

خلاصه فصل ۱ و ۲

مقدمه: روانشناسی با مطالعه رفتار بشر سروکار دارد، روانشناسی صنعتی مقدمات کار برد اصول روانشناسی درخصوصی مشکلات اشخاصی که در صنعت مشغول به کار هستند می‌باشد مبدأ آن با آغاز قرن بیستم می‌گردد که از اصول اصلی پایه روانشناسی برای افرادی که درجنگ اول شرکت داشتند استفاده می‌شد.

روانشناسی صنعتی چیست؟ اصطلاح روانشناسی صنعتی ترکیب دو کلمه روانشناسی و صنعت می‌باشد صنعت مستقل از زندگی اجتماعی است که وظیفه آن مجهز کردن انسان متمدن با اهداف مادی که موقعیت زندگی‌اش آن را ایجاب می‌کند می‌باشد سی‌اس‌می‌یر هدف روانشناسی صنعتی را این گونه بیان می‌کند که هدف روانشناسی صنعتی رسیدن به بازده یا تولیدات بیشتر نیست بلکه ایجاد سهولت و آسانی برای کارگران در محیط کار می‌باشد

-روانشناسی صنعتی در کشورهای مختلف چگونه دیده می‌شود؟ اگرچه در انگلستان و آمریکا اصطلاح بنیادی روانشناسی صنعتی هنوز بکار می‌رود عنوان جدید آن در آمریکا روانشناسی صنعتی - سازمانی و در انگلستان معمولاً به آن روانشناسی مشاغل می‌گویند در اروپا اصطلاح روانشناسی کاروسازمان به طور گسترده استفاده می‌شد و در هند واژگانی همچون روانشناسی کار، روانشناسی صنعتی و سازمانی حتی روانشناسی بهره‌وری استفاده شده است

هدف روانشناسی صنعتی چیست؟ برنارد ماسید هدف روانشناسی صنعتی خدمت به اهداف اساسی صنعت جهت تولید کالاهای مورد نیاز به وسیله انسان متمدن به اقتصادی‌ترین روش ممکن می‌باشد. این امر به وسیله به کار بردن روانشناسی الف، در انتخاب کارگران براساس مناسبات طبیعی، ب، در ایجاد روش‌های برتر در کار منظور به دست آوردن بیشترین تولید و بازده از انرژی و تلاش انسان در کار صورت می‌پذیرد این دوحوزه باتلاش برای یافتن بهترین کارگران و طراحی بهترین روش‌های کار سروکار دارند.

روانشناسی صنعتی چگونه بوجود آمد؟ اولین کار مهم و با ارزش در خصوص کاربرد روانشناسی در صنعت به وسیله هومگا مانستر با عنوان روانشناسی کارایی صنعتی در سال ۱۹۱۳ انتشار یافت و تحقیق خود را در شرایط واقعی دنیای کاروکارگاه با هدف بهبود کارایی در هنگام کارانجام داد. جرج می‌گوید: مواد و ماشین آلات عوامل تأثیر گذاری هستند اما انسان با توانایی احساسی، فکر، درک، برنامه ریزی ارزشمندترین و در عین حال مشکل‌ترین عنصر جهت کنترل و ایجاد انگیزه می‌باشد و محل کار، یک نظام اجتماعی است که کاربرد روانشناسی صنعتی در فهم پیچیدگی آن بسیار مفید است روانشناسی صنعتی تعاملات بین افراد تعامل آن‌ها با شغل و حرفه شان را مورد سنجش قرار می‌دهد هم برای ارتقا رضایت شغلی، هم برای افزایش تولید و بازدهی شرکت‌ها می‌تواند بکار رود.

هدف روانشناسی صنعتی چیست؟ هدف روانشناسی صنعتی: افزایش عملکرد شاخص و سازمانی که در آن مشغول کار هستند به وسیله ارتقا دانش و آگاهی در خصوص رفتار انسان می‌باشد

تعریف:

روانشناسی صنعتی به مطالعه بشر در هنگام کار است. این شاخه با رفتار، توانایی‌ها، واکنش‌های انسان با مشاغل مختلف و تعاملات متفاوت سروکار دارد.

توماس لابیلون هارل روانشناسی صنعتی را اینگونه تعریف کرده «روانشناسی صنعتی به مطالعه و بررسی رفتار افرادی که مشغول به کار در صنعت و تجارت هستند می‌پردازد، علم مطالعه توانایی‌ها و صلاحیت‌های آن‌ها برای کار و فعالیت است. روانشناسی صنعتی اینگونه نیز تعریف می‌شود کاربرد اصول و حقایق روانشناسی برای مشکلاتی که در مورد انسان بوجود می‌آید، خواه وی در صنعت تجارت، خدمات، یا مؤسسات صنعتی مشغول به کار هستند می‌باشد بر طبق نظر تیفن ومک کور میک: روانشناسی صنعتی با مطالعه رفتار بشر در جنبه‌هایی از زندگی با تولید توزیع و بکارگیری کالا و خدمات جهت زندگی شهری سروکار دارد.

حوزه مورد مطالعه روانشناسی صنعتی چیست ؟

۱- رفتار مشتری - روانشناسی مشتری (مصرف کننده) راهبردهای بازاریابی، تحقیقات مشتری انتخاب فروشگاه خرید، رفتار بعد از خرید، قوانین بازار

۲- ارتباط انسان و ماشین: تجهیزات فیزیکی برای انسان جهت آسان کردن کارهایش، چگونگی ترکیب بشر و فناوری جهت هرچه بهتر شدن نتایج و کارایی

۳- مدیریت و توسعه منابع انسانی: این بخش شامل تجزیه و تحلیل نیازهای آموزشی، ارزیابی، ارائه آموزش‌هایی جهت مدیریت سازمانی

۴- ارتباطات و قوانین کاری: قراردادهای کاری، موقعیت‌ها حقوقی حل اختلافات

۵- روانشناسی مشاغل: شکل گیری مفاهیم رشد شناختی، حل مسئله، خلاقیت

۶- روانشناسی سازمانی: شخصیت، ارزش‌های کاری، تفاوت فرهنگی، انگیزه کار

نکته: محتوای روانشناسی صنعتی در کنگره روانشناسی آمریکا به هفت حوزه متوالی تقسیم شده است.

۱- انتخاب و آزمایش، توسعه مدیریت، ۳- مشاوره ۴- انگیزش کارکنان ۵- به کار گرفتن انسان ۶- تحقیقات بازار

۷- تحقیقات روابط عمومی

رشد و توسعه روانشناسی صنعتی:

الگوهای جدید	الگوهای قدیم
امنیت کاریابی امنیت درطول کار	
مسیرهای دیگر برا دوره مسیر دوره	
هماهنگی بین سازمانی و تخص هماهنگی بین شغل و شخص	
تعهد به شغل و کار تعهد سازمانی	
تعادل بین خانواده و کار موفقیت دوره	
یادگیری مداوم درجه مدرک دانشگاهی	
جدول سامانی وفا داری و تعهد	
مورد تشویق قرار گرفتن ایده ها	کنترل کردن رتبه بندی
سازمان نو آور است ایده ها جدید مورد تشویق قرار می گیرد	سازمان سطوح مختلفی دارد

حوزه های مهم در روانشناسی صنعتی چیست ؟

آرنولد، روبرستون و کوپر دوازده حوزه متفاوت که در آن فعالیت می کردند پیشنهاد کردند

حوزه های مهم روانشناسی صنعتی شامل: ۱-انتخاب، ارزشیابی در روانشناسی کارکنان ۲-آموزش ۳-ارزیابی اجرا ۴-تغییرات سازمانی ۵-چیدمان محل کار و بکار گرفتن افراد ۶-مشاغل و انتخاب مشاغل ۷-مشاوره و انتخاب شغل ۸-مهارت بین فردی ۹-سلامت و ایمنی شغلی ۱۰-طراحی کار-روانشناسی مشتری ۱۰-روانشناسی سازمانی ۱۲-فشار روانی و احساسی راحتی کار

لوئن و کونارد حوزه هایی با اندکی تفاوت براساس تحقیقاتی که در روانشناسی آمریکا انجام داده بودند ارائه کرد

۱-تغییر و توسعه سازمان ۲-رشد فردی ۳-انتخاب و ارزیابی اجرا ۴-آماده سازی و ارائه نتایج ۵-سود و پاداش

مفاهیم اساسی در روانشناسی صنعتی چیست؟

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

اساسی‌ترین ویژگی‌های روانشناسی صنعتی چیست؟

۱- مطالعات نظام مند: روانشناسی صنعتی مطالعه نظام مند رفتار بشر است که با جمع آوری اطلاعات در خصوص رفتار اودر محیط کار انجام می‌شود

۲- تحقیق: روانشناسی صنعتی نوعی تحقیقات اطلاعاتی که جمع آوری می‌شوند باید ارزیابی قرار گیرند بکار گرفتن وبهره بردن از کارکنان استفاده از چنین تحقیقات است

۳- عملی - کاربردی: با کاربرد اطلاعات درباره رفتار بشر ومواجهه با مشکلات مختلف زندگی صنعتی سروکار دارد

