



دانشگاه صنعتی اصفهان
دانشکده مهندسی صنایع و سیستمها

اصول مدیریت و تئوری سازمان

ناصر ملاوردی

نیمسال دوم 95 – 1394

شماره تجدید نظر : 5

اصول مدیریت و تئوری سازمان

- 1- اصول مدیریت، علي رضاپایان، انتشارات سمت، چاپ نوزدهم، 1386، تهران
- 2 - مبانی سازمان و مدیریت، علي رضاپایان، انتشارات سمت، چاپ نهم، 1385، تهران.
- 3 - مدیریت رفتار سازمانی (مفاهیم، نظریه ها و کاربردها)، علي رضاپایان، انتشارات علم و ادب، چاپ دوازدهم، 1386، تهران.
- 4- تئوری های سازمان و مدیریت، هوبرت جی هیکس و سیری گولت، ترجمه و نگارش گوندل کوهن، جلد یکم کلیات و مفاهیم، انتشارات اطلاعات، چاپ دوازدهم، 1381، تهران.
- 5- تئوری های سازمان و مدیریت، هوبرت جی هیکس و سیری گولت، ترجمه و نگارش گوندل کوهن، جلد دوم عناصر و فرآیندها، نشر دوران، چاپ سوم، 1384، تهران.
- 6- اصول مدیریت، هارولد کونتز، سیریل اوداندل، و هینز ویرچ، ترجمه محمد هاوي چمران، موسسه انتشارات علمی و دانشگاه صنعتی شریف، چاپ سوم، 1380، تهران.

7 - اصول و مبانی مدیریت (در جهان معاصر)، مهدی ایران فراد پارسی، نشر مدیران، چاپ دوم، 1387، تهران.

8 - تئوری سازمان (ساختار و طرح سازمانی)، استیفن رابینز، ترجمه سید مهدی الوانی (دانشگاه علامه طباطبائی) و حسین وانایی فرو (دانشگاه تربیت مدرس)، انتشارات صفار-اشرافی، چاپ بیست و هشتم (با تجدید نظر کلی و اضافات)، 1388، تهران.

9- چالشهای مدیریت در سده 21، پتر اف وراکر، ترجمه محمود طلوع، موسسه خدماتی فرهنگی رسا، چاپ پنجم، 1384، تهران.

10- مدیریت عمومی، تالیف دکتر علی علاقه بند، دانشگاه علامه طباطبائی، نشر روان، چاپ ر بیست و دوم، پاییز 1389، تهران.

11- دوره عمر سازمان (پیدايش و مرگ و مير سازمان ها)، تالیف ایساک ادیزس، ترجمه کاره محمد سیروس، انتشارات دانشگاه صنعتی امیرکبیر، چاپ چهارم، تابستان 1385، تهران.

12- اصول و مبانی مدیریت (مدیریت عمومی - تعاریف - کارکردها - نظریه ها)، تالیف مهدی شریعتمداری، انتشارات کوهسار، چاپ اول، 1385، تهران.

13- مبانی فلسفی تئوری سازمان، تالیف و کتر حسن میرزایی اهرنجانی، دانشگاه تهران، انتشارات سمت، چاپ دوم، بهار 1386، تهران.

14- درآمدی بر رفتار سازمانی و سازمانهای هزاره سوم، تالیف و کتر اسداله خدیوی، انتشارات شایسته، چاپ اول، 1386، تبریز.

15- مدیریت کوروش بزرگ، تالیف گرنفون، ویرایش و بازنویسی لاری هدریک، ترجمه و کتر محمد ابراهیم محبوب، چاپ هشتم، بهار 1389، تهران.

16- مبانی سازمان و مدیریت (رویکرد افتضایی)، تالیف و کتر حسن زارع متین، انتشارات دانشگاه تهران، چاپ سوم، 1384، تهران.

مدیریت اول	مدیریت منابع انسانی	مدیریت تحول
مدیریت مشارکتی	مدیریت پروژه	مدیریت ریسک
مدیریت باشگاهی	مدیریت روابط عمومی	مدیریت زمان
مدیریت علمی	مدیریت کیفیت	مدیریت ارتباط
مدیریت از طریق ارزشها	مدیریت عملکرد	مدیریت دانش
	مدیریت زنجیره تامین	مدیریت بحران
	مدیریت ارتباط با مشتری	مدیریت نگرش
	مدیریت تبلیغات	مدیریت استرس و تنش های کاری
	مدیریت فازی	مدیریت تغییر
	مدیریت اطلاعات	مدیریت توسعه
	مدیریت تولید	مدیریت خود (بر خود)
		مدیریت گروه شگرتی
		مدیریت تکنولوژی

فهرست مطالب:

1. نظریه های مدیریت
2. نوآوری
3. تصمیم گیری
4. برنامه ریزی
5. سازماندهی
6. هدایت و رهبری
7. ارتباطات
8. کنترل
9. فرهنگ سازمانی
10. جنبه های اخلاقی کار مدیران

نظریه های مدیریت

مدیریت : اداره کرون (گرواندن یک سازمان)
مدیر : اداره کنندہ (گرواندہ) مصدر: دوران، گرویدن

از نظر تاریخی : زمان شکل گیری نھاو خانوواہ
امروزہ : سرپرستی یک خانوواہ چند نفرہ ... اداره یک کشور چند میلیاروی

برای مدیریت : صرفاً استفادہ از عقل سلیم و تجربہ محض کافی ہوو
با توسعه ی جوامع : مدیریت : یک رشته ی علمی، تخصصی و حرفہ ایی

وانش مدیریت قدمتی حدوداً 100 سالہ وارو

تعاریف مختلف مدیریت:

- 1- انجام کار از طریق دیگران .
- 2- فرآیند استفاده موثر از منابع محدود برای تحقق اهداف سازمان .
- 3- فرآیند هماهنگ سازی فعالیت های فردی و گروهی در جهت اهداف گروهی .
- 4- هماهنگی همه ی منابع و امکانات از طریق فرآیند های تصمیم گیری ، برنامه ریزی ، سازماندهی ، هدایت ، سرپرستی و کنترل در جهت تحقق اهداف تعیین شده .

5- Manage: to arrange and control an event carefully in order to achieve the result you want

وجوه مشترک در تعاریف ارائه شده :

(1) فعالیت منظم و سازمان یافته

(2) هدف

(3) روابط میان منابع (انسانی - مادی - مالی)

(4) انجام کار بوسیله دیگران

(5) تصمیم گیری

مدیریت چیست؟

علم هنر عرفه تجربه مهارت

چند نکته:

1- موفقیت شرکت ها مطلقاً متناسب است با مدیریت بهتر .

2- درصد بالایی از ور شکستگی های تجاری بعلت مدیریت های فاقد صلاحیت

و تجربه بوده است.

3- سرمایه یا تکنولوژی، توسعه را تضمین نمی کند، بلکه عامل محدود و کمیاب

فقدان مدیریت قوی و با کیفیت است .

4- پیکره ی دانش مدیریت از حدود 100 سال پیش شکل گرفته و اکنون هنوز در حال توسعه است ، به طوریکه :

امروزه جنگی از تئوری های مدیریت به وجود آمده است .

دانش مدیریت : مفاهیم ، اصول ، تکنیکها ، حقایق ، ...

5- آگاهی از دانش مدیریت می تواند :

- موجب تسهیل در امر تربیت مدیران موفق باشد
- مدیران را بی نیاز از تجربه محدود یک سری حقایق و واقعیتها می کند
- مدیران را از ارتکاب اشتباهات بر حذر دارد .

6- بدون اتکا به تئوری و دانش مدیریت ، یک مدیر باید به شانس شعور یا

آنچه در گذشته انجام داده (تجربه) یا بر امدهای غیبی اتکا کند .

7- اطلاع صرف از اصول و تئوریها و دانش مدیریت، موفقیت را تضمین نمی کند، بلکه شخص باید بداند چگونه آنها را مورد استفاده قرار می دهد.

علم (دانستن) و

هنر (توانستن)

توانستن، کاملاً بستگی به موقعیت و شرایط دارد.

8- مدیر، علاوه بر دانش، تجربه و هنر باید دارای مهارتهای ویژه ای نیز باشد.

تجره :

مجموعه اي از مسائل و راه حل هاي كه در گذشته موجود بوده است .

در رابطه با تجربه : جستجو و شناخت روابط علتي و شرايط مختلف و

استخراج اصلي از آنها

عصاره تجربه

دانش

حل مشكلات جديد

مهارت:

- توانایی های قابل پرورش که در عملکرد و ایفای وظایف منعکس می شود.
- توانایی به کار برون موثر دانش و تجربه ی شخصی.
- اقدام به عمل موثر در شرایط متغیر.

حداقل مهارت های مورد نیاز مدیران:

فنی
انسانی
ادراکی

مهارت فني:

توانايي به کار برون دانش، روشها، فنون و ابزاري که لازمه ي انجام وظايف خاص است.

از طريق تجربه، تحصيل و کارورزي کسب مي شود.

ماهيتاً وقتي، مشخص و داراي ضوابط عيني و قابل اندازه گيري است.

مهارت انساني:

توانايي و قدرت تشخيص ور کار کرون با مروم و انجام واون کار بوسيله ي مروم.

شناخت و ورک علل و عوامل شکل وهنده ي رفتار انساني ، راه و رسم کار کرون با مروم و اثر گذاري بر رفتار آنها .

اين نوع مهارتها به آساني قابل حصول نيستند .

فنون و روشهاي مشخصي ندارد .

جهت تقویت مهارت‌های انسانی :

- دانش علمی در زمینه روانشناسی، علوم اجتماعی، مردم شناسی و
به طور غیر مستقیم زمینه‌ی دستیابی به مهارت‌های انسانی را فراهم می‌کند.

- کنش و واکنش متقابل با مردم و حساسیت نسبت به انگیزه‌ها، انتظارات و رفتارهای آنان .

- شناختن خود، داشتن اعتماد به نفس، اعتماد به دیگران، احترام به عقاید،
ارزشها و احساسات دیگران می‌تواند در پرورش این نوع مهارت موثر باشد.

مهارت اورا کی :

توانایی اورا کی پیچیدگیهای کل سازمان ، شناخت شرایط سازمان و هدفهای کلی آن و عملکرد درست بر مبنای شرایط و اهداف کلی سازمان .

این نوع مهارت از طریق آموزش نظریه های مدیریت ، شناخت سازمان ، شناخت فرایند تصمیم گیری ، ... قابل حصول است .

مهمترین مهارت ، مهارت انسانی است .

امروزه در مدیریت سازمانها، تأکید بر مهارتهای انسانی اولویت ویژه ای پیدا کرده است.

بزرگترین ولید شکست مدیران، ضعیف بودن آنها در زمینه ی مهارتهای انسانی بوده است.

انسان عاملی است که در تمامی کارهای مدیریتی نقش محوری ایفا میکند.

انسان تابع اعتقادات، باورها، تلقی ها و ارزشهای است که محرک و شکل دهنده ی اندیشه و رفتار او هستند.

آموزش مدیریت :

(1) کسب دانش نظري : يادگيري نظريه ها و اصول و مفاهيم مطرح شده در شاخه ي نظري

(2) تجربه ي عملي : به کار بستن دانش نظري در موقعيتهاي زماني و مكاني مختلف

مطلب مهم : تلفيق نظريه و عمل به وسيله ي خود فرو

شيوه ي رهبري و مديريت

(يا اصول مديريت در هر جامعه):

مربط است با:

ساختار فرهنگي جامعه

نظام ارزشي حاکم بر جامعه و حتي سازمان مربوطه

نظام اقتصادي حاکم بر جامعه

نظام سياسي حاکم بر جامعه



معرفی دو کتاب: خلقیات ما ایرانیان، نویسنده سید محمد علی جمالزاده
جامعه شناسی خودمانی (یا چرا در مانده ایم؟)، نویسنده حسن نراقی

سیر تحول و دانش مدیریت (منظریه های مدیریت):

هنر مدیریت با شکل گیری نحاو خانواده مطرح شده است .
تحول عمده و جریان انقلاب صنعتی به وقوع پیوست .
در سیر تحول نظریه های مدیریت ، در واقع نوع تفکر بشر است
که تغییر کرده است .

