

روانشناسی صنعتی و سازمانی

(دکتر دین‌زاده)

کتابخانه عمومی

قلمرو، تاریخچه و روشهای تحقیق در روانشناسی صنعتی / سازمانی

فصل اول

در اغلب کشورهای مختلف جهان، اکثریت مردم ناچار هستند در زندگی روزمره خود، مستقیماً یا به طور غیر مستقیم، با سازمانها سرو کار داشته باشند. این سازمانها می توانند مربوط به بخش دولتی یا بخشهای خصوصی باشند که برای آنها کالاهای و خدمات مورد نیازشان را فراهم می آورند. این سازمانها برای ما غذا، لباس، وسایل منزل، وسایل الکترونیکی، مواد اولیه ساختمانها و ... را تهیه می کنند و برای ارائه این تولیدات و خدمات به مردم نیز ناچار هستند دهها، هزاران یا صدها هزار نفر را به استخدام خود درآورند. رهبری، مدیریت یا اداره این افراد در سازمانها می تواند همراه با احساس موفقیت و شادکامی و گاه نیز بی نهایت سخت و دشوار باشد. مدیریت این سازمانها برای حل مشکلات مربوط به منابع انسانی خود، ناگزیر هستند از خدمات روانشناسان صنعتی / سازمانی بهره بگیرند. در فصل حاضر، با تعاریف، قلمرو و وظایف و تاریخچه روانشناسی صنعتی / سازمانی آشنا خواهیم شد و در قسمت انتهایی فصل نیز با بعضی از مفاهیم مرتبط با روشهای تحقیق در این زمینه از روانشناسی، آشنایی مختصری پیدا خواهیم کرد.

کلیات

روانشناسی یعنی؟ مطالعه علمی رفتار و فرایندهای ذهنی موجودات زنده. روانشناسی علم رفتار و شناخت، هیجان و انگیزش آدمی و جانوران است. روانشناسی دارای شعب تخصصی بسیار است.

روانشناسی سازمانی عبارتند از: نگرش کارکنان، رفتار کارکنان، رفتار روانی شغلی، اعمال سرپرستی و نظایر آن. واقعیت آن است که موضوعات اصلی این رشته از روانشناسی به گویای است که نمی توان دقیقاً مشخص ساخت که ماهیت این موضوعات صنعتی است یا سازمانی. برای مثال، بحث الگوبرشی از هر یک طرف مربوط به روانشناسی صنعتی و موضوعات کارآیی و عملکرد شغلی کارکنان است و از طرف دیگر، مربوط به روانشناسی سازمانی و سلامت، رفاه، خیر و خوشی کارکنان می باشد. به هر حال، هر چند همیشه نمی توان موضوعات و عناوین روانشناسی صنعتی / سازمانی را از یکدیگر تمیز داد یا جدا ساخت، اما می دانیم که هر دو زمینه، ماهیت گسترده این رشته را شکل داده اند.

فعالیتها و موقعیت روانشناسان صنعتی / سازمانی

روانشناسان صنعتی / سازمانی در همکاری خود با سازمانهای گوناگون، وظایف بسیار متنوعی را انجام می دهند. روانشناسان صنعتی / سازمانی دو دو زمینه عمده، یعنی: (۱) عمل و (۲) پژوهش^۱، به کار و فعالیت مشغول هستند. فعالیتهای عملی (کاربردی) شامل استفاده از اصول و یافتههای روانشناسی برای حل مشکلات دنیای واقعی کار و تلاش در سازمانها، می باشد. نمونههایی از فعالیتهای عملی از این نوع عبارتند از: فشارهای شغلی فزاینده، عملکرد ضعیف شغلی، فرسودگی شغلی و نظایر آن. تحقیقات روانشناسان فعال در این زمینه، امور مورد نیاز برای عمل و کاربرد یافتههای تحقیقاتی در سازمانها را فراهم می آورد. در روانشناسی صنعتی / سازمانی، هم تحقیق اهمیت دارد و هم عمل و کاربرد مورد نیاز می باشد. یکی از هدفهای عمده روانشناسی صنعتی / سازمانی کمک به مدیریت سازمانهاست تا بتوانند وظایف خود را مؤثرتر انجام دهند. برای دستیابی به این هدف، لازم است در این رشته از روانشناسی، طرحهای تحقیقاتی تدوین شوند و به اجرا درآیند تا اساس و پایه لازم برای عمل و کاربرد یافتههای تحقیقاتی فراهم آید. البته می دانیم که در همه تحقیقات، محقق در آغاز به ایجاد عملی یا کاربردی آن، نمی اندیشد. بعضی از روانشناسان رفتار برای این منظور آدمی را در محیط کار مورد مطالعه قرار می دهند که بفهمند چرا کارکنان سازمانها در رابطه با کار، شغل، همکاران و محیط کارشان، چنین یا چنان رفتار می کنند.

هر چند می توان فعالیتهای روانشناسان صنعتی / سازمانی را در دو زمینه تحقیق و عمل یا کاربردی تقسیم بندی کرد، اما می دانیم که این دو زمینه، همپوشانی قابل ملاحظه ای با یکدیگر دارند. بعضی از روانشناسان صنعتی / سازمانی که کار اصلی آنها پژوهش است، در مواردی نیز درگیر عمل یا کاربرد یافتههای پژوهشی در سازمانها می شوند. از طرف دیگر، مواردی پیش می آید که روانشناسانی که یافتههای علمی را در عمل به کار می گیرند، ناچار می شوند به طراحی و اجرای طرحهای تحقیقاتی

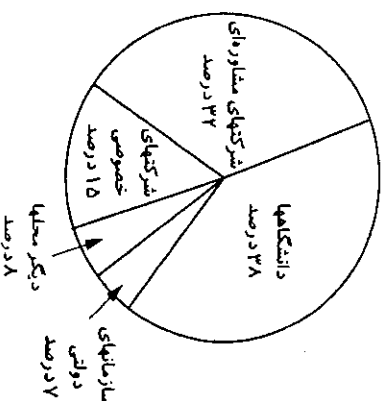
بعضی از این شعب یا شاخه ها، در اصل مربوط به علم روانشناسی هستند. به این شعب یا شاخه ها روانشناسی تجربی^۱ گفته می شود. رشته های دیگر مربوط به ایجاد کاربردی اصول و یافته های علمی روانشناسی هستند. به این شعب یا شاخه ها نیز، روانشناسی کاربردی^۲ گفته می شود. یکی از زمینه های روانشناسی کاربردی که بیشترین روانشناسان نیز در آن زمینه مشغول به کار هستند، روانشناسی بالینی^۳ است. روانشناسان بالینی در زمینه های گوناگون تشخیص، درمان و پیشگیری از پریشانی های روانی و اختلالاتی رفتاری به فعالیت مشغول هستند. روانشناسی صنعتی / سازمانی^۴ نیز یکی از شاخه های کاربردی روانشناسی است که با توسعه و کاربرد اصول علمی در محل کار آدمی، سازمانها و گروه ها را در روانشناسان صنعتی / سازمانی مستقیماً با مطالعه علمی همچنانها با مشکلات کارکنان سر و کار دارد. اما این نوع مطالعات دقیق و کنترل شده مربوط به قلمرو روانشناسی تجربی با روانشناسی بالینی است. ممکن است مواردی پیش آید که روانشناس صنعتی / سازمانی توصیه کند که از خدمات روانشناسی تجربی (برای اندازه گیری زمان واکنش افراد) یا از تخصص روانشناس بالینی (برای کمک به یکی از کارکنانی که گرفتار افسردگی شدید شده است)، استفاده شود.

همانطور که از عنوان روانشناس صنعتی / سازمانی استنباط می شود، این رشته از روانشناسی، دارای دو بخش عمده، یعنی: صنعتی (یا کارکنان) و سازمانی است. هر چند محتوای این دو رشته با یکدیگر هم پوشی دارند و نمی توان این دو زمینه را از هم جدا ساخت، اما مروری بر تاریخچه روانشناسی صنعتی / سازمانی نشان می دهد که ریشه هر یک از این دو زمینه، سنت ها، رسوم و روایات متفاوتی بوده است. در روانشناسی صنعتی^۵ که عنوان اصلی و اولیه این رشته از روانشناسی و قدیمی تر است، روانشناسان متخصص می گویند از دیدگاه مدیریت، دو زمینه کارآیی سازمانی^۶ و از طریق بهره گیری کمی مناسب از منابع انسانی^۷ یا مردم، موجب می شود که تا حد امکان کارآیی سازمانها و کارکنان، افزایش پیدا کند. بنابراین، طبیعی است که روانشناسی صنعتی / سازمانی با موضوعاتی نظیر تجربه و تحلیل شغل کارکنان، انتخاب و به کارگیری آنان در مشاغل مناسب، آموزش مستعدان مشاغل، ارزیابی عملکرد شغلی آنان و نظایر آن، سر و کار داشته باشد. روانشناسی سازمانی^۸ با تأثیر پذیری از اهمیت روابط انسانی^۹ در سازمانها، شکل گرفته و تدوین شده است. تمرکز روانشناسی سازمانی بر افراد (شامل در سازمان)، بیش از روانشناسی صنعتی است. روانشناس سازمانی با فهم و درک رفتار آدمی در کار و افزایش رفاه، خیر، خوشی و سلامت کارکنان در محل کارشان، سر و کار دارد. موضوعات

کار پژوهشی، آموزش و ارائه خدمات مشاوره‌ای به سازمانهای درخواست‌کننده خدمات آنان، مشغول هستند. بیشتر اوقات روانشناسان صنعتی / سازمانی در دانشگاهها، صوفیه طراحی و اجرای تحقیقات و همچنین تدریس زمینه‌های تخصصی مرتبط با این رشته از روانشناسی می‌شود، اما فعالیت آنان کمتری بیشتری دارد | بسیاری از این روانشناسان در بخش مشاوره با سازمانهای گوناگون همکاری دارند یا شخصاً مؤسسه‌ای (نظیر مؤسسه روانشناسی بهروردی در ایران) را تأسیس کرده‌اند و خدمات پژوهشی، آموزشی و مشاوره‌ای خود را به مدیریت سازمانهای گوناگون، ارائه می‌دهند. فعالیتهای گوناگون روانشناسان صنعتی / سازمانی عبارتند از: (۱) تدریس در کلاسهای درسی دانشگاهی؛ (۲) طراحی و اجرای طرحهای پژوهشی؛ (۳) تدوین و نگارش مقاله‌های پژوهشی جهت چاپ در فصلنامه‌های علمی / پژوهشی؛ (۴) ارائه این مقاله‌ها در سمینارها و جلسات سخنرانی؛ (۵) ارائه خدمات مشاوره‌ای به سازمانها؛ (۶) نگارش کتاب؛ (۷) سرپرستی دانشجویان و نظارت بر عملکرد آموزشی آنان در دانشگاه؛ (۸) ایفای نقش راهما، مشاور یا داور در تدوین پایاننامه‌ها یا رساله‌های دانشجویی و حضور در جلسات دفاع دانشجویان از پایاننامه یا رساله خود؛ (۹) فراهم آوردن اطلاعات مرتبط با قلمرو و دانش روانشناسی صنعتی / سازمانی و ارائه آن به افراد جامعه (نظیر سخنرانی در رادیو و تلویزیون، شرکت در میزگردها و مساجله‌ها، نوشتن مقاله برای روزنامه‌ها، ماهنامه‌ها و...)؛ (۱۰) تلاش جهت توسعه روانشناسی صنعتی / سازمانی در ابعاد کیفی و کمی؛ و ... (اسپکتور، ۲۰۰۰).

تاریخچه روانشناسی صنعتی / سازمانی

در آغاز آنچه را که ما اکنون در کشور آمریکا و تحت عنوان روانشناسی صنعتی / سازمانی می‌شناسیم نامی خاص نداشت و تحت تأثیر و با ترکیب دو رویداد، که پیش از سال ۱۹۰۰ به وقوع پیوسته، شکل گرفت. یکی از این رویدادها، ماهیت عملی^۱ با "واقعیت‌گرایی" بعضی از تحقیقات پایه‌ای روانشناسی در غرب بوده است. در آن دوران، بیشتر روانشناسان غربی از تفکر علمی^۲ پشتیبانی می‌کردند و به طور عمدی از مطالعه پدیده‌هایی که خارج از مرزهای کاملاً پژوهشی بودند، پرهیز می‌کردند. در آن دوران، یکی از روانشناسان علاقه‌مند به شناخت ماهیت "عملی" تحقیقات، که برایان^۳ نام داشت، به جای دفاع از مطالعه در زمینه مشکلات کارگاههای صنعتی، پیشنهاد می‌کرد مع در زمینه مهارت‌های واقعی، تصمیم‌یابی و مشاغل گوناگون در سازمانها، مطالعات علمی انجام گیرد. برایان معتقد می‌شود که بر اساس یافته‌های حاصل از این نوع تحقیقات، می‌توان روانشناسی علمی را شکل داد. سپس مقاله‌ای را تحت عنوان "چگونگی کسب مهارت ارسال و دریافت علائم رمز تلگرافانی (شُرس) به وسیله تلگرافهای



شکل ۱-۱: درصد روانشناسان صنعتی / سازمانی آمریکایی که در بخشها یا سازمانهای گوناگون به کار اشتغال دارند.

بپردازند. علاوه بر آن، لازمه بعضی از فعالیتهای علمی، طراحی و اجرای پژوهش جهت یافتن بهترین رویکردها برای شناخت و حل مشکلات کنونی سازمانهاست. دلیل این فوریت نیز آن است که برای همه مشکلات سازمانها، راه‌حل یا راهبرد مناسب شناخته‌شده، وجود ندارد. به عبارت دیگر، روانشناسان (روان‌شناسی) / سازمانی برای همه مشکلات آدمی در محیط کار، پاسخ دقیق ندارند؛ ولی ابزار و وسایل تحقیقاتی لازم برای یافتن راه‌حلها را می‌شناسند.

بیشتر تحقیقات روانشناسی صنعتی / سازمانی در دانشگاهها و به وسیله اعضای هیات علمی فعال در این رشته از روانشناسی، انجام می‌گیرد. جایگاه عملی با کاربرد روانشناسی صنعتی / سازمانی نیز عبارتند از: مؤسسه‌ای که خدمات مشاوره‌ای به سازمانها ارائه می‌دهند، سازمانهای دولتی، ارتش، نیروهای انتظامی، ... و سازمانها با مؤسسات مربوط به بخش خصوصی. در مؤسسه‌ای که وظیفه اصلی آنها ارائه خدمات مشاوره‌ای به سازمانهاست، ممکن است تعدادی از روانشناسان صنعتی / سازمانی به کار مشغول باشند و خدمات پژوهشی یا کاربردی خود را حتی در کشورهای مختلف جهان، ارائه دهند. معمولاً روانشناسان صنعتی / سازمانی برای سازمانهای دولتی، ارتش (بعضیاً به عنوان قردی غیرارتشی) و شرکتهای مرتبط با بخش خصوصی، کار می‌کنند. در جدول ۱-۱، درصد روانشناسان صنعتی / سازمانی آمریکایی که تا سال ۱۹۹۶ در سازمانهای گوناگون به کار اشتغال داشته‌اند، ارائه گردیده است (بررسی گزارش عضویت در SIOP، ۱۹۹۶).

بسیاری از روانشناسان صنعتی / سازمانی، اعضای هیات علمی دانشگاهها هستند. هرچند اکثر روانشناسان صنعتی / سازمانی، عضو گروه روانشناسی دانشگاهها می‌باشند، اما درصد اندکی از آنان نیز در گروههای مدیریت (مدیریت دولتی، مدیریت بازرگانی، مدیریت جهانگردی، مدیریت صنعتی ...) به

همین وضع را داشته است و روانشناسان به فعالیتهای پژوهشی و کاربردهای روانشناسی در تبلیغات، کارایی صنعتی و تهیه و اجرای آزمایشهای عقلی، مشغول بوده‌اند.

۱-۳-۱ تاریخچه روانشناسی صنعتی / سازمانی در ایران

پژوهشی، آموزشی و مشاوره‌ای در زمینه کاربردهای گوناگون روانشناسی در کار، سازمان و مدیریت در ایران، بیش از چهار دهه می‌باشد، اما در مقایسه با کشورهای صنعتی پیشرفته، این پیشرفت بسیار اندک است. برای اینکه روانشناسی صنعتی / سازمانی بتواند در یک جامعه به فعالیت بپردازد، باید برای او امکاناتی نیز فراهم باشد. برای مثال، تا آنجا که نویسنده کتاب حاضر اطلاع دارد، در جنگ هشت ساله ایران و عراق، تنها یک نفر روانشناس صنعتی / سازمانی با نیروهای مسلح (جهد خردگفایی نیروی هوایی) همکاری نزدیک داشته است. دلایل متعددی باعث شده است که مدیران و به ویژه مدیران عالی سازمانهای فعال در ایران، از حیطة وسیع روانشناسی صنعتی / سازمانی برای حل مشکلات سازمان محل کار خود و همچنین مسائل منابع انسانی تحت نظرشان، بی اطلاع یا کم اطلاع بمانند. بعضی از این عوامل عبارتند از: **۱- کمبود بودجه**، **۲- کمبود آشنایی**، **۳- کمبود تخصص**، **۴- کمبود آشنایی**، **۵- کمبود آشنایی**، **۶- کمبود آشنایی**، **۷- کمبود آشنایی**، **۸- کمبود آشنایی**، **۹- کمبود آشنایی**، **۱۰- کمبود آشنایی**.

۱- بی اطلاعی یا کم اطلاعی: توده مردم جامعه ما نسبت به علم روانشناسی و در نتیجه آن ترس کم و بیش آنان از بیماریهای روانی و اختلالات رفتاری، کم‌آلودگی مردم.

۲- محدود بودن تعداد روانشناسانی که به فعالیت در زمینه ابعاد کاربردی روانشناسی صنعتی / سازمانی علاقه‌مند هستند و در این زمینه، تخصص نیز دارند. **مورد دوم: کمبود آشنایی**، **۳- بی تجربهی** یا کم تجربهی بسیاری از مدیران سازمانها نسبت به: (۱) ابعاد انسانی حیات سازمانی؛ (۲) رشد شخصیت یک یک کارکنان سازمان و (۳) لزوم ایجاد محیطی سالم و بالنده برای کارکنان در سازمان یا ناآگاهی آنان نسبت به این عامل با ارزش در حیات سازمانی.

۴- اعتقاد نادرست بعضی از مدیران سازمانها در این مورد که آنان خود روانشناس هستند و همه زوایای روانی کارکنان تحت نظرشان را می‌شناسند و روانشناس نمی‌تواند بیش از آنها کاری برایشان انجام دهد!

۵- بی اطلاعی، بی اعتقادی یا بی تفاوتی و یا بی‌بختی از مدیران نسبت به این واقعیت که با بالا بردن سطح روحیه کارکنان (به شرط فراهم بودن امکانات لازم دیگر)، می‌توان کارایی شغلی آنان را نیز بالا برد.

۶- محدود بودن اطلاعات و دانش روانشناسان متخصص در بخشهای دیگر روانشناسی نسبت به تعریف، فلسفه و موضوعات مورد بحث و کاربردهای گوناگون روانشناسی صنعتی / سازمانی در حیات سازمانی و همچنین بی‌اطلاعاتی بسیاری از آنان نسبت به اهمیت کاربرد اصول و مفاهیم

میزان کردن مجموعه آزمونهای استعداد شغلی نیروهای مسلح^۱ بود (این پروژه با حروف مخفف "ASVAB" نشان داده می‌شود). این آزمون هر سال بر روی سیزده تا چهارصد هزار داوطلب اجرا می‌شود و از بین آنان، یکصد تا یکصد و چهار هزار نفر، انتخاب می‌شوند. اکنون روانشناسان صنعتی / سازمانی ارتش آمریکا را در زمینه اجرای پروژه تحقیقاتی دیگری به نام "پروژه B" یاری می‌دهند و این پروژه نیز مربوط به خانواده کارکنان ارتش آمریکاست.

اگر بخواهیم نگاهی گذرا به تاریخچه رشد روانشناسی صنعتی / سازمانی در آمریکا داشته باشیم، باید گفت که این تاریخچه غنی، متغیر و گوناگون بوده است. هرچند تاریخچه روانشناسی صنعتی / سازمانی نسبتاً کوتاه و تعداد اعضای کمی آن نیز در انجمن روانشناسی آمریکا زیاد نیست، مع هذا، این نظر مطرح شده است که روانشناسی صنعتی / سازمانی در آن کشور توالسته در دو زمینه "تخصصی" و "رفاه کارکنان سازمانها"، سهم مؤثری داشته باشد. در سال ۱۹۹۲ و در جشن صدمین سال انجمن روانشناسی آمریکا، کانول^۲ و استین^۳ (۱۹۹۲)، تاریخچه روانشناسی صنعتی / سازمانی را طی صد سال گذشته ارایه دادند و یادآور شدند که تاریخچه این رشته از روانشناسی در زمینه "درهم آمیزی تلاشهای علمی و حرفه‌ای، درختان بوده است. در دوره‌های خاصی از این تاریخچه، ابعاد کاربردی^۴ روانشناسی صنعتی / سازمانی پیشنهاد شده است (به ویژه در طی دو جنگ جهانی اول و دوم) و در زمانهای دیگر نیز "پیشرفت‌های علمی" این رشته - با تأکید نسبت به فرایندهای شناختی در فهم رفتار آدمی که نوعی انقلاب شناختی در روانشناسی تلقی می‌شود - با ارزش تلقی شده است. به هر حال، همان‌طور که قبلاً نیز در همین فصل گفته شد، ابعاد "علمی" و "کاربردی" روانشناسی صنعتی / سازمانی هرگز نمی‌توانند از یکدیگر فاصله زیادی بگیرد. کانول و استین جمله‌ای به یادماندنی از مورس و ویلس (یکی از پیشگامان اولیه این رشته از روانشناسی که دو زمینه به هم پیوسته روانشناسی صنعتی و سازمانی را به شیوه‌ای مناسب خلاصه کرده است) را نقل کرده‌اند که طی آن گفته است: "اگر روانشناسی صنعتی / سازمانی علمی نباشد، کاربرد آن نیز مناسب نیست و اگر علمی نباشد، علم مناسبی نیست" (ص ۸۲۶). در سال ۱۹۹۰ کتاب راهنمای روانشناسی صنعتی / سازمانی^۵ به چاپ رسید (دانت^۶ و هوک^۷) و در اولین جلد از این راهنما (این راهنما در چهار جلد منتشر شده است)، بعضی از پیشرفت‌های علمی مورد توجه در روانشناسی صنعتی / سازمانی، معرفی شده‌اند. امروزه، روانشناسان صنعتی / سازمانی از حیث "محتوی" و "روشهای تحقیق"، اصطلاحاً چندانضباطی^۸ (یعنی برای پاسخ به سؤالاتی محقق، از یافته‌های علوم گوناگون استفاده می‌شود)، هستند. در آغاز قرن بیستم نیز روانشناسی صنعتی / سازمانی

1. Armed Services Vocational Aptitude Battery (ASVAB)

3. J.T. Austin

5. M.D. Dunnette

2. R.A. Kazazi

4. Handbook of Industrial & Organizational Psychology

6. L.M. Hough

7. multidisciplinary

نیروها برای اخذ درجهٔ دکتری به آمریکا فرستاده شدند و در بازگشت به وطن نیز، واحدهای محل کار خود را گسترش دادند.

