

دهند، براساس شرایط خودشان کار بکنند. اشخاصی که کارکردن با آنها خیلی هم مطلوب نیست خواهند توانست بیشتر مستقل شده و به عنوان گروههای یکتفره کار کرده و از ارائه خدمات در قالب یک گروه بزرگ خودداری کنند.

این دو نیرو یعنی استقلال و نیاز به آشنایی با یک جامعه اغلب در تضاد هستند. روشی که این تضاد از طریق آن از بین می‌رود از فردی به فرد دیگر و از شرکتی به یک شرکت دیگر تفاوت خواهد کرد. □

می‌کنند. این ارتباطات به مرور حالت رکود پیدا کرده و با از بین می‌روند ولی کارکنان به حرکت و پیشرفت خود ادامه می‌دهند.

چون هم شرکتها و هم کارکنان آنها فرصت انتخاب زیادی خواهند داشت لذا احتمال کمی دارد که کارکنان و کارفرمایان ناراضی بتوانند یک وضعیت ناگوار را تحمل کرده و در شرکت باقی بمانند. امروز معمولاً برای بهره‌وری داشتن، آشنا ساختن یک فرد با یک سازمان بزرگ ضرورت دارد. در آینده، کسانی که به دنبال آزادی هستند قادرند تا بدون فداکردن آنچه که امروز باید انجام

چه کار می‌کند و هنوز هم پاسخ او را به خاطر دارم: «من جالب اعتماد می‌کنم». آقای VITTORIO CASSOUI بی‌اعتمادی را از زندگی کارکنان خود دور می‌کند به طوری که کارکنان می‌توانند پیشرفت کرده و کار خود را به نحو احسن انجام دهند. او به آنها نمی‌گوید که چه کاری را انجام دهند تا آن اندازه که بتوانند توازن را در یک دریای متلاطم حفظ کنند.

از این نوع مهارت مدیریتی تضاد، ریسک‌پذیری به نام هوش عاطفی یاد می‌شود. هم‌چنانکه تغییر، ثبات پیدا می‌کند رهبران باید برای مانور روی آن انعطاف‌پذیر باشند. اداره موثر یک جلسه به مهارت نیاز دارد فرقی نمی‌کند که در اتاق کنفرانس و یا روی یک شبکه باشد یا اینکه داخل سازمان و یا با شرکا و مشتریان باشد، ولی شما مجبورید این کار را در گستره جهانی و در درازمدت انجام دهید. باید مردم را به هیجان آورده و سپس آرامشان کنید. مشاجرات را رفع کرده، نکات اصلی یک تعارض یا استراتژی را روشن ساخته و تصمیمات شرکت را اتخاذ کنید. تمام این توانمندیها، ایجاد اطمینان و صمیمیت می‌کند و باعث ترقی می‌شود.

## روانشناسی صنعتی و سازمانی ضرورتی ناشناخته در صنایع و سازمانها

از: علی زلفی

### انگیزه با ارزش

یک شرکت در واقع به عنوان یک جامعه به‌شمار می‌رود. بهترین استراتژی آن جذب پرسنل و سپس وادارکردن آنها برای سرمایه‌گذاری در شرکت و ساختن محیطی است که در آن امکان پیشرفت مهیا شود. بزرگترین ارزش از ناحیه گروه‌هایی حاصل می‌شود که نقش موثری به‌عنوان افراد همراهی‌کننده دارند. این بدان معنی نیست که تمام شرکتها تبدیل

به خانواده‌های شاد و مشابه هم خواهند شد. آنها دارای فرهنگهای مجزا و شاید متمایزتر از وضع فعلی خواهند بود زیرا افراد، بهتر خواهند توانست تا محیطی را پیدا کنند که مناسب آنها باشد و فرقی نمی‌کند که این محیط، سلطه‌جو، محتاط، رسمی و غیررسمی باشد. ولی فراتر از هر چیز، شرکتهایی که پرسنل آنها در مورد کارشان اشتیاق و علاقه داشته باشند احتمالاً به بیشترین موفقیت دست پیدا خواهند کرد. بسیاری از مردم به دلیل مسائل مالی به یک شرکت می‌پیوندند ولی اکثر آنها پس از ورود به شرکت به دلیل جامعه کوچکی که در آن می‌یابند بیشترین کمک را به شرکت کرده و در آن می‌مانند. ارتباطات توسعه پیدا کرده و افراد راحتی بیشتری احساس

روانشناسی تقریباً با همه جنبه‌های زندگی ما ارتباط دارد. به همان اندازه که جوامع از جنبه‌های مختلف صنعت، تجارت و آموزش و... پیچیده‌تر می‌شود، به موازات آن روانشناسی می‌تواند نقش مهمتری در حل معضلات ایفا کند. روانشناسان با انواع بسیاری از مسائل و رفتارها سروکار دارند که برخی از آنها به نوبه خود بر حسب زمینه‌ای که در آن رفتار، روی می‌دهد از اهمیت زیادی برخوردار است. برخلاف روانشناسی سنتی که بیشتر به دیدی ذهنی و فلسفی به قضایا می‌نگریست، امروز روانشناسی گستره وسیعی را به خود اختصاص داده که غالباً دیدگاهی علمی و عینی از مسائل به دست می‌دهد و شدیداً بر کاربردی بودن این شاخه از علم تأکید دارد.

