

## فهرست مطالب

مقدمه.....	۱۷
فصل اول: روانشناسی صنعتی.....	۱۹
۱,۱ مقدمه.....	۱۹
۱,۲ مفهوم و معنا.....	۱۹
۱,۳ ویژگی های روانشناسی صنعتی.....	۲۰
۱,۴ گسترده روانشناسی صنعتی.....	۲۱
۱,۵ توسعه تاریخی روانشناسی صنعتی.....	۲۲
فصل دوم: مدیریت علمی.....	۲۵
۲,۱ مقدمه.....	۲۵
۲,۲ مکتب مدیریت علمی.....	۲۶
محدودیت های تئوری مدیریت علمی.....	۲۷
هنری ال گانت.....	۲۸
The Gilenths.....	۲۸
فصل سوم: بررسی های هاوتورن.....	۳۱
۳,۱ مقدمه.....	۳۱
فاز ۱ (۲۷-۱۹۲۴).....	۳۲
فاز ۲ (۲۸-۱۹۲۷).....	۳۲
فاز ۳ (۳۰-۱۹۲۸).....	۳۴
فاز ۴ (۳۲-۱۹۳۱).....	۳۴
۳,۳ اهمیت مطالعات هاوتورن.....	۳۵
۳,۴ انتقادات وارده به مطالعات هاوتورن.....	۳۵
فصل چهارم: مطالعه زمان و حرکت.....	۳۷
۴,۱ مقدمه.....	۳۷



- ۴,۲ مفهوم و معنای مطالعه زمان ..... ۳۷
- ۴,۳ منظور و اهداف مطالعه زمان ..... ۳۸
- ۴,۴ روال مطالعه زمان ..... ۳۹
- مطالعه زمان و حرکت ..... ۳۹
- نقاط ضعف ..... ۳۹
- ۴,۶ مفهوم و معنای بررسی حرکت ..... ۳۹
- ..... Therblig ..... ۴۰
- ابزار مطالعه حرکت ..... ۴۱
- مزایا ..... ۴۳
- نقاط ضعف ..... ۴۳
- ۴,۸ رابطه بین بررسی حرکت و زمان ..... ۴۳
- فصل پنجم: انگیزه ..... ۴۵**
- ۵,۱ مقدمه ..... ۴۵
- ۵,۲ مفهوم و معنا ..... ۴۶
- ۵,۳ انواع انگیزه ..... ۴۷
- ۵,۴ تئوری های انگیزه ..... ۴۸
- تئوری نیاز ..... ۴۸
- تئوری سلسله مراتبی نیاز ماسلو ..... ۴۸
- تئوری ERG ..... ۴۹
- تئوری انگیزه - بهداشت ..... ۴۹
- تئوری ایکس و ایگرگ ..... ۵۰
- تئوری نیازهای اکتسابی ..... ۵۱
- تئوری های فرایند ..... ۵۱
- تئوری انتظار ..... ۵۲
- تئوری برابری ..... ۵۲
- تئوری های تقویت ..... ۵۳
- ۵,۵ پیامد تئوری انگیزه در محیط کار ..... ۵۴



۵۶	..... بررسی در مورد انگیزه
۶۱	..... رهنمودهایی برای بهبود انگیزه کارکنان
۶۳	..... فصل ششم: رضایت شغلی
۶۳	..... ۶,۱ مقدمه
۶۳	..... ۶,۲ مفهوم و معنا
۶۵	..... ۶,۳ تاریخچه رضایت شغلی
۶۵	..... ۶,۴ عوامل تأثیرگذار بر رضایت شغلی
۶۶	..... ۱. عوامل مرتبط با کارکنان
۶۷	..... ۲. عوامل مرتبط با کارفرما
۶۷	..... ۳. عوامل مرتبط با کار
۶۸	..... ۶,۵ پیامدهای رضایت یا عدم رضایت شغلی
۶۹	..... ۶,۶ رهنمودهایی برای کاهش نارضایتی
۷۰	..... ۶,۷ بررسی های تجربی
۷۳	..... فصل هفتم: استرس
۷۳	..... ۷,۱ مقدمه
۷۳	..... ۷,۲ تعریف استرس
۷۴	..... ۷,۳ دینامیک های استرس
۷۵	..... ۷,۴ انواع استرس
۷۶	..... اضطراب
۷۶	..... Hyperstress
۷۶	..... Hypostress
۷۷	..... ۷,۵ نشانه های استرس
۷۹	..... ۷,۶ دلایل استرس
۷۹	..... بیولوژیک
۷۹	..... فرهنگی / اجتماعی
۸۰	..... روان پویاشناسی
۸۰	..... عقلانی



تجربی	۸۱
روحی	۸۱
۷,۷ پرداختن به علل استرس	۸۱
۷,۸ استرس محل کار	۸۲
استرس های مرتبط با شغل	۸۲
استرس منفی در محیط کار	۸۴
۷,۹ مدیریت استرس در کار	۸۵
گام های در جهت کاهش استرس محیط کار	۸۵
گروه حمایتی همکاران	۸۷
حمایت درون سازمانی	۸۷
برنامه کمک به کارکنان (EAP)	۸۸
اعضای مدیتیشن	۸۹
<b>فصل هشتم: فرهنگ سازمانی</b>	<b>۹۱</b>
۸,۱ مقدمه	۹۱
۸,۲ معنا و مفهوم	۹۱
۸,۳ انواع فرهنگ سازمانی	۹۴
۸,۴ اهمیت فرهنگ سازمانی	۹۵
۸,۵ تغییر فرهنگ سازمان	۹۵
۸,۶ هماهنگ سازی افراد با فرهنگ سازمانی	۹۷
<b>فصل نهم: رهبری</b>	<b>۱۰۱</b>
۹,۱ مقدمه	۱۰۱
۹,۲ معنا و مفهوم	۱۰۱
۹,۳ اهمیت رهبری	۱۰۲
۹,۴ ویژگی های رهبر خوب	۱۰۳
۹,۵ اصول رهبری	۱۰۴
۹,۶ فرایند تبدیل به رهبری کبیر	۱۰۵
۹,۷ تئوری های رهبری	۱۰۵