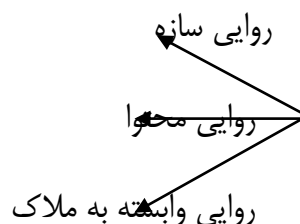
۴- بکار گرفتن انسان: روش‌های متفاوت انجام کارهای برای بهره وری بیشتر وهدر رفتن هرچه بیشتر واولین بکار گرفتن مؤثر نیروی انسانی را هدایت می‌کنند

چه روش‌هایی در روانشناسی صنعتی بکار می‌رود ؟

روانشناسی صنعتی نه تنها از روش‌های تجربی استفاده می‌کند بلکه از دیگر روش‌های نظیر تحقیق، مصاحبه، پرسشنامه نیز بهره می‌برد

آزمون‌های روانشناسی چه هستند؟

ابزارهایی هستند که پیرو روش‌های استاندارد واغلب پیچیده تر تولید می‌شود این آزمون‌ها شاخص‌های روانی، وپایایی را رعایت کرده وبطور عینی قابل تغییر واستاندارد شده هستند



۱-روایی درستی ومفید بودن یک آزمون را روایی می‌گویند

روایی محتوا قدرت وقابلیت آزمون که بطور مناسب وشایسته بیانگر حوزه گسترده که یک سازه خاص را شامل

می‌شود

روایی سازه – قدرت و قابلیت آزمون را اندازه گیری سازه‌های روان شناخت

روایی وابسته به ملاک :به توانایی آزمون برای پیش بینی عملکرد شخص در امور اشاره دارد

پایایی :کمیتی است که فرد در هر بار سنجش نمره ای ثابت ویا توانایی آزمون در ارائه نتایج ثابت را پایایی می گویند

اگر آزمون بوسیله تکرار برای یک گروه بیش از یکبار و سپس مورد تطابق قرار دادن نمرات بدست آمده اگر آزمون نتایج مشابه ویا یک ارائه نمی دهد ضریب پایایی بالاست .آزمون با ضریب کمتر از ۸۰ درصد آزمون رضایت بخش نیست

پایایی درونی ارتباط مناسب و قابل قبیل تمام اجزای آزمون

پایایی در برابر رازمون گیری مجدد چگونگی ارتباط نتایج یک آزمون در یکبار و اجرای آن با نتایج آن در اجرای بعدی

عینی بودن آزمون هنگامی عینی محسوب می شود که پاسخ دهنده در طول اجرای آزمون از راهی که در آن رفتارش ممکن است بر نتیجه آزمون تأثیر داشته باشد نا آگاه باشد .عینی بودن یک آزمون به رفتار پاسخ دهنده نه به عمل آزمون گیرنده ع بستگی دارد

عینی بودن همیشه یک عامل اثرگذار است به خصوص هنگامی که نتایج نقش تعیین کننده در انتخاب و جایگاه کار کنان داشته باشد

تفسیر آسان آزمون باید به راحتی قابل تفسیر باشد هم برای فردی که آزمون می دهد هم برای فردی که تصحیح می کند ابهام نداشته باشد

استاندارد بودن آزمون باید استاندارد باشد توانایی اجرا شدن برای گروه های بزرگ در شرایط استاندارد باشد

آیا روانشناسی صنعتی یک علم است ؟

وکلی و یوکل هشت ویژگی اساسی روش علمی را بیان کردند

۱-خود تصمیمی:در تمام طول مسیر در حا تصحیح راست آزمایی است

۲-تجربی: ادراکات ،اعتقادات در مفاهیم علمی به دقت مورد ارزیابی قرار می گیرد

۳-در معرض بررسی عمومی گذاشته می شود :روش ها دوباره امتحان می شود و نتایج بررسی می گردد

۴-عینی و مبتنی بر آمار: داده ها مغرضانه نیست و می توان برای آن سطح اطمینان در نظر گرفت

۵- قابل کنترل و سیستماتیک: محققان روش های دیگری را بطور سیستماتیک می توانند بنا کنند

۶-نظریه های کلی: تعداد زیادی پیشنهاد در میان پدیده های گوناگون مورد سنجش قرار می گیرد

۸- هدف توضیح: درک، پیش بینی، و تغییر است

از مطالب بالا می‌توان با اطمینان گفت که روانشناسی صنعتی یک علم است

در پایان روانشناسی صنعتی نه تنها مشمول افراد نمی‌شود بلکه محیطی که آن‌ها مشغول کار هستند را نیز در برمی‌گیرد هنگامیکه مدیریت تنها به موفقیت سازمان به طور کلی فکر می‌کند تمرکز بر اشخاص بطور فزاینده‌ای افزایش می‌یابد روانشناسی صنعتی آمیزه‌ای از ایده‌ها، مفاهیم، و روش‌هایی است که از اقتصاد، روانشناسی و جامعه‌شناسی قرض گرفته است. روانشناسی به عنوان موضوع مستقل در سطح آموزش عالی اولین بار در دانشگاه کلکته تحت نظر دکتران ان لن گوپتا که درجه دکتری خود را در هاروارد دریافت کرده می‌شد- امروزه روانشناسی صنعتی قسمتی از برنامه‌های آموزش هریک از دانشگاه‌های هند دوره‌های روانشناس را ارائه دهنده است.

فصل دوم

صنعتی سازمان

فردرک وینسلو تیلور: مشاور مهندس آمریکایی: نظامی بنام مدیریت علمی برپا کرد

مدیریت علمی بخشی از مدیریت علمی در پاسخ به نیاز افزایش تولید جهت رفع تقاضاهای در قرن ۱۹ در آمریکا روبه رشد انجام شد مهارت کار وابسته به گسترش صنعت بود تنها راه افزایش تولید بالا بردن کارایی کارگران بود

بدنه اصلی مدیریت علمی را فردهایی به نام ۱- فردریک وینسلو ۲- تیلور ۳- هنری گانت ۴- فرانک ویلیام گیلبرت

تیلور به عنوان رهبران این جنبش که مطالعاتی در سطح جهانی بر روی آن انجام شده: برنامه‌های قدم به قدم و مطالعات حرکت وزمان برپا شد را در سیر تاریخ باید دنبال کرد

تیلور یک مهندس با تجربه بود که به ماشین‌ها علاقه و دانش خوبی در مورد آن‌ها داشت

تیلور اینگونه اظهار داشت که ما می‌توانیم نظاره گر این باشیم که جنگل‌هایمان نابود می‌شود و منابع آب روبه کاهش می‌گذرد. خاک به وسیله سیل شسته می‌شود و به دریا می‌ریزد، اما هدر رفتن تلاش انسان‌ها کمتر به چشم می‌آید کمتر قابل لمس است و خیلی اندک از تلاش آن‌ها قدر دانی می‌شود

مدیریت علمی که تیلورسیم نظام تیلور نامیده می‌شود

مدیریت علمی ۱- را جریان کار با هدف ۲- تجزیه و تحلیل و طبقه بندی می‌کند

ایده اصلی این نظریه در دهه ۱۸۸۰ و ۱۸۹۰ بود: اولین بار در تک نگاری هی تیلور با عناوین مدیریت خرید (۱۹۰۵۹) و اصل مدیریت علمی (۱۹۱۱) به چاپ رسید.

تیلور قصد داشت که با بررسی مردمی که عملاً مشغول کار هستند راه کارهای برای از بین رفتن کارایی یابد و این راه کارها مطالعه تجارت شغل به عنوان یک مسئله علمی پیدا کردن قوانین و اصول چارچوب‌های مسیر می‌شود

هدف مدیریت: باید رسیدن ~~بالاترین~~ و بهترین نقطه در هر شاخه از تجارت باشد

وقتی به یک سازمان مشاهده کرد دریافت کارگران در هر طبقه ای جزئیات کار را از افراد با تجربه تر و حرفه ای تر یاد می‌گیرند. ولی بسیاری از افراد از تجربه خود از یک نمونه تقلید استفاده می‌کنند که اغلب بعضی از حرکات را بطور آگاهانه و یا غیرآگاهانه به صورت نادرست انجام می‌دهند که برای کارگران مضر و مانع بیشترین بازده آن‌ها می‌شود

تیلور راه بهتری که ارائه داد تجزیه و تحلیل دقیق تمام روش‌ها و بکار بردن آن‌ها بطور علمی همراه با حرکات دقیق و لحظه ای و مطالعات زمان است

مطالعه (بررسی زمان)

بر تعیین بهترین راه شغل به طور علمی تیلور آزمایشگاهی «نام مطالعات زمان انجام داد

چدن خام: مطالعات کلاسیک به کار می‌رود

دانش استفاده از بیل

تیلور دریافت وزن بیل‌هایی که مورد بررسی قرار می‌گیرد متفاوت است اما با کاری که قرار است بآنها انجام شود ارتباطی ندارد. تعدادی کارگر خوب انتخاب کرد و به آن‌ها مقدار پول بیشتری پرداخت کرد و سپس مدت زمانی طول کشید تا یک کارگر با یک نو مناسب بیل بیل را در زیر خروار مواد فرو کرد و سپس آن‌ها را بیرون کشید و خالی کند را اندازه گرفت

تیلور دریافت حداکثر وزنی که یک کارگر با یک بیل قادر به جابجایی کردن آن‌ها است ۲۱ پوند می‌باشد از آنجایی که مواد با گسترده متفاوتی از چگالی سختی وجود دارد نیاز است تا بیل‌ها با سایز مناسب انتخاب شوند

بررسی حرکت

گیلبرت شروع به مطالعه سیستماتیک حرکات کرد و او این مطالب را در کتاب خودش اینگونه معرفی کرد بررسی حرکت در این کتاب آمده است اما آغاز آن به زمانی برمی‌گردد که این مطالعه با روش‌های بررسی و تحقیق قیمت تولید را کاهش و کارایی و دستمزد کارگران را افزایش داد

برای اینکه این کار بطور صد درصد این روش به موفقیت بینجامد

۱- نیروی کار باید با تجارت بازرگان آشنا باشد

۲ باید حرکات سریعی داشته باشد

۳- ایده کمتری حرکات را برای رسیدن به نتیجه دلخواه انجام دهد.

