



تحلیل رفتار زمانی در صنعت هوایی

نویسنده: غزل مشهدی

فهرست:

| | |
|----|---|
| ۳ | مقدمه..... |
| ۷ | فصل اول: رفتار سازمانی چیست؟..... |
| ۲۹ | فصل دوم: تعریف سی. آر. ام و تاثیر آن در صنعت هوانوردی..... |
| ۳۳ | فصل سوم: تبیین مدل های مدیریتی در ارتباط با صنعت هوایی..... |
| | الف- تئوری دومینو |
| | ب- مدل شل |
| | ج- مدل پنیر سوئیسی |
| ۴۰ | فصل چهارم: تبیین نقش عوامل انسانی در بهبود صنعت هوانوردی..... |
| ۴۴ | واژه های مورد نیاز..... |
| ۴۶ | منابع..... |

مقدمه:

مدیریت رفتار سازمانی، مطالعه رفتار انسان در محیط‌های سازمانی، ارتباط میان رفتار انسان و سازمان و خود سازمان است. محققان مدیریت رفتار سازمانی، رفتار افراد را در درجه اول در نقش‌های سازمانی آن‌ها بررسی می‌کنند. یکی از اهداف اصلی مدیریت رفتار سازمانی، احیای تئوری سازمانی و توسعه مفهوم سازی زندگی سازمانی است.

سازمان یک سیستم دو یا چند نفری است که در فعالیتهای مشارکتی با هم کار می‌کنند و سعی در دستیابی به یک هدف زیر نظر رهبری سازمان دارند. سازمانها سیستمهای محدودی از تعامل اجتماعی ساختاری هستند که شامل قدرت ارتباط، سیستمهای ارتباطی و استفاده از مشوقها می‌شوند.

آنها معمولاً یک شکل سلسله مراتبی دارند، گاهی با سلسله مراتب زیاد هستند و گاهی دارای سطوح بسیار کم می‌باشند. سازمان‌ها وضعیت قانونی رسمی دارند و توسط دولت‌های ایالتی و فدرال شناخته می‌شوند. نمونه‌هایی از سازمان‌ها شامل کسب و کارها، بیمارستان‌ها، دانشگاه‌ها، فروشگاه‌های خرده‌فروشی و زندان‌ها هستند.

همه ما بخشی از سازمان‌ها هستیم. شما بخشی از یک سازمان در دانشگاه خود هستید. در فعالیتهای روزانه خود، از یک سازمان به سازمان دیگر منتقل می‌شوید. ممکن است در یک فروشگاه خرید کنید، با یک آژانس دولتی سر و کار داشته باشید یا به سر کار بروید. شناخت سازمانها و مدیریت آنها می‌تواند بینش قابل توجهی در مورد سیستمهایی که تأثیرات عمده‌ای بر روی شما دارند، به شما بدهد.

برای مثال کلاسهای مختلفی را که اکنون در آن ثبت نام کرده‌اید در نظر بگیرید. هر کلاس دارای یک استاد متفاوت، اغلب دانش آموزان مختلف و ساختار متفاوت است. رابطه استاد و دانشجویان در یک کلاس با کلاس دیگر متفاوت است. هر کلاس، شما را در معرض یک سازمان متفاوت، ساختار متفاوت و یک فرهنگ متفاوت قرار می‌دهد.

در مورد واکنش های خود نسبت به کلاس های خود تأمل کنید. شما از بعضی کلاسها بیشتر از سایرین لذت می‌برید. شما از برخی جنبه های نحوه مدیریت کلاس های خود راضی و از برخی دیگر ناراحت هستید. وظیفه این کتاب توسعه درک این پدیده‌ها در سازمان است.

شاید از خودتان این سوال را به طور مکرر بپرسید که اصلاً برای چه باید به مدیریت رفتار سازمانی در سازمان توجه کرد؟ مطالعه مدیریت رفتار سازمانی، برای موفقیت به عنوان رهبر مشاغل بزرگ (یا سازمان دیگر) و منحصر به فرد مفید است. مدیریت رفتار سازمانی به شما می‌آموزد در مواضع بحرانی سازمان چه تصمیماتی بگیرید، چرا کارمندان انگیزه ندارند کاری را که می‌خواهید انجام دهند و چرا افراد مولد نیستند؟

تصمیم‌گیری خوب و ایجاد محیطی که افراد بتوانند خلاق و با انگیزه باشند، برای یک تجارت موفق بسیار مهم است. بنابراین مطالعه و درک مدیریت رفتار سازمانی، یکی از مؤلفه های واقعاً مهم موفقیت در تجارت است. مدیریت رفتار سازمانی قدرت و سیاست سازمانی را مورد مطالعه قرار می‌دهد.

اگر شما این مباحث را به‌درستی درک نکنید، به عنوان یک کارمند بخصوص در سازمانهای بزرگ با چالش مواجه خواهید شد.

پروفسور دانشگاه استنفورد، جف پفر، وضعیت رویکرد مدیریت رفتار سازمانی برای مدیریت دنیای واقعی به عنوان یک وضعیت "یک هشتم" و "شکاف دانستن در حال انجام" خلاصه کرده است. مدیریت رفتار سازمانی از دانش به دست آمده از افراد و گروه‌ها استفاده می‌کند تا بتواند با تأثیر ساختار بر رفتار به منظور ساخت سازمانی بهره‌ورتر اقدام نماید. این با بررسی آنچه افراد در یک سازمان انجام می‌دهند و این رفتار چگونه بر عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارد، مرتبط است.

مدیریت رفتار سازمانی و نظریه سازمانی دو رشته در علوم اجتماعی و رفتاری هستند که در سازمان‌ها مورد مطالعه قرار می‌گیرند. شاید در ابتدا اصطلاح مدیریت رفتار سازمانی کمی گمراه‌کننده باشد، زیرا در واقع به رفتار افراد در سازمان‌ها اطلاق می‌شود. سازمان‌ها خودشان رفتار

نمی‌کنند. مدیریت رفتار سازمانی بر رفتار، نگرش و عملکرد افراد در سازمانها متمرکز است. تئوری سازمان بر طراحی و ساختار سازمانها تمرکز دارد.

چندین رشته علوم اجتماعی و رفتاری هم به مدیریت رفتار سازمانی و هم به نظریه سازمان کمک می‌کند.

مدیریت رفتار سازمانی از طریق شاخه‌های مختلف روانشناسی، انسان‌شناسی، علوم سیاسی و جامعه‌شناسی کار به تئوری و مفاهیم می‌پردازد. از رشته‌های روانشناختی اطلاعاتی در مورد فرآیندهای روانشناختی انسان حاصل می‌شود که می‌توانند بر رفتار فرد در سازمان تأثیر بگذارند. به عنوان مثال، روانشناسی اطلاعات گسترده‌ای در مورد انگیزه انسانی ارائه می‌دهد. این نشان می‌دهد که برای مثال چگونه یک سیستم پاداش بر رفتار و عملکرد شخص در یک سازمان تأثیر می‌گذارد. انسان‌شناسی، علوم سیاسی و جامعه‌شناسی کار، دیدگاه‌ها، تئوری‌ها و مفاهیمی راجع به مدیریت رفتار سازمانی ارائه می‌دهند.

انسان‌شناسی بر اهمیت فرهنگ در سیستمهای انسانی تأکید دارد. همچنین برخی از ابزارهای تحلیلی برای مطالعه رفتار در سازمان‌ها را ارائه می‌دهد. علوم سیاسی بخشی از مبانی مطالعه رفتار سیاسی در سازمان‌ها را تشکیل می‌دهد. جامعه‌شناسی کار بر موقعیت اجتماعی و روابط اجتماعی در محیط کار تأکید دارد.

بنابراین مدیریت رفتار سازمانی مطالعه عملکرد و فعالیت گروهی و فردی در یک سازمان است. این حوزه از مطالعه رفتار انسان را در یک محیط کار بررسی کرده و تأثیر آن را بر ساختار شغلی، عملکرد، ارتباطات، انگیزه، رهبری و غیره را تعیین می‌کند.

در واقع مدیریت رفتار سازمانی مطالعه‌ای سیستماتیک است که با استفاده از دانش به چگونگی عملکرد افراد و گروه‌ها در سازمان می‌پردازد. مدیریت رفتار سازمانی برای ایجاد یک زمینه منحصر به فرد از سایر رشته‌ها بوجود آمده است. به عنوان مثال، وقتی مباحثی مانند شخصیت و انگیزه را مرور می‌کنیم، مجدداً مطالعات مربوط به حوزه روانشناسی را مرور خواهیم کرد. یا مبحث

فرآیندهای تیمی به شدت وابسته به حوزه جامعه شناسی است. زمانی که قدرت و نفوذ را در سازمان‌ها مطالعه می‌کنیم، از علوم سیاسی اطلاعاتی را قرض می‌گیریم.

از آنجا که امروزه حمل و نقل هوایی رشد زیادی یافته و طیف گسترده‌ای از سفرها را به خود معطوف کرده است، صنعت هوانوردی باید به دنبال راهی برای کاهش سوانح و ایجاد امنیت باشد تا از این طریق بتواند با بهبود وضع خدمات، مشتریان خود را حفظ کرده و بسیاری از نگرانی‌های ناشی از عدم وجود امنیت را کاهش دهد. در واقع امنیت، مهم‌ترین و اصلی‌ترین هدف در صنعت هوایی محسوب می‌شود.

در این کتاب سعی شده است به تحلیل بهبود رفتار سازمانی در صنعت هوایی بپردازیم و با مطالعه ویژگی‌های صنعت هوانوردی و عوامل انسانی موثر در پیشبرد آن، راه‌حلی را در جهت ایجاد رفتار سازمانی مثبت گرا و کاهش سوانح احتمالی ارائه دهیم.

فصل اول:

رفتار سازمانی چیست؟



در تعریف رفتار سازمانی به بیان ساده باید گفت در واقع رفتار سازمانی به بررسی نحوه تعامل افراد در درون یک سازمان می پردازد. شاید تعریف ساده ی رفتار سازمانی این تعبیر را داشته باشد که موضوع ساده ای به نظر می رسد و می توانیم با ساده انگاری به آن نظر بیندازیم اما واقعیت این است، از آنجایی که قرار است رفتار سازمانی تعامل انسانها را مورد بررسی قرار دهد اتفاقا بسیار پیچیده و در برخی مواقع تحلیل برخی رفتارها غیر ممکن می شود. چرا که انسانها رفتارهای متفاوتی در مکانهای متفاوت و فرهنگ های متفاوت از خود بروز می دهند. مثلا رفتار یک فرد در منزل خود با رفتارش در اجتماع و رفتارش در محیط کار متفاوت است. اینکه همکارش خانم باشد یا آقا بر رفتار وی تاثیر می گذارد. اینکه همکاران وی همشهری وی باشند یا خیر تاثیر گذار است.