۱۰۵	الف. تئوری ابرمرد.....
۱۰۶	ب. تئوری صفات.....
۱۰۷	ج. تئوری رفتاری.....
۱۰۷	(۱) تئوری نقش.....
۱۰۸	(۲) شبکه مدیریتی.....
۱۰۸	منطبق با اختیارات.....
۱۰۹	مدیریت با امکانات.....
۱۰۹	د. رهبری مشارکتی.....
۱۱۰	(۱) سبک های رهبری لوین.....
۱۱۱	(۲) سبک های رهبری لیکرت.....
۱۱۱	ه. رهبری موقعیتی.....
۱۱۲	(۱) رهبری موقعیتی هرسی و بلانشارد.....
۱۱۲	S1 بیان / ارائه رهنمود.....
۱۱۲	S2 فروش و تعلیم.....
۱۱۳	S3 مشارکت / حمایت.....
۱۱۳	S3 تفویض / مشاهده.....
۱۱۳	(۱) الگوی هنجاری ویروم و یتون.....
۱۱۴	(۲) تئوری مسیر - هدف رهبری.....
۱۱۴	به طور خاص، رهبران.....
۱۱۵	رهبری حمایتی.....
۱۱۵	رهبری رهنمودی.....
۱۱۶	رهبری مشارکتی.....
۱۱۶	رهبری موفقیت گرا.....
۱۱۶	(و) تئوری توافق.....
۱۱۶	(۱) تئوری فیدلر در مورد همکاری که کمتر ترجیح داده می شود (LPC).....
۱۱۸	(۲) تئوری منابع شناختی.....
۱۱۸	(۱) تئوری توافق های استراتژیک.....



۱۱۹	..... (ز) رهبری تبادلی
۱۱۹	..... (۲) تئوری تبادل بین اعضاء- مدیر (LMX)
۱۲۰	..... گروه همبسته (in-group) و گروهی که قدرت در دست ندارد (out-group)
۱۲۰	..... پروسه LMX
۱۲۱	..... عوامل موفقیت
۱۲۱	..... (ح) رهبری تغییرگرا (مولد)
۱۲۳	..... (۱) تئوری رهبری تغییرگرای باس
۱۲۳	..... (۲) تئوری رهبری تغییرگرای برنز
۱۲۵	..... <b>فصل دهم: پویایی گروه</b>
۱۲۵	..... ۱۰,۱ مقدمه
۱۲۶	..... ۱۰,۲ مفهوم و معنا
۱۲۷	..... ۱۰,۳ ویژگی های گروه
۱۲۸	..... ۱۰,۴ تشکیل گروه و توسعه آن
۱۲۹	..... الگوی چهار مرحله ای پیشبرد اهداف گروه
۱۳۰	..... فازهای پیدایش گروه
۱۳۰	..... مرحله اول: تشکیل
۱۳۰	..... مرحله دوم: نابسامانی
۱۳۰	..... مرحله سوم: تعیین هنجارها و ضوابط
۱۳۰	..... مرحله چهارم: اجرا
۱۳۱	..... مرحله پنجم: تعطیل سازی گروه
۱۳۱	..... ۱۰,۵ انواع گروه ها
۱۳۲	..... ۱۰,۶ چرا افراد باید به گروه ها بپیوندند؟
۱۳۴	..... ۱۰,۷ ساختار گروه
۱۳۵	..... ۱۰,۸ انسجام گروه
۱۳۷	..... امتیازات انسجام گروه
۱۳۹	..... <b>فصل یازدهم: محیط کار</b>
۱۳۹	..... ۱۱,۱ مقدمه



۱۳۹	۱۱,۲ مفهوم و معنا.....
۱۴۰	۱۱,۳ مقتضیات شرایط کاری مناسب.....
۱۴۱	سرو صدا.....
۱۴۱	بررسی های تجربی.....
۱۴۲	کنترل سرو صدا.....
۱۴۳	تأمین نور.....
۱۴۳	دشواری های تأمین نور.....
۱۴۵	بررسی های تجربی.....
۱۴۶	شرایط آتمسفری.....
۱۴۶	رطوبت.....
۱۴۶	بررسی های تجربی.....
۱۴۷	تهویه.....
۱۴۷	بررسی های تجربی.....
۱۴۷	ساعات طولانی کار.....
۱۴۹	بررسی های تجربی.....
۱۴۹	رهنمودهایی برای کاهش اثرات نامساعد شرایط آتمسفری.....
۱۵۰	موسیقی.....
۱۵۰	بررسی های تجربی.....
۱۵۱	<b>فصل دوازدهم: فرسودگی (خستگی) صنعتی.....</b>
۱۵۱	۱۲,۱ مقدمه.....
۱۵۱	۱۲,۲ مفهوم و معنا.....
۱۵۳	۱۲,۳ انواع فرسودگی صنعتی.....
۱۵۴	۱۲,۴ چرا احساس فرسودگی می کنیم؟.....
۱۵۵	۱۲,۵ نشانه های واماندگی.....
۱۵۶	۱۲,۶ بررسی صنعتی فرسودگی.....
۱۵۸	۱۲,۷ علل و اصلاحات فرسودگی صنعتی.....
۱۵۹	۱۲,۸ اثرات فرسودگی صنعتی.....