فرانک گیرت می گوید: بررسی حرکات تقسیم کار به اساسی ترین عنصر ممکن است بررسی این عناصر به طور جداگانه در ارتباط یا یکدیگر و از این عناصر مورد مطالعه روش هایی را بتوان استخراج کرد که کمترین هدر رفتگی و اختلاف را در پی داشته باشد

نکته: فرانک گیلبرت و همسرش و دکتر ویلیان گیلبرت حرکات اعضای مختلف یک بنا را مورد بررسی قرارداد و آن را به حرکت عهد ه ای تقسیم کرد این حرکات

عبارتند از: جستجو- یافتن- انتخاب کردن- برداشتن- جابجایی- مکان یابی- قراردادن- سرهم کردن-

استفاده کردن- بررسی- خالی کردن- جدا کردن- جابه جا کردن ظرف خالی- خستگی در کردن- کمی تأخیر

ناخواسته- تأخیر با آگاهی- تصمیم گیری- اجرا کردن

خانم گیرت حرکات را این گونه توصیف کرد

۱- فلسفه کار تا آنجا که علاقمند به جستجو دلایل موثر بودن کار باشید. تولید به تنهایی نمی تواند ملاک واقع شود اید به طرح و مواد خام و همچنین به استفاده نهایی نیز توجه شود

۲- نگرش و عقیده از آنجایی که همه فعالیت ها ترکیبی از حرکات است باید مؤثر و کارا باشد. و کار باید تولید رضایت کند

۳- تکنیک ورزش به عبارت دیگر چگونگی انجام کار، بهترین روش ممکن

بررسی زمان و حرکات اساساً با موارد زیر سروکار دارد

۱- جزئیات فرایندهای خارجی برای فعالیت ها واقعی عبارتند از:

ابزار و وسایل مورد استفاده که باید به دقت آماده و در جای مناسب قرار گیرد

۲- منظم انبارها و منابع

۳- ترتیب از آغاز تا پایان که باید در حداقل زمان ممکن انجام شود

حرکاتی که بوسیله کارگران انجام می شود به موادی که با آنها سروکار دارد بستگی دارد

بررسی حرکات به عنوان یک سیستم کلی به آن توجه می شود و به طور قطع روانشناسی شکل گیری عادات است

اصول اقتصادی حرکت

۱- حرکات متقارن: حرکات دودست متقارن هستند کارشناسان حرکت می‌توانند روی آن‌ها مانور داده واز حرکات متقارن و موازی هر جا امکان داشته باشد استفاده کنند

۲- امکان مورد نیاز برای کار: شخص باید تمام ابزارها و لوازم مورد نیاز برای تولید و همچنین محدوده معین و قابل دسترسی را در اختیار داشته باشد به طوری که به کمترین حرکت نیاز داشته باشد

۳- آهنگ (چرخ): آهنگ در الگوبرداری و ترکیب حرکات تأتبدیل شدن به یک توالی رفتاری بسیار مهم است. کار باید طوری تنظیم شود که با آهنگ (چرخ) طبیعی هماهنگ باشد.

توزیع: مقدار انرژی و حرکت برای قسمت‌های مختلف بدن در نظر گرفته می‌شود باید متناسب با قدرت و توانایی آن عضو بدن باشد

حرکات چرخه‌ای (تکراری) می‌دانیم که حرکات تکراری خیلی آسان با دست انجام می‌شود

این کار را هنگامی که توالی کارها را برنامه ریزی می‌کنیم باید مد نظر قرار دهیم

کاهش تعداد حرکات: تلاش در جهت کاهش تعداد حرکات که منجر به کاهش هدر رفتن زمان و کاهش خستگی می‌شود صورت پذیرد که نتیجه افزایش کارایی است

کاهش حرکات دستی: بلند کردن و جابجا کردن، احتیاج به دقت فراوان دارد بنابراین تمام حرکات دستی باید به حداقل برسد

بهترین روش کار: بهترین منفعت، مطالعات و بررسی‌های زمان و حرکت جهت کشف بهترین روش برای هر کاری است

مزایای مطالعات و بررسی زمان و حرکت

۱- استاندارد کردن: بزرگ‌ترین منفعت مطالعات زمان و حرکت استاندارد کردن کار است

افراد دارای عادات و ویژگی‌های متفاوتی هستند و ممکن است عادات بد را بیاموزند از این رو این مطالعات بهترین روش کار شناسایی و آموزش داده می‌شود

۲- عدالت برای کارگران: با استاندارد شدن کارگران به راحتی تقسیم بندی و رتبه بندی می‌شوند بنابراین سیستم پاداش‌ها عادلانه خواهد بود

۳- اهمیت آموزش: بررسی و مطالعه حرکات و زمان، به اشاعه برنامه‌های استاندارد کمک می‌کند و این امر منجر می‌شود که تعلیم دهندگان کارگرانی را تربیت کنند که بهترین روش ممکن عمل کنند

۴- منطقی کردن سیستم پرداخت‌ها: این مطالعات به ایجاد یکسری فرم‌های کاری کمک می‌کند و تفاوت و تمایز قابل شدن شغل‌های مختلف را ممکن می‌سازد

۵- درک بهتر از تفاوت‌های مزد این مطالعات به روانشناسان جهت درک تفاوت‌های رفتاری اشخاص و ویژگی‌های آنان جهت داشتن رفتاری مناسب تر با این اشخاص کمک می‌کنند

چهار اصل تیلور برای مدیریت علمی

بعد از سال‌ها تجربه تلور چهار اصل را برای مدیریت علمی پیشنهاد کرد:

- ۱- جایگزین کردن روش‌های انگشتی (دستی) کار با روش‌هایی که ب اساس مطالعات علمی کارها شکل گرفتند
 - ۲- انتخاب تعلیم ورشد هرکارگر به طور علمی به جای اینکه آن‌ها را رها کنیم تا خودشان آموزش ببینند.
 - ۳- همکاری با کارگر جهت اطمینان از اجرای روش‌هایی که به صورت علمی توسعه یافته اند
 - ۴- تقسیم کارها به روش مساوی بین کارگر و کارفرما به گونه ای که مدیران اصول مدیریت علمی را برای برنامه ریزی کارها و کارگران برای انجام عمل آن بکار برند
- بنابراین مدیریت علمی شامل:

- ۱- تجزیه و تحلیل علمی که به منظور هرچه بهتر شدن وضعیت و محیط کار مورد نیاز است
- ۲- طراحی مشاغل به وسیله مدیران به منظور رسیدن به تقسیم بندی تکنسین کار بر اساس بخش بندی
- ۳- جدا کردن برنامه ریزی از اجرای کار
- ۴- تقلیل یا کاهش مهارت‌های مورد نیاز و زمان مورد نیاز برای آموزش شغلی به حداقل
- ۵- کاهش موادی برای کاربران و جداسازی کارهای غیر مستقیم و غیر ضروری از کارهای مستقیم و تولیدی
- ۶- استفاده از ابزارهایی نظیر بررسی زمان و سیستم باز بینی برای هماهنگی بخش‌ها جدا از هم و کارگران بی تجربه
- ۷- استفاده از سیستم‌های پرداختن تشویق کننده هم برای متعادل کردن و هم برای تقویت کردن و شدت بخشیدن به سعی و تلاش کارگران
- ۸- هدایت و رهبری بین کارگر- کارفرما براساس مدل تعامل کنیم (دیویس وس)

مقیاس طراحی شغل

- ۱- تخصصی کردن ۲- مهارت‌ها ۳- کاهش مهارت‌های مورد نیاز ۴- کاهش زمان آموزش ۴- بیشترین میزان تکرار ۶- محدود کردن کارها در یک شغل ۷- کم کردن تنوع کارها

تیلور: سهل انگاری: غریزه طبیعی بشر و تمایل او به آسان گرفتن کارها است

مدیریت علمی سهم مهم و طولانی در رشد مدیریت مدرن داشته است. این مسئله به ایجاد و اصول مدیریتی جدید کمک کرده است. اصول کارایی می‌تواند بدون تعصب، جهانی و قانون مند

–ایده اصول علمی جنبه بنیادی در مدیریت صنعت دارد و می‌تواند به روند قانونی مدیریت مرتبط باشد.

سیستم‌های تشویقی پرداخت فردی برای تشویق کارگران جهت سازگار شدن خود با استانداردهای دقیق و پیچیده طراحی می‌شود

مدیریت علمی منطق رسمی را به فرایند مدیریت معرفی کرد این مسئله مدیریت را قابل تدریس و یاددهی کرد. نوشته‌ها و اصول مدیریت اکنون به وسیله مطالعه و آزمایش قابل تشخیص و تمایز هستند.