لذا برای بررسی و تحلیل رفتار سازمانی و آموزش آن باید نیم نگاهی به علوم مختلفی نظیر روانشناسی و علوم اجتماعی بیندازیم.

به تعبیری دیگر رفتار سازمانی علم مطالعه و کاربرد دانش درباره نحوه برخورد مردم، افراد و گروه‌ها در سازمان‌ها می‌باشد. این کار با رویکرد سیستمی انجام می‌شود. یعنی روابط بین مردم و سازمان‌ها را در ارتباط با کل افراد، گروه‌ها، سازمان‌ها و سیستم‌های اجتماعی تشریح می‌نماید و هدف آن دستیابی به اهداف انسانی سازمانی و اجتماعی با ایجاد روابط بهتر می‌باشد.

در حیطه رفتار سازمانی در صورتی که بتوان از توان مندی‌های مثبت روان شناختی و نقاط قوت منابع انسانی در جهت بهبود عملکرد کارکنان استفاده کرد و آن‌ها را به صورت اثربخش مدیریت کرد، رفتار سازمانی مثبت‌گرا ایجاد می‌شود.

تاریخچه ایجاد علم رفتار سازمانی:

فیلسوف یونانی افلاطون در ارتباط با اساس رهبری مطالبی نوشته است، نویسنده و فیلسوف ایتالیایی نیکولو ماکیاولی نیز بحثی در ارتباط با قدرت سازمانی و سیاست دارد. آدام اسمیت در سال ۱۷۷۶، گونه جدیدی از ساختار سازمانی را که بر مبنای تقسیم کار استوار بود ارائه کرد. یکصد سال بعد، ماکس وبر، جامعه‌شناس آلمانی، در ارتباط با سازمان عقلایی و رهبری کاریزماتیک مطالبی منتشر کرد. مدتی بعد فردریک وینسلو تیلور استفاده سیستماتیک از هدف گذاری و پاداش و انگیزش کارمندان را ارائه کرد. در دهه ۱۹۲۰ استاد دانشگاه هاروارد، التون مایو و همکارانش مطالعاتی را در زمینه تولید در وسترن الکتریک واقع در هائورن در ایالات متحده انجام دادند.

ماکس وبر پایه‌گذار مطالعات آکادمیک همراه با توسعه مدیریت علمی بوده‌است و تیلوریسم حد اعلاى حرکت وی می‌باشد. بعد از جنگ جهانی اول، تمرکز مطالعات سازمانی بر روی اینکه چگونه عوامل انسانی و روانشناسی بر روی سازمان اثر می‌گذارند تغییر کرد که موجب مطالعات هائورن گردید. جنبش روابط انسانی بر روی گروه و انگیزش تمرکز داشت.

چستر برنارد، هنری فایول، فردریک هرزبرگ، آبراهام مازلو، دیوید مک کللند و ویکتور وروم از برجسته‌ترین محققان این دوره می‌باشند.

جنگ جهانی دوم نیز موجب تغییرنگرش گردید. تدارکات وسیع و تحقیق در عملیات موجب جلب نظر مجدد علاقه‌مندان به مطالعه سازمان‌ها گردید. نظریه سیستم‌ها مربوط به این دوره می‌باشد.

تحقیقات اثرگذار در این دوره عمدتاً توسط هربرت الکساندر سیمون و جیمز جی. مارچ انجام شده‌است. تمرکز در دهه ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ عمدتاً بر روی روانشناسی اجتماعی بود، تأکید مطالعات آکادمیک نیز بر روی مطالعات کمی بود. در این هنگام شاهد انفجاری از نظریه‌ها بودیم که بیشتر توسط دانشگاه استنفورد و دانشگاه کارنگی ملون انجام می‌شد. سازمان غیررسمی، نظریه اقتضائی و چند نظریه دیگر حاصل این دوران می‌باشد.

التون مایو که اداره مطالعات هاثورن با وی بود، ملیتی استرالیایی داشت. مایو در نوشته‌هایش در سال ۱۹۳۱ مدیران را به توجه به نیازهای عاطفی کارکنان فرا می‌خواند.

ماری پارکر فالت او پیشرو مدیریت مشاوره‌ای در دنیای صنعتی بود. به نظر او مدیران باید به انگیزش کارکنان برای بهبود عملکرد شغلی اقدام نمایند.

در ابتدا رفتار سازمانی بر اساس دیدگاه مدیریت علمی تیلور (دوره کلاسیک) تحلیل می‌شد اما به مرور و پس از مطالعات هاثورن (دوره نئوکلاسیک) افکار انسان‌گرایانه جای آن را گرفت. رفتار سازمانی مطالعه منظم عملیات، اقدامات، کارها و نگرش‌های افرادی است که سازمان را تشکیل می‌دهند. نظرات پیتر دراگر در این زمینه حائز اهمیت است.

اهداف و کارکردهای اصلی رفتار سازمانی در سه بعد مورد بررسی قرار می‌گیرند:

به‌طور کلی اهداف رفتار سازمانی شامل: «توصیف»، «فهمیدن»، «پیش‌بینی» و «کنترل» می‌باشد؛ که این چهار هدف از اهداف اساسی علم نیز می‌باشد.

توصیف: اولین هدف رفتار سازمانی این است که بداند افراد در شرایط مختلف چگونه رفتار می‌کنند.

شناخت: دومین هدف رفتار سازمانی این است که آنچه را افراد انجام می‌دهند بفهمند و درک نمایند.

پیش بینی: روابط علت و معلولی در سازمان‌ها را بررسی می‌کند و رفتار آتی کارکنان را براساس قابلیت‌های افراد پیش‌بینی می‌کند.

کنترل: هدف نهایی رفتار سازمانی است. کنترل رفتار کارکنان و گروه‌ها در جهت هرچه بهتر شدن نتیجه عملکرد سازمان است.

۱- بعد فردی

۲- بعد گروهی

۳- بعد سازمانی

بدین معنی که در جنبه فردی، تاثیر شخصیت افراد بر رفتار وی مورد بررسی قرار می‌گیرد. در جنبه گروهی تاثیر شخصیت فرد در تعاملات فی مابین در گروه و تیم مورد بررسی قرار می‌گیرد. و در نهایت در بعد سازمانی تاثیراتی که فرهنگ سازمانی بر رفتار افراد می‌گذارد، مورد بررسی و تحلیل قرار می‌گیرد.

اهمیت رفتار سازمانی:

رفتار سازمانی رشته‌ای در حال رشد می‌باشد، دپارتمان مطالعات سازمانی در اکثر دانشگاه‌ها وجود دارد و همچنین دانشگاه‌های زیادی برنامه‌های روانشناسی صنعتی را اجرا کرده می‌کنند. پیتر دراگر و پیتر سنتر کسانی بودند که مطالعات آکادمیک را در عمل اجرا کردند. در بیست سال گذشته مطالعات رفتار سازمانی توسعه یافته‌اند و با رشته‌های دیگر ترکیب گردیده است.

از آنجایی که سازمانها موفقیت‌های خودشان را مدیون تیم‌های کاری خود هستند و این منابع انسانی است که سرنوشت و آینده‌ی یک سازمان را رقم می‌زند، تشکیل تیم‌های قدرتمند از اهمیت بالایی برخوردار است. وقتی تیم تشکیل شد و افراد برای دستیابی به یک هدف مشترک گرد هم آمدند، به دنبال آن مدیر با چالش‌هایی نظیر مدیریت افراد با طرز فکرها، شخصیت‌ها و فرهنگ اجتماعی متفاوت، مواجه خواهد شد. لذا مدیر برای دستیابی به حداکثر کارایی تیم خود باید اهمیت رفتار سازمانی را درک و مورد توجه قرار دهد.

اهداف رفتار سازمانی:

هر مدیر باید یاد بگیرد که اولاً چه افرادی را دور هم گرد بیاورد و استخدام کند که تیمش را تشکیل دهد. دوماً خودش چطور با آنها رفتار کند و در نهایت رفتار آنها را چطور هدایت و کنترل کند. بر اساس این اهداف رفتار سازمانی، مدیر اقدام به یادگیری دانش رفتار سازمانی می کند.

مدل های رفتار سازمانی:

چهار مدل یا چارچوب اصلی وجود دارد که سازمان ها بر مبنای آن ها عمل می کنند که عبارتند از:

مدل استبدادی

مبنای این مدل، قدرت با گرایش مدیریتی اقتدار است. کارکنان به سوی فرمانبرداری گرایش داشته و به رؤسای خود وابسته اند. کارکنان نیاز دارند که وضعیت معیشت آن ها در نظر گرفته شود. نتیجه عملکرد در این حالت حداقل است. (تیلوریسم)

مدل مراقبتی

مبنای این مدل منابع اقتصادی با گرایش مدیریتی پول است. کارکنان تمایل به امنیت و سود داشته و به سازمان وابسته اند. کارکنان نیاز دارند که امنیت آن ها در نظر گرفته شود. نتیجه عملکرد در این حالت مشارکت انفعالی است. این مدل در جایی به کار می رود که افراد هنوز نیازهای کمبود خود را رفع نکرده اند. یعنی هنوز در نیازهای کمبود هرم مازلو گیر کرده اند و به مرحله خود شکوفایی نرسیده اند.

مدل حمایتی

مبنای این مدل رهبری با گرایش مدیریتی حمایت است. کارکنان تمایل به عملکرد شغلی و مشارکت داشته و نیاز دارند که شان و منزلت آن ها در نظر گرفته شود.

مدل مشارکتی

مبنای این مدل مشارکت با گرایش مدیریتی کار گروهی است. کارکنان تمایل به انجام رفتار مسئولانه و خودنظمی دارند. کارکنان نیاز دارند که حس خودواقع بینی آنها در نظر گرفته شود. نتیجه عملکرد در این حالت، شور و ذوق تعدیل یافته و نتیجه بهتر می باشد.

اگرچه چهار مدل جداگانه وجود دارد ولی هیچ سازمانی فقط از یک مدل استفاده نمی کند. از آنجائی که هر یک از این مدلها در دوره های زمانی مختلف شکل گرفته اند، لذا بهترین مدل وجود ندارد. مدل مشارکتی نباید به عنوان آخرین و بهترین مدل انگاشته شود، اما می تواند به عنوان شروع یک مدل جدید یا پارادایم تلقی شود.