۱۶۱	فصل سیزدهم: دزدگی صنعتی
۱۶۱	۱۳,۱ مقدمه
۱۶۱	۱۳,۲ مفهوم و معنا
۱۶۲	۱۳,۳ دلائل و اصلاحات دزدگی
۱۶۲	ماهیت تکراری کار
۱۶۳	توقف برای استراحت
۱۶۳	محیط
۱۶۴	هوش
۱۶۴	کامل نبودن کار
۱۶۴	۱۳,۴ اثرات دزدگی
۱۶۵	۱۳,۵ برای کاهش دزدگی
۱۶۷	فصل چهاردهم: سوانح صنعتی و ایمنی
۱۶۷	۱۴,۱ مقدمه
۱۶۷	۱۴,۲ معنا و مفهوم
۱۶۸	۱۴,۳ علل بروز سوانح صنعتی
۱۶۹	مشکلات مرتبط با کار
۱۷۲	دلایل فردی
۱۷۴	۱۴,۴ قرارگیری در معرض تصادف
۱۷۵	۱۴,۵ هزینه تصادف
۱۷۵	۱۴,۶ ارزیابی سوانح
۱۷۶	۱۴,۷ ایمنی صنعتی
۱۷۶	۱۴,۸ معیارهای ایمنی
۱۸۱	UC-۶۱ اطلاع رسانی در مورد سوانح اصلی
۱۸۱	UE-۶۱ اطلاع رسانی در مورد محل بروز سوانح
۱۸۲	UF-۶۱ به روز کردن اطلاعات در مورد محیط
۱۸۲	UJ-۶۱ شرایط لازم برای کسب اطلاعات بیشتر که برای بازرس و بازرس ارشد ارسال می گردد
۱۸۳	





۱۸۵	فصل پانزدهم: تحلیل شغلی
۱۸۵	۱۵,۱ مقدمه
۱۸۵	۱۵,۲ مفهوم و معنا
۱۸۸	۱۵,۳ اهمیت تحلیل شغلی
۱۸۹	۱۵,۴ روش های تحلیل شغلی
۱۸۹	روش فهرست مقابله
۱۸۹	روش مشاهده
۱۸۹	روش مصاحبه فردی
۱۸۹	روش مصاحبه گروهی
۱۹۰	روش مشارکت در کار
۱۹۰	روش یادداشت برداری
۱۹۰	روش کنفرانس فنی
۱۹۰	روش استفاده از پرسشنامه
۱۹۳	فصل شانزدهم: استخدام و گزینش
۱۹۳	۱۶,۱ مقدمه
۱۹۳	۱۶,۲ مفهوم و معنا
۱۹۵	۱۶,۳ نیاز به استخدام
۱۹۵	۱۶,۴ اهداف استخدام
۱۹۶	۱۶,۵ پروسه استخدام
۱۹۷	۱۶,۶ عوامل تأثیر گذار بر استخدام
۱۹۷	عوامل داخلی
۱۹۹	عوامل خارجی
۲۰۰	۱۶,۷ منابع استخدام
۲۰۱	منابع داخلی
۲۰۲	منابع خارجی
۲۰۵	۱۶,۸ گزینش
۲۰۵	۱۶,۹ اهداف گزینش



۲۰۵	..... فرایند گزینش	۱۶,۱۰
۲۰۹	..... فصل هفدهم: اطمینان پذیری و اعتبار از آزمون‌های استخدامی	
۲۰۹	..... ۱۷,۱ مقدمه	
۲۰۹	..... ۱۷,۲ اهمیت آزمون اطمینان پذیری و اعتبار بخشی در استخدام	
۲۱۰	..... ۱۷,۳ آزمون اطمینان پذیری	
۲۱۱	..... انواع آزمون های اطمینان پذیری	
۲۱۱	..... اطمینان پذیری آزمون و بازآزمون	
۲۱۱	..... اشکال متناوب / اشکال موازی	
۲۱۲	..... اطمینان پذیری میان ارزیاب	
۲۱۲	..... انسجام داخلی	
۲۱۲	..... رهنمودهایی برای بررسی اطمینان پذیری	
۲۱۳	..... ۱۷,۴ آزمون اعتبار بخشی	
۲۱۳	..... انواع آزمون های اعتباربخشی	
۲۱۴	..... منابع عدم اعتبار	
۲۱۵	..... اشکال مختلف یا تنوع در غرض ورزی	
۲۱۵	..... ۱۷,۵ رابطه اطمینان پذیری و اعتباربخشی	
۲۱۷	..... فصل هجدهم: مدیریت عملکرد	
۲۱۷	..... ۱۸,۱ مقدمه	
۲۱۷	..... ۱۸,۲ مفهوم و معنا	
۲۱۸	..... ۱۸,۳ اهداف مدیریت عملکرد	
۲۱۹	..... ۱۸,۴ فرایند مدیریت عملکرد	
۲۲۰	..... ۱۸,۵ رویکردهایی برای پیشبرد عملکرد	
۲۲۰	..... رویکرد سنتی	
۲۲۱	..... رویکرد مدرن	
۲۲۲	..... ۱۸,۶ روش های مدیریت عملکرد	
۲۲۲	..... روش های سنتی	
۲۲۴	..... روش های مدرن	



۲۲۹	فصل نوزدهم: آموزش و پیشرفت.....
۲۲۹	۱۹,۱ مقدمه.....
۲۲۹	۱۹,۲ مفهوم و معنا.....
۲۳۱	۱۹,۳ اهداف اصلی آموزش.....
۲۳۱	۱۹,۴ اهداف اصلی رشد.....
۲۳۱	۱۹,۵ تفاوت بین آموزش و پیشرفت.....
۲۳۲	۱۹,۶ اهمیت آموزش و پیشرفت.....
۲۳۳	۱۹,۷ فرایند یادگیری.....
۲۳۵	۱۹,۸ انواع آموزش.....
۲۳۸	۱۹,۹ ارزیابی اثربخشی آموزش.....
۲۴۱	بانک سؤالات.....
۲۴۷	سؤالات فصل‌ها.....
۲۴۷	فصل ۱.....
۲۴۸	فصل ۲.....
۲۴۸	فصل ۳.....
۲۴۹	فصل ۴.....
۲۵۰	فصل ۵.....
۲۵۱	فصل ۶.....
۲۵۲	فصل ۷.....
۲۵۳	فصل ۸.....
۲۵۴	فصل ۹.....
۲۵۵	فصل ۱۰.....
۲۵۷	فصل ۱۱.....
۲۵۸	فصل ۱۲.....
۲۵۹	فصل ۱۳.....
۲۵۹	فصل ۱۴.....