تیلور روانشناس نبود منظور او سهل انگاری سیستماتیک با درکی از پویایی گروه بوجود آمد تیلور نه تنها مفهوم فشارهای گروهی را درک می‌کنیم بلکه حمایت خود را از اتحادیه‌های تجار و بازرگانی بیان کرد

و پیشنهاد کرد که اتحادیه‌ها با مهندسين ویژه قراردادی داشته باشند

این نویسندگان در مطالعاتشان از اندازه گیری و سنجش و تعیین فرایند کلیدی جهت هرچه مؤثر شدن و متمر ثمر کردن تر کارها حمایت می‌کردند

روابط انسانی

التو فایر: روابط انسانی را کشف کرد

در دهه ۱۹۳۰، ۱۹۲۰ آزمایش‌های به وسیله روبرت سیز برگر سون در خصوص رفتار کارمندان قسمت‌های فروش زیر نظر هاژون دریکی شرکت الکتریکی غربی نزدیک شیکاگو انجام دادند

روت لیز برگر و دیک سون: امتحان کارایی کارگران انجام شود و مطالعه اولین برای آزمون این فرضیه که محیط فیزیکی بر میزان کارایی و تولید کارگران تأثیر گذار است انجام شد

مطالعات هالوژن دارای اهمیت است زیرا که انگیزه را به عنوان عاملی برای تولید بر می‌شمرد

مطالعات هالوژن

مطالعات هالوژن یک تلاش دسته جمعی بین شرکت الکتریکی غربی و یک گروه از محققان (التون مایو از دانشگاه هاوارد بود که در بین سالهای ۱۹۲۷ و ۱۹۳۲ انجام شد.

این سری پژوهش‌ها که اول به وسیله استاد بخش بازرگانی دانشگاه‌ها وارد یعنی استون مایو همراه با همکاران خود روت لیز برگه و یک سون هدایت می‌شد

هدف اصلی مطالعات هالوژن: ۱- بررسی اثر عوامل محیطی نظیر نور ۲- دستمزدهای تشویقی ۳- فواصل استراحت بر روی کارایی کارگران

اهمیت مطالعات هالوژن

اثر هالوژن هنگامی اتفاق می‌افتد اثری تقریباً نامشخص (نامحسوس) در شغل شخص ایجاد می‌شود آن شخص ابتدا به طور مثبت نسبت به تغییر واکنش نشان می‌دهد اما اثر آن طولانی مدت نیست

تمام یافته‌های هالوژن برای روان‌شناسی صنعتی این است که عوامل روانشناسی اجتماعی بر رفتار در محیط‌های ناسازگار تأثیر گذار است

روت لیز برگ ودیک سون: مطالعات سطح روشنایی را کشف کرد

نکاتی در مورد مطالعه گروه ذخیره در اتاق آزمایش هالوژن

۱- بسیار مشکل به نظر می‌رسد که با اشخاص آزمایش‌هایی انجام دهیم بدون اینکه شرایط را با نظر قلبی آنچه مورد خواست ماست تغییر دهیم

۲- رفتار مردم اساساً تحت تأثیر تغییر آن‌ها در مقابل آنچه در اطرافشان اتفاق می‌افتد است

هدف برنامه مصاحبه دسته

۱- نظرات کارگران درباره ناظران ۲- شرکت ۳- دستمزدها ۴- وسایل ۵- این ارتقاء ۶- اصول اخلاقی

بررسی اتاق سیم کشی بانک

هنجارهای اجتماعی یا به عبارت دیگر ایده‌های مشترک درباره چگونگی وجود چیزهای مختلف وجود دارد مهم‌تر از همه در باره هر چیزی سطح مناسب تولید را نشان می‌دهد وجود داشت همین کافی بوده که مدیریت حامی کارگران باشد اما کمتر از آن چیزی که آن‌ها استحقاق آن را داشتند کارگرانی که همیشه از هنجارها پیش می‌گرفت یا آن هنجارها را کمتر نشان می‌دادند تحت فشار اجتماعی جهت اصلاح قرار می‌گرفتند

۲- در خصوص رفتار ناظران انتظار می‌رفت تا دوستانه و غیر رسمی با مردان برخورد کنند

کسانی که رسمی‌تر واداری‌تر برخورد می‌کنند مورد قبول بودند

۳- در گروه غیر رسمی با اندکی تمایز بین آن‌ها در اتاق وجود داشت.

هالوی: مطالعات هالوژن دو بخش جداگانه (آزاد) از روان‌شناسی صنعتی پیش را باهم ترکیب کرد

هالوی: ۱- بخش اول از مدل فیزیک - روانشناسی کارگران به مدل احساسی اجتماعی آنان بود ۲- تغییری در روش آزمایش‌ها بود که در آن هدف که بدن (یا مواجهه بین بدن و شغل) بود به هدفی تبدیل شد که موضوع اصلی آن نگرش بود که در نقش متغیر واسطه بین موقعیت (شرایط شغلی) و پاسخ بون داد قرار می‌گرفت

ارتباط انسانی نه تنها برای اولین بار امکان دسترسی به اطلاعات متفاوتی از تولید در محل کار را میسر ساخت بلکه اثر بسیار قوی روی خود کارگران نیز گذاشت

ترسیت وبم فورث: در معادن زغال سنگ انگلستان کار می‌کردند

امروزه در محیط‌های کاری هنگامیکه حجم کار بالا باشد مسئله انگیزه کار گروهی و مراقبت و خوش رفتاری ناظران و مقامات بالا را می‌طلبد

مردم سالاری

مردم سالاری براین باورند که کارایی از طریق روش‌های مشارکتی به دست می‌آید در این روش‌ها از زیر دستان در چیدمان وبه نظم درآمدن اهداف و برنامه‌های خودشان دخالت داشته باشد

۲- غنا و کیفیت شغل وبه وسیله کاهش مقدار نظارت وبازبینی به دست می‌آید

۳- روابط باز و حقیقی بین اعضای یک گروه یا آتم توسعه می‌یابد.

مردم سالاری بیانگر ایده‌هایی است که در دهه ۱۹۶۰ در همه جا فراگیر شد این مسئله درست در مقابل مدیریت علمی قرار می‌گیرد اما به گونه ای تصویر در آینه است

این روش پایه‌های خود را از رفتار کار براساس نظریه‌های انسانی به وسیله مک گور نظریه m و نظریه y و ام گرفته است در این نظریه مک گور بین دوفرض که مدیران درباره کارگانشان دارند تمایز قائل شده است

اولین فرضیه دیدگاه سنتی است که انسان کار را دوست ندارد واگر امکان آن وجود داشته باشد از آن دوری خواهد کرد بنابراین نیاز است که مورد نظارت و کنترل قرار گیرد

به عبارت دیگر فرضیه نظریه m را پذیرفته است اگر ازطرف دیگر مدیر پذیرفته باشد که کنترل کمتری مورد نیاز است اونظریه y را پذیرفته است دران نظریه اشتغال به کاربا دسترسی به پاداش همراه است. بنابراین روش نظارت کمابیش با دیدگاه مدیر نسبت به طبیعت انسان تعیین می‌شود

نظریه Z

ویلیام اوچی استاد مدیریت دانشگاه یوسس آل ای (ucla) دادوستدهای تجاری ژاپنی‌ها را مورد مطالعه قرار داد در ژاپن او چیزی را یافت که شرکت‌های جی (j) نم گرفت این شرکت‌ها بر طول مدت استخدام کارگران، تصمیم گیری و دسته جمعی

مسئولیت دسته جمعی برای نتایج تصمیم گیری ارتقا و سنجش حساب شده مکانیسم کنترل تعیین کننده دوره‌های غیر تحصیلی و مسائل کلی در ارتباط با کارگران به عنوان اشخاص خارج از سازمان تاکید فراوانی داشتند.

اوجی از وجود یک نوع گذر بینابین حمایت می‌کرد، چیزی که اونظریه Z نام گذاری کرد این شرکت‌ها باید بر استخدام طولانی مدت کارگران تصمیم گیری دسته جمعی، مسئولیت‌های شخصی، کنترل غیر رسمی همراه با مقیاس رسمی و دغدغه‌های کلی درباره کارگران تاکید می‌کردند

کیفیت الگوهای زندگی کاری:

همانطور که زمان سپری می‌شود روانشناسان به این نتیجه رسیدند که فرضیه‌های آنان در خصوص اشخاص همیشه درست نیست. از این رو آنها فرضیه‌ها الگوهای زندگی کار می‌کردند را تغییر دادند. کیفیت الگوی زندگی کاری بر اهمیت حقوقی کارگران و دموکراسی صنعتی تاکید دارد تمرکز آن بهبود فرایندهای سازمانی نظیر ارتباطات همکاری انگیزه ورشد کارکنان است

کرت لوین: امکان فهم زندگی سازمانی تنها به وسیله تمرکز بر شخص وجود ندارد او معتقد است: تا پویایی و فعالیت گروهی را در نظر بگیریم دامگاس مک کور

دامگاس مک کور: یکی از حمایت کنندگان مهم کار گروهی است او می‌گوید پویایی گروه در صورتی که که ما خواهان مدیریت اشخاص به طور مؤثر و مفید باشیم مهم و ضروری است.

