


سیر تحول اندیشه مدیریت

هدف کلی 

آشنایی با سیر تحول اندیشه مدیریت

مقدمه:

از زمانی که بشر به زندگی اجتماعی روی آورد، برای رفع نیازهای خود همواره در کارهای دسته جمعی و گروهی نیاز به هماهنگی، رهبری و در بسیاری موارد برنامه‌ریزی و سازماندهی پیدا کرد. در هر زمینه‌ای که برای تحقق اهداف دسته‌جمعی نیاز به همکاری پیدا می‌شد، رهبری باید گروه را در جهت هدف هدایت می‌کرد. البته نحوه انتخاب رهبر در جوامع مختلف متفاوت بوده است، ولی واقعیت این است که بدون وجود اندیشه مدیریت از بدو زندگی اجتماعی انسانها، یا از بدو تاریخ، عمل مدیریت وجود داشته است. لوحهای گلی بازمانده از سومریها، که قدمتی ۵۰۰۰ ساله دارد، نشان می‌دهد که آنان موجودیهای انبارهای خود را در آنها یادداشت و آنها را در معابد نگاهداری می‌کرده‌اند. شاید این لوحها اولین آثار بدون عمل مدیریت در تاریخ باشد. بررسی تاریخ ملل باستانی مانند مصر، چین، ایران، روم و یونان نشان می‌دهد که بدون وجود سیستم منظمی از اعمال سازمان یافته و نظامدار و بدون مدیریتی دقیق امکان اداره امپراطوریهای عظیم در این سرزمینها، اجرای سیستمهای آبیاری و کشاورزی منظم برای آبادانی سرزمینهای آنها، تدارک و آماده سازی ارتشهای عظیم و توفیق آنها در جنگهای طولانی و بزرگ، ساختن آثار معماری بسیار عظیم و دقیق و زیبا، اجرای نظامهای کنترل و نظارت در سرزمینهای بسیار وسیع، اجرای سیستمهای ارتباطی

دقیق و سریع و پیاده کردن شیوه‌های دقیق برای تجارت بین ملل و بسیاری امور دیگر امکان‌پذیر نبوده است. دانش عملی مدیریت در این دوران از نسلی به نسل دیگر منتقل و یا به‌طور تجربی آموخته می‌شد.

در قرون وسطی (سالهای بین ۴۷۶ - ۱۴۵۰) با رشد نظامهای فئودالی سازمانهای غیرمتمرکز حکومتی به وجود آمد اما فقط در قلمرو کلیسا شالوده سازمانهای بزرگ، منظم و کاملی پایه‌ریزی شد و بعد از این دوره تاریخ مدیریت به اداره ارتشهای بزرگ و خدمات اجباری نظام در دنیای مغرب زمین بستگی پیدا می‌کند.

با از بین رفتن نظامهای فئودالی و پیدایش انقلاب صنعتی در اواخر قرن هیجدهم، عقلایی کردن مدیریت ضرورت یافت. انقلاب صنعتی که از انگلستان آغاز شد به سرعت به دیگر کشورهای اروپا اشاعه یافت و نیاز به ایجاد سازمانهای عمومی، بازرگانی و صنعتی وسیع‌تر به منظور تحقق بخشیدن به هدفهای سیاسی، اقتصادی و اجتماعی کشورها بیش از پیش محسوس شد.

یکی از ثمرات انقلاب صنعتی استفاده از ماشین به جای نیروی کارگر و ماشینی کردن تولید بود که باعث شد زندگی اجتماعی، سیاسی و اقتصادی جوامع صنعتی اروپا و آمریکا دگرگون شود، شهرنشینی گسترش یابد و جوامع صنعتی به دلیل تولید انبوه به دنبال بازارهای جدید مصرف باشند و به سبب تشکیل سازمانهای بزرگ و نیاز به سرمایه‌های کلان، سازمانها مالکان متعدد بیابند، مدیریت از مالکیت منفک و در نتیجه برای دستیابی سازمانها به بازدهی و کارایی بیشتر، تخصص مدیریت و ضرورت تفکر علمی در مدیریت مطرح شود.

بنابراین، اگرچه قدمت کارکرد مدیریت به قدمت تاریخ بشر است و با وجودی که از حدود دو قرن گذشته مطالعاتی در زمینه مدیریت به عمل آمده است، ولی مهم‌ترین مطالعات و تألیفات مدیریت مربوط به اوایل قرن بیستم است که در این بخش این مطالعات با عنوان سیر تحول اندیشه‌های مدیریت، در چارچوب نظریه‌های مختلف، بررسی می‌شود.

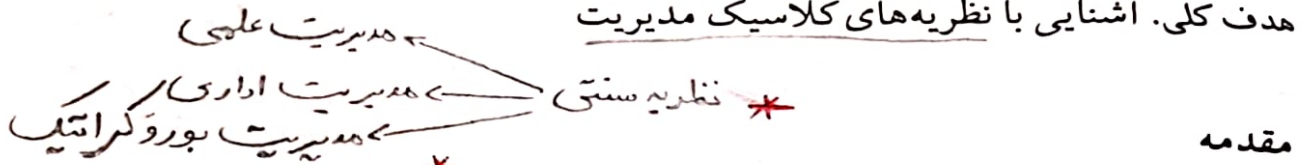
پیش‌دانسته‌ها



نظریه گروهی از فرضیه‌های مرتبط است که روابط میان دو یا چند واقعیت قابل مشاهده را شرح می‌دهد و پایه محکمی برای پیش‌بینی وقایع آینده فراهم می‌سازد.

۱.۲ نظریه‌های کلاسیک

هدف کلی. آشنایی با نظریه‌های کلاسیک مدیریت



* قدیمی‌ترین نظریه مدیریت نظریه سنتی (یا کلاسیک) است * این نظریه به سه شاخه اصلی مدیریت علمی، مدیریت اداری و مدیریت بوروکراتیک تقسیم می‌شود. این شاخه‌ها در دوره زمانی معینی (۱۹۰۰ - ۱۹۵۰) و توسط سه گروه جدا از هم که به ترتیب اهل امریکا، فرانسه و آلمان بودند پدید آمده و گسترش یافته است.

پیش‌دانسته‌ها

* کارآیی. کارآیی به معنای نسبت ستاده به داده است. *

$$\text{کارآیی} = \frac{\text{ستاده}}{\text{داده}}$$

 * اختیار. اختیار در سازمان حقی است که به پستی داده می‌شود تا بر مبنای آن فردی که در آن پست قرار می‌گیرد حق عمل کردن یا دستور دادن داشته باشد. *

۱.۱.۲ نظریه مدیریت علمی

هدفهای رفتاری. از شما انتظار می‌رود بعد از مطالعه این قسمت بتوانید:



- هدف از نظریه مدیریت علمی را توضیح دهید
 - شیوه‌های مورد نظر را برای تعیین بهترین روش اجرای هر کار را در نظریه مدیریت علمی توضیح دهید

- اصول مدیریت علمی را توضیح دهید

* در این نظریه اعتقاد بر این است که افزایش کارآیی، به پیدا کردن راه برای کارآتر کردن کارگر بستگی دارد. *

* هدف این نظریه این بود که جنبه‌های مختلف رابطه میان ماشین - کارگر را تعریف کند * برای رسیدن به این هدف، به جای تأکید بر روشهای سنتی کار، مجموعه‌ای از مشاغل کارگری را تحلیل و از نظر زمانی اندازه‌گیری و ابزارهای کار را نیز مطالعه کردند، انگیزه‌های کارکنان و نوع سرپرستی آنها را مورد توجه قرار دادند تا بتوانند برای اجرای هر کار «یک بهترین روش» تعیین کنند.

در اینجا شیوه‌های مورد نظر برای تعیین بهترین روش اجرای هر کار را به اختصار

توضیح می‌دهیم. (مطالعات زمان و حرکت. در این روش وقتی کارگری در حال انجام وظیفه است

حرکات فیزیکی او بررسی و اندازه‌گیری می‌شود) سپس نتیجه این بررسی را تحلیل و

حرکات زایدی را که موجب کاهش تولید و افزایش هزینه و زمان می‌شود حذف می‌کنند.

یکی از اهداف مطالعه زمان و حرکت کارآمدتر کردن یک شغل، حذف تلاش فیزیکی زاید و اختصاص رشته‌ای از فعالیتهاست که زمان، هزینه و تلاشهای مورد نیاز را

برای تولید هر محصول به حداقل برساند. یک روش و زمان استاندارد برای انجام هر

وظیفه تنها در صورتی می‌تواند مؤثر باشد که سایر عوامل از قبیل سرعت ماشین، تغذیه

ماشین، عرضه مواد خام و مانند آنها نیز استاندارد شده باشند. (سرپرستی تخصصی. در این روش اعتقاد بر این است که یک سرپرست نمی‌تواند

بر تمام مراحل کار کسانی که سرپرستی آنها را عهده‌دار است تسلط و نظارت داشته

باشد. بنابراین حوزه خاص تخصص هر سرپرست حوزه اختیار او محسوب می‌شود. این راه حل را سرپرستی تخصصی نامیدند و برای هر کارگر هشت سرپرست

تعیین کردند. چهار سرپرست فعالیتهای برنامه ریزی، برنامه تولید، مطالعه زمان و

حرکت و نظم را اداره می‌کردند و چهار سرپرست دیگر فعالیتهایی چون نگهداری

ماشین، سرعت ماشین، تغذیه مواد به ماشین و تولید در کارگاه را زیر نظر داشتند. (انگیزه‌های فردی. در این نظریه عقیده بر این است که پول انگیزه ایجاد می‌کند و

فرض می‌شود که کارگران افرادی منطقی هستند، دستورهای مدیر را اجرا می‌کنند، به انگیزه‌های مالی پاسخ می‌دهند و در نتیجه پول بیشتری به دست می‌آورند (هل ریگل،

۱۹۸۹، ۴۷-۵۰)

* (اصول مدیریت علمی. بر مبنای نظریه مدیریت علمی عملکرد غیرواقعی و سرعت

کم کارگران را می‌توان با نگرشی نظام‌مند به مدیریت بر مبنای هدایت و حمایت صحیح

سرپرستان و ایجاد انگیزه‌های پولی برای کارگران اصلاح کرد. بر این اساس برای انجام

هر کار همیشه راه بهتری وجود دارد و تنها با به کار بردن اصول مدیریت علمی می‌توان

روش صحیح اجرای هر کار را یافت. در اینجا به چهار اصل مدیریت علمی اشاره

می‌کنیم.

۱. ایجاد علم واحدی برای اجرای هر جزء از کار که جایگزین روش غیر علمی متداول شود.
۲. گزینش علمی کارکنان و آموزش و تربیت آنان برای اجرای بهتر وظایف خود، در حالی که در گذشته هر کارگر به گونه‌ای شخصی مسئول انتخاب شغل و پرورش خود به بهترین وجه ممکن بود.
۳. همکاری صمیمانه مدیریت با کارکنان تا اطمینان حاصل شود که تمام کارهایی که اجرا می‌شود بر اساس اصول علمی تعیین شده است.
۴. تقسیم تقریباً مساوی کار و مسئولیت بین مدیریت و کارکنان به طوری که وظیفه طرح‌ریزی و مطالعات علمی برای بهبود روشها به عهده مدیریت باشد و پیروی کامل از روشها و استانداردهای تعیین شده وظیفه کارگران محسوب شود. (هیگس، ۱۳۶۹، ۱۶۸).

؟ خودآزمایی

۱. کدام یک از گزینه‌های زیر هدف نظریه مدیریت علمی را بیان می‌کند؟
 - الف) تعریف کردن جنبه‌های مختلف رابطه کارگر - کارفرما
 - ب) تعریف کردن جنبه‌های مختلف رابطه ماشین - کارگر ✓
 - ج) تعریف کردن جنبه‌های مختلف رابطه ابزار استاندارد شده - کارگر
 - د) تعریف کردن جنبه‌های مختلف رابطه ماشین - کارفرما
۲. استفاده از کدام یک از گزینه‌های زیر شیوه‌های سرپرستی و خستگی از کار را تحلیل و حرکاتی را که موجب کاهش تولید می‌شد حذف کرده‌اند؟
 - الف) مطالعه سرپرستی تخصصی
 - ب) مطالعه روحیه کار گروهی
 - ج) مطالعه انگیزه‌های فردی
 - د) مطالعه زمان و حرکت
۳. بر اساس نظریه مدیریت علمی کدام یک از گزینه‌های زیر موجب برانگیختن کارگران می‌شود؟
 - الف) تأمین منافع شخصی
 - ب) فشار گروه
 - ج) انگیزه‌های مالی
 - د) ابزار استاندارد شده
۴. کدامیک از گزینه‌های زیر از اصول مدیریت علمی به شماره می‌آید؟

الف) حوزه خاص تخصصی هر سرپرست حوزه اختیار اوست
ب) ایجاد علم واحدی برای اجرای هر جزء از کار که جایگزین روش غیر علمی شود.

ج) کارگران باید منطقی باشند و دستور مدیریت را اجرا کنند
د) پرورش و ترغیب هر یک از کارکنان در جهت کسب حداکثر کارایی صورت می‌گیرد

۲.۱.۲ نظریه مدیریت اداری

← هدفهای رفتاری. از شما انتظار می‌رود بعد از مطالعه این قسمت بتوانید:

- تقسیم بندی فعالیتهای سازمان تجاری را توضیح دهید
 - تواناییهای لازم برای مدیران را براساس فعالیتهای ششگانه توضیح دهید
 - علت غفلت مدارس و دانشگاهها از مدیریت را تحلیل کنید
 - چگونگی آموزش مدیریت را توضیح دهید
 - اصول مدیریت را نام ببرید
 - اصول مدیریت را به اختصار توضیح دهید
- کانون توجه نظریه مدیریت علمی تنها بر سطح عملیاتی سازمانها متمرکز بوده و صاحب نظران دریافته‌اند که اداره سازمانها با مدیریت سطح عملیاتی متفاوت است در این زمینه بررسیهایی انجام شده و در یکی از این بررسیها فعالیهای سازمانهای تجاری به شش دسته تقسیم شده است.