قبل از 1900 : روشهای مدیریت و سیر تحولات آن،

(تجربی ، عقلی ، سعی و خطا و ...)

تئوری کلاسیک : مدیریت علمی - مدیریت اداری - بوروکراسی

تئوری نئوکلاسیک : شخصیت روابط انسانی

مدیریت نوین : تفکر سیستمی - روش اقتضایی - نظریه کمال ...

تنوري کلاسيک :

- 1- هر سه جريان اساساً با فرضيات مشابهي پايه ريزي شدند و تاثير عملي آنها يکسان بوده است. (رشد و توسعه ي آنها در يک مقطع زماني رخ داده است)
- 2- هر سه اين نظريات بر اراده اصول جهان شمول براي کار و دور و ضعيتهاي گوناگون تاکيد دارند.
- 3- به اين نظريات، نظريات سنتي هم مي گویند.

مديريت علمي: فرديک تيلور (مهندس مکانیک)

مديريت اداري: هنري فايول (مهندس معدن، 30 سال مديريت يک شرکت معدن
فغال سنگ)

بوروکراسي: ماکس وبر (جامعه شناس)

نقطه نظر کلاسیک ها در مورد سازمان :

سازمان ساختاری از روابط قدرت ، اهداف ، نقشها ، فعالیتها ، ارتباطات و عوامل دیگر است . بنابراین افرادی وجود دارند که به صورت گروهی با یکدیگر کار می کنند .

مفاهیم و کاربرد کلاسیک طی قرنهای تکامل یافته است . مدون شدن آنها در قالب نظریه مربوط به اوایل قرن گذشته (1900) است .

هر نظریه ، معمولاً کاملاً مورد قبول صاحب نظرانند یا اصلاً مورد قبول نیستند .

نَهضتِ مدیریتِ علمی:

- ✓ نهضت مدیریت علمی: تحولات عظیم در زمینه های صنعتی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی؛
- ✓ پیشگامان نهضت مدیریت علمی: تیلور و گیلبرت؛
- ✓ مطالعه ی علمی کار: حرکت سنجی - زمان سنجی - تعیین استانداردهای تولید و عمل کردن بر مبنای آنها؛
- ✓ مدیریت علمی: استفاده از اصول علمی در اداره کردن امور (علمی کردن مدیریت) و استفاده از روشهای علمی بجای روش سعی و خطا؛

• روش سعی و خطا:

امتحان راههای مختلف انجام کار و درس گرفتن از اشتباهات؛
اغلب موجب انهدام وسایل و ابزار تولید می شد و گاه نیز خسارات جانی به
دنبال داشت.

• روش علمی:

مشاهده و مطالعه منظم و تجزیه و تحلیل کار و شناخت ماهیت آن و یافتن
بهترین روش انجام دادن کار؛
یافتن بهترین روش انجام دادن هر کار از بین روشهای متعدد آن از طریق
مطالعه ی علمی آن کار؛

نتیجه مدیریت علمی تیلور:

افزایش شدید و قابل توجه تولید و کارایی در کارخانه ها؛

منظریه مدیریت علمی :

از لحاظ تاریخی، تیلور را پدر مدیریت علمی می دانند.
از نظر او، مدیریت علمی حاصل کار یکصد نفر یا بیشتر بوده و فرایندی است که هر یک از ما سهم کوچکی در کل جریان آن بر عهده داشته ایم.

اصول بنیادینی که تیلور در برخورد با مدیریت مطرح ساخته است :

1- جایگزینی محاسبات و اصول علمی به جای محاسبات سرانگشتی

- نظارت دقیق بر کار کارفرمایان و کارگران

- پرداخت حقوق بر مبنای نمایش واحدهای کاری تکمیل شده

مثال: مقدار کار روزانه یک کارگر در ورختن آهن قراضه به داخل واگن و محل

آن افزایش از 12 تن در روز به 47 تن در روز

مثال: کاهش نفرت کار در یک وضعیت معین از 120 نفر به 35 نفر و کسب نتیجه مطلوب به علاوه افزایش 30 درصدی کیفیت کار

نتیجه: مدیریت علمی می تواند به گونه ای موثر اجرای عملیات را بهبود بخشد.

- 2- راهکار عملی برای افزایش بازدهی در هر کارگاه :
- کاهش زمان و حذف کوششهای زائد کارگران
 - تقسیم کار و ایجاد تخصص و مهارت برای کارگر
- تیلور مشاغل تکراری و ساده ای را در نظر داشت که برای انجام دادن آنها، تخصص یا مهارت خاصی لازم نبود.

- 3- هماهنگی در فعالیت گروهی به جای افتراق .
- 4- همکاری گروهی به جای فردگرایی .
- 5- حداکثر تولید به جای محدودیت تولید .
- 6- پرورش و ترغیب هر یک کارکنان در جهت کسب حداکثر کارایی و پیشرفت فردی

فکر یک نکته:

1- امروزه تحقیقات نشان داده است که تقسیم کار به اجزای کوچکتر عواقب زیانباری چون نارضایتی، فشارهای عصبی و افت عملکرد کارکنان را در پی داشته است. رفرنس:

Weber A. et. al. , Ergonomics , Vol. 23 , pp. 1033-1046,

“Psychophysiological Effects on Repetitive Tasks”, 1980.

2- با تقسیم کار نیازهایی چون کسب موفقیت، مسوولیت بیشتر، و رشد در کار که امروزه جزو عوامل انگیزشی و عوامل انجام رضایت کارکنان هستند تامین نمی شود.

نظریه مدیریت اداری :

- هنری فایول از جمله دانشمندی که این نظریه را توسعه داده است .

- این رویکرد مدعی است که مدیریت یک حرفه و قابل آموزش می باشد .

- در این تئوری سازمان به صورت « بایردی و وستوری » تعریف و برای آن یک ساختار ذهنی تصویری شود .

- سازمان در شکل رسمی اش مفهوم فرمان راندن و نظم و ترتیب را دارد .

- جداسازی کار مدیر با سایر فعالیت های فنی ، تجاری و مالی .

فایل فعالیت‌های کل سازمان را به 6 دسته تقسیم می‌کند:

- فنی (تولیدی)
- بازرگانی (خرید، فروش، مبادله)
- مالی (تعین منابع مالی و مصرف بهینه)
- ایمنی (حفاظت از اموال و افراد)
- حسابداری (تعین وضعیت موجود مالی)
- وظایف مدیریتی (برنامه ریزی، سازماندهی، فرماندهی، هماهنگی، کنترل)

کارکردهای مدیریت

اصول چهارده گانه مدیریت از دیدگاه فایول :

- 1- اصل تقسیم کار (تخصص گرایی)
- 2- اصل اختیار و مسئولیت (حق و ستورواون)
- 3- اصل انضباط (احترام و فرمانبرداری نسبت به قوانین و اهداف سازمان، احترام به مقررات و آئین نامه ها)
- 4- اصل وحدت فرماندهی (برای کاهش تداخل و تناقض، هر عضو سازمان و ستورات را فقط از یک روه بالاتر دریافت می کند و مسئول پاسخگویی فقط به همان روه باشد)

5- اصل هدف یا جهت (هدف سازمان مشخص باشد و همه در راستای آن

فعالیت کنند)

6- اصل تبعیت منافع فردي از منافع عمومي (تقدم منافع سازمان بر منافع فردي)

7- اصل حقوق و مزایای پرسنل (وستمزد خوب و نتیجه عملکرد خوب)

8- اصل تمرکز و تصمیم گیری ها (برقراری تعادل مناسبی بین تمرکز و عدم

تمرکز بر اساس شرایط سازمان)

9- اصل سلسله مراتب یا ارشدیت (ارتباط رسمی اعضای سازمان از طریق سلسله مراتب صورت می گیرد)
لیرا: در سازمانهای بزرگ این اصل موجب کندي در تصمیم گیری و ارتباطات می شود.

10- اصل استقرار مناسب
(همچون اشیاء، برای تک تک افراد نیز باید بهترین مکان استقرار تعیین شود تا بتوانند به بهترین نحو وظایف خود را انجام دهند)

11- اصل عدالت و مساوات (وفاداری اعضای سازمان را دنبال خواهد داشت)

12- اصل ثبات و استمرار خدمت کارکنان و به دنبال آن امنیت شغلی

بروز استعدادها و کارایی افراد در بستر زمان میسر است .
امنیت شغلی می تواند باعث افزایش کارایی و بازدهی شود .

13- اصل ابتکار عمل (تشویق کارکنان بر انجام کارها بر مبنای برنامه) .

14- اصل اتحاد و فضای گروهی و روحیه کار و دسته جمعی (ایجاد احساس افتخار و کارکنان ، وفاداری آنها به سازمان ،
احساس تعلق متقابل به اعطای شخصیت و در نتیجه فعالیت بیشتر و کارایی بالاتر کارکنان)

ویدگاههای مثبت نظریه اداری :
نظریه اداری یک تئوری مهم دست چون کار می کند.

1- تأکید بر ساختار قدرت در سازمانها به عنوان یک پایه و اساس موثر .

2- عملی بودن ، سادگی نسبی ، اطمینان و معین بودن رده ها و سطوح کاری
و شبکه ی ارتباطات .

3- بنیادهای علمی ؛ پژوهشهای انجام شده در زمینه ی انسان و سازمان .

گرچه روشهای علمی در حال توسعه اند و یافته های امروز ممکن است با یافته های قبلی در تناقض باشد ولی با ناویده گرفتن اصول علمی باید خود را در چارچوب پیش بینی ها و وعده های احتمالی و تقریبی محدود سازیم.

ویدگانه های منفی نظریه اداری :

- 1- تجارب و شواهد علمی برای حمایت از اجزای این نظریه کافی نیست .
- 2- در نظریه اداری می توان در مقابل هر اصل ، اصل متقابلی را مطرح کرد و تئوری نمی تواند بگوید کدامیک ارجح است .

اصل تمرکز → امر پدري سازمانی به وسیله تحکیم بخشیدن به تصمیم گیری
در رأس یک رده ی هماهنگی و مدیریت افزایش می یابد.
اصل عدم تمرکز ← سازمان از طریق واگذاری امر تصمیم گیری به واحدهای
پایین تر سوو بیشتری کسب می کند.

- 3- تئوری اداری بر بستر ساده انگاری ، سطحی بودن و عدم واقع بینی جریان دارد .
- 4- در این نظریه به بررسی مختصات علمی فرآیندها توجهی نشده است .
(تصمیم گیری ، برنامه ریزی ، ...)
- 5- در این نظریه به ذکر اصول قاطع (14 گانه) پرداخته شده است بدون آنکه این
اصول به صورت عملیاتی و تجربی تبیین و تعیین شوند .

منظره بوروکراسي:

ماکس وبر (جامعه شناس): اراده ساختار قوي و مناسب براي سازمانها.
تیلور و فایول: مدیریت علمی برای کسب موثر اهداف.

منظرات ماکس وبر:

1. ساختارهای ویونسالارانه می تواند تغییرات ناشی از تفاوت مهارتها، تجربیات و اهداف مدیران یک سازمان (واحد) را از میان برود.
2. ویونسالاری مقوله ای بسیار محکم است زیرا سازمانها را قادر می سازد که انبوهی فعالیتهاي روزانه را انجام دهند.