۲۶۱ .....	فصل ۱۵
۲۶۲ .....	فصل ۱۶
۲۶۳ .....	فصل ۱۷
۲۶۴ .....	فصل ۱۸
۲۶۹ .....	حل المسائل امتحانی

روانشناسی صنعت بررسی رفتار انسانی است که تحت تأثیر شرایط زیست محیطی متعدد قرار می‌گیرد. این عوامل عبارتند از تهویه، روشنایی، دما، سروصدا و مانند آن. کارشناسان از روانشناسی صنعتی برای ارزیابی رویکردهای کارکنان و کارفرمایان، رفتارهای سازمانی، محیط کار و اثرات آن و مواردی از این دست استفاده می‌کنند. روانشناسی صنعتی در محیط کار حائز اهمیت فراوان بوده و دیدگاه‌های کارکنان مولد و رفتار آنها را بهبود می‌بخشد؛ در ضمن اثربخشی آنها را تا حد امکان افزایش می‌دهد. روانشناسی نقش بسیار مهمی را در بهبود روابط انسانی ایفا نموده و به حل مناقشات صنعتی کمک می‌کند. روانشناسی به توجیه تفاوت‌های افراد در ارتباط با علائق، رویکردها، توانمندی‌ها، هوش و مانند آن نیز کمک می‌کند.

روانشناسی صنعتی زیرحوزه نسبتاً جدیدی در روانشناسی به شمار می‌رود. در حقیقت شکوفایی این حوزه فرعی به اواخر دهه ۱۹۲۰ باز می‌گردد. قبل از این دهه، بسیاری از مردم در زمینه بهبود محیط کاری خود اقداماتی انجام داده بودند. هدف از روانشناسی تفاوت، که در جریان جنگ اول جهانی از شهرت و محبوبیت برخوردار گردید، بهبودبخشیدن به شرایط محیط کار بود و بر روی این مسئله تأکید داشت که چگونه افراد از هم متفاوت هستند اما در این ارتباط موفقیت‌چندانی کسب نکرد. این شاخه از روانشناسی بنا داشت که با همه برخورد مشابهی داشته و قوانینی را وضع کند که در آن همه افراد با هم برابر هستند. اما نتوانست موفق گردد. ایده سوم مدیریت علمی بود. این همان باوری بود که در آن تنها یک راه فوق‌العاده برای انجام کارها وجود دارد. و بر این حقیقت بنا شده بود که پول تنها انگیزه انجام کار است و باور رضایت‌شغلی را نادیده می‌انگاشت. آخرین عاملی که به روانشناسی صنعتی کمک کرد نهضت روابط انسانی بود. این نهضت خاص قصد داشت که از طریق قراردادن انگیزه در برابر رضایت‌شغلی افراد را شاد و خشنود نگاه دارد.

روانشناسی صنعتی امروزه به عنوان موضوع درسی مطرح می‌گردد که تقریباً در تمام دانشگاه‌ها در کنار مدیریت آموزش داده می‌شود. بنابراین از بابت معرفی این کتاب که برای تمام دانشجویان رشته‌های دانشگاهی مفید واقع می‌شود، ابراز رضایت و شادمانی می‌کنیم.



## روانشناسی صنعتی

### ۱,۱ مقدمه

روانشناسی صنعتی شاخه ای از روانشناسی کاربردی است که به مدیریت مؤثر نیروی کار صنعتی و مشخصاً مسائلی می پردازد که کارکنان در محیط زیست مکانیزه شده با آن مواجه می شوند. زمان هنگامی از دست می رود که با کارکنان مانند ماشین رفتار شده و کارفرمایان همواره می توانند درباره تولید بالاتر و بیشتر به هر قیمتی و بدون در نظر گرفتن کارکنان بیندیشند. حال، مدیریت بهتر می داند که آیا با دادن بیشترین سهم به آنها کارکنان احساس خوشی و راحتی می کنند یا نه. عوامل دیگری به جز دستمزد نیز وجود دارند که اثر مستقیمی بر عملکرد افراد داشته و اگر کارفرمایان شرایط کاری مناسبی مانند توزیع درست کار، پاداش جالب توجه، رهبری مؤثر و مانند آن را فراهم آورند، در آن صورت قطعاً سازمان می تواند به موفقیت بالایی دست یابد. در این فصل، روانشناسی صنعتی، ویژگی های آن، گستره و توسعه تاریخی آن را مد نظر قرار می دهیم.

### ۱,۲ مفهوم و معنا

روانشناسی صنعتی به ارزش ها، رویکردها و رفتار مرتبط با کار پرداخته و بررسی می کند که چگونه اینها تحت تأثیر شرایطی قرار می گیرند که در آن فعالیت دارند. عبارت روانشناسی صنعتی ترکیبی از دو عبارت صنعتی و روانشناسی است. صنعتی بخشی از زندگی اجتماعی است که نقش آن تأمین اهداف مادی مورد نیاز شرایط برای فرد متمدن است. روانشناسی علم رفتار در ارتباط با محیط زیست است. بنابراین روانشناسی صنعتی بررسی سیستماتیک رفتار افراد در محیط کار می باشد که به این مسئله می پردازد که چگونه عوامل اجتماعی، صنعتی، اقتصادی، سیاسی و عوامل دیگر بر رفتار افراد در محیط کار اثر دارند.