از جمله دیدگاههای کاربردی، روانشناسی که اهمیت آن سالیان درازی است، در سازمانها و قطبهای صنعتی و توسعه‌یافته دنیا به وضوح درک شده است می‌توان به روانشناسی صنعتی و سازمانی اشاره کرد. روانشناسی صنعتی و سازمانی یعنی مطالعه رفتار انسانی در کار و کاربرد اصول روانشناسی در زمینه‌ای تولید، توزیع و مصرف (استفاده از کالا و خدمات). روانشناسی صنعتی و سازمانی از بدو

پیدایش در آغاز قرن حاضر، تحولات زیادی داشته و هماهنگی با پیشرفت زمینه‌های مختلف علمی، این شاخه از دانش نیز مسائل وسیع‌تر و متنوع‌تری را مطالعه می‌کند. این رشته در نخستین دوره تحول خود با تأکید تجریمی به زمینه‌هایی از قبیل گزینش و کارگماری، ارزشیابی عملکرد و آموزش کارکنان و شرایط محیط کار می‌پرداخت و تحت عنوان روانشناسی صنعتی از آن یاد می‌شد. از اواسط قرن حاضر توجه روانشناسی صنعتی به جنبه‌های اجتماعی کار منجر به تغییر نام این شاخه از دانش به روانشناسی صنعتی و سازمانی شد.

طبعاً از آنجا که زمینه کار متخصصان این دانش در محیطهای کاری است، درک اهمیت این رشته درگرو دانش مدیریت سازمانها و میزان آگاهی مدیران از معضلاتی است که در سازمانهای تجاری و صنعتی می‌توان با توسل به یافته‌های دانش مذکور حل کرد.

به‌طور قطع به‌کارگیری دانش مدیریت، توأم با اطلاعات به روز و مهارتهای تخصصی درحقیقت همان قدرت سلطه بر عوامل طبیعت و نفوذ در دلها و نگرش و اندیشه‌ها برای همسویی یا هدفهای انسان‌ساز و حصول اهداف سازمانی است.

## منابع:

- ۱ - کورسن، آبراهام. ک. (۱۳۷۴). روانشناسی صنعتی و سازمانی. (ترجمه حسین شکرکن) انتشارات رشد.
- ۲ - میچل، ترنس آر. (۱۳۷۷). مردم در سازمانها. (ترجمه حسین شکرکن). انتشارات رشد.
- ۳ - کورمیک، مک، تیفین، ج. (۱۳۷۱). روانشناسی صنعتی. انتشارات بعثت.
- ۴ - هیلگارد و همکاران. (۱۳۷۱). زمینه روانشناسی. (ترجمه براهنی و همکاران). جلد ۱. انتشارات رشد.

## مدیریت تبلیغات در سازمانها

از: حسین مفیدی تهرانی

یک شرکت معتبر تولیدکننده لوازم گرمایش خانگی برای ارتقا فروش محصول ویژه خود که در حال حاضر از فروش مناسبی برخوردار نیست، جلسه‌ای تشکیل داده است. مدیرفروش ضمن برشمردن مسائل و مشکلات خود در امر فروش به این نکته اشاره دارد که آمار فروش برخلاف پیش‌بینی‌های اولیه بسیار پایین است.

مدیر تحقیقات، نتایج تحقیق بازار را برای حاضران در جلسه تشریح می‌کند. در پایان تمامی حاضران در جلسه به این نتیجه می‌رسند که برای ارتقا فروش باید نگرش اولیه به تبلیغات را دگرگون ساخت زیرا نتایج به‌دست آمده از تبلیغات در سطح مطلوبی نبوده است.

مشاور تبلیغات خود را ملزم می‌بیند که در مورد تدوین راههای استراتژیک به‌منظور رونق دوباره محصولات شرکت برنامه‌ریزی کند.

برنامه‌ریزی و ارائه راهکارهای استراتژیک برای سازمانها به‌طور روزافزونی ذهن مدیران را به‌خود معطوف داشته است.