بعد فردی رفتار سازمانی:

یکی از ابعاد رفتار سازمانی تاثیر شخصیت خود فرد بر نوع رفتار وی در سازمان است. باید گفت شخصیت فرد به نوبه ی خود بسیاری از تفاوت های رفتاری افراد در سازمان را توجیه می کند. اینکه فرد درون گرا باشد یا برون گرا به سادگی بخشی از رفتارها و نوع تعاملات فرد در سازمان را توجیه می کند. اینکه عزلت گزین باشد یا برتری طلب باشد و یا مهر طلب، همگی در نوع رفتار فرد تاثیر گذار هستند. لذا مدیر یک مجموعه باید بتواند به خوبی محیطی برای تعامل سازنده افراد

با شخصیت های مختلف ایجاد کند تا بتواند محیطی پویاتر و امیدبخش را برای افراد بسازد تا افراد با اخلاق و رفتار های متفاوت بتوانند در آن به حداکثر کارایی خود دست یابند.

دقت کنید که شما هرگز نمی توانید شخصیت افراد را تغییر دهید. پس بامید اینکه همه ی افراد در نهایت مثل هم خواهند شد و مجبور هستند با شرایط کنار بیایند، تیم تشکیل ندهید و افراد را استخدام نکنید.

در بعد فردی توجه به ارزشهای افراد از اهمیت ویژه ای برخوردار است. ارزش های فردی چیزهایی هستند که برای فرد بسیار اهمیت دارند و عملکرد و رفتار وی با این ارزشها همراستا است . ارزشهای فردی در طول زمان و بر اساس کسب تجربه فرد شکل می گیرند و در نسل های مختلف ارزشها متفاوت هستند. مثلا ارزشهای دهه-ی شصتی ها با دهه-ی هفتادی های کاملا تفاوت است. این موضوع را ما در جامعه بخوبی شاهد هستیم.

باید بعنوان مدیر این را بدانید که افراد مایل به انجام کاری هستند که با ارزشهای آنان همخوانی داشته باشد. در همین راستا، توجه به همخوانی ارزشهای افراد با سازمان و شغل بسیار حیاتی و مهم است. البته همخوانی ارزشها را باید در دو بعد بررسی کرد:

۱-همخوانی ارزشهای فرد با سازمان

۲-همخوانی ارزشهای فرد با شغل

در مفهوم ساده تر باید گفت همخوانی ارزشهای فرد با سازمان به شرایطی گفته می شود که ارزشهای فرد با ارزشهای سازمان همخوانی داشته باشد. و همخوانی ارزشهای فرد با شغل یعنی ارزشهای شخصی فرد با ارزشهای موجود در شغل همخوان باشد. مثلا شما نمی توانید فردی را که آموزش به دیگران جزو ارزشهای وی نیست را برای شغلی معلمی انتخاب کنید. همخوانی ارزشهای فرد با ارزشهای سازمان از اولویت بالاتری نسبت به همخوانی ارزش فردی و شغل دارد. در واقع شما مجاز نیستید که فردی را که ارزشهای وی با تیم و سازمانتان همخوانی ندارد بکار بگیرید ولو اینکه ارزشهای شغل با ارزشهای وی همخوانی داشته باشد. چون به هر ترتیب سازمان را دوست

ندارد و علیرغم داشتن کاری که به آن علاقه دارد، ولی مشغول به فعالیت در سازمانیست که به آن تمایل ندارد.

تفاوت‌های دموگرافیک:

موضوع دیگری که در بعد فردی رفتار سازمانی مورد توجه قرار می‌گیرد تفاوت‌های دموگرافیک افراد است. تفاوت‌های دموگرافیک این را بیان می‌کند که اعضای یک سازمان یا تیم از ابعاد مختلفی همچون جنسیت، نژاد، سن، گرایش‌های مذهبی، سطح تحصیلات و غیره تشکیل می‌شوند. و این تنوع دموگرافیک در رفتار سازمانی افراد تاثیر بسزایی دارد. مثلا اگر دموگرافی افراد خیلی شبیه به هم باشند کیفیت تصمیمات در سازمان به شدت افت می‌کند چرا که شباهت بالای دموگرافیک افراد خطر "موافقم" را به دنبال دارد. بدین معنی وقتی افراد شباهت‌های دموگرافیک بالایی داشته باشند یکدیگر را به چالش نمی‌کشند و بدون فکر و چالش نظرات یکدیگر را تایید می‌کنند. لذا تنوع دموگرافیک در یک سازمان منجر به اخذ تصمیمات بهتری می‌شود.

از طرف دیگر در مبحث رفتار سازمانی به این نکته تاکید می‌شود که باید مدیران مراقب باشند خودشان گرفتار این موضوع نشوند و ناخودآگاه اقدام به استخدام افرادی کنند که دموگرافیک آنها شباهت بالایی با خودش دارد. چرا که انسانها به صورت ناخودآگاه تمایل به برقرار ارتباط با کسانی دارند که شباهت بالایی با خودشان دارند. از طرف دیگر نباید این گوناگونی دموگرافی افراد در نحوه رفتار مدیر با کارمندی تاثیر داشته باشد.

تاثیر محیط سازمان روی رفتار سازمانی:

درک ما از محیط اطراف مان در نوع رفتاری که از خود بروز می‌دهیم تاثیر بسزایی دارد. البته باید گفت این بدین معنی نیست که درک ما از محیط صحیح و کاملا منطقی است. در بسیاری از مواقع ما شواهد و ظواهر را بررسی میکنیم سپس عمق موضوع را بر اساس همین شناخت سطحی

خود تخمین می‌زنیم. لذا درک ما از محیط سطحی بوده و ما را دچار توهم می‌کند. بنابراین رفتارهایی که بروز می‌دهیم هم دقیق نیست.

ما در محیط کار خود شواهدی را که می‌بینیم تعمیم می‌دهیم مثلا اگر فردی زیاد در سازمان راه برود و مدام خودش را شلوغ نشان دهد ما تصور می‌کنیم او فرد سخت کوش و پرکاری است و برعکس اگر کسی را پیوسته پشت میزش ببینیم فکر می‌کنیم او هیچ کاری انجام نمی‌دهد و احتمالا دارد بازی میکند. این نوع برداشت‌ها به سازمانی که در آن کار می‌کنیم نیز بستگی دارد چون ما فرد را در مقایسه با افراد دیگر سازمان ارزیابی می‌کنیم و نتیجه‌گیری می‌نماییم.

بر همین اساس محیط کار سازمانی که فرد در آن قرار می‌گیرد روی رفتار سازمانی وی تاثیر می‌گذارد. بنابراین باید مدیران توجه ویژه‌ای به محیط کاری افراد داشته باشند. مثلا محیط کاری و فضای کاری یک شرکت استارت آپ طبیعتا بسیار متفاوت تر از محیط کاری یک کارخانه است. و نوع رفتارها در این محیط نیز بسیار دستخوش نوع کار آنها قرار می‌گیرد.

رفتار سازمانی و تاثیر آن از فرهنگ سازمانی:

فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، تفاهم‌ها و روش‌های تفکری است که در بین اعضای سازمان مشترک است و از طرف اعضای جدید نیز به عنوان روش‌های صحیح انجام کارها و تفکر دریافت می‌شود و مطابق با آن رفتار می‌کنند. فرهنگ سازمانی هم بعد دیگر رفتار سازمانی است و در واقع باید گفت یکی از تاثیر گذارترین فاکتورهای موثر بر رفتار سازمانی است. فرهنگ سازمانی در واقع راهنمای اصلی رفتار افراد و تیم‌هاست. و افراد جدیدی که وارد سازمان می‌شوند هم از فرهنگ سازمانی تاثیر گرفته و نوع رفتار سازمانی خود را رقم می‌زنند.

فرهنگ سازمانی از رفتار مدیران و موسسان سازمان‌ها نشات می‌گیرد. و به سادگی می‌شود اثرات رفتار آنها را در تمامی سازمان مشاهده کرد. من همیشه گفته‌ام که فرهنگ سازمانی سایه‌ای از افکار و شخصیت مدیر آن است. مثلا سازمانی که مدیر آن فرافکنی می‌کند بعد از مدتی فرافکنی بخشی از فرهنگ آن سازمان می‌شود. چندی پیش یکی از مدیران ارشد محل کار من در مورد قراردادی که به خوبی در یک سازمان پیاده‌سازی نشده بود با شرکت پیمانکار وارد مذاکره

شد که با کلی فرافکنی، بازی با کلمات و اینکه هیچکس در ایران اینکار را نمی کند و امثالهم طرف شدیم. کار به مدیر عامل آن سازمان کشید. قبل از مذاکره با مدیرعامل آن سازمان، من به کارفرما گفتم به احتمال قوی ایشان هم همان حرفها و مدل رفتاری را خواهد داشت. و جالب اینکه وقتی مذاکره را شروع کردیم دقیقا رفتارش شبیه افراد تیمش بود رفتاری پر از فرافکنی و بازی با کلمات بود. این تاثیر فوق العاده ای است که رفتار سازمانی از شخصیت مدیر می گیرد و چقدر هم تعیین کننده است.

نوع رهبری، ارتباط و پویایی گروهها را تعیین می کند. کارکنان فرهنگ را به مثابه کیفیت عمر کاری که به میزان انگیزه آنها جهت می دهد، نگاه می کنند. پیامد نهایی این کار، عملکرد، رضایت فردی، رشد شخصی و بهبود می باشد. همه این عناصر برای ایجاد مدل یا چارچوبی که سازمان بر مبنای آن عمل می کند با هم ترکیب می شوند.

بهبود سازمانی:

بهبود سازمانی کاربرد سیستماتیک دانش و علم رفتاری در سطوح مختلف از قبیل گروه، ارتباطات بین گروهها، سازمان و غیره برای انجام تغییرات برنامه ریزی شده است و اهداف آن، کیفیت بالاتر عمر کاری، سازگاری و اثربخشی می باشد. این کار با تغییر در نگرشها، رفتارها، ارزشها، استراتژیها، رویهها و ساختارها آنطوری که سازمان بتواند با فعالیتهای رقابتی، پیشرفت های تکنولوژیک و سرعت زیاد تغییر در محیط سازگار شود، انجام می شود.

بهبود سازمانی هفت ویژگی دارد که عبارتند از:

ارزشهای انسانی: باورهای مثبت درباره استعداد و پتانسیل کارکنان.

سیستم مدار: همه بخشهای سازمان شامل ساختار، تکنولوژی و افراد باید با همدیگر کار کنند.

یادگیری تجربی: تجربههای یادگیرندهها در محیط آموزشی (کارآموزی) باید بخشی از مسائل انسانی باشد که در کار با آنها مواجه می شوند.