بر اساس نظر سی اس مایرز، هدف روانشناسی صنعتی عمدتاً کسب تولید یا بازده بیشتر نبوده بلکه هدف اصلی دستیابی به آرامش و راحتی بیشتر کارکنان در محیط کار خود می باشد.

بر اساس نظر توماس دبلیو هارل، روانشناسی صنعتی را می توان بررسی مردم به صورت فردی و گروهی و رابطه بین افراد و گروه تعریف کرد.

به عقیده بلام و نایلور، «روانشناسی صنعتی صرفاً استفاده یا تعمیم حقایق و اصول روانشناسی در مسائل مرتبط با افرادی است که در زمینه مشاغل و صنعت فعالیت دارند».

بر اساس نظر تیغین و مک کورنیک، «روانشناسی صنعتی به بررسی رفتار انسان در آن بخش از جنبه های زندگی می پردازد که به تولید، توزیع و استفاده از کالاها و خدمات تمدن ما مرتبط هستند».

به نظر گیون، آن را می توان بررسی علمی رابطه بین بشر و جهان در محیط کار: بررسی توجیهاتی که افراد در مورد محلی که بدان می روند، محلی که در آن با هم ملاقات کرده و کارهایی که در فرایند زندگی سازی انجام می دهند، تعریف کرد.

### ۱.۳ ویژگی های روانشناسی صنعتی

- بررسی سیستماتیک- روانشناسی صنعتی بررسی سیستماتیک رفتار انسانی در ارتباط با جمع آوری اطلاعات مرتبط با رفتار انسان در محیط کار می باشد. این که چه عوامل مختلفی وجود دارند که بر کار افراد، چه به صورت فردی و چه مرتبط با شرایط کار آنها اثر می گذارند.
- تحقیق- روانشناسی صنعتی به اداره امور پرداخته بلکه آنها بخشی از تحقیق به شمار می روند. اطلاعات جمع آوری شده از محیط کار باید مورد استفاده قرار گرفته و بهره برداری از پرسنل کاربرد اصلی این گونه تحقیقات به شمار می رود.
- عملیاتی / کاربردی- به استفاده از اطلاعات مربوط به رفتار انسانی در برابر مشکلات مختلف زندگی صنعتی می پردازد.
- مهندسی نیروی انسانی- به روش های مختلف انجام عملیات دستی برای استفاده بهتر و حداقل هدر رفتن وقت و تلاش نیروی انسانی از طریق مهندسی نیروی انسانی می پردازد.





## ۱,۴ گسترده روانشناسی صنعتی

انتخاب عملی کارکنان- روانشناسی صنعتی مقدمه ای کامل از آزمایشات مانند مصاحبه های سیستماتیک عمیق و آزمایشات روانشناسی هوش، استعداد، مهارت ها، توانایی ها، و علائق افراد از طریق بررسی مشخصات پرسنل را در اختیار قرار می دهد.

- تقسیم صحیح کار- یکی از گستره های روانشناسی صنعتی این است که کار باید به درستی و بر اساس توانایی ها، مهارت ها، استعدادها تقسیم شود تا افراد احساس رضایت و راحتی بکنند. هم چنین می تواند به تولید بالاتر بیانجامد.
- به حداقل رساندن ضایعات تلاش های انسانی- روانشناسی صنعتی سعی دارد که اتلاف توان انسانی را به حداقل رسانده و عواملی روانشناختی را بررسی می کند که سبب بروز فرسودگی و یا سانحه شده و پیشنهادهای عملی برای پیشگیری از آنها را ارائه می کند. روش های ایجاد انگیزه و روحیات اخلاقی برای این منظور مورد استفاده قرار می گیرند.
- ترویج رفاه نیروی کار- ترویج رفاه نیروی کار از طریق ارائه محیط مناسب کار که از طریق آن امکان افزایش رضایت شغلی و بازدهی کار وجود داشته و پیش بینی های لازم برای بالاتر رفتن انگیزه فراهم می گردد.
- ارتقاء روابط انسانی- روابط انسانی روابط موجود میان افراد در سازمان و رفتار گروه حاصل از این روابط می باشد. بیشتر مسائل ناشی از صناعی هستند که به روابط انسانی ارتباط می یابند. اگر کارکنان با محیط اطراف خود احساس راحتی کنند، به صورت اتوماتیک انگیزه لازم در آنها ایجاد شده و بازدهی افزایش می یابد. روانشناسی صنعتی خدمات زیادی در جهت قالب ریزی تکنیک های رهبری، مشارکت کارکنان، برقراری روابط و مانند آن انجام داده است.
- ایجاد روابط صنعتی- روانشناسی صنعتی رویکرد کارفرما و کارکنان را مورد بررسی قرار می دهد. افراد با هم متفاوت بوده و اندیشه ها، تفکر و پارامترهای دیگر آنها با هم فرق می کند. بنابراین، امکان به کارگیری معیارهای مختلف برای حل مسئله مرتبط با دیگر افراد مانند انتقال، ترفیع، خواسته های شغلی و مانند آن وجود دارد. این امر به توسعه روابط صنعتی در میان کارکنان و مدیریت کمک می کند.



• افزایش تولید- به کسب اهداف اصلی سازمانی که باید بهترین بازدهی را از منابع موجود داشته باشد، کمک کرده و تولید به صورت اتوماتیک افزایش خواهد یافت اگر انتخاب درست صورت گرفته، کار به درستی توزیع و پیش بینی های لازم در مورد پیشگیری از بروز سوانح و معیارهای ایمنی شده باشد. این امر موجب بهبود و پیشرفت روابط فردی و نیز صنعتی خواهد شد.