در این میان مدیران در طرح‌ریزی برنامه‌های خود از دستیابی به اهداف خاصی سخن به‌میان می‌آورند و زمانی را نیز برای رسیدن به آن معین

تواناییها درجهت به‌کارگیری صحیح و تشخیص برخی نیازهای آموزشی؛

● مصاحبه‌های عینی در محل کار و مصاحبه‌های استخداسی و در برخی موارد مصاحبه‌های بالینی و در صورت نیاز معرفی فرد به مراجع ذیصلاح (روانشناس بالینی و یا روانپزشک) جهت اتخاذ تدابیر لازم؛

● تشکیل دوره‌های آموزشی در رده‌های مختلف برای پرورش روحیه سازندگی، نوآوری و رشد فکری و روانی و اجتماعی و حل مسائل دیگر ازجمله افسردگی و اضطراب و استرسهای شغلی؛

● استقرار نظام تشویقی مناسب و ایجاد راهکارهایی برای افزایش بهره‌وری از طریق ارتقا تمهدکارکنان به سازمان و بالعکس؛

● تهیه پرسش‌نامه‌ها و تحقیق عملیاتی درخصوص کشف و ایجاد روشهای مناسب ارزیابی عملکرد و کارایی پرسنل و مدیران درجهت کمک به بخشهای توسعه منابع انسانی در سازمانها؛

● استقرار نظم و ایجاد محیطی برای دریافت و بکارگیری پیشنهادات ارزشمند از سوی کارکنان و بررسی عوامل محرک در امر مشارکت (توسعه فرایند مدیریت مشارکتی)؛

● ایفای نقش موثر در فرایندهای مربوط به توسعه و تحول سازمان که خود مبحث وسیعی را دربرمی‌گیرد؛

● اظهارنظر و ارائه پیشنهادات موثر در مورد فعالیتهای تبلیغاتی و کمک در توسعه بازاریابی در ابعادی که مستلزم شناخت بازارها و روحیات و نگرشهای مردم است؛

● توانایی همکاری با متخصصان درجهت توسعه و همگامی سازمان با استانداردهای جهانی از جمله ISO 9000.

مباحثی که اشاره شد به‌طورکلی بیان شده و طبعاً هرکدام حیطه بسیار وسیعی را دربرمی‌گیرند که در محیط‌های کاری نمایان می‌شوند.

امروزه در کشور در این زمینه‌ها فعالیتهایی آغاز شده که بسیار موفقیت‌آمیز بوده‌اند ازجمله فعالیتهای روانشناسی صنعتی و سازمانی در مجتمع فولاد مبارکه و شروع برخی فعالیتهای در شرکت ملی نفت ایران ازجمله تشکیل اداره روانشناسی صنعتی و سازمانی و برخی فعالیتهای در وزارت کار و... که تا حد زیادی درخور توجه است. □

کوتاه سخن این‌که بررسی زیرکانه غالب تئوریهای مدیریت این نکته را به‌دست می‌دهد که وظیفه مدیریت دارای دو بعد کلی است: فنی و انسانی. به علت وجود همپوشی زیاد میان بعد انسانی مدیریت و روانشناسی صنعتی و سازمانی، با کمی احتیاط شاید بتوان بعد اخیر مدیریت را بعد روانشناختی نام نهاد با این تفاوت که روانشناسی صنعتی مباحث بسیار عمیق و وسیع‌تری را دربرمی‌گیرد. برخی مسائلی که در بعد انسانی مدیریت مطرح است درواقع از مباحث عمده در روانشناسی صنعتی و سازمانی است ازجمله گزینش و به‌طورکلی استخدام، برخی مباحث بازاریابی و تبلیغات، ارتباطات سازمانی، آموزش نیروی انسانی، مسائل بازنشستگی و برخی مسائل در توسعه سازمان. با این استدلال که در مسائل فوق شناخت فرد در رابطه با سازمان و بررسی رفتارها و نگرشها محور مطالعه است، نیاز به روانشناسی صنعتی احساس می‌شود تاکنون به علت نبودن کارشناسان و متخصصان در این زمینه، ناگزیر در سازمانها از کارشناسانی با تخصصهای نامرتبط استفاده شده است.

علاوه بر مسائلی که در بالا اشاره شد روانشناسی صنعتی و سازمانی مسائل دیگری را نیز در برمی‌گیرد. ازجمله این مسائل می‌توان به سنجش هوش و استعداد کارکنان، کاربرد آزمونهای شغلی، مشاوره شغلی و حرفه‌ای، روانشناسی مدیریت، روانشناسی مصرف‌کننده، روابط انسانی، روانشناسی مهندسی، آموزش و کارآموزی نیروی انسانی پاره‌ای از مسائل در بازاریابی و آموزش رفتار سازمانی و... اشاره کرد. با توجه به مسائل فوق خدماتی که یک روانشناس صنعتی می‌تواند در یک سازمان (تجارتی، صنعتی، اداری) ارائه دهد به شرح ذیل است:

● حضور در سازمان به‌عنوان مشاور و اقدام در جهت پیشگیری از بروز و رفع معضلات ارتباطی و روحی درون سازمانی و گاهی در صورت لزوم برون‌سازمانی؛

● برقراری روابط سالم انسانی در سازمانها با استفاده از تکنیکهای تخصصی؛

● مطالعه رفتار کار و بررسی علل آن از دیدگاههای روانشناختی و ارائه راهکارهای مناسب برای افزایش رضایت شغلی؛

● برگزاری آزمونهای روانشناختی (استعداد، خلاقیت، هوش و...) برای شناخت استعدادهای