حل مسئله: مسائل تعریف شده، داده‌ها جمع‌آوری شده، عمل اصلاحی انجام می‌شود و تعدیلات و اصلاحات در فرایندهای حل مسئله همانگونه که نیاز هست، ایجاد می‌شوند. این فرایندها به عنوان پژوهش در عمل شناخته می‌شوند.

گرایش اقتضایی: عملیات انتخاب شده و متناسب با نیازها سازگار می‌شوند.

عامل تغییر: تحریک، تسهیل و هماهنگی در تغییر.

سطوح مداخلات: مسائل می‌تواند در یک یا چند سطح از سازمان واقع شوند، لذا استراتژی هم مستلزم یک یا چند مداخله گر می‌باشد.

کیفیت زندگی کاری:

کیفیت زندگی کاری مساعد یا نامساعد بودن محیط کاری است و هدف از آن بهبود مشاغل و شرایط کاری است که برای هر دوی کارمند و سازمان خوب باشد.

یکی از راه‌های انجام کیفیت زندگی کاری، طراحی شغل می‌باشد.

برخی از گزینه‌های در دسترس برای بهبود طراحی شغل عبارتند از:

برای رهایی از ترک شغل در مشاغل یکنواخت باید افرادی را به کار گرفت که محیط ثابت و کار یکنواخت را دوست دارند. برخی از مردم از امنیت و نقش حمایتی این نوع مشاغل لذت می‌برند.

برای رهایی از ترک شغل باید پرداخت بیشتری به کارکنان صورت گیرد.

ماشینی و خودکار کردن مشاغل یکنواخت و استفاده از روباتها.

سرانجام حوزه‌ای که مورد علاقه بهبود سازمانی است و آن عبارت از طراحی مجدد شغل، می‌باشد.

در طراحی مجدد شغل دو طیف زیر وجود دارد:

۱- توسعه شغلی

۲- غنی‌سازی شغلی

توسعه شغلی تنوع بیشتری از وظایف و فعالیت‌ها را به شغل اضافه می‌کند به طوری که شغل مذکور خسته‌کننده نباشد.

این کار باعث عریض تر شدن شغل می‌شود. یعنی تعدادی از وظایف مختلف را یک کارمند انجام می‌دهد. این کار را می‌توان به وسیله گردش شغلی هم انجام داد.

از سوی دیگر، غنی‌سازی شغلی، محرک‌های بیشتری را اضافه می‌کند، به شغل عمق بیشتری می‌بخشد و شامل کنترل بیشتر، مسئولیت و صلاحدید در خصوص چگونگی انجام یک کار می‌باشد. این شیوه برخلاف توسعه شغلی که به آسانی تنوع بیشتر به کار می‌دهد، اختیارات بیشتر را که مورد نیاز کارمند هست به او می‌دهد.

از جمله مزایای غنی‌سازی شغلی عبارت است از:

رشد فردی

رضایت شغلی بهتر برای افراد

افزایش خودواقع بینی در افراد

عملکرد بهتر کارکنان برای سازمان

به‌طور طبیعی کارکنان با انگیزه تری عاید سازمان می‌شود

کاهش غیبت، انتقالی و شکایت برای سازمان

استفاده کامل از منابع انسانی برای جامعه

جامعه صاحب سازمان‌های مؤثرتری می‌شود

شیوه‌های متنوعی برای بهبود غنی‌سازی شغلی وجود دارد که از آن جمله عبارتند از:

- ۱- تنوع مهارت: انجام وظایف مختلفی که مستلزم مهارت‌های مختلف است. این با توسعه شغلی که ممکن است مستلزم کارکنانی باشد که وظایف بیشتری را انجام می‌دهند، تفاوت دارد، اما مستلزم مجموعه‌ای از مهارت‌های مشابه است.

۲- شناسایی وظیفه: ایجاد یا انجام اجزای کامل یک کار، این عمل حس تکامل و مسئولیت را در قبال کالا یا کار افزایش می‌دهد.

۳- اهمیت وظیفه: این مفهوم عبارت از مقدار اثری است که کار روی افراد دیگر دارد، آنطوری که کارکنان آن را درک می‌کنند.

۴- استقلال داخلی: این شیوه به کارکنان اختیار و کنترل فراتر از تصمیمات مرتبط با مشاغل را می‌دهد.

۵- بازخورد: اطلاعاتی که بیان می‌کند کارکنان چگونه در حال انجام کار هستند. این عمل می‌تواند به‌طور مستقیم از طریق شغل (بازخورد وظیفه‌ای) یا به شکل شفاهی (زبانی) یا شیوه‌های دیگر انجام شود.

موضوع اخلاق در مدیریت رفتار سازمانی:

افرادی که دانشی در مورد فرآیندهای رفتاری سازمانی دارند، می‌توانند بر رفتار دیگران تأثیر بگذارند. داشتن چنین دانشی این سؤال را ایجاد می‌کند که آیا اخلاقی است که بدون رضایت و اراده آزادانه افراد بر رفتار آن‌ها تأثیر گذاشت؟ به عنوان مثال، شکل‌گیری رفتار یک موضوع اصلی در فصل‌های انگیزش محسوب می‌شود. بحث و گفتگو در مورد استرس در سازمانها، مباحث اخلاقی را در مورد الزام مدیران به منظور کاهش استرس عملکردی مطرح می‌کند.

اخلاق شاخه‌ای از فلسفه است که سعی در ایجاد مجموعه‌ای از اصول منطقی و منظم دارد که رفتار اخلاقی را تعریف می‌کند. برخی اخلاق را فلسفه اخلاقی می‌نامند. یک ویژگی اساسی اخلاق و فلسفه اخلاقی کیفیت انعکاس آن است: نشستن در پشت صحنه، نگاه کردن به نحوه انجام امور و پرسیدن در مورد چگونگی انجام آنها.

اخلاق‌گرایان بحث می‌کنند که یک سیستم اخلاقی مطلق یا نسبی است. مطلق‌گرایی اخلاقی معتقد است که یک سیستم اخلاقی برای همه افراد، در همه جا و همیشه اعمال می‌شود. مطلق‌گرایی برای پشتیبانی از مرجعی مانند دین یا عرف تعریف می‌شود. نسبیت‌گرایی اخلاقی می‌گوید که رفتار اخلاقی زمانی اخلاقی تلقی می‌شود که شخص و جامعه آن را اخلاقی بدانند. یک نسبیت

گرای اخلاقی، اخلاق را مبتنی بر احساسات یا عقاید شخصی می داند و این نظر را رد می کند که احکام اخلاقی دارای اعتبار عینی است.

فقط شما می توانید تصمیم بگیرید که کدام موقعیت به بهترین وجه احساسات و عقاید شما را درباره اخلاق تعریف می کند. آنوقت خواهید فهمید که تغییرات در سیستمهای اخلاقی در سراسر جهان، مدیران مدرن را با تضادهای فوق العاده در مورد درست و نادرست بودن در تصمیمات تجاری خود مواجه می کند.

ارزشهای اخلاقی فرد و جامعه:

هم جوامع و هم افراد سیستمهایی با ارزشهای اخلاقی ایجاد می کنند که نقش مهمی برای آنها خواهد داشت. در این بخش چگونگی توسعه ارزشهای اخلاقی، عملکردها و روشهای تغییر آنها توضیح داده شده است.

ارزشهای اخلاقی افراد

افراد ارزشهای اخلاقی خود را از ارزشهای سطح اجتماعی که از خانواده، آموزشهای مذهبی، همسالان، تحصیلات و تجربیات زندگی ناشی می شود، یاد می گیرند و آن را توسعه می دهند. اولین منبع ارزشهای اخلاقی فرد، خانواده او است. کودک خردسال رفتارهای قابل قبولی را در طی مراحل اولیه جامعه پذیری خانواده می آموزد و یک استاندارد اخلاقی داخلی را هم با آموزش دیگران و هم با مشاهده شکل می دهد.

هرچه فرد از نوزادی به بزرگسالی می رود، الگوهای تفکر پیچیده تری را برای ارزیابی تجربیات زندگی بدست می آورد. این الگوها شامل ارزشهای اخلاقی فرد است.

افراد سه مرحله از پیشرفت اخلاقی را پشت سر می گذارند. برخی از نظریه پردازان معتقدند زن و مرد در هر مرحله تجربیات متفاوتی دارند و می توانند با دیدگاههای مختلفی از اخلاق مواجه شوند. طبق این نظریه این سه مرحله در مردان از یک درک فردی مبتنی بر اخلاق به یک جامعه و سپس به یک دیدگاه اخلاقی جهانی منتقل می شود.

این دیدگاه اخلاقی دارای اخلاق عدالت است، زیرا قوانین اخلاقی را برای تعیین عادلانه بودن رفتار و عملکرد، اعمال می کند.

اخلاق کودک اولین مرحله از پیشرفت اخلاقی است. این مرحله بیشتر کودکان زیر ۹ سال، برخی از نوجوانان و بسیاری از مجرمان را توصیف می کند. در اوایل این مرحله، فرد خود محور است، نظر دیگران را در نظر نمی گیرد و از قوانین پیروی نمی کند، زیرا اختیار کامل همه چیز را در خود می بیند.

رفتار اخلاقی تقریباً کاملاً تابعی از پرهیز از مجازات است. در دوره بعدی این مرحله، فرد از علایق دیگران و درگیری هایی که در بین منافع متعدد بوجود می آید، آگاه می شود. رفتار اخلاقی متمرکز بر برآورده کردن منافع شخصی فرد است.

مرحله دوم رشد اخلاقی است. این مرحله بیشتر نوجوانان و بزرگسالان را توصیف می کند. این ویژگی باعث افزایش آگاهی از انتظارات مهم برای سایر افراد می شود. شخصی در این مرحله اهمیت اعتماد و وفاداری را در روابط بین فردی آموخته است و می پذیرد که توافق های متقابل بر منافع شخصی مقدم است.

این مرحله همچنین درونی شدن هنجارهای اخلاقی گروه یا جامعه را شامل می شود. فردی که در این مرحله قرار دارد کاملاً توسعه یافته بوده و معتقد است که رفتار اخلاقی باعث تقویت سیستم اجتماعی می شود.

رفتار اصولی مرحله نهایی رشد اخلاقی است. فرد معمولاً تا سن ۲۰ تا ۲۵ سالگی به این مرحله نمی رسد و بسیاری از بزرگسالان هرگز به این مرحله نخواهند رسید. این مرحله پایبند به اصول خوانده می شود زیرا این ویژگی شامل پیشرفت اصول اخلاقی است که رفتار کسانی را که به این مرحله می رسند هدایت می کند.

