

قضیه تشریحی

(مقدمه)

پیشگام تولید انبوه

سال ۱۹۰۳ شروع کرد و مدل T را در سال ۱۹۰۸ به بازار عرضه نمود.

در نخستین سالهای این قرن زمانی که اتومبیل تولید و برای نخستین بار عرضه شد، نمادی از مقام اجتماعی و ثروت به حساب می آمد و تقریباً به صورت انحصاری متعلق به ثروتمندان بود. فورد در صدد برآمد تا این شیوه تفکر را تغییر دهد. مدل T برای انبوه مردم می‌بایستی تولید می‌شد، یعنی اتومبیلی که تقریباً هر کس توان خرید آن را داشته باشد. او به این امر یعنی خرید آن را به تولید چنین اتومبیلی این است که آن را به مقدار زیاد و قیمت ارزان تولید کند. فورد تمام تلاش یا فعالیت خود را بر روی کارآیی متمرکز کرد و هر کجا امکان پذیر بود سیستم تولید را مکانیزه و کارها را به اجرای کوچک

هنری فورد و اتومبیل مدل T به عنوان نمادی از عصر کنونی صنعت به حساب می‌آیند. حتی رشد و موفقیت شرکت رقیب، یعنی جنرال موتورز تا حد زیادی برای این بود که آن شرکت می‌خواست در برابر تولید اتومبیل مدل T واکنش مناسبی نشان دهد. روشن مدیریت هنری فورد و نیز تئوری‌های مدیریت که در سایه دیدگاه‌های وی ارائه شده است الگویی سازنده ارائه می‌کند، ولی این الگو ناقص است. هنری فورد پسر یک مهاجر ایرلندی فقیر در ۱۸۶۳ در یک مزرعه کشاورزی در روستایی در میشیگان به دنیا آمد. او شقیته ماشین آلات بود و در امر تعمیر و بازسازی هر نوع ماشینی مهارت زیادی به شرح می‌داد. او شرکت اتومبیل‌سازی فورد را در

پس از مطالعه این فصل شما می‌توانید:

۱. به اهمیت مطالعه تئوری مدیریت پی ببرید.
۲. عوامل محیطی را بر شمارند که موجب افزایش رشد توسعه سه مکتب اندیشه مدیریت شدند.
۳. برخی از روشها و ابزارهایی را نام ببرید که فردریک تیلور برای افزایش بهره‌وری ارائه نمود.
۴. این موضوع را شرح دهید که چرا فالت چنین می‌اندیشید که افراد می‌توانند در سایه فعالیتهای گروهی به آزادی و کنترل خویش دست یابند.
۵. کاربرد اصول فایول در سازمانهای تجاری و بنگاههای اقتصادی کنونی را مورد ارزیابی قرار دهید.
۶. اصولی را که مایو، در رابطه با مدیریت ارائه نموده شرح دهید و درباره متناقض بودن آن بحث کنید.
۷. تفاوت بین الگوها «عقلانی» و «اجتماعی» در گستره روابط انسانی بیان کنید.
۸. بگویند مدیران به هنگام کاربرد OR چه هدف یا مقصودی دارند و نقش پژوهش عملیاتی در مدیریت نوین بیان کنید.
۹. روش سیستمی را شرح دهید و تناسب آن را با محیط کنونی بیان کنید.
۱۰. با توجه به تئوری اقتضایی، کار یا وظیفه اصلی مدیران را شرح دهید.
۱۱. اصول اصلی نهضت نوین روابط انسانی را شرح دهید.