وريک مفهوم عاميانه، همواره بوروکراسي مورد استنشا قرار مي گيرد و يا آور
موارد منفي زير است:

- دستور العملهاي خشک، خط سرخ بي پايان
- تشریفات اداري
- کاغذ بازي اداري
- اجراي ضعيف
- تضاد بين خط مشي ها

دریں مفہوم دیگر، برخی از آن معانی مثبت استخراج می کنند:

- روش مجرب سازماندهی
- نظم و ترتیب
- قاعده و قانون
- سیستم و منطق
- ثبات و ضابطه
- انصاف عدل
- برابری و رعایت مقررات

موارد مطرح در این نظریه :

- تعیین وظایف کارکنان
- گزینش مناسب افراد برای احراز مشاغل
- تعیین وظایف مشخص برای هر شغل
- قانونی و مقرراتی کردن امور
- آرسیو و نگهداری و بایگانی اسناد و مدارک
- سلسله مراتب اداری

عناصر بوروکراسی:

- 1- قوانین، مقررات و آیین نامه های اجرایی.
- 2- اختیار و قدرت که متعلق به سطوح ساختار سازمانی و مسئولیت شغلی است نه متعلق به خود شخص یا موقعیت اجتماعی یا ثروت و غیره.
- 3- قابلیت های حرفه ای، مهارت و تخصص.
- 4- جنبه های شغلی، استخدام، انتقال، اخراج و...
- 5- سلسله مراتب اعطای اختیار و قدرت به افراد برای صدور دستور به زیردستان

مزایای بوروکراسی:

- نظارت و کنترل بهتر انجام می شود.
- کاهش فشارهای عصبی بر روی کارکنان.
- احساس اطمینان از ادامه ی کار (تضمین شناسی).
- تشویق اعضای سازمان به حفظ امور اخلاقی، ارتقا و حصول اهداف سازمانی.

وظايف بورو کراسي:

- 1- ساختار و هي به سازمان
- 2- تخصص گرايي
- 3- امکان پيش بيني و ايجاد ثبات و ريک سازمان
- 4- وارو کرون رفتار عقلايي و طرز تفکر منطقي به سازمان
- 5- گسترش و موکراسي يا مروم سالاري

بورو کراسي روي ليافتها و صلاحيتهاي تخصصي به عنوان تنها عامل و ستيايي به يک شغل و پست سازمانی تمرکز وارو.

جنبه هاي منفي نظام بوروکراسي :

منتقدین: بوروکراسي اداري عملکروها و فواید بسیار نیرومندی است اما همزمان نیز اداري جنبههاي منفي است که به گونه اي ناخواسته پدید مي آيند.

1- خشکي و انعطاف ناپذيري :

- براي یک نظام بسته و مجزا طراحی شده است .
- تکیه ي محض به مقررات باعث ترس ، محافظه کاری و یک بعدي شدن تخصصها مي شود .
- با تکیه بر همین قوانین و مقررات خشک و دیوانسالارانه مي توان به طور قانوني از مسنوليتها شانه خالي کرد .
- نوآوریها کم اهمیت جلوه مي کند و همه چیز کامل و غیر قابل تغییر به نظر مي رسد .

2- مجموعہ شخصیت :

انسان با احساس و نیازمند پیشرفت به عنوان شی بی روح و عامل تولید و سازمان قلمرو می شود.

روابط انسانی در درجه ی سوم اهمیت قرار دارد :

درجه ی اول : قوانین و مقررات اداری

درجه ی دوم : روابط اداری و سلسله مراتب

درجه ی سوم : روابط انسانی (فقط روابط ظاهری)

افراد باید تابع سازمان باشند، **خواستہ های این مدل عبارتند از:**

- اعتماد افراد به سازمان .

- مسئولیت کاری آنها .

- انجام روشهای کاری استاندارد .

این قبیل خواسته های این نظریه باعث تغییر شخصیت افراد می شود و عدم
خللاقیّت فکری و کاهش جزایبیت و علاقه افراد به سازمان را دنبال دارد .

3- جابجايي اهداف :

در این نظام زمینه برای ونبال کردن اهداف فزوي به جاي اهداف سازمانی فراهم است . (به خاطر قدرت و سوء استفاده ي افراد از آن)

4- محدودیتهاي موجود در طبقه بندی :

در تئوري : جهت بخره گيري از هماهنگي و تخصص ، افراد و فعاليتهاي آنها بايد طبقه بندی و دسته بندی شود .

در عمل : نیاز به هماهنگي و تطابق با بخشها و قسمتهاي ديگر احساس مي شود .

5- خودجاودانگی و ساختن امپراتورگونه :

انسان از قدرت در جهت حفظ موقعیت خود و جاودان سازی شغل یا بخش سازمان خود استفاده می کند. شهرت، نفوذ و پول متناسب است با تعداد افراد نیروست. اعطای قدرت به یک شخص این تمایل را در او به وجود می آورد که نیروستان در منابع اختصاص یافته به خود را افزایش دهد.

هدف اصلی بوروکراسی استخدام هرچه بیشتر و افزایش تعداد اعضاست و این یعنی تشکیل امپراتوری.

6- عدم استقبال بوروکراسی از بدعت و نوآوری :
(به دلیل علاقه مندی به حفظ چارچوبها و روشهای قدیمی)

7- هزینه کنترلها و نظارتها

8- نگرانی و اضطراب

روح و یونسالوانه باعث تباهی شخصیت می شود:

علاقه زیاد برای توضیح و چاپلوسی کردن

تکبر و خودبینی نسبت به زیردستان

پستی و ونانت نسبت به افراد

عملکردهای ضعیف مدیران ناوان، سیت و ناشایست باعث اضطراب و دلهره
میشود.

برخی اوقات برای یک پدیده **بوروکراسی** ایجاد می شود و یا بوروکراسی موجود توسعه داده می شود تا **کنترل و مراقبت** در آن پدیده افزایش یابد و یا **بهره وری** و **کیفیت** افزایش یابد، در حالی که **ریشه مشکلات** مربوط به آن پدیده و ارتقاء **کیفیت** و **بهره وری** آن در جای دیگر است و **معلولهای** دیگری وجود دارند که **تحلیلگران** یا **اطلاعی** از آنها ندارند و یا **بعلت پیچیدگی** و **سایر ملاحظات**، **علاقه** ای به بررسی آنها ندارند و یا **بوروکراسی** را ایجاد می کنند برای **اظهار وجود و خودنمایی** و **نمایاندن** اینکه **مشکل** را حل کرده اند.

تصمیم گیرندگان، بوروکراسی را ایجاد می کنند یا توسعه میدهند برای از بین برون مفسده ها و اشکالاتی که ریشه در جای دیگر دارند و **علتتخای دیگری** دارند که با ایجاد بوروکراسی آن علتها از بین نمی رود و پس از مدتی اشکالات هنوز وجود دارد **فقط** یک بوروکراسی بر آنها اضافه شده است.

بعضا ممکن است بر عکس هم اتفاق بیفتد. تصمیم گیرندگانی برای نمایش **خودکامگی** و یا دنبال نمودن اهداف و **مقاصد خاصی** که وجود محدودیتهای ناشی از بوروکراسی مانع آنهاست، اقدام به حذف بوروکراسی نمایند.

و لذا باید توجه داشت که:

✓ بوروکراسی مفید است و نباید حذف شود.

✓ بوروکراسی ابزار مفیدی است ولی کارکرد مشخصی دارد.

✓ در کنار ایجاد بوروکراسی باید ریشه ها و علل اصلی مشکلات را شناخت.

✓ بوروکراسی علت العله همه مشکلات نیست.

حذف بوروکراسی باعث ایجاد فساد میشود و ایجاد و توسعه آن بدون انجام فعالیتهای دیگر و فراهم نمودن زمینه

برای حل مشکلات دیگر، خود باعث ایجاد مشکلاتی میشود.

تئوري نئو کلاسیک یا مکتب روابط انسانی:

کلاسیک اصلاح شده (توسعه یافته) است و بر پایه موفقیت ها و شکست های آن بنا شد و هرگز نقطه مقابل آن نیست.

تئوری نئو کلاسیک طرح دقیق تر و درست تر را از سازمان فراهم ساخت.

تعریف نئو کلاسیک ها از سازمان: سازمان عبارت است از مجموعه گروه های انسانی که اهداف مشترک دارند.

کلاسیک ها: ساختار و نظم و ترتیب، سازمان رسمی. عوامل اقتصادی و هدف عقلانی عنصر محکم برای تجزیه تحلیل سازمان

سازمان:

نئو کلاسیک ها: عوامل اجتماعی کار، سازمان غیر رسمی. احساسات انسانی عنصر محکم برای تجزیه تحلیل سازمان

فرض اساسی نئو کلاسیک ها روی جنبه های اجتماعی و روانشناسی است.

ویدگاههای انسانی و فلسفی (از 4500 سال قبل تا کنون)

جایگاه تاریخی: مطالعاتی و فکری (سالهای 1930 به بعد)

عملیاتی (سالهای 1950 به بعد)

- 1- ویدگاههای اساسی در طول 4500 سال گسترده شده است یعنی فلسفه ی نوکلاسیک از زمانهای دور تا کنون وجود داشته است .
- 2- نخبست نوکلاسیک به موازات رشد زمینه های اجتماعی و روانشناسی در خلال سالهای 1930 به بعد، گسترش و توسعه یافته است .
- 3- نخبست روابط انسانی به صورت کاملاً عملیاتی در خلال سالهای 1950 به بعد در آمریکا به کار گرفته شد .

جایگاه فلسفی :

نگرشهای اولیه ی انسان از خودش حالتی جانورمانابه و شیطانی داشته است .
فلاسفه در جهت رسیدن انسانها به تکامل و گذر از حالت حیوانی ، ولایی مانند
نظم و ترتیب عقلایی بودن و دیگر فضایل پرهیزگاری را مورد تأکید قرار داده اند.

آنحاصی می کردند با بدجلوه دادن خصایص منفی انسانی ، طبیعت حیوان گونه
و هیجانی و احساساتی انسان را حذف کنند .

این شخصت ادامه داشت تا حدود سالهای 1800 که پس از تحلیل آن چنین
نتیجه گیری شد :

طبیعت هیجانی انسان نمی تواند نامشروع جلوه داده شود هرچند که فلاسفه چنین
خواستهای داشته باشند .

نظریه های کلاسیک از نظر نظریه پروازان و فلاسفه ی عقل گر (۱):
بر نظم و ترتیب ، رفتار عقلایی و ساختار تأکید فراوان داشته اند
که این اصول بخشی از همان تفکر فلسفی موزکد بر علم و دلیل به
شمار می آید . (در سالهای 1800 به بعد تحلیل رفت)

نظریه های نئوکلاسیک از نظر نظریه پروازان و روانشناسان :
به شناخت عوامل کیفی ، هیجانی و احساسی انسان تأکید دارند .
(جریانات پس از 1800)

آشنایی با نظریه نئوکلاسیک :

- اساس این نظریه بر توجه به عوامل انسانی در محیط کاری باشد.

- برای افزایش کارایی و بهره‌وری، طرز برخورد با کارگران نسبت به عوامل مادی‌ای مانند دوره‌های استراحت، نور، شرایط کاری و حتی پول اهمیت بیشتری دارد.

- تئوری نئوکلاسیک به طور مستقیم با مفهوم انسان اقتصادی مبارزه می‌کند.

- و نیای ورونی کارگر (احساسات، ادراکات، وضعیت انسانی و...) به اندازه واقعیات خارجی، بلکه بیشتر، در تعیین بهره‌وری مهم و سازنده است.

- بجزه وري بيش از آنكه متاثر از عوامل فيزيكي و ملموس باشد، متاثر از عوامل روانشناسانه و اجتماعي است .

- سازمانها علاوه بر جنبه اقتصادي، داراي جنبه هاي اجتماعي و احساسبي نيز هستند .

- طرفداران نظريه روابط انساني معتقدند كه مديران بايد بيش از گذشته به رقاه، انگيزش و ارتباطات كاركنان پروازند .

- مدل تن بعدي انگيزش (بعد اقتصادي) به شدت بي اعتبار شده است و مدل چند بعدي انگيزش (عوامل فروي- عوامل اجتماعي- عوامل اقتصادي) جاي آن را گرفته است .

مانستبرگ و التون مايو وو نفر از محققيني هستند كه در زمينه مكتب روابط انساني مطالعات عميقي انجام داده اند و منجر به ظهور جنبش روابط انساني شدند.