در نیروی زمینی نیز در همین دوره‌ها، افسران آشنا با دفاع آزمون‌سازی، تهیه و میزان کردن آزمون‌ها و همچنین انتخاب دانشجویان علاقه‌مند به مشاغل نظامی را به عهده داشتند. امید نو پسند کتاب آن است که در زمینه تاریخچه روانشناسی صنعتی / سازمانی، روانشناسی کار، روانشناسی و به عبارت دیگر زمینه کارپردازی و روانشناسی صنعتی / سازمانی ایران، تحقیق جامعی انجام گیرد تا بدین وسیله آگاهی ما از تاریخچه این کارپردازی، افزایش پیدا کند.

از بدو پیدایش سازمان امور اداری و استخدامی کشور (در سال ۱۳۲۵)، اداره کل آزمون و انتخاب آن سازمان، عهده‌دار برگزاری امتحانات استخدامی برای کارکنان سازمانهای دولتی (مشمول قانون استخدام کشوری) گردید و به همین منظور تعدادی کارشناس را جهت تهیه و میزان کردن آزمونهای استخدامی، اجرای امتحانات استخدامی اداری و مصاحبه استخدامی، به استخدام خود درآورد. بخشی از دوره‌های آموزشی این کارشناسان به عهده مشاوران متخصص خارجی بود که ضمن کار، به انتقال تجارب خود در این زمینه‌ها، می‌پرداختند (مؤلف کتاب حاضر نیز از آغاز سال ۱۳۲۶، به استخدام این سازمان درآمد).

در سالهای بین ۱۳۲۵ تا ۱۳۵۷، مدیران سازمانهای دولتی با موارد استفاده از تخصص روانشناسی صنعتی از روشهای علمی برای انتخاب کارکنان سازمانها، آشنایی پیدا کرده بودند. معدودی از روانشناسان علاقه‌مند به کار در زمینه روانشناسی صنعتی نیز به کار عملی در این زمین، ترغیب شدند. یکی از این روانشناسان، مؤسسه ملی روانشناسی و در همین سالها تأسیس کرد و تا سال ۱۳۵۷ نیز که مدیریت آن مؤسسه را بر عهده داشت، تعدادی از روانشناسان خبره در زمینه روانشناسی صنعتی را به کار دعوت نمود. وظیفه این مؤسسه، فعالیت در زمینه انتخاب علمی کارکنان، تشکیل دوره‌های آموزشی مدیریت، ارزیابی عملکرد شغلی کارکنان و ارائه خدمات مشاوره روانشناسی در ایران و تأسیس و به اتفاق تعدادی از ۱۳۵۷ مؤلف کتاب حاضر، اولین دفتر مشاوره روانشناسی در ایران را تأسیس و به اتفاق تعدادی از روانشناسان متخصص، آرایه خدمات روانشناسی به سازمانها و خانوادها را آغاز کرد. در دانشگاههای کشور نیز، از حدود چهار تا پنج دهه قبل معدود روانشناسان متخصص در این رشته از روانشناسی، در بعضی از دانشگاههای کشور (مثل دانشگاه تهران و دانشگاه اموزان) به تدریس درس روانشناسی صنعتی پرداختند و به تدریج موجدات رشد و شکوفایی روانشناسی صنعتی و در دهه‌های اخیر نیز روانشناسی صنعتی / سازمانی را فراهم آوردند. در سالهای اخیر، دوره کارشناسی ارشد روانشناسی صنعتی / سازمانی در دانشگاه اموزان، دانشگاه آزاد مرودشت و ارسنجان و احتمالاً معدودی از دانشگاههای دیگر در کشور، دایر گردیده است.

در سالهای اخیر، نیاز به همکاری روانشناسان صنعتی / سازمانی، در کشور بیشتر احساس می‌شد و با

روانشناسی صنعتی / سازمانی برای ایجاد تغییرات بنیادی در حیات سازمانهای گوناگون و فعالان در ایران.

۷- همکاری محدود حداقل بعضی از گروههای روانشناسی در دانشگاهها و مراکز آموزش عالی با سازمانهای تولیدی، خدماتی، آموزشی و بهداشتی و محدود بودن بازار کار برای فارغ‌التحصیلان رشته روانشناسی صنعتی / سازمانی، در ایران.

۸- کم توجهی قبلی به کارمندان دولتی و دانشگاهی نسبت به لزوم گنجینیدن درس روانشناسی صنعتی / سازمانی برای رشته‌های مختلف دانشگاهی (به ویژه رشته‌های روانشناسی، مدیریت، مهندسی صنایع و نظایر آن) و در نظمه خفه کردن تلاشهای برای تأسیس دوره کارشناسی ارشد روانشناسی صنعتی / سازمانی در گروههای آموزشی دانشگاه‌های روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاههای تهران، علامه طباطبائی و ... در دوره‌های گذشته. لازم به یادآوری است که اکنون برنامه دوره کارشناسی ارشد روانشناسی صنعتی و سازمانی (با گنجینیدن درس روانشناسی کار و بهره‌وری در آن) از طرف وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، به تصویب رسیده است و اکنون دوره کارشناسی ارشد این رشته در چند دانشگاه دانشجوی می‌پذیرد. ضمناً این امیدواری وجود دارد که دوره دکتری آن نیز در دانشگاهها، دایر گردد (ضمیمه شماره ۳).

به هر حال، در ایران سابقه بهره‌گیری از ابزار سنجش و اندازه‌گیری و انتخاب افراد بر اساس آزمون‌ها و مصاحبه استخدامی، اندک است. برای مثال، در سالهای ۱۳۲۱ تا ۱۳۲۴ مرحوم دکتر محمود صناعی، در انتخاب دانشجویان دانشگاه تهران، از آزمونهای دولتی (به‌ویژه آزمون هوش)، استفاده کرد. او سازمانی (سازمان صهیون) را برای همین منظور تأسیس کرد و معدودی از دانشجویان (از جمله مؤلف کتاب حاضر) کلاسهای درس خود را به عنوان موزغ و مجری امتحانات ورودی دانشگاه، به کار گرفت. به نظر می‌آید وظایف این سازمان، بعداً به عهده سازمان سنجش در وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، گذاشته شده است. در ارتش (به ویژه در نیروی هوایی و نیروی زمینی) با کمک مشاوران خارجی (قبل از سال ۱۳۲۵) بخش ویژه‌ای تحت عنوان "تستینگ" تأسیس شد و گروهی از افسران کار و وظیفه، به این بخشها منتقل شدند و در واحد تستینگ این نیروها به کار (۱) تهیه و میزان کردن آزمونهای استخدامی و آزمونهای خاص ارزیابی عملکرد شغلی افسران (جهت دریافت درجات بالاتر و ارتقا) و (۲) اجرای امتحانات استخدامی برای دوره‌های افسری و خلبانی (در سال ۱۳۲۵، مؤلف کتاب حاضر نیز به عنوان افسر وظیفه، در واحد تستینگ نیروی هوایی، به کار مشغول بود)، اشتغال داشتند. بعدها افسران کادر این

۱- مرچند نویسنده کتاب برنامه دوره کارشناسی ارشد روانشناسی صنعتی / سازمانی را در سال ۱۳۲۵ برای گروه روانشناسی دانشگاه تهران و در سال ۱۳۶۱ نیز برای گروه روانشناسی دانشگاه علامه طباطبائی تدوین و ارائه نمود. ولی اقدام علمی برای پذیرش این برنامه در مرود دانشگاه، انجام نگرفت.

جدول ۱-۱: مقالات در رابطه با مباحث گوناگون روانشناسی صنعتی / سازمانی، روانشناسی کار، روانشناسی بهره‌وری و ...

شماره	زمینه‌کل، مقالات	تعداد مقاله
۱	بهره‌وری	۱۱
۲	نیروی انسانی	۵۵
۳	انگیزش	۵۱
۴	اختلالات و مشکلات فردی و اجتماعی	۴۱
۵	فشار روانی	۳۸
۶	مشارکت، همکاری و گروه	۳۱
۷	ارتباطات انسانی	۳۵
۸	مدیریت و رهبری	۳۵
۹	ارزشیابی	۳۲
۱۰	ارگونومی (کارپروژه‌ای)	۲۷
۱۱	خلاقیت، نوآوری و استعداد	۲۵
۱۲	آموزش	۲۳
۱۳	کیفیات روانشناسی کار، سازمانی و صنعتی	۲۳
۱۴	فرهنگ سازمانی	۲۳
۱۵	وجدان، تعهد کاری و انضباط	۲۲
۱۶	ویژگیهای شخصیتی، اخلاقی ...	۲۰
۱۷	رضایت شغلی	۱۹
۱۸	طراحی شغلی	۱۲
۱۹	تئوری و تئیه	۱۱
۲۰	مشارده سازمان	۶
۲۱	مبتصره	۱۰

منبع: رضا کریمی نوری و همکاران (۱۳۷۹)

سابق و احتمالاً بعضی از مؤسسات دیگر (ظنیر مؤسسه روانشناسی بهره‌وری)، انجام می‌گیرد.

روشهای تحقیق در روانشناسی صنعتی / سازمانی

هر تحقیق با مطالعه در یکی از زمینه‌های علوم انسانی، با یکی یا چند سؤال تحقیقی، آغاز می‌شود. همین وضعیت برای روانشناسان صنعتی / سازمانی عمل‌گرا که با سازمانها همکاری می‌کنند و می‌بایست مشکلات سازمانها را مورد مطالعه قرار دهند، مصداق دارد. روانشناس محقق نیز که بیشتر اوقات را صرف طراحی و اجرای پروژهای تحقیقاتی در زمینه روانشناسی صنعتی / سازمانی می‌کند، باید هر تحقیق را با طرح یک یا چند سؤال، آغاز کند. سؤالهای تحقیق می‌تواند از این نوع باشد که؛ چه عواملی باعث می‌گردد کارکنان یکی سازمان خاص، شغل خود را دوست داشته باشند یا دوست

توجه به تصویر برنامه کارشناسی ارشد روانشناسی صنعتی / سازمانی به وسیله شورای عالی برنامه‌ریزی، پیش‌بینی می‌شود گسترش این رشته، با شتاب بیشتری انجام گیرد. برای مثال، در سال ۱۳۷۶ ۱۱ گروه روانشناسی کار در مؤسسه کار و امور اجتماعی (وابسته به وزارت کار و امور اجتماعی) تشکیل گردید و از متخصصان روانشناسی صنعتی / سازمانی دعوت به عمل آمد تا در جلسات ماهانه آن گروه تخصصی، شرکت کنند. در این جلسات، طرحهای تحقیقاتی قابل توجهی به تصویب رسید و نتایج این طرحها نیز به چاپ رسید. برای مثال، نتایج حاصل از یکی از این تحقیقات و با عنوان تاریخچه آموزش، پژوهش، کاربرد و دستاوردهای روانشناسی صنعتی / سازمانی در ایران (رضا کریمی نوری و همکاران، ۱۳۷۷) حاکی از آن است که تا سال ۱۳۷۹:

۱. حداقل ۶۰۴ مقاله در رابطه با مباحث گوناگون روانشناسی صنعتی / سازمانی، روانشناسی کار، روانشناسی بهره‌وری ... در ۲۵ ماهنامه و فصلنامه داخلی، به چاپ رسیده است. بیشترین تعداد این گونه مقاله‌ها در ماهنامه تدبیر (۱۱۴ مقاله) و کمترین آن در مجله جام (۲ مقاله) ارائه گردیده است. از این تعداد، ۴۸۶ مقاله تألیفی و ۱۷۸ مقاله نیز ترجمه بوده است (جدول ۱-۱).

۲. ۵۱ کتاب در زمینه‌های گوناگون روانشناسی صنعتی، صنعتی / سازمانی، روانشناسی کار، روانشناسی کاربرد برای مدیران، روانشناسی بهره‌وری ... به چاپ رسیده است.

۳. ۲۲ پایاننامه در زمینه‌های گوناگون روانشناسی صنعتی / سازمانی، روانشناسی کار و ... در دانشگاه اهرار به نگارش درآمده است و در دانشگاههای فعال در شهر تهران نیز، ۶۰ پایاننامه در زمینه‌های گوناگون کاربردهای روانشناسی در کار، صنعت، سازمان و ... به نگارش درآمده است.

در دانشگاههای اصفهان نیز ۶۵ پایاننامه در رابطه با موضوعات روانشناسی صنعتی / سازمانی و ... نوشته شده است. ضمناً تا آنجا که نویسنده کتاب حاضر اطلاع دارد، اکنون از روانشناسانی که در ایران و در ابعاد گوناگون روانشناسی صنعتی / سازمانی، روانشناسی کار، روانشناسی کاربرد برای مدیران و روانشناسی بهره‌وری و ... به کار تدریس، تحقیق و مشاوره اشتغال دارند، کتابها و مقالات دیگری نیز به چاپ رسیده یا راهمایی و مشاوره پایاننامه‌هایی را به عهده داشته‌اند که لازم است در تحقیقات تکمیلی در این زمینه، بدانها نیز اشاره شود.

از زمان ادغام سازمان امور اداری و استخدامی کشور با سازمان برنامه (که حدود دو دهه قبل انجام گرفته است) و تشکیل سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، وظیفه جذب، انتخاب و به کارگماری کارکنان دولت، به عهده این سازمان و در مواردی نیز بر عهده سازمان سنجش گذاشته شده است. معرفی کارکنان مورد نیاز سازمانهای غیردولتی نیز به وسیله مراکز کارپایانی (درای مجوز رسمی از وزارت کار و امور اجتماعی) و در مواردی نیز فرایند انتخاب علمی فرد واجد شرایط برای شرکتها، توسط دفتر مشاوره روانشناسی

که در آنها بعضی دیگر از پدیده‌ها، مورد بررسی قرار می‌گیرند. برای مثال، یک کلاس درس دانشگاهی در زمینه میانی است (چون در آن می‌توان به مطالعه یادگیری دانشجویان پرداخت) و در معنای دیگر، یک زمینه آزمایشی است (چون محقق می‌تواند متغیرهای مورد نظر خود را نظیر میزان رویشایی کلاس را کم و زیاد کند و واکنشها یا پاسخهای دانشجویان را اندازه‌گیری کند).

تعمیم پذیری^۱: مفهوم تعمیم‌پذیری آن است که می‌توان نتایج یک مطالعه را به گروهها، سازمانها، زمینه‌ها یا موقعیتهای دیگر، تعمیم داد. تعمیم‌پذیری نتایج یک تحقیق، بیشتر در پژوهشهای آزمایشگاهی امکان دارد و در زمینه‌های سازمانی (که در آن امکان شباهت دو موقعیت با یکدیگر بسیار نادر می‌باشد)، کمتر است.

کنترل^۲: وقتی نتایج یک تحقیق به دست می‌آید، می‌دانیم که احتمال دارد متغیرهای بسیار دیگر، باعث پیدایی این نتایج شده باشد. با اعمال کنترل در یک تحقیق، موجدانی را فراهم می‌آوریم که تنها متغیرهای مستقل^۳ در نتایج حاصل دخالت کنند و متغیرهای دیگر کنترل شوند و در نتایج تحقیق، دخالتی نداشته باشند.

۴ گمارش تصادفی

گمارش تصادفی فرایندی است که طی آن ازاات سیستماتیک (نظام‌مند) چگونگی رفتار با آزمودنیها، حذف می‌شوند. از اصطلاح تصادفی به دو معنی استفاده می‌شود: (۱) گمارش تصادفی و (۲) انتخاب تصادفی^۵.

روان‌آزمایی

گمارش تصادفی: با این مفهوم هنگامی سروکار داریم که به شیوه‌های غیرسیستماتیک، آزمودنیها را در معرض شیوه‌های رومانی گوناگون یا سطوح مختلف متغیر مستقل، قرار دهیم. مفهوم این جمله آن است که در تحقیق تلاش می‌کنیم هر آزمودنی شانسی مشابهی را برای قرار گرفتن در هر موقعیت پیدا کند. برای مثال، اگر بخواهیم در رابطه با آموزش به تحقیق بپردازیم، باید موجدانی را فراهم کنیم که هر کارمندی که در تحقیق مورد نظر ما شرکت می‌کند، شانس مساوی برای قرار گرفتن در گروه آموزشی^۶ یا در گروه کنترل^۷ را داشته باشد.

انتخاب تصادفی: معنی انتخاب تصادفی آن است که در تحقیق خود و هنگام انتخاب آزمودنیها، از روش غیرسیستماتیک^۸ استفاده کنیم. به عبارت دیگر، با به کارگیری روش انتخاب تصادفی، تلاش می‌کنیم هر آزمودنی احتمالی، شانس مساوی (شانس مساوی با آنان که انتخاب می‌شوند) برای قرار

- | | | |
|----------------------|---------------------|--------------------------|
| 1. generalizability | 2. control | 3. independent variables |
| 4. random assignment | 5. random selection | 6. training group |
| 7. control group | 8. nonsystematic | |

نداشته باشند؟ مشکل این نوع سؤالات آن است که کلی هستند و پاسخ به آنها نیز مشکلات بسیاری را به همراه دارد. اما اگر همین سؤالات را به گونه‌ای مطرح سازیم که امکان تحقیق در مورد آن بیشتر فراهم آید، و برای مثال سؤال کنیم که آیا سطح حقوق و مزایا می‌تواند روش سازد که کارکنان چه میزان شغل خود را دوست دارند؟ در این صورت امکان دست‌یابی به نتایج مورد نظر، بیشتر فراهم می‌آید.

وقتی سؤال پژوهشی به درستی تدوین شد، آنگاه باید یک یا چند فرضیه^۱ را در رابطه با نتایج تحقیق، تدوین کنیم. فرضیه بهترین حدس محقق دربارهٔ نتایج حاصل از پژوهش است. به عبارت دیگر، فرضیه، یک پاسخ نظری است. برای مثال، فرضیه مرتبط با سؤال پژوهشی فوق می‌تواند این باشد که: کارکنانی که حقوق و دستمزد و مزایای آنان، پایین‌تر است، بیشتر دوست دارند. فرضیه نوعی دیگری که سطح حقوق و دستمزد و مزایای آنان، پایین‌تر است، بیشتر دوست دارند. فرضیه نوعی مثانی در رابطه با نتایجی است که محقق انتظار دارد به دست آورد تحقیقات نیز برای این منظور طراحی و به اجرا در می‌آیند که فرضیه‌ها را پایه یا رد شوند. به عبارت دیگر، هدف از طراحی و اجرای تحقیقات در روانشناسی صنفی / سازمانی آن است که مشخص کنیم آیا نتایج تحقیق همان است که محقق پیش‌بینی کرده است؟

هرمب / کسب

مفاهیم اساسی در طراحی تحقیق: طراحی یک پژوهش، ساختار تحقیق را مشخص می‌سازد. برای پاسخ به سؤالات پژوهشی در سازمانهای مختلف، از طرحهای پژوهشی گوناگون استفاده می‌شود و این طرحها نیز دارای ابعاد مثبت و منفی خاص خود هستند. قبل از پرداختن به انواع طرحهای تحقیقاتی، لازم است با بعضی از مفاهیم مطرح در این زمینه، آشنا شویم.

هرمب / کسب

متغیر: متغیرها در واقع بلوکهای ساختار یک مطالعه هستند. یک متغیر، ویژگی یا خصوصیتی است که می‌تواند تغییر کند یا ارزشهای متفاوتی را پیدا کند. در تحقیقات سازمانی، تواناییهای^۲ کارکنان (مثل هوش)، نگرشها (مثل رضایت شغلی)، رفتار (مثل غیبت از کار)، عملکرد شغلی (مثل میزان فروش به هنگامی یک فروشنده)، جماعتی نمونه‌های شناخته‌شده از متغیرها می‌باشند. وقتی این متغیرها به صورت کیفی به نمایش درآمدند و تبدیل به اعداد و ارقام شدند، در آن صورت می‌توان در رابطه با آنها، به محاسبات آماری پرداخت.

زمینه تحقیق^۳: زمینه تحقیق می‌تواند میانی^۴ یا آزمایشی^۵ باشد. بعضی از پدیده‌ها را باید همان‌طور که در طبیعت اتفاق می‌افتد، مورد مطالعه قرار داد. سازمانها خود زمینه‌های میانی هستند که در آنها باید رفتار کارکنان را مورد مطالعه قرار داد. زمینه‌های آزمایشی نیز محیطهای مصنوعی هستند

- | | | |
|---------------|---------------|---------------------|
| 1. hypothesis | 2. variable | 3. research setting |
| 4. field | 5. laboratory | |

طریق نیست الکترونیکی^۱ یا وبسایت^۲.

۳) کلرجهای مشاهده‌ای: در طرحهای مشاهده‌ای، کارکنان مورد مطالعه در زمینه‌های سازمانی^۴ مورد مطالعه قرار می‌گیرند. مشاهده می‌تواند با اطلاع یا بدون اطلاع کارکنان مورد مطالعه، انجام گیرد. وقتی کارکنان اطلاع دارند که رفتارشان مشاهده می‌شود، ممکن است محقق تصمیم بگیرد در یک دوره زمانی معین، به مشاهده افراد در هنگام کار، بپردازد. بنابراین، در این شرایط کارکنان می‌دانند که محقق به مشاهده جنبه خاصی از رفتار آنان می‌پردازد. اما وقتی کارکنان اطلاع ندارند که محقق به مشاهده رفتار آنان می‌پردازد، حتی وقتی محقق در بین آنان باشد، نمی‌دانند رفتارشان مورد مطالعه و بررسی است.

اندازه‌گیری: به فرایند اختصاص دادن اعداد به ویژگیهای افراد یا اشیاء، اندازه‌گیری گفته می‌شود. در هر مطالعه، لازم است متغیرها اندازه‌گیری شوند یا به صورت کتی درآیند تا امکان انجام محاسبات آماری و استنتاج نتایج، فراهم آید. یکی از مهمترین مراحل در طراحی تحقیق، تصمیم‌گیری در این مورد است که چگونه باید متغیرهای مورد نظر، اندازه‌گیری شوند.

لازم به یادآوری است که مفاهیم، موضوعات، اصلاحات و فنون مرتبط با پژوهش و تحقیق، بسیارند. در این مقدمه، ما تنها به بعضی از این مفاهیم اشاره مختصر داشته‌ایم. دلیل با دلایل این تصمیم نیز در پیشگفتار کتاب، ارائه شده است.

اخلاق در روانشناسی صنعتی / سازمانی: سابقه تأکید در زمینه اخلاق در روانشناسی، بسیار زیاد است و این تأکید نیز در جهت رفاه مردم، مورد توجه بوده است. در انجمن روانشناسی آمریکا و همچنین در شاخه روانشناسی صنعتی / سازمانی آن انجمن، نسبت به رعایت کلیه موازین اخلاقی و انسانی در ارائه خدمات آموزشی، پژوهشی و مشاوره‌ای به وسیله روانشناس فعال در این زمینه، تأکید شده است. در نظام روانشناسی جمهوری اسلامی ایران نیز ابعاد اخلاقی ارائه خدمات مشاوره‌ای و رواندرمانی (در کمیته روانشناسی بالینی و مشاوره) و ارائه خدمات روانشناس صنعتی / سازمانی (در کمیته روانشناسی صنعتی / سازمانی)، مورد توجه قرار گرفته است.

خلاصه

روانشناس صنعتی / سازمانی یکی از شاخه‌های روانشناسی کاربردی است که با توسعه و کاربرد اصول علمی در محل کار آدمی، سر و کار دارد. روانشناسی صنعتی و روانشناسی سازمانی، با یکدیگر همپوشی قابل ملاحظه‌ای دارند و به همین دلیل اصطلاح روانشناسی صنعتی / سازمانی، جایگزین این دو رشته از

- | | | |
|----------------------------|------------|--------------------------|
| 1. e-mail | 2. website | 3. observational designs |
| 4. organizational settings | | |

گرفتن در گروه تحقیق را داشته باشند. اگر بخواهیم به نتایج دقیق درباره گروه تحقیق دست باییم، حتماً باید از روش انتخاب تصادفی^۱ استفاده کنیم.