اوبه این: که واکنش مردم به جهان بر اساس ادراکات و فرضیه‌های آنها شکل می‌گیرد که باعث می‌شود هر کدام از آنها تبدیل به یک تجربه می‌شود و در موقعیت‌های مختلف باعث بروز واکنش‌های مختلف شود

مک گور مخالف ایده سازگار کردن شخص با شغل است که این ایده یکی از ویژگی‌های اصل مدیریت علمی و روش روابط انسانی است مک گور پیشنهاد می‌کند که یک سازمان باید انبوهی از منابع انسانی را در اختیار داشته باشد تا بتواند نیازهای کاری خویش را برآورد سازد

ادغام و یابش

طف پیچیدگی مشکلاتی که تغییرات اساسی در شرکت باعث بوجود آمدن آن می‌شود را برجسته می‌کند ادغام و یابش معمولاً منجر به عملکردهای تکراری عملیات حذف که در آن کارگران کلیدی جایگزین یک گروه مشابه می‌شوند و حتی کوچک سازی بعضی کم کردن تعداد تیروها کاری می‌شود چنین اضطرابی بر اخلاق کارگران تأثیر گذاشته و باعث فشارهای روان شناخت در آنها می‌شود

تعدیل نیروها اغلب ارتباطات را تحت شعاع قرارداده و عدالت سازمانی را زیر سؤال می‌برد که این امر منجر به احساس نا امنی و عدم اطمینان خواهد شد

کارگران ممکن است به خاطر عدم احساس امنیت کارایی خود را ازدست بدهند

کارگران ممکن است شغل خود را در صورتی که احساس موقعیت آن تنزل است و قدرت اداره دادن آن شغل را ندارند ترک کنند

چیزی در این موقعیت مورد نیاز است با گذاشتن کانال‌های ارتباطی با جلسات و حتی برنامه‌های خارج از محدوده کاری منظور کمک به کارگران جهت غلبه بر فشار ناشی از تعدیل نیروی کار می‌باشد حتی کارگرانی که شامل تعدیل نمی‌شوند نیاز به کمک دارند زیرا آن‌ها احساس می‌کنند کنترل خود را ازدست داده‌اند.

+++++

فصل ۶

مقدمه:

به تعداد محققان و کارهای تحقیقی برای رهبری تعریف وجود دارد. بنیس و نانوس (۱۹۸۵) در پژوهشان با عنوان «رهبری راهبرهای گرفتن سفارش» رهبری گویند. رهبری و ارتباطات نقش مهمی در موفقیت سازمانی ایفا می‌کند. اصطلاح رهبری از خود رهبری گرفته شده و بدون کم و بیش کردن و اما با به کار بردن آن معانی زیادی به ذهن می‌رسد و ایجاد ابهام می‌کند. بنیس می‌گوید «به نظر می‌رسد که همیشه مفهوم رهبری ما را به شکل دیگری از خود مشغول ساخته تا همچنان در پیچیدگی آن سرگردان باشیم بنابراین ما گستره بی‌پایانی از اصطلاحات جهت به کار بردن آن اختراع کرده‌ایم ولی باز هم به طور کامل تعریف نشده». مهم‌ترین عاملی که بدرگیر شدن، قدرت و احساس رضایت کارکنان تأثیر دارد ارتباط آن‌ها با رهبران سازمان است.

تعریف:

استاگ دلیل می‌گوید «که به اندازه تمام افراد که رهبری را تعریف کرده اند تعاریف متعددی وجود دارد». رهبران افزایش تأثیر فیزیکی بادر نظر گرفتن تمام پیچیدگی‌های موجود و کنترل‌های روزمره در هدایت یک سازمان است. رهبری توانایی فرد برای ایجاد انگیزه در دیگران در جهت علایق فردی آن‌ها در راستای منافع گروه و جمع آوری آن‌ها برای به وجود آوردن حس از خود گزشتگی بیش از وظایف آنها در این کتاب رهبری فراین هدایت و تأثیر بر فعالیت‌های اعضای گروه که به کار مربوط است رهبری بادیگر مردم سروکار دارد پنج قدرت مهم دست رهبران است که شامل: ۱) قدرت پادشاهی ۲) قدرت اجبار ۳) قدرت قانونی ۴) قدرت ارجاع ۵) قدرت کارشناسی است. توانایی تأثیر بر رفتار پیروان به طرق مختلف است. رهبر باید به یک سری اصول و ارزش‌ها پایبند باشد. جیمز مک گرگور می‌گویند: «رهبری که اصول اخلاقی رازیر پا بگذارد بابدنامی سقوط می‌کند».

رهبری در مقابل مدیریت :

محققان بر روی وظایف رهبری تحقیق کرده‌اند و دریافته‌اند که برای این که رهبری عملکرد موثری داشته باشد وظایف ذیل را انجام دهد (الف) وظایف مربوط به کار ب) وظایف اجتماعی یا وظیفه بقای گروه. شخصی که هر دو وظیفه را انجام دهد رهبر موفقی است تحقیقات نشان می‌دهد که موثرترین رهبران کسانی‌اند که رهبری مشارکتی دارند.

سبک‌های رهبری :

دو وظیفه مهم رهبری عبارت‌اند از: ۱) وظایف مربوط به کار ۲) وظیفه مربوط به بقای گروه مدیران به طور دقیق وظایف گروه و کارگران رازیر نظر می‌گیرند. **سبک رهبری**، رفتار و روش تعیین جهت گیری‌ها کاربرد برنامه‌ها و ایجاد انگیزه در اشخاص است.

به نقل از کرت لوین سه سبک رهبری عبارت‌اند از: ۱- آمرانه یا مقدرانه ۲- مشارکت یا دموکراتیک ۳- نمایندگی یا حکمرانی آزاد. حکومت پدرانه (پدر سالاری) بعضی اوقات با سبک‌های رهبری از نوع آمرانه برابری می‌کند چون تأمین نیازهای آن‌ها بدون دادن حق یا مسئولیت است.

رویکردهای رهبری:

رهبری پیشینه بسیار عظیمی دارد چهار روش مجاز برای رهبری وجود دارد (۱) نظریه صفات (۲) نظریه رفتار گرایانه (۳) نظریه وابستگی (۴) نظریه رهبری فرم‌اند. نظریه صفات: ویژگی‌های شخصی یک رهبر بسیار مورد تأکید است همه رهبران ویژگی‌های ثابت و معینی دارند که آن‌ها را تبدیل به رهبر می‌کند سه ویژگی‌های شخصیتی در کتاب «ابر مرد» آمده است الف) ظاهر فیزیکی (بلندی قد، اندام و ظاهر و سن) ب) توانایی (هوش، دانش و فن سخنوری) ج) شخصیت (قدرت، کنترل احساسات، درون گرایی و برون گرایی) در نظریه رفتار گرایانه کارایی یک رهبر به سبک رهبری او وابسته است. در این روش رهبری یک الگوی رفتاری است که می‌تواند یاد گرفته شود. وقتی فرد بتواند سبک درست را کشف کند مردم را نسبت به ظهور رفتار آشکار کرده و رهبر قابل قبولی می‌شود. مهم‌ترین تحقیقات در این زمینه در دانشگاه میشیگان و دانشگاه آیالتی اوهایو انجام شد و دانشگاه اوهایو نتیجه گرفت که سبک رهبری از دو به بعد توصیف می‌شود ملاحظه و. ساختار آغازی تحقیقات دانشگاه می‌شیگان که بوسیله لکرت خلاصه شد نشان داد که سه نوع رفتار رهبری وی موثر واقع می‌شود که عبارتند از: ۱- رفتار تولید محور ۲- رفتار کارگر محور ۳- رهبری مشارکتی.

صفات که نزد جهانیان پذیرفته شده است عبارت‌اند از: ۱- دوندگی ۲- انگیزه رهبری ۳- صداقت و دوستی ۴- اعتماد به نفس و ثبات عاطفی ۵- توانایی شناختی ۶- دانش و تجارب.

نظریه‌های وابستگی:

مهم‌ترین پیش فرض در رویکرد وابستگی این است که «تأثیر یک سبک رهبری به موقعیت مالی آن وابسته است» به این معنا که رفتار خاصی از مدیران در بعضی موقعیت‌ها موثر و در بعضی موقعیت‌ها ناموثر است.

اولین و پرطرفدارترین نظریه موقعیتی نظریه «وابستگی رهبری مؤثر» به وسیله فرد فیذر بود. برطبق این نظریه عملکرد گروه نتیجه تقابل دو عامل است یکی سبک رهبری و مساعدت محیطی که رهبر را آن مشغول بکار است میدلر برای طبقه بندی سبک‌های رهبری شاخصی به نام «نامطلوب‌ترین همکار (LPC)» را ایجاد کرد. رهبرانی که بکار اهمیت بیشتری میدهند و مراقب انجام شدن همه کارها هستند اثبات شده که موفق‌ترند.

الگوی موقعیتی هرسی و بلنچارد:

درالگوی رهبری موقعیتی که به وسیله هرسی و کنت بلنچارد ایجاد شد پیشنهاد می‌شود که رفتار رهبر باید برطبق سطح بلوغ و پختگی پیراهنش باشد درجه بلوغ به میزان توانایی و اراده پیروان درکامل کردن یک کار با وظیفه برمی‌گردد.

