانیات و نداشتن تمرینات ورزشی همگی باعث بروز بیشتر حوادث کاری می‌شود، و جالب‌تر اینکه، یک عامل دیگر نیز وجود داشت و آن نداشتن سرگرمی‌های شخصی (نظیر باغبانی) بود.

در سال ۲۰۰۱ تیمی متشکل از محققان انگلیسی از مؤسسه علم و تکنولوژی دانشگاه منچستر که به وسیله پرفسور ایوان روبرتسون^۳ اداره می‌شد، سه ویژگی شخصیتی مهم برای افرادی که مستعد سانحه‌پذیری نبودند را بر می‌شمارد.

- گشودگی^۴: این مسأله تمایل فرد را به یادگیری از تجارب و استقبال از پیشنهادهای دیگران نشان می‌دهد. اما گروه روبرتسون در خصوص اینکه گشودگی بیش از حد احتمال وقوع حادثه را افزایش می‌دهد هشدار دادند.
- وابستگی^۵: این امر تمایل به آگاهی و مسئول بودن از لحاظ اجتماعی را نشان می‌دهد.
- توافق^۶: تمایل نداشتن به پرخاشگری یا خود محوری را نشان می‌دهد، گروه روبرتسون ادعا کرد که مردمی که توافقات کمی یا بقیه دارند میل زیادی به رقابت دارند و کمتر تحت تأثیر دستورات عمل‌هایی که به احتیاط به آنها داده می‌شود قرار می‌گیرند.



- باعث می‌شود در مقابل سوانح ایمنی بیشتری داشته باشند. از طرف دیگر اشخاصی که در تشخیص الگوهای بصری کندتر عمل می‌کنند، بیشتر در معرض خطر هستند».
۳. روش ادراک: برخی مدارک و اسناد نشان می‌دهد که روش ادراک اشخاص ممکن است سبب آسیب دیدن آنها شود. آزمون وابسته به زمینه ویتکینز^۱ ما را قادر می‌سازد تا به‌طور واضح و آشکار بین اشخاصی که می‌توانند جزئیات تصویری زیادی از محیط اطرافشان را درک کنند و کسانی که چنین توانایی را ندارند، تمایز قائل شویم.
۵. هوش: روان‌شناسان معتقدند که نمرات ادغام شده هوش و ثبات عاطفی بهتر می‌توانند روایی آزمون‌های انجام شده را نشان دهند زیرا که در رابطه بین هوش و آمادگی آسیب‌پذیری نتیجه روشن و جامعی به‌دست نمی‌آید. به هر حال افرادی که بهره هوشی بالاتری دارند معمولاً در معرض خطر قرار نمی‌گیرند. تیغین و مک کورمیک (۱۹۶۲) اظهار داشتند که: «هوش که با آزمون استعداد عمومی یا آزمون IQ سنجیده می‌شود، نشان‌دهنده میزان ایمنی اشخاص نیز هست». افرادی که جراحات شدیدی در تصادفات می‌بینند خطرپذیری و ریسک را دست کم می‌گیرند، کنترل خویش را بیش از آنچه واقعاً موجود است می‌پندارند، و از اینکه جراحات و آسیب چگونه اتفاق می‌افتد اطلاع کافی ندارند (عواملی که مرتبط با هوش هستند) و این مسائل باعث احتیاط کمتر، از دست دادن زمان و ایجاد آسیب‌ها و جراحات بیشتر می‌شود (گات فردسون^۲، ۲۰۰۴).
۶. ناکامی: ناکامی^۳ و ناامیدی انسان را به سمت پرخاشگری تحریک می‌کند ولی این، تنها نوع تحریکی نیست که به وجود می‌آورد. واکنش‌هایی که با پرخاشگری ناسازگار هستند، اگر خوب تحریک شده باشند از وقوع پرخاشگری جلوگیری می‌کنند. در جامعه ما تنبیه اعمالی که با خشونت و پرخاشگری انجام می‌شوند، بهترین منبع برای ایجاد تحریک برای اعمالی است که کمتر با خشونت سروکار دارد. یک کارگر ناکام و ناامید ممکن است با ماشینی که با آن سروکار دارد به‌طور خطرناک مشغول به کار شود، بدون اینکه به عواقب آن آگاه باشد و در نتیجه بروز حادثه امکان بیشتری پیدا می‌کند.
۷. تجارب قبلی: در طول تجزیه و تحلیل حوادث صنعتی مشاهده شده است که کارگری که تازه مشغول به کار شده است بیش از کارگران با تجربه مستعد آسیب است. بیشترین دلیل آن تجربه و آموزش، واکنش‌های طبیعی و قدرت تصمیم‌گیری در مواقع بحرانی است. در یک مدل علی، هانسون^۴ (۱۹۹۸) در خصوص آسیب و حادثه، دریافت که تجارب شغلی یکی از دو عاملی است که بر احتمال خطرپذیری و آسیب تأثیر دارند. تجربه، کارگر را با دانش در خصوص خطرهای موجود در صنعت و همچنین با ماشین‌آلات و دستگاه‌هایی که با آن کار می‌کند، آشنا می‌کند