۱. فعالیهای فنی (تولید)

۲. فعالیهای بازرگانی (خرید، فروش، مبادله)

۳. فعالیهای مالی (بررسیهای لازم برای سرمایه‌گذاری، استفاده مطلوب از

سرمایه)

۴. فعالیهای امنیتی (حفظ اموال و افراد)

۵. فعالیهای حسابداری (تدارک اطلاعات آماری)

۶. فعالیهای مدیریتی (برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت، هماهنگی و کنترل)

اعتقاد بر این است که این فعالیتهای در هر نوع سازمان تجاری یافت می‌شود و در

همه سازمانها نسبتاً مورد توجه قرار گرفته است. ولی فعالیت ششم (مدیریت) مستلزم تحقیق و مطالعه بیشتر است و در نتیجه توجه و وقت بیشتری به مطالعه مدیریت اختصاص یافت (کوئتز، ۱۹۸۹، ۳۱).

با توجه به اهمیت توانایی مدیریتی در عملکرد سازمان به این نکته توجه شد که مدارس و دانشگاهها که مهارتهای فنی را ترویج می کنند از مدیریت غافل اند. علت عدم توجه مدیران و دانشگاهها به مدیریت را نداشتهن نظریه مدیریت می دانستند و نظریه را مجموعه ای از اصول، قوانین، شیوه ها و روشهایی تعریف می کردند که با تجربه عمومی آزمایش و کنترل می شود (رن، ۱۹۹۴، ۱۸۲) و تأکید می کردند که در هر سازمانی اعم از بازرگانی، صنعتی، سیاسی، مذهبی، نظامی و مانند آنها وظیفه مدیریتی باید اجرا شود و این وظیفه زمینه تخصصی ویژه ای جدا از موضوعهای فنی دارد و مدیر باید ویژگیهای خاص، دانش و تجربه لازم داشته باشد (در سطح کارگر، توانمندیهای فنی اهمیت بیشتری داشت. امگر هرچه افراد در سطوح سازمانی بالاتر می رفتند اهمیت نسبی توانایی مدیریتی افزایش و نیاز به توانایی فنی کاهش می یافت) توانایی در امور بازرگانی، مالی، امنیتی و حسابداری نیز با بالا رفتن از سطوح سازمانی کاهش می یافت (رن، ۱۹۹۴، ۱۸۲).

۳- تواناییهای لازم برای مدیران که براساس فعالیتهای ششگانه به سه دسته تقسیم شده است:

- ج (۱) تواناییهای عام مدیریت که شامل فعالیتهای ششگانه است.
۲. تواناییهای خاص مدیریت که شامل وظایف مدیریتی، یعنی برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت، هماهنگی و نظارت است.
۳. تواناییهای فنی و تخصصی لازم که در ارتباط با فعالیتهای تخصصی مورد نیاز در سازمان است. ج

اعتقاد بر این بود که به کلیه کارکنان سازمان باید آموزش لازم برای کسب تواناییهای سه گانه داده شود، ولی میزان نیاز هر یک از کارکنان به تواناییهای مذکور در سطوح مختلف سازمانی متفاوت است (اقتداری، ب.ت. ۹-۱۰).

اصول مدیریت

قبل از طرح نظریه مدیریت اداری عقیده بر این بود که «مدیران مادرزاد مدیر هستند» و نیازی به تربیت خاص برای مدیر شدن ندارند، ولی نظریه پرداز این نظریه تأکید داشت که مدیریت نیز مهارتی مانند همه مهارتهاست و می توان با توجه به اصول مدیریت آن را به دیگران آموزش داد. به همین جهت، این اصول ارائه شد تا رهنمودی برای حل مسایل مدیران ارائه دهد و تأکید شد که نمی توان این اصول را تحت هر شرایط و در همه جا اعمال کرد، بلکه هر سازمانی متناسب با شرایط خاص خود باید از این اصول استفاده کند.

اصول مدیریت عبارت است از:

۱. تقسیم کار. تقسیم کار یا تخصص گرایی موجب می شود که هر فرد در زمینه کار خود مهارت نسبتاً زیادی کسب کند و در نتیجه میزان تولید افزایش یابد.
۲. اختیار. حق دستور دادن و به اجرا درآوردن آن را به کمک پاداش یا تنبیه اختیار می گویند. مسئولیت داشتن یعنی صاحب اختیار باید در برابر نتایج کارش پاسخگو باشد. اختیار و مسئولیت باید با هم متناسب باشند.
۳. انضباط. اعضای سازمان باید به قوانین و مقررات سازمان احترام بگذارند و از مقام بالاتر خود در محدوده مقررات اطاعت کنند. انضباط حاصل اطاعت و تعهد نسبت به توافقات مدیر با کارکنان و بیشتر نتیجه توان رهبری مدیر است.
۴. وحدت فرماندهی. هر عضو سازمان فقط باید از یک مقام بالاتر دستور بگیرد و در برابر او مسئول باشد. عدم رعایت این اصل موجب تضاد و کشمکش و ضعف انضباط و به خطر افتادن اصل اختیار در سازمان می شود.
۵. وحدت جهت. هر بخش از فعالیتهای سازمانی که هدف واحدی دارد باید فقط تحت یک برنامه و به وسیله یک مدیر هدایت شود. مثلاً، اداره کارگزینی سازمان نباید دو مدیر و دو خط مشی داشته باشد.
۶. اولویت منافع عمومی بر منافع فردی (خصوصی). در هر سازمان کل مهم تر از اجزای آن است؛ یعنی هدفهای سازمانی بر هدفهای فردی و خصوصی ارجحیت دارد. مدیر باید میان منافع فردی و سازمانی همبستگی ایجاد کند.
۷. جبران خدمات کارکنان. پرداخت حق زحمت مناسب به کارکنان و مدیران در

برابر خدماتی که انجام می دهند باید عادلانه باشد و آنان را راضی کند.

۸. تمرکز. عدم مشارکت زیردستان در امر تصمیم گیری را تمرکز و افزایش نقش آنان در تصمیم گیری را عدم تمرکز می نامند. میزان تمرکز به شخصیت مدیر، قابلیت زیردستان و شرایط سازمان بستگی دارد و چون این عوامل با توجه به موقعیتهای سازمانی و زمان و مکان متغیرند، بنابراین برعهده مدیران است که مناسبترین درجه تمرکز را برای سازمان خود تعیین کنند.

۹. سلسله مراتب. خط فرمان یا مسیر دستور، در هر سازمان، به ترتیب رتبه و مقام از بالاترین سطح مدیریت به پایین ترین سطح عملیاتی ادامه می یابد. خط فرمان، مکمل اصل وحدت فرماندهی است و ارتباط سازمانی و انتقال اطلاعات و دستورها از طریق آن صورت می گیرد.

۱۰. نظم. مواد و نیروی انسانی باید در جای مناسب خود در سازمان قرار گیرند و در زمان مناسب از آنها استفاده شود. برای ایجاد نظم میان کارکنان، مدیران باید ماهیت و محتوای دقیق هر وظیفه را معین و رابطه آن با وظایف دیگر و کل کار سازمان را مشخص کنند و برای ایفای وظایف، مناسبترین افراد را برگزینند. نمودارهای سازمانی معمولاً نظم موجود میان وظایف و روابط متقابل سازمانی را نشان می دهد.

۱۱. انصاف. رفتار مدیران با زیردستان باید توأم با عدالت و انصاف باشد تا زیردستان وظایف خود را با تعهد و وظیفه شناسی انجام دهند.

۱۲. ثبات شغلی و استخدامی. در هر سازمان باید اقداماتی برای تشویق کارکنان، به ویژه مدیران، به خدمت درازمدت صورت گیرد.

۱۳. ابتکار. به زیردستان باید فرصت داده شود که در اجرای وظایف خود تفکر و نوآوری داشته باشند و ابتکار عمل به خرج دهند.

۱۴. روحیه کارگروهی. ایجاد روحیه برای کارگروهی موجب وحدت و هماهنگی در سازمان می شود. مهم ترین عوامل برای ایجاد و تقویت روحیه، وحدت فرماندهی و ارتباط شفاهی است (اقتباس از علاقه بند، ۱۳۷۰، ۱۶۸ - ۱۷۱).

? خودآزمایی

۱. کدام یک از گزینه های زیر را علت عدم توجه دانشگاهها و مدارس به مدیریت می دانید؟

الف) نبود اصول مدیریت
ج) قابل آموزش نبودن مدیریت
ب) نبود نظریه مدیریت ✓
د) اهمیت نداشتن مدیریت

۲. مطابق کدام یک از اصول مدیریت اعضای سازمان باید به قوانین و مقررات سازمان احترام بگذارند و از مقام بالاتر خود در حدود مقررات اطاعت کنند؟ گزینه درست را انتخاب کنید.

الف) اصل سلسله مراتب
ج) اصل انضباط ✓
ب) اصل نظم
د) اصل وحدت فرماندهی

۳. با انتخاب گزینه درست عبارت زیر را کامل کنید.

حق دستور دادن و به اجرا درآوردن آن را با کمک پاداش یا تنبیه می گویند
الف) ابتکار
ب) نظم

ج) تمرکز
د) اختیار ✓

۴. با توجه به کدام یک از گزینه های زیر تأکید می شد که مهارت مدیریتی را مانند سایر

مهارتها می توان آموزش داد؟

الف) اصول مدیریت ✓
ب) اختیار مدیریت

ج) تواناییهای مدیریت
د) فعالیتهای مدیریت

۵. تقسیم بندی فعالیتهای سازمان تجاری را با ذکر مثال برای هر یک بنویسید.

۶. تواناییهای لازم برای مدیران را شرح دهید.

۷. اصول مدیریت را نام ببرید.

۳.۱.۲ مدیریت بوروکراتیک

← هدفهای رفتاری: از شما انتظار می رود بعد از مطالعه این قسمت بتوانید:

– مفهوم بوروکراسی (دیوان سالاری) را توضیح دهید

– مشخصات مدیریت بوروکراتیک را نام ببرید

– مشخصات مدیریت بوروکراتیک را توضیح دهید

– مشروع یا قانونی بودن اختیار را توضیح دهید

مفهوم بوروکراسی

بوروکراسی اصطلاحی با معانی مختلف است و این امر موجب می شود که معنی آن درست درک نشود. متداول ترین معانی آن به شرح زیر است:

ج (الف) بوروکراسی به معنی «تشریفات زاید»، از قبیل افراط در نامه نگاری و اجرای مقررات است که موجب عدم کارایی می شود.

ب) بوروکراسی نظامی اداری مانند همه دستگاههای مرکزی و محلی حکومتی است. این معنی نیز مشابه با تشریفات زاید است.

پ) بوروکراسی شکلی از سازمان با ویژگیهای خاص مانند سلسله مراتب، اختیار، مقررات و جز آن است (کول، ۱۹۹۰، ۲۸).

مشخصات مدیریت بوروکراتیک

* (بوروکراسی روشی است برای سازماندهی و هرگاه بحث درباره بوروکراسی مطرح می شود سازمانهای بزرگی که به طور نظام یافته کار می کنند به ذهن متبادر می شود.) به نظر یکی از صاحب نظران (بوروکراسی شکل ایده آلی برای سازماندهی است که فعالیت های سازمانهای بزرگ را به گونه ای هدایت می کند که بیشترین تولید یا خدمت مؤثر حاصل شود) مدیریت بر چنین سازمانی (مدیریت بوروکراتیک) دارای هفت مشخصه به شرح زیر است.

۱. قوانین مقررات. قوانین و مقررات خطوط راهنمای اصلی برای تعریف و کنترل رفتار همه کارکنان هنگام اجرای وظایف است و موجب می شود که نظم مورد نیاز برای نیل به اهداف تعیین شده در سازمان برقرار شود. پیروی از قوانین و مقررات، یک شکل بودن روشها و عملیات را تضمین می کند و علی رغم تمایلات شخصی مدیر یا کارکنان، قوانین و مقررات مدیریت عالی را برای هدایت و هماهنگی تلاشهای مدیران میانی و مدیران عملیاتی (خط اول) و کارکنان توانا می سازد. مدیران می آیند و می روند، اما قوانین و مقررات به حفظ ثبات سازمانی کمک می کنند.

۲. غیرشخصی بودن. اتکا بر قوانین و مقررات، سازمان را به سوی غیرشخصی بودن هدایت می کند. بدین وسیله کارکنان از هوی و هوسهای مدیران در امان می مانند. غیرشخصی بودن موجب می شود که مدیران زیردستان خود را به طور عینی و براساس

عملکرد تخصص آنان ارزشیابی کنند و عوامل ذهنی ناشی از ملاحظات شخصی خود را در ارزیابی دخالت ندهند. به عبارت دیگر، غیر شخصی بودن، عینیت مدیران را افزایش می دهد و فردگرایی آنان را به حداقل می رساند.

۳. تقسیم کلد مدیران و کارکنان وظایفی را انجام می دهند که متناسب با ویژگیها و تخصص آنان تعیین شده است. تقسیم کار فرآیند تبدیل وظایف به کارهای ساده تر و تخصصی تر است. این امر به سازمان قدرت می دهد تا کارایی شخص را به حد مطلوب برساند. مدیران باید در قسمتهایی فعالیت کنند که تخصص مناسب آن را دارا هستند و سایر کارکنان نیز باید به اجرای وظایفی منصوب شوند که یادگیری و انجام دادن آن وظایف نسبتاً برایشان آسان باشد.