را ارائه کنند. در این فصل ما برآنیم تا انومیلی که به صورت انبوه تولید شد و توانست جامعه آمریکا را دستخوش تغییر قرار دهد. فورد همچنین به عنوان یک نظریه پرداز مدیریت اهمیت دارد، کسی است که توانست نظرات و عقیده‌های تازه‌ای درباره شیوه عملکرد سازمان ارائه کند. گذشته از این، فورد نظریه پردازان زیادی را مثل فردریک تیلور استخدام کرد و به آنان فرصت کافی داد تا تئوری‌های مدیریت خود

علت مطالعه تئوری‌های مدیریت

از آنجا که مدیریت یک رشته علمی کاربردی است و به نتایج عملی می‌انجامد، شاید بدین علت باشد که دانشجویان بی‌صبرانه می‌خواهند پاسخی برای این پرسش پیدا کنند که اصلاً چرا باید تئوری‌های مربوط به گذشته را مطالعه نمایند؟ ولی مطالعه این تئوری‌ها اهمیت زیادی دارد. چهار دلیل آن را بر می‌شماریم:

تئوری‌ها را در امر تصمیم‌گیری هدایت می‌کنند
تئوری‌ها به افراد کمک می‌کنند تا فرآیندها را درک نمایند و برآن اساس بتوانند راه حل یا شیئی عملی مؤثر را انتخاب نمایند. در واقع تئوری یعنی مجموعه‌ای منسجم از مفروضاتی که توجیه‌کننده رابطه بین دو یا چند واقعیت قابل مشاهده باشند. از این رو تئوری‌های قابل اتکا به ما این اجازه را می‌دهند تا آنچه را که تحت شرایط مشخص روی خواهد داد پیش‌بینی نماییم، و با این آگاهی می‌توانیم تئوری‌های مختلف مدیریت را در شرایط مختلف به کار ببریم.



مقاضی کار جلوی در شرکت صف بستند و کار بدانجا رسید که برای کنترل این جمعیت از نیروی انظامی استفاده می‌شد.

شیوه مدیریت فورد جنبه‌های منفی هم داشت و نقاط ضعف را به حساب ضعف شخصییتی این مدیر خلاق می‌گذازند. فورد انتقادات را چندان جدی نمی‌گرفت، بویژه در رابطه با مدل T. هنگامی که مهندسان ارشد شرکت پیشنهاد تغییراتی در تولید می‌دادند فورد به آنها توجهی نمی‌کرد و حتی برخی از آنان را اخراج می‌نمود. در نتیجه، شرکتهای رفیب، مثل شورولت، توانستند مقدار زیادی از بازار اتومبیل را نصیب خود سازند.

پس از آن بود که فورد درصدد برآمد کارکنان خود را علیه یکدیگر ترغیب نماید و بدین منظور بود که در بسیاری از پستها دو فرد با یک عنوان منصوب می‌کرد که یکی از آنان دیگری را از میدان رقابت بدر کند و به اصطلاح او را شکست بدهد. مدیران شایسته و باصلاحیت نتوانستند چنین سیاسی را تحمل کنند، بنابراین با شرکت خداحافظی کردند و کسانی هم که باقی ماندند به شدت به شیوه اندیشه فورد وابسته بودند.

هنگامی که فورد در ۱۹۴۵ فوت کرد، کارخانه‌وی بیش از ششصد میلیون دلار ارزش داشت. فورد آثار بسیار زیادی بر صنعت و جامعه آمریکا گذارده است. نام او مترادف تولید انبوه و ارائه تئوری مدیریت است.

بیشتر این مردم نام هنری فورد را با اتومبیل مدل T مترادف می‌دانند، همان نوع

تقسیم کرد. هر کارگری می‌بایستی تنها یک نوع کار انجام دهد و این کار را بارها و بارها تکرار کند و نمی‌بایستی یک محصول کامل تولید کند. آن قطعه نیمه ساخته به کارگر دیگر منتقل می‌گشت که او نیز می‌بایستی بخش متعلق به خود را انجام دهد. فورد توانست کارآیی را به مقدار زیادی بالا ببرد. با وجود اینکه نخستین اتومبیل T بیش از دوواژه و نیم ساعت طول می‌کشید تا تولید شود، تنها دوازده سال بعد، در سال ۱۹۲۰ فورد توانست در هر دقیقه یک اتومبیل مدل T تولید نماید. در سال ۱۹۲۵ زمانی که این نوع اتومبیل به اوج شهرت رسیده