نظریه هدف مسیر:

یکی از پرطرفدارترین نظریه‌هایی است که به وسیله روبرت هوس و براساس نظریه انتظار که اثری نظریه‌های انگیزش است به بوجود آمد طبق این نظریه کارآمدی رهبر به عوامل زیر بستگی دارد: ۱- رفتار رهبر باید قابل قبول و رضایت بخش باشد ۲- رفتار رهبر می‌تواند تحریک کننده و باعث انگیزه شود رهبر می‌تواند از چهار روش رفتاری در موقعیت های خاص استفاده کند. این روش‌ها برحسب نیاز عبارت‌اند از: ۱- هدایتگر ۲- حمایت کننده ۳- مشارکتی ۴- هدفمند.

رهبری انتقالی:

جیمز مک گرگور برنز رهبری را در مفهوم تبادلی و انتقالی طبقه بندی کرد^۱ - **رهبران تبادل**: آن‌ها ایند که از طیف ارتباطات اجتماعی رهبری می‌کنند مانند سیاستمداران و همچنین پیروانشان را به دستیابی نتایج فوق العاده نزدیک و تشویق می‌کنند و در همین حین توانایی رهبری خود را توسعه می‌دهند **رهبران انتقالی**: تعهد بیشتری را از زیردستانشان می‌بینند و با محبوبیتی که دارند به آن‌ها اجازه بها دادن به علایق شخصیشان برای بیهوده عملکرد گروه می‌دهند را خوب رفتار کردن مثل یک معلم یا مربی آن‌ها را به خود جذب می‌کنند و برآوردن نیاز ها/ایجاد حس خود شکوفایی بیشتر است.

نظریه هوس از رهبری فرماند :

هوس می‌گوید رهبری که اثری فرماند روی پیروانش به صورت غیرمعمول و زیاد دارد این اثرات شامل صمیمیت، اعتماد، اطاعت بی چون و چرا تعهد و شناخت، توانایی در رسیدن به هدف و تغییرات پویا در عقاید و ارزشها است. رهبری فرماند دارای سه جز اصلی که عبارت‌اند از آینده نگری همدردی کردن و قدرت بخشیدن. در نظریه رهبری فرماند رهبران با پیروان رابطه برقرار می‌کنند و به نیازهایشان توجه و اشخاص را تشویق می‌کنند و برای مشکلات راه حل پیدا می‌کنند.

قدرت و سیاست در سازمان:

یوکل ادعا کرد که تأثیر پیروان اساس رهبری است و جامعه شناس آلمانی مکس وید می‌گوید که قدرت «احتمالی که یک فرد در روابط اجتماعی خود جایگاهی داشته باشد که بتواند به خاسته خود برسد» قدرت می‌تواند از منابع مختلفی ناشی شود. یک مفهوم مرتبط مرجع قدرت است مرجع قدرت این حق را دارد تا به شکایات و بحث‌ها رسیدگی کند و از طریق قانون پشتیبانی می‌شود قدرت به گروه‌های زیر تقسیم بندی می‌شود: ۱- قدرت اجبار (زور) ۲- قدرت سودگرایانه ۳- قدرت هنجاری. فرایندهای سیاسی در سازمانها بستگی به تلاش افراد برای بالا بردن یا محافظت قدرتشان است. مشارکت در این قدرت‌های سیاسی شامل کنترل تصمیمات کلیدی، تشکیل ائتلاف‌ها برگزیدن افراد و نهادینه کردن ارزش‌ها است. یوکل و

همکارانش نه فن تأثیر پذیر رادراین زمینه مشخص کرده‌اند :- فشار ۲- مبادله ۳- سبک‌های تشکیل ۴- متقائد سازی عقلانی ۵- جذابیت‌های الهام شده ۶- مشورت ۷- مورد توجه قرار دادن ۸- جذابیت‌های فردی. رهبری موفق به عنوان توانایی مجاب کردن دیگران به انجام رفتارهایی که مورد نظر مدیر است تعریف می‌شود و کارگر نادیده گرفته می‌شود. در رهبری موثر کارگر به گونه ای عمل می‌کند که هماهنگ با قصد و نیت مدیر است و در همان زمان نیازهای خود او نیز برآورده می‌شود .

مهارت‌های رهبری:

فهرستی از مهارت‌های پیشنهادی جهت رهبری برای موفقیت در اقتصاد به هم پیوسته جهانی که امروز لازم به نظر می‌رسد: ۱- انعطاف پذیری فرهنگی ۲- مهارت‌های ارتباطی ۳- خلاقیت ۴- مهارت‌های سیاسی ۵- ساختن جامعه

ارزش‌ها و اخلاقیات مدیران:

ارزش‌ها خواسته‌های همیشگی و خوبی هستند مثل صلح و نیکوکاری و اخلاقیات بررسی چگونگی تأثیر تصمیمات مابردیگران است همچنین بررسی حقوق و وظایف افراد و قوانین اخلاقی که مردم به کار می‌برند و ماهیت روابط بین مردم را اخلاقیات می‌گویند.

سطوح سؤالات اخلاقی در تجارت:

در تجارت بیشتر سؤالات اخلاقی در یکی از چهار گزینه زیر قرار می‌گیرد: ۱- اجتماعی ۲- سهام ۳- سیاست‌های داخلی ۴- مسائل شخصی. بیشتر شرکت‌ها سرفصل‌های اخلاقی دارند یا از دیگر شرکت‌ها کپی گرفته‌اند.

ارزش‌های اجتماعی:

ارزش‌ها بیشتر با جامعه سروکار دارند و از مکانی به مکان دیگر متفاوت است. مارسروارک نشان دادند که مردمی که ارزش‌های مختلفی دارند رفتار متفاوتی نیز دارند دکتر اس- کی چاکرابورتی که از حامیان ارزش‌ها در جامعه هند بود گفت که درک و یادگیری ارزش‌های هندی با بررسی گنجینه دانش فیلسوفان امکان پذیر است و طبق نظر چاکرابورتی «ارزش‌های هندی وابسته به جنبه‌های متعالی زندگی بشری است».

ارزش‌های سازمانی:

مدیریت ارزش محور می‌تواند بوسیله سه ویژگی که رهبران ارزش محور دارا هستند مشخص شود ۱- آن‌ها با تشریح مثال‌ها رهبری می‌کنند ۲- آن‌ها دائماً در حال دفاع از ارزش‌ها هستند ۳- تصمیمات اساسی آن‌ها بر طبق ارزش‌ها صورت می‌گیرد. دولان و گارسیا مدیریت ارزش محور تبدیل به یک چارچوب کلی در فرهنگ شرکت‌ها شده است جaron سیومدیریت ارزش محور را «فرایندی که طی آن یک سازمان در آغاز کار ارزش‌های اساسی که باید پیروی بشوند تعیین می‌کند و بعد بندهای مختلفی را برای بالا بردن انسجام و پیوستگی این ارزش‌ها به آن‌ها اضافه می‌کند» تعریف می‌کند.

طبق نظریه کلینس و پوراس «ارزش‌ها اساساً ذاتاً و مقدس هستند و نمی‌توان آن‌ها را به دلیل راحتی یا پیشرفت‌های کوتاه مدت بخطر انداخت» چهار نوع ارزش سازمانی عبارت‌اند از: الف) قدرت، نخبه سالاری و پاداش ب) تأثیر و کارایی و اقتصاد ج) عدالت، رقابت و فرصت طلبی.

اتحاد مسئولیت‌های اجتماعی:

شامل اصول خیر خواهانه و اصول رقابت و مباشرت است. **پویایی گروه:** راه‌هایی که گروه‌ها و اشخاص در تعامل برای تغییر شرایط هستند و می‌تواند باعث بهترین عملکرد اخلاقی و هیجان در فرد شود. بومیسטרولری نوشته‌اند که «بشر تمایل شدیدی به ایجاد و ابقای روابط مثبت و موثر با دیگر افراد دارد» بآس گروه را اینگونه تعریف می‌کند «مجموعه‌ای از افراد که موجودیت

آن‌ها به عنوان یک مجموعه به تک تک افراد کمک کننده است». دی اچ اسمیت گروه را تعریف کرده است «دسته ای متشکل از دو نفر یا بیشتر که به وسیله ای شبکه ای از ارتباطات باهم سروکار دارند و حس مشترکی در خصوص هویت جمعی دارند».

گروه ها به چه منظوری تشکیل می شوند؟

۱- نیاز به تعلق ۲- جامعه سنجی ۳- تعهد اجتماعی ۴- هنجارها ۵- تشریک مساعی (هم افزایی) ۶- هویت

نظریه های شکل گیری گروه

۱- نظریه شباهت، مجاورت (شکل گیری بر اساس نزدیکی جغرافیایی یا فضایی) ۲- نظریه هومانز (شکل گیری بر اساس فعالیت ها، تعاملات و عواطف افراد) ۳- نظریه تعادل (شکل گیری بر اساس نگرش های مشابه) ۴- نظریه مبادله (شکل گیری بر اساس پاداش ها و هزینه های نهایی یک تبادل).