۴. ساختار سلسله مراتبی. اکثر سازمانها سلسله مراتبی هرمی شکل دارند و مشاغل به طور عمودی در سازمان طبقه بندی شده است. میزان مشخصی اختیار (حق تصمیم گیری) به هر پست اختصاص داده شده است، در نتیجه قدرت و اختیار با بالا رفتن از سلسله مراتب سازمان افزایش می یابد. هر پست سطح پایینتر تحت نظارت و هدایت پستی از سطح بالاتر قرار دارد. براساس نظر وبر، یک سلسله مراتب خوب و مشخص، رفتار کارکنان را کنترل می کند.

۵. تعهد برای کار مادام العمر. در نظام مدیریت بوروکراتیک، به استخدام به عنوان تعهدی برای شغل مادام العمر نگریسته می شود. به این معنا که، هم مستخدم و هم مؤسسه خودشان را بیش از دوران زندگی کاری مستخدم نسبت به یکدیگر متعهد می بینند.

شرایط ورودی، مانند سطح تحصیلات و تجربه قبلی، اطمینان می دهد که استخدام به جای طرفداری ناشی از ارتباط فامیلی یا مانند آن براساس شایستگی انجام شده است و امنیت شغلی در صورت رضایت از شرایط و عملکرد مستخدم طول مدت استخدام او را تضمین می کند.

۶. ساختار اختیار. نظامی که براساس قوانین و مقررات، غیر شخصی بودن، تقسیم کار و ساختار سلسله مراتبی بنا شده باشد با ساختار اختیار؛ یعنی حق اتخاذ تصمیماتی با اهمیت مختلف در سطوح سازمان گوناگون ارتباطی بسیار نزدیک دارد. براساس نظر از صاحب نظران بوروکراسی سازمانها روابطی از اختیارات به وجود می آورند که

اجازه می دهد بعضی افراد برای دیگران دستور صادر کنند و این بدان معناست که دسته اول صاحبان اختیار هستند. آنچه این صاحب نظر به آن توجه دارد اصولی است که براساس آن اختیار ایجاد و برقرار می شود. چرا افرادی که نقش زیردست را دارند اعمال قدرت از سوی افراد مافوق را مشروع و قانونی می دانند و از آن اطاعت می کنند (علاقه بند، ۱۳۷۰، ۱۷۳). از نظر او اختیار به سه طریق صورت مشروع یا قانونی پیدا می کند.

سنتی / عقلایی - قانونی

* (الف) اختیار سنتی. پذیرش این اختیار ناشی از سنتها و آداب و رسوم است. اختیار سنتی بر این باور استوار است که پایگاه و مقام کسانی که در گذشته اعمال قدرت می کردند و رسوم و سنن و ارزشهای مربوط به آن دارای اعتبار و مستلزم احترام است. اعتبار مقام و منصب اختیار را سنتها معین می کنند و شخصی که در آن مقام و منصب قرار می گیرد اختیارات آن را به ارث می برد. انتقال مقام پدر به پسر در این مقوله قرار می گیرد. (علاقه بند، ۱۳۷۰، ۱۷۴) * (حق تقدس پادشاهان و قدرت جادویی پزشکان قبیله مثالی بر این شواهد است. این نوع اختیار در سازمانهای نو به ندرت وجود دارد.) *

* (ب) اختیار شخصیتی. منشأ این اختیار جاذبه یا امتیاز شخصیتی فرد است که او را از افراد عادی متمایز می سازد و در مقام رهبری قرار می دهد و بر مبنای همین امتیاز زیردستان یا پیروان از او اطاعت می کنند. جنبشهای اجتماعی، سیاسی و مذهبی غالباً به وسیله این نوع رهبران هدایت می شوند (مسیح، گاندی، مارتین لوتر کینگ). در شرایطی که در سازمانهای بازرگانی به ندرت مدیران به تنهایی از اختیار شخصیتی بهره می گیرند، * (رهبران مذهبی غالباً از این نوع اختیار برای نفوذ بر پیروانشان استفاده می کنند. این اختیار قائم به ذات رهبر، و از این رو ناپایدار است.) *

* (ج) اختیار عقلایی - قانونی. منشأ این اختیار قوانین و مقررات عقلایی است که برای نظم اجتماعی وضع و تدوین می شوند. در این حالت، اطاعت از اختیار به دلیل اطاعت از قانون است. زیرا مشروعیت اختیار را قانونی بودن آن اعتبار می بخشد. قوانین مشخص می کنند که از قانون چه کسانی و تا چه اندازه باید اطاعت کرد. به علاوه، اختیار قانونی فقط در حیطه مشخص و حدود معینی به مناصب و اشخاص تفویض و اعمال می شود. * (سازمانی که در آن روابط اختیار بر مبنای قوانین برقرار شود، به نام سازمان اداری یا بوروکراسی معروف است) (علاقه بند، ۱۳۷۰، ۱۷۴).

*

۷. منطقی بودن (عقلانیت). آخرین خصوصیت مدیریت بوروکراتیک، عقلانیت مربوط به استفاده از کارآترین وسیله برای نیل به اهداف سازمانی می شود. بنابراین مدیران باید سازمانهای خود را به طریق منطقی و عالمانه اداره کنند. همه تصمیمها باید سازمان را مستقیماً به سوی اهدافش هدایت کند. وقتی فعالیتها هدف مدار باشند، سازمان از منابع مالی و انسانی خود بیشترین بهره را می گیرد. به علاوه، اهداف عمومی سازمان می توانند بر اهداف جزئی تری مربوط به هر یک از بخشها تقسیم شوند (مشخصات مدیریت بوروکراتیک از هل ریگل، ۱۹۸۹، ۳۹-۴۱ استخراج شده است).

خودآزمایی ؟

۱. کدام یک از ویژگیهای مدیریت بوروکراتیک موجب افزایش عینیت مدیران و به حداقل رساندن فردگرایی در آنان می شود؟ گزینه درست را انتخاب کنید.

الف) قوانین و مقررات	ب) ساختار سلسله مراتبی
ج) غیرشخصی بودن ✓	د) ساختار اختیار
۲. با انتخاب گزینه درست عبارت زیر را کامل کنید.

نظامی که براساس قوانین و مقررات، غیرشخصی بودن، تقسیم کار و ساختار سلسله مراتبی بنا شده باشد، با ساختار ... ارتباطی بسیار نزدیک دارد.

الف) مدیریت	ب) اختیار ✓
ج) سلسله مراتب	د) سازمان
۳. کدام یک از گزینه های زیر مربوط به سازمانی است که در آن روابط اختیار بر مبنای قانون برقرار می شود؟

الف) مؤسسه اجتماعی	ب) سیستم
ج) بوروکراسی ✓	د) کارگاه
۴. حق تقدس پادشاهان ناشی از کدام یک از گزینه های زیر است؟

الف) اختیار شخصیتی	ب) اختیار سنتی ✓
ج) اختیار قانونی	د) اختیار مشروع
۵. حداقل سه شرط از ویژگیهای مدیریت بوروکراتیک را شرح دهید.

قوانین و مقررات / غیرشخصی بودن / ساختار سلسله مراتب
 تقسیم کار / ساختار سلسله مراتب / اختیار / منظم بودن

۲.۲ نهضت روابط انسانی (نظریه‌های نئوکلاسیک)

هدف کلی: آشنایی با نهضت روابط انسانی و نتایج حاصل از آن



مقدمه

با بهره‌گیری از نظریه‌های کلاسیک، بر کاربرد مطالعات علمی برای تعیین بهتر و سریع‌تر شیوه‌های تولید و کارآیی بیشتر طرح‌های سازمانی و مدیریت تأکید می‌شد. این تأکیدها برای تحقق یک هدف، یعنی افزایش تولید بود. کارگران کم و بیش مانند قطعات استاندارد شده تولید فرض می‌شدند که تنها انگیزه کاری آنها پول بود.

در این دوران پیشرفت فناوری بسیار سریع و زیاد بود و پیشرفتهای اجتماعی مناسب با پیشرفتهای فناوری نبود. مشاغل روز به روز بیشتر تخصصی می‌شدند به طوری که کارکنان برای مشارکت در مجموع تولید کمتر تقدیر می‌شدند و طبیعتاً نسبت به شغلشان کمتر احساس غرور می‌کردند. مدیران بیشتر حرفه‌ای شدند، ولی ضعف عمده در این دوره و این نوع نگرش مدیریت سلب انسانیت از اعضای سازمان بود، زیرا کارگر بدون انگیزه و استعداد فرض می‌شد که می‌توانستند مانند ماشین او را از نظر علمی تحت نفوذ درآورند. سازمانها بزرگتر و پیچیده‌تر می‌شدند و مدیران با اتکا بر اصول سازمان و مدیریت، سازمان را هدایت و اهداف آن را به طور منطقی پیگیری می‌کردند (هیگس، ۱۹۸۱، ۶۲۲)، ولی چون انسان همیشه الگوهای پیش‌بینی شده یا قابل انتظاری را دنبال نمی‌کند، مدیریت از عدم تحقق اهداف و پایین بودن کارآیی تولید عاجز شد. به همین جهت در پی راه چاره‌ای برای حل مسایل سازمانی برآمد و براساس یافته‌های تجربی و علمی، عامل انسانی و تأثیر رفتار مؤثر عوامل انسانی در تحقق اهداف سازمانی اهمیت یافت. تکوین این نظریه‌ها با مطالعات هاثورن^۱ آغاز شد.

$$\text{بهره‌وری} = \frac{\text{ساده}}{\text{داده}}$$

در یک دوره زمانی
بهره‌وری

پیش‌دانسته‌ها



* بهره‌وری یکی از تعاریف بهره‌وری نسبت ساده به داده در یک دوره زمانی با توجه به کیفیت است. *

1. Hawthorn

۱.۲.۲ مطالعات هائورن

← هدفهای رفتاری: از شما انتظار می‌رود بعد از مطالعه این قسمت بتوانید:

- نتایج دور اول مطالعات هائورن را توضیح دهید
- نتایج دور دوم مطالعات هائورن را توضیح دهید
- نتایج آخرین دور مطالعات هائورن را توضیح دهید
- نتیجه‌گیری از مطالعات هائورن را توضیح دهید
- اندیشه‌هایی را که نهضت روابط انسانی مبلغ آنها شد توضیح دهید
- مواردی را که در نهضت روابط انسانی نادیده گرفته شده بود ذکر کنید
- نهضت روابط انسانی (نظریه‌هایی نئوکلاسیک) با اجرای آزمایشهای هائورن در سالهای ۱۹۲۴ تا ۱۹۳۲ آغاز شد. محل مطالعات کارخانه هائورن بود.

۱۱۲۵

دور اول مطالعات. این پژوهشها ابتدا به شیوه مشابه با «مدیریت علمی» آغاز شد و هدف آن بررسی رابطه شرایط فیزیکی کار (نور، خستگی و مانند آن) با میزان عملکرد کارگران بود. مطالعات با بررسی رابطه بین میزان روشنایی محل کار با بهره‌وری کارگران آغاز شد.

پژوهشگران عده‌ای از کارگران را انتخاب و آنان را به دو گروه آزمایش و کنترل تقسیم کردند. سپس میزان نور را برای افراد گروه آزمایش بالا بردند. افزایش نور موجب افزایش تولید شد. آنان نور محل کار را کاهش دادند تا به روشنایی نور ماه رسید. در کمال شگفتی متوجه شدند که باز هم تولید کارکنان افزایش یافته است. تولید در گروه کنترل نیز در طول مدت مطالعه افزایش یافته بود، اگرچه تغییری در میزان روشنایی محل کار آنان ایجاد نشده بود. پژوهشگران به این نتیجه رسیدند که عامل دیگری، به جز روشنایی، در عملکرد کارگران مؤثر است. این مطالعات در این مرحله متوقف شد.

دور دوم مطالعات. گروه کوچکی از زنان تلفنچی، در یک چارچوب بسته، تحت نظارت قرار گرفتند. برای این گروه شرایط به گونه‌ای پیوسته تغییر داده می‌شد و عواملی مانند غذای داغ، اوقات استراحت، کار صبح روز یکشنبه و ساعات کار روزانه کم یا زیاد و سایر شرایط کار به تدریج تغییر می‌یافت. پس از یک دوره چند ساله، مطالعات همراه با این تغییرات، همچنان ادامه داشت. با این حال بهره‌وری رو به افزایش بود. سرانجام پژوهشگران به این نتیجه رسیدند که در تعیین بهره‌وری، موضوع روابط انسانی و

وابستگیهای اجتماعی موجود بین کارکنان، محققان و ناظران، با اهمیت تر از شرایط کار است. نتیجه تحقیقات نشان داد که گروه مورد آزمایش به دلیل توجه خاصی که به آنان می شود روحیه بالایی پیدا کرده اند در حالی که جدول پرداختیهای آنان تغییر نکرده بود و بدین ترتیب روحیه بالا به عنوان عامل افزایش بهره وری شناخته شد و پرسش اصلی چنین مطرح شد که «چگونه روحیه کارگران را می توانیم بالا ببریم؟»

به نظر می رسد که روحیه، نتیجه بلوغ، شخصیت و احساسات فرد، به اضافه ساختار اجتماعی گروه کار است. حتی عوامل جزئی و ساده ای که در آینده برای کارگر رخ می دهد نیز از اهمیت خاصی برخوردار است. بنابراین، نتیجه پژوهشها و بررسیهای هائورن نشان داد که احساسات کارگر درباره خود و گروه کاری او بیشترین اهمیت را داراست.

این مطالعات برای شناخت احساسات کارکنان از فنون مصاحبه غیرمستقیم بهره گرفت.

و بدین ترتیب «تشخیص از طریق بحث آزاد و مباحثه» بس مهم شناخته شد. در نتیجه کارگرانی که در ددل، یا به اصطلاح «خود را خالی» می کردند احساس بهتری داشتند. موضوع تغییر یا عدم تغییر مسایلی که کارگران از آنها شکایت کرده بودند در درجه دوم اهمیت قرار داشت. نکته جالب این بود که اگرچه چندین بار هیچگونه کوششی در زمینه رسیدگی به شکایتها انجام نمی گرفت، اما پس از یک مصاحبه یا گفت و شنود شکایت ناپدید می شد. این موضوع نشان می دهد که این تغییرات جزئی در شرایط زندگی و کار هدف واقعی آنان نیست، بلکه مایل اند با کسی صحبت کنند که حرفهایشان را می فهمد و از کار آنان خرده نمی گیرد و مورد انتقادشان قرار نمی دهد.