درآمیختگی^۱: وقتی دو یا چند متغیر به گونه‌ای درهم آمیخته می‌شوند که نمی‌توان گفت کدام یک از این دو یا چند متغیر باعث نتیجه یا نتایج تحقیق شده است، در این صورت با پدیده درآمیختگی سر و کار داریم. برای مثال، متغیر سن با متغیر دوره تصدی شغل^۲ درآمیخته است. دلیل این درهم آمیختگی آن است که شخص نمی‌تواند برای سالهای متمایز تصدی یک شغل را داشته باشد؛ مگر اینکه نسبتاً مسن باشد. کارمندی که ۲۵ سال سن دارد، نمی‌تواند برای مدت ۲۰ سال تصدی شغل خود را به عهده داشته باشد. به هر حال، روشهای آماری مناسب وجود دارند که پدیده درآمیختگی در یک تحقیق خاص را کنترل می‌کنند.

طرحهای تحقیقاتی

ساختار اصلی یک مطالعه علمی، طرح تحقیقاتی است. طرحهای تحقیقاتی را می‌توان در سورتاسو یک طیف - یعنی، طرحهایی که به شیوای فعال در شرایط تحقیق دستکاری می‌شود (تجربی) تا طرحهایی که در آنها مشاهده آزمودنیها به شیوای مستقل انجام می‌گیرد - طبقه‌بندی کرد. هر طرح تحقیقاتی دارای نقاط ضعف و قوت خود می‌باشد. ضمناً به ندرت پیش می‌آید یک طرح تحقیقاتی خاص باعث شود در رابطه با سؤال تحقیق، به نتایج قطعی دست باییم.

۱) آزمایش: آزمایش یک طرح تحقیقاتی ویژه است که در آن یک یا چند متغیر مستقل و یک یا چند متغیر وابسته^۳ وجود دارد. نمونه‌هایی از متغیرهای مستقل در آزمایشهای سازمانی عبارتند از: طول ساعات کار روزانه در جداول کار متغیر، سطح پرداخت حقوق و دستمزد، در دسترس بودن یا دسترسی به وسایل امکانات آموزشی، تعیین هدفهای شغلی یا عدم تعیین این هدفها و

طرحهای زمینه‌یابی^۴: یکی از ساده‌ترین و راحت‌ترین طرحهای پژوهشی، زمینه‌یابی است. در طرحهای زمینه‌یابی، برای مطالعه یک یا چند متغیر (مجموعه‌ای سؤالات مطرح می‌شوند. در مرحله بعدی، این سؤالات به پاسخ‌دهندگان نمونه داده می‌شود تا در زمان معینی به این سؤالات، پاسخ دهند. بیشتر سؤالات به صورت پرسشنامه‌های کاغذ و مدادی ارائه می‌گردد و پاسخ‌دهندگان نیز پاسخهای خود را به محقق، باز می‌گردانند. ابزارهای دیگری که در طرحهای پژوهشی استفاده می‌شود عبارتند از: استفاده از رایانه‌ها، مصاحبه‌های چهره به چهره، مصاحبه‌های تلفنی و حتی تماس با پاسخ‌دهندگان از

- | | | |
|-------------------|---------------|-----------------------|
| 1. cofounding | 2. job tenure | 3. dependent variable |
| 4. survey designs | | |

روانشناسی کاربردی شده است. روانشناسان صنعتی / سازمانی در دو زمینه «تحقیق» و «کاربرد یافته‌های علمی در حل مشکلات انسانی سازمانها» فعال هستند. روانشناسان صنعتی / سازمانی در دانشگاهها، شرکتها، مشاوره‌ای، سازمانهای دولتی و بخشهای خصوصی، به کار اشتغال دارند. در تاریخچه روانشناسی صنعتی در آمریکا با نامهای متعدد آشنا می‌شویم و به این نتیجه می‌رسیم که افرادی مانند برایان، هارتر، گیلبرت، اسکات، تیلور، مونستربرگ، لندی، یورکن، بینگهام، واتس، بلوم، تیلور و بسیاری از صاحب‌نظران بزرگ دیگر در غرب، چه نقش عظیمی را در پیدایش و گسترش روانشناسی صنعتی / سازمانی ایفا کرده‌اند. هرچند آشنایی مردم در ایران با روانشناسی صنعتی / سازمانی اندک است، اما با تلاش معدودی از پیش‌گامانی که عمر خود را صرف تحقیق، آموزش و توسعه دانشگاه، تأسیس صنعتی / سازمانی در ایران نموده‌اند، بالاخره دوره کارشناسی ارشد این رشته در چند دانشگاه، تأسیس شده است. روشهای تحقیق در روانشناسی صنعتی / سازمانی مشابه همان روشهای علمی است که در سایر رشته‌های روانشناسی مورد استفاده قرار می‌گیرند و در این رشته از روانشناسی نیز نسبت به اخلاق در ارائه خدمات پژوهشی، آموزشی و مشاوره‌ای، تأکید می‌شود.

زمینه برای بحث گروهی

می‌دانیم که روانشناسی صنعتی / سازمانی در مقایسه با بسیاری دیگر از رشته‌های روانشناسی، دیرتر و با تأخیر چهار یا پنج دهه مورد توجه برنامه‌ریزان دانشگاهی در ایران قرار گرفت و اکنون نیز تعداد انگشت‌شماری از دانشگاههای دولتی و آزاد، برای دوره کارشناسی ارشد این رشته، دانشجوی می‌پذیرند. با مشارکت در بحث گروهی به این سؤال مهم پاسخ دهید که «دلایل کم‌توجهی نسبت به این رشته از روانشناسی (با وجود نیاز شدید کشور به این تخصص) در ایران چه بوده است؟» و «چگونه می‌توان این کم‌توجهی و تأثیر زیان‌بار آن را در کشور، جبران نمود؟»

توضیحات

۱- گروههای ۳ تا ۵ نفره را تشکیل دهید و سعی کنید یک نفر از افراد گروه را به عنوان رهبر یا مدیر جلسه، انتخاب کنید.

۲- سعی کنید با مشارکت افر بخش خود در گروه، موجدانی را فراهم آورید که گروه شما بتواند به دو سؤال مهم فوق، پاسخ معنی‌دار بدهد.

۳- نسبت به وقت معینی که به شما داده شده است، احساس باثبات و از آن بهترین بهره را بگیرید.

فصل دوم

تجزیه و تحلیل مشاغل کارکنان

۱- تعیین ترتیب سلسله کاری (مسئله نه) برودن کرسی و کسب مدرک لیسانس

در این فصل می‌خواهیم به این سؤالها پاسخ دهیم که آیا فعالیت در زمینه تعیین مشاغل کارکنان مورد نیاز سازمان و تحلیل علمی و موفقیت‌آمیز این مشاغل، به ثمر می‌رسد؟ آیا بین سردرگمی مدیران امور اداری در زمینه شیوه‌های صحیح تعیین حقوق و دستمزد و ارزشهای مشاغل کارکنان مورد نیاز سازمان و بی‌اطلاعی آنان از فرایند تجزیه و تحلیل مشاغل، رابطه‌ای وجود دارد؟ از نتایج تجزیه و تحلیل مشاغل چگونه می‌توان در فرایند تعیین مشاغل دولتی مالی و ارزشهای مشاغل سازمان، کارمندگزی، تهیه ازموهای استخدامی، اجرای مصاحبه استخدامی با مصاحبه ارزیابی عملکرد شفاهی و استفاده کرد؟ آیا می‌توان از نتایج حاصل از یک برنامه موفق تجزیه و تحلیل مشاغل، در جهت افزایش کارایی شفاهی افراد و در نهایت برای دستیابی به سطح بالاتر کارایی سازمان استفاده کرد؟ در این فصل سعی شده است ضمن ارائه تعریف تجزیه و تحلیل مشاغل و معرفی فنون و روشهای انجام دادن آن، به سؤالهای فوق و دیگر مطالب مربوط به آن نیز، پاسخ داده شود.

کلمات کلیدی (استفاده از معنی لغت) سخن یا توصیف (مثال) کسب و تحصیل

به مجموعه‌ای از وظایف، کارها و تکالیفی که یک فرد برای انجام دادن آن استخدام می‌شود (شغل) گفته می‌شود. شغل را می‌توان به شیوه دیگری نیز تعریف کرد یعنی، بخش مجزایی از کار که کامل است و به وسیله یک فرد، سازمان، رایانه یا ماشین انجام می‌شود یا، بخشی از یک کار که در رابطه با محاسبات مربوط به حسابداری، هزینه‌بایی، مطالعه کار یا پرداخت حقوق و دستمزد، مستقل تشخیص داده می‌شود و می‌تواند در قبال آن، حق الزحمه‌ای را محاسبه و پرداخت کرد. منظور از اصطلاح شرح شغل یا

انتخاب و استخدام کارکنان: با فراهم آوردن اطلاعات معنی‌دار و صحیح دربارهٔ شغل مورد نظر، می‌توان در تهیه و میزان کردن آزمونهای استخدامی، اجرای آزمونها و اجرای مصاحبه‌های استخدامی، استفاده کرد. (۱)

بهره‌گیری صحیح از منابع انسانی سازمان: مدیریت سازمان می‌تواند با در دست داشتن اطلاعات حاصل از تجربه و تحلیل شغل، ویژگیهای خاص هر شغل را که در انتقال و ارتقای کارکنان مورد نیاز است، تعیین کند و با این اقدام، سطح پایه و ورودی متاعل سازمان را به منظور برنامهریزی جهت جذب و به کارگماری افراد جدید، آماده سازد. ضمناً با انبارهای بدنی و روانی متعصبان مشاعلی که لازمه اشتغال به آنها، انجام دادن فعالیت با دست پا کار با ماشین است، دقیقاً تعیین و مشخص گردد. از طرف دیگر، این وسایل و ماشینها نیز باید چنان طراحی و ساخته شوند که با توجه به تواناییها و محدودیتهای بدنی و روانی متعصبی شغل، امکان دستیابی به بالاترین حد کارایی و اثربخشی نیز، فراهم آید.

تجديد ساختار شغل^۱: گاه لازم است برای استفاده بهتر از نیروی کار موجود در سازمان، ساختار کلی^۲ بعضی از مشاغل را تغيير دهيم و برای مثال، مشغلهای سطح پایین سازمان را به نحوی تغيير دهيم با اصلاح کتبم کارآزاد غير متخصص نیز بتوانند عهدهدار تعدادی این مشاغل شوند. در مواردی که مدیریت سازمان تصمیم می‌گیرد ساختار سنتی سازمان را تغییر دهد و برای مثال، گروههای منسجم (تیم) را به کار گیرد، لازم است مجدداً مشاغل تجربه و تحلیل شوند. با استفاده از نتایج حاصل از تجربه و تحلیل شغل، مدیریت سازمان می‌تواند طراحی مجدد مشاغل ساده سازمان را به سادگی امکان‌پذیر سازد.

مشاروه شغلی^۲: مشاور کارکنان و نیز مشاوران شغلی یک سازمان در صورتی قادر به ارائه خدمات مشاوره‌ای هستند که همهٔ مشاغل سازمان محل کار خود را بشناسند و بااحتیاجات شغلی و خصوصیات و صفات لازم برای تصدی هر شغل، با نیازهای آموزشی و تجارب لازم برای اشتغال به این فعالیتها، و نیز با بسیاری از اطلاعات ضروری دیگر دربارهٔ هر شغل، آشنا باشند.

تعیین نیازهای آموزشی کارکنان: در تعیین نیازهای شغلی و تهیه برنامه‌های آموزشی کارکنان هر سازمان، اطلاع از نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل مشاغل آن سازمان، کاملاً الزامی است. تنها با اطلاع از نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل شغل است که مسئول آموزش و بهیو در منابع انسانی یک سازمان قادر به تصمیم‌گیری در زمینه محتوای برنامه‌های آموزشی، زمان لازم برای آموزش هر موضوع درسی، انتخاب

توصیف شفلی^۱، مجموعه‌ای از داده‌ها یا مطالب اساسی (مثل هدف، گسترده‌گی، ارتباطات سازمانی، مسئولیتها...) درباره هر یک از مشاغل مختلف یک سازمان است که به وسیله سازمانها و برای دستیابی به هدفهای خاصی، مورد استفاده قرار می‌گیرد. چون ماهیت اطلاعات شفلی مورد نیاز هر سازمان - با توجه به هدفها، نیازها و برنامه‌های مورد نظر مدیریت آن سازمان - در تغییر است، بنابراین، باید انتظار داشت که شیوة استفاده مدیریت سازمانها از این نوع اطلاعات نیز، متفاوت باشد. ضمناً باید این اطلاعات به گونه‌ای تهیه و ارائه گردند که هیچ‌یک از جنبه‌های ضروری برنامه مورد نظر، حذف نشوند و امکان مطالعه و بررسی آن جنبه‌ها نیز، وجود داشته باشد. دسته‌ای از اطلاعات مورد توجه در توصیف شفلی، با استفاده از روش تجربه و تحلیل شفلی به دست می‌آید.

تعریف تجربه و تحلیل شغل: به فنون مربوط به تحلیل اطلاعات در زمینه وظایف و مسئولیتهای متصدی هر شغل (شخصی یا غیرشخصی) لازم برای انجام دادن آن وظایف، تجربه و تحلیل شغل گفته می‌شود. تجربه و تحلیل شغل را می‌توان هر نوع فعالیت یا فرایند جمع‌آوری، منظم کردن و ارزیابی اطلاعات مربوط به کار و کارکنان سازمان، دانست. برای مثال، در سازمان خدمات استخدامی و آموزشی ایالات متحده، هر نوع فعالیت منظم در زمینه مطالعه کارکنان و تجربه و تحلیل شغل آنان، با توجه به پاسخهای ارائه شده به سؤالاتی زیر، انجام می‌گیرد:

۱- متصدی هر شغل در رابطه با داده‌ها، مردم و اشیاء، چه اقداماتی انجام می‌دهد و وظایف او به تنهایی چیست؟

۲- متصدی شغل برای انجام دادن وظایف شغلی خود، از چه فنون و روشهایی استفاده می‌کند؟

۳- متصدی هر شغل از چه نوع ماشینها، وسایل و ابزار کار استفاده می‌کند؟

۲- متعدی هر شغل از چه نوع ماشینها، وسایل و ابزار کار استفاده می کند؟

۱- مواد، محصولات یا خدماتی که در نتیجه فعالیت متصدی شغل حاصل می‌آید، کدامند؟

۲- برای انجام دادن موفقیت‌آمیز وظایف شغلی، متصدی شغل باید چه مهارت‌های شناختی، هیجانی و رفتاری داشته باشد؟

رفتاری داشته باشد؟

با بررسی موارد استفاده از نتایج تجزیه و تحلیل شغل را سه دسته قرار دادیم که در زیر آن را ذکر کرده ایم:

شرح شغل: شرح هدف، ارتباطهای سازمانی، مسئولیتهای و وظایفی که ویژه یک شغل معین است.

طرح روی شغل^۱: اقدام یا فعالیتی که به تصمیمگیری در مورد وظایف و مسئولیتهای ضروری برای متصدی یک شغل خاص منتهی می گردد، یا روشهایی که باید برای انجام دادن وظایف آن شغل، به کار گرفته شود.

گسترش شغل^۲: تعیین وظایف اضافی برای متصدی یک شغل، به نحوی که قادر باشد وظایف شغلی را با تنوع بیشتر و میل و رغبت زیاده، انجام دهد. معنی دیگر این اصطلاح، ارائه فرصتهای آموزشی بیشتر و ترغیب کارکنان نسبت به انجام دادن وظایفی است که با شغل آنان، مرتبط می باشد. در نتیجه این اقدام، قابلیت انعطاف کارکنان برای انجام دادن وظایف شغلی گوناگون بیشتر می شود و مانند آن است که نیروی انسانی سازمان، گسترش یافته باشد.

غنی ساز شغل^۳: ایجاد تغییر در ابعاد شغلی (به غیر از حقوق متصدی آن)، شرایط فیزیکی کار و وظایف اساسی آن به منظور افزایش میزان خشنودی شغلی متصدی شغل.

ارزایی شغل^۴: تعیین ارزش نسبی مشاغل مختلف یک سازمان، یا بررسی و تعیین میزان پیچیدگی، میزان آموزش مورد نیاز متصدی شغل، میزان خسارتی که در صورت انجام دادن ناموفق وظایف یک شغل، به سازمان وارد می آید و....

عامل شغل^۵: به یک ضرورت، ویژگی و نیاز قابل تشخیص و سنجش متصدی شغل، که لازم است از آن برخوردار باشد (مثل مهارت در یک زمینه خاص)، آن را بیفزاید (مثل مسئولیت در زمینه های خاص)، یا تحمل کند (مثل شرایط کاری)، عامل شغل گفته می شود.

طرح بهبود شغل^۶: فهرست وظایفی که مدیر یک واحد - در رابطه با وظایف و مسئولیتهایش - در مورد انجام دادن آن تا زمان یا تاریخ معینی، با رئیس خود توافق کرده و این وظایف نیز در دستور کار او، قرار گرفته است.

چرخش شغلی: واگذاری مسئولیتهای خاص مشاغل گوناگون و همطراز به یک فرد خاص در سازمان، تا بدین وسیله قادر به کسب تجارب گسترده در سازمان شود و آمادگی لازم را جهت ترفیع یا ارتقاء پیدا کند.

ایمنی شغلی^۷: آئینا ساختن کارکنان، به ویژه کارگران و متخصصان فنی یک صنعت با خطرات کار و کمک به آنان جهت آگاه شدن از شیوه های صحیح انجام دادن وظایف شغلی.

- | | | |
|-------------------|--------------------|-------------------------|
| 1. job design | 2. job enlargement | 3. job enrichment |
| 4. job evaluation | 5. job factor | 6. job improvement plan |
| 7. job safety | | |

شرکت کنندگان در هر برنامه آموزشی، انتخاب روشهای آموزشی و نیز وسایل و ابزارهای مورد نیاز برای آموزش، خواهد بود.

ارزیابی عملکرد کارکنان: نتایج حاصل از تجربه شغل، اساسی ترین عوامل و معیارهای لازم را برای ارزیابی عملکرد شغلی کارکنان هر سازمان، فراهم می آورد. با در دست داشتن خصوصیات و صفات لازم برای انجام دادن هر "وظیفه شغلی" که تنها از طریق تجربه و تحلیل شغل به دست می آید - می توان معیارها و اندازهای مورد نظر برای ارزیابی عملکرد شغلی کارکنان را فراهم آورد. یکی از دلایل ناموفق بودن اغلب سازمانهای کشور در زمینه ارزیابی عملکرد شغلی کارکنان آن است که تاکنون مشاغل این سازمانها به شیوه های علمی، تجربه و تحلیل نشده اند. همین مشکل را می توان از دلایل عمده بی توجهی مدیران سازمانها نسبت به استفاده از روشهای علمی آزمایش و انتخاب کارکنان و نیز پابین بودن میزان اعتبار "پایایی" ابزار و روشهای انتخاب و استخدام، یعنی، آزمونها و مصاحبه های استخدامی، دانست.

تأمین ایمنی برای کارکنان: با استفاده از روشهای تجربه و تحلیل شغل، می توان وظایف خطرآفرین در هر شغل را شناخت و برای پیشگیری از سوانح و حوادث در حین کار، اقدامات لازم را انجام داد. باید توجه داشت که در این موارد، تنها ایمنی جسمی کارکنان، مورد نظر نیست؛ بلکه سلامت و بهداشت روانی آنان نیز به همان اندازه مهم تلقی می شود.

تعیین مشوقهای مالی و ارزشیایی شغل: از نتایج حاصل از تجربه و تحلیل شغل می توان به عنوان بهترین منبع برای تصمیمگیری در زمینه تعیین حقوق و دستمزد کارکنان هر سازمان، استفاده کرد. مدیریت سازمانهایی که از این روش در تعیین حقوق و دستمزد کارکنان خود استفاده کرده اند، می دانند که روحیه کارکنان سازمان آنها تا چه میزان با اجرای این روش، بهتر شده است. دلیل اینگونه بهبود روحیه کارکنان نیز آن است که با تعیین حقوق و دستمزد هر فرد - بر اساس سهرلت یا سختی وظایف شغلی او - عدالت شغلی رعایت می شود. در ارزشیایی مشاغل نیز نیازمند آشنایی با وظایف متصدی هر شغل و ویژگیهای شخصیتی لازم برای انجام دادن آن وظایف، هستیم.

آگاهی مدیران از نتایج تجربه و تحلیل مشاغل سازمان باعث می شود در تلاش برای روشن ساختن نکات زیر، موفق تر عمل کنند.

هزینه پایی کار^۱: فعالیتی که منتهی به تخصیص هزینه یا قیمت برای کارهای خاص، یا اقلام تولید می شود.

چرخه کار: توالی کامل عملیاتی که یک فرد باید انجام دهد تا یک "واحد" از کار، تولید شود.

- | |
|----------------|
| 1. job costing |
|----------------|

۲- **مباحثه مقدماتی**^۱: هدفهای اساسی که در مصاحبه مقدماتی با سرپرست مستقیم متصدی شغل و نیز با مقامات بالاتر سازمان دنبال می‌شوند، عبارتند از: (۱) کسب اطلاعاتی درباره شغل مورد نظر؛ (۲) تعیین نیازهای آموزشی آن شغل؛ (۳) فرصتهای موجود برای پیشرفت متصدی شغل؛ (۴) مشکلاتی که متصدیان تازه کار یک شغل به همراه خود به سازمان می‌آورند؛ (۵) شرایط تحصیلی لازم برای تصدی شغل و نظایر آن. تحلیلگر می‌تواند با وقت اندکی که برای برگزاری جلسه مصاحبه مقدماتی از این نوع صرف می‌کند، اطلاعات مفیدی را در این زمینه‌ها گردآوری کند. از طرف دیگر، این‌گونه تماس و گفت و شنود تحلیلگر با رؤسای متصدی شغل، باعث می‌شود اطلاعات مفیدی نیز در اختیار آنان قرار گیرد. در نتیجه، سرپرستان نیز احساس می‌کنند هدف و مقصود از تجربه و تحلیل شغل را می‌شناسند و آنان نیز در اجرای چنین برنامه با اهمیت و بالارزش، سهمی را به عهده دارند.

۳- **دسترسی به سوابق آموزشی و کارگزینی شغل**: اگر تحلیلگر شغل بخواهد اطلاعات دقیقی را در رابطه با شغل مورد نظر به دست آورد، باید به کلیه سوابق آموزشی و سوابق دیگر - مثل سوابق استخدامی متصدی شغل در کارگزینی - دسترسی داشته باشد. یکی از دلایل توجهی این مسئله آن است که گاه یک شغل معمولی در نظر فردی که درباره آن اطلاع زیادی ندارد، بسیار پیچیده می‌آید و متصدی آن شغل نیز در عمل از حقوق و امتیازاتی برخوردار می‌شود که در واقع، سوزوار آن نیست. در این موارد، بررسیهای جامع تحلیلگر باعث می‌شود این مشکل شناسایی و مقدمات لازم برای حل آن نیز، فراهم آید. با کسب این نوع اطلاعات، می‌توان نیازهای آموزشی متصدی هر شغل را مشخص ساخت و بهترین راهها را برای تعیین میزان اهمیت تصمیم‌گیری، خطرپذیری، خلاقیت و نوآوری در هر شغل، فراهم آورد.