چگونگی توسعه گروه ها:

تاک من پنج مرحله برای رشد و توسعه گروه ها پیشنهاد می کند: ۱- مرحله شکل دهی ۲- مرحله تغییرات ناگهانی ۳- ایجاد هنجارها ۴- اجرا ۵- تعطیلی موقت

انسجام گروه:

میزانی است که اعضای گروه یکدیگر را دوست داشته باشند و به هم اعتماد دارند و برای اهداف گروه از مشارکت در گروه احساس غرور می کنند انسجام در واقع «نتیجه تمام نیروهایی که باعث می شوند اعضای در گروه باقی بمانند» تعریف می شود. تفکر گروهی شکل گسترده ای از رضایت و توافق است که اعضا به صورت یک واحد فکر می کنند تفکر گروهی

عدم ارزیابی مجدد تصمیمات، توجه کم به مشکلات تلاش نکردن برای کسب اطلاعات جدید، نادیده انگاشتن حقایق و تمایل نداشتن به برنامه ریزی منجر می شود.

گروه های رسمی و غیر رسمی:

گروه های رسمی به منظور خدمت به یک هدف مشخص سازمانی به وجود می آید . رهبر گروه رسمی مسئول انجام و تمام کردن کارهای گروه و با مشارکت تمام افراد گروه های رسمی یا موقتینند یا دائمی . گرین بوم چهار نوع شبکه رسمی را معرفی کرد:

۱- قانون مدار ۲- ابواعی ۳- آگاهی بخش- تعلیم دهنده ۴- اتحاد و یکپارچگی. فناوری اطلاعات گروه های مجازی رادر محل کار به وجود آورده که از نوع رسمیند.

گروه های غیر رسمی :

بدون این که از طرف سازمان از پیش طراحی شده باشند به وجود می آیند و از طریق ارتباطات شخصی یا علایق خاص و نه وسیله سازمانی به وجود می آیند.

گروهک ها و رابطان:

گروه ها در سازمان از گروهک هایی تشکیل شده اند که حدود پنج تا بیست نفر عضو دارند گروهک ها به وسیله رابطان بایکدیگر متصلن افرادی که از دو گروهک با هم در ارتباط اند رابطان این دو گروه اند.

شایعات:

شایعه یک پدیده معمولی است که در همه سطوح سازمان از نقش‌های کاربردی تا امور حرفه‌ای جریان دارد و یک سری از پیام‌هایی هستند که مدرکی برای صحت آن‌ها وجود ندارد. شایعات به صورت گروهی جابه‌جا می‌شوند.

گروه مؤثر چیست؟

گروهی که به سطح بالایی از عملکرد کاری، رضایت اعضا و بقای گروه رسیده است و توانسته به اهداف علمی خود دست یابد.

تیم‌ها:

یک تیم تعداد کمی از افراد است که مهارت‌های مکملی برای انجام رساندن یک سری اهداف اجرایی دارند.

++++++

فصل هفتم

«محیط کار»

انسان شاید یکی از موجودهای زنده‌ای باشد که بیشتر از بقیه خود را با محیط وفق می‌دهد. او از هوش و توانایی خود استفاده می‌کند که در جاهای مختلف مانند قطب، استوا، زیر زمین و فضا می‌تواند پناه گاه برای خود بسازد و هیچ موجود دیگری آن طور که انسان می‌تواند زندگیش را حفظ کند قادر به انجام این کار نیست.

«محیط ذهنی»

ذهن هر انسان سرشار از آرزوها، ترس‌ها، هیجان‌ها، خیال پردازی‌ها، امیدها، دوستی‌ها، دشمنی‌ها و ... است که باعث می‌شود بر شادی و عملکرد و کارایی او تأثیر بگذارد.

«محیط فیزیکی»

دلیل حوادث صنعتی که مربوط به شرایط غیر ایمنی است می‌توان شامل نداشتن نور کافی، سر و صدای زیاد، سطح لیز یا نا مطمئن، قرار گرفتن معرض گرمای زیاد، مشکلات برق، کار نکردن درست دستگاه‌ها و موارد دیگر باشد
نکته: در اتاق بدون تهویه مطبوع رخوت یا بی‌قراری و خستگی می‌تواند به سراغ هر کس بیاید
مبحث بعد: رابطه بین شرایط محیطی محل کار و عملکرد در چند سطح قابل بررسی است
(۱) وابسته به نزدیکی محل کار، تجهیزات، وسایل شخصی مورد نیاز و همچنین وجود پنجره، نور و ... در محل کار تأثیر گذار است

(۲) کیفیت شرایط محیطی محدود کار شامل امنیت مکالمات کنترل سرو صدا کنترل طبقات اجتماعی، ترکیب خوبی از فواصل شخصی و گروهی می‌باشد

۳) ساختمان محل کار باید دارای تجهیزات کمک‌های اولیه، غذا خوری مناسب، علامت گذاری‌های مناسب جهت پیدا کردن مسیرها و تجهیزات ورزشی مناسب نیز می‌باشد

۴) سازگاری و مطبوع بودن محیط خارجی شامل فضای سبز، دسترسی به پارکینگ و حمل و نقل عمومی و مطبوع بودن هوا در حومه و اطراف محل کار

«روانشناسی مهندسی و ارگونومی»

بررسی عوامل انسانی روانشناسی مهندسی و ارگونومی یک رشته علمی است که به درک ارتباط تعامل بین انسان‌ها و دیگر عناصر یک سیستم و روش‌های دیگر برای هر چه بهتر کردن عملکرد انسان و سیستم‌ها استفاده می‌شود

تعریف ارگونومی از زبان چند دانشمند

۱) هانکوک : شاخه ای از علم که به دنبال تبدیل خصومت و هم ستیزی بین ماشین و انسان است

۲) ساندوز و مک کور میک : کشف و کاربرد اطلاعات درباره رفتار ، توانایی‌ها ، محدودیت و دیگر ویژگی‌های بشر به منظور طراحی ابزارها ، ماشین آلات ، کارها ، مشاغل و محیطی برای تولید و استفاده مؤثر انسان.

«هدف ارگونومی»

هدف ارگونومی در محل کار جلوگیری از بیماری‌ها و صدمات به وسیله کاهش یا حذف قرار گرفتن کارگر در معرض بی احتیاطی‌های شغلی است

این بی احتیاطی‌ها شامل ایستادن نامناسب، تکرار، اجبار، لرزش و افزایش بیش حد دما است

«نقش ارگونومی»

نقش ارگونومی ترتیب دادن موقعیتی که در آن شانس مفید بودن کار، از طریق رابطه بین انتقال دهنده (کارگر) به دریافت کننده (ماشین) افزایش یابد

«وجه مشترک بین انسان و ماشین»

آشکار است که کاربر در هنگام کار باید هدفی را در ذهن داشته باشد تا به آن برسد .

مفهوم بعدی در تعامل بین انسان و ماشین قابلیت استفاده است، قابلیت استفاده یعنی مقدار سهولتی که در استفاده از یک سخت افزار که برای انجام کار خاصی با مقیاس معین در نظر گرفته شده است، احساس می‌شود

«چند ویژگی مشترک بین انسان و ماشین»

۱) سازگاری: سازگاری برای اطمینان از نتیجه هر عمل کنترل شده ای که باید مطابق با انتظار مشخص از آن باشد، مهم و ضروری است

۲) هماهنگی: این مسئله مستقیماً رضایت و عملکرد کاربر را بهبود بخشیده و شامل دو نوع درونی و بیرونی می‌باشد

۳) انعطاف پذیری: تقابل و مواجه شدن انسان با ماشین باید با نیازهای کاربر باشد.

۴) قابلیت یادگیری: فرایند یادگیری هنگامی که خوب طراحی و سازماندهی شده باشد بهتر صورت پذیرفته و مدت بیشتری در ذهن می ماند.

۵) کارهای کوچک: کاربر باید کمترین کارها را به رسیدن به هدف انجام دهد.

۶) کمترین استفاده از حافظه: هر چه مواردی که کاربر نیاز است که یاد بگیرد کمتر باشد، یادگیری سریع تر اتفاق می افتد.

۷) محدود بودن ادراک (فرایند ادراکی): فرایندی است که در آن اشخاص رابطه بین عناصر مختلف را درک کرده و بیان می کند

۸) راهنمای کاربر: هنگامی که کاربر در خصوص کار خوب توجیه و راهنمایی شده باشد، کار با سیستم را بهتر یاد گرفته و کمتر ذهن خویش را درگیر می کند

۹) نیازهای کاربر: کاربر مطمئناً نه تنها نیاز به یادگیری دارد بلکه باید انواع کارکرد را نیز فرا گیرد.

«بی حوصلگی»

۱) لغت نامه آکسفورد بی حوصلگی را ملامت، کسل بودن و کج خلقی تعریف کرده است

۲) برخی از نویسندگان ادعا می کنند که بی حوصلگی به دلیل نبودن محرک های محیطی ایجاد می شود.

«تعریف بی حوصلگی»

بی حوصلگی: حالت ناخوشایند و موقتی است که در آن فرد احساس بی علاقه می کند و در تمرکز فعالیت که مشغول به انجام آن است مشکل دارد

«فرایند»

بی حوصلگی به طور کلی، نتیجه کمبود درگیری ذهنی و فیزیکی، تنهایی اجتماعی، داشتن احساسات منفی، و همچنین ویژگی های محیطی مختلف می باشد.