دور سوم مطالعات. در دور سوم این مطالعات، هدف مشاهدات شناسایی معیارهای بهتری بود که براساس آنها بازده هر عضو را تعیین می کرد و به وسیله گروه اجتماعی یا سازمان غیررسمی نظارت می شد. این تجربیات تقریباً در سطح جهانی پذیرفته شد و ثابت کرد که سازمانها علاوه بر جنبه اقتصادی، دارای جنبه های اجتماعی و احساسی نیز هستند. تجارب هائورن نشان داد که رعایت افراد و احترام به آنان به عنوان انسان، به همان اندازه که اوقات استراحت، شرایط فیزیکی کار یا حتی پول برای بهره وری اهمیت دارند، از اولویت برخوردار است (هیکس، ۱۳۶۹، ۱۸۰ - ۱۸۱).

پژوهشگران هائورن برای توضیح رفتار کارگران، توجه خود را به عوامل روانی و اجتماعی معطوف کردند و سازمان اجتماعی کارخانه و روابط و کنشهای متقابل افراد در حین کار موضوع اصلی مطالعه قرار گرفت. آنان به این نتیجه رسیدند که افراد، در ضمن کار نه به صورت فردی، بلکه به عنوان عضوی از گروه فعالیت می کنند و رفتارشان تابع ارزشها و معیارهای گروهی است. به این ترتیب، وجه انسانی سازمانها، یعنی گروههای غیررسمی که تا آن زمان نادیده گرفته می شد کشف شد. کارگران غالباً در قالب این گروهها و تحت کنترل ارزشها و موازین گروهی رفتار می گردند و عملکرد آنان همیشه با منطق درآمد اقتصادی یا به دستور مدیریت صورت نمی گرفت.

از مطالعات هائورن نتیجه گیری می شود:

* (۱) انسانها اساساً به وسیله نیازهای اجتماعی برانگیخته می شوند و ضمن روابط و مناسبات اجتماعی با دیگران هویت پیدا می کنند.

۲. انسانها از فشارهای اجتماعی گروه همکاران خود بیشتر از تشویق و کنترل مدیریت سازمان متأثر می شوند.

۳. انسانها به همان اندازه که مدیریت سازمان به ارضای نیازهای اجتماعی آنان می پردازد نسبت به آن پاسخگو و متعهدند. *

* (نهیضت روابط انسانی مبلغ اندیشه های زیر شد. (۱) حرمت و شأن انسان باید در محیط کار احیا شود. (۲) هدفهای سازمانها در جهت رفاه کارکنان مورد تجدید نظر قرار گیرد. (۳) در مدیریت و تصمیم گیری از مشارکت گروهی افراد استفاده شود. (۴) با تغییر در ساختار سازمان، امکان آزادی عمل و ابتکار به افراد داده شود تا کار آنان تلاش برانگیز و رضایت بخش باشد. (۵) اهمیت و جایگاه گروهها در محیط کار به درستی شناخته شود.

نهیضت روابط انسانی کوشید که با توجه به افراد انسان و گروههای غیررسمی مسایلی را حل کند که تا آن زمان مورد غفلت قرار گرفته بود (اما، در این کوشش، کل سازمان رسمی و روابط آن با محیط اجتماعی را نادیده گرفت) (علاقه بند، ۱۳۷۰، ۱۷۸-۱۷۹).

؟ خودآزمایی

۱. کدام یک از گزینه‌های زیر از نتایج دور اول مطالعات هائورن به شمار می‌آید؟
 - الف) تغییر شرایط فیزیکی در عملکرد کارکنان مؤثر بوده است
 - ب) عوامل دیگری غیر از تغییر شرایط فیزیکی در عملکرد کارکنان مؤثر بوده است ✓
 - ج) نیازهای اجتماعی باعث افزایش عملکرد کارکنان شده است
 - د) بالا رفتن روحیه کارکنان موجب افزایش عملکرد آنان شده است
۲. کدام یک از گزینه‌های زیر از نتایج دور دوم مطالعات هائورن به شمار می‌آید؟
 - الف) افزایش پرداخت به کارکنان اهمیت زیادی در افزایش روحیه آنان دارد
 - ب) بعد از مصاحبه افراد درمی‌یافتند که مشکلاتشان حل شده است و روحیه بالایی پیدا می‌کردند
 - ج) توجه خاص به گروه آزمایش روحیه آنها را بالا برده، و روحیه بالا بهره‌وری را افزایش داده است ✓
 - د) احساسات کارگر درباره خود، سازمان و مدیران اهمیت خاصی دارد و روحیه او را بالا می‌برد
۳. کدام یک از گزینه‌های زیر از نتایج دور سوم مطالعات هائورن به شمار می‌آید؟
 - الف) سازمانها علاوه بر جنبه اقتصادی، دارای جنبه‌های اجتماعی و احساسی اند ✓
 - ب) سازمانها علاوه بر جنبه اقتصادی، دارای جنبه‌های سیاسی و اجتماعی اند
 - ج) سازمانها علاوه بر جنبه اجتماعی، دارای جنبه‌های اقتصادی و سیاسی اند
 - د) سازمانها علاوه بر جنبه احساسی، دارای جنبه‌های اقتصادی و اجتماعی اند
۴. متن زیر نتیجه‌گیری از کدام مطالعات است؟ گزینه درست را انتخاب کنید؟

«انسانها از فشار اجتماعی گروه همکاران خود بیشتر از تشویق و نظارت مدیریت سازمان متأثر می‌شوند»

 - الف) مطالعات مدیریت علمی
 - ب) مطالعات مدیریت اداری
 - ج) مطالعات بوروکراسی
 - د) مطالعات هائورن ✓
۵. کدام یک از گزینه‌های زیر در نهضت روابط انسانی نادیده گرفته می‌شد؟
 - الف) اجزای سازمان و ارتباط آنها با محیط
 - ب) کارآیی مدیریت و ارتباط آن با محیط

ج) کل سازمان و ارتباط آن با محیط ✓

د) کل سازمان و ارتباط آن با مدیریت

۶. اندیشه‌هایی را که نهضت روابط انسانی مبلغ آنها شد به اختصار توضیح دهید.

۲.۲.۲ نگرش رفتاری

← هدفهای رفتاری: از شما انتظار می‌رود بعد از مطالعه این قسمت بتوانید:

- مبانی جنبش روابط انسانی را توضیح دهید

- رفتار سازمانی را تعریف کنید

- زمینه‌های آموزشی و مطالعاتی دانشمندان رفتاری را توضیح دهید

- ویژگی اصلی نگرش رفتاری را توضیح دهید

- فکر بنیادی نگرش رفتاری را توضیح دهید

مطالعات هائورن در پدید آمدن جنبش روابط انسانی و بر تفکر مدیریتی دهه ۱۹۵۰ - ۱۹۶۰ تأثیر مهمی داشت* (این جنبش بر این مبنا استوار بود که مدیرانی که روابط انسانی خوبی در محیط کار برقرار می‌کنند می‌توانند به بهره‌وری دست یابند)* به علاوه، جنبش روابط انسانی مرحله‌ای را ایجاد کرد که تکامل یافته آن امروز به عنوان رشته رفتاری سازمانی، یعنی مطالعه افراد و گروهها در سازمان مطرح است (شر مرهورن، ۱۹۹۶، ۳۴).

پژوهشگرانی که بیشتر در زمینه علوم اجتماعی (روانشناسی، جامعه‌شناسی و انسان‌شناسی) آموزش دیده بودند، شیوه‌های پیچیده‌ای را به کار گرفتند و یافته‌های تازه‌ای از روابط انسانی را مطرح کردند که نشان می‌داد ارتباط متقابل انسان و سازمان بسیار پیچیده است. این پژوهشگران به عنوان «دانشمندان رفتاری» شناخته شدند.

علمای رفتاری مطالعه مسایل سازمان و مدیریت را به صورت جدی‌تر و به مدد روشهای دقیق علمی دنبال کردند* (ویژگی اصلی این شیوه کاربرد روش تحقیق علمی و کشف روابط علی است و از مفاهیم و نظریه‌های جامعه‌شناسی، روانشناسی و مردم‌شناسی به منظور بسط و توسعه دانش رفتاری در محیط کار سازمانها استفاده

می‌کند. *

فکر بنیادی مکتب رفتاری آن است که چون مدیر باید «کار را به وسیله افراد دیگر

انجام دهد» بنابراین مدیریت، به واقع، کاربرد علم رفتار است و مدیر باید بداند که چگونه افراد را به کار برانگیزد، آنان را رهبری کند و روابط متقابل افراد و رفتار گروهی را کاملاً درک کند. بنابراین، مدیران باید به دانش و مهارتهای رفتاری مجهز شوند. علمای رفتاری از طریق تحقیقات خود در انواع سازمانها، بر دانش و معرفت مدیریت در زمینه رفتار سازمانی افزوده و پژوهش در انواع مسایل سازمانی را رواج داده‌اند (علاقه‌بند، ۱۳۷۰، ۱۷۹). برخی از نظریات این دانشمندان در بخش هدایت ارائه خواهد شد.

؟ خودآزمایی

۱. کدام یک از گزینه‌های زیر مبنای جنبش روابط انسانی را توضیح می‌دهد؟
(الف) روابط انسانی خوب در سازمان موجب کارایی مدیران می‌شود
(ب) کارایی مدیران موجب روابط انسانی خوب در سازمان می‌شود
(ج) بهره‌وری مدیران موجب روابط انسانی خوب در سازمان می‌شود
(د) روابط انسانی خوب در سازمان موجب بهره‌وری مدیران می‌شود ✓
۲. با توجه به عبارت زیر گزینه درست را انتخاب کنید
«رفتار سازمانی یعنی مطالعه افراد، گروهها و مدیران در سازمان»
(الف) درست است
(ب) درست نیست ✓
۳. کدام یک از گزینه‌های زیر ویژگی اصلی نگرش رفتاری را نشان می‌دهد؟
(الف) کاربرد روش تحقیق علمی و کشف بهترین نوع ارتباطات سازمانی
(ب) کاربرد روش تحقیق علمی و کشف روابط علی با استفاده از رشته‌های علمی مربوط ✓
(ج) کاربرد روش تحقیق علمی و کشف بهترین نوع ساختار سازمانی
(د) کاربرد روش تحقیق علمی و کشف روابط صحیح بین اعضای سازمان و محیط
۴. با انتخاب گزینه درست متن زیر را کامل کنید.
فکر بنیادی نگرش ... آن است که چون مدیر باید «کار را به وسیله دیگران انجام دهد» بنابراین مدیریت، به واقع، کاربرد ... است.
(الف) رفتاری - علم رفتار ✓
(ب) رفتاری - روش تحقیق

- ج) سیستمی - علم رفتار
 د) روابط انسانی - روش تحقیق
 ۵. زمینه‌های آموزشی و مطالعاتی دانشمندان رفتاری را توضیح دهید.

۳.۲ نگرش‌های کمی سیستمی، اقتضایی و جنبش جدید روابط انسانی
 هدف کلی. آشنایی با نگرش‌های کمی، سیستمی، اقتضایی و جنبش جدید روابط انسانی



۱.۳.۲ نگرش کمی مدیریت

← هدفهای رفتاری. از شما انتظار می‌رود بعد از مطالعه این قسمت بتوانید:

- هدف اصلی نگرش کمی مدیریت را توضیح دهید
- شاخه‌های اصلی نگرش کمی مدیریت را نام ببرید
- علم مدیریت را توضیح دهید
- مدیریت عملیاتی را توضیح دهید
- کارآیی، اثر بخشی و بهره‌وری را تعریف کنید
- سیستمهای اطلاعاتی مدیریت را توضیح دهید

همان‌طور که توضیح داده شد، هدف مدیریت علمی بررسی علمی برای یافتن بهترین شیوه‌های اجرای کار جهت بالا بردن کارآیی و هدف نگرش رفتاری کاربرد روش علمی برای حل مسایل انسانی در مدیریت بود. هدف اصلی نگرش کمی مدیریت کاربرد روش علمی برای حل مسایل فنی در سطح وسیع است. *

مدیریت کمی سه شاخه اصلی دارد: علم مدیریت، مدیریت عملیاتی، و سیستمهای اطلاعاتی مدیریت (بووی، ۱۹۹۳، ۵۶).

۱. علم مدیریت. علم مدیریت یا تحقیق در عملیات به مفهوم کاربرد یک نگرش علمی برای حل مسایل مدیریتی است و هدف آن کمک به مدیران برای تصمیم‌گیری بهتر است. این نگرش بر مجموعه‌ای از فنون ریاضی تأکید دارد که یا در حوزه «علم مدیریت» ابداع شده‌اند و یا از سایر رشته‌های علوم، ریاضی، آمار، مهندسی و مانند آنها اقتباس شده‌اند (آذر، ۱۳۷۸، ۲-۴).

۲. مدیریت عملیاتی. در هر سازمانی اعم از خصوصی یا عمومی، تولیدی یا

خدماتی، مدیریت عملیاتی نظارت و هدایت نظام‌مند فرآیندهایی است که موجب می‌شود داده‌ها به کالاها و خدمات نهایی تبدیل شوند. کارآیی و اثربخشی فرآیند تبدیل نقشی اساسی در تحقق اهداف و راهبردهای کلی سازمان برعهده دارد (هل ریگل، ۱۹۸۹، ۶۹۷). در این نگرش مدیریتی شیوه‌های کمی برای افزایش بهره‌وری و کارآیی در تولید کالاها و خدمات به کار می‌رود.