۴- **شرح شغلهای سازمان**: در بسیاری از سازمانها می‌توان سوابق مربوط به شرح شغل کارکنان را به سادگی به دست آورد و آنچه را که قبلاً به طور مقدماتی یا تجربی و توسط سرپرست واحد تهیه شده - اما از طرف کارگزینی سازمان به طور رسمی به متصدی شغل ابلاغ نگردیده است - روشن ساخت. گاه این سوابق و اطلاعات، روشن تر و قابل فهم تر از اطلاعات دیگری است که برای مثال در طرح طبقه‌بندی مشاغل سازمان، آورده شده یا تحلیلگر شغل از طریق مطالعه نمودار فرایند فعالیت فرد یا منابع دیگری، به دست آورده است.

۵- **بررسی سوابق استخدامی**: تحلیلگر شغل باید همه سوابق مربوط به انتخاب و استخدام متصدیان شغل مورد نظر را بررسی و مطالعه کند و به سؤالاتی نظیر **چهار ابزار اندازه‌گیری و سنجشی - مثل آزمونها، مصاحبه و فنون خاص دیگر - برای انتخاب متصدیان آن شغل، به کار گرفته شده است؟**

1. initial interview

2. process chart-man analysis

شرایط احراز شغل^۱: شرح ویژگیهای شخصی مورد نیاز برای انجام دادن موفقیت‌آمیز یک شغل. فهرست عملیات شغل^۲: برگزای است که برای آموزش و یادگیری متصدی شغل - جهت انجام دادن صحیح فعالیتی خاص و در زمانی معین - از آن استفاده می‌شود و سرپرست او نیز عملیات تعیین‌شده را کنترل می‌کند.

در برررر مراحل اجرایی فرایند تجربه و تحلیل شغل را تر ضریع (ص)

در این بخش، مراحل اجرایی را که معمولاً روانشناس صنعتی/سازمانی برای تجربه و تحلیل یک شغل خاص طی می‌کند، فهرست‌وار معرفی می‌کنیم. برای تجربه و تحلیل شغل از روشهای مختلف و پرسشنامه‌های متعددی (نظیر پرسشنامه‌ای که توسط دانشگاه پرودو^۳ (۱۳۵۴) تهیه گردیده است)، استفاده می‌شود. در روش مورد اشاره در این فصل، مراحل مختلفی که باید در فرایند تجربه و تحلیل هر شغل، طی شود، معرفی شده‌اند. به این رویه خاص، اصطلاحاً روش **موازن تجربه شغل**^۴ گفته می‌شود. دلیل این نام‌گذاری نیز آن است که در این روش، از فرمولهای آماری و روشهایی که ممکن است برای بعضی از خزانگان (به ویژه مدیران) نامأنوس باشد، استفاده نمی‌کنیم. روش حاضر را می‌توان در سه مرحله، یعنی: تحقیق اولیه، اجرای مصاحبه، و تحلیل نتایج، معرفی کرد.

مرحله اول: تحقیق اولیه

قبل از دست زدن به هر نوع اقدامی در زمینه تجربه و تحلیل یک شغل (روانشناس صنعتی/سازمانی با کارشناس تجربه و تحلیل شغل - که برای سهولت، از این پس او را **تحلیلگر** می‌نامیم - باید با وظایف و مسئولیتهای پست یا شغلی که قصد مطالعه آن را دارد، کاملاً آشنا باشد. هر چند وسعت و عمق مطالعات اولیه تحلیلگر در این زمینه، همیشه یکسان نیست، ولی می‌توان در هر موقعیت خاص، از یک یا چند روش زیر، استفاده کرد.

۱- **مشاهده اولیه**^۱: تحلیلگر شغل می‌تواند با مراجعه به محل کار متصدی شغل و مشاهده رفتار او در حین انجام دادن وظایف شغلی، اطلاعات با ارزشی را به دست آورد. تحلیلگر می‌تواند از طریق گفتگو با متصدی شغل و مشاهده ابعاد کارگون رفتار او در حین انجام دادن وظایف شغلی، اطلاعات جامعی را در زمینه شرایط کار، نوع سرپرستی که بر او اعمال می‌شود، خصوصیات بدنی لازم برای انجام دادن وظایف شغلی، فرایند انجام دادن کار، سطح و میزان فعالیت متصدی شغل، اثر فصلهای مختلف سال بر وظایف شغلی و نظایر آن، گردآوری کند.

1. job specification 2. job ticket 3. Purdue University

4. balanced approach to job analysis 5. analyst

6. initial observation

(۱) سودآوری سازمان و (۲) وضع پرداختهای سازمانهای مشابه و رقیب، تعیین و پرداخت می شود. بر اساس این نظریه، پرداخت بیشتر حقوق و دستمزد باعث جذب نیروی انسانی مورد نیاز سازمان خواهد شد. ضمناً در این نظریه گفته می شود با کاهش سود سازمان، به سادگی نمی توان از میزان حقوق و دستمزد کارکنان، کاست.

نظریه هزینه زندگی: در این نظریه گفته می شود لازم است نرخ حقوق و دستمزد متصدیان مشاغل گوناگون سازمان در سطوحی برقرار شود که افراد بتوانند مایحتاج زندگی خود را فراهم آورند و با توجه به سطح تحصیلات، تخصص و مهارت های شغلی خویش، زندگی طبیعی خود را داشته باشند. یکی از دلایل عمده پیوستن فرد به سازمان، تأمین هزینه زندگی اوست. براساس این نظریه، در شرایطی که زندگی متصدی شغل با کار کردن در سازمان، به اندازه انتظارش تأمین نشود، رضایت او از شغل خود کاهش پیدا می کند و کمتر از حد توان خود، کار و فعالیت خواهد داشت. در نظریه هزینه زندگی گفته می شود برای اینکه علاقه و رضایت کارکنان از شغل خود کاهش پیدا نکند، لازم است متناسب با میزان تورم اقتصادی و به موازات افزایش هزینه زندگی، سطح حقوق و دستمزد آنان نیز بالاتر برود. در غیر این صورت، متناسب با افزایش هزینه زندگی، از ارزش حقیقی حقوق و دستمزد کارکنان، کاسته خواهد شد.

نظریه کارایی^۱: در این نظریه که با نظریه قدرت پرداخت نیز مشابه است، گفته می شود که لازم است سطح حقوق و دستمزد کارکنان یک سازمان با توجه با نسبت به افزایش کارایی و بهره وری شغلی آنان، افزایش پیدا کند (ستاری، ۱۳۵۳). براساس این نظریه، باید بین دو عامل، یعنی، (۱) سطح حقوق و دستمزد و (۲) میزان کارایی و اثربخشی شغلی متصدی هر شغل، همبستگی یا رابطه مستقیم وجود داشته باشد. براساس این نظریه گفته می شود هرگاه بهره وری شغلی افراد پایین باشد (و بنابراین، حقوق و دستمزد کمتری نیز دریافت کنند)، بهره وری سازمانی نیز پایین خواهد بود. در بحث کلان نیز، باید گفت بین سطح حقوق و دستمزد پرداختی در یک کشور و میزان بهره وری شغلی افراد و در نهایت، بهره وری ملی آن کشور، رابطه مستقیم وجود دارد. بنابراین، می توان این مفهوم را به گونه ای دیگر نیز بیان داشت؛ یعنی، هرگاه بهره وری افراد یک جامعه محدود باشد، این محدودیت به طور نسبی بر درآمد ملی آن جامعه نیز اثر منفی می گذارد. معنی دیگر این مفهوم آن است که اگر افزایش حقوق و دستمزد متصدی مشاغل گوناگون سازمانها با افزایش نسبی بهره وری این سازمانها هماهنگ نباشد، معنای فزاینده خواهد آمد که قیمت ها ترقی پیدا کنند. مشکلات کاربردی این نظریه را می توان در مفاهیمی نظیر طرح تکه کاری، پاداش تشویقی، افزایش تولید و سهم کردن کارگران در سود کارخانه ها، یافت.

۴. حقوق و دستمزد کارکنان باید به گونه ای (در مقایسه با نظام حقوق و دستمزد سازمانهای مشابه و به ویژه در مقایسه با سازمانهای رقیب) تعیین و پرداخت گردد که از نظر آنان بیشتر (یا حداقل همسان پرداخت آن سازمانها) جذابیت داشته باشد.
۵. منطقی باشد و کارکنان سازمان نیز در قضاوت بیطرفانه خود، منطقی بودن آن را بپذیرند.
۶. متناسب با عادله باشد؛ یعنی، حقوق و دستمزد باید با تخصص، مهارت ها، تجربه و سابقه کار افراد متناسب و ضوابط و شرایط برای دریافت آن نیز برای همه کارکنان، یکسان باشد.
۷. طراحی نظام حقوق و دستمزد و وضع سیاستهای مربوط به آن، به وسیله کارشناسان اداره امور کارکنان و با همکاری مدیران اجرایی سازمان، انجام گرفته باشد. مدیران اجرایی هر سازمان به دلیل آگاهی گسترده و احاطه ای که نسبت به ماهیت کار افراد، ویژگیهای شخصیتی آنان و نیز نسبت به سازمان دارند، می توانند اطلاعات بالارزشی را در اختیار مسئول امور کارکنان سازمان، قرار دهند (الینگ^۱، ۱۹۸۷).

نظریه های حقوق و دستمزد

مدیریت منابع انسانی هر سازمان، می تواند سیاست پرداخت حقوق و دستمزد کارکنان را با توجه به عوامل درون و بیرون سازمانی و باری گرفتن از نظریه های حقوق و دستمزد، تعیین کند. مهمترین نظریه های حقوق و دستمزد در زیر معرفی شده اند:

نظریه عرضه و تقاضا^۲: بر اساس نظریه عرضه و تقاضا، قیمت کار افراد نیز مانند هر کالایی، تابع قانون عرضه و تقاضا می باشد. اگر عرضه یک تخصص در بازار کار کم و تقاضا برای آن زیاد باشد، برای جذب فردی که دارای آن تخصص است، باید حقوق بیشتری پرداخت شود. در مقابل، وقتی عرضه یک تخصص در بازار کار زیاد و تقاضا برای جذب آن نیز کم باشد، سازمان استخدام کننده ناچار به پرداخت حقوق و مزایای اضافی برای جذب چنین تخصصی، نخواهد بود. بدین ترتیب، بر اساس نظریه عرضه و تقاضا گفته می شود، سطح یا نرخ حقوق و دستمزد با قیمت کار متصدیان هر شغل از بُعد اقتصادی، تابع هزینه و تحلیل صومعی قیمت هاست و نرخ دستمزد متصدی هر شغل نیز در نقطه تلاقی دو منحنی عرضه و تقاضا، تعیین می شود.

نظریه قدرت پرداخت^۳: براساس نظریه قدرت پرداخت، مهمترین عامل تعیین کننده سطح حقوق و دستمزد پرداختی به متصدیان مشاغل گوناگون یک سازمان، میزان سود، درآمد یا وضع مالی آن سازمان است. بنابراین، حقوق و دستمزد کارکنان سازمان با توجه به عوامل مختلف و از جمله،

1. B. Elling

2. supply & demand theory

3. ability to pay theory

کارکنان یک سازمان و همچنین "رفع تبعیض بین کارکنان مؤسسات مختلف"، رعایت عدل و انصاف و توزیع عادلانه منابع سازمانی^{۲۱} که در سازمانهای مختلف کشورهای غربی امکانات مناسب رفاه و آسایش نسبی منابع انسانی، فراهم آمده است. در آن کشورها، مدیریت سازمانها باید با تعیین خط مشی های عادلانه پرداخت، اصل معروف به "دستمزد زندگی" را بپذیرند. با پذیرش این اصل، مدیریت هر سازمان تلاش می کند وسایل و امکانات لازم برای تأمین نوعی زندگی متناسب با آنچه راکه در جامعه "مناسب" خوانده می شود، برای کارکنان سازمان فراهم آورد. در ایران نیز با محاسبه سطح عمومی زندگی و محاسبات مربوط به هزینه های آن، وزارت کار و امور اجتماعی تلاش می کند هر چند وقت یکبار، حداقل دستمزد کارگران را تعیین و به سازمانها اعلام کند.

عوامل سیاسی و قانونی: منظور از عوامل قانونی، قانون استخدام کشوری (در مورد کارکنان مشمول قانون استخدام کشوری) و قانون کار (در مورد کارگران) است. در این قوانین، مقررات مربوط به حداقل دستمزد، مرخصی، ساعت کار، امنیت شغلی، بازتسکی و نظایر آن و رابطه این عوامل با تعیین سطح عمومی پرداخت حقوق و دستمزد، مورد توجه قرار می گیرند. علاوه بر عوامل قانونی، عوامل سیاسی نیز در تعیین حداقل حقوق و دستمزد کارمندان و کارگران، نقش دارند. برای مثال، می دانیم که حمایت دولت، اتحادیه های کاری با انجمن های حرفه ای از مصدیان بعضی مشاغل، باعث می گردد حداقل سطح حقوق و دستمزد پرداختی به آنان، بالاتر از بعضی مشاغل دیگر باشد.

عوامل سازمانی: عواملی نظیر: خط مشی مدیریت سازمان، نگرش کارکنان، ماهیت فرمینگ، چتر سازمانی و ارزشهای مورد پذیرش کارکنان، تمایل مدیریت برای جذب افراد شایسته به سازمان و عوامل درون سازمانی دیگر، چنانکه در تعیین حداقل حقوق و دستمزد و انواع پرداختها به کارکنان، مؤثر هستند (استال، ۱۳۵۵).

مراحل گوناگون فرایند تعیین حقوق و دستمزد

با توجه به ویژگیهایی که برای یک نظام پرداخت کارآمد شناخته شده است، اکنون می دانیم عوامل مؤثر در تعیین حقوق و دستمزد متعدد هستند و این عوامل نیز بر یکدیگر، اثر متقابل دارند. بنابراین، در طراحی هر نظام حقوق و دستمزد باید عوامل بسیاری نظیر: (۱) ارزش نسبی شغل در سازمان، (۲) ارزش نسبی تخصص کارکنان؛ (۳) سطح حقوق و دستمزد رایج در صنعت؛ (۴) نقش اتحادیه ها و سندیکاهای کاری و (۵) اوضاع و احوال و شرایط اقتصادی، سیاسی و نظایر آن، مورد توجه قرار گیرد. در شکل ۱-۲، مراحل مختلف فرایند طراحی نظام حقوق و دستمزد کارکنان سازمان، ارائه شده است.

نظریه فرهنگی و ارزشی: در نظریه فرهنگی و ارزشی گفته می شود، در هر فرهنگی ارزشهایی وجود دارند که می توانند به طور مستقیم یا غیرمستقیم، در تعیین حقوق و دستمزد، مؤثر باشند. برای مثال، در فرهنگ اسلامی این اعتقاد وجود دارد که؛ (۱) منشأ حق، حقوق و مالکیت، "کار اقتصادی" است؛ (۲) از بین کارهای اقتصادی، آنهايي که "مفيد" و "سازنده" تلقی می شوند و برای جامعه نیز جنبه تولید و ثروت دارند، پذیرفته می شوند و (۳) کارهایی که جنبه احتکاري دارند یا باعث برتری یافتن گروهی سordجو در جامعه می گردند، منشأ حق و مالکیت نمی باشند (مطهری، ۱۳۵۷).

در فرهنگ اسلامی، افراد جامعه به سه گروه تقسیم می شوند و گفته می شود که مسئله پرداخت حقوق و دستمزد به آنان، متفاوت است. گروه اول شامل افرادی است که دارای برتری فکری یا نیروی زیادی هستند و همیشه قادرند سطح زندگی خود را بالا برده و قوی باشند. این گروه برای به دست آوردن سهم خود از توزیع ثروت، به کار نگه دارند. گروه دوم، افرادی هستند که هر چند قادر به کار کردن هستند، اما حاصل کارشان باعث نمی گردد نیازهای اولیه آنان تأمین شود. کار باید ضامن تأمین نیازهای اولیه آنان باشد و این نیازها نیز بر اساس همکاریهای عمومی و تعاون، ارضا گردد. گروه سوم، افرادی هستند که گرفتار ضعف جسمی یا نقص عقلی می باشند و بنابراین، از موز تولید و کار خارج می شوند. برای این افراد باید توزیع ثروت بر اساس احتیاجاتشان و بر اساس همکاری عمومی و تأمین اجتماعی، انجام گیرد (صدر، ۱۳۵۹).

عوامل مؤثر در سیاستهای پرداخت

تردیدی وجود ندارد که عوامل مؤثر بر سیاستهای پرداخت، متعدد و عبارتند از: عوامل اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، قانونی و سازمانی. در زیر برای هر یک از این عوامل، توضیح مختصری ارائه گردیده است.

عوامل اقتصادی: در یک سازمان، سطح عمومی پرداخت باید بر اساس میزان کلی تولید، منابع و به طور کلی، امکانات مالی آن سازمان تعیین شود که در این صورت به آن، "دستمزد اقتصادی" گفته می شود. در بخش عمومی، هر چند دولت ملزم به رعایت ملاحظات اقتصادی در جهت حفظ منابع سازمانها نیست، اما به دلیل ملاحظات نظیر ضرورت حفظ تعادل بین عرضه و تقاضای نیروی انسانی و ایجاد هماهنگی در اشتغال، وادار به تبعیت از دستمزد اقتصادی متداول در بخش خصوصی یا به عبارت دیگر، تبعیت از "تبع بازار کار" می شود.

عوامل اجتماعی: هر چند در گذشته مسئولیت تأمین اجتماعی مردم در غرب به عهده مؤسسات دولتی بوده است، ولی در چند دهه اخیر مؤسسات خصوصی نیز خود را ملزم به رعایت تأمین اجتماعی کارکنان خود می دانند. برای مثال، با رعایت اصولی نظیر "تساوی حقوق"، رفع تبعیض مادی بین

فصل سوم

نظام حقوق و دستمزد و ارزشیابی مشاغل کارکنان

پس از آنکه مشاغل یک سازمان را با بهره‌گیری از روشهای تجزیه و تحلیل شغل مورد بررسی قرار دادیم، لازم است مشوقهای مالی مناسب و همچنین حقوق و دستمزد متعدي هر شغل را به گونه‌ای تعیین کنیم که با علاقه و احساس تعهد به ابقای نقش خود در جهت دستیابی به هدفهای سازمانی، پیر دارد. حال این سؤالها مطرح می‌شود که مفهوم مشوق مالی یا مادی چیست؟ تعریف ارزشیابی مشاغل کدام است؟ چگونه می‌توان به ارزشیابی یک شغل پرداخت؟ نظریه‌های حقوق و دستمزد کدامند؟... چه عواملی در سببهای حقوق و دستمزد اثر می‌گذارد؟ مراکز گوناگون در طراحی یک نظام اثربخش حقوق و دستمزد چه مراحلی را باید طی کنند؟ مهم‌ترین روشهای ارزیابی شغلی کدامند؟ در فصل حاضر قصد داریم شما را با یکی از وظایف مهم مدیریت هر سازمان آشنا سازیم و در پایان نیز یکی از زمینه‌های تخصصی روانشناسی/سازمانی را، مورد بحث قرار دهیم.

کلیات

هرچند می‌دانیم انگیزه افراد برای کار کردن پیچیده است، اما این توافق اساسی در بین صاحبان و جود دارد که یکی از عوامل مهم در تقویت چنین انگیزشی، "پول" است. در بازار کار، افراد دارای تواناییهای بالقوه، مهارتها یا کفیات ویژه‌ای هستند و مایلند این ویژگیها را به استخدام‌کنندگان احتمالی، "فروشند". در مقابل، قصد سازمانهای استخدام‌کننده نیز آن است که حقوق و دستمزدی را پیشنهاد کنند و افراد واجد شرایط را برای تصدی مشاغل موجود در سازمان، جذب کنند.

مدیریت حقوق و دستمزد^۱. برقراری نوعی رابطه منطقی بین وظایف و مسئولیت‌های شغلی متعصبان مشاغل گوناگون یک سازمان و میزان حقوق و دستمزد پرداختی به آنان (ابطحی، ۱۳۷۷). به فعالیت‌هایی که در زمینه تعیین حقوق و گاه پرداخت حقوق در یک سازمان انجام می‌گیرد، اداره امور حقوق گفته می‌شود (فرنیچ^۲ و سادورد^۳، ۱۳۷۱، ص ۵۵۴).

مزایا^۵: به کلیه امتیازهایی (کمک‌های غیر نقدی، معاش، مرخصی، بیمه و نظایر آن) که به طور مستمر و منظم به ارزش شغل و نظام‌های معمول تعیین حقوق و دستمزد ندارد و جدایی از آن، پرداخت می‌شود، مزایا گفته می‌شود.

هزینه زندگی: به مبلغ یا میزان هزینه‌ای که یک نفر (یا اعضای یک خانواده) به طور معمول و بر حسب عادت برای تهیه غذای مسکن، لباس، بهداشت و به طور کلی برای گذران زندگی خود در یک محدوده زمانی معین صرف می‌کنند، هزینه زندگی گفته می‌شود. هزینه زندگی فرد می‌تواند با توجه به سطح زندگی و منطقه یا محل زندگی شخص و نیز با توجه به نگرش او نسبت به سبک زندگی، کمتر یا بیشتر از همگان وی باشد.

سطح زندگی: به میزان یا درجه استفاده یک طبقه از افراد یک جامعه از کالاها، خدمات و امکانات زندگی که با نیازهای زندگی، آسایش و رفاه آنان در زندگی روزمره نیز تناسب دارد، سطح زندگی گفته می‌شود.

ویژگی‌های نظام حقوق و دستمزد

به طور کلی، طراحی نظام حقوق و دستمزد باید به گونه‌ای انجام گیرد که از چند ویژگی زیر برخوردار باشد:

۱. برای امور معاش یا گذران زندگی کافی باشد و کارکنان بتوانند با صرف آن، نیازهای اولیه خود را در زمینه خوراک، پوشاک، مسکن، امنیت و نظایر آن تأمین کنند.
۲. علاقه، میل و انگیزه کارکنان را برای بهبود عملکرد شغلی خود افزایش دهد.
۳. اقتصادی و اثربخش باشد؛ یعنی با قدرت یا توان مالی سازمان و با توانایی‌ها و مهارت‌های شغلی کارکنان، تناسب داشته باشد و به گونه‌ای محاسبه و پرداخت گردد که در مقابل حقوق و دستمزد دریافتی، کارکنان حداکثر تلاش خود را جهت افزایش کارایی و اثربخشی فعالیت‌های شغلی خود، به عمل آورند.

1. wage & salary management	2. salary administration	3. D. French
4. H. Savard	5. fringe benefits	

بدین ترتیب، هدف سازمان از ارائه حقوق و دستمزد، تعیین نوعی مشوق^۱ برای پذیرش شغل است. برای مثال، لورلر^۲ (۱۹۷۱) معتقد است که: (۱) پرداخت پول به دلایل مختلف باعث افزایش اثربخشی سازمانی می‌شود؛ (۲) به عنوان یک پاداش تلقی می‌گردد و بنابراین؛ (۳) موجب خشنودی شغلی کارکنان را فراهم می‌آورد؛ (۴) آنان را برای کار کردن برمی‌انگیزد، تعهد افراد را نسبت به سازمان محل کار خود افزایش می‌دهد و (۵) باعث می‌شود افراد به کار خود ادامه دهند و در سازمان باقی بمانند.