این اصول اخلاقی پس از آن صورت می گیرد که فرد به طور انتقادی هنجارهای پذیرفته شده را ارزیابی کند و نتیجه می گیرد که اصول اخلاقی جهانی مانند حق آزادی وجود دارد. افراد در بخش دوم این مرحله از نظر اخلاقی کاملاً توسعه یافته با محوریت دو عقیده هستند: اقدامات یک

شخص همیشه باید با رعایت اصول اخلاقی آزادانه انتخاب شود و هر شخص باید به عنوان یک فرد آزاد رفتار کند.

این سه مرحله در زنان متفاوت است. برخی از نظریه پردازان معتقدند اخلاق مراقبتی و مراحل رشد آن در زنان بیشتر از مردان است.

زنان در مرحله اول تمرکز شدیدی بر روی خود و با هدف اطمینان از امنیت دارند. این مرحله شبیه به آنچه معمولاً مردان در مرحله قبل از مداخله تجربه می کنند می شود، اما زنان اغلب به دلیل خودخواه بودن درگیر انتقاد از خود می شوند. انتقال به مرحله دوم ویژگی های انتقال از تمرکز شخصی به تمرکز بر دیگران است.

افرادی که به دیگران و روابط شخصی توجه می کنند، اقداماتی اخلاقی انجام می دهند که سایر افراد درگیر در موقعیت را در نظر می گیرند. آنها بر احساسات و ویژگیهای منحصر به فرد موقعیتی که عمل در آن اتفاق می افتد تمرکز می کنند تا منصفانه و عادلانه باشد.

در مرحله سوم، فرد وارد بالغ ترین مرحله می شود که با درک منعکس کننده مراقبت از دیگران خود را نشان می دهد. این مرحله نه تنها تمرکز جدی در مراقبت از دیگران به عنوان اساس عمل اخلاقی است، بلکه یک دیدگاه متعادل از خود فرد در تصمیمات اخلاقی را نشان می دهد. هنگام انتخاب یک مسیر اخلاقی، زنان احساسات و عواطف خود و دیگران را در نظر می گیرند.

بنابراین یک دیدگاه اخلاقی واحد در همه افراد در هر سن و جنس و قومیتی وجود ندارند. به همین دلیل است که گاه رفتارها به معضلات اخلاقی منجر می شود. زنان و مردان ممکن است براساس نوع دیدگاهشان به اخلاق و موضوعات اخلاقی، رفتارهای فردی و اجتماعی متفاوتی از خود بروز دهند.

ارزشهای اخلاقی جوامع

همه جوامع دارای معیارهای اخلاقی هستند که ممکن است درست، مطلوب و خوب تعریف شود. زبان همه جوامع بین خوب و بد، درست و نادرست و مطلوب و نامطلوب تمایز قایل است. موازین اخلاقی در جوامع باسواد، نمی توانند نانوشته باشند.

سیستم های اخلاقی عملکردهای مهم اجتماعی را ارائه می دهند. آنها تلاش های مشارکتی در قالب های سازمان یافته اجتماعی را تشویق کرده، قوانینی را ارائه می دهند که باعث پیش بینی رفتارها می شود و به حل و فصل مناقشات کمک می کند. در دنیای منابع کمیاب، سیستمهای اخلاقی معیارهایی را برای تخصیص این منابع کمیاب میان رقبا تولید می کنند. به طور خلاصه، چنین سیستم هایی «دستور العمل های عمل» را ارائه می دهند که می تواند مشکلات داخلی را کاهش داده و به جامعه کمک کند.

سیستم های اخلاقی پویا هستند، نه ایستا. موازین اخلاقی باید نیازهای اساسی اعضای یک جامعه را برآورده سازند، یا آنها را به شکلی صحیح تغییر دهند. آنها باید بتوانند معیارهایی که اعضای جامعه به عنوان پاداش می دانند را حفظ کنند. سایر استانداردها ممکن است دور ریخته یا تجدید نظر شوند. چنین تغییراتی اغلب کند و تحول آمیز است زیرا وقایع در داخل و پیرامون یک جامعه رخ می دهد.

همچنین ارتباط بین فرهنگی و انتشار معیارهای اخلاقی از یک فرهنگ به فرهنگ دیگر می تواند سیستم اخلاقی یک جامعه را تغییر دهد. اگر بسیاری از افراد از استانداردهای موجود ناامید شوند، پذیرش استاندارد جدید می تواند سریع تر اتفاق بیفتد. به طور مشابه، جامعه اگر به سرعت به آنها اعتقاد داشته باشد، می تواند استانداردهای یک کشور یا سازمان دیگر را به سرعت بومی سازی کند. در دنیای تماس های شخصی، صوتی و تصویری گسترده بین جوامع، به ویژه انتشار معیارهای اخلاقی و تضاد بین استانداردها ممکن است رخ دهد و این چیزی غیر عادی نیست.



مدیریت رفتار اخلاقی:

لزوم رفتار اخلاقی در سازمانها مدیران را به یافتن راههای مدیریت رفتار اخلاقی سوق داده است. در مدیریت رفتار اخلاقی، مدیران با معضلاتی روبرو هستند. فلاسفه اخلاق قبول دارند که رفتار اخلاقی زمانی اتفاق می افتد که شخص آزادانه معتقد باشد که این راه صحیح رفتار است. مدیران نمی توانند رفتار اخلاقی را با زور تحمیل کنند. اگرچه آنها می توانند یک فرهنگ سازمانی را توسعه دهند که از رفتار اخلاقی پشتیبانی می کند، اما تصمیم به رفتار اخلاقی همیشه بر عهده خود فرد است.

سازمانها و مدیران آنها روشهای مختلفی را برای مدیریت رفتارهای اخلاقی در پیش می گیرند. این روشها شامل ارایه کدهای اخلاقی، دستورالعملهای سیاست، رویههای تصمیم گیری، معیارهای عملکرد اخلاقی (کدهای اخلاقی)، رویه های انضباطی برای رفتار غیر اخلاقی، آموزش اخلاق و گزارش از رفتارهای غیر اخلاقی است.

کدهای اخلاقی عبارتهایی هستند که رفتارهای منع شده توسط یک سازمان را توصیف می کنند. زیرا سازمان و فرهنگ آن معتقد است که این رفتار غیر اخلاقی است. کدهای ساده می توانند براساس تئوری های اخلاق که در ابتدا توضیح داده شده است، باشند.

کدها می توانند از انجمن های صنفی، انجمن های حرفه ای یا از فرد فرد سازمان نشات گرفته باشند. رفتارهایی که در این کدها معمولاً ممنوع است شامل برخوردهای فیزیکی، سواستفاده جنسیتی، پرداخت غیرقانونی، رفتارهای سیاسی، اخاذی، هدایای نامناسب و تضاد منافع است.

مدیران همچنین می توانند سیاست هایی را برای بهبود فرهنگ اخلاقی سازمان های خود تدوین یا تغییر دهند. سیاست ها نوشته شده و معمولاً در دسترس همه کارمندان قرار می گیرد. برخی از مدیران اظهار داشته که اتخاذ چنین سیاستی به معنای "مشروعیت بخشیدن به سازمان" است که در صورت پذیرش، پیروی و اجرای سیاستها، می تواند فرهنگ سازمان را اخلاقی تر جلوه دهند. رویه های تصمیم گیری ترکیب یک گروه تصمیم گیری و دامنه اطلاعاتی را که گروه برای تصمیم گیری استفاده می کند، مشخص می کند. این روشها با هدف تغییر فرایندهای تصمیم گیری سازمان، شامل اطلاعات بیشتر در مورد اثرات اخلاقی یک تصمیم است.

برخی از نویسندگان پیشنهاد کرده اند که استانداردهای عملکرد اخلاقی که سازمان توسعه داده، در برخی از موارد بعداً جزئی از فرآیند ارزیابی عملکرد سازمان می شوند. این استانداردها طبق الزامات اخلاقی سازمان، رفتارهای لازم را مطابق با قوانین موجود و رفتارهای اختیاری توصیف می کنند. به عنوان مثال، یک معیار اخلاقی برای آزار و اذیت جنسی می تواند بگوید که همه کارمندان باید در عنوان قانون حقوق مدنی، دستورالعمل پرهیز از آزار و اذیت جنسی را بپذیرند.

از اواخر دهه ۱۹۸۰، علاقه به آموزش اخلاق کارمندان افزایش یافته است. هدف از آموزش اخلاق کمک به این است که با جلوگیری از رفتارهای غیر اخلاقی و غیرقانونی، از مجازات های دولتی و اجتماعی جلوگیری کند. در طی آموزش، کارکنان درباره یک کد اخلاقی، رویه های سازمانی برای گزارش رفتار غیر اخلاقی، چارچوب های اخلاقی مبتنی بر تئوری های اخلاق و مطالعات موردی که حاکی از تصمیمات اخلاقی و غیر اخلاقی است، بحث می کنند.

از دیدگاه دیگر آموزش و تربیت اخلاق فرض بر این است که می تواند شخصیت اصلی یک فرد را تغییر دهد. ابعاد شخصیتی که برای رفتار اخلاقی مهم است شامل ظرفیت های فرد برای حساسیت اخلاقی، استدلال اخلاقی، رفتار اخلاقی و رهبری اخلاقی می باشد. چنین ظرفیت هایی

باید هم در آموزش دانشگاه و هم در برنامه های آموزش سازمانی جزیی از هدف توسعه سازمان ها باشد.

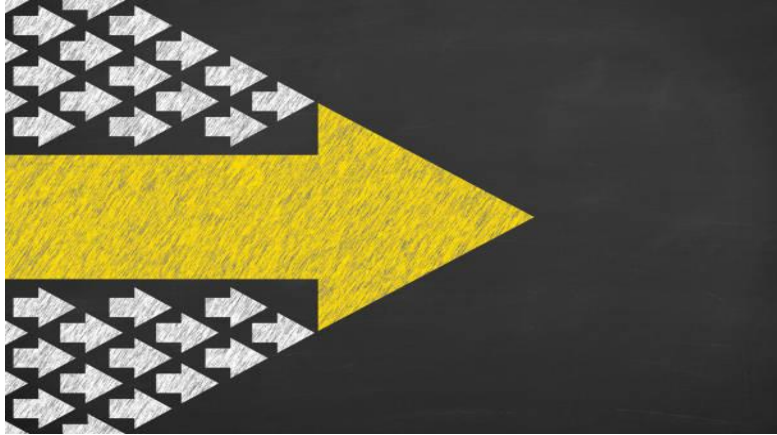
قدرت و سیاست های رفتاری در سازمان:

قدرت و رفتار سیاسی زندگی سازمانی را تحت تأثیر قرار داده و بر همه افراد تأثیر می گذارد. از میان این دو ساختار، رفتار سیاسی دارای تاریخچه فکری تفرقه آمیزتری است. برخی از محققان، رفتار سیاسی را راهی مهم برای درک و توضیح بیشتر رفتارهایی که در سازمان ها اتفاق می افتد، توصیف می کنند. سایر محققان رفتار سیاسی را عنصر مخرب زندگی سازمانی می دانند.