اگر چه درباره تعریف بهره‌وری اتفاق نظر وجود ندارد ولی می‌توان آن را به عنوان نسبت ستاده به داده در یک دوره زمانی با توجه به کیفیت تعریف کرد. بهره‌وری مستلزم اثربخشی، کارآیی در عملکرد فردی و سازمانی است. (اثربخشی) به معنای تحقق اهداف و کارآیی نیز به معنای دستیابی به هدفها با حداقل منابع است (کوتز، ۱۹۸۹، ۶).

۳. سیستمهای اطلاعاتی مدیریت (سیستمهای اطلاعاتی مدیریت، اطلاعات را جمع‌آوری و پردازش می‌کنند و انتقال می‌دهند تا مدیر بتواند در اجرای وظایف خود از این اطلاعات استفاده کند). مدیران از سیستمهای اطلاعاتی مدیریت بیش از شیوه‌های کمی دیگر استفاده می‌کنند. برای مثال آنان از این سیستمها بهره می‌گیرند تا بتوانند جزئیات بسیاری درباره سازمان، مشتریان و محیط سازمان به دست آورند. از آنجا که جمع‌آوری و تحلیل توده کمی اطلاعات منافع زیادی برای مدیران دربر دارد، سیستمهای اطلاعاتی مدیریت امروز به عنوان جزو جدا ناشدنی همه وظایف مدیریتی و در کلیه سطوح بیشتر سازمانها به چشم می‌خورد (بووی، ۱۹۹۳، ۵۶-۵۷).

خودآزمایی؟

۱. کدام یک از گزینه‌های زیر هدف اصلی نگرش کمی را توضیح داده است؟
 - الف) بررسی علمی برای یافتن بهترین شیوه‌های اجرای کار
 - ب) کاربرد روش علمی برای حل مسایل انسانی در مدیریت
 - ج) کاربرد روش علمی برای حل مسایل فنی مدیریت ✓
 - د) بررسی علمی برای یافتن اثربخش‌ترین شیوه‌های مدیریت
۲. کدام یک از گزینه‌های زیر مدل‌های ریاضی را در موقعیتهای مختلف مدیریتی به کار می‌برد؟

ب) مدیریت عملیاتی

الف) علم مدیریت ✓

۳. کدام یک از گزینه‌های زیر نگرشی مدیریتی است که شیوه‌های کمی را برای افزایش بهره‌وری و کارایی در تولید کالاها و خدمات به کار می‌برد؟

- (ج) سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت
 (د) مدیریت علمی
 (الف) علم مدیریت
 (ب) مدیریت عملیاتی ✓

۴. کدام یک از گزینه‌های زیر به معنای تحقق اهداف است؟

- (ج) سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت
 (د) مدیریت علمی
 (الف) بهره‌وری
 (ب) کارآیی
 (ج) کارآمدی
 (د) اثربخشی ✓


۵. اگر مدیران بخواهند جزئیات بیشتری درباره سازمان، مشتریان و محیط سازمان به دست آورند از کدام یک از گزینه‌های زیر استفاده می‌کنند؟

- (الف) مدیریت عملیاتی
 (ج) علم مدیریت
 (ب) سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت ✓
 (د) مدیریت علمی

۶. شاخه‌های اصلی مدیریت کمی را نام ببرید.

علم مدیریت / مدیریت تحلیلی / سیستم اطلاعاتی مدیریت

۲.۳.۲ نگرش سیستمی

هدف کلی. آشنایی با نگرش سیستمی 

تقریباً از دهه ۱۹۶۰ به بعد، استفاده از نگرش سیستمی در مدیریت مرسوم شد. طرفداران این نظریه معتقدند که نگرش سیستمی بهترین طریق برای وحدت بخشیدن به مفاهیم و نظریه‌های مدیریت و دستیابی به نظریه‌ای جامع است (علاقه‌بند، ۱۳۷۰، ۱۸۰).

تعریف و محیط سیستم

← هدفهای رفتاری: از شما انتظار می‌رود بعد از مطالعه این قسمت بتوانید:

- سیستم را تعریف و برای آن نمونه‌هایی ذکر کنید

- محیط سیستم را توضیح دهید

* (تعریف سیستم. سیستم مجموعه‌ای از اجزاست که با ارتباط و پیوند متقابل یک

کل واحد را تشکیل می‌دهند و نقش معینی را ایفا می‌کنند) (زاهدی، ۱۳۶۶، ۱۰).

*

بدین ترتیب اصطلاح سیستم مفهوم وسیع و گسترده‌ای دارد و نمونه‌های مختلف آن در زیست‌شناسی مانند بدن انسان، در فیزیک مانند ترموستات، قطعات موتور اتومبیل و در امور اجتماعی مانند شبکه‌های ارتباطی، سازمان و مانند آنهاست.

* (محیط سیستم. هر سیستم را محیطی خاص احاطه کرده و از عواملی مانند عوامل فرهنگی، طبیعی، اقتصادی، اجتماعی و سیاسی متأثر است و بر آنها تأثیر می‌گذارد) این تأثیر و تأثر جریانی یک جانبه نیست و جنبه متقابل دارد) بنابراین محیط هر سیستم را مجموعه‌ای از عوامل تشکیل می‌دهد که با این که جزو سیستم نیستند اما تغییر در هر یک از آنها می‌تواند باعث تغییراتی در سیستم شود. (سیستم برای بقا در محیط باید پاسخگوی نیازهای محیطی باشد و خود را با شرایط و اوضاع و احوال محیط خود تطبیق دهد) (زاهدی، ۱۳۶۶، ۱۱-۱۳).

* (احتمالاً همه سیستمها، به جز هستی، با محیط خود دارای تعامل هستند و از محیطشان تأثیر می‌پذیرند.) *

? خودآزمایی

۱. با انتخاب گزینه درست عبارت زیر را کامل کنید.

«... مجموعه‌ای از اجزاست که با ارتباط و پیوند متقابل یک ... واحد را تشکیل می‌دهد و نقش یک را ایفا می‌کند.»

(ب) سیستم - سازمان - تصمیم‌گیری

(الف) سیستم - کل - معینی ✓

(د) سازمان - کل - تصمیم‌گیری

(ج) سازمان - سیستم - معینی

۲. کدام یک از گزینه‌های زیر نشان‌دهنده وضعیتی است که موجب بقای سیستم در محیط می‌شود؟

(الف) سیستم باید بر محیط تأثیر بگذارد و ناظر اوضاع و احوال محیط اطراف باشد

(ب) سیستم باید پاسخگوی نیازهای محیطی باشد و خود را با شرایط محیط تطبیق دهد ✓

(ج) سیستم باید اطلاعات را از محیط بگیرد و براساس آنها پاسخ صحیح را انتخاب کند

(د) سیستم باید به نیازهای محیط توجه کند و بر محیط اطراف تأثیر بگذارد

۳. نمونه‌هایی از سیستم را در زیست‌شناسی، فیزیک و امور اجتماعی بنویسید.

① سل فرعی مرز سل

② هم‌افزایی جزیان

③ سیستم بازکرد

← هدفهای رفتاری. از شما انتظار دارد بعد از مطالعه این قسمت بتوانید:

- مفاهیم کلیدی سیستم را نام ببرید
- سیستمهای فرعی را توضیح دهید
- هم‌افزایی را تعریف و برای آن مثالی بیان کنید
- سیستمهای باز و بسته را تعریف و برای هر یک نمونه‌ای ذکر کنید
- تفاوت مرز سیستمهای فیزیکی و اجتماعی را تحلیل و برای آن نمونه‌ای ذکر کنید
- جریان سیستم را توضیح دهید
- بسیاری از مفاهیم نگرش سیستمی راه خود را در رشته مدیریت نیز باز کرده‌اند و مدیران باید با این مفاهیم آشنا باشند.

* سیستمهای فرعی. اجزایی که کل سیستم را می‌سازند سیستمهای فرعی نامیده می‌شوند. در یک سازمان می‌توان سیستمهای فرعی مانند تولید، بازاریابی، امور مالی، کارگزینی و مانند آنها را مشاهده کرد. همچنین هر سیستمی برای کل بزرگتر از خود یک سیستم فرعی است. بنابراین برای نمونه بخش مالی یک کارخانه اتومبیل‌سازی، سیستمی فرعی از کارخانه محسوب می‌شود که آن کارخانه نیز سیستمی فرعی از شرکت ایجادکننده کارخانه به حساب می‌آید. شرکت نیز سیستمی فرعی از صنعت خودروسازی کشور محسوب می‌شود و این صنعت نیز سیستمی فرعی از اقتصاد ملی و اقتصاد ملی سیستمی فرعی از اقتصاد جهانی به شمار می‌آید.

* هم‌افزایی. هم‌افزایی یعنی این که هر مجموعه بزرگتر از اجزای تشکیل‌دهنده آن است. در مفهوم سازمانی، هم‌افزایی یعنی اگر بخشهای جداگانه در درون یک سازمان با هم همکاری و کنش متقابل داشته باشند کارایی آنها بیش از زمانی است که هر یک به تنهایی عمل کنند. برای نمونه در یک مؤسسه کوچک، اگر همه قسمتها با یک واحد مالی کار کنند، کارایی بیشتر خواهند داشت تا اینکه هر قسمت برای خود بخش مالی جداگانه‌ای داشته باشد (استونر، ۱۹۹۵، ۴۷). یا وقتی چند مهندس دو یا چند محصول را طراحی می‌کنند اگر برای تولید این محصولات از امکانات و تجهیزات یکسانی

استفاده شود، مجاری توزیع یکسان باشد و فروشندگان یکسانی آنها را بفروشند هزینه کلی آنها کمتر از زمانی است که هر یک از کالاها جداگانه طراحی، تولید و توزیع شود. سیستمهای باز و بسته. سیستمی باز نامیده می شود که با محیط اطراف خود کنش متقابل داشته باشد و سیستمی را بسته می نامند که با محیط خود ارتباط متقابل نداشته باشد. همه سازمانها با محیطشان کنش متقابل دارند اما میزان این ارتباط متفاوت است. برای نمونه یک کارخانه اتومبیل سازی یا یک دانشگاه سیستم بازتری نسبت به یک صومعه یا زندان دارد.

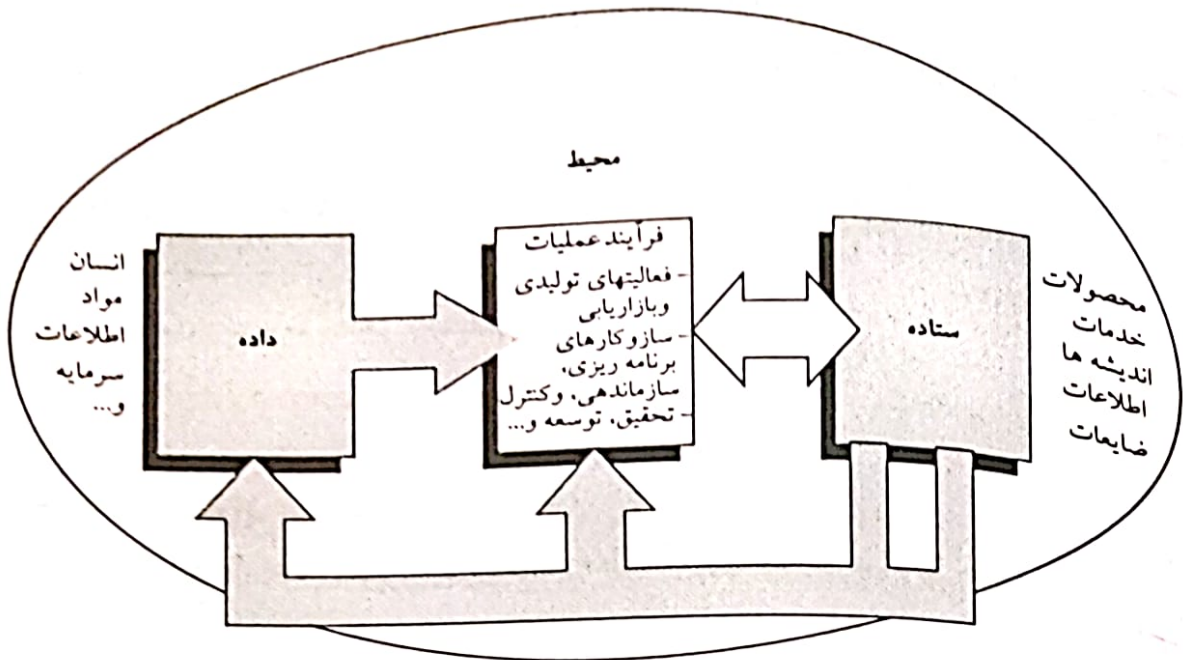
سیستمهای بسته بیشتر به سیستمهای مکانیکی در فیزیک و علوم تجربی اطلاق می شود. این سیستمها صرفاً با استفاده از نیروهای داخلی و بدون ارتباط با محیط خارج می توانند به کار خود ادامه دهند. در نظریه های کلاسیک سازمان را به عنوان سیستم بسته ای تلقی می کردند که فقط متکی بر عوامل و نیروهای داخلی است و بدون ارتباط با محیط خارج می تواند مسایل خود را از طریق سلسله مراتب و تقسیم کار و روابط رسمی در داخل دستگاه حل و فصل کند. در حالی که در نظریه های جدید (مدیریت)، سازمان سیستم بازی است که به طور دایم با محیط اطراف خود در تعامل است.