برای اینکه هدفهای فوق تحقق یابند، باید حقوق و دستمزد متعصبان هر شغل به میزانی باشد که به عنوان یک مشوق عمل کند و در نتیجه باعث ارضای نیازهای معقول آنان گردد. از این دیدگاه، پول امکانات لازم برای ارضای نیازهای فیزیولوژیکی^۳ بیشتر مردم را فراهم می‌آورد. حال اینکه آیا پول می‌تواند موجب ارضای نیازهای دیگر کارکنان را نیز فراهم آورد بستگی به نیاز مورد نظر دارد. برای مثال، لورلر در بررسی‌هایی که انجام داده به این نتیجه رسیده است که پول می‌تواند در اصل نیاز فرد را به مورد احترام بودن ارضا کند و نیز به عنوان وسیله‌ای برای ارضای نیاز وی به استقلال^۴ و امنیت^۵، به کار رود. ضمناً پول می‌تواند تا حدودی در ارضای نیاز اجتماعی^۶ افراد و نیاز آنان به خودشکوفایی^۷، مؤثر واقع شود. با پذیرش این دیدگاه که پول عاملی تعیین‌کننده در روابط استخدامی است، اسپاقل^۸ و دوزنت^۹ (۱۹۶۶) می‌گویند به طور شگفت‌انگیزی اطلاعات و دانش ما در این زمینه که "آیا پول در رابطه مقابل با عوامل دیگر، با به تنهایی، باعث افزایش عملکرد شغلی افراد می‌گردد؟"، اندک است

چون در هنگام بحث در زمینه حقوق و دستمزد، بعضی اصطلاحات ویژه به کار گرفته می‌شود که ممکن است معنی دقیق آن برای خواننده روشن نباشد، بنابراین، لازم است برای هر اصطلاح، تعریفی نیز ارائه دهیم.

دستمزد^{۱۰}: پرداخت منظم مبلغ معینی به مقصدی شغل در مقابل یا برای جبران کار یا خدمتی که ارائه می‌دهد. این مبلغ ممکن است در مقابل چند ساعت، یک روز یا میزان مشخصی از کار، پرداخت شود. به بیان دیگر، دستمزد عبارت است از پرداخت نقدی که برای انجام دادن کارهای اصطلاحاً "بدی" و به طور روزانه یا فصلی، به کارگران داده می‌شود. معنی دیگر دستمزد، "مبلغ مورد پرداخت" است.

حقوق^{۱۱}: مبلغ پرداختی منظم و ثابت به مقصدی یک شغل برای جبران کار یا خدماتی که در یک دوره معین و غالباً طی یک ماه، انجام داده است.

1. incentive	2. E.E. Lowler	3. physiological needs
4. autonomy	5. security	6. social need
7. self-actualization	8. R.K. Opsahl	9. M.D. Dunnette
10. wage	11. salary	

ادغام (در سال ۱۳) دو سازمان، یعنی: (۱) سازمان امور اداری و استخدامی کشور؛ (۲) سازمان برنامه و تشکیل سازمان مدیریت و برنامه ریزی، طبقه بندی و ارزشیابی مشاغل سازمانهای مشمول قانون استخدام کشوری بر این اساس انجام می گرفته و طی آن کلیه مشاغل مؤسسات دولتی، در بیست گروه، قرار داده می شدند.

۳- **نظام مقایسه عوامل**^۱: روش مقایسه عوامل برای اولین بار در سال ۱۹۲۶ به وسیله پیچ^۲ ارائه و بعد توسط بورک و همی^۳ کامل تر شد. روش مقایسه عوامل یکی از شیوه های گسترده و کامل تر رتبه بندی و طبقه بندی مشاغل است و از دو روش کیفی قبلی، پیچیده تر می باشد. روش مقایسه عوامل که به "نظام مشاغل کلیدی" نیز معروف است، در تعداد معدودی از سازمانها مورد استفاده قرار می گیرد (سینگل^۴، ۱۹۹۰). مراحل پنج گانه ارزشیابی شغل با استفاده از روش مقایسه عوامل، عبارتند از:

- **روش انتخاب مشاغل نمونه یا کلیدی**: در مرحله نخست، کمیته ای مرکب از نمایندگان طبقات مختلف سازمان، تعدادی مشاغل نمونه را از کلیه تخصصها و رده های مختلف، انتخاب می کنند. انتخاب این مشاغل بر اساس مشخص بودن وظایف و مسئولیتهای، ثبات نسبی وظایف و عادلاهی بودن حقوق و دستمزد پرداختی به معتمدان این مشاغل، انجام می گیرد. از مشاغل نمونه (استاندارد) که بدین ترتیب انتخاب شده اند، به عنوان راهنما در ارزشیابی سایر مشاغل، استفاده می شود.

- **تعیین عوامل مشاغل نمونه**: مشاغل نمونه انتخاب شده، بر اساس شرح شغل آنها و احتمالاً مصاحبه و مشاهده، مورد تجزیه و تحلیل کارشناسان قرار می گیرند و عوامل اصلی تشکیل دهنده این مشاغل، تعیین می گردند. در مرحله بعدی، برای هر یک از عوامل (مانند مهارت، مسئولیت، محیط...) که تعداد آنها نیز معمولاً بین ۴ تا ۷ عامل است، تعریفی ارائه می گردد.

- **تعیین ترتیب تقدم هر شغل بر حسب هر یک از عوامل**: در این مرحله، مشاغل نمونه بر اساس یک یک عوامل انتخاب شده و به ترتیب اهمیت تنظیم می شوند و نتایج این مقایسه در جدولی که برای همین منظور تهیه شده است، وارد می شود. چون مشاغل نمونه با توجه به عوامل انتخاب شده در درجات مختلف قرار می گیرند، بنابراین، ترتیب تقدم آنها با یکدیگر، متفاوت خواهد بود.

- **تعیین ارزش پولی عوامل**: در این مرحله و بعد از آنکه خط مشی سازمان در مورد حقوق و دستمزد کارکنان روشن شده، به هر یک از عوامل مرتبط با مشاغل انتخاب شده، ارزش پولی مناسبی اختصاص داده می شود و حقوق یا دستمزد پایه آن شغل نیز بر اساس مجموع ارزش پولی عوامل هر شغل، مشخص می گردد.

1. factors comparison method
2. E. Bengt
3. Hay
4. M.G. Singer

لازم است از شاخصها و متغیرهای دیگری برای این منظور، استفاده کنیم. در ارزشیابی شغل، متغیرهایی نظیر: مسئولیت، مهارت، تلاش، شرایط کار و نیز بهره گیری از نتایج حاصل از تجربه و تحلیل شغل و تعیین متغیرهای مهم یک شغل، استفاده می شود (موریس، ۱۳۶۶).

روشهای ارزشیابی شغل

در ارزشیابی مشاغل یک سازمان، از چهار نظام اصلی، یعنی (۱) نظام رتبه بندی، (۲) نظام طبقه بندی، (۳) نظام مقایسه عوامل، و (۴) نظام امتیازی، استفاده می شود.

۱- **نظام رتبه بندی**: در این روش - که به عنوان ابتدایی ترین و ساده ترین روش شناخته می شود - کلیه مشاغل یک سازمان (بدون آنکه عوامل تشکیل دهنده آن مشخص گردند) با یکدیگر مقایسه می شوند. مشاغل بر حسب "درجه دشواری" یا "اهمیت" و نیز با توجه به معیارهای ذهنی ارزشیابی، از پایین به بالا مرتب و به ترتیب در گروه های شغلی پیش بینی شده، طبقه بندی می شوند. به عبارت دیگر، پایین ترین شغل به گروه "یک" و مشاغل مهمتر در گروه های بالاتر قرار می گیرند (قانونی، ۱۳۵۶). هزینه این روش کم است و به دلیل "کنفی" بودن، از دقت کافی در تجزیه و تحلیل، برخوردار نمی باشد. یکی دیگر از معایب این روش آن است که به جای ارزشیابی یک شغل خاص، مشاغل سازمان مورد ارزشیابی قرار می گیرند. از این روش می توان در سازمانهایی که تعداد کارکنان آن کم است و مدیریت سازمان نیز قادر به تأمین هزینه لازم برای بهره گیری از روشهای برهمنه تر نیست، استفاده کرد.

۲- **نظام طبقه بندی**^۱: این روش تا حدودی از روش معروف به نظام رتبه بندی، کامل تر است. در روش "نظام طبقه بندی"، کارشناس ارزشیابی شغل، ضوابطی را برای ارزشیابی هر شغل به کار می گیرد و طی آن مرجعانی را فراهم می آورد که به ترتیب؛ (۱) کلیه مشاغل سازمان مورد بررسی کلی قرار گیرند، (۲) برای مشاغل مشابه، طبقات یا گروه های ایجاد شود و (۳) برای هر طبقه یا گروه شغلی نیز، شرحی تهیه گردد. بدین است هرچه تنوع مشاغل یک سازمان بیشتر باشد، تعداد طبقات مشاغل در آن سازمان نیز بیشتر خواهد بود. ضمناً، تعداد طبقات شغلی نیز با توجه به ماهیت و سیاست سازمان تغییر می کند. برای هر گروه از مشاغل، تعدادی ارزش پایه و همراه آن، برای هر گروه شغلی نیز تعدادی مشاغل نمونه انتخاب می شوند تا از این مشاغل نمونه به عنوان معیاری برای سنجش ارزش سایر مشاغل، استفاده شود. در "نظام طبقه بندی"، همه مشاغل یک سازمان به طور مجزاً مورد بررسی قرار می گیرند و در گروه مربوط به خود قرار داده می شوند. هرچند روش "نظام طبقه بندی" از جمله روشهای متداول ارزشیابی مشاغل تلقی می گردد و در طبقه بندی مشاغل دولتی نیز بیشتر از این روش استفاده می شود، اما به دلیل "غیر کنفی" بودن آن، از دقت و صحت کافی برخوردار نمی باشد (جودن، ۱۹۸۶). از سال ۱۳۴۵ تا زمان

1. grading system

این نوع اطلاعات، امکان گزافه‌گویی سرپرست مستقیم متصدی شغل - در مورد وظایف شغلی یا خصوصیات لازم برای تصدی شغل مورد نظر - کمتر خواهد بود. نتیجه اینکه با رعایت نکاتی که گفته شد، می‌توان در وقت مدیریت سازمان و تحلیلگر شغل، صرفه‌جویی کرد. رعایت همین نکته، بررسی یا تحقیق اولیه تحلیلگر، موثره جلوه کند.

مرحله دوم: اجرای مصاحبه

فرایند تجربه و تحلیل شغل بر دو اساس، یعنی (۱) مصاحبه با نماینده مدیریت و (۲) مصاحبه با متصدی شغل، استوار است. اکنون باید این نکته را روشن سازیم که تحلیلگر در هنگام اجرای این نوع مصاحبه‌ها، در جستجوی چه نوع اطلاعاتی است و کدام جنبه‌های شغل را مورد نظر قرار می‌دهد. برای ساده‌تر کردن مطلب، در ادامه سخن، مصاحبه تحلیلگر شغل را در دو مرحله، یعنی مصاحبه با سرپرست واحد و مصاحبه با متصدی شغل، مورد توجه قرار خواهیم داد.

مصاحبه با سرپرست واحد: اگر تحلیلگر شغل در نظر دارد توجه سرپرستان و مدیران سطوح بالاتر سازمان را در جهت اجرای برنامه تجربه و تحلیل شغل جلب کند، ابتدا باید با سرپرست مستقیم متصدی شغل (یا مدیر و مسئول واحدی که متصدی شغل در آن به کار اشتغال دارد)، مصاحبه‌ای داشته باشد. تحلیلگر شغل می‌تواند در ملاقاتهای بعدی خود با مدیران سطوح بالاتر سازمان، درباره هدف و مقصود خود از تجربه و تحلیل مشاغل مورد نظر، توضیحاتی بدهد و عملاً نشان دهد که برای عقاید و نظریات آنان، ارزش قابل است. تحلیلگر باید در هنگام صحبت با سرپرست مستقیم متصدی شغل از او بخواهد تا فرم‌هایی را که قبلاً به همین منظور تهیه کرده است، پر کند و در صورت لزوم، او را یاری دهد تا به پرسشهای این فرم‌ها، پاسخ دهد. نکته مهمی که تحلیلگر باید همیشه به خاطر داشته باشد این است که در تحلیل هر شغل، نباید بیش از ۵ یا ۶ عامل اصلی شغل را در نظر بگیرد. تحلیلگر شغل می‌تواند اطلاعات مورد نیاز خود را با طرح سؤالاتی نظیر آنچه در زیر آورده شده است، به دست آورد:

۱- اساسی‌ترین و مهمترین وظایف این شغل کدام‌اند؟

۲- اگر قرار باشد وظایف شغل را به ۴ یا ۵ عامل یا قسمت عمده تقسیم کنید، این عوامل یا قسمتها

کدام‌اند؟

۳- دشوارترین بخش یا وظایف این شغل کدامند؟

۴- آیا می‌توانید بگویید در یک روز کامل، متصدی این شغل در هنگام کار، وقت خود را چگونه می‌گذراند؟

۵- کدام بخش از وظایف این شغل ساده‌تر یا کمتر دشوار است؟

از این ابزار یا فنون خاص، با چه سطح از اطمینان و صحت علمی در انتخاب متصدیان آن شغل، استفاده شده است؟ و نظایر آن، پاسخ دهد. منابع دیگری که تحلیلگر شغل می‌تواند از آن در جهت کسب آگاهیهای بیشتر در زمینه ابعاد کارگران شغل مورد نظر استفاده کند، عبارتند از:

۱- نتایج حاصل از مطالعاتی که توسط متخصصان در زمینه طبقه‌بندی مشاغل سازمان، انجام گرفته است.

۲- نتایج بررسیهایی که به وسیله مدیریت سازمان یا به سفارش مدیریت سازمان و توسط متخصصان دیگر - در زمینه مشاغل مختلف سازمان - انجام گرفته است.

۳- گزارشهایی که در زمینه ابعاد کارگران شغل مورد نظر، تهیه شده است.

۴- نشریات تخصصی یا حرفه‌ای موجود در سازمان یا خارج از آن و بررسی مقالات احتمالی با ارزشی که ممکن است در مورد شغل مورد نظر، به چاپ رسیده باشد.

۵- راهنمای آزمونهای استخدامی (در صورتی که امکان دسترسی به آن، وجود داشته باشد)، معمولاً در این راهنماها و هنگام توضیح درباره شیوه محاسبه اعتبار و پایایی آزمونها، به اطلاعات بالزش دیگری نیز اشاره می‌شود.

۶- واژگان عملیاتی شغلی^۱ که در آن وظایف و خصوصیات لازم برای صدها شغل آورده شده است و می‌تواند حتی برای تحلیلگری که در ایران به تجربه و تحلیل مشاغل موجود در یک سازمان می‌پردازد، منبع بالارزشی باشد (وزارت کار آمریکا، ۱۹۶۵).

۷- برنامه‌های دوره آزمایش و انتخاب کارکنان مورد نیاز سازمان، اختصاص داده شده است.

۸- نتایج بررسیهایی که در مورد تجربه و تحلیل بازار کار در سطح کشور انجام گرفته است.

اگر تحلیلگر شغل بپزداند بررسیهای مقدماتی خود را به طور کامل انجام دهد، اطلاعاتی را به دست خواهد آورد که با کمک آن می‌تواند: (۱) واژگان یا اصطلاحات فنی مربوط به شغل، (۲) وسایل خاصی که متصدی شغل برای انجام دادن وظایف شغلی معین به کار می‌رود، و سوانجام (۳) رویه‌های ظاهراً پیچیده‌ای را که متصدی شغل در ایفای نقش خود در سازمان به کار می‌گیرد، بشناسد. ضمناً با گردآوری این نوع اطلاعات، تحلیلگر می‌تواند داده‌ها یا اطلاعاتی را که هنگام تحلیل شغل به دست می‌آورد، دقیقتر تفسیر کند. از طرف دیگر، چون تحلیلگر زحمت این نوع بررسیها را برای کسب بینش و شناخت بهتر شغل مورد نظر متحمل شده است، احتمال اینکه مدیریت سازمان نیز با او همکاری بیشتری داشته باشد، و به عبارت ساده‌تر، او را بیشتر تحویل بگیرد، زیادتر خواهد شد. دیگر اینکه با در دست داشتن

موراد، استفاده از برگ مصاحبه و فرمهای خاص تحلیل شغل - که نمونه‌ای از آن نیز در قسمت آخر فصل حاضر آورده شده است - الزامی است. در مرحله بعد، تحلیلگر می‌تواند نتایج حاصل از مصاحبه با سرپرست و متصدی شغل را با هم مقایسه کند و تفاوت‌هایی را که در پاسخ به یک پرسش معین - در هنگام مصاحبه با متصدی شغل و سرپرست او - وجود دارد، مورد بررسی قرار دهد. **کتابخانه شرکت ۱۰۰۰** به ۹۵.

مرحله سوم: تحلیل نتایج

الف - تعبیر و تفسیر نتایج: یکی از مهمترین مراحل هر برنامه ویژه تجربه و تحلیل شغل، تحلیل نتایج به دست آمده است. متأسفانه باید پذیرفت که پیش، ظرفیت علمی و تفاوت تحلیلگر نیز در تعبیر و تفسیر این نتایج، زیاد است. قبلاً اشاره کردیم که تحلیلگر با مقایسه فرمهای جداگانه‌ای که متصدی شغل و سرپرست او - در مورد شغل - پر کرده‌اند، اطلاعات اولیه را به منظور آغاز فرایند تجربه و تحلیل شغل، به دست آورده است.

در این موقع او باید نکاتی را که در زیر آورده شده است، برای خود روشن ساخته باشد.

۱- آشکارترین و دقیقترین تفاوت‌های موجود بین پاسخ متصدی شغل و سرپرست او به سؤالاتی تحلیلگر - یا به سؤالاتی پرسشنامه‌های مربوط - کدامند؟ این تفاوت‌ها تا چه میزان اهمیت دارند و لازم است مورد توجه خاص تحلیلگر قرار گیرند؟

۲- کدام یک از عوامل شغل مورد بحث، در طبقه‌بندی مشاغل، انتخاب، استخدام، ارزیابی، تعیین حقوق و دستمزد و ارتقای متصدی شغل، از اهمیت بیشتری برخوردار است؟

در این موقع تحلیلگر باید فرم جدیدی را برای تجربه و تحلیل شغل تهیه و اطلاعات به دست آمده را به نحوی در آن وارد کند که نشان‌دهنده دقیقترین تفاوت‌ها و در مورد جنبه‌های مختلف شغل مورد نظر باشد. در این مرحله، او می‌تواند: (۱) به طور منطقی مهارت‌ها و تواناییهای لازم برای انجام دادن موفقیت‌آمیز وظایف شغل مورد نظر (براساس بررسیهای قبلی خود و اطلاعات به دست آمده)، استنباط کند؛ (۲) آموزشهای (فصل و ضمن خدمت) مورد نیاز برای متصدی شغل را یادداشت نماید؛ و سپس (۳) فرم تکمیل شده را جهت ترغیب و تقویت سرپرست واحد مربوط، نزد وی ببرد و از او بخواهد تا آن را امضا کند. در این موارد ممکن است در زمینه جزئیات فرم تجربه و تحلیل شغل، بین تحلیلگر و سرپرست متصدی شغل، اختلاف نظرهایی پیش آید. آنچه تحلیلگر شغل می‌تواند در این مرحله از کار خود انجام دهد آن است که در موارد لزوم، با سرپرست مستقیم متصدی شغل، مصالحه کند. ولی در زمینه‌هایی که اطمینان دارد نظر یا تشخیص صحیح است، لازم است در مقابل مخالفت‌های بی‌مورد سرپرست - برای نشان دادن صحت نظر یا تشخیص - استنادی کند. اقدام دیگر تحلیلگر شغل این است که فرم به دست آمده از بررسیهای خود را با فرم‌ها یا فهرستهای دیگری که توسط سایرین به دست آمده است، مقایسه

تحلیلگر می‌تواند در هنگام اجرای مصاحبه با سرپرست و با طرح سؤالات زیر، اطلاعات مورد نیاز خود در زمینه‌های دیگر (مربوط به شغل)، را گردآوری کند:

۱- چه مدت از روز برای انجام دادن هر یک از وظایف مهمی که نام بردید، صرف می‌شود.

۲- این جنبه از وظایف شغلی، تا چه حد در موفقیت متصدی شغل - برای انجام دادن وظایفی که به عهده دارد - واجد اهمیت است؟

۳- متصدی شغل برای انجام دادن موفقیت‌آمیز وظایف شغلی، به کدام مهارت‌ها، اطلاعات، دانش‌ها و توانایی‌ها، نیازمند است؟

۴- کدام امکانات آموزشی (ضمن خدمت، کوتاه مدت ...)، برای متصدی شغل فراهم است؟

۵- متصدی شغل طی چه مدتی، باید نحوه انجام دادن وظایف خود را فرا گیرد؟

۶- سبک رهبری و مدیریت یا سرپرستی که بر متصدی شغل اعمال می‌شود (یعنی، آموزانه، مبتنی بر مشورت یا مبتنی بر عدم مداخله) کدام است؟

۷- در آینده نزدیک، ممکن است چه تغییراتی در وظایف شغلی مورد نظر، ایجاد شود؟

۸- میزان و حجم کار متصدی شغل، تا چه اندازه است؟

۹- امکان جذب یا انتخاب و استخدام افراد واجد شرایط برای تصدی آن شغل، چه میزان است؟

۱۰- در رابطه با شغل مورد نظر، چه نوع اطلاعات یا راهمندی‌هایی به صورت مقاله، کتاب یا گزارش، انتشار یافته است؟ آیا اکنون نیز این سوابق در سازمان موجود است؟

۱۱- وظایف شغلی فرد مورد نظر تا چه اندازه در تغییر یا در نوسان است؟

۱۲- برای انجام دادن موفقیت‌آمیز شغل، نیاز به اتخاذ چه نوع تصمیم‌ها، قبول تعهدات، دادن توصیه‌ها و نظایر آن است؟

۱۳- عواقب و نتایج اشتباه متصدی شغل در ایفای وظایفش، کدامند؟

۱۴- رابطه بین شغل مورد نظر با مشاغل دیگر سازمان - یا توجه به سلسله مراتب اداری - چیست؟

۱۵- برای توفیق در کار، لازم است متصدی شغل چه میزان ابتکار و نوآوری داشته باشد؟

۱۶- برای ایفای موفقیت‌آمیز وظایف شغلی، لازم است متصدی شغل چه دوره‌های تحصیلی را قبلاً طی کرده باشد؟

مصاحبه با متصدی شغل: در این مورد نیز تحلیلگر شغل باید ابتدا هدف و شیوه کار خود را برای متصدی شغل بیان کند و برای او دقیقاً توضیح دهد که از اطلاعات و نتایج تجربه شغل، چه استفاده‌هایی خواهد شد. سپس تحلیلگر می‌تواند همان پرسشهایی را که برای سرپرست مستقیم متصدی شغل کرده است - و احتمالاً با اندک تفاوتی در شیوه بیان این پرسشها - با متصدی شغل نیز مطرح سازد. در این

تعیین درجات برای هر عامل: برای اندازه‌گیری هر عامل، لازم است از مقیاسها یا درجاتی استفاده شود. در عمل نیز معمولاً مقیاس "۵" درجاتی، مورد استفاده قرار می‌گیرد. برای مثال، برای عامل تحصیلات می‌توان از درجاتی نظیر ابتدایی، پایان دوره راهنمایی، دبلم، فوق‌دبلم و کارشناسی، استفاده کرد.