فرآیندهای رفتار سیاسی می تواند در خدمت اهداف سازمانی برای برخی از مدیران و منافع دیگران باشد. بنابراین رفتار سیاسی همانند شمشیری دو لبه است که هم می تواند سازمان را منسجم کرده و بر پیکره آن روحی بدمد و هم می تواند باعث تفرقه و اختلاف میان افراد در سازمان شده تا جایی که پایه های سازمان را برای همیشه سست و متزلزل نماید.

قدرت، توانایی فرد برای انجام کاری است، همانطور که می خواهد آن را انجام دهد. قدرت به شخص اجازه می دهد تا بر رفتار دیگران تأثیر بگذارد، حتی باعث می شود افراد بدون علاقه و تمایل، کاری را انجام دهند. شخصی که دارای قدرت است نیز می تواند از بروز مسائل بحث برانگیز جلوگیری کند، به خصوص در طی تصمیم گیری. قدرت شامل توانایی جمع آوری و استفاده از منابع جسمی و انسانی برای رسیدن به اهداف شخص است. قدرت برای کارکردهای رهبری و مدیریت ضروری است.

قدرت تسلط، توانایی انجام کارها در یک سازمان است. مدیران و رهبران قدرتمند می توانند به اهداف بیشتری دست یابند، منابع بیشتری را برای زیردستان خود بدست آورند و به زیردستان خود شانس بیشتری برای توسعه و رشد دهند. قدرت همچنین یک بخش ضروری برای کنترل سرنوشت شما و ایجاد عزت نفس است.



قدرت در سازمان ها جنبه های متمایز از قدرت بالقوه، قدرت واقعی و پتانسیل قدرت را دارد. قدرت واقعی حضور و استفاده از قدرت است. ممکن است استفاده از قدرت با موفقیت به نتایج مطلوب برسد یا نرسد. استفاده از قدرت، چه موفقیت آمیز باشد و چه ناموفق، قدرت واقعی است. مهمترین نقش قدرت در سازمان برای این است که افراد یا گروه ها مجبور به ایجاد پایگاه قدرت با منابعی باشند که آنها را کنترل می کنند. وجوه قدرت حاکی از ادراک قدرت است. قدرت هنگامی وجود دارد که یک طرف درک کند که طرف مقابل قدرت بالقوه، قدرت واقعی یا توانایی ایجاد پایگاه قدرت را دارد.

قدرت پویا است، ایستا نیست. هرگونه تغییر در محیط بیرونی سازمان، زیر سیستم های مختلف سازمان، افراد مختلف و ائتلاف های مختلف ممکن است به عنوان کرسی های قدرت ظاهر شوند. افراد، ادارات و واحدهای کاری که در یک نقطه از تاریخ سازمان قدرتمند هستند، ممکن است در یک نقطه دیگر سازمان قدرت نداشته باشند. به عنوان مثال، افراد و واحدهای مسئول بازاریابی یک محصول جدید موفق احتمالاً قدرت توسعه دارند، اما اگر سهم بازار محصول کاهش یابد، احتمالاً قدرت آنها فروکش می کند.

قدرت در سازمان سطوح مختلفی دارد که از قدرت قانونی، قدرت پاداش، قدرت سیاسی، قدرت اصلاح، قدرت اطلاعاتی، قدرت مرجع تا قدرت کارشناسی متفاوت است. قدرت می تواند در سازمان

تأثیرات شگرفی ایجاد کند. رهبران و مدیران قدرتمندی که اختیار تصمیم‌گیری را به زیردستان واگذار می‌کنند و استعداد زیردستان خود را به عنوان یک منبع می‌بینند.

می‌توانند راحت‌تر شرایط کاری زیردستان خود را تغییر دهند. رهبران قدرتمند می‌توانند منابع و اطلاعاتی مورد نیاز زیردستان را فراهم کنند. آنها ریسک می‌کنند و برای نوآوری در سازمان خود تلاش می‌کنند. به این ترتیب زیردستان رهبران و مدیران قدرتمند می‌توانند از تجربیات جدید استفاده کرده، رشد نموده و این خود زمینه مدیریت رفتار سازمانی سازنده را ایجاد می‌کند. رهبران و مدیران قدرتمند غالباً قدرت خود را با زیردستان خود به اشتراک می‌گذارند و قدرت کل بیشتری را برای کل کارگروه ایجاد می‌کنند.

رهبری که عادلانه از قدرت استفاده می‌کند، اثرات مثبت بیشتری نسبت به کسی دارد که ناعادلانه از قدرت استفاده می‌کند. بنابراین قدرت به عنوان یکی از ابزار ایجاد مدیریت رفتار سازمانی اثربخش تلقی می‌گردد.

همیشه باید نیمه خالی لیوان را هم دید. رفتار و قدرت سیاسی سایه‌های منفی و مخربی را نیز در سازمان بر جای خواهد گذاشت، فریب، دروغ گفتن و ارباب و شخصیت‌های ماکیاوولی از جمله بخش‌های منفی رفتارهای سیاسی است. بنابراین باید با شناسایی و آموزش صحیح قدرت و رفتار سیاسی، بهترین نوع آن متناسب با سازمان را شناسایی کرده و در سازمان بکار برد. به منظور شناسایی بهتر مدیریت رفتار سازمانی، بهتر است آن را در سطح فردی، گروهی و سازمانی مورد بررسی قرار داد.

فصل دوم:

تعریف سی.آر.ام و تاثیر آن در صنعت هوانوردی

پس از مطالعه فصل اول و کسب اطلاعات درباره ی تعریف اصلی رفتار سازمانی می توان نتیجه گیری کرد که این علم امروزه در تمامی سازمان ها نه تنها لازم بلکه حیاتی است و در صورت عدم ایجاد شرایط مناسب برای داشتن رفتار سازمانی مثبت گرا بین افراد ممکن است دچار خسارت ها و مشکلات جبران ناپذیری شویم.

صنعت هوایی به عنوان یکی از مهم ترین عناصر حمل و نقل در عصر حاضر از این قائده مستثنا نیست.

از آنجایی که با توجه به تحقیقات انجام شده بر روی سوانح هوایی، سازمان های حقیقت یاب به این نتیجه رسیده بودند که اکثر سوانح به دلیل اشتباهات انسانی می باشد و این اشتباهات شامل ارتباطات غلط و یا کم ما بین افراد، اشتباهات انسانی در کابین و همچنین عدم تصمیم گیری، عدم رهبری و هدایت صحیح خلبان بوده و نیاز به دستورالعملی جامع برای حذف یا کاهش این اشتباهات اجتناب ناپذیر می باشد لذا این دستورالعمل ها در قالب واژه شامل طیف گسترده ای از دانش، مهارت و نگرش از جمله ارتباطات می باشند. مجموعه ی این عوامل زمینه ی پیدایش سی.آر.ام در صنعت هوایی شد.

سی.آر.ام به عنوان نقطه ی عطفی در صنعت هوایی محسوب می شود که پس از آن تغییراتی محسوسی در صنعت هوایی از نظر رفتار سازمانی به وجود آمد.



تعریف و بررسی جایگاه سی. آر. ام در صنعت هوایی:

سوانح هوایی از بدو پیدایش صنعت هوانوردی، همواره چون یک کابوس وحشتناک با دست اندرکاران این صنعت همراه بوده است. هر چند سوانح هوایی از حیث آماری آنچنان بال نیست ولی از لحاظ روحی روانی بسیار سخت و ناراحت کننده می باشد.

بررسی بسیاری از سوانح نشان می دهد که آموزش های تئوری و پروازی کامل نیست و عوامل دیگری نیز که ریشه در رفتارهای بشری در شرایط طبیعی و بحرانی دارد در امر ایمنی پرواز موثر است لذا باید گروه های روانشناسی آگاه به امور هواپیمایی، به تحلیل رفتاری و آداب های اجتماعی خدمه پرواز با توجه به فرهنگ قومی و اقلیمی و شرایط خاص زمانی بپردازند و تمامی عوامل رادر این امر دخیل نمایند تا در نهایت بتوان الگوهای غلط را شناسایی کرد، گلوگاه های خطر را تعیین کرد، نقاط اوج روانی را شناخت و هنجار و ناهنجاری آن را مشخص نمود؛ چرا که

ناآگاهی از همین موارد سبب می گردد انجام کلیه امور با مانع مواجه شود و بالعکس، علم به آنها سبب تسریع روند انجام دستورات عملی ها خواهد شد.

تاریخچه پیدایش سی. آر. ام:

سوانح هوایی وحشتناکی که در سال های ۱۹۶۹ و ۱۹۷۰ اتفاق افتاد، نگرانی ها و دغدغه های موجود را تشدید کرد. بنابراین می توان سال ۱۹۷۰ را به نوعی سال انقلاب به وجود آمدن سی. آر. ام تلقی کرد.

اولین تحقیقات در این زمینه در سال ۱۹۷۹ توسط یکی از روانشناسان ناسا که فرآیند های ارتباطات را در کاکپیت برای چند سال مورد مطالعه قرار داده بود شروع شد و در ابتدا برای اولین بار اصطلاح سی. ال. آر که به معنای مدیریت رهبری فرمان است به کار گرفته شد و پس از تجزیه و تحلیل هیئت ایمنی حمل و نقل ملی ایالات متحده به این نتیجه رسیدند که پردازش و تجزیه تحلیل عوامل مربوط به رفتار سازمانی و ارتباطات بین خدمه پرواز تا چه حد می تواند سوانح هوایی را کنترل کند و از پیشامد بسیاری از سوانح هوایی جلوگیری کند و این موضوع خود باعث توجه بیش از پیش هیئت ایمنی به سی. ال. آر شد و کم کم زمینه را برای پیدایش اصطلاح سی. آر. ام فراهم کرد.

در تاریخ ۷ ژوئن ۱۹۷۹ ناسا ضرورت ایجاد چندین کارگاه آموزشی در این زمینه را برای خدمه هوایی مطرح کرد و همچنین در سال ۱۹۸۱ هواپیمایی ایالت متحده برای خدمه کاکپیت آموزش سی. آر. ام را اجرایی نمود تا اینکه در نهایت در سال ۱۹۹۰ این مبحث به یک استاندارد جهانی تبدیل شد.