مرز سیستم. هر سیستمی مرزی دارد که آن را از محیط اطرافش جدا می کند. در سیستمهای بسته، مرز سیستم سخت و محکم و قابل تشخیص است. در سیستمهای باز، مرزها قابل انعطاف اند و تشخیص آنها دشوار است. مرز سیستمهای مکانیکی و فیزیکی با محیطهای اطراف آسانتر از مرز سیستمهای اجتماعی قابل تشخیص است، زیرا برای تشخیص یک کامیون یا بدن انسان از کامیون دیگر و انسان دیگر مشکلی وجود ندارد، اما تبیین مرزهای سیستمهای اجتماعی به آسانی امکان پذیر نیست. درباره مرزهای سیستمهای فرعی نیز این اشکال وجود دارد، زیرا برای نمونه گیربکس یک موتور کامیون به راحتی از دیگر قطعات کامیون قابل تشخیص است و همچنین سیستم قلب انسان کاملاً جدا از دیگر سیستمهای فرعی بدن انسان است. اما درباره سازمان این نتیجه صدق نمی کند، زیرا مرزهای سازمان قابل رؤیت نیست. مرزهای سیستمهای اجتماعی بر پایه ارتباطات قرار دارد نه بر پایه عوامل مادی و محسوس. به همین جهت به راحتی نمی توان تشخیص داد که کجا سازمان تمام و محیط آغاز می شود (کول، ۱۹۹۰، ۷۱). جریان هر سیستمی جریانهایی از اطلاعات، مواد و انرژی است (شامل انرژی

انسانی). این ورودیها به سیستم از محیط، داده نامیده می شود (برای نمونه، مواد خام). داده ها در سیستم، طبق برنامه سیستم در جریان تغییر و تبدیل قرار می گیرند. این مرحله را فرآیند عملیات می نامند. کالا یا خدماتی که پس از طی فرآیند عملیات از سیستم صادر می شود بازده یا ستاده نام دارد.

بازخورد. بازخورد کلید نظارت سیستم است و برای حفظ تعادل پویای سیستم ضروری است. منظور از بازخورد (تریباتی) است که موجب می شود سیستم به طور دایم اطلاعات لازم را درباره چگونگی بازده به دست آورد و چنانچه نتیجه حاصل با معیارهای مورد نظر تطبیق نداشته باشد (در جهت جلوگیری از انحراف سیستم اقدام شود. وقتی عملیات سیستم آغاز می شود، اطلاعات به افراد خاص یا شاید کامپیوتر باز می گردد و در نتیجه چگونگی نتیجه کار تشخیص داده می شود و در صورت لزوم اصلاحاتی به عمل می آید (استونر، ۱۹۹۲، ۴۵ - ۴۶). بازخورد در یک سیستم مکانیکی، مانند ترموستات به راحتی مشاهده می شود؛ چنانچه دمای هوای اتاق از درجه مطلوب منحرف شود، ترموستات سیستم را برای جلوگیری از این انحراف به طور خودکار تنظیم می کند. در سازمانها گزارشهایی که مدیران از چگونگی عملکرد واحدهای خود دریافت می کنند، نوعی بازخورد است که موجب می شود آنان اطلاعات لازم درباره نحوه عملکرد واحدها را کسب و آن را با معیارها مقایسه و در صورت لزوم نسبت به رفع انحرافات اقدام کنند. اطلاعات می تواند به شکلهای مختلف از قبیل حجم فروش، سفارشات جدید، سهم بازار، شکایتهای مشتری، و مانند آنها موجب کنترل داده ها و فرآیند عملیات شود.

برای «جریان» و «بازخورد» می توان مثال دیگری ارائه داد. در یک دانشگاه، داده ها شامل دانشجویان، استادان، پول و ساختمان است. فرآیند عملیات شامل فیزیکی از قبیل درس دادن، تکالیف، تجربیات آزمایشگاهی، مقاله های هر نیمسال تحصیلی، امتحان و مواردی شبیه به اینهاست. ستاده عبارت است از فارغ التحصیلان دانشگاه. در یک دانشگاه یکی از اشکال بازخورد می تواند توانایی فارغ التحصیلان برای یافتن شغل یا میزان قبولی فارغ التحصیلان در دوره های بالاتر تحصیلات عالی باشد. شکل ۱.۲ نمایانگر نگرش سیستمی به سازمان است.



شکل ۱.۲ سازمان به عنوان سیستم منبع: (هل ریگل، ۱۹۸۹، ۶۱)

خودآزمایی؟

۱. کدام یک از گزینه های زیر به این معناست که اگر بخشهای جداگانه در درون سازمانی با هم همکاری و کنش متقابل داشته باشند، کارآیی آنها بیش از زمانی است که هر یک به تنهایی عمل کنند؟

هم افزایی سازمانی

(ب) همکاری متقابل

(د) بهره‌وری

(الف) هماهنگی

(ج) هم افزایی

۲. با انتخاب گزینه درست عبارت زیر را کامل کنید.

«در سیستمهای باز مرزها ... و تشخیص آنها ... است.»

(ب) نامشخص - دشوار

(د) قابل انعطاف - آسان

(الف) سخت - آسان

(ج) قابل انعطاف - دشوار

۳. کدام یک از گزینه های زیر کلید نظارت سیستم، و برای حفظ تعادل پویای سیستم ضروری است؟

(ب) مرز سیستم


(د) بازخورد

(الف) جریان

(ج) هم افزایی

۴. با توجه به عبارت زیر گزینه درست را انتخاب کنید.
 اجزایی که کل سیستم را می سازد، سیستمهای فرعی نامیده می شوند، هر سیستم برای کل بزرگتر خود مانند سیستمی فرعی است.
 الف) درست است ب) درست نیست
۵. تفاوت سیستمهای باز و بسته را با ذکر مثالی بنویسید
۶. جریانهای مربوط به هر سیستم را توضیح دهید
۷. مفاهیم کلیدی سیستم را نام ببرید

سازمان به عنوان سیستم

هدفهای رفتاری. از شما انتظار دارد بعد از مطالعه این قسمت بتوانید: 

- هدف از طرح سازمان به عنوان سیستم را توضیح دهید
- وضعیت سازمان را در نظریه های کلاسیک با نظریه های جدید مقایسه کنید
- جنبه فنی و جنبه اجتماعی سازمان را توضیح دهید

سازمان به عنوان سیستم

وقتی سازمان به عنوان سیستم طرح می شود هدف این است که

۱. سازمان به عنوان یک کل، که شامل مجموعه ای از بخشهای جدا از هم از قبیل امور مالی، کارگزینی، تولید، بازاریابی و مانند آنهاست در نظر گرفته شود.

۲. بر روابط سازمان با محیط اطراف، که خصوصاً در این زمان واجد اهمیت است، تأکید شود.

۳. بر نقش حساس و اساسی جریان اطلاعاتی، که نشان عصر حاضر و پیشرفت کامپیوتر است، تأکید شود (بوچل، ۱۹۷۷، ۲۹).

همان طور که گفته شد، در نظریه های کلاسیک، سازمان را سیستمی بسته می دانستند ولی در نظریه های جدید سازمانی، سازمان در عین حال که سیستمی باز است، به عنوان سیستمی «فنی - اجتماعی» مطرح می شود. جنبه فنی سازمان شامل ابزارها، ماشینها، وسایل و روشهای عملیاتی است و جنبه اجتماعی آن که خود سیستمی فرعی را تشکیل می دهد بیانگر روابط کارکنان در درون سازمان است. این سیستم فرعی

که مرکب از آرمانها، عواطف و انتظارات کارکنان و مدیران است، از عناصر تشکیل دهنده سیستم کلی است. دو جنبه فنی و اجتماعی یک سازمان به هم وابسته و مرتبط اند. البته این سیستمها در سازمانهای مختلف، با توجه به مقاصد سازمانها متفاوت اند (فرشاد، ۱۳۶۲، ۱۴۶-۱۶۵).

جنبه فنی ابزار- ماشین - وسائل و روشهای عملی
خودآزمایی اجتماعی سیستم فنی - بیان روابط سازمان در درون سازمان است

۱. کدام یک از گزینه‌های زیر از هدفهای سازمان برای مطرح شدن به عنوان سیستم به شمار می‌آید؟

الف) سازمان به عنوان یک کل شامل مجموعه‌ای از بخشهای به هم پیوسته است.
ب) بر روابط سازمان با محیط درونی، که امروز واجد اهمیت است، تأکید می‌شود.
ج) بر نقش حساس کامپیوتر و رسانه‌ها که نشانه عصر حاضر است، تأکید می‌شود.
د) بر نقش حساس و اساسی جریان اطلاعاتی که نشان عصر حاضر است، تأکید می‌شود.

۲. گزینه درست را انتخاب کنید.

الف) در نظریه‌های کلاسیک سازمان به عنوان سیستمی «فنی - اجتماعی» مطرح می‌شد

ب) در نظریه‌های جدید سازمان به عنوان سیستمی بسته و «فنی - اجتماعی» مطرح می‌شد

ج) در نظریه‌های جدید سازمان هم سیستمی باز و هم سیستمی «فنی - اجتماعی» است

د) در نظریه‌های کلاسیک سازمان هم سیستمی باز و هم سیستمی «فنی - اجتماعی» است

۳. کدام یک از گزینه‌های زیر جنبه اجتماعی سازمان را نشان می‌دهد؟

الف) نوع ماشین آلات
ب) انتظارات کارگران
ج) روشهای تولید
د) روشهای کنترل تولید

۳.۳.۲ نگرش اقتضایی

← هدفهای رفتاری. از شما انتظار می‌رود بعد از مطالعه این قسمت بتوانید:

- نگرش اقتضایی و شعار آن را توضیح دهید
- ارتباط نگرش اقتضایی و مهارت ادراکی را تحلیل کنید
- متغیرهای اقتضایی را نام ببرید
- میزان اهمیت هر یک از متغیرهای اقتضایی را توضیح دهید
- فناوری را تعریف کنید
- فناوری ساده و پیچیده را توضیح دهید
- رابطه نگرش سیستمی و نگرش اقتضایی را توضیح دهید.

اساس نگرش اقتضایی که به آن نگرش موقعیتی نیز گفته می‌شود بر این استوار است که یک الگوی مدیریت برای همه موقعیتها به عنوان بهترین راه وجود ندارد. وظیفه مدیر این است که تعیین کند چه روشی، در چه موقعیت خاصی، تحت چه شرایط ویژه‌ای و در چه زمان بخصوصی بهترین زمینه را برای نیل به اهداف مدیریت فراهم می‌کند. در این راه مدیر از یافته‌های موجود در نظریه‌های کلاسیک، نئوکلاسیک و سیستمی بهره می‌گیرد و با توجه به شرایط زمان و موقعیتی که در آن قرار دارد تصمیم مقتضی در هر مورد اتخاذ می‌کند. به عبارت دیگر، نگرش اقتضایی مستلزم پرورش مهارتی ادراکی است؛ مدیر باید یک موقعیت را بشناسد، آن را درک کند و قبل از اتخاذ تصمیم، نگرش مناسب بموقعیت را بیابد و آن را به کار گیرد.

در نگرش اقتضایی، بهترین راه حل برای مسایل مدیریتی راه حلی است که به خصوصیات منحصر به فرد موقعیتی که مدیر با آن مواجه است پاسخ دهد. شعار نگرش اقتضایی این است: «هر چیزی به موقعیت بستگی دارد» (هیکس، ۱۹۸۱، ۶۲۵-۶۲۶).

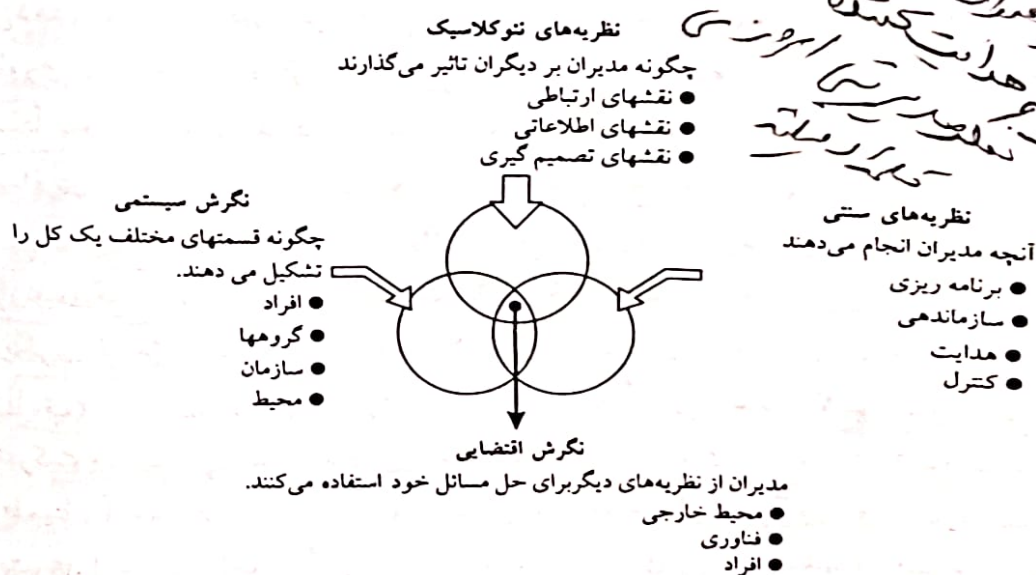
نگرش اقتضایی به اندازه کافی توسعه نیافته است که بتواند برای موقعیت‌های مختلف پیشنهادهایی درباره جزئیات امر به مدیران ارائه دهد. جوهر اساسی این نگرش این است که اعمال مدیریت عموماً ناشی از (۱) الزامات محیط خارجی سازمان، (۲) فناوری (فنون به کار رفته برای تولید یا ارائه کالا و خدمات)، و (۳) افرادی است که برای سازمان کار می‌کنند این عوامل را متغیرهای اقتضایی می‌نامند. اهمیت نسبی هر یک از متغیرها به نوع مسایل مدیریتی مورد بررسی بستگی دارد (هل ریگل، ۱۹۸۹، ۶۵).