اختصاص امتیاز به عوامل: در این مرحله، مجموع امتیازهای تعیین‌شده (برای عوامل اصلی و همچنین امتیازهای اختصاص داده شده به عوامل فرعی)، تعیین می‌گردد و معمولاً، بالاترین امتیاز به عوامل "مهارت" و "مسئولیت" داده می‌شود. در جدول ۳-۱ نمونه‌ای از نحوه اختصاص امتیاز به عوامل مورد نظر، ارائه شده است.

جدول ۳-۱: نمونه‌ای از نحوه باسیت تخصیص امتیازها به عوامل

۱- مهارت	۳۵۰	۳- مسامی	۱۷۵
• تحصیلات	۲۰۰	• تلاش فکری	۱۰۰
• تجربه	۱۵۰۰	• تلاش جسمی	۷۵
۲- مسئولیت	۳۰۰	• محیط	۱۷۵
• سرپرستی	۱۰۰	• شرایط محیط کار	۱۰۰
• مالی	۵۰	• خطرات کاری	۷۵
• حفظ مواد	۵۰		
• حفظ وسائل	۴۵		
• ایمنی افراد	۵۵		

تنظیم دفتر راهنمای امتیازها: دفتر راهنمای امتیازها، جدولی تفصیلی است که در آن امتیازها به عوامل اصلی، فرعی و درجات، اختصاص داده شده است. از دفتر راهنمای امتیازها به عنوان یک راهنما یا "استاندارد" جهت ارزشیابی مشغل، استفاده می‌شود. چون "عوامل اصلی"، "عوامل فرعی" و "درجات" تعیین‌شده، اساس ارزشیابی مشاغل را تشکیل می‌دهند، بنابراین لازم است این عوامل و درجات به دقت تعریف، تصریح و در دفتر راهنما آورده شوند تا درک و فهم آن برای همه، آسان باشد.

مرحله دوم: تنظیم مشخصات مشاغل

در صورتی که مشاغل سازمان قبلاً تجزیه و تحلیل شده باشند، می‌توان از نتایج حاصل از این تلاشهای اساسی (یعنی همان "شرح مشغل" و "شرح مشخصات مشغل") به عنوان اساس تعیین ارزش مشاغل، استفاده کرد. در غیر این صورت، باید همه فعالیت‌هایی که در بحث تجزیه و تحلیل مشغل به آنها اشاره شده است، انجام گیرند. به عبارت دیگر، تا وقتی که با جزئیات وظایف هر مشغل آشنا نباشیم، نمی‌توانیم امتیازهای مربوط به هر وظیفه را با دقت، مشخص سازیم.

مرحله سوم: اختصاص امتیاز

در این مرحله، امتیاز هر یک از عوامل تشکیل‌دهنده مشاغل را تعیین و امتیازهای مربوط به هر مشغل را با

● ارزشیابی سایر مشاغل از طریق مقایسه عوامل آنها با عوامل مشابه در مشاغل نمونه: در این مرحله، سایر مشاغل سازمان با مشاغل نمونه مقایسه می‌شوند و ارزش آنها براساس تطبیق هر یک از عوامل انتخاب شده با یکی از مشاغل نمونه، مشخص می‌گردد.

۴- نظام امتیازی^۱: روش معروف به نظام امتیازی جدیدترین و کامل‌ترین راهبر ارزشیابی مشاغل است. این روش اولین بار در سال ۱۹۳۵ به وسیله لات^۲ ارائه گردید و مورد استقبال نواران سازمان‌ها قرار گرفت. لازمه بهره‌گیری از این روش، تجزیه و تحلیل مشغل و شناخت عوامل اصلی و اساسی آن (تفصیل مهارتها، مسئولیتها، محیط...) و سپس تجزیه عوامل اصلی به حدود ۱۰ تا ۲۰ عامل فرعی است. برای اینکه ارزشیابی مشغل با سهولت بیشتری انجام گیرد، می‌توان عوامل فرعی را کاهش داد. این روش بیشتر در مؤسسات صنعتی و کارخانه‌های تولیدی کاربرد دارد و نظام ارزشیابی مورد عمل وزارت کار و امور اجتماعی در ایران نیز بر اساس این روش تدوین شده است. در نظام امتیازی، ارزش نسبی مشاغل برحسب مجموع امتیازهایی که به عوامل مشغل تعلق می‌گیرد، تعیین می‌شود (فلپو^۳ ۱۹۸۴). مراحل اجرایی چهارگانه این روش، به قرار زیر است:

مرحله اول: تنظیم دفتر راهنمای امتیازها

چون تنظیم یک دفتر راهنمای کامل که بتوان از آن به عنوان معیار یا ضابطه ارزشیابی مشاغل استفاده کرد، کار بسیار دشواری است، بنابراین دیده می‌شود که معمولاً سازمانها از دستورالعملهای آماده شده به وسیله مؤسسات حرفه‌ای یا تخصصی، استفاده می‌کنند. اما اگر سازمانی بخواهد مباردت به تنظیم دفتر راهنمای امتیازها کند، باید اقدامات زیر را به ترتیب تقدم، انجام دهد.

تعیین عوامل اصلی مشاغل: عوامل تشکیل‌دهنده مشاغل را می‌توان با استفاده از الگوهای متداول، تعیین کرد. یکی از روشهای متداول، تقسیم‌بندی عوامل اصلی مشغل به چهار عامل، یعنی: (۱) مهارتها، (۲) مسئولیتها، (۳) مسامی، و (۴) محیط است.

تعیین عوامل فرعی: هر یک از عوامل اصلی از قبل انتخاب شده، به عوامل فرعی تجزیه می‌شوند. برای مثال، می‌توان عامل مهارت را به عوامل فرعی از قبیل تحصیلات، تجربه و ابتکار، تجزیه کرد. به همین ترتیب، می‌توان عامل اصلی مسئولیت را به عوامل فرعی (از قبیل مسئولیتها مرتبط با حفاظت از امرا، مسئولیت مالی، مسئولیت سرپرستی و مسئولیت ایمنی)، تقسیم کرد.

تعیین مجموع امتیازها: کارشناسان برای محاسبه مجموع امتیازهای مربوط به عوامل اصلی و فرعی، عددی را انتخاب می‌کنند. در این موارد، معمولاً اعدادی بین ۵۰۰ تا ۲۵۰۰ انتخاب می‌شوند.

1. point system

2. M.R. Lott

3. E.B. Flippo

را خوب و ناگزفته‌اید.

اگر مجموع امتیازهای شما بین 90° تا 120° است، می‌توان پیش‌بینی کرد که با ساخت این فصل برای شما کاملاً قابل درک نبوده، یا اینکه با دقت کامل به مطالعه آن، نبرداخته‌اید.

اگر مجموع امتیازهای شما بین 50° تا 90° است، پیشنهاد می‌کنیم یک بار دیگر مطالب این فصل از کتاب را با دقت و تیزبینی مطالعه نبرمایید؛ اشکالات خود را با مراجعه به منابع و تأخذ مناسب رفع کنید و سعی یک بار دیگر به این مقیاس، پاسخ دهید.

زمینه برای بحث و گفتگوی گروهی

اکثری که با مفاهیم اساسی فرایند جذب، آزمایش، انتخاب و به کارگیری کارکنان و با جایگاه روانشناس صنعتی / سازمانی در سازمانها آشنا شده‌اند، به سؤالات زیر پاسخ دهید:

- ۱- عوامل و مولفه‌ای که باعث شده‌اند مدیران سازمانهای مختلف دولتی یا بخش خصوصی در ایران، نسبت به الزام آوردن و اهمیت انتخاب علمی کارکنان کم‌توجه باشند یا در این زمینه‌ها اقدامات اساسی انجام ندهند، و متخصصان روانشناسی صنعتی / سازمانی را به کار نگیرند، کدامند؟
- ۲- رابطه بین عامل انتخاب علمی کارکنان و عوامل دیگر نظیر نگرش و میزان تأکید مدیریت نسبت به کارایی یا سوددهی سازمان را، چگونه توصیف یا ترسیم می‌کنید؟

توضیحات

- ۱- اگر تعداد افراد گروه شما از دو نفر بیشتر است (حداکثر ۵ نفر)، یکی از افراد مسئولیت هدایت و رهبری گروه را به عهده گیرد.
- ۲- در هنگام بحث، ضمن اجتناب از بیانات کلیشه‌ای، کلی و تکراری، مشکل را به شیوه‌ای نظام‌مند و بر مبنای واقعیت‌ها، مورد بحث قرار دهید.
- ۳- به یاد داشته باشید که برای پاسخ دادن به سؤالات فوق، وقت یا زمان معینی را در اختیار دارید؛ بنابراین، مدیریت زمان را تمرین کنید و از وقت خود به‌خوبی استفاده نمایید.

فصل پنجم

آموزش و توسعه مهارت‌های شغلی کارکنان

متخصص روانشناسی صنعتی / سازمانی این نکته را به خوبی می‌داند که قبل از پرداختن به آموزش کارکنان یک سازمان، باید شغل او تجربه و تحلیل و سپس اگر شغلی شده باشد و جذب، آزمایش، انتخاب و به کارگیری او نیز به شیوه‌ای علمی انجام گرفته باشند. در این صورت می‌توان گفت با طراحی و اجرای دوره‌های آموزشی اثربخش، قادر خواهیم بود فاصله موجود بین نیازهای شغلی و تواناییهای متقدمی هر شغل را مشخص کنیم و بعد، موجهیاتی را فراهم آوریم تا این فاصله تا حد ممکن کمتر شود و متقدمی هر شغل نیز تا بدان حد از رشد و بهبود یا بالندگی برسد که توانایی لازم برای انجام دادن موفقیت‌آمیز وظایف شغلی را که به عهده دارد، کسب کند. حال این سؤالات مطرح می‌شوند که: مفهوم آموزش چیست؟ روشهای آموزش کدامند؟ شیوه‌های اثربخش آموزش چه تفاوتی با شیوه‌های غیراثربخش دارند و ... در این فصل، ضمن معرفی روشهای گوناگون آموزش کارکنان، شما را با ویژگیهای هریک از این روشها و نیز توانید و محدودیتهای آن، آشنا خواهیم ساخت.

تعریف آموزش

به رویکردی که هدف اصلی آن تغییر و یادگیری کارکنان و افزایش مهارت‌های لازم جهت ایفای مؤثرتر وظایف شغلی آنان است، آموزش گفته می‌شود. در تعریف آموزش و پرورش^۱ نیز گفته شده است؛ رویکردی که هدف اصلی آن تغییر و یادگیری آدمی و کمک به رشد او و نیز توانا تر کردن فرد برای ایفای نقشی کارآمدتر، در جامعه می‌باشد. در فرایند آموزش، آموزش‌دهنده می‌کوشد تا متصدیان مشاغل

تجربه نشان داد که از روش تشویقی، شتاب و قدرت بیشتری از کارکنان - در مقابل عملکرد شغلی درست آنان - می‌توان به عنوان مشورتی نیرومند در جهت افزایش بهره‌وری فردی و گروهی آنان، استفاده کرد. شرکت مورد بحث توانست بیش از هوریمای که صرف طراحی، تدوین و اجرای برنامه تغییر و اصلاح رفتار شده بود، صرفه‌جویی کند (سه میلیون دلار صرفه‌جویی در طی سه سال) و پس از اتمام این برنامه نیز تصمیم بوده است همین روش آموزشی را برای بخشهای دیگر سازمان، به کار گیرد.

روشهای آموزشی برای مدیران

اعتقاد ما بر آن است که اهمیت فراهم آوردن امکانات آموزشی برای مدیران هر سازمان - از بالاترین سطح مدیریت، یعنی مدیریت عالی گرفته تا پایین‌ترین آن، یعنی مدیریت پایه (سرپرست خط اول) - بیش از اهمیت فراهم آوردن همین امکانات برای سایر کارکنان آن سازمان است. دلیل این ادعا نیز آن است که ضرر و زیان مدیران بالاتر از سایر کارکنان، بسیار سنگین‌تر و زیادتر از صدمه‌های احتمالی دارد برای مثال، کارگر یک خط تولید، بر سازمان محل کار خود وارد کند. یکی از مشخصه‌های سازمانهای موفق و پیشرو آن است که زمان، تلاش و هزینه‌ای را که صرف رشد و بهبود مدیران خود می‌کنند، بیش از آن است که برای آموزش سایر کارکنان سازمان، صرف می‌شود. نظر کلی روانشناسان صنعتی/سازمانی آن است که هر چند ممکن است معدودی از افراد بدون طی دوره‌های آموزشی اثربخشی، از توان و استعداد رهبری کارآمد برخوردار باشند، ولی بیشتر افراد نیازمند قرار گرفتن در فرصتهای آموزشی مناسبی هستند تا بتوانند استعدادهای تواناییهای بالقوه خود را در زمینه رهبری، از قوه به فعل درآورند یا به ظهور برسانند.

در کشورهای صنعتی پیشرفته، توجه و علاقه نسبت به آموزش مدیران در اوایل دهه ۱۹۴۰ آغاز شد و از آن به بعد، روانشناسان صنعتی/سازمانی برنامه‌ریزی و اجرای طرحهای پژوهشی، آموزشی و مشاوره‌ای در این زمینه راه‌کانون توجه خود قرار دادند. آمارهای انتشار یافته در سال ۱۹۸۶ حاکی از آن است که ۷۵ درصد از مؤسسات دولتی و شرکتیهای خصوصی، برنامه‌های خاصی را برای آموزش مدیران خود، اجرا می‌کنند. علاوه بر آن، با توجه به پیشرفت‌های سریع فن‌آوری، امروزه نیازمندی مدیران جزء الزامات کار آنان قلمداد می‌شود. در آن سالها نیز پیش‌بینی شده بود که در ده سال بعد، لازم است ۹۰ درصد از مدیران اجرایی سازمانها، در دوره‌های آموزشی مجدد و مستمر، شرکت کنند (میتنر^۱، ۱۹۸۶).

در ادامه فصل حاضر، مهمترین روشهای آموزشی ویژه مدیران، معرفی گردیده است. چرخش شغلی^۲: در این روش آموزشی، از مدیران خواسته می‌شود مسئولیتهای گوناگونی را در بخشهای مختلف سازمان محل کار خود به عهده بگیرند و طی آن در معرض موقعیتهای متنوع‌تری قرار

رفتار مناسبی از کارکنان صادر گردید، به نحوی پاداش (تقویت) دریافت می‌کنند. در این روش، تشویق به کار گرفته نمی‌شود. به عبارت دیگر، در روش تغییر رفتار، به جای اینکه کارآموزان در رابطه با رفتار غیرمطلوبشان تنبیه شوند، در مقابل رفتار مطلوبی که از آنان سر می‌زند، تقویت مثبت دریافت می‌کنند. نتایج یک بررسی نشان می‌دهد با استفاده از این روش، ۵۲ درصد بر میزان بهره‌وری و ۶۲ درصد بر کیفیت تولیدات سازمان مورد مطالعه، افزوده شده است (لوتان^۱ و همکاران، ۱۹۸۳).

یکی از کاربردهای جالب تغییر و اصلاح رفتار در سازمان، به وسیله فیتی^۲ (۱۹۷۲) گزارش شده است. هدف از به کارگیری این روش آموزشی آن بود که عملکرد شغلی کارکنان یک شرکت هواپیمایی، تغییر کند. در بررسی عملکرد شغلی کارکنان بخش فروش بلیط و اطلاعات پرواز این سازمان، مشخص شد که در دو زمینه مشکلائی وجود دارد. مشکل اول آن بود که کارکنان این شرکت هواپیمایی معتقد بودند در طی مدت ۹۰ دقیقه، به ۹۰ درصد از سؤالاتی تلفظ مشتریان خود، پاسخ می‌دهند. ولی در ارزیابی عملکرد آنان در این زمینه، مشخص شد که برخلاف اظهار نظر اولیه آنان، در عمل تنها به ۳۰ درصد از این سؤالات پاسخ می‌دهند. مشکل دوم نیز آن بود که وسایل حمل و نقل بسته‌ها تنها در ۴۵ درصد از زمان کار، مورد استفاده قرار می‌گرفت؛ در حالی که مدیریت شرکت فکر می‌کرد از این وسایل در ۹۰ درصد از زمان کار، استفاده می‌شود.

در تلاش برای تغییر رفتار کارکنان، مدیریت شرکت مورد بحث موفق شد؛ (۱) بر سرعت پاسخگویی افراد پیافاید و (۲) موارد استفاده از وسایل حمل و نقل را نیز تا حد ممکن، افزایش دهد. برای رسیدن به این اهداف، همه مدیران این شرکت هواپیمایی در برنامه آموزشی تغییر رفتار شرکت کردند و با استفاده از فنون آموزش برنامه‌ای، با مفاهیم و روشهای تقویت مثبت و نیز اهمیت آگاهی افراد از نتایج عملکردشان (بسخوراند)، آشنا شدند. برای مدیران کتابچه‌ای فراهم گردید که در آن ۱۵۰ نوع روش نشان دادن توجه و ارائه پاداش به کارکنان - از یک لیچند و نکان دادن سر به علامت رضایت گرفته تا تشویق کتبی کارکنان - معرفی شده بود. به مدیران آموزش داده شد تا در حداقل فاصله زمانی ممکن، وقتی رفتار مطلوبی از کارکنان سر می‌زند، از روش تقویت مثبت ملامت استفاده کنند و به تدریج تغییرات را در بعضی از موارد ارائه دهند و در موارد دیگر، ارائه ندهند. از طرف دیگر، موجدانی فراهم گردید که افراد بتوانند از نتایج کارشان روز به روز اطلاع حاصل کنند و عملکرد شغلی خود را با عملکرد مطلوب و مورد پذیرش شرکت (برای مثال، پاسخ به سؤالات مشتریان در طی مدت ۹۰ دقیقه)، مقایسه کنند. باید توجه داشت که در این برنامه خاص، یعنی، تقویت کردن و مطلع ساختن افراد از نحوه عملکردشان، هیچ‌گونه پاداش مالی یا برنامه‌ای برای افزایش حقوق و مزایا و نظایر آن، در کار نبوده است. نتایج این

رویش مورد پژوهشی^۱: روش مورد پژوهشی با بررسی موردی از جمله روش‌هایی است که غالباً در دوره‌های آموزشی خاص مدیران، به کار گرفته می‌شود. در این روش، یک مشکل پیچیده و شبیه آنچه مدیران در کار روزانه خود با آن مواجه هستند، به شرکت‌کنندگان در دوره آموزشی داده می‌شود و از آنان می‌خواهند آن مشکل را از طریق بحث و گفتگو، مورد بررسی دقیق قرار دهند. در دوره‌های آموزشی که به وسیله نویسنده کتاب برای مدیران شرکت‌کننده در کارگاه‌های آموزشی و دانش‌شناسی به‌روردی، و دانش‌شناسی صنعتی / سازمانی، و دانش‌شناسی صنعتی بالینی، و دانش‌شناسی کار و نظایر آن (از سال ۱۳۵۳ تاکنون) برگزار می‌شود، ابتدا الگوی مناسبی برای شناخت مشکل و سپس حل آن به مدیران شرکت‌کننده ارائه می‌گردد و بعد از آنان خواسته می‌شود به ترتیب: (۱) مشکل را به‌خوبی تعریف کنند، (۲) علت‌ها و دلایل ایجادکننده مشکل را مشخص سازند، (۳) راهبردها و راه‌حلهای هر صحت را برشمرند و (۴) عوامل پیش‌برنده و بازدارنده هر راهبرد و راه‌حل را نیز مشخص سازند. موضوعها و مطالب مورد پژوهشی جهت ارائه در این کارگاه‌های آموزشی به گونای تهیه و تدوین می‌شوند که تنها یک راحل درست ندارند و رهبر گروه (استاد حاضر در کارگاه آموزشی) نیز راه‌حلی را به افراد پیشنهاد نمی‌کند. در واقع، این گروه است که باید راهبرد یا راه‌حلهای مناسب را پیدا کند. یکی از هدفهای اصلی این روش آموزشی آن است که؛ (۱) کارآموزان مهارت‌های لازم برای تشخیص، تعریف، آسیب‌شناسی و سپس حل مشکل و فنون مذاکره اصولی و تصمیم‌گیری را بیاموزند؛ (۲) فرضیه‌ها و تفسیرهای خود را مورد تجربه و تحلیل و نقد و بررسی قرار دهند و (۳) آموگي و ظرفیت لازم برای پذیرش عقاید و نظریات صحیح دیگران را پیدا کنند. مزایا و معایب روش مورد پژوهشی عبارتند از:

۱- گاه، رفتار کارآموزان در جلسه کورهی - در طی دوره آموزشی - با رفتار آنان در رابطه با حل یک مشکل در موقعیتهای واقعی کار آنان، شباهت چندانی ندارد.

۲- ممکن است نوعی تفاوت و فاصله بین راه‌حلهای نظری یک مشکل که در دوره آموزشی ارائه می‌گردد و راه‌حلهای عملی آن - در موقعیتهای واقعی - وجود داشته باشد. در این صورت، پاکگیری مهارتها در موقعیتهای آموزشی، به موقعیتهای واقعی - در هنگام کار در سازمان - انتقال پیدا نمی‌کند.

برای استفاده مناسبتر از این روش، پیشنهاد می‌شود به جای ارائه موارد پیچیده و مفصل، و به‌سادگی انتخاب و بعد از کارآموزان خولته شده به بحث و تبادل نظر درباره آن بپردازند و در مواردی نیز آموزش‌دهنده در بحث گروهی شرکت کند. در روش دیگر - که اصطلاحاً به آن **فرایند روینداد^۲** گفته می‌شود - کارآموزان با طرح سؤالاتی مناسب، ابعاد گوناگون مشکل را روشن می‌سازند و آموزش‌دهنده نیز با ارائه پاسخهای مناسب، آنان را تشویق می‌کند تا روینداد مورد نظر را به طور جامع، مورد بررسی

گیرند. این روش، به ویژه برای افرادی که کار برده می‌شود که پس از اتمام تحصیلات دانشگاهی، به استخدام سازمان درمی‌آیند. بدین ترتیب کارآموزان، دورنمای مناسبتری از سازمان پیدا می‌کنند، با مدیران سطوح بالاتر آشنا می‌شوند و مدیران نیز افراد تازه کار را می‌شناسند. وقتی کارآموزان در بخشهای مختلف سازمان کار می‌کنند و به کسب تجربه مستقیم می‌پردازند، بهتر می‌توانند به تصمیم‌گیری در این زمینه بپردازند که "استعدادها، تواناییها و علائق خود را در کدام بخش از سازمان، به کار گیرند". مزایا و معایب روش چرخش در مشاغل عبارتند از:

۱- کارآموزان فرصتهای مناسبی را برای چالش^۱ مداوم با مسائل و مشکلات سازمان محل کار مدعی خود، پیدا می‌کنند.

۲- کارآموزان پیش‌تر برای انتخاب محل کار مستمر خود پیدا خواهند کرد و تصمیم‌گیری آنان کمتر مبتنی بر تصادف و احتمال خواهد بود.

۳- ممکن است چرخش شغلی برای یک مدیر تازه کار، چند سال طول بکشد و طی آن، به جای مشاهده و یادگیری شیوه‌های اثربخش رهبری و مدیریت در آن موقعیتها، تنها به آن دلیل به بخشهای گوناگون سازمان انتقال داده شود که مسئولیتهای رهبری و مدیریت در آن بخشها را، عهده‌دار گردد.

۴- تغییر و تحول سریع مدیران تازه کار - در طی دوره آموزشی - باعث می‌شود قابلیت انعطاف بیشتری پیدا کنند، بر میزان سازگاری آنان در محیط کار افزوده گردد و مهمتر از آن، اعتماد آنان به خود - در زمینه چالش با مشکلات کار در بخشهای مختلف سازمان - افزایش یابد.