اهم آزمائشات و مطالعات مانستبرگ:

تمرکز بر دو زمينه ي مهم:

1- عوامل و تفاوتهاي فروي

2- عوامل اجتماعي

✓ روانشناسی صنعتی: بکارگیری اصول و نظریه های علم روانشناسی در صنعت؛

✓ پدر روانشناسی صنعتی: مانستربرگ Munsterberg

✓ در ابتدا: یافتن فنونی برای افزایش فروش؛

✓ در ادامه ی تحقیقات: موضوع یافتن فنون موثر برای گزینش افراد مناسب و

علاقمند به کار؛

تحقیقات و آزمایشات مانستربرگ

1. علاقه و استعداد همه ی کارکنان برای انجام دادن هر کاری به

یک میزان نیست و از این منظر، تفاوتی بین افراد وجود دارد:

”بحث تفاوت‌های فردی“

2. تفاوت‌های فردی: تفاوت میان استعدادها و توانایی های افراد.

3. اندازه گیری های تفاوت‌های فردی از طریق آزمونهای خاصی که

بدین منظور طراحی کرده بود.

ادامه تحقیقات و آزمایشات مانستربرگ

4. چگونه میتوان بهترین فرد را برای هر کار پیدا کرد، بهترین عملکرد را داشت و بهترین نتیجه را بدست آورد؟

5. طراحی آزمونهایی که به کمک آنها بتوان مناسبترین افراد را شناسایی و انتخاب کرد.

❖ مانستربرگ بر خلاف تیلور، کار گروهی و وجود روابط

اجتماعی در محیط کار را مفید و در افزایش تولید و کارایی

مؤثر می داند.

(جنبه های اجتماعی کار- گروه های کاری)

نتایج تحقیقات و آزمایشات مانستربرگ :

✓ گسترش و نفوذ نظریه های روانشناسی صنعتی

✓ تخصصی تر شدن مسائل و امور پرسنلی و اختصاص پستهای

مدیریتی مجزا در این زمینه

✓ قرار گرفتن مدیریت امور پرسنلی در رده ی مدیریتهایی مانند

تولید فروش و مالی

عوامل فروي :

- مواردی مانند خستگی، یکنواختی و تحمل شرایط کار مابین افراد گوناگون، تفاوت‌های برجسته‌ای دارد.

- برخی مشاغل که برای کارگران خستگی زیاد به بار می‌آورند، برای بعضی کارگران خسته‌کننده نبوده است.

- یکی شغل یکنواخت که روی برخی از کارگران اثرات منفی زیادی به جای می‌گذارد، برای کارگران دیگر و نحوه و مطلوب بود.

باید تفاوت‌های فروي را شناخت و کشف کرد.

به وسیله‌ی همساز کردن و تنظیم صحیح کار و روان می‌توان نارضایتی ذهنی کار، سستی فکر، یکنواختی و خستگی و دل‌سروی را با نشاط سرشار جانشین کرده و هماهنگی و روانی پدید آورد.

مانستبرگ آزمایشهای روانشناسی علمی با ارزشی را برای دستیابی به اهداف زیر ارائه کرد:

1. چگونه افرادی را پیدا کنیم که خصوصیات فکری آنها به بهترین وجه با کاری که انجام می دهند مطابقت داشته باشد؟ (یافتن بهترین فرد مناسب برای یک شغل)

2. تحت چه شرایط روانی، بیشترین و رضایت بخشترین ستاره‌ها می توانند از کار هر شخص بدست آید؟ (انطباق هر شغل با ویژگیها و مشخصات و توانایی های انسانی)

3. چگونه می توانیم مؤسسه تجاری می تواند کارگران را به ترتیبی تحت تاثیر قرار دهد که بتواند بهترین نتایج ممکن را از کار آنها بدست آورد؟

آزمایشات محققین دیگر:

✓ سال ۱۹۲۰ - شرکت وسترن الکتریک با همکاری مؤسسه تکنولوژی

ماساچوت (MIT)

✓ تحقیقات در زمینه ی میزان تأثیر روشنایی محیط در میزان تولید

✓ محققین: بوش و بارکر

✓ مدت آزمایش: 3 سال

مطالعات روشنائی:

با افزایش نور ، بهره وری بیشتر شد .
با کاهش نور تا سطح نور ماه ، همچنان بهره وری بالا رفت .
به نظر می رسد که هیچگونه رابطه علت و معلولی میان روشنائی و بهره وری کارگران وجود نداشت .

پدیده جدید:

به جز شرایط و عوامل مؤثر در کار (تیلور) وساختار سازمانی (فایول) چیز دیگری در افزایش تولید کارگران تأثیر دارد و آن احساسی است که ایشان در خود می یابند ، زمانی که مورد توجه مدیران قرار می گیرند .

نتایج ✓

- وقتی به روشنایی محیط کار افزوده می شود، تولید افزایش پیدا می کند؛
- وقتی از روشنایی محیط کار بشدت کاسته می شود تولید همچنان افزایش می یابد. (غیر منطقی بود!)

✓ تحلیل نتایج آزمایش:

● به نظر می رسد که هیچ گونه رابطه علت و معلولی میان روشنایی و بهره وری کارگران وجود نداشت.

● به جز شرایط و عوامل تولید و ساختار سازمانی، عامل دیگری در افزایش تولید کارگران تأثیر دارد و آن احساسی است که آنها در خود می یابند، زمانی که مورد توجه مدیران قرار می گیرند.

✓ ادامه ی تحقیقات توسط تیم دیگری به رهبری الکتون مایو

از دانشگاه هاروارد

✓ تغییر در سایر شرایط کاری نظیر اوقات استراحت، میزان پرداخت،

غذای داغ، ... و ارزیابی میزان تولید به دنبال هر تغییر

✓ ارزیابی و تحلیل عملکرد گروه های کاری

✓ ادامه ی تحقیقات تا اوایل دهه ی ۱۹۳۰

آزمایشات اطاق نصب:

- تعدادی کارگر نصاب انتخاب و در یک چارچوب مجزا تحت نظارت قرار گرفتند.
- تغییر شرایط کاری مانند غذای داغ، اوقات استراحت، میزان پرداخت و ...
- و ارزیابی تولید آنها به دنبال هر تغییر.
- انجام مطالعه به مدت چند سال.

نتیجه:

صرف نظر از چگونگی تغییر و شرایط کاری، بهره وری کارکنان در طول این دوره ی آزمایش همچنان افزایش یافت.

رابطه مستقیم بین تغییر در شرایط محیط فیزیکی و روانمان کارکنان بدست نیامد.

- گروه آزمایش به خاطر توجه خاصی که معطوف آنان شده بود، احساس اهمیت کرده و روحیه بالایی دریافت داشته اند.

چگونه می توانیم روحیه کارکنان را بالا ببریم؟

- موضوع روابط انسانی و وابستگی های اجتماعی موجود بین کارکنان و محققان و ناظران با اهمیت تر از شرایط کار است.

آزمایشات اطاق سیم پیچی:

- گروهی از کارکنان شامل 9 نفر سیم پیچ، 3 نفر تعمیر کار و 2 نفر بازرس که روابط تعریف شده اپی با یکدیگر، سرپرستان و کارکنان داشتند مورد آزمایش قرار گرفتند. این افراد تشکیل یک گروه پیچیده را می دادند که مجموعه اپی از عواطف بر کارشان مسلط بود.

- افراد گاهی به منظور اجتناب از ناخوشنوی گروه بازوه خود را عملاً کاهش می دادند تا قوانین گروه را رعایت کرده باشند.

نتیجه:

گروه، تأثیر و نفوذ زیادی بر اعضای خود دارد و می تواند بحره وری آنان را در محیط کار تحت تأثیر مثبت یا منفی قرار دهد.

✓ نتایج:

الف. میزان تولید تابع همکاریهای گروهی است.

تبدیل گروه به تیم عامل اصلی در میزان تولید بوده است؛

● گروه: تجمعی از افراد

● تیم: تشریک مساعی افرادی برای نیل به اهدافی مشترک و

از پیش تعیین شده.

ب. ایجاد روابط انسانی میان کارگران و سرپرستان عامل مهم و

کلیدی در افزایش تولید و کارایی کارکنان بوده است.

● ایجاد روحیه همکاری و شور و اشتیاق در کارکنان بدلیل

توجه و علاقه ای بود که هم سرپرستان کارخانه و هم تیم

تحقیقاتی التون مایو نسبت به کار آنان از خود نشان دادند.

عوامل مهمی که در ایجاد انگیزه و روحیه قوی در این کارکنان تأثیر

بسزایی گذاشته بود:

الف. روابط دوستانه ی تیم تحقیقاتی التون مایو با کارگران

شرکت کننده در این تحقیق بجای روابط خشک و معمول

در آن زمان؛

ب. اعتبار دادن به نظرات کارگران شرکت کننده و دخالت

دادنشان در تصمیم گیری ها؛

ج. گروه و رفتار گروهی، مهمترین عامل در تقویت روحیه، ایجاد جوی مناسب و در نتیجه، افزایش تولید می باشد.

د. گروه آزمایش بخاطر توجه خاصی که به آنها معطوف شده بود، احساس اهمیت کرده و روحیه ی بالایی دریافت کرده بودند.

هـ. موضوع روابط انسانی و وابستگی های اجتماعی موجود بین کارکنان و محققان و ناظران با اهمیت تر از سایر موارد مانند شرایط کار و غیره است.

سه دسته مطالعات تاریخی (التون مایو):

هدف: تعیین عوامل موثر در افزایش کار و کارایی کارگران

سه دسته مطالعات:

1- مطالعات روشنایی (تأثیر نور بر راندمان کار کارگران)؛

2- آزمایشات اطاق نصب و اتصال تقویت کننده های الکتریکی
(تأثیر خستگی کار کارگران بر راندمان آنها)؛

3- آزمایشات اطاق سیم پیچی کلیدهای تقویت کننده تلفن
(تأثیر گروه اجتماعی یا سازمان غیررسمی بر راندمان کار کارگران)

عناصر اصلي نظريه نوروکلاسيک :

1- فرو :

→ نكيد بر رفتارهاي فروي .

→ نكيد بر وجود يك مفهوم انساني براي كارگر .

چگونه شخص احساس مي كند؟ فكر خصوصي او چيست؟ پاسخها و ذهنيات او چيست؟ خودستگاه ها ، جافه ها ، دوست داشتني ها و نداشتني هاي محيط كارش چيست؟ كار براي او چه معنائي دارد؟

→ فرو بر اساس تجارب گذشته خود از موقعيت شغلي خویش انتظارات و

اميدوارهاي متفاوتي دارد .

→ سناساني احساسات و ادراكات، شناخت و ضعيت انساني فرو همراه با گفته ها

و سخنان او بسيار محم و سازنده است .

2- گروههای کاری (سازمان های غیر رسمی):

→ در حالی که وظایف و نقش های سازمانی برای تحقق هدفهای گروهی طراحی شده اند، این نقشها باید به وسیله ی افراد ایفا گردد.

کلاسیک ها: تنها به سازمان رسمی توجه دارند.

ننو کلاسیک ها: کاملاً با این نگرش مقابله می کنند و بر اهمیت سازمانهای غیر رسمی و شبکه ارتباطات غیر رسمی تأکید فراوان دارند.

جنبه های اجتماعی انسان :

نیاز به تعلق به گروه ، مورد قبول قرار گرفتن و خوب جا افتادن در گروه کاری .

مایو : **ورجه اول اولویت** : موقعیت اجتماعی انسان در گروه کاریش

ورجه دوم اولویت : کار یا شغل انسان

گروه های کاری حتمی :

بر برداشت شخصی فواید خودش و نیای اطرافش

بر ادراکات شخصی (ارزشهای او ، نقطه نظرات ، نیازها و آرزوهایش و ...)

بر اهداف ، ایده آنها و خواسته های فرو

تأثیر می گذارد ؛

نمونه فرود اوقات زیاد می را در گروه های کاری می گذرانند .

← هر فرودی به طور ناخودآگاه تمایل دارد روشها و برداشت های گروه را بپذیرد .

تجربي: مدیران دریافته اند که نمی توان تمایل طبیعی افراد به مشارکت و پیوند با شبکه ارتباط غیر رسمی را از بین برد.