(هال و هال^۱، ۱۹۷۲) و این انتظار را به وجود می‌آورد که تجارب کاری بیشتر با صدمات کمتر کارگران همراه است.

۸. سن کارگران: به عنوان یک قانون کلی، و با تحقیقاتی که روان‌شناسان در این زمینه داده‌اند، احتمال وقوع آسیب و حادثه با افزایش سن کاهش می‌یابد.

۹. علاقه حرفه‌ای: در تحقیقی که به وسیله یونس^۲ انجام شد، افرادی که کارهای پرخطر و ماجراجویانه را انتخاب می‌کردند و افرادی که جانب احتیاط را رعایت می‌کردند براساس ابزاری به نام جای خالی علاقه شدید به حرفه^۳ از هم جدا شدند. مقیاس جای خالی علاقه شدید حرفه‌ای ابزاری برای مشخص کردن تفاوت‌های مشاغلی بود که دانش‌آموزان بعد از اتمام تحصیلات به آن وارد می‌شدند. میزان علاقه برای تعیین حوزه‌هایی که جذابیت بیشتری برای کارگران جهت ورود آنها داشت، ضروری به نظر می‌رسید. ای.کی. استرانگ^۴ به‌طور خلاصه اظهار داشت که «شخص باید به‌طور جدی و دقیق آن مشاغلی را که نمره بالاتری از آن در مقیاس جای خالی علاقه شدید حرفه‌ای به دست آورده را مورد بررسی قرار دهد و قبل از آنکه به مشاغلی که ارتباطی به علاقه او ندارد، وارد شود. از طرف دیگر، او باید دقیق و موشکافانه هر شغلی را که در آن نمره پایین‌تری به دست آورده، قبل از انتخاب نهایی مورد توجه قرار دهد». شاخص آمادگی^۵ می‌تواند از مقیاس جای خالی علاقه حرفه‌ای با کم کردن نمرات مشاغل ماجراجویانه از مشاغل پراحتیاط به دست آید. از نتایج به دست آمده این‌گونه استنباط می‌شود که حادثه با مشاغل ماجراجویانه بیشتر همراه است تا مشاغل پراحتیاط.

راهکارهایی برای جلوگیری از حادثه

اولین گام، کاهش عوامل محیطی و موقعیتی است. این کار از طریق موارد زیر صورت می‌پذیرد:

۱. انتخاب: تحقیقات گذشته نشان می‌دهد که سازمان‌ها می‌توانند برون‌دادهای ایمنی خود از طریق دو فرآیند انجام دهند: (الف) تشخیص و حذف افرادی که برای نوع معین از کار مناسب نیستند. (ب) با تحت نظر داشتن موقعیت‌هایی که به سطح بالایی از مهارت نیاز دارند، جایی که احتمال وقوع حادثه و هزینه‌های متعاقب و کارگران تحت تأثیر آسیب زیادی هستند.
۲. تجربه کار قبلی: این یکی از ابزارهای است که سال‌هاست در فرآیند انتخاب به کار می‌رود. وقتی که می‌خواهیم تجربه کاری را بسنجیم، سازمان‌ها معمولاً به دنبال تجاربی از صنعت و نوع خاصی از کار هستند. اگر شخصی تجربه قبلی نداشته باشد، آموزش یکی از راه‌هایی است که برای افزایش و بهبود ایمنی کارگر از قدیم‌الایام استفاده می‌شده است. آموزش نگرش‌ها و اعتقادات صحیح به