برای نمونه در طراحی ساختار سازمانی یک مدیر باید طبیعت محیط خارجی سازمان و فرآیند اطلاعات - ارتباطات مورد نیاز را بشناسد. برای مثال، ساخت سازمانی یک مؤسسه حسابرسی بسیار متفاوت از یک شرکت هواپیمایی است. یک مؤسسه حسابرسی، تقریباً مشتریان ثابتی دارد که باید تا پایان تیرماه هر سال وضعیت مالیاتشان روشن شود. این سازمان عده زیادی کارکنان نیمه وقت در فصل کار حسابرسی دارد که برای تنظیم حسابها و نوشتن دفاتر از آنان استفاده می شود و بعد از دوران بحران کار دوره کار آنها به پایان می رسد. اما شرکت هواپیمایی رقبای زیاد و مشتریان بسیار متغیری دارد که متقاضی اطلاعاتی از قبیل هزینه بلیط، شماره پرواز، زمان رسیدن و برگشتن و مانند آن هستند که باید به سرعت پاسخ داده شود. این فرآیند دایمی اطلاعات مستلزم وجود نیروی انسانی تمام وقت است.

فناوری شیوه‌ای است که برای تبدیل داده‌های سازمان به بازده به کار می رود. فناوری فقط ماشین نیست. بلکه عبارت است از دانش، ابزار، شیوه‌ها و اعمالی که برای تغییر شکل مواد خام به کالاهای ساخته شده یا خدمات به کار می رود. فناوری ساده عبارت است از تصمیم‌گیریهایی عادی درباره قوانین و مقررات که در طول فرآیند تولید به کارکنان کمک می کند. در مؤسسه حسابرسی که اطلاعات حسابها را به کامپیوتر می دهند، وظایف یکنواختی انجام می شود که مستلزم تصمیم‌گیری مستقل نیست. فناوری پیچیده در آنجا قرار دارد که مستخدم باید تصمیمهای مختلفی را با اطلاعات نسبتاً محدود اتخاذ کند. در شرکت هواپیمایی، واحد فروش بلیط باید بتواند به صدها مسافری که پروازشان باطل می شود پاسخ گوید و به سرعت برای آنان تصمیم‌گیری کند. افراد استعدادهای مختلفی برای کار تکراری و یا کار کردن در شرایط عدم اطمینان دارند. انگیزه‌ها، تواناییها و شخصیت آنان ممکن است آنان را در کاری مؤثر و در شغل دیگری غیر مؤثر کند. شخصی که اطلاعات حسابداری را وارد می کند باید استعداد زیادی در اجرای کارهای تکراری داشته باشد و به آسانی خسته و کسل نشود، ولی در شرکت هواپیمایی مسئول فروش بلیط باید انعطاف‌پذیری باشد و در شرایط عدم اطمینان آرامش داشته باشد و بتواند به انواع درخواستها پاسخ گوید و مسایل بسیار متنوع را حل کند (هل ریگل، ۱۹۸۹، ۶۵ - ۶۷). برای روشن شدن موضوع، نمونه دیگری ارائه می شود. چنانچه نیاز باشد کارگران برای افزایش بهره‌وری تشویق شوند،

نظریه پردازان کلاسیک ممکن است طرح جدیدی برای ساده کردن کار تجویز کنند. دانشمندان رفتاری ممکن است به جای آن در جستجوی ایجاد شرایط انگیزش روانی و پیشنهاد برخی نگرشها از قبیل غنی سازی شغل یعنی اضافه کردن مسئولیتهای برنامه ریزی و ارزیابی به وظایف کارکنان باشند. اما مدیری که در نگرش اقتضایی آموزش دیده است، خواهد پرسید: «چه شیوه‌ای در این جا بهترین است؟» اگر کارگران ماهر نیستند و فرصتهای آموزشی و منابع هم محدوده است، ساده کردن کار بهترین راه حل است. با وجود این، با کارگران ماهر که به تواناییهای خود افتخار می‌کنند، یک برنامه غنی سازی شغل ممکن است تأثیر بیشتری داشته باشد.

نگرش اقتضایی بر پایه نگرش سیستمی بنا شده است و بر جزئیات روابط بین اجزای سیستم تمرکز دارد. تلاش می‌کند عواملی را که تأثیر قطعی در یک وظیفه یا نتیجه دارند تعریف کند و روابط تخصصی بین عوامل مرتبط را توضیح دهد. با این استدلال حامیان نگرش اقتضایی آن را به عنوان شاخه هدایت کننده تفکر مدیریتی امروزی قلمداد می‌کنند. نگرش اقتضایی به مدیران می‌گوید به اختلافها و پیچیدگیهای هر موقعیتی آگاه باشند و سعی کنند متناسب با مورد خاص، بهترین اقدام را انجام دهند (استونر، ۱۹۹۲، ۴۷-۴۸). شکل ۲-۲ نمایانگر نگرش اقتضایی است.



شکل ۲.۲ نگرش اقتضایی ترکیبی از نظریه‌های مدیریت، منبع: (هل ریگل، ۱۹۸۹، ۶۶).

مستقیم با این سیستم
۱. الف) انتخاب درست را انتخاب کنید؟

خودآزمایی؟

۱. با توجه به متن زیر گزینه درست را انتخاب کنید؟
اساس نگرش اقتضایی این است که یک الگوی مدیریت برای همه موقعیتهای به عنوان بهترین راه وجود دارد.

الف) درست است ب) درست نیست

۲. به علت کدام یک از گزینه‌های زیر نگرش اقتضایی مستلزم پرورش مهارتهای ادراکی است؟

الف) مدیر در هر سطحی به مهارتهای ادراکی و انسانی نیاز دارد تا تصمیمهای مناسب اتخاذ کند

ب) مدیر باید یک موقعیت را بشناسد و با افرادی که در سازمان کار می‌کنند روابط خوب و انسانی برقرار کند

ج) مدیر باید یک موقعیت را بشناسد، آن را درک کند و نگرش مناسب با موقعیت را به کار گیرد

د) مدیر باید شعار نگرش اقتضایی را در موقعیت مناسب به کار برد و آن را درک کند
۳. کدام یک از گزینه‌های زیر نشان‌دهنده متغیرهای اقتضایی است؟

الف) الزامات محیط داخلی، فناوری و کارکنان سازمان

ب) الزامات محیط خارجی، فناوری و کارکنان سازمان

ج) الزامات محیط خارجی، نیازهای مدیریتی و کارکنان سازمان

د) الزامات محیط داخلی، نیازهای مدیریتی و کارکنان سازمان

۴. کدام یک از گزینه‌های زیر تعریف درستی از فناوری ارایه داده است؟

الف) ابزار و وسایل پیشرفته‌ای که برای تولید کالاها، خدمات مورد استفاده قرار می‌گیرند

ب) ماشین‌آلات و وسایلی که تولید بیشتر کالاها و خدمات را امکان‌پذیر می‌سازد

ج) دانشی که برای تولید ماشین‌آلات و ابزار و تولید کالاها و خدمات به کار می‌رود

د) دانش، ابزار و شیوه‌هایی که برای تغییر شکل مواد خام به کالاهای ساخته شده به کار می‌رود

۵. اهمیت نسبی هر یک از متغیرهای اقتضایی به کدام یک از گزینه‌های زیر بستگی

دارد؟

الف) نوع مسایل مدیریتی مرور بر

ب) شرایط محیط خارجی

د) شرایط محیط داخلی

ج) نوع تصمیم‌گیریهای مدیریتی

۶. در کدام یک از گزینه‌های زیر فناوری پیچیده است؟

الف) تصمیم‌هایی که درباره قوانین و مقررات در طول فرآیند تولید است

ب) تصمیم‌هایی که یکنواخت است و مستلزم استقلال تصمیم‌گیرنده نیست

ج) تصمیم‌های مختلفی که باید با اطلاعات نسبتاً وسیع اتخاذ شوند

د) تصمیم‌های مختلفی که باید با اطلاعات نسبتاً محدود اتخاذ شود

۷. رابطه نگرش سیستمی و اقتضایی را توضیح دهید.

۴.۳.۲ جنبش جدید روابط انسانی

هدفای رفتاری. از شما انتظار می‌رود بعد از مطالعه این قسمت بتوانید:



- چگونگی ایجاد نظریه Z را توضیح دهید

- مشخصات نگرش مدیریتی آمریکایی را تشخیص دهید

- مشخصات نگرش مدیریتی ژاپنی را تشخیص دهید

- دو خصوصیت عمده نظریه Z را توضیح دهید

- خصوصیات سازمانهای نوع Z را توضیح دهید

در طول بیست سال گذشته نظریه‌های دیگری در مدیریت معاصر پدید آمده

است. یکی از این نظریه‌ها نظریه Z است

۱۱۱۰-

نظریه Z

نظریه Z بعد از مطالعه اعمال مدیریت مؤسسه‌های مختلف ژاپنی و آمریکایی، ارایه

شد. نظریه A حاکی از نگرش مدیریتی آمریکایی بود و در آن سازمانها بر مسئولیت و

تصمیم‌گیری فردی تأکید داشتند و تعهدی برای استخدام بلندمدت افراد وجود نداشت.

دومین نظریه مدیریتی نظریه Z است که حاکی از نگرش مدیریتی ژاپنی است. نگرشی که

خصوصیات آن استخدام برای همه عمر خدمتی، مسئولیت گروهی و تصمیم‌گیری

مشارکتی است. نظریه Z نگرشی ترکیبی و آرمانی است که با استفاده از شیوه‌های

مدیریت ژاپنی و امریکایی پرداخته شده است. ترکیبی از تعهد به استخدام برای همه عمر خدمتی با مسئولیت فردی و تصمیم‌گیری مشارکتی است. سازمانهای امریکایی که بر اساس نظریه Z اداره شده‌اند، سبک مدیریتی را ارائه داده‌اند که دارای بسیاری از خصوصیات مدیریت ژاپنی است. شکل شماره ۳.۲ خصوصیات سازمانهای امریکایی، ژاپنی و نوع Z را نشان می‌دهد (بووی، ۱۹۹۳، ۶۲-۶۳).



شکل ۳.۲ خصوصیات سازمانهای نوع J، A و Z کمینج: (بووی، ۱۹۹۳، ۶۳)

ضروری است برای آشنایی بیشتر دانشجویان درباره دو خصوصیت عمده نظریه Z، یعنی استخدام برای همه عمر خدمتی و تصمیم‌گیری مشارکتی توضیح مختصری داده شود.

استخدام برای همه عمر خدمتی. از جنبه‌های مهم مدیریت ژاپنی استخدام برای همه عمر خدمتی است؛ یعنی کارکنان معمولاً زندگی کاری خود را با مؤسسه واحدی می‌گذرانند که این امر امنیت خاطر و احساس تعلق در آنان ایجاد می‌کند و نتیجه آن وفاداری کارکنان نسبت به سازمان و سازگاری و تطبیق آنان با اهداف مؤسسه است. در این ارتباط نظام ارشدیت در سازمانهای ژاپنی رعایت می‌شود؛ یعنی برای کارکنان مسن

مؤسسه که مدت بیشتری در استخدام سازمان بوده‌اند حق ویژه‌ای قائل می‌شوند.

تصمیم‌گیری مشارکتی. در سازمانهای ژاپنی عقیده بر این است که اندیشه‌های جدید ابتدا از سطوح پایین سازمان به بالا می‌آید. بنابراین، کارکنان سطحهای پایینتر پیشنهادهایی به پرسنل سطوح بالاتر ارایه می‌دهند سرپرستان پیشنهادها را می‌پذیرند، توصیه‌هایی درباره پیشنهادها ارایه می‌دهند و زبردستان را به ارایه پیشنهادها تشویق می‌کنند و در صورت ضرورت پیشنهادها را برای تکمیل شدن به پیشنهاددهنده باز می‌گردانند. در مدیریت ژاپنی تصمیمها با توافق اتخاذ می‌شود، پیشنهادهای کارکنان سطح پایین پس از تأیید سطوح بالاتر به مدیران عالی سازمان می‌رسد. اگرچه در مدیریت ژاپنی فرآیند تصمیم‌گیری (مان‌بر) است، ولی به علت توافق عمومی در سطوح مختلف مدیریت تصمیم به سرعت تکمیل می‌شود.

خصوصیت مهم تصمیم‌گیری ژاپنی این است که برای تعریف مسئله تلاش زیادی به عمل می‌آید و قبل از اتخاذ تصمیم، ارتباط زیادی بین کارکنان سطوح مختلف برقرار می‌شود.

مدیریت ژاپنی در مقابل مدیریت امریکایی و نظریه Z

چون میزان بهره‌وری در سازمانهای ایالات متحد کاهش یافت، آنان برای یافتن پاسخی جهت بحران بهره‌وری، مدیریت ژاپنی را آزمایش کردند. آنان بر دو خصوصیت عمده مدیریت ژاپنی یعنی استخدام برای همه عمر خدمتی و تصمیم‌گیری مشارکتی تأکید داشتند.

در نظریه Z، برخی اعمال مدیریت ژاپنی که در محیط ایالات متحد قابل پذیرش است، انتخاب و در چند شرکت اعمال شد. با وجود اعمال مدیریت ژاپنی و علی‌رغم تأکید بر تصمیم‌گیری گروهی، هنوز در این شرکتها مسئولیت برای فرد باقی مانده است، بر روابط غیر رسمی و دموکراتیک ناشی از اعتماد تأکید می‌شود. هنوز ساختار سلسله مراتبی در این سازمانهای امریکایی وجود دارد که در آنها نه تنها اهداف بلکه اختیارات، مقررات و انضباط رفتار همکارانه را هدایت می‌کند.

مدیریت مشارکتی جریان اطلاعات مورد نیاز برای رسیدن به توافق را تسهیل می‌کند. برنامه ریزی رسمی و اهداف واجد اهمیت هستند، اما بر معیارهای مادی تأکید

زیادی نمی شود و به جای آن فلسفه همکاری و ارزشهای همکاری اعمال مدیریت را هدایت می کند. افراد به عنوان انسان و نه عوامل مورد توجه قرار می گیرند. با وجود این، ارزشیابیهای اجرایی و ترفیعات کند شرکتهای ژاپنی در شرکتهای نوع نظریه Z مورد توجه نیستند (کوئتز، ۱۹۹۰، ۴۹۲-۴۹۳).