۵- اشکال این روش آموزشی آن است که تغییر محل کار و مسئولیتهای کارآموز می‌تواند باعث ایجاد مشکلات شخصی برای او شود و به عنوان یک مدیر تازه کار، ناچار باشد فشار روانی قابل توجهی را تحمل کند. ضمناً اگر لازم باشد کارآموز به شهرهای مختلف یا به شعب گوناگون سازمان مستقل شود، احتمال دارد با خانواده و همسر خود، مشکل پیدا کند.

۶- اگر دوره چرخش در مشاغل نیز کوتاه باشد، ممکن است مدیر تازه کار، فرصت لازم برای کسب تجربه در محل جدید را، پیدا نکند.

۷- اگر قصد مدیریت سطوح بالاتر از فرستادن مدیران جدید به بخشهای مختلف سازمان آن باشد که به نحوی مشکلات سازمانی را حل کنند، در این صورت، هدف اصلی آموزش از نوع چرخش در مشاغل فراموش می‌شود و این احتمال افزایش پیدا می‌کند که مدیران کارآموز، فرصتی برای کسب مهارت‌های لازم و ارتقا به سطوح بالاتر مدیریت را به دست نیارند.

۳- در مواردی که طول دوره آموزشی سه روز یا بیشتر از آن است، با به کارگیری این روش آموزشی می‌توان مرچبات رشد و بالندگی مدیران را فراهم آورد.

آموزش در سید:^۱ از این روش بیشتر برای آموزش مدیران اجرایی استفاده می‌شود. در روش آموزش در سید که در واقع نوعی بازی مدیریت است، وضعیتی مشابه شغل یک مدیر ایجاد و طی آن، از فرد خواسته می‌شود؛ (۱) به تنهایی به توده‌ای از نامه‌ها، یادداشت‌ها، شکایات مشتریان، درخواست مژوسان برای اظهارنظر و مواد و موضوعهای دیگر، رسیدگی کند؛ (۲) همانند مدیری که در حال انجام دادن وظایف شغلی عادی و روزانه خود می‌باشد، تصمیم‌گیری کند، و بالاخره (۳) به هر موضوعی که شیوه‌ای مناسب رسیدگی کند، سپس از کارآموز خواسته می‌شود در مدت زمان معینی، اقدامات اجرایی را در هر مورد انجام دهد و مشخص سازد که به هر مورد، به چه شیوه‌ای باید پاسخ داده شود. بعد از اینکه کارآموز تصمیمات خود را در هر مورد مشخص ساخت، این تصمیمات را با کارآموزان دیگر و در جلسهای که آموزش‌دهنده نیز حاضر است، ارائه می‌دهد و افراد گروه به نقد و بررسی تصمیمات او می‌پردازند. در این روش - که گاهی کارآموزان نیز از آغاز به شیوه‌ای گروهی به فعالیت می‌پردازند - هدف اصلی، افزایش مهارت کارآموزان در تصمیم‌گیری است و آموزش مهارت‌های لازم برای کار با دیگران یا یادگیری مطالب و موضوعهای واقعی، کمتر مورد توجه آموزش‌دهنده است.

نقش‌گزینی:^۲ در این روش، کارآموزان دوره‌های مدیریت، به ابتدای نقش می‌پردازند و فعالیت‌هایی را انجام می‌دهند که به اعتقاد آنان لازم است در موقعیت خاصی که برای آنان ایجاد شده است، انجام دهند. برای مثال، ممکن است از کارآموزان خواسته شود فرض کنند که سرپرست یک واحد هستند و باید در زمینه عملکرد ضعیف یکی از افراد تحت نظریشان، با او به بحث و گفتگو بپوشینند. معمولاً نقش‌گزینی در صورت کارآموزان دیگر و آموزش‌دهنده انجام می‌گیرد و در مواردی نیز ممکن است لازم باشد کارآموز یک نقش فرضی را در حضور آموزش‌دهنده انجام دهد یا کارآموزان، نقش‌های گوناگون را بازی کنند. در مثال قبلی نیز، پس از آنکه یکی از کارآموزان نقش سرپرست را بازی کرد در نوبت بعدی، نقش یکی از افراد تحت نظرانش را بازی می‌کند. پس از آن، افراد گروه به نقد و بررسی عملکرد یکدیگر - در ابتدای نقش، سرپرستی - می‌پردازند و در صورتی که نمایش آنان ضعیف و بدیوبی شده باشد، به تساهلی آن می‌نشینند.

در آغاز نقش‌گزینی، بسیاری از کارآموزان احساس چالشی در مورد آن ندارند، اما وقتی بازی خود را آغاز کردند، به تدریج درگیر نقش خود می‌شوند و سعی می‌کنند به صورت شخصی درآیند که لازم است در نقش او بازی کنند. موزا و محدودیت‌های روش نقش‌گزینی عبارتند از:

قرار دهند و با استفاده از یادداشتهای خود، راه‌حلهای پیشنهادی خویش را در گروه مطرح سازند و از آن نیز دفاع کنند. در پایان، آموزش‌دهنده به اعضای گروه می‌گوید که رویداد مورد نظر چگونه حل شده و آثار و نتایج آن راه‌حل نیز چه بوده است.

روش بازی مدیریت:^۱ یکی از فنون اثربخش که استفاده از آن نیز در دوره‌های آموزش مدیریت متداول می‌باشد، روش بازی مدیریت است. در این فن آموزشی، از شرکت‌کنندگان در دوره خواسته می‌شود تا یکی از موقعیتهای پیچیده و مربوط به زندگی واقعی را بازسازی کنند. هدف از به کارگیری این روش آموزشی نیز آن است که توانایی افراد برای حل مشکل و تصمیم‌گیری، افزایش یابد و از طریق تمرین - که ضمناً باعث نهی‌شدن سازمان دچار زیان یا ضرر احتمالی شود - مهارت‌های لازم برای حل مشکلات مشابه را، پیدا کنند. در اجرای این روش، از کارآموزان خواسته می‌شود به چند گروه (۳، ۴ یا ۵ تا ۷ نفر) تقسیم شوند و هر گروه نیز نماینده بخشی از سازمان باشد. سپس به اعضای هر گروه اطلاعات دقیقی درباره مشکل مورد نظر داده می‌شود و از آنان خواسته می‌شود تا گروه خود را سازمان دهند و با واگذاری مسئولیت به هر عضو گروه، جمعاً مشکل مورد نظر را حل کنند. پس از آنکه افراد گروه، نتایج تلاقی خود را در حضور همه اعضای گروه اعلام کردند، آموزش‌دهنده به نقد و بررسی راه‌حلهای آنان می‌پردازد و از آنان می‌خواهد تا در اختیار داشتن اطلاعات جدید، دوباره تلاش برای حل مشکل را آغاز کنند. مشکلی که به اعضای گروه داده می‌شود باید واقعی باشد و هر یک از اعضای گروه نیز از نظر هیجانی، درگیر مشکلی شوند که واقعاً برای سازمان محل کار آنان، پیش آمده است.

تنوع بازیهای مدیریت بسیار زیاد است و این بازیها نیز از جهت سخت یا ساده بودن، واقعی یا تخیلی بودن، مختصر یا مفصل بودن و نظایر آن، با هم تفاوت دارند. بازیهای مدیریت را می‌توان در دو دسته کلی، یعنی (۱) بازیهای مدیران سطوح عالی^۲ (که در آن مشکلات ویژه مدیران سطوح بالای مدیریت مورد بررسی قرار می‌گیرند) و (۲) بازیهای کارکردی^۳ (که در آن کارکرد یک بخش از سازمان، مثل قسمت کنترل تولید یا بازاریابی، مورد توجه قرار می‌گیرد)، تقسیم می‌شوند. موزا و معایب این روش آموزشی عبارتند از:

۱- استفاده از این روش در دوره‌های آموزشی کوتاه مدت (یک روز)، با محدودیتهای خاص خود همراه است و افراد گروه فرصت کافی برای بررسی جامع مشکل را نخواهند داشت.

۲- اگر یکی از شرکت‌کنندگان در دوره به اندازه کافی برای کارکردی آمادگی نداشته باشد، ممکن است ادامه فعالیت در گروه برایش کسالت‌آور شود و موجهات دلسردی و خستگی اعضای دیگر را فراهم آورد.

ناکارآمد، با روحیه ضعیف فرد تحت نظارت مدیر، با هر موقعیت مشکل‌زایی دیگری باشد که ممکن است مدیران در کار روزانه خود با آن مواجه شوند. در این نمایش، چون مدیر مورد بحث، یک مشکل را به شیوه‌ای اثربخش حل می‌کند، در عمل نمونه جالبی از روش حل مشکل را به نمایش می‌گذارد. پس از نمایش فیلم، از کارآموزان خواسته می‌شود به تمرین بپردازند و رفتاری را که به نمایش گذاشته شده است، تمرین کنند. در این روش، افراد به نقش‌گرایی نمی‌پردازند، بلکه همان رفتاری را که در فیلم دیده‌اند، تمرین می‌کنند. این تمرین در حضور کارآموزان دیگر انجام می‌گیرد و آنان نیز با بیان نظریات و دیدگاه خود در مورد عملکرد کارآموز، وی را از نتایج کارش مطلع می‌سازند (بسخوراند با بازخورد) و به او می‌گویند که تا چه اندازه توانسته آنچه را که در فیلم دیده است، تقلید کند. کارآموزان به طور فزاینده در به نمایش گذاشتن رفتارهایی که باید سرمشق‌گیری کنند، به خود اعتماد پیدا می‌کنند و با اطلاع از نظریات کارآموزان دیگر، تقویت می‌شوند. باید در نظر داشت که هرچند در این روش آموزش، نسبت به رفتارهای واقعی مدیران اثربخشی تأکید می‌شود، ولی نگرشها، صفات شخصیتی یا ویژگیهای کلی آنان، مورد نظر نیست. در چهارمین جنبه از سرمشق‌گیری رفتاری - یا آنچه اصطلاحاً به آن انتقال یادگیری گفته می‌شود - از فنون گوناگون برای انتقال اثربخش مطالب آموخته شده - در دوره آموزشی - به موقعیت واقعی، استفاده می‌شود. ضمناً، هر چه مطالب ارائه شده در فیلم با موقعیتهای واقعی و مشکلات مدیران شغال در سازمان بیشتر شباهت داشته باشد، انگیزه کارآموزان برای یادگیری رفتارهای به نمایش گذاشته شده نیز، بیشتر است.

در سرمشق‌گیری رفتاری، برنامه آموزشی از مشکلات ساده آغاز و به مشکلات پیچیده‌تر می‌انجامد. بنابراین، کارآموزان مرحله به مرحله با رفتارها و راه‌حلها آشنا می‌شوند و مانیز می‌دانیم این نوع یادگیری برای کسب مهارت‌های پیچیده، مؤثرتر است. وقتی کارآموزان رفتارهای مورد نظر را آموختند، با شیوه‌های از قبل تعیین شده، تقویت می‌شوند باید توجه داشت که؛ (۱) تعداد کارآموزان شرکت‌کننده در این نوع روش آموزشی بین ۶ تا ۱۲ نفر است؛ (۲) مدت این دوره آموزشی چهار هفته می‌باشد؛ (۳) در هر هفته، ۴ ساعت کلاس آموزشی دایر خواهد شد و (۴) در فواصل بین جلسات آموزشی نیز کارآموزان در سازمان محل کار خود، حاضر می‌شوند.

نتایج حاصل از کاربرد روش آموزشی سرمشق‌گیری رفتاری، در بیش از ۳۰۰ سازمان، بسیار امیدوارکننده بوده است. نتایج بررسی ۷۰ تحقیق در این زمینه نشان می‌دهد که می‌توان شیوه آموزشی سرمشق‌گیری رفتاری را جزء مؤثرترین روشهای آموزشی قلمداد کرد (بورک^۱ و دی^۲، ۱۹۸۶). مزایای این روش عبارتند از؛ (۱) در افزایش سطح روحیه کارکنان، اثر قابل توجهی می‌گذارد؛ (۲) باعث افزایش

- ۱- از این روش می‌توان به عنوان وسیله‌ای باارزش برای یادگیری کارآموزان مدیریت، استفاده کرد و بعد از اتمام دوره، مدیران احساسات افراد تحت نظارتشان را بهتر از گذشته درک می‌کند.
- ۲- باعث می‌شود کارآموزان با نقشهای مختلفی - که در آینده به عهده خواهند گرفت - آشنا شوند، پیچیدگی این نقشها را بشناسند، و با نقطه نظر افراد دیگر نیز، آشنایی بیشتری پیدا کنند.
- ۳- تجربه‌های باارزشی پیدا می‌کنند که امکان کسب آن در روشهای آموزشی دیگر وجود ندارد و ضمناً نقاط ضعف و قوت عملکرد کارآموزان دیگر را مشاهده می‌کنند و از آن برای عملکرد بهتر خود بهره می‌گیرند.
- ۴- اگر در حین ابفای یک نقش، مرتکب اشتباه شوند، اشتباه آنان مشکل خاصی را برای سازمان ایجاد نمی‌کند.

۵- بعضی از کارآموزان مدیریت به دلایل مختلف، تمایلی برای ابفای نقش در حضور دیگران را ندارند و به همین دلیل، رفتارشان مصنوعی و بی تفاوت است و همین رفتار باعث می‌شود افراد دیگر گروه نیز کار خود را جدی تلقی نکنند.

به هر حال، شکی نیست که از روش نقش‌گرایی می‌توان در دوره‌های آموزش مدیریت استفاده کرد و نتایج تحقیقات در این زمینه نیز نشان داده است که توانایی مدیران برای تعیین هدف افراد تحت نظارتشان در جلسه مصاحبه ارزیابی، افزایش یافته و نتایج این بهبود پس از گذشت سه ماه، هنوز هم محسوس بوده است (ایوانسویچ^۳ و اسمیت^۴، ۱۹۸۱)؛ به هر حال، به دلیل کمبود آموزش‌دهندگان متخصص و ورزیده در زمینه روانشناسی صنعتی/سازمانی، روانشناسی صنعتی، روانشناسی کارکنان، روانشناسی کار و بالاخره روانشناسی به‌موردی در ایران، در عمل امکان استفاده از این روش در همه سازمانها محدود است.

سرمشق‌گیری رفتاری^۵: در این روش، از کارآموزان خواسته می‌شود تا بر اساس عملکردهای واقعی، جالب و اثربخش مدیریت در سازمان، سرمشق‌گیری کنند. وجود چهارگانه سرمشق‌گیری رفتاری (یا یادگیری کاربردی) عبارتند از: (۱) سرمشق‌گیری^۶، (۲) تمرین رفتاری^۷، (۳) پسخوراند (بازخورد)، و (۴) انتقال یادگیری^۸ (سورچر^۹، ۱۹۸۲).

سرمشق‌گیری یکی از روشهای اثربخش آموزش است. در این روش، ابتدا به کارآموزان مدیریت، فیلمی نشان داده می‌شود که در آن، مدیر یک واحد با یکی از افراد تحت نظارتش مشکل پیدا می‌کند و سپس این مشکل را به شیوه‌ای اثربخش، حل می‌کند. این مشکل می‌تواند: غیبت مکرر، عملکرد

- | | | |
|---------------------|-------------------------|-------------------------|
| 1. J. M. Iwanecvich | 2. S.V Smith | 3. behavior modeling |
| 4. modeling | 5. behavioral rehearsal | 6. transfer of training |
| 7. M.Sorcher | | |

یکدیگر نشان دهند و موضوع اساسی بحث آنان نیز در همین زمینه باشد.

واقعیت آن است که در کشورهای صنعتی پیشرفته، به کارگیری روش آموزش حساسیت در اوایل سالهای ۱۹۷۰ به اوج خود رسید و از آن پس، تدریجاً کمتر مورد استفاده قرار گرفت. یکی از عواملی که باعث شد استفاده از این روش در آن کشورها از رونق اولیه خود بپزد آن بود که غیر روانشناسان یا روانشناسانی که در این زمینه تخصصی نداشتند نیز برای کسب درآمد، وجهه اجتماعی یا دلایل دیگری به برگزاری چنین دوره‌هایی پرداختند. از طرف دیگر، استفاده از آن در سازمانهای مشاوره، گروه‌های مذهبی و دانشگاهها نیز متداول شد و افراد غیرمتخصص، روش آموزش حساسیت را از اعتبار اولیه آن انداختند. در نتیجه، پس از مدتی این نگرانی به وجود آمد که ممکن است صراحت صمیمانه و نشان دادن خشم و خصومت به افراد دیگر در گروه، بیش از آنکه سودمند باشد و موجبات صمیمیت بیشتر، بعدی آنان را فراهم آورد، به دامنه درگیرها در سازمان بپیازد. معایب و مزایای روش آموزش حساسیت عبارتند از:

۱- چنانچه یک نفر روانشناس متخصص، مسئولیت اجرای این روش آموزشی را به عهده نداشته باشد، روشن است که بعضی از شرکت‌کنندگان در کارگاه آموزشی، از نظر هیجانی صدمه خواهند دید (هارتلی^۱ و همکاران، ۱۹۷۶).

۲- نتایج بعضی از تحقیقات نشان داده است که اگر از روش آموزشی خاص مدیران، به درستی استفاده شود، توانایی آنان برای تحمل انتقاد، پذیرش اشتباهات خود و توجه به عقاید و نظریات دیگران، افزایش می‌یابد و بیش بیشتری نسبت به خود پیدا می‌کنند. ضمناً کنترل آنان بر رفتارشان افزایش می‌یابد و روحیه همکاری با دیگران، در آنان تقویت می‌شود. این احتمال نیز وجود دارد که اگر از این روش آموزشی به شیوه‌ای منطقی و منظم استفاده نشود، تغییر در مدیران، موقتی باشد (اسمیت^۲، ۱۹۷۵).

آموزش رهبری سازگار^۳: یکی از روشهای جدید آموزش مدیریت که با الهام از نظریه اقتضایی رهبری طراحی شده است، آموزش رهبری سازگار نام دارد. برای آشنایی با این روش، لازم است خواننده با نظریه فیسلر^۴ (۱۹۶۷) آشنایی داشته باشد. به طور خلاصه، در نظریه اقتضایی رهبری گفته می‌شود که اثربخشی رهبر، برکنش متقابل یا تعامل بین دو عامل متکی است. این عوامل عبارتند از:

(۱) ویژگیهای انگیزشی و شخصیتی رهبر و (۲) کنترل یا نفوذی که رهبر بر موقعیت تحت نظارت خود دارد. به عبارت دیگر، رهبری اثربخش وابسته به: (۱) سازگار بودن (همتا بودن)، نظیر بودن یا جور بودن) انگیزش رهبر و (۲) موقعیتی است که در آن رهبر نقش خود را ایفا می‌کند. انگیزش مدیران را

1. D.Hartley
2. P.B. Smith
3. leader match training
4. F.E. Fiedler

و بهبود کیفیت شبکه ارتباطی درون سازمان می‌شود؛ (۳) کیفیت ارتباط سازمان را با خارج از آن، بهبود می‌بخشد؛ (۴) میزان غیبت کارکنان را از محیط کار کاهش می‌دهد؛ (۵) مهارت‌های سرپرستی کارکنان سازمان را غنی تر می‌سازد و (۶) باعث می‌شود کیفیت کار در سازمان، بهبود پیدا کند.

آموزش حساسیت^۱: یکی دیگر از روشهای ویژه مدیران، آموزش حساسیت است که گاه به آن، آموزش آزمایشگاهی^۲، گروه برخورد^۳، گروههای عمل^۴، و آموزش گروه ۵^۵ نیز، گفته می‌شود. هدف اصلی از به کارگیری این روش، افزایش فهم و درک ارتباطهای بین گروهی و عمل متقابل افراد در گروه است. از اواخر دهه ۱۹۴۰ به بعد، از روش آموزش حساسیت، استفاده فراگیر شده است. به کارگیری این روش، می‌توان به افراد نشان داد که دیگران چگونه نسبت به آنان واکنش نشان می‌دهند یا چگونه آنان را درک می‌کنند و نیز آثار رفتارشان بر افراد دیگر، چگونه است. هدف اصلی این روش آن است که افراد تصور درست‌تری از خود داشته باشند و بدانند که رفتارشان بر دیگران، چه آثاری بر جای می‌گذارد. در جلسات آموزش حساسیت، معمولاً (۱) ۱۲ نفر شرکت‌کننده حضور دارند؛ (۲) برای چند هفته به تعامل اجتماعی با یکدیگر می‌پردازند؛ (۳) هر جلسه چند ساعت به طول می‌انجامد؛ (۴) معمولاً دوره آموزشی بین ۸ تا ۱۲ ساعت در روز به طول می‌انجامد و (۵) جلسه آموزشی در محلی آرام، راحت، دور از محل کار افراد و در جایی تشکیل می‌گردد که از هیاهوی زندگی روزمره به دور باشد و تقریباً هیچ‌گونه فشار روانی بر افراد، وارد نشود. قبل از تشکیل جلسات، آموزش‌دهنده به معرفی فرایند و روش آموزش حساسیت می‌پردازد و توضیحاتی را نیز در مورد اصول یادگیری و رشد در موقعیتهای اجتماعی، ارائه می‌دهد.

بعد از آنکه توضیحات مقدماتی برای شرکت‌کنندگان ارائه شد، آموزش‌دهنده نقش غیرفعال را به عهده می‌گیرد و به کارآموزان می‌گوید که مسئولیت بحث و گفتگو، به عهده آنان است. چون به افراد گروه موضوع خاصی برای بحث و گفتگو ارائه نمی‌شود، به همین دلیل، ابتدا جلسه برای شرکت‌کنندگان مهم، بی‌شکل و بی‌هدف به نظر می‌آید و موضوع بحث نیز برای آنان مشخص نیست. آنچه در این جلسات اهمیت دارد آن است که افراد در مورد یک موضوع به بحث و گفتگو بپردازند و هر یک از آنان نیز به شکلی فعال، در ارتباطهای کلامی شرکت کنند. شکل آرمانی این روش آموزشی نیز آن است که اعضای گروه درباره نقاط قوت و ضعف خود سخن بگویند. لازمه این نوع ارتباط کلامی آن است که افراد به شیوه‌ای بازی بدون پرده‌پوشی، کاملاً هیجانی و غالباً خصمانه با یکدیگر به بحث و گفتگو بپردازند. آنچه در این روش اهمیت دارد آن است که افراد احساس خشم و خصومت خود را نسبت به

1. sensitivity training
2. laboratory training
3. encounter groups
4. action groups
5. T-group training

الف - اگر مجموع نمره‌های "۳۰" "۲۰" "۱۰" باشد، احتمالاً اطلاعات و دانش شما در زمینه ارزیابی عملکرد شغلی کارکنان رضایت بخشی است.

ب - اگر مجموع نمره‌های "۱۰" "۲۰" "۳۰" باشد، احتمالاً اطلاعات شما در بعضی زمینه‌های ارزیابی عملکرد شغلی کارکنان مناسب، اما در زمینه‌های دیگر، نیاز به یادگیری بیشتر دارید.

ج - اگر مجموع نمره‌های "۵" "۲۰" "۳۰" باشد، احتمالاً جزء آن دسته از مدیرانی هستید که در واحد تحت نظارت خود با مشکلاتی روبه‌رو هستید و توصیه ما نیز به شما آن است که هر چه زودتر با دو طلب شرکت در یک کارگاه آموزشی در زمینه "ارزیابی جامع عملکرد شغلی کارکنان" شوید.