یکی از زمینه های مطالعاتی نوکلاسیکها:

تشریح اثرات ارتباطات غیر رسمی (گروههای کاری) بر روی انگیزش و بهره وری؛

نتیجه: هر گروه تمایل به قبول استاندارد و سطح مشخصی از تولید دارد که از طریق تصویب اجتماعی، برای اعضای گروه در نظر گرفته شده است.

گروهها از طریق انجام ارزشها و معیارهای خود، رفتار انسانی را در هر سازمان اجتماعی کنترل می کنند.

سازمان های بزرگ:

در مورد سازمان های بزرگ و پیچیده؛ مدیریت سطح بالا نمی تواند در مورد تمام عملیات سازمان اطلاعات داشته باشد و بر آن پایه تصمیم گیری کند. در چنین وضعیتی توجه به مسائل انسانی بیشترین کارایی را به دنبال خواهد داشت.

طراحی انسانی در مقابل طراحی کلاسیک:

طراحی انسانی دیدگاه **مروم** سالورانه (وموکر اتیک)

طراحی کلاسیک دیدگاه **انجبرادوی**

توجه: سیستم رفتاری در یک سازمان، خود جزئی از سیستمهای گوناگون بزرگتر مانند سیستم صنعتی و اقتصادی است. اتخاذ تصمیمات در وهله اول فقط با توجه به سیستم رفتاری و انسانی می تواند باعث انجام ناهمگنی و بروز مشکلات شود.

به عنوان مثال تجربه شرکت "سیستم های غیر خطی" در سان و یگو آمریکا

منظره مدیریت نوین : تحلیل سیستمی سازمان + تحلیل رفتاری

تأکید نئوکلاسیک ها بر فرد و گروه کاری او ادامه یافت و پیوسته پالایش شد ، تا اینکه در نهایت اجزای بنیادین تئوری نوین مدیریت را فراهم آورد .
در منظره نوین مدیریت بر این نکته تأکید می شود که :

” هیچ مدل یا منظره ای وجود ندارد که بتوان آن را در همه ی وضعیت ها و تحت همه شرایط متناوب به کار برد “ .

تئوری کلاسیک : ساختارهای غیر مشخص و خشک و بی روح .
تئوری نئوکلاسیک : فرد با احساسات و تأثیر پذیری های اجتماعی .
تئوری نوین : ???????

در هر مقطع تاریخی، فراخور نیازها و ضرورت ها و دیدگاه های آن مقطع نظریه ها و تئوری ها و راهکار هایی برای حل مسائل ظهور می کند.

← میط پویا و در حال تحول جوامع انسانی

تقاضاها و مسایل جدید: بسط نظریه های قبلی و ظهور نظریات جدید.

در رابطه با موضوع مدیریت: تلاشهای متخصصان منجر به تنوع و تعدد روز افزون نظریه های مدیریت شده؛

امروزه جنگی در تنوعهای مدیریت ایجاد شده است.

« در این زمینه متدولوژیک نیز تلاشهایی انجام شده و در حال انجام است. »

آیا این تلاشها به ظهور یک نظریه عمومی، عام و فراگیر منجر خواهد شد؟

تحليل سيستمي سازمان (كل نگري)

منظره مدیریت نوین :

تحليل اقتضايي (شرطي نگري)

تحليل سازمان يا منظره ي سيستمي : كل نگري ←

بر اساس این منظره ، باید سازمان را به صورت یک کل در نظر گرفت .
ضمن توجه به اجزای تشکیل دهنده سازمان ، به کل سازمان با یک دید فراگیر
نظر وارد .

در این منظره سازمان و عملکرد آن در قالب منظره ي عمومي سيستمها تجزيه
و تحليل مي شود .

منظره عمومي سيستمها توسط برتالانفي مطرح شده است .

با پیشرفت و تکامل اندیشه های بشری، شیوه های گوناگونی برای حل مشکلات پیش رو پدید آمده است که بتواند با کمترین صرف هزینه و انرژی، بیشترین بازوئی را کسب کند. تفکر سیستمی یکی از کاملترین اندیشه های بشری در این زمینه بوده است.

برتالنفی در سال 1940 نظریه سیستمها را در جهت مخالف جزء نگری تحت عنوان نظریه سیستمهای عام منتشر کرد.

نظریه سیستمها بر این مهم تاکید دارد که در ضمن تمام مسائل، یک سری اصل و ضابطه موجود است که بطور افقی تمامی نظام های علمی را قطع می کند و رفتار عمومی سیستم ها را کنترل میکند.

یعنی می توان به یک سری اصول و ظوابط اولیه دست یافت که تعریف کننده رفتار عمومی سیستمها صرفنظر از نوع آنها است.

البته این بدان معنا نیست که یک تئوری عمومی بتواند جایگزین تئوری های خاص علوم مختلف گروه، بلکه فقط سعی دارد به صورت یک هدایت کننده عمل نماید.

از بین تعاریف متعدد برای سیستم یک تعریف کلی به این شکل می توان ارائه کرد:

سیستم، مجموعه ای از اجزاء مرتبط است که در راستای دستیابی به مأموریت خاص، نوع و نحوه ارتباط بین آنها بوجود آمده باشد.

سیستمها را می توان به دو دسته ایستا و پویا تقسیم بندی کرد.

در سیستم ایستا، عناصر و خود سیستم، طی زمان، در ارتباط با محیط و چار تغییر نمی شوند، اما سیستمهای پویا به طور مستمر محیط را تغییر داده و خود از محیط تاثیر می گیرند.

تفکر سیستمی، برخلاف برخی از جنبش‌های فکری که در یک رشته علمی و در محدوده معینی رشد کرده اند، در خارج از محدوده یک علم معین متولد شد و در محیطی میان رشته‌ای رشد کرد.

هدف تفکر سیستمی، بهبود درک ما از ارتباط عملکرد هر سازمان با ساختار و روفی و سیاست‌های عملیاتی آن و نیز سیاست‌های عملیاتی مشتریان، رقبا و تامین کنندگان است تا از این درک برای طراحی سیاست‌های مؤثر اهرمی استفاده کنیم.

امروزه تفکر سیستمی در موارد فراوانی مورد استفاده قرار می‌گیرد.

برای تهیه مدل سیستمی ابتدا باید پارامترها و متغیرهای مدل (که بر پدیده مورد مطالعه تاثیر دارند) را شناسایی کرد.

بعد از آشنایی با پارامترهای مدل، باید روابط علی - معلولی و روابط بین متغیرها مشخص شود.

با استفاده از تفکر سیستمی و تهیه مدل‌های شبیه سازی و استفاده از تکنیک‌های بازخورد از قبیل بازخورد‌های اطلاعاتی، مدل بهبود یافته و تکمیل می شود.

نظریه سیستمی قادر است مسایل پیچیده و پویا را به خوبی تحلیل کرده و نتایج نزویکی به واقعیت را ارائه نماید، همچنین توانایی در نظر گرفتن تأثیرات متغیرهایی که با تاخیر صورت می گیرند را دارا می باشد.

با ترکیب و ارتباط حلقه های مؤثر در مطالعه، مدل علت و معلولی درست می آید.

(مشاهده نمونه ها)

سیستم : مجموعه ای از اجزای وابسته به هم برای نیل به یک هدف مشترک.

در نظریه نوین مدیریتی **یک سازمان = یک سیستم**

همه ی مباحثی که در نظریه سیستم ها و در تحلیل سیستمها مطرح می شود را در مورد یک سازمان می توان مطرح کرد.

تجزیه و تحلیل و تشریح سازمانهای انسانی بر اساس نظریه سیستمها و مدیریت بر آنها بر اساس این نگرش در عملکرد بسیار تاثیر می گذارد.

نظریه نوین نفی کننده ی نظریات قبلی نیست بلکه چیزی به آنها می افزاید.

اختلاف بین علما:

1- بحینه سازی کل؟؟

2- بحینه سازی اجزای تشکیل دهنده آن.

به هر حال بینشی که از تفکر سیستمی در مورد کلیت یک سازمان بدست می آید از طرق دیگر حاصل نمی شود.

کلاسیک ها و نونوکلاسیک ها:

سازمان = مجموعه ای از اجزای قابل تفکیک و تجزیه شدنی،

نیل به اهداف داخلی و اهدافی تشکیل دهنده ی سازمان = حداکثر شدن کارایی کل سازمان

ویرگانه نوین سیستمی:

سازمان = یک کل پیچیده و پویا

کل و جز هر دو دارای اهمیت اند ولی:

ماهیت کل = مجموع ماهیت های اجزای تشکیل دهنده ی آن

بر مبنای نگرش سیستمی، برای مدیریت یک سازمان باید همه اجزای آن شناسایی شوند و علاوه بر آن کلیه فرایندها و فعالیت های منظم اجزا و چگونگی تعامل آنها با یکدیگر نیز مورد مطالعه و بررسی قرار گیرد.

یکی از دانشمندان (1973): نظریه سازمان در چارچوب سیستمی ممکن است در آینده به انقلابی در عرصه مدیریت منجر شود. مانند نظریه مدیریت علمی تیلور در زمان خودش.

این نظریه مدیون تلاش دانشمندان زیادی است ولی با توجه به فعالیت های زیاد **چیسستر بارنارد** این نظریه با نام وی مطرح می شود.

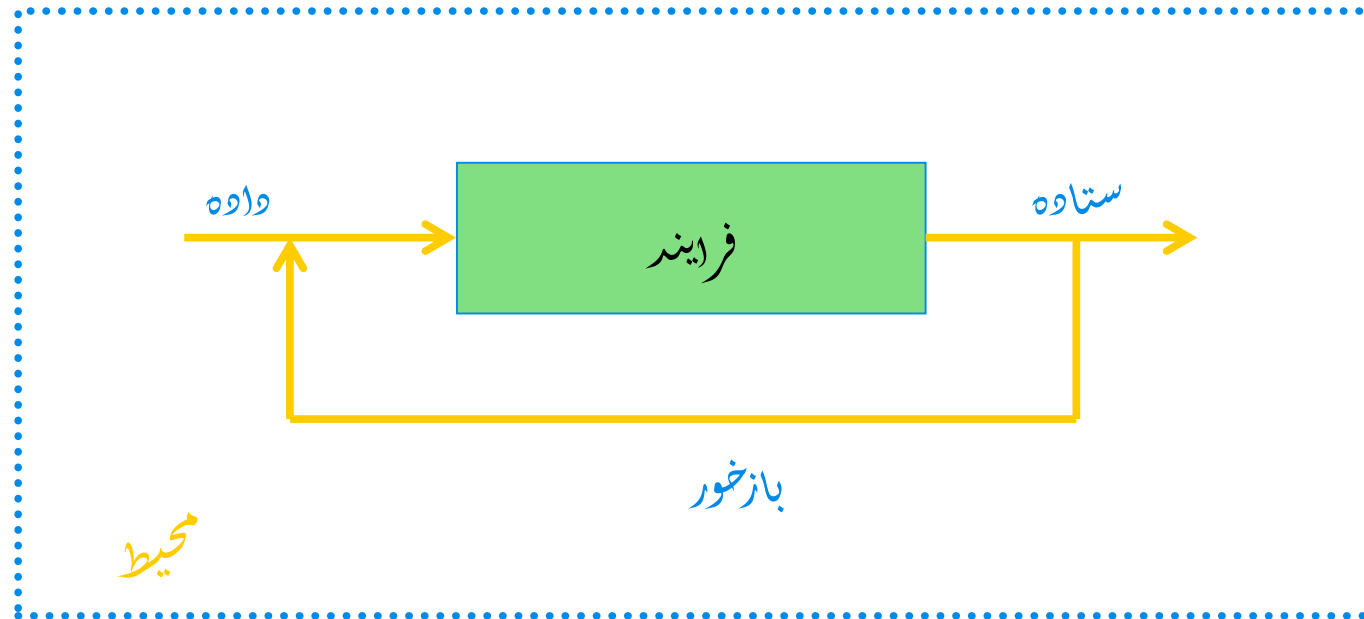
انتشار کتاب وی تحت عنوان **”وقایع مدیریت“** ، نخستین تفسیر مشخص از سازمان و مدیریت در بینش جدید.