1. Hale

2. Kuncze

3. Strong Vocational Interest Blank (SVIB)

4. E.K Strong

5. Accident Proneness Index

- کارگران در جهت تأمین ایمنی آنان بسیار مفید است (دی جوی^۱ و همکاران ۲۰۰۰، هاروی^۲ و همکاران ۲۰۰۱).
۳. نفوذ آموزش: نفوذ آموزش باعث کاهش صدمات و کاهش هزینه‌های آسیب در خصوص ناظران و کارگران می‌شود (هارش بارگروزر^۳، ۱۹۹۱) و کاهش در میزان جراحات کوچک، افزایش کاربند تجهیزات ایمنی و بهبود جو ایمنی از نتایج آن خواهد بود (زوهار^۴، ۲۰۰۲).
۴. شخصیت: ویژگی‌هایی چون برون‌گرایی (پاول^۵ و همکاران ۱۹۷۱)، عدم تطابق با اجتماع، تحریک‌پذیری، عصبانیت و پرخاشگری (هاسون^۶ ۱۹۸۸) به‌طور انکارناپذیری با حوادث کاری مرتبط هستند. از این رو آزمون‌هایی باید قبل از انتخاب کارگران از آنها به عمل آید.
- بر طبق نظر هافمن و استرز اقدامات ایمنی بر مواردی که به‌طور پوشیده رفتارهایی غیرایمن را اجر می‌نهد، تأثیر گذاشته و اثر آن را در نزد کارگران کم‌رنگ جلوه می‌دهد. این محققان نشان دادند که آنهایی که در خصوص ایمنی پژوهش می‌کنند باید ملاک‌های تشخیصی سازمان برای تعیین دلایل رفتارهای غیرایمن و حادثه‌ساز را مورد توجه قرار دهند. در این مثال، ارزش زیاد گذاشتن بر یک شغل ممکن است باعث مداخله شخص شود، در حالی که نتیجه فرآیندهای گروهی نشان داد که اقدام در سطح گروهی انجام می‌شود. علاوه بر این نگرش منفی به سمت جو ایمنی در میان بعضی از گروه‌ها باعث می‌شود که مدیران بیشتر بر روی مسئله ایمنی تأکید کنند.

قانون ۱۹۴۸ مربوط به کارخانه‌ها

دولت هند قانون ۱۹۴۸ مربوط به کارخانه‌ها را وضع کرد تا از ایمنی کارگران اطمینان حاصل کند.

قانون ۱۹۴۸ کارخانه‌ها

کاربرد قانون

هر مکانی که در آن ۱۰ نفر بیشتر از طریق یک قدرت یا ۲۰ نفر بدون اعمال قدرت کار می‌کنند هر چند روز به کار کرده باشند (طی دوازده ماه گذشته)

تأسیس و نیت کارخانجات ضمانت شده

از طریق یازمین کل کارخانجات براساس فرم‌های تعیین شده مالیات‌ها و استانداردها

(بخش ۶)

کارفرمایان باید از سلامت کارگران از طرق زیر مطمئن شوند:

- بازرگی، دفع زنازه و فاضلات
- تهیه مطبوع، درجه حرارت، گرد و غبار و دود از دحام، رطوبت صنعتی نور
- آلت آسانسوری

فصل ۲ قانون

ابزارهای ایمنی

۱. حصاربندی ماشین‌آلات. بخش ۲۱
 ۲. کار کردن نزدیک به ماشین‌آلات در حال حرکت. بخش ۲۲
 ۳. استخدام افراد جوان برای ماشین‌آلات خطرناک. بخش ۲۳
 ۴. قرار دادن ماشین‌آلات جدید. بخش ۲۶
 ۵. منع قرار دادن کارگران زن و کودکان نزدیک دستگاه‌های نخریسی. بخش ۲۷
 ۶. سطح زمین، پله‌ها و غیره. بخش ۳۲
- قانون توضیح داده شده و از بخش‌های ۲۴-۲۱ در فصل ۴ قانون تشکیل شده

مقیاس‌های رفاه

- وسایل سیستشو
- وسایل نگهداری و خشک کردن لباس‌ها
- مکان برای استراحت
- تجهیزات اولیه، جعبه کمک‌های اولیه برای هر ۱۵۰ نفر یک عدد
- فروشگاه یا رستوران، هنگامی که تعداد بیش از ۲۵۰ نفر است
- خوابگاه اتاق استراحت، سلف سرویس وقتی که بیش از ۱۵۰ کارگر در آن مکان کار کنند
- سرجوارگاه