انجمن روانشناسان آمریکایی، بخش روانشناسی صنعتی، صنعت مبتنی بر روانشناسی، واشنگتن دی سی، ۱۹۵۹، هفت حوزه اصلی را مورد اشاره قرار داد که حوزه محتوایی روانشناسی صنعتی را شامل می گردد. اینها عبارتند از:

الف) انتخاب و آزمایش

ب) مدیریت و توسعه

۳) مشاوره

۴) انگیزه کارکنان

۵) مهندسی نیروی انسانی

۶) تحقیقات در زمینه بازاریابی

۷) تحقیقات در زمینه روابط عمومی

### ۱،۵ توسعه تاریخی روانشناسی صنعتی

برایان و هارتر (۱۹۸۷) اولین مقاله خود را در زمینه شرح بررسی و استفاده از روانشناسی در فعالیت های کاری ارائه کرده و اشتباهاً از واژه روانشناسی صنعتی برای این منظور استفاده کردند. در جریان جنگ های اول و دوم وقتی سازمان های مختلف صنعتی و کارخانجات با مشکلات متعدد در ارتباط با تولید مواجه شدند، دریافتند که برای بازدهی و کمک به کارکنان به صورت مستقل، نقش روانشناسان صنعتی بسیار حائز اهمیت می باشد. در این مرحله، روانشناسی صنعتی جایگاه خاص یافت، هرچند که این امر ابتدا در سال ۱۹۰۱ در آمریکا و بعداً خیلی زود در انگلیس به وقوع پیوست.

اولین کتاب روانشناسی بازدهی صنعتی نوشته شده توسط هوگو مانستربرگ در سال ۱۹۱۳ به مسائل مختلفی می پردازد که صنایع با آن مواجه شده و دربرگیرنده تحلیل این برنامه ها از نقطه نظر



روانشناختی می باشد. در طی سال های جنگ، هیئت تحقیق در مورد فرسودگی در بریتانیای کبیر برای کشف مسائل مرتبط با ساعات کار، شرایط کار، مسائل مرتبط با فرسودگی و یکنواختی/ دلزدگی، سوانح و معیارهای ایمنی و دیگر مسائل مرتبط با کار سازماندهی شد.

در سال ۱۹۲۵، روانشناسی اجتماعی صنایع وارد حوزه روانشناسی صنعتی گردیده و بنابراین روابط درون فردی و میان فردی، تئوری های مرتبط با ایجاد انگیزه، اهمیت برقراری ارتباط، و دیگر حوزه های مرتبط مورد تحقیق و بررسی قرار گرفت.

در سال ۱۹۱۷، نشریه روانشناسی کاربردی به ظهور رسیده و در همان زمان این موضوع را به عنوان مبحثی از روانشناسی کاربردی ارائه کرد.

بررسی های کلاسیک، در سال ۱۹۲۷ توسط گروه مشهور هاوتورن آغاز گردیده و به رشد روانشناسی صنعتی به شیوه ای خاص کمک کرد. یافته های آنها در نهایت روند و رویکرد روانشناسی صنعتی را از اقتصادی به اجتماعی و از رویکرد کارمحور به کارگرمحور تغییر داد.

در جنگ جهانی دوم، واحد تحقیقات روانشناسی صنعتی شورای تحقیقات پزشکی بریتانیای کبیر تحقیقات و بررسی هایی را برای حل مسائل و مشکلات صنعتی و سازمانی انجام داد.

انجمن آمریکایی روانشناسی کاربردی اولین انجمنی بود که در زمینه روانشناسی صنعتی شروع به کار کرد. سازمان های اصلی بعد از جنگ جهانی دوم به دو بخش تقسیم شدند.

انجمن عامل انسانی. با گروه آمریکایی روانشناسی کاربردی با توجه به مسئله مهندسی نیروی انسانی شروع به فعالیت نمود. انجمن ارگونومیک، نظیر آمریکایی عامل انسانی بود. روانشناسی مشاغل اجتماعی و ارگونومیک دو نشریه هستند.

توجه خاص به روابط انسانی متعدد و مسائل اجتماعی عرصه صنعت در بخش پایانی دهه ۱۹۴۰ و ۱۹۶۰ صورت گرفت. مسائل مرتبط با نظارت، دینامیک های گروه، رهبری، تعامل کارکنان با دیگران، رویکرد کارکنان، اخلاقیات آنها، رضایت شغلی، فرایند برقراری ارتباط و مانند آن بخشی از این توجه را به خود اختصاص می دهند.

در آغاز دهه ۱۹۶۰ روانشناسی سازمانی شروع به ورود به عرصه روانشناسی صنعتی کرده و به این ترتیب درونداهای سازمانی در شرایط صنعتی را مورد تأکید خاص قرار داد.



روانشناسانی که نقش قابل ملاحظه‌ای در گسترش روانشناسی صنعتی داشته‌اند عبارتند از والتز، دیل و اسکات. بخش روانشناسی صنعتی انجمن روانشناسی آمریکایی در سال ۱۹۴۵ تأسیس شده و روانشناسی صنعتی را مورد تأیید حرفه‌ای قرار داد.

هرچند روانشناسی صنعتی بخش مورد غفلت قرار گرفته روانشناسی کاربردی در هندوستان به شمار می‌رفت، اما بعد از جنگ جهانی دوم و به خصوص بعد از استقلال از سوی روانشناسان هندی به رسمیت شناخته شد. با تأسیس دانشگاه‌ها، مراکز و انستیتوهای متعدد در هندوستان، تحقیق در زمینه روانشناسی صنعتی بعد از دهه ۱۹۵۰ سرعت بیشتری گرفت.