«دلایل بی حوصلگی»

الف) نبود چالش و تنوع: نبود چالش به دلیل چرخه کوتاه کار تعداد فعالیت ها را به حداقل می رساند یکی از دلایل بی حوصلگی است.

ب) نبود مهارت و استقلال: کارگران امروزه با دانش و مهارت بالا به دنبال موقعیت هایی برای استفاده از مهارتشان هستند. کمبود استقلال باعث بی حوصلگی در کارگران می شود.

ج) اتوماسیون: اتوماسیون یکی دیگر از دلایل بی حوصلگی است به خصوص هنگامی که سرعت ماشین، تأیید کننده سرعت کار باشد.

«خستگی»

خستگی یعنی تحلیل یافتن توانایی انجام کار که از انجام دادن کار قبلی ناشی شده است
انواع خستگی: خستگی لازم و خستگی غیر لازم
خستگی لازم: نتیجه کارهایی است که برای رسیدن به هدف باید صورت گیرد
خستگی غیر لازم: نتیجه کارهایی است که اصلاً نباید انجام می‌شد
خستگی به سه قسمت تقسیم می‌شود فیزیکی، ذهنی و عصبی
خستگی فیزیکی: من تمام کارایی خود را از کاربرد بیش از حد یک یا چند ماهیچه به دست می‌آورم
آزمون‌های فیزیکی شامل ضربان قلب، تنفس، فشار خون و قدرت ماهیچه‌ها می‌باشد.

«خستگی ذهنی»

بر طبق نظریه روان‌شناسان قسمت عمده‌ای از خستگی‌ها نتیجه نگرش ذهنی و عاطفی ماست

«خستگی عصبی»

تحت تأثیر خستگی عصبی، ما احساس خستگی زیادی می‌کنیم و بیشتر زمانی اتفاق می‌افتد که داریم از خستگی یا بی‌زاری
مان از چیزی صحبت می‌کنیم.
نکته: نشانه‌های خستگی عصبی گاهی اوقات تا زمانی که فرد کاملاً از لحاظ عصبی از پای در می‌آید، خود را آشکار نمی‌کنند.

«یکنواختی»

یکنواختی به عنوان محیطی که در آن تغییری رخ نمی‌دهد یا اگر رخ می‌دهد به شکل تکراری و کاملاً پیش‌بینی شده به
گونه‌ای که شخص هیچ کنترلی بر آن ندارد
مبحث بعد: رها شدن از بی‌حوصلگی، خستگی و یکنواختی به سه عامل اساسی بستگی دارد (الف) همکاری (ب) محتوای
(ج) تعهد مدیران
همکاری: همکاری باعث می‌شود که راه‌حل‌های خلاقانه و قابل قبولی داده شود و باعث می‌شود هیجان بیشتری داشته
باشد.
محتوای: گفته می‌شود اگر می‌خواهید افراد انگیزه لازم برای انجام یک کار خوب داشته باشند به آن‌ها یک کار خوب بدهید
تا انجام بدهند.
تعهد مدیران: بیشترین میزان انگیزه زمانی به دست می‌آید که مردم یا کارگران با همدیگر مشارکت داشته باشند.

«سوانح صنعتی»

سانحه: اتفاق غیر منتظره‌ای که منجر به آسیب فیزیکی به یک موجود زنده یا یک شیء می‌شود.
نکته: تحقیقات نشان می‌دهد که حوادث، کمتر به شانس ارتباط پیدا می‌کند زیرا که برای احتمالات نمی‌توان قانونی قائل شد.

سانحه: حادثه ناگهانی و ناخواسته ای است که به وسیله یک عامل بیرونی ایجاد می‌شود و باعث وارد آمدن صدماتی به اشخاص شده و نتیجه برخورد انسان با اشیا است.

بیشترین حوادث تحت تأثیر دو عامل اتفاق می‌افتد

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

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

«عوامل سازمانی»

در برخی موارد روش کاری مسئول حوادث است دیده شده ساعات طولانی کار، سختی و انسجام کارها ، سرعت تولید و خستگی باعث حوادث کاری می‌شوند.

«عوامل محیطی»

دمای نامناسب ، میزان و کیفیت نور ، ساعات کاری ، ترتیب قرار گرفتن ماشین آلات همه می‌توانند باعث حوادث و آسیب‌ها شوند.

«نقش عوامل فردی در سوانح»

چندین روش در پیش بینی وقوع سوانح و صدمات دخیل هستند ، چهار گروه بندی می‌توان برای آن‌ها در نظر گرفت که عبارت‌اند از: شخصیت ، توانایی ، شناختی ، استعداد ، متغیرهای جمعیت شناختی

استعداد: توانایی ذاتی شخص برای انجام دادن کاری مشخص در سطحی معین است.

هوش: توانایی درک اشیا ، اشخاص و موقعیت‌ها یا توانایی داشتن تفکر انتزاعی را هوش می‌گویند

نگرش نادرست: وجدان کاری مهم‌ترین بعد و پیش بینی کننده عملکرد اشخاص در میان پنج ویژگی مهم شخصیتی است.

فشار کار: فشار کار ممکن است این عقده را به وجود آورد که فواصل کوتاهی برای استراحت نیاز است.

آمادگی برای کار ارتباط بین آمادگی برای کار و انگیزش

۱) به طور ژنتیکی تفاوت‌های تأثیر گذاری در سطح انگیزش پایه وجود دارد.

۲) همه افراد در سطح متوسط انگیزش ، لذت را تجربه می‌کنند

۳) افرادی که به طور سلسله مراتبی تحت تأثیر الگوهای انگیزشی بوده‌اند ، در صدد افزایش انگیزش خود بر می‌آیند

«عوامل زمینه ای سانحه»

آمادگی آسیب پذیری بعضی افراد بیش از دیگران دچار آسیب می‌شوند به دلیل اینکه یا یک استعداد روانی فیزیکی ذاتی برای در معرض خطر قرار گرفتن دارند یا تغییرات ناگهانی در نگرش و دیدگاهشان احتمال وقوع حادثه را در مواقعی که شرایط به وجود آمدن آن مهیا باشد فراهم می‌کند.

«عوامل زمینه ساز سانحه»

توانایی حسی و حرکتی: نقص‌ها ، مهارت‌های نامناسب حرکتی ، کندی در حرکت و نقص اندام‌های حسی ممکن است از عوامل مؤثر باشند.

نکته: نمره پایین در آزمون توانایی حسی_ حرکتی استعداد آسیب پذیری را بالا برده و میزان تصادفات را افزایش می‌دهد.

نکته: افرادی که بهره هوشی بالا تری دارند معمولاً در معرض خطر قرار نمی‌گیرند.

نکته: ناکامی و ناامیدی انسان را به سمت پرخاشگری تحریک می‌کند.

تجارب قبلی: در طول تجزیه و تحلیل حوادث صنعتی مشاهده شده است کارگری که تازه مشغول به کار است بیش از کارگران با تجربه مستعد آسیب است . بیشترین دلیل آن تجربه و آموزش ، واکنش‌های طبیعی و قدرت تصمیم‌گیری در مواقع بحرانی است.

سن کارگران : با تحقیقاتی که روان‌شناسان در این زمینه انجام دادند احتمال وقوع حادثه با افزایش سن کاهش می‌یابد.

نکته : افراد باید به کار خود علاقه داشته باشند تا آن کار بدون خطر باشد.

«راهکاری برای جلوگیری از حادثه»

انتخاب: سازمان‌ها می‌توانند بدون داده‌های ایمنی خود را از طریق دو فرایند انجام دهند

الف) تشخیص و حذف افرادی که برای نوع معین از کار مناسب نیستند.

ب) با تحت نظر داشتن موقعیت‌هایی که سطح بالایی از مهارت نیاز دارند جایی که احتمال وقوع حادثه و هزینه‌های متعاقب و کارگران تحت تأثیر زیادی هستند.

نکته: تجربه کار قبلی یکی از ابزارهایی است که سالهاست در فرایند انتخاب به کار می‌رود.

نفوذ آموزش : نفوذ آموزش باعث کاهش هزینه‌های آسیب در خصوص ناظران و کارگران می‌شود.

شخصیت : ویژگی‌هایی چون برون‌گرایی ، عدم تطابق با اجتماع ، تحریک‌پذیری ، عصبانیت و پرخاشگری به طور انکار ناپذیری با حوادث کاری مرتبط هستند.

نکاتی از درس

نکته : ارگونومی با محیط فیزیکی کار ، ابزارها ، طراحی تکنولوژی ، نیازهای شخصی ، نیازهای فیزیولوژیک و بیومکانیک بدن سروکار دارد

نکته : حادثه در محل کار با جراحت افراد سروکار دارد ، در حالی آسیب به ماشین آلات به عنوان خسارت یا از کار افتادن ماشین‌ها شناخته می‌شود و نه حادثه

نکته : بی‌حوصلگی معمولاً به خستگی فیزیکی و ذهنی اطلاق می‌شود که منجر به کاهش کارکرد می‌شود

نکته : بی‌حوصلگی معمولاً با مشاغلی همراه که تکراری هستند

نکته : وقت استراحت اگر کوتاه باشد منجر به بی‌حوصلگی می‌شود

نکته : یکی از دلایل غیر مستقیم حوادث کمبود علاقه در میان کارگران است.

+++++