فواید استفاده از سی. آر. ام در صنعت هوایی:

امروزه سی. آر. ام به عنوان یک عامل انسانی خیلی مهم در صنعت هوایی در نظر گرفته می شود که می توان با داشتن درکی صحیح از عوامل انسانی و رفتار سازمانی بین افراد آن را ایجاد

کرد و با بهبود آن به نوعی قدم در راه ایجاد رفتار سازمانی مثبت گرا برداشته و گامی مثبت در جهت کاهش بسیاری از سوانح هوایی برداریم.

می توان اظهار داشت که سی. آر. ام بعد از ایجاد امنیت ، که مهم ترین هدف در صنعت هوایی می باشد، به عنوان مهم ترین هدف پیش برنده در صنعت هوایی محسوب می شود.

سی. آر. ام به عنوان وسیله ای برای استفاده از تمام منابع در دسترس از جمله افراد(که شامل تمام خدمه پروازی می باشند) و تجهیزات پروازی به کار گرفته می شود و با استفاده از آن می توان ضمن ایجاد امنیت بیشتر، به پیدایش زمینه مناسب برای استفاده از تمامی خدمات و افزایش قابلیت خدمه پروازی کمک کرد.

سی. آر. ام باعث تنش زدایی در بین خدمه پروازی می شود و با کمک آن می توان داده های ورودی کامل تر و جامع تری از اطلاعات را بین افراد به جریان انداخت تا بدون نگرانی از ایجاد قضاوت های اشتباه در تصمیم گیری، بتوان با توجه به همه ی عوامل بهترین تصمیم را علی الخصوص در شرایط اضطراری ایجاد کرد.

فصل سوم:

تبیین مدل های مدیرتی در ارتباط با صنعت هوایی

با توجه به ارائه مطالب مهمی که در فصل های دو و سه عنوان شد و همچنین با بیان علت ایجاد سی. آر. ام در صنعت هوایی، در این فصل برآنیم تا با بیان بعضی از مدل های مهم مدیریتی ضرورت ایجاد یک رفتار سازمانی مثبت گرا را در تمامی صنعت ها تبیین کنیم.

۱- تئوری دومینو:

هنریچ اولین رویکرد علمی به حادثه و پیشگیری از حادثه را در سال ۱۹۳۲ اتخاذ نمود و تئوری مشهور خود را با عنوان تئوری دومینو ارائه نمود. هنریچ بر اساس تحقیقاتی که انجام داده بود به این نتیجه رسید که ۸۸ درصد از حوادث به علت اعمال نایمن افراد، ۱۰ درصد از حوادث به علت شرایط نایمن و ۲ درصد از حوادث به علت سایر عوامل (که غیر قابل اجتناب هستند) رخ میدهند. وی در مدل خود پنج فاکتور عمده را که به صورت خطی نظیر مهره ای دومینو در کنار هم قرار گرفته اند فرض نمود. به نحوی که وقوع هر عامل (افتادن دومینو) سبب اتفاق بعدی (افتادن دومینوی بعدی) می گردد. به بیانی دیگر وقوع هر فاکتور وابسته است به وقوع فاکتور قبلی تا در نهایت که به حادثه و پیامدهای آن منتهی شود.

هنریچ معتقد بود که حوادث به علت عملکردهای فردی و مخاطرات مکانیکی بوقوع می پیوندند و این فاکتورها تنها به دلیل بی دقتی یا طراحی نامناسب و یا نگه داری غیر صحیح تجهیزات به وجود می آیند. ویژگی های فردی یا به صورت ارثی و ذاتی هستند و یا به صورت اکتسابی از طریق محیط اجتماعی و فرهنگی پیرامون آن ها ایجاد می شوند. هنریچ پیشنهاد می کند با حذف یکی از عوامل می توان از وقوع حادثه پیشگیری نمود. برداشتن یک دومینو، توالی سقوط سایر دومینوها را قطع خواهد کرد.

هنریچ در انجام کنترل ها و اقدامات اطلاعی مخاطرات، سلسله مراتبی را شامل کنترل های مهندسی نظیر کنترل مخاطرات از طریق طراحی صحیح و یا تغییر فرایند و ...، کنترل از طریق آموزش کارگران در خصوص جنبه های ایمنی فعالیتشان و الزام را به منظور اجرای قوانین، مقررات و دستورالعمل ها و روش های اجرائی، توسط همه کارکنان ارائه نمود که با درک صحیح آن می توان به ضرورت اهمیت سی. آر. ام در صنعت هوایی واقف شویم و به این نکته پی ببریم که هر فرد به تنهایی با داشتن درکی درست از محیط و همچنین توانایی ایجاد یک رفتار سازمانی مثبت گرا در سازمان می تواند جلوی بسیاری از سوانح و پیشامد های احتمالی را بگیرد.

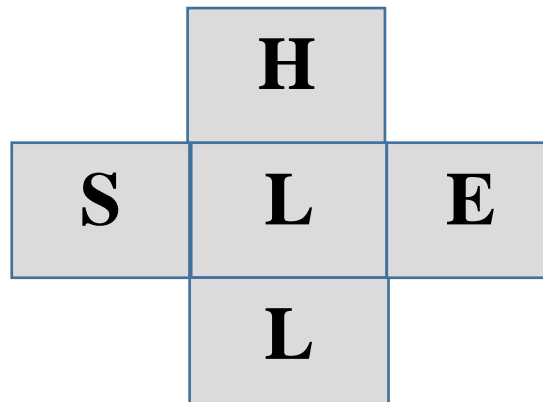


۲-مدل شل:

کاکپیت یا جایگاه قرارگیری خلبان جهت هدایت هواپیما یکی از اصلی ترین مباحث در طراحی هواپیما محسوب می شود و کنترل تمامی سیستم های هواپیما بر عهده کامپیوترهای مربوطه قرار دارد. و در این بین انسان به عنوان کاربر این سیستم نقش نظارتی دارد. دغدغه اصلی طراحی اینگونه کاکپیت ها تعامل بین انسان و کامپیوتر می باشد تا تداخلی بین آنها به وجود نیاید. در سیستم های پیچیده طراحان با زیر سیستم های مختلفی مواجه هستند که هر کدام باید وظایف خود را به درستی انجام دهند تا در نهایت سیستم به هدفی که برای آن طراحی شده است دست یابد. ممکن است که الزامات ایمنی در هر کدام از زیر سیستم ها مطلوب باشد ولی در ترکیب زیر سیستم ها با یکدیگر ایمنی کل سیستم به مخاطره بیفتد. در بحث ایمنی در طراحی کاکپیت هواپیما، شاید تمامی تجهیزات اویونیک، نشان دهنده ها و کنترل کننده ها در سطح قابل قبولی از ایمنی طراحی شده باشند اما در هنگام کارکرد با یکدیگر و یا در برداشت و تفسیر اطلاعات نشان داده شده، خلبان دچار اشتباه و سردرگمی شده و باعث ایجاد سانحه گردد. در این حالت باید در طراحی جدا از بررسی سطح ایمنی هر زیر سیستم، سطح ایمنی کل سیستم و کارکرد آنها نیز مورد بررسی قرار گیرد.

همچنین در تحلیل بحث سی. آر. ام به این نکته می رسیم که علاوه بر اهمیت ارتباط بین نیروی انسانی و کامپیوتر و تجهیزات هواپیما در کاکپیت، باید از این منظر در رفتار سازمانی کلیه خدمه پروازی برای داشتن یک سفر امن نگاه کنیم.

مدل شل تحلیل و ارتباط این عوامل را به خوبی نشان میدهد:



مدل شل یک مدل مفهومی از عوامل انسانی است که دامنه عوامل انسانی هوانوردی را روشن می‌کند و به درک روابط فاکتور انسانی بین منابع سیستم و محیط (زیرسیستم پرواز) و مولفه انسانی در سیستم هوانوردی (سیستم انسانی) کمک می‌کند.

این مدل برای اولین بار توسط الین ادواردز در سال ۱۹۷۲ به وجود آمد و سپس نام آن از روی حروف اول اجزای آن گرفته شد. مدل شل دیدگاهی از سیستم‌ها را اتخاذ می‌کند که نشان می‌دهد انسان به ندرت، تنها عامل یک سانحه را نشان می‌دهد. دیدگاه سیستم‌ها تنوع عوامل مربوط به شرایط و زمینه‌ای را در نظر می‌گیرد که با اپراتور انسانی درون سیستم هوانوردی تعامل دارند تا بر عملکرد اپراتور تاثیر بگذارند. در نتیجه، مدل شل به هر دوی شکست‌های فعال و پنهان در سیستم هوانوردی توجه دارد.

عناصر مدل شل عبارتند از:

Hardware

Software

Livewire

Environment

عنصر انسانی در مرکز مدل شل قرار دارند و سیستم حمل و نقل هوایی مدرن را نمایش می‌دهد. عنصر انسانی مهم‌ترین عامل است و در تعامل مستقیم با دیگر اجزا قرار دارد. در نتیجه ما باید با درک نقش هریک از این پارامترها گامی صحیح در جهت افزایش سی. آر. ام و در نتیجه کاهش خسارت‌های احتمالی برداریم.

← software

تعامل با تکنولوژی، روش‌های سیستم

← hardware

کنترل‌ها/سطوح، نمایشگرها و توابع سیستمی

← Environment

آب و هوا؛ اجتماعی/اقتصادی، و همچنین شرایط طبیعی و عوامل محیطی

← Livewire

تعامل انسان: خدمه پروازی- خدمه کابین- مهندسين و...

۳- مدل پنیر سوئیسی:

مدل پنیر سوئیسی به معنای علیت تصادفی در آنالیز ریسک و مدیریت خطر، از جمله ایمنی هوانوردی، مهندسی، مراقبت‌های بهداشتی، خدمات اورژانسی، و به عنوان اصل در امنیت لایه‌ای استفاده می‌شود. این سیستم، سیستم‌های انسانی را به چندین برش از پنیر سوئیسی تقسیم می‌کند که پهلوی به پهلوی هم انباشته شده‌اند، که در آن خطر تبدیل شدن یک تهدید به واقعیت با لایه‌های مختلفی که در پشت یکدیگر قرار گرفته‌اند، کاهش می‌یابد. بنابراین این نظریه با شناسایی لغزش‌ها و ضعف‌های موجود میتوان از شکست‌های احتمالی جلوگیری کرد. این مدل در ابتدا توسط دانته و جیمزتی در دانشگاه منچستر مطرح شد و از آن زمان مورد پذیرش گسترده قرار گرفت. در بعضی مواقع می‌توان این مدل را اثر عمل جمعی نامید.