تعریف سازمان در این دیدگاه :

1- سازمان ، مجموعه ی پیچیده ای از زیر سیستمهای اجتماعی ، شخصی ، زیستی و فیزیکی است که در یک ارتباط منظم و خاص فعالیت می کنند و نتایج فعالیتهای آنان در راستای هدف مشترکی ، ترکیب می شود .

2- سازمان عبارت است از یک فرایند ساختاری که در این فرایند ، افراد برای اهداف معینی در تماس متقابل با هم قرار دارند .

در نظریه ی نوین، سازمان سیستمی است که از 5 قسمت اصلی تشکیل شده:



فرایندها و واکنشها و روابط بین اجزا کل را می سازد. ←
در یک دیدگاه کل نگری با توجه به وابستگی های شدید و پیچیده بین یک جزء
از سازمان با اجزای دیگر حتی تشخیص سازمان و اجزای تشکیل دهنده ی آن
کار دشواری است .

اجزای تشکیل دهنده ی یک سازمان ، انقدر با هم واکنشها و روابط پیچیده ای
دارند که تشکیل یک موجود جدیدی به نام کل را می دهند .

شناختن این موجود ، مشخصات این موجود جدید ، ویژگی های کیفی و کمی او ،
توانایی های زیادی در مسیر انجام می کند و وی را قادر به هدایت بحتر و موثرتر
سازمان در جهت نیل به اهداف می سازد .

ویژگی های دیدگاه سیستمی و سازمان :

1- احتمال پذیری در نظریه نوین

نظریه نوین چونکه به وجود متغیرهای گوناگون و متعدد معتقد است، از کاربرد جملات قطعی و محدود کننده اجتناب می کند.

در این نظریه با گرایش به احتمال و اتفاق در اعلام مواضع و نظریات از عباراتی نظیر: ممکن است، عموماً، معمولاً و... استفاده می شود.

2- توصيفي ٻوون

منظريه نوين مديريت، توصيفي است نه دستوري و تجويزي .
منظريات قبلي رسمي و دستوري ٻوون، بر روي آنچه که بايد باشد بحث مي کړوند.
منظريات جديد: شناسايي و ورک پدیده ي سازمان .
”انتخاب اهداف و روشها بر عهده ي افراد خواهد ٻوو“

3- پزوهش عملياتي:

ور پزوهش عملياتي ویدگاه سيستمي منظور شده است . بر اساس آن به جاي بھينه
سازي اجزاي سيستم، بھينه سازي کل سيستم مورد توجه قرار مي گيرو .

پژوهش عملیاتی برای حل مسایل پیچیده مبتنی بر تحلیل‌های چند بعدی و مدل‌های ریاضی است .

تاریخچه : سال 1940 در ارتش انگلستان

سپس در آمریکا

تاریخچه OR " کتاب مانگاساریان "

منظره افتضايي (1970) :

نظريات قبلي شناسايي بختري را در وضعيت هاي گوناگون مي دهند و در نهاييت به اصول کلي دست مي يابند.

مديريت : يادگيري و اعمال اين اصول ،

در عمل مشاهده شد که ناايدنه گرفتن و نقض برخي از اين اصول نتايج بختري داشت .

مديريت افتضايي : عملکرد مدير در هر زمان بستگي به موقعيت و مجموعه ي

شرائط پيرامون وي دارد .

به عنوان مثال: از نظر ماکس وبر،

بوروکراسی = شکل مطلوب و مناسب یک سازمان

اما در دیدگاه اقتضایی (نوبن):

بوروکراسی = یکی از الگوهای سازماندهی

ساختاری که برای یک سازمان (در یک مقطع زمانی) مفید است، ممکن است برای سازمان دیگر (یا همان سازمان در یک مقطع زمانی دیگر) فاقد مطلوبیت باشد.

در این دیدگاه، همه چیز به متغیرهای بستگی دارد.

چهار دسته از مهم ترین این متغیرها عبارتند از:

1- اندازه سازمان

2- تکراری بودن فرایند تولید (فرایندهای داخلی سازمانی)

3- میزان عدم اطمینان محیطی

(سیاسی، فرهنگی، شرایط اجتماعی، اقتصادی و...)

4- تفاوت‌های فزونی

- در این دیدگاه، محیط‌های گوناگون، نیازمند راه‌های گوناگون هستند.

(به عبارتی بهترین راه مطلق وجود ندارد).

تحقیقات نمونه :

1- تحقیقات وودوارو :

بررسی 100 شرکت در انگلستان

عنوان پروژه او : ” تعیین تاثیر نوع ساختار سازمان در موفقیت اقتصادی آن “

او این شرکت ها را به 3 گروه تقسیم کرد :

1- تک محصولی

2- تولید انبوه

3- تولید فرایندی

نتیجه : شکل سازمان (ساختار) بستگی به نوع تولید دارد.

2- تحقیقات فیدر :

آگوی رهبری :

اگر شرایط از نظر مدر مطلوب و یا نامطلوب باشد طراحی کلاسیک **بجینه** است

اگر میزان مطلوبیت شرایط در حد وسط باشد طراحی انسانی **بجینه** است

3- تحقیقات لارنس :

در شرایط ثابت و بدون تغییر طراحی کلاسیک **بجینه** است.

در شرایط و محیطهای در حال تغییر روشها و طرحهای **انسانی** بهتر است

در عمل، طراحی بر اساس دیدگاه افتضایی مشکل است،

نمرا:

عوامل بسیاری را باید در نظر گرفت، باید روابط را به درستی بشناسیم.

کاربرد طراحی کلاسیک و انسانی در عمل ساده و آسان است.

تحقیق و بررسی در این زمینه همچنان دارد.....

نظریه نقش‌های مدیری (جدید ترین نظریه مدیریت):

اساس نظریه: آنچه را مدیر انجام می‌دهد باید ملاحظه نمود.

1- مینتزبرگ
2- آیزن

الف- نظریه نقش‌های مدیری مینتزبرگ: یکی مدیر نقش‌های فیل را ایفا می‌کند:

1- نقش‌های متقابل شخصی: سپس تشریفات، رهبر، رابط (بویژه با افراد خارج سازمان)

2- نقش‌های اطلاعاتی: گیرنده (اطلاعات مربوط به عملیات سازمان)

نشر و هنده (انتقال اطلاعات به زیرستان)

سختگو (انتقال اطلاعات به خارج از سازمان)

3- نقش‌های تصمیم‌گیری: سوداگری، آشوب‌زویی، تخصیص منابع، مذاکره

دو اشکال این نظریه (نقشهای مدیری مینتزرگ) :

۱- کامل نیست.

۲- نقشهایی که وی مطرح می کند جلوه هایی از وظائف برنامه ریزی،

سازماندهی، هدایت و کنترل است. (یعنی چیز تازه

ای نیست.)

ب- نظریه نقش‌های مدیری آویزس:

- هر نوع سازمانی (تولیدی، بازرگانی، اداری، خدماتی) یک سیستم اجتماعی است.
- سیستم‌های اجتماعی مرکب از چهار گروه سیستم اصلی و عمده هستند:
- انسانی- اجتماعی؛ اداری- ساختاری؛ اطلاعاتی- تصمیم‌گیری؛ فناورانه- اقتصادی
- برای اداره موثر هر سازمان چهار نقش مدیری لازم است:
- تولیدی؛ اجرایی؛ اداری؛ ترکیبی

• هر یک از نقشهای مدیری با یکی از چهار خرده سیستم ارتباط دارد:

• خرده سیستم فناورانه-اقتصادی با نقش تولیدی

• خرده سیستم اداری-ساختاری با نقش اجرایی

• خرده سیستم اطلاعاتی-تصمیم گیری با نقش ابداعی

• خرده سیستم انسانی-اجتماعی با نقش ترکیبی

الف - نقش تولیدی :

کسب نتایج برابر یا بهتر از رقیب + داشتن دانش حرفه ای در کار (مهارت فنی)
تاکید نقش تولیدی، بر فعالیتهای گروه سیستم فناورانه- اقتصادی است.

ب- نقش اجرایی :

داشتن توان اداره افرادی را که با آنان کار می کند در جهت متمرکز شدن
آنجا و توانایی برقرار کردن هماهنگی، کنترل و انضباط
نقش اجرایی بر گروه نظام اداری- ساختاری تاکید دارد.

ج- نقش ابداعی:

به کارگیری قدرت تشخیص و داشتن بصیرت و توان

تغییر اهداف و تغییر نظام اجرایی اهداف

زرا، ایفای نقشهای مدیری در یک محیط متحول صورت می گیرد.

در نقش ابداعی، مدیر باید در سازمان مبدع و مبتکر باشد.

نقش ابداعی بر گروه سیستم اطلاعاتی- تصمیم گیری تاکید دارد.

۹- نقش ترکیبی:

توانایی متحد کردن کل سازمان در جهت اهداف و استراتژیها
توانایی جهت گیری و انتخاب هدف با تکیه بر جمع واحد و بدون اتکا به فرد خاصی
تبدیل استراتژیهای فردی به استراتژی گروهی، مخاطرات فردی به مخاطرات گروهی،
اهداف فردی به اهداف گروهی، و ابتکارات فردی به ابتکارات گروهی
نقش ترکیبی بر گروه سیستم انسانی- اجتماعی تاکید دارد.

هر مدیری باید همه نقشها را ایفا کند تا موفق شود.

اگر همه نقشها ایفا نشود، سبک معینی از مدیریت غلط را می توان مشاهده کرد.

؟؟؟ آیا هر چهار نقش را خود مدیر شخصا باید ایفا کند؟؟؟

جواب: نه لزوما!

زیرا به ندرت پیش می آید که یک مدیر تکنسین عالی،
رهبر، مبتکر، مبدع و نیز ترکیب کننده باشد.

اینکه هر مدیری باید بتواند همه نقشها را خود ایفا کند **منتهی است!**

فرآیند مدیریت برای ایفای نقشهای مدیری، به چندین نفر نیازمند است ولی تنها نقشی که هر مدیر خود شخصا باید ایفا کند، **نقش ترکیبی** است.

برای ایفای نقشهای تولیدی، اجرایی و یا ابداعی مدیر می تواند از دیگران کمک بگیرد ولی خود باید **توان ترکیبی** داشته باشد.

نتیجه عدم اجرای نقش ترکیبی:

مدیری سوواگر، بحران آفرین، بیش از حد مقرراتی، پرکار، تک رو

طبقه بندی مدیران:

کارهای مدیری بر حسب سطوح سازمانی، متفاوت است.

در پس یک شرکت بزرگ چند صد هزار پرسنلی و سوپرست ۱۰ نفر پرسنل یک دفتر بیمه هر دو مدیرند
اما این کجا و آن کجا؟

اکثر صاحبان نظران سه سطح مدیری را برای هر سازمان قائل هستند:

مدیریت عالی - مدیریت میانی - مدیریت عملیاتی

الف - مدیریت عملیاتی (سرپرستی):

- ✓ بیشتر وقتشان صرف حل و فصل مسائل آنی می شود.
- ✓ بیشتر وقتشان را با زیر دستان، مقداری را با همکاران و اندک زمانی را با مافوقها می گذرانند.
- ✓ وقت کمی را صرف برنامه نویسی، گزارش نویسی، خواندن، اظهار نظر و بازبینی می کنند.
- ✓ اغلب سرشان شلوغ است و مراجعه مکرر افراد موجب انقطاع کارشان می شود.
- ✓ میزان صرف وقت مدیران عملیاتی در فعالیت‌های گوناگون / مطالعه‌ی نمونه / جدول ص 26

ب- مدیریت میانی:

- ✓ کارشان مدیریت بر سرپرستان (مدیران عملیاتی) است.
- ✓ بطور کلی دارای فعالیت عملی کمتر و فعالیت فکری بیشتر و کسب کننده تر هستند.
- ✓ بیشتر وقتشان صرف تحلیل داده ها، آماده کردن اطلاعات برای تصمیم گیری،
- تبدیل تصمیمات مدیران عالی به پروژه های معین
- ✓

✓ برای سرپرستان و جهت دادن به کار مدیران عملیاتی، و تحلیل عملکرد

مدیران رده پایین تر می شود.

✓ مدیران میانی برنامه ریزی های میان مدت می کنند.