فصل ۵ قانون

ساعات کاری، ساعت کاربر و اضافه کاری

- ساعات کار در هفته نباید بیشتر از ۴۸ ساعت باشد.
 - ساعت کار در روز بیش از ۹ ساعت نباشد.
 - هر پنج ساعت کار نیم ساعت استراحت داشته باشد.
 - ساعت کار پراکنده بیش از ۱۰ ساعت نباشد.
 - از شیفت کاری همپوش جلوگیری شود.
 - دستمزدهای اضافی برای اضافه کاری بیش از دستمزدهای معمول.
 - محدودیت برای کار زنان قبل از ساعت ۶ صبح و ساعت ۷ بعد از ظهر.
- بخش‌های ۵۱، ۵۴، ۵۶، ۵۹، ۶۰

دیگر نکات مهم

۱. استخدام افراد جوان: فصل هفتم
۲. قوانین و ماده‌های مرخصی سالانه. فصل هشتم قانون
۳. قوانین خاص نظیر حوادث مهم و غیره. فصل نهم قانون
۴. روش‌های جریمه. فصل دهم قانون
۵. بخش‌های تکمیلی. فصل ۱۱ قانون

قانون به جزئیات را می‌توانید در سایت — labour.delhgovt.nic.in/act/factories.htm پیدا کنید.



تمرین

سؤالات مروری

۱. منظور گیلبرت از دو اصطلاح «خستگی لازم» و «خستگی غیر لازم» چیست؟
۲. در خصوص بی‌حوصلگی توضیح دهید. دلایل آن چیست؟ چگونه بر تولیدات صنعتی تأثیر می‌گذارد؟ چه تفاوتی با یکنواختی دارد؟
۳. دلایل خستگی در صنعت چه چیزهایی است؟ چگونه می‌توان بر خستگی غلبه کرد؟
۴. متن کوتاهی در خصوص عوامل و نشانه‌های روان‌شناختی خستگی در صنعت بنویسید.
۵. ارگونومی را تعریف کنید. چگونه به بهبود تولید کمک می‌کند؟
۶. برادش، صنعتی را برای اصلاحی مختل شدن کار است. حوادث صنعتی چه چیزهایی هستند؟ تأثیر آنها چیست؟ چگونه می‌توان از وقوع آنها جلوگیری کرد. در خصوص آن بحث کنید.
۷. از آمادگی سانحه‌پذیری چه مفاهیمی درک می‌شود؟ توضیح دهید.
۸. چگونه عوامل فردی بر وقوع حوادث تأثیر می‌گذارد توضیح دهید.
۹. نکاتی در خصوص تأثیر معکوس شرایط محیطی ذکر کنید؟
۱۰. از «محیط کار» چه مفاهیمی استنباط می‌شود؟ در خصوص اهمیت موسیقی در بهبود عملکرد کارگر بحث کنید.
۱۱. چگونه نور مناسب بر عملکرد یک کارگر تأثیرگذار است؟ چه مشکلاتی با نبود نور مناسب به وجود می‌آید و پیشنهاد شما برای کاهش این مشکلات چیست؟
۱۲. در خصوص ساعات طولانی کار و تأثیر آن بر عملکرد کارگران بحث کنید.
۱۳. چه شرایط مناسب کاری برای تولید بیشتر مورد نیاز است. توضیح دهید.
۱۴. در خصوص اهمیت کاهش سروصدا در محیط کار توضیح دهید. پاسخ خود را با مثال‌های تجربی کامل کنید.
۱۵. انواع مختلف خستگی در صنعت را توضیح دهید؟
۱۶. چرا ما خسته می‌شویم؟ نشانه‌های اصلی خستگی چیست؟
۱۷. در مورد دلایل خستگی در صنعت و درمان‌های آن توضیح دهید.
۱۸. بعضی از آزمایش‌هایی که در خصوص خستگی در صنعت انجام شد را نام برده و توضیح دهید. (دانشجویان باید از اینترنت برای پاسخ به این سؤال کمک بگیرند).
۱۹. تأثیر خستگی بر کارگرانی که در بخش صنعت مشغول به کارند چیست؟
۲۰. تأثیر بی‌حوصلگی را بر کارگران صنعتی توضیح دهید.
۲۱. چه کارهایی از طریق مدیران برای کاهش میزان بی‌حوصلگی کارگران می‌تواند صورت پذیرد؟



۲۲. مفهوم حوادث صنعتی را توضیح دهید.

۲۳. دلایل حوادث صنعتی چیست؟

۲۴. آمادگی آسیب‌پذیری چیست؟

۲۵. در خصوص موارد زیر توضیح دهید:

(الف) هزینه حوادث (ب) مقیاس حوادث

۲۶. چگونه صنایع می‌توانند از بروز حادثه جلوگیری به عمل آورند؟ بعضی از مقیاس‌های ایمنی را نام ببرید.