؟ خودآزمایی

۱. کدام یک از گزینه های زیر بر مسئولیت و تصمیم گیری فردی تأکید داشتند؟
(الف) نگرش مدیریتی امریکایی (ب) نگرش مدیریتی ژاپنی
(ج) نگرش مدیریتی Z (د) نگرش مدیریتی اقتضایی
۲. کدام یک از گزینه های زیر خصوصیت نگرش مدیریت ژاپنی را بیان می کند؟
(الف) مسئولیت فردی، تصمیم گیری فردی و استخدام کوتاه مدت
(ب) استخدام برای همه عمر خدمتی، مسئولیت گروهی و تصمیم گیری مشارکتی
(ج) مسئولیت فردی، تصمیم گیری مشارکتی و استخدام برای همه عمر خدمتی
(د) استخدام برای همه عمر خدمتی، مسئولیت گروهی و تصمیم گیری فردی
۳. کدام یک از گزینه های زیر خصوصیت مهم تصمیم گیری ژاپنی را بیان می کند؟
(الف) برای تعریف مسئله تلاش زیادی می شود و بعد از اتخاذ تصمیم ارتباط زیادی بین کارکنان برقرار می شود.
(ب) اندیشه ها از سطوح بالا به پایین می آید و برای تعریف مسئله تلاش زیادی می شود
(ج) برای تعریف مسئله تلاش زیادی می شود و قبل از اتخاذ تصمیم ارتباط زیادی بین سطوح سازمانی برقرار می شود
(د) اندیشه ها از پایین به بالا می رود و ارتباط بین کارکنان قبل از اتخاذ تصمیم زیاد است
۴. کدام یک از گزینه های زیر نشان دهنده خصوصیات سازمانهای نوع Z است؟
(الف) تصمیم گیری مشارکتی، روند شغلی غیر تخصصی و کنترل تلویحی
(ب) مسئولیت گروهی، ارزشیابی و ترفیع کند و تصمیم گیری مشارکتی
(ج) تصمیم گیری مشارکتی، کنترل تلویحی و مسئولیت فردی

(د) کنترل صریح، مسئولیت فردی و روند شغلی تقریباً تخصصی شده
 ۵. چگونگی ایجاد نظریه Z را توضیح دهید

خلاصه



با وجود این که از بدو زندگی اجتماعی بشر مدیریت وجود داشته ولی مطالعات مدیریت از حدود دو قرن گذشته آغاز شده و مهمترین تألیفات و نظریه‌ها از اوایل قرن بیستم پدید آمده است.

قدیمیترین نظریه مدیریت، نظریه سنتی یا کلاسیک است که به سه شاخه اصلی مدیریت علمی، مدیریت اداری و مدیریت بوروکراتیک تقسیم می‌شود. در مدیریت علمی برای افزایش کارایی شیوه‌هایی علمی نظیر مطالعه زمان و حرکت، ابزار استاندارد شده، سرپرستی تخصصی و انگیزه‌های فردی پیشنهاد شده است و اعتقاد این است که همیشه راه بهتری برای اجرای هر کاری وجود دارد که تنها با به کار بردن اصول مدیریت علمی امکان‌پذیر است. از آنجا که مدیریت علمی برای اداره سطح عملیاتی سازمان مناسب‌تری داشت افراد دیگری در صدد برآمدند تا وظایف مدیریت را در سطوح مختلف مورد بحث قرار دهند و نظریه مدیریت اداری را بنا نهادند. طبق این نظریه فعالیت‌های هر سازمان تجاری به شش دسته فعالیت‌های فنی، بازرگانی، مالی، امنیتی، حسابداری و مدیریت تقسیم می‌شود. از میان این فعالیت‌ها مدیریت نیازمند زمان بیشتری برای مطالعه است: سه نوع توانایی برای مدیران تعریف شده است که عبارت‌اند از توانایی‌های عام، خاص، و فنی و تخصصی، اعتقاد بر این است که کارکنان بر حسب سطوح مختلف سازمانی به میزان متفاوتی از این توانایی‌ها نیاز دارند چهارده اصل برای مدیریت تعیین شده است و اعتقاد بر این است که این اصول متناسب با وضعیت و شرایط سازمان به کار روند.

بوروکراسی اصطلاحی با معانی گوناگون است ولی آنچه در این کتاب مورد نظر است سازمانی است با ویژگی‌های خاص مانند سلسله مراتب، اختیار، مقررات و مانند آنها. برای روشن شدن مفهوم مدیریت بوروکراتیک هفت مشخصه تعیین شده است: قوانین و مقررات، غیرشخصی بودن، تقسیم کار، ساختار سلسله مراتبی، تعهد برای کار همه عمر، ساختار اختیار در منطقی بودن (عقلانیت). از آنجا که هدف نظریه‌های

کلاسیک افزایش تولید بود، کارگران هم مانند قطعات استاندارد شده فرض می شدند که تنها انگیزه آنان مادی بود. این شیوه برخورد با توجه به بزرگتر و پیچیده تر شدن کارخانه ها موجب کاهش بازدهی شد. آغاز نهضت روابط انسانی تلاشی برای رفع مشکل کاهش بازدهی سازمانهای مختلف بود. این مطالعات که در آغاز با فرضیه های مدیریت علمی شروع شد به این نتیجه رسید که انسانها با نیازهای اجتماعی برانگیخته می شوند و فشارهای اجتماعی گروه همکار بیشتر از تشویق و کنترل مدیریت سازمان بر آنها اثر می گذارد و هر اندازه که مدیریت نسبت به ارضای نیازهای اجتماعی آنها متعهد باشد آنان نیز پاسخگویی خواستهای مدیر خواهند بود و در نتیجه به افراد انسان و گروه های غیررسمی در سازمانها توجه شد اما کل سازمان و روابط آن با محیط نادیده گرفته شد. اوایل دهه ۱۹۵۰ نیز نگرش رفتاری با استفاده از روش تحقیق علمی برای کشف روابط علی گسترش یافت زیرا اعتقاد بر این بود که چون مدیر باید «کار را بوسیله دیگران انجام دهد» پس مدیریت کاربرد علم رفتار است.

بعد از جنگ جهانی دوم نگرش کمی در مدیریت گسترش یافت که شامل سه شاخه اصلی علم مدیریت (مدلهای ریاضی)، مدیریت عملیاتی (کاربرد شیوه های کمی برای افزایش بهره وری و کارایی)، و سیستمهای اطلاعاتی مدیریت است.

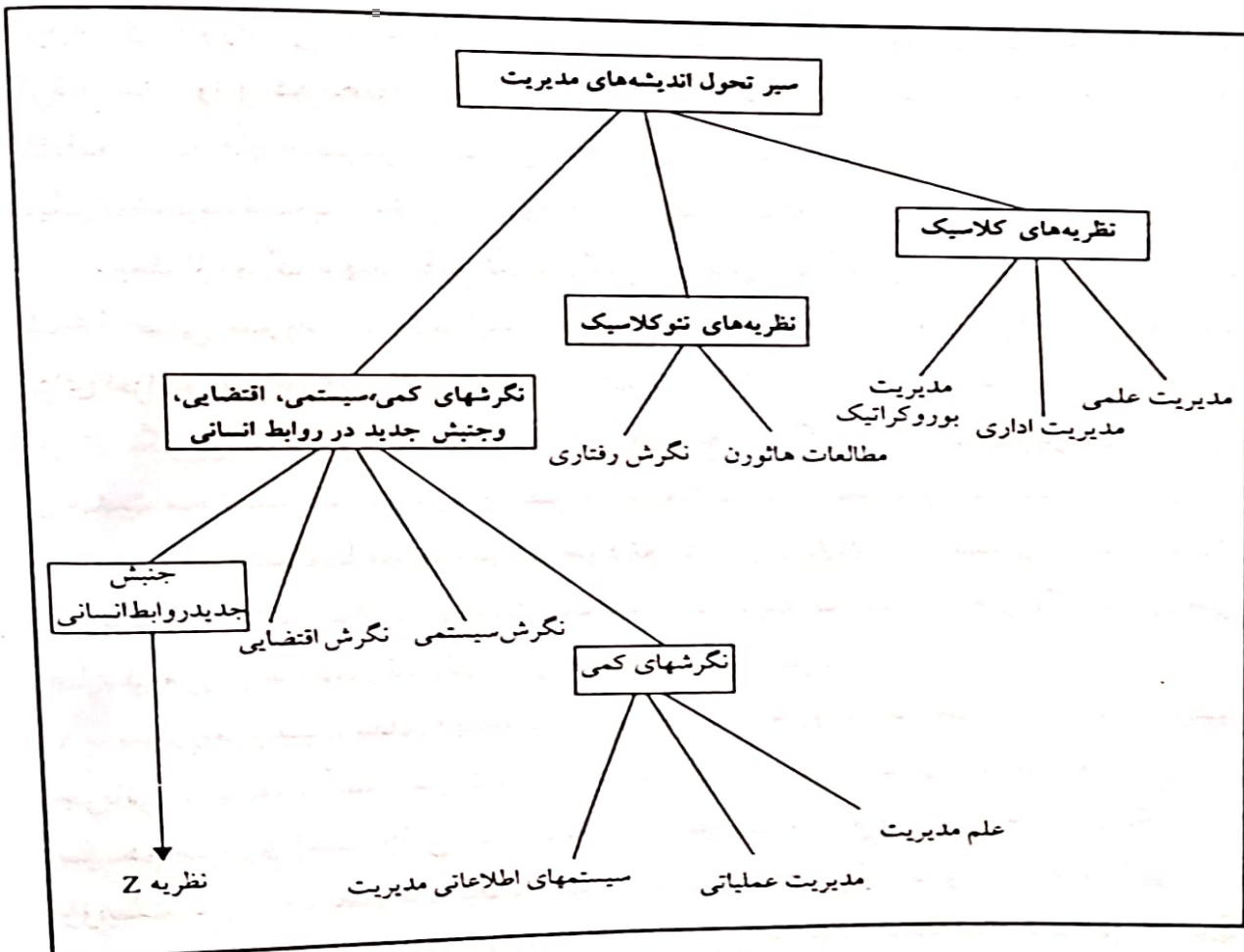
نگرش سیستمی از دهه ۱۹۶۰ به بعد رایج شد که به عنوان بهترین روش برای وحدت بخشیدن به مفاهیم و نظریه های مدیریت و دستیابی به نظریه ای جامع شناخته شد. سیستم با محیط اطراف خود تعامل دارد. دارای سیستمهای فرعی است و از ویژگی هم افزایی برخوردار است. سیستمها یا بازند یا بسته و هر یک دارای مرز هستند. مرز سیستمهای فیزیکی به راحتی قابل تشخیص است.

ولی مرز سیستمهای اجتماعی را نمی توان به سهولت مشخص کرد. هر سیستم جریانی از داده، فرآیند عملیات، و ستاده دارد، و بازخورد برای حفظ تعادل پویای سیستم ضروری است. وقتی سازمان به عنوان سیستم مطرح می شود به عنوان یک کل با روابط متقابل با محیط و با تأکید بر نقش حساس اطلاعات مورد توجه قرار می گیرد.

در نگرش اقتضایی که بر پایه نگرش سیستمی بنا شده است اعتقاد بر این است که یک الگوی مدیریت برای همه موقعیتها وجود ندارد و «هر چیز به موقعیت بستگی دارد»، متغیرهای اساسی این نگرش عبارت اند از الزامات محیط خارجی، فناوری

(شیوه‌ای که برای تبدیل داده‌های سازمان به ستاده به کار می‌رود) و افرادی که برای سازمان کار می‌کنند. اهمیت نسبی هر یک از این متغیرها به نوع مسایل مدیریتی مورد بررسی بستگی دارد.

جنبش جدید روابط انسانی شامل نظریه Z در طول بیست سال گذشته ایجاد شده است. نظریه Z مدلی برای مدیریت سازمانهای امریکایی ارائه می‌دهد که با استفاده از مدیریت ژاپنی می‌خواهند بهره‌وری را افزایش دهند. این مدل شامل برخی ویژگیهای مدیریت ژاپنی و برخی از ویژگیهای مدیریت امریکایی است.




نمودار خلاصه مطالب فصل ۲

برنامه‌ریزی

هدف کلی

آشنایی با چگونگی تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی در سازمان

۱.۳ تصمیم‌گیری

هدف کلی: آشنایی با چگونگی تصمیم‌گیری در سازمان 

مقدمه. تصمیم‌گیری چیست؟

همه انسانها روزانه با موقعیتهای مختلفی برای تصمیم‌گیری مواجهند. موقعیت تصمیم ممکن است مسائل روزمره‌ای مثل انتخاب بین مطالعه، شنا، تماشای تلویزیون، پیاده‌روی و مانند آنها برای گذراندن اوقات یک روز تعطیل باشد، یا انتخاب پیمانکاری از میان متقاضیان ساختن یک سد، سناریویی برای ساختن یک فیلم از میان سناریوهای ارسال شده و یا تعیین قیمت کالایی با توجه به سود مورد انتظار (تصمیم‌گیری رکن اساسی کلیه وظایف و فعالیتهای مدیریتی به شمار می‌آید. زیرا هر مدیری برای اجرای هر یک از وظایف خود برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و نظارت همواره با مواردی مواجه می‌شود که نیاز به اخذ تصمیم دارد. همه تصمیمهای مدیران برای سازمان دارای اهمیت یکسان نیست. بعضی تصمیمها بر عده زیادی از اعضای سازمان اثر می‌گذارد و برای اجرا به مبلغ زیادی پول نیاز دارد و یا تأثیری بلندمدت بر سازمان بر جای می‌گذارد و سایر تصمیمها ممکن است از اهمیت زیادی برخوردار نباشند و فقط بر عده کمی از اعضای سازمان اثر بگذارند، هزینه کمی برای اجرا نیاز داشته باشد و فقط تأثیری