✓ برنامه های جامع و بلند مدت برای اظهار نظر مدیران عالی تهیه می کنند.

✓ به مدیران عملیاتی، مشاوره در باره تولید و پرسنل و سایر مسائل می دهند.

ج- مدیریت عالی :

- ✓ بیشتر وقتشان را با همکاران یا افراد خارج از سازمان و اندک زمانی را با افراد نیروست می گذرانند.
- ✓ در باره موضوعات و مسایل کلی با مدیران سطوح پایین تبادل نظر می کنند.
- ✓ برنامه ریزی های جامع و بلند مدت را طراحی یا بررسی می کنند.

مدیریت موفق و موثر:

نتیجه یک تحقیق (1985):

➤ کارکنان ساعتی با میزان کاری تقریباً در حدود 20 لی 30 درصد توانا پیمان می توانند شغل خود را حفظ کنند.

➤ اگر کارکنان انگیزش بیشتری داشته باشند، می توانند با 80 لی 90 درصد توانا پیمان کار کنند.

مدیر موفق: مدیری که بتواند حداقل کار مورد قبول را با استفاده از امکانات مدیری
(مانند توزیع، کسر حقوق و غیره) فراهم سازد.

مدیر موثر: مدیری که بتواند 80 لی 90 درصد تواناییهای افراد را به کار گیرد.

چگونه می توان مدرس موفق و موثری بود؟؟؟

- ❖ داشتن توانا:بجای ذاتی و اکتسابی معین (ژن؟؟)
- ❖ داشتن مهارت های فنی، انسانی، ادراکی و توانایی تعریف و حل مساله
- ❖ آشنایی با مباحث مدیریت (مطالب این درس)
- میزان همکاری نیروستان و مافوقها
- شناس

مطالب تکمیلی

در رابطه با تئوری های مدیریت

روش های بکارگیری انسانها و نحوه ی نظارت بر کار و عملکرد
کارکنان، امروز تغییر کرده است؛

گذشته:

✓ رفتار خشک، خشن و اغلب بی رحمانه با کارکنان، عادی و بعضاً ضروری
تلقى می شد.

امروزه:

✓ فراهم کردن جوی مناسب برای پربار کردن زندگی خصوصی و اداری
کارکنان، مد نظر است.

گذشته

✘ خشونت

✘ امر و نهی

✘ تنبیه

✘ اجبار

امروزه

☑ صبر و حوصله

☑ تفاهم

☑ تشویق و ترغیب

☑ ایجاد انگیزه

امروزه در سازمانها علاوه بر تامین نیروی انسانی، وظیفه ی خطیر، دشوار و پیچیده ی اداره و کنترل انسانها در سازمان بعهدہ ی مدیریت ها می باشد؛
بعنوان نمونه مسائلی مانند:

- الف. مقاومت کارکنان در مقابل تصمیماتی که در مورد آنها گرفته می شود؛
- ب. ویژگی های متفاوت فردی و شخصیتی انسان؛
- ج. مسائل مربوط به رفتار گروهی؛
- د. عدم وجود فرمول یا مدل خاصی برای پیش بینی دقیق واکنش ها و رفتارهای انسانی؛

تاریخچه مسایل انسانی در سازمان ها:

الف. انقلاب صنعتی

ب. نهضت کارگری

ج. نهضت مدیران علمی

د. روانشناسی صنعتی

هـ. مکتب روابط انسانی

الف: انقلاب صنعتی

✓ فلسفه نوین مسایل انسانی در سازمانها به شکل امروزی، ریشه در وقوع

انقلاب صنعتی در انگلستان (حدود سال ۱۷۶۰) دارد؛

✓ انقلاب صنعتی یعنی جانشین کردن ماشین بجای انسان در صنعت؛

✓ انقلاب صنعتی تقریباً همزمان با تحولات عظیم فلسفی، علمی و سیاسی در

قرون ۱۷ و ۱۸ (۱۶۰۰ تا ۱۸۰۰ میلادی) در اروپا بوده است.

✓ انقلاب صنعتی آثار اقتصادی مثبت و آثار اجتماعی منفی بدنبال داشت.

آثار اقتصادی مثبت انقلاب صنعتی:

- ✓ پیدایش کارخانجات بزرگ
- ✓ استخدام و تمرکز عده ی کثیری کارگر در یک مکان و زیر یک سقف
- ✓ امکان پذیر شدن تولید انبوه و افزایش چشمگیر بازدهی
- ✓ امکان پذیر شدن تقسیم کار و به دنبال آن شکل گیری مهارت
- ✓ تراکم سرمایه و دارائی
- ✓ رونق فوق العاده ی تجارت
- ✓ شتاب گرفتن فعالیتهای بازرگانی

آثار اجتماعی منفی انقلاب صنعتی:

✘ ایجاد سلسله مراتب جدید: مالکان- مدیران- سرپرستان- سرکارگران-

کارگران؛

✘ تشدید اختلافات در طبقات اجتماعی و پایه گذاری یک نظام اجتماعی جدید

[فاصله ی طبقاتی بسیار زیاد میان مالک و کارگر]؛

✘ بی اعتنایی به جنبه های عاطفی و عدم رعایت اصول انسانی؛

✘ ساعت های طولانی کار کردن (۱۲ساعت) در شرایط طاقت فرسا و غیرانسانی در

سرما و گرمای شدید، محیط های آلوده، پر سر و صدا و غبار آلود، در مقابل

دستمزدی ناچیز؛

نکته مهم:

❖ در قبال این آثار منفی تا مدتها، به دلیل سیاست اقتصاد آزاد (عدم مداخله ی دولت در امور اقتصادی) امکان وضع قوانین و مقررات برای حمایت و پشتیبانی قشر کارگر وجود نداشت.

ب: نهضت کارگری

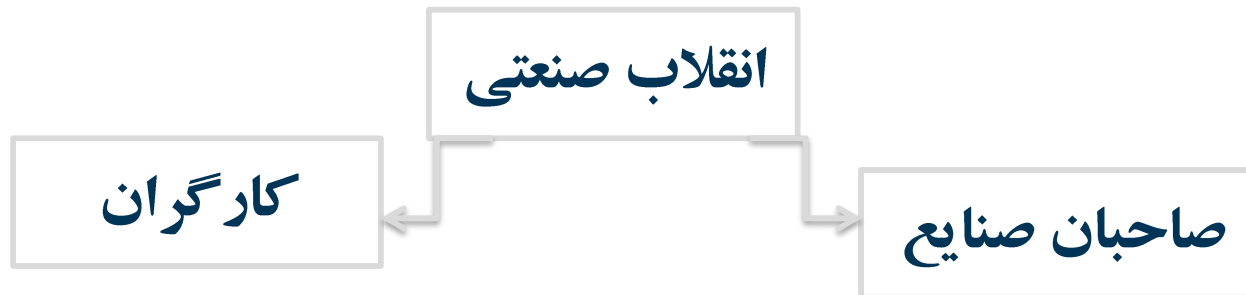
✓ وقوع انقلاب صنعتی

اجحاف و ستم در حق کارگران

تشکیل صنف و اتحادیه توسط کارگران؛

✓ صنف و اتحادیه کارگری

تشکیل یک نیروی منسجم و متحد جهت مقابله با صاحبان صنایع؛



✓ حصول موفقیت‌های اولیه کارگران در تشکیل اتحادیه و انجام فعالیتهای سازمان یافته برای

احقاق حق خود؛

✓ عکس العمل دولتها در کشورهای صنعتی

وضع قوانین و مقررات جهت مقابله با نهضت کارگری،

📌 مثال 1: در سال ۱۸۰۰- تصویب قوانینی در پارلمان انگلیس مبنی بر اینکه

تشکیل هر گونه ائتلاف و اتحادیه غیرقانونی است.

مثال 2: در سال ۱۸۰۶ - حکم دادگاهی در فیلادلفیای آمریکا مبنی بر اینکه
فعالیت‌های صنف کفاشی برای افزایش دستمزد توطئه است و محکوم
می شود.

✓ ادامه ی مبارزات کارگران؛

✓ همبستگی کارگران با یکدیگر؛

طرز فکر جامعه و دولت را به نفع کارگران تغییر داد.

(نمونه ۱۸۴۲) : حکم دادگاهی در ایالت ماساچوست آمریکا

(نمونه ۱۸۴۲: حکم دادگاهی در ایالت ماساچوست آمریکا در پایان رسیدگی به شکایات یک کارگر)

فعالتهای کارگری توطئه نیست و تشکیل ائتلاف ها و اتحادیه های کارگری بخودی خود جرم بشمار نمی آید و تا زمانی که فعالتهای آنها خلاف قانون نباشد، نباید از تشکیل آنها جلوگیری کرد یا فعالیت هایشان را جرم و غیرقانونی دانست.

✓ وضع قوانینی از جمله: آزادی اجتماعات کارگری،

آزادی تشکیل شوراهای کارگری،

قانونی بودن اعتصاب، تحریم تولیدات

کارخانه ها بمنظور حمایت و پشتیبانی از کارگران؛

✓ پیدایش اتحادیه های کارگری و قدرت یافتن آنها؛

+ مثال ۱: تشکیل اتحادیه دیگر جرم محسوب نمی گردید.

+ مثال ۲: عدم عضویت کارگر در اتحادیه نمی توانست شرط استخدام

قرار گیرد.

تشکیل اتحادیه های کارگری موجب توازن قدرت میان

کارگر و کارفرما شده و منجر به بروز «دموکراسی

صنعتی» شد.

انقلاب صنعتی: پیشرفت و تحول سریع تکنولوژی و صنعتی شدن مشاغل



نهضت کارگری: اوج گیری ظهور اتحادیه های کارگری و مذاکره با کارفرمایان



نهضت مدیریت علمی: تحولات عظیم در زمینه های صنعتی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی



روانشناسی صنعتی: بکارگیری اصول و نظریه های علم روانشناسی در صنعت



مکتب روابط انسانی: اهمیت یافتن موضوع روابط انسانی و وابستگی های اجتماعی موجود بین کارکنان

وضعیت کنونی مسایل انسانی در سازمان ها:

✓ در زمان کنونی، سازمان ها عموماً تحت فشار های شدید ناشی از رقابت

می باشند؛

مثال ها:

✿ مدیران بیمارستان ها در صدد افزایش بهره وری هستند؛

✿ شرکت ها نیروی انسانی خود را کاهش می دهند؛

✿ دانشگاه ها کوشش فراوان در جذب تعداد بیشتری دانشجو دارند و از سوی دیگر

سعی می کنند بهره وری اعضای هیأت علمی را بالا ببرند؛

✓ افزایش فشارها بر سازمانها و رقابتی شدن آنها، ناشی از عوامل زیر است؛

الف- جهانی شدن رقابت؛

ب- تغییرات ایجاد شده در نیروی کار و ماهیت کار؛

ج- الزام به حفظ بسیاری از مقررات (روندهای سیاسی و حقوقی)؛

در ادامه به تشریح این سه عامل پرداخته می شود.

جهانی شدن : Globalization

جهانی شدن : شرکت ها تمایل زیادی نشان می دهند که محصولات

خود را در بازارهای خارج تولید و عرضه کنند.

• تولید: تولیدکنندگان واحدهای تولیدی خود را در سراسر دنیا در مکانهایی

دایر می کنند که از بیشترین امتیازات و مزایای ممکن بهره برداری

کنند.

• عرضه: افزایش واردات و صادرات کشورها

مثال:

❁ شرکت براون باوری *Brown Boveri*

❁ شرکت سوئیسی- سوئدی با بیش از ۳۰ میلیارد دلار گردش پول در سال

❁ عرضه ی سیستم های حمل و نقل و دستگاه های تولید برق

❁ استخدام بیش از ۲۵ هزار کارگر و کارمند جدید در کشورهای اروپایی

شرقی (که قبلاً کمونیست بودند).

❁ یعنی بسیاری از فعالیتهای خود را از اروپای غربی به اروپای شرقی کشانده

است.