جاهای خالی را پر کنید؟

۱. ذهن هر انسانی آرزوها، ترس‌ها، اضطراب‌ها، امیدها، دوستی و دشمنی‌هایی را در خود دارد که بر شادی و _____ او تأثیر می‌گذارد.

۲. _____ با موقعیت‌ها فیزیکی متنوع که در محیط کار وجود دارد و می‌توان آن را مشاهده کرد، و تغییر داد، و برای طراحی داخلی کرد و در نقشه‌های آن از طریق معمار مداخله کرد، سروکار دارد.

۳. ارگونومی با محیط فیزیکی کار، ابزارها، طراحی تکنولوژی، نیازهای شخصی نیازهای فیزیولوژیکی و _____ بدن سروکار دارد.

۴. میزان خستگی احساس شده تا حد زیادی بستگی به _____ کارگر دارد.

۵. _____ در محل کار با جراحات افراد سروکار دارد، در حالی که آسیب به ماشین‌آلات به‌عنوان خسارت یا از کار افتادن ماشین‌ها شناخته می‌شود و نه حادثه.

۶. روان‌شناسان معتقدند که ادغام نمرات هوش و ثبات عاطفی _____ بهتری نسبت رابطه بین هوش و آمادگی آسیب‌پذیری نشان می‌دهد، زیرا که این رابطه نتیجه قطعی به دست نمی‌دهد. وقتی بحث تجربه کاری پیش می‌آید، _____ معمولاً به دنبال تجربه در صنعت، یا تجربه نوع خاصی از کار می‌گردند.

۸. _____ زمانی اتفاق می‌افتد که نورهای مستقیم و منعکس شده زیادی در گستره دیده قرار گیرد.

۹. بی‌حوصلگی معمولاً به خستگی _____ اطلاق می‌شود که منجر به کاهش کارکرد می‌شود.

۱۰. وقت‌های استراحت اگر _____ باشند منجر به بی‌حوصلگی می‌شوند.

۱۱. بی‌حوصلگی معمولاً با مشاغلی همراه است که _____ هستند.



۱۲. بر طبق قانون ۱۹۴۸ در خصوص کارخانه‌ها، وقوع حوادث و جراحات بدنی که وظایف خود را انجام می‌دهد در _____ دوم بدون استراحت کاملاً محتمل است.
۱۳. سرعت کار یکی از دلایل _____ مربوط به حوادث است.
۱۴. اگر کاری با یک کارگر سازگار باشد، احتمال وقوع حادثه کاهش می‌یابد. (صحیح/غلط)
۱۵. _____ یک حادثه تعداد کل روزهایی است که از دست می‌رود یا هزینه‌بردار است در مقابل هر ۱,۰۰۰,۰۰۰ نفر-ساعت کاری
۱۶. یکی از دلایل غیرمستقیم حوادث _____ است.
۱۷. اگر دو کارگر که با یک ماشین کار می‌کنند و تحت شرایط مساوی هستند، یکی دچار آسیب بیشتری می‌شود. یا این کارگر «آمادگی سانه‌پذیری» بیشتری دارد. این گفته _____ است. (صحیح/غلط)

کار عملی (پروژه)

۱. دانشجویان باید از نزدیکترین کارخانه دیدن کرده و موارد زیر را بررسی کنند.
- (الف) ابزارهایی که توسط مدیران برای کاهش خستگی و بی‌حوصلگی کارگران به کار رفته است.
- (ب) تعداد حوادث اتفاق افتاده در طول پنج سال گذشته و دلایل آنها. مقیاس‌ها و ابزارهایی که برای غلبه بر حوادث به کار رفته چه چیزهایی بوده است؟

پاسخ جاهای خالی

- | | | |
|---------------------------------|-------------------|------------------|
| ۱. کارایی | ۲. طراحی محیط کار | ۳. بیومکانیک |
| ۴. طرز قرار گرفتن | ۵. حادثه | ۶. روایی |
| ۷. سازمان‌ها | ۸. خیره شدن | ۹. فیزیکی و ذهنی |
| ۱۰. کوتاه | ۱۱. تکراری | ۱۲. ۴۸ ساعت |
| ۱۳. کاری | ۱۴. صحیح | ۱۵. میزان کاری |
| ۱۶. کمبود علاقه در میان کارگران | ۱۷. صحیح | |