در دهه ۱۹۷۰، بخش روانشناسی صنعتی با عنوان بخش روانشناسی صنعتی و سازمانی نامگذاری مجدد گردید. روانشناس برجسته صنعتی و سازمانی هندوستان پروفیسور دورگوناد سینها (۱۹۷۱) تحقیق و زمینه‌یابی ارزشمندی از عناوین مهم تحقیق در زمینه روانشناسی صنعتی در هندوستان انجام داده است.

## ۲,۱ مقدمه

در قرن هجدهم انقلاب صنعتی و باورهای آدام اسمیت اقتصاد ایالات متحده و کشورهای اروپایی غربی را تغییر داد. فناوری و صنعت به عنوان عامل تعیین کننده اصلی توان ملی جایگزین جمعیت و کشاورزی گردید. فرانسه که از نظر جمعیت و زمین های کشاورزی بسیار غنی می باشد، نیروی غالب اروپا به شمار می رود. اکنون این نیرو در سایه رقیب صنعتی خود، بریتانیای کبیر قرار گرفته است. و آمریکا به عنوان نیروگاه صنعتی درآمده که کارخانجات آن نتایج دو جنگ جهانی این قرن را تغییر می دهد.

کارخانجات اوایل قرن بیستم شبیه به چیزی می شدند که به شیوه ای منطقی قابل مقایسه با کارخانجات امروزی بوده اما ظاهر آنها می تواند گول زنده باشد. روش های اولیه تولید انبوه مؤثرتر از روش های صنایع کوچک چند قرن پیشتر بوده اما فرایندهای آن با استانداردهای امروزی همخوانی نداشتند. علیرغم این حقیقت که تولید مقیاس گسترده در کارخانجاتی روی می دهند که صدها یا هزاران کارمند را به استخدام خود درآورده اند اما آموزش های کارکنان در حد بسیار کمی بوده و سیستم های پیچیده نگهداری تجهیزات، تضمین کیفیت، و کنترل تولید هم چنان چندین دهه جلوتر بود. بهبود بازدهی در صنعت یکی از اهداف اصلی روانشناسی صنعتی به شمار می روند. در هر شرکتی که در آن کالاها تولید می شوند، تولید فزاینده با هزینه کمتر مهم ترین ملاحظه برای رشد مؤسسه به شمار می رود. به طور خاص در این فصل اهمیت مدیریت علمی را شرح داده و سپس روش تایلوریزم را به بحث گذاشته و در نهایت به طور خاص بررسی زمان-حرکت را توضیح خواهیم داد.



## ۲,۲ مکتب مدیریت علمی

فردریک وینسلاو سیستمی را طراحی کرد که وی آن را مدیریت علمی نامیده و آن را می توان شکلی از مهندسی صنعتی دانست که سازماندهی کار مانند خط مونتاژ فورد را تعیین می کند. این نظام، در راستای روانشناسی صنعتی تعیین شده توسط دیگران در کارخانجات هاوتورن وسترن الکتریک در دهه ۱۹۲۰ تئوری مدیریت را از بررسی های زودهنگام زمان و حرکت به آخرین ایده های کلی کنترل کیفیت تغییر داد.

تئوری مدیریت علمی تا اندازه ای حاصل نیاز به افزایش بازدهی دارد. در ایالات متحده، کارکنان ماهر در ابتدای قرن بیستم از کمبود عرضه رنج برده و تنها راه برای گسترش بازدهی ارتقاء بازدهی کارکنان بود. بنابراین فردریک دبلیو تایلور، هنری گانت و فردریک و لیلیان گیلبرت مجموعه اصولی را طراحی کردند که تئوری مدیریت علمی نام گرفت.

مدیریت علمی (که آن را تایلورسم یا سیستم تایلور نیز می نامند) تئوری مدیریتی است که جریانات کاری را مورد تجزیه و تحلیل قرار داده یا آنها را با هدف بهبود بازدهی بیشتر نیروی کار با هم ترکیب می کند. ایده های اصلی هر دو تئوری در دهه ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ توسط فردریک وینسلو تایلور ارائه گردیده و ابتدا در مونوگراف های وی، مدیریت فروشگاه (۱۹۰۵) و اصول مدیریت علمی (۱۹۱۱) انتشار یافت. تایلور بر این باور بود که تصمیمات مبتنی بر سنت و تجربه باید با روش های دقیق ارائه شده بعد از بررسی دقیق فرد فعال جایگزین گردد. استفاده از آن به سطح بالای کنترل مدیریتی بر شیوه های کاری کارکنان بستگی دارد.

تایلور حکم ریاست شرکت فولاد مدیوال در فیلادلفیا را از سال های ۱۸۷۸ تا ۱۸۹۰ بر عهده داشت. وی که در مراحل اولیه این حرفه قرار داشت، مشاهده کرد که کارگران تحت سرپرستی وی از زیر کار دررفته و شیوه کار عمداً کندتر از توانایی های فرد را در پیش گرفتند. چون مدیریت شرکت فولاد مدیوال اطلاعات چندانی در مورد مشاغل اجرا شده در کارخانه نداشتند، این شیوه تا مدت زیادی مشخص نگردید.

تایلور (۱۹۱۵-۱۹۸۶) فلسفه خود را بر چهار اصل کلی بنا نهاد.

۱. ارائه علم راستین مدیریت به جای قانون مبتنی بر تجربه، بنابراین بهترین روش برای اجرای هر کار امکان تعیین می یابد.



۲. انتخاب علمی کارکنان به شیوه ای که هر یک از کارکنان مسئولیت کاری را بر عهده بگیرند که برای آن بهترین تناسب را دارند.

۳. آموزش علمی کارکنان و پیشرفت کارکنان.