✓ جهانی شدن یعنی افزایش شدید رقابت؛

توسعه رقابت شرکتها از سطح محلی به سطح جهانی و درگیر

شدن در امر رقابت با شرکتهای رقیب خارجی که با قدرت و

سرعتی سهمگین حرکت می کنند.

تغییرات در ماهیت کار و نیروی کار:

✓ امروزه ماهیت کارها و مشاغل و همچنین ویژگی های نیروی کار دستخوش تغییرات شدید قرار گرفته است.

تغییرات در ماهیت کار:

• روی آوردن به کارهای خدماتی (و کارهایی که به دانش خاص نیاز دارد) در مقابل

مشاغل تولیدی

• تأکید بر سرمایه های انسانی

مثال:

• در آمریکا بیش از $\frac{2}{3}$ نیروی کار در سازمانهای خدماتی (بانکها، خرده فروشی ها، مشاوره،

تدریسی، کارهای حقوقی) اشتغال دارند.

✓ برای اداره سازمانهای خدماتی، در رابطه با مسایل انسانی روشهای نوین مورد نیاز است.

✓ اغلب مشاغل کنونی به سطح خاصی از تخصص نیاز دارند و این نیاز بسیار بیشتر از گذشته است.

✓ مشاغل خدماتی، به انواع جدیدی از کارکنان با آگاهی های ویژه نیاز دارند.

✓ به سرعت سرمایه های انسانی جایگزین سیستم ها و دستگاه های پیشرفته می شود.

✓ دستگاه های پیشرفته موفقیت شرکت را تضمین نمی کند، بلکه سازمان ها نیاز به افرادی دارند که از آموزش های بالایی برخوردار باشند و تعهد بیشتری نسبت به سازمان داشته باشند.

✓ در شرکت های امروزی (و همچنین در آینده)، بر سرمایه های انسانی (دانش، آموزش، مهارت و تخصص نیروی کار) تأکید می شود.

✓ افزایش سرمایه های انسانی یا فکری متعلق به نیروی کار، چالشی نو و نیاز به مدیریت متفاوت از آنچه بر نسلهای گذشته اعمال می شد را فرا روی مدیریت ها قرار می دهد.

✓ تغییر محور استخدام:

امروزه (و در آینده)، به جای استخدام کارکنانی که دارای مهارت دست و تخصص امور دفتری باشند، کارکنانی که دارای دانش ویژه هستند استخدام می شوند.

این نوع نیروی کار، در برابر الگوهای فرمان دهی و کنترل، مقاومت می کنند و اجازه نمی دهند مانند ارتش های صدسال پیش با آنها رفتار می شود؛

دستور دادن - چون سایه آنها را تعقیب کردن-

نظارت و کنترل دقیق بر کار آنها؛

گزینش و آموزش چنین کارکنانی و شیوه های ایجاد تعهد در آنها و
خود کنترل شدنشان نیاز به مهارتها و سیستم های جدیدی از مدیریت
دارد؛

شیوه های جدید گزینش - انگیزه های جدید -
روشهای جدید برای ارزیابی عملکردها؛

مسائل مهم سازمانها در رابطه با امور انسانی در زمان کنونی:

✓ امروزه مسائل مهم و جدیدی در رابطه با امور انسانی در سازمانها وجود دارد؛

از جمله موارد ذیل:

الف. افزایش بهره وری

ب. افزایش انعطاف پذیری

ج. رفتار کارکنان در سازمان های خدماتی

د. ایجاد و افزایش تعهد کارکنان

هـ- توجه به مسائل انسانی بعنوان یک مزیت رقابتی

الف. افزایش بهره وری

✓ دنیای کنونی

رقابت شدید و فراوان

نیاز به بهره وری بیشتر

✓ نقش مهم توجه به مسایل انسانی در کاهش هزینه های نیروی کار،

به منظور افزایش بهره وری؛

چند مثال:

✓ امروزه دایره ی منابع انسانی در امر برنامه ریزی و اجرای برنامه های کاهش

نیروی انسانی (و سپس تقویت نیروهای کاری باقی مانده) در شرکتهایی چون

آی. بی. ام و سیتی کورپ (IBM and Citicorp) نقش بسیار مهمی ایفا می

کنند.

ب. افزایش انعطاف پذیری

✓ امروزه سازمانها باید بتوانند واکنشهای مناسب در برابر تغییرات محیطی از خود بروز کنند و توجه به مسایل انسانی توانسته است انعطاف پذیری سازمانها را افزایش دهد؛

✓ نگرشهای جدید مدیریتی:

تعدیل نیرو 

کاستن از ارتفاع هرم سازمانی و گسترش قاعده آن 

تفویض اختیارات بیشتر به کارکنان 

تشکیل تیم های تخصصی 

✓ انگیزه ی نگرش های جدید:

افزایش توانایی سازمانها برای رویارویی با تغییرات فن آوری و نوآوری های محصولات؛

مثال:

● در شرکت لوی استراس (Levi Strauss)، سیستم تولید را مبتنی بر تشکیل

تیمهای کاری طراحی نموده اند؛

● در این سیستم، پاداشها و حقوق کارکنان در گرو تأمین هدفهای تیم میباشد.

● و در همین شرکت، تدوین و اجرای برنامه های ساعات کار انعطاف پذیر؛

● نتیجه: انعطاف پذیری بالا در فرآیند تولید

ج. رفتار کارکنان در سازمان های خدماتی:

✓ در سازمانهای خدماتی، رفتار کارکنان از اهمیت ویژه ای برخوردار

است؛

✓ موفقیت این سازمانها، به نگرش نیروی کار و انگیزه ی آنها بستگی

دارد.

✓ برخی موارد:

- مهارت فروشنده ها در روبرو شدن با مشتری ها
- آمادگی آنها برای بحث درباره ی نقاط مثبت و منفی محصولات (یا خدمات)
- رعایت ادب و احترام
- اخلاق مناسب، پختگی، مهارت های اجتماعی و بردباری لازم جهت برقراری تماس

✓ بکار بردن روشهای مناسب و پیشرفته در رابطه با مسایل انسانی (مانند اجرای برنامه های توجیهی برای کارکنان جدید، آموزش دادن، برپایی مکانیزم ارتقاء) باعث می شود که عوامل و موانع موجود بر سر راه بهبود عملکردها از بین برود و نتایج زیر حاصل می شود:

- افزایش تعهد افراد به سازمان
- ارتقاء روحیه ی کارکنان
- ارائه خدمات بهتر و مناسب تر به مشتریان توسط کارکنان
- و نهایتاً: افزایش سوددهی شرکت

د. ایجاد و افزایش تعهد کارکنان :

تعهد کارکنان:

هماهنگ شدن هدفهای کارکنان با هدفهای شرکت به گونه ای که افراد بکوشند وظایف خود را به شکلی انجام دهند که گویی در شرکت شخصی و متعلق به خود کار می کنند.

✓ ایجاد و افزایش تعهد کارکنان چگونه صورت می گیرد؟

(نقش اصلی و مهم مدیریت سازمانها در این زمینه)

✓ داشتن نیروی کار متعهد یک مزیت رقابتی است.

مثال از نحوه ایجاد و افزایش تعهد:

ایجاد و تقویت ارتباطات دو طرفه موجب تقویت تعهد کارکنان میشود؛

ارتباطات دو طرفه : مثلاً:

✓ رسیدگی به تمام دادخواهی های کارکنان

✓ رعایت مساوات و برابری در اجرای مقررات انضباطی

ه- توجه به مسایل انسانی بعنوان یک مزیت رقابتی:

❖ هدف همه ی شرکت ها در کسب و کار و فعالیت هایشان دست یافتن به مزایای رقابتی است.

❖ **مزیت رقابتی**: هر عاملی که برای سازمان این امکان را به وجود آورد تا محصولات و خدمات خود را از محصولات و خدمات شرکتهای رقیب متمایز نماید و بر سهم بازار خود بیفزاید.

❖ راههای مختلفی برای کسب مزیت های رقابتی وجود دارد.

بعنوان مثال ؛

(دو نمونه : رهبر شدن از نظر هزینه و متمایز نمودن محصولات شرکت)

رهبر شدن از نظر هزینه: شرکت از لحاظ پایین بودن میزان هزینه هایش

شاخص شود.

مثال:

➤ شرکت زنجیره ای وال-مارت از نظر هزینه یا بهای تمام شده ی محصولاتش، پیشرو است. زیرا مراکز توزیعش را در مکان های بسیار ارزان قیمت خارج از شهرهای متوسط و شهرک ها با کمترین هزینه ی ممکن دایر کرده است.

تمایز نمودن محصولات شرکت:

✓ شرکت تلاش می کند در صنعت مربوط به خودش، محصولاتی متمایز

و یا منحصر به فرد با امتیازاتی ویژه تولید و عرضه کند.

✓ در این صورت می تواند آنها را به قیمتی بالاتر به بازار عرضه کند و

راه شرکت های رقیب را سد نماید.

مثال:

• شرکت خودروسازی ولوو مدعی است که محصولاتش از امنیت بالایی برخوردارند.

• شرکت رایانه ای اپل مدعی است که محصولات آن کاربردهای بسیار زیادی دارند.

• شرکت خودرو سازی مرسدس بنز مدعی است که محصولاتش کیفیت بالایی دارند و بسیار قابل اعتماد هستند.

✓ مانند رهبر شدن از نظر هزینه یا تولید محصولات ممتاز، سایر مزایای رقابتی نیز نتیجه ی کار طاق فرسای کارکنان متعهدی است که در راه این تولیدات ممتاز و متمایز تلاشی طاق فرسا می نماید و به اصطلاح خود کنترل هستند.

✓ محصولات که با کیفیت بالا و هزینه ی اندک تولید می شوند، تنها در سایه ی بکارگیری دستگاه های رایانه ای پیشرفته تولید و عرضه نشده اند.

✓ جهان پررقابت کنونی، فشارها و بارهای سنگینی بر نیروی کار متعهد و با صلاحیت شرکت تحمیل می کند.

مزایای رقابتی = نتیجه تلاش کارکنان متعهد و با صلاحیت

یک مثال در این زمینه :

• امروزه سیستم های پیشرفته رایانه ای نظیر سیستم های منسجمی که جهت یکپارچه سازی طرح ریزی، تولید و انبار کردن محصولات و بالابردن انعطاف پذیری طراحی و پیاده سازی می شوند و از این جهت برای شرکت یک مزیت رقابتی مؤثر ایجاد می کنند، مزایای زیادی را از نظر کیفیت و هزینه نسبت به شرکتهای رقیب به ارمغان می آورند.

ادامه مثال :

• تحقیقات نشان می دهد که انعطاف پذیری واحدهای تولیدی به میزان زیادی به افراد (و نه عامل فنی، و نه سیستم های یکپارچه ی رایانه ای) وابسته است. متصدیان دستگاه ها و مسئولان کارخانه میتوانند عملیات را انعطاف پذیر نمایند و این انعطاف پذیری به مدیرانی بستگی دارد که بتوانند با افراد ارتباط مناسب برقرار کنند. دستگاه های پیشرفته و رایانه در درجه دوم اهمیت قرار دارند.

نتیجه کلی :

امروزه شرکتها پی برده اند که می توان مزیت رقابتی را در سایه ی نیروی کار واجد شرایط یا متخصص با مهارتهای ویژه و شایستگی های ممتاز بدست آورد.

این نوع نیروی کار سازمان را قادر می سازد که بتواند بوسیله ی بروز واکنش مناسب در صحنه ی رقابت باقی بماند و با عرضه محصولات و خدماتی متمایز و در سایه ی نوآوری های فنی از سایر رقیبان پیشی بگبرد. البته باید نیروی کار در مجموع به شایستگی هایی دست یابد که مدیریت بتواند به آنان تفویض اختیار کرده و آنان از آزادی عمل لازم برخوردار گردند و به سرعت خود را با فرصتهای در حال تغییر وفق دهند.

فهرست مطالب:

1. نظریه های مدیریت
2. نوآوری
3. تصمیم گیری
4. برنامه ریزی
5. سازماندهی
6. هدایت و رهبری
7. ارتباطات
8. کنترل
9. فرهنگ سازمانی
10. جنبه های اخلاقی کار مدیران