زمینه برای بحث گروهی

اکنون که با تعریف، مفاهیم، روش‌ها، معایب و مزایای "ارزیابی جامع عملکرد شغلی کارکنان" آشنا شدید یا شناخت شما در زمینه اهمیت و شیوه‌های قضاوت در زمینه نحوه عملکرد شغلی افراد، انسجام بیشتری پیدا کرد، تلاش کنید از طریق بحث گروهی، به سؤالی زیر پاسخ دهید:

۱- چرا گفته می‌شود برای افزایش کارایی و اثربخشی کارکنان هر سازمان، باید عملکرد شغلی آنان را به درستی ارزیابی کرد و به این وسیله، ضابطه را جایگزین رابطه ساخت؟

۲- اثرات متقابل اقدامات مدیر یک واحد از سازمان در زمینه ارزیابی جامع عملکرد شغلی، افراد تحت نظارتش را با اقدامات او در ابعاد دیگر (مثل آموزش آنان، واگذاری مسئولیت به آنان و ...) چگونه می‌پیماید؟

۳- به چه دلیل با دلایلی در اغلب سازمانهایی که از شیوه‌های ارزیابی عملکرد شغلی استفاده می‌شود، بخش مهم و معنی‌دار آن، یعنی "مصاحبه ارزشیابی" شناخته شده نیست یا مدیران سطوح مختلف مدیریت، از آن بهره نمی‌گیرند؟

توضیحات

۱- در صورتی که تعداد افراد گروه شما از ۲ نفر بیشتر است (حداکثر ۵ نفر)، بهتر است یکی از اعضا مسئولیت هدایت یا رهبری گروه را عهده‌دار گردد.

۲- در شرایطی می‌توان گفت کارایی و اثربخشی گروه شما بهینه است که همه افراد در بحث و گفتگو شرکت کنند، از مطالب و گفته‌های قابل استناد بهره‌گیرند و خلاصیت و نوآوری را در ترسیم روابط متقابل عوامل مورد بحث و مواصل دیگر، به کار گیرند.

۳- وظیفه گروه شما آن است که در مدت یا زمان تعیین شده، گزارش نهایی و نتیجه بحث و گفتگوی خود را آماده سازید.

فصل هفتم

بهداشت روانی در محیط کار

یکی از ویژگیهای مهم سازمانهای کارآمد آن است که مدیران این سازمانها می‌دانند لازمه دستیابی به هدفهای سازمانی، تأمین بهداشت روانی کارکنان است. حال این سؤالها پیش می‌آید که مفهوم بهداشت روانی چیست؟ ویژگی اصلی سازمانهای سالم کدام است؟ هدفهای بهداشت روانی کدامند؟ تاکنون چند اصل در بهداشت روانی مورد توجه قرار گرفته است، معیارهای موجود برای تشخیص افراد ناهنجار کدامند؟ فشار روانی چیست و عوامل ایجادکننده آن را چگونه باید شناخت؟ مفهوم فشار روانی چیست؟ عوارض و نتایج فشار روانی کدامند؟ چگونه می‌توان فشار روانی کارکنان را در محیط کارشان، به حداقل ممکن رسانید؟ فرسودگی شغلی چیست، چه نشانه‌هایی دارد و شیوه‌های درمان و پیشگیری از آن، کدامند؟ در این فصل قصد داریم خواننده را با مفاهیم اساسی بهداشت روانی و شیوه‌های افزایش سطح آن در سازمان، آشنا سازیم و در پایان فصل نیز سؤالی را برای بحث و گفتگوی گروهی، ارائه دهیم.

ویژگیهای مهم سازمانهای سالم

از مشخصات یک سازمان سالم آن است که سلامت جسمانی و روانشناختی کارکنان آن به همان اندازه مورد توجه و علاقه مدیریت سازمان قرار گیرد که تولید و بهره‌وری آنان مورد تأکید قرار گرفته است. در یک جامعه سالم، مسئولیت سازمانهای تولیدی منحصر به تولید هر چه بیشتر کالاها و خدمات سودآور نیست و مدیران سازمانها در این جوامع می‌دانند که تولید بیشتر، نتیجه و محصول مدیریت اثربخش

برای اینکه مدیران سازمانها بتوانند نقش خود را به عنوان تأمین‌کننده بهداشت روانی در محیط کار ایفا کنند، باید با مفاهیم اساسی و اولیه بهداشت روانی آشنا باشند. بعضی از این مفاهیم عبارتند از: (۱) هدفها و اصول بهداشت روانی در سازمان؛ (۲) مفاهیم مربوط به رفتار غیرعادی؛ (۳) تعریف ناهنجاری روانی؛ (۴) معیارهای مربوط به تشخیص پریشانیها و اختلالاتی رفتاری؛ (۵) طبقه‌بندی کلی اختلالات و پریشانیهای روانی؛ (۶) رویکردهای کلی درمان اختلالاتی روانی؛ (۷) معیارهای سلامت روانی؛ (۸) نقش مدیریت سازمان در تأمین بهداشت روانی کارکنان و (۹) اثر سلامت روانی کارکنان در تولید و بقای سازمان.

هدفهای بهداشت روانی در سازمان

دلایل مربوط به اینکه از مدیران خواسته می‌شود تا مفاهیم اساسی و اولیه بهداشت روانی را بشناسند، آن است که کارآیی و اثربخشی شغلی کارکنانی که گرفتار پریشانی روانی می‌شوند، کاهش پیدا می‌کند و یکی از موانع دستیابی به سطح بالای کارآیی سازمانی نیز، شیوع پریشانی روانی بین کارکنان در سازمان است. بنابراین، لازم است مدیران سطوح مختلف در سازمان، با مباحث مقدماتی بهداشت روانی آشنا شوند. این آشنایی باعث می‌شود ضمن حفظ موقعیت خود به عنوان یک مدیر، با کارکنان تحت نظارت خود مانند اعضای دیگر خانواده خویش رفتار کنند و موجداتی را فراهم سازند تا هدفهای زیر در سازمان تحقق پیدا کنند.

- ۱- ایجاد آیینان فرهنگ یا فضای روانی در سازمان که در آن، کارکنان گرفتار پریشانی روانی ناشی از محیط کار و عوامل درون‌سازمانی نشوند.
- ۲- پیشگیری از پیدایش دشواریهای ناشی از اختلالاتی رفتاری و پریشانیهای روانی. بعضی از کارکنان سازمان و به کارگیری توصیه‌های متخصصان تشخیص و درمان بیماریهای روانی در محیط کار.
- ۳- یاری رسانیدن به روانشناسی صنعتی/سازمانی شاغل (نمای وقت، نیمه وقت یا مشاور) در سازمان جهت بهره‌گیری از تخصص روانشناس بالینی^۲ و روانپزشک^۳ برای تحقق اهداف زیر:
 - ۱- تشخیص، درمان و پیشگیری از بروز نشانه‌های بیماری روانی^۴ در کارکنان.
 - ۲- بازتوانی یا آموزش کارکنان بیمار (در زمینه توانایی مهارتهای شغلی)، جابه‌جایی یا واگذاری وظایف مناسب با توان و خلق و خوی روحیه آن دسته از کارکنانی که به نحوی گرفتار پریشانی روانی ناشی از محیط کار یا خارج از آن شده‌اند و همچنین، حمایت از تأمین حقوق فردی و اجتماعی

1. mental abnormality	2. clinical psychologist	3. psychiatrist
4. mental disease		

است و مدیریت اثربخش نیز بدون توجه و اعتقاد نسبت به سلامت روانی^۱ و جسمانی کارکنان، حاصل نمی‌شود. جامعه‌ای را در نظر بگیرید که هر چند مدیران سازمانهای آن با اتخاذ شیوه‌های گوناگون و با فراموش کردن ابعاد انسانی محیط کار، به سطح تولید مورد نظر خود رسیده‌اند؛ اما کارکنان این سازمانها، عصبی، معموماً، ناراضی، پر خاشاک، بدبین و در انتظار فرصتی هستند تا پریشانیهای روانی خود را با کم‌کاری، ترور شخصیت یکدیگر، غیبت، شایعه پراکنی و ایجاد سوانح و حوادث در کار، نشان دهند. در این صورت، آیا می‌توان چنین جامعه‌ای را سالم یا موفق دانست؟ شک نیست که پاسخ به این سؤال منفی است.

پس اگر این اعتقاد را مطرح می‌سازیم که یکی از وظایف هر مدیر لایق، در والدیش و کاروان، تأمین بهداشت روانی^۲ کارکنان در سازمان می‌باشد، سختی دور از انتظار نگفته‌ایم. درست آن است که مدیران سازمانها به این وظیفه، با احساس مسئولیت و تعمق بیشتری توجه کنند و علاوه خود را نسبت به فراگیری مفاهیم اولیه آن و کاربرد اصول و مفاهیم بهداشت روانی در محیط کار، نشان دهند. بهداشت روانی در محیط کار، یعنی، مقابله در مقابل پیدایش پریشانیهای روانی و اختلالاتی رفتاری در کارکنان سازمان (به دلیل عوامل بیماری‌زا در محیط کار) و سالم‌سازی محیط و فضای روانی^۳ کار به نحوی که هدفهای چنگانه زیر تأمین شود: **هر ران کهر رست رمل کاه برسان / نهر برسان**

۱- هیچ‌یک از کارکنان به دلیل عوامل **مواجه، غیر انسانی و بیماری‌زا** در سازمان، گرفتار اختلال روانی نشود. عوامل نظیر مدیریت ناکارآمد، حاکم بودن بایسته‌سالاری به جای شایسته‌سالاری، پر خاشاک، بعضی از مدیران یا کارکنان و عوامل بسیار دیگر، می‌توانند موجب گسترش پریشانی روانی در سازمان شوند.

۲- هر یک از کارکنان از اینکه در سازمان محل کار خود به فعالیت اشتغال دارد، احساس رضایت کند و علاقه‌مند به ادامه کار در آن سازمان باشد.

۳- هر یک از کارکنان سازمان نسبت به خود، نسبت به رؤسا، موثرسان و همگان خود و به طور کلی نسبت به جایگاه خود در سازمان، احساس مثبتی داشته باشد.

۴- همه کارکنان سازمان قادر به ایجاد روابط مطلوب با محیط کار و عوامل موجود در آن باشند، روابط انسانی مناسب در سازمان برقرار باشد، و بالاخره

۵- علیرغم مشکلاتی که کارکنان در داخل خانواده و نیز در سازمان محل کار خود دارند، احساس خوشبختی کنند و از اینکه عضوی از آن سازمان هستند، راضی و خشنود باشند.

1. mental health	2. mental hygiene	3. psychological space
4. mental disorder		

آنان در داخل سازمان.

۳- شناسایی عوامل بیماری‌زا و درک ماهیت همه عواملی که در ایجاد پریشانی روانی و اختلالاتی رفتاری کارکنان سازمان نقش دارند و مبارزه با این عوامل در سازمان.

۴- پیشگیری از دشواریهایی که برای کارکنان بیمار در سازمان پیش می‌آید، با برعکس، پیشگیری از مشکلاتی که کارکنان پریشان برای همکاران خود، ایجاد می‌کنند.

۵- پیشگیری از بازگشت بیماری روانی کارکنان و تشخیص و بازشناسی آن دسته از عوامل سازمانی که در بازگشت اختلالاتی روانی کارکنان بیمار، مؤثر می‌باشند.

۶- آشناسازی کارکنان سازمان با مفاهیم اساسی بیماری و سلامت روانی و تغییر نگرش منفی کارکنان نسبت به بیماران روانی شاغل در سازمان و نیز آشناسازی آنان با شیوه‌های انسانی و مؤثر برخورد با بیماران روانی (چه در سازمان و چه در خارج از آن).

اصول بهداشت روانی در سازمان

اصول مورد نظر متخصصان بهداشت روانی در سازمان بسیار متعدد است؛ بعضی از این اصول عبارتند از:

الف - خلق جو سازمانی مناسب و حفظ آن: لازمه خلق جو سازمانی مناسب، ایجاد شرایطی است که کارکنان سازمان با اعتقاد قلبی و با صمیمیت برای خود و همکاران خویش احترام قابل باشند و این گونه احساس احترام نسبت به خویشان و دیگران را در رفتار و اعمال خود نیز، آشکار سازند. مدبری که به این اصل از بهداشت روانی معتقد است، در رفتار خود با افراد تحت نظارتش به شیوه‌هایی که در زیر اشاره شده است، عمل می‌کند:

۱- از به کارگیری روشهای مبتنی بر زور و اجبار در محیط کار اجتناب می‌کند و به خاطر دارد که اگر کارکنان تحت نظارت او به دلیل ترس و برای اجتناب از تنبیه کار کنند، گرفتار پریشانیهای روانی خاص محیط کار خود خواهند شد.

۲- ابتدا می‌کوشد تا استعدادهای بالقوه کارکنان تحت نظارت خود را بشناسد و بعد، همه امکانات لازم برای رشد و شکوفایی این استعدادها را در حد توان سازمان، فراهم آورد.

۳- با علاقه و صرف وقت می‌کوشد تا دلیل یا دلایل کم کاری، غیبت از کار، بی‌حوصلگی و بی‌علاقگی به کار و ایجاد سائقه و حوادث در کار را که به دلیل کم توجهی کارکنان تحت نظارتش پیش آمده است، بشناسد و از تضامتهای کورکورانه، کورکوار و مبتنی بر پیشداوری و جهل وزیدن نسبت به اساس رفتار آدمی، بپرهیزد.

۴- می‌داند و به این نکته مهم معتقد است که لازمه کار مؤثر در سازمان، برخورداری کارکنان از روحیه بالا و علاقه آنان نسبت به کار است. یکی از وظایف مهم مدیریت سازمان آن است که این

علاقه و روحیه خوب را در کارکنان ایجاد و حفظ کند.

۵- از همه روشهای انسانی شناخته شده برای جلوگیری از ایجاد احساس حقارت و ناامنی در کارکنان تحت نظارتش استفاده می‌کند و می‌داند که احساس ناامنی، حقارت و اضطراب ناشی از آن، اساس و پایه بیشتر پریشانیهای روانی است.

ب - شناخت محدودیتهای خود و دیگران: یکی از اصول بهداشت روانی آن است که شخصی واقعیهای زندگی و جهان اطراف خود را بشناسد و با این واقعیتها به شیوه‌ای مستقیم برخورد کند. مدبری که این اصل از بهداشت روانی را درک می‌کند و به آن معتقد است، سعی می‌کند ضمن باری گرفتن از روانشناس کارکنان، در رفتار خود با افراد تحت نظارتش نیز به شیوه‌های زیر عمل کند:

۱- به آنان کمک می‌کند تا با واقعیهای محیط کار کاملاً آشنا شوند و خصوصیت و کشمکش با آن دسته از معیارها و عوامل سازمانی را که با توجه به ابعاد انسانی، اخلاقی و فرهنگ سازمانی، صحیح تلقی می‌شوند، کنار بگذارند و موجدانی و فزاهم نسازند تا این گونه خصوصیتها یا کشمکش‌ها، منجر به پریشانی روانی آنان نشود.

۲- به آنان کمک می‌کند تا شخصیت خود را آنگنان که هست، بپذیرند، جنبه‌های مثبت شخصیت خود را پرورش دهند و تا حد امکان از مراحمت جنبه‌های منفی شخصیت خود در محیط کار، جلوگیری کنند.

۳- به آنان یاری می‌دهد تا دلیل یا دلایل اینکه نتوانسته‌اند به پشت بالتر یا شغل بهتر گمارده شوند را بشناسند و به دلیل محدودیتها و تقایص شخصی احتمالی خود، به تحقیر و سرزنش کردن دیگران نپردازند.

ج - تلاش جهت شناخت علل رفتار کارکنان: لازمه شناخت علل و اساس رفتار کارکنان، آگاهی نسبت به این واقعیت است که: (۱) رفتار دیگران تابع رابطه علت و معلول می‌باشد؛ (۲) رفتار افراد در محیط کار نیز مانند سایر پدیده‌های مورد بحث در علوم دیگر، قابل بررسی و شناخت است؛ و (۳) برای هر رفتار فرد در سازمان نیز دلیل یا دلایلی وجود دارد. مدبرانی که به این اصل از بهداشت روانی در کار معتقد هستند، به شیوه‌های زیر عمل می‌کنند:

۱- می‌داند کشف دلیل یا دلایل نهفته رفتار آدمی مشکل است و تا وقتی که دلیل یا دلایل رفتار آنان شناخته نشده است، نباید کارکنان تحت نظارتشان را به دلیل کم کاری، انحرافی، عصیت و نظایر آن، سرزنش کند.

کرده است، در رابطه با کارمندان تحت فشار نقش، به شیوه‌های زیر عمل می‌کند:

- ۱- نسبت به سلامت جسمی آنان توجه نشان می‌دهد و در صورتی که آنها گرفتار بیماری جسمی شده باشند، نسبت به تأمین امکانات لازم برای درمان آنان تا حد امکان، تلاش می‌کند.
- ۲- اگر یک یا چند نفر از کارکنان سازمان گرفتار نوعی پریشانی روانی شده‌اند، نسبت به درمان آنان توجه کافی نشان می‌دهد و ضمن توجه نسبت به توصیه‌های روانشناس صنعتی/سازمانی (مشاور یا معین در سازمان) و تهیه مقدمات یا امکانات لازم جهت ارجاع این افراد به روانشناس بالینی و روانپزشک، خود نیز نقش راهنما و مشاور را برای آنان ایفا می‌کند.

تعریف رفتار ناهنجار^۱

اگر از کارکنان یک سازمان سؤال کنیم که منظور شما از رفتار ناهنجار یا بیمارگونه چیست؟ متوجه خواهیم شد که هر یک از آنان مفهومی از رفتار ناهنجار در ذهن خود دارند که می‌تواند با مفهوم می که افراد دیگر در ذهنشان دارند، کاملاً متفاوت باشد. معمولاً ما افرادی را غیرعادی، ناهنجار یا بیمار می‌دانیم که رفتار، تفکر و هیجاناتی آنان ناسازگار، غیر معمول و عجیب و غریب باشد و از این جهات با کارکنان دیگر سازمان، تفاوت‌های آشکاری داشته باشند. بعضی اعتقاد دارند که ناهنجار بودن، یعنی، دیوانه بودن یا جنون داشتن، اما ناهنجار بودن مفاهیم و معانی مختلف و پیچیده‌ای دارد و ما نیز سعی کرده‌ایم با رعایت اختصار، ناهنجاری را تعریف کنیم. گاه منظور از ناهنجار بودن، اشاره به رفتارهای قابل مشاهده و صحنی یا دنیای ذهنی شخص مورد نظر است، در مواردی نیز شدید بودن یا ضعیف بودن یک حالت رفتاری، هیجانی یا فکری خاص، باعث می‌شود او را ناهنجار تلقی کنیم (مثل وقتی که شدیداً خوشحال است یا اصلاً احساس خوشحالی در او وجود ندارد). ممکن است اختلال در فعالیت‌های شناختی^۲ (تفکر، حافظه، استدلال، و ادراک) یکی از افراد تحت نظر درمان، باعث شود او را ناهنجار بدانیم (مثل وقتی که زیاد فکر می‌کند یا غالباً به دیگران سروطن دارد). گاه نیز اختلال در کشتی‌های هیجانی یکی از افراد سازمان، ما را متقاعد می‌سازد که او ناهنجار است (مثل حسادت زیاد داشتن یا شدیداً غمگین بودن).

ناهنجاری یا اختلال در نظام ادراکی (مثل وقتی که دچار توهم^۳ می‌شویم)، نظام انگیزشی (مثل وقتی که بیش از حد غذا می‌خوریم)، نظام حسی (مثل وقتی که بخشی از بدن ما، بدون اینکه نقص عضوی در کار باشد، محرک‌ها را حس نمی‌کند)، نظام حرکتی (مثل وقتی که بدن، دچار لرزه‌های مکرر می‌شود)، نظام کلامی (مثل پر حرفی)، روابط میان فردی (مثل وقتی که رابطه یک کارمند با همکارانش دچار اختلال می‌شود)، نظام اجتماعی (مثل وقتی که فرد با ارزشهای اجتماعی خود به ستیز می‌پردازد،

۲- می‌دانند رفتار کارکنان تحت فشار نشان، تحت تأثیر عوامل بسیار متعدد از آنان سر می‌زند و شناخت کامل این عوامل، حتی برای خود کارکنان نیز، امکان‌پذیر نیست.

۳- می‌دانند برای شناخت اختلالات رفتاری و پریشانی‌های روانی کارکنان تحت فشار نشان، باید ابتدا از متخصص روانشناس صنعتی/سازمانی و براساس تشخیص و توصیه وی، از متخصصان روانشناسی بالینی و روانپزشکی استفاده کنند و تحقیق، تهیه، تهیه یا ارجاع کارکنان مبتلا به پریشانی روانی، تنها می‌تواند مشکلات را تشدید کند.

د- آشنایی با دیدگاهی نظام‌مند و کل‌نگر در رابطه با آدمی: لازمه این آشنایی، آگاهی نسبت به این واقعیت است که رفتار هر یک از کارکنان سازمان، تابع تمامیت وجود آنان می‌باشد و ابعاد شناختی (مثل تفکر، حافظه، و استدلال)، هیجانی (مثل ترس، اضطراب، امید، نگرانی، و محبت) و حرکتی (مثل شیوه راه رفتن، کار کردن و ...) هر فرد، در رابطه متقابل با دیگران (سرپرست، همکاران و ...) است. بنابراین، آنچه از یک کارمند یا کارگر در محیط کار سر می‌زند، نتیجه آثار متقابل همه ابعاد شخصیتی اوست. هیچ عملی از کارکنان سازمان در خلأ سر نمی‌زند و هیچ عمل رفتاری نیز مستقل از سایر خصوصیات شخصیتی آنان، به ظهور نمی‌رسد. مدبری که این واقعیت را با همه مشخصه‌هایی آن بخوبی شناخته است، می‌داند که:

۱- ضم، اندوه، افسردگی و به ویژه خستگی از کار (فوسردگی شغلی)، اثر محسوس بر میزان توجه و دقت کارکنان باقی می‌گذارد و به همین دلیل باید تا حد امکان، شرایط مناسب کار برای آنان، فراهم آید.

۲- اضطراب می‌تواند؛ (۱) موجب کاهش توجه و تمرکز مکرر کارکنان شود؛ (۲) حافظه آنان را دچار اختلال کند و (۳) بر میزان سوانح و حوادث در کار، بیفزاید. به همین دلیل باید موجداتی را فراهم سازد که محیط کار برای کارکنان تحت فشارش اضطراب آور نباشد و برعکس، باید در آنان احساس امنیت شغلی به وجود آورد. برای این منظور، باید از بوز هو گونه دیگری و نشان دادن خشم پنهان در محیط کار، جلوگیری کند.

ه- آشنایی با اثرات متقابل بیماری‌های جسمی و پریشانی‌های روانی: لازمه این آشنایی، آگاهی نسبت به این واقعیت است که اختلالات و ناراحتی‌های جسمی می‌توانند موجب ابتلای کارکنان سازمان را به انواع گوناگون پریشانی‌های روانی فراهم آورند. از طرف دیگر، بیماری‌های روانی و اختلالات رفتاری نیز می‌توانند منجر به بیماری‌های جسمی شوند. برای مثال، کارمندی که لگنت زبان دارد، ممکن است گرفتار عارضه کمروسی شود و به همین ترتیب، کمروسی و خودکم‌بینی یا احساس حقارت او نیز می‌تواند لگنت زبانش را بیشتر کند. مدبری که این واقعیتها را بخوبی درک