۴. همکاری صمیمانه و خودمانی بین مدیریت و کارکنان.

تایلور این استدلال را مطرح نمود که موفقیت این اصول انقلاب روحی کاملی را از سوی مدیریت و کارکنان ایجاب می کند. به جای جدال بر سر سود هر دو طرف باید تولید را افزایش داده و به این ترتیب، به اعتقاد وی، سودها به میزانی افزایش می یابند که نیروی کار باید بر سر آنها با هم به جدال برخیزند. کارفرمایان باید به کارکنان مولد نرخ بیشتری در قیاس با دیگران پرداخته و با استفاده از نرخ مناسب از نظر علمی که هر دو شرکت و کارکنان را بهره مند می کند، کارکنان ترغیب می شوند که از استانداردهای عملکرد قبلی خود فراتر رفته و به این ترتیب پول بیشتری به دست آورند. تایلور برنامه خود را سیستم نرخ تفاضلی نامید. تایلور بر این باور بود که مدیریت و نیروی کار توجه خاص به افزایش بازدهی دارند.

- تایلور سیستم مدیریتی خود را بر بررسی زمان خط تولید بنا نهاد. به جای تکیه به روش های سنتی کار، او حرکت های کارکنان را بر مجموعه ای از مشاغل بنا نهاد.
- با استفاده از بررسی زمان، او هر کار را به مؤلفه های آن تجزیه نموده و سریع ترین و بهترین روش برای اجرای هر بخش را به گونه ای خاص طراحی کرد.

### محدودیت های تئوری مدیریت علمی

هرچند روش تایلور به افزایش شگرف در بازدهی و پرداخت بیشتر در تعدادی از موارد انجامید، اما کارکنان و اتحادیه ها شروع به مخالفت با رویکرد وی کردند، زیرا او از این هراس داشت که سخت تر یا سریع تر کار کردن موجب تحلیل بردن کارهای موجود شده و موجب خاتمه خدمت گردد. افراد از هم متفاوت بوده و بهترین روش کار کردن برای یک فرد می تواند برای دیگری بی اثر باشد. علاوه بر آن، سیستم تایلور به این معنا بود که این همان جوهره اصلی کار بوده اما منتقدین وی با سرعت گیری شرایط ایجاد شده علیرغم فشارهای وارده به کارکنان برای اجرای کارهای سریع تر و سریع تر مخالف بودند.



تأکید بر بازدهی و بسط آن به سودآوری بعضی از مدیران را بدان مسیر رهنمون ساخت که کارکنان و مشتریان را در جهت تحقق اهداف خود مورد بهره برداری قرار دهند. در نتیجه، بیشتر کارکنان به اتحادیه ها پیوسته و بنابراین الگوی سوء ظن و عدم اعتماد را که چندین دهه بر روابط کار سایه می انداخت تقویت کردند.

شیوه های مدیریت علمی به پیشرفت هایی در زمینه انسجام و بازدهی فرایندهای محل کار انجامید. با این وجود، شیوه های مدیریت علمی بدان جهت مورد انتقاد قرار می گرفتند که موجب یکنواختی کارها می شدند. تلاش مدیریت برای اجرای شیوه های مدیریت علمی گاهی اوقات به واکنش شدید انجامیده و کارکنان به طور خاص استفاده از ساعت های زمان سنج را ارائه کردند.

### هنری ال گانت

هنری ال گانت (۱۹۱۹-۱۸۶۱) در پروژه های متعددی با تیلور همکاری داشت اما وقتی کار خود را به عنوان مهندسی مشاوره صنعتی آغاز کرد، سیستم های غیرحساس تیلور را مجدداً مورد ملاحظه قرار داد. با انصراف از سیستم نرخ تفاضلی به دلیل داشتن تأثیر ایجاد انگیزه گانت ایده های جدیدی را مطرح نمود.

- هر کارگری که روزهای بار کاری خود را تمام کرده بیش از ۵۰ درصد اضافه پرداخت دریافت می دارد.
- بعد انگیزه دیگری ایجاد کرد که بر اساس آن ناظر برای هر کارگری که به استاندارد روزانه رسیده است اضافه پرداختی دریافت می دارد.
- اضافه بهای دیگر نیز در صورتی برنامه ریزی می شود که کارگران به آن برسند.
- استدلال گانت محرکی برای ناظر در آموزش کارکنان برای انجام کار به شمار می رفت.
- پیشرفت تمام کارکنان در ملاء عام اعلام گردیده و در نمودارهای میله ای مستقل ثبت می گردید. بر اساس این نمودار آنها پاداش دریافت می کردند.

### The Gilenths

بررسی زمان و حرکت (یا بررسی زمان- حرکت) شیوه بازدهی شغلی است که بررسی زمان فردریک وینسلاو تیلور را با بررسی زمان فرانک و لیلیان ادغام می کند. گیلبرت فرانک بی و لیلیان ام گیلبرت (۱۹۶۸-۱۹۲۴) و (۱۹۷۸-۱۹۷۲) نقش های خود را در نهضت مدیریت علمی به





صورت تیم زن و شوهری ایفا می کند. لیلیان و فرانک بر روی فرسودگی و بررسی حرکت همکاری نموده و بر روی روش هایی تمرکز می کنند که رفاه کارکنان را به دنبال دارد. هدف غایی مدیریت علمی کمک به کارکنان برای رسیدن به پتانسیل کامل افراد می باشد. از نظر آنها حرکت و فرسودگی در هر حرکت در هم تنیده شده و با حذف هر بخش از حرکت فرسودگی کاهش می یابد. با استفاده از حرکت دوربین های تصویری، آنها سعی می کنند حرکت های اقتصادی هر کار را کشف کرده و عملکرد را ارتقاء داده و فرسودگی را کاهش دهد.