با توجه به تحلیل بسیاری از نظریه ها می توان دریافت که اغلب شکست هایی که حاصل می شود در حوزه ی این موارد می تواند باشد:

تاثیرات سازمانی، نظارت، پیش شرط و اقدامات خاص.

به عنوان مثال، در هوانوردی، پیش شرط اقدامات غیرایمن شامل خدمه هوایی فرسوده و یا روش های ارتباطی نامناسب می تواند باعث بروز بسیاری از سوانح شود.



بر اساس مدل پنیر سوئیسی، شکست ها به دودسته تقسیم می شوند:

شکست های فعال شامل اقدامات غیرایمنی هستند که می توانند مستقیماً با یک سانحه مرتبط باشند، مانند خطاهای ناوبری در حوادث هواپیما.

شکست های پنهان شامل یک عامل موثر است که ممکن است برای روزها، هفته ها و یا ماه ها مسکوت بماند تا اینکه تحت بعضی از شرایط منجر به حادثه شود.

درواقع با توجه به مدل پنیر سوئیسی زمانی که ضعف ها و مشکلات فعال و پنهان به صورت متوالی پشت سرهم قرارگیرد، ریسک خطر افزایش یافته و منجر به حادثه می شود، در صورتی که با شناسایی درست مشکل ها و قطع زنجیره آن می توان شدت خطر را کاهش داد.



فصل چهارم:

تبیین نقش عوامل انسانی در صنعت هوایی

در این بخش برآنیم تا با ارائه ی تعاریف و توضیحاتی جامع درباره ی منابع انسانی در صنعت هوانوردی پرداخته و تاثیر آن را در رفتار سازمانی مثبت گرا جستجو کنیم.



عوامل انسانی یکی از مباحث جذاب صنعت هوایی می باشد، از آنجا که صنعت هوایی یک صنعت فنی-اجتماعی است، شناختن مسائل مربوط به علوم اجتماعی و علوم انسانی مرتبط با جزء الویت های اصلی آن قرار گیرد تا بتوان با کمک آن باعث رشد قابل توجه ایمنی در این صنعت شد. در واقع عوامل انسانی عبارت است از:

اطمینان از استمرار ایمن عملیات هواپیمایی با توجه و پرداختن به عواملی که کارکرد یک انسان را تحت تاثیر قرار می دهد.

دریاسالار دونالد انگن، مدیر وقت سازمان هوانوردی فدرال آمریکا در جمله ای معروف در سال ۱۹۸۶ گفته است: ما بیش از ۵۰ سال برای سخت افزارها وقت گذاشته ایم. اکنون زمان آن رسیده است که به انسان پردازیم.

صنعت هوایی یک صنعت فنی-اجتماعی است. به این معنی که در این صنعت، فناوری و ماشین با دخالت و کنترل فعال انسان به کار گرفته می شوند و انسان نه تنها بعنوان طراح سامانه ها، بلکه بعنوان بخشی از سامانه همواره فعال است. در برخی صنایع، انسان سامانه ای را طراحی می کند، سپس کلید آغاز کار سامانه را می فشارد و سامانه بر مبنای منطق طراحی شده به کار می پردازد. در این قبیل صنایع، انسان بصورت فعال در فرایندهای جاری نقشی ندارد. شبکه های زیرساخت مخابراتی مثال خوبی برای این صنایع هستند. در زمانی که شما صفحات این سایت را مطالعه می کنید، ترکیبی از سخت افزارها و نرم افزارها خدمات مورد نیاز شما را ارائه می دهند و مهندسين مخابرات بصورت فعال در روند مطالعه شما دخالتی ندارند.

در صنایع فنی/اجتماعی، ارائه خدمات وابسته به انسان است. این صنایع دارای مشخصاتی هستند که طراحی سامانه های خودکار ممکن نیست و انسان بعنوان بخشی از سامانه، بصورت فعال در تصمیم گیری فرایندها شرکت می کند. بعنوان مثال، رانندگی یک فرایند فنی/اجتماعی است. برای همه ما ملموس است که کاهش تصادفات رانندگی تابعی از کیفیت سخت افزارها (جاده، خودرو، علائم و ...)، نرم افزارها (قوانین و مقررات، روشها) و انسانها (سلامت، مهارت، آرامش و ...) است.

با اغماض می توان گفت فرایندها و صنایعی که قابلیت طراحی به صورت خودکار را دارند صنایع فنی هستند و آن دسته از فرایندها و صنایعی که قابلیت طراحی به صورت خودکار را ندارند، فنی/اجتماعی محسوب می شوند. در فرایندهای خودکار، از آنجا که تمامی حالات ممکن در یک سامانه قابل پیش بینی است، عملکرد سامانه در قبال آن رخداد نیز از قبل طراحی می شود و سپس سامانه به صورت خودکار و بر مبنای منطق تعیین شده شروع به کار کرده و در قبال هر پیش آمدی، عملکرد از پیش تعیین شده را از خود بروز خواهد داد. البته سامانه های هوشمند هم که قابلیت قضاوت و پیش بینی دارند طراحی می شوند که ممکن است آنها را مقداری از موضوع فوق متفاوت دانست.

در خصوص فرایندهای خودکار، یک استدلال ساده و راهگشا این است که فرایندهایی که تعداد ورودیها و تعاملات ممکن در درون آنها محدود باشند قابلیت طراحی بصورت خودکار را دارا هستند، ولی فرایندهایی که تعداد عوامل اثرگذار بر آنها نامحدود و یا فراتر از توانائی معمول طراح باشند و یا ترکیبات و تعاملات ممکن درون سیستم نامحدود باشند، به صورت غیر خودکار طراحی می شوند.

خستگی و فرسودگی عوامل انسانی در صنعت هوایی:

(24x7x365)

رابطه ریاضی بالا، رابطه حاکم بر صنعت هواپیمائی است. صنعت هواپیمائی در ۲۴ ساعت روز و ۷ روز هفته و ۳۶۵ روز سال فعال است. صنعت هواپیمائی استراحت نمی کند. ولی نیروی انسانی شاغل در این صنعت نمی تواند استراحت نکند.

اصطلاح خستگی، فرسودگی و یا واماندگی یکی از ۱۲ عامل اساسی بروز خطاهای انسانی در صنعت هواپیمائی است. باید توجه داشت که منظور از خستگی در اینجا، یک خستگی و واماندگی ذهنی است و موضوع خستگی جسمی به شکلی کاملاً متفاوت با خستگی مورد نظر ماست.

بدن انسان از نظر سطح هوشیاری از ساعت بدن به شدت تاثیر پذیر است. این ساعت، وضعیت هوشیاری روحی و جسمی انسان را در ساعات مختلف شبانه روز تحت تاثیر قرار می دهد. شکل

زیر ریتم هوشیاری انسان را نشان می دهد. از حدود ساعت ۹ صبح تا ۷ بعد از ظهر، سطح هوشیاری تقریباً بالا است و هوشیاری در ساعات ۱ تا ۳ بامداد به کمترین میزان خود می رسد. البته ساعات ۲ تا ۴ بعد از ظهر نیز سطح هوشیاری به نسبت پایین است. صنعت هواپیمایی در زمانهایی که بدن انسان در شرایط طبیعی غیر فعال است، به فعالیت خود ادامه می دهد و در این زمانها، برخی انسانها در شرایطی نه چندان سازگار با طبیعتشان، در حال کار هستند. علاوه بر این، گاهی اوقات انسانها از محدوده های خدادادی خود تخطی می کنند و در شرایطی که نیاز به استراحت دارند، به کار ادامه می دهند. این اوقات، زمانهای خطرناک و مستعد بروز خطا است. جالب است بدانیم که فاجعه های بزرگ ناشی از خطاهای انسانی مانند فاجعه چرنوبیل، انفجار کارخانه بوپال هند، و چند سانحه معروف در دنیای عوامل انسانی در ساعات ۱ تا ۳ بامداد رخ داده است!

خستگی به دو نوع خستگی حاد و مزمن تقسیم می شود:

خستگی مزمن، به دفعات رخ می دهد، طولانی است، روند بهبودی دشواری دارد و چالش بزرگتری از خستگی حاد است و معمولاً از یک بیماری جسمی یا روحی ناشی می شود.

خستگی حاد، معمولاً ناشی از عدم استراحت کافی و انجام فعالیت در ساعات غیر طبیعی بدن است. این خستگی از شدت بالاتری برخوردار است، اما کوتاه مدت است و معمولاً با استراحت کافی مرتفع می شود.

واژه های مورد نیاز:

| | | |
|----------------------|-------------------------------|----------------------|
| OB | Organizational behavior | رفتار سازمانی |
| CRM | Crew resource management | مدیریت منابع خدمه |
| Cockpit | | کابین خلبان |
| CLR | Command leadership management | مدیریت رهبری فرمان |
| Shell model | | مدل شل |
| Software | | نرم افزار |
| Hardware | | سخت افزار |
| Environment | | محیط |
| Livewire | | تعامل عوامل انسانی |
| Swiss cheese model | | مدل پنیر سوئیسی |
| Human factors | | عوامل انسانی |
| Fatigue | | خستگی |
| Aviation | | هوانوردی |
| National culture | | فرهنگ ملی |
| Organization culture | | فرهنگ سازمانی |
| PDI | Power distance index | شاخص فاصله قدرت |
| Safety | | امنیت |
| HPL | Human performance limitation | محدودیت عملکرد انسان |
| Pilot | | خلبان |
| Information | | اطلاعات ورودی |

| | | |
|----------------|--|-----------------|
| Make decision | | تصمیم گیری کردن |
| People | | افراد |
| Procedures | | رویه ها |
| Equipment | | تجهیزات |
| Knowledge | | معلومات |
| Active failure | | شکست فعال |
| Latent failure | | شکست پنهان |
| Cabin crew | | خدمه کابین |

منابع:

۱. مقیمی، سید محمد (۱۳۸۷)، اخلاق سازمانی؛ جوهره فرهنگ سازمانی کارآمد، فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی، سال پنجم، شماره هفدهم، صص ۸۷-۶۳.
۲. مقیمی، سید محمد (۱۳۸۵)، مباحث ویژه مدیریت دولتی، تهران: انتشارات سمت.
3. Carrell Michael R. & Norbert F. Elbert, Robert D. Hatfield (1995), Human resource management: global strategies for managing a diverse workforce.
4. Drucker Peter (1986), management: tasks, responsibility, practice.
5. Furnham Adrian (2008), personality and intelligence at work
6. Greenberg Jerald and Baron Robert (2000), behavior in organization
7. fa.wikipedia.org (On Jun)
8. dekami.com (On Jun)
9. iranmodir.com (On Jun)
10. civilica.com (On Jun)
11. aviationworld.blogfa.com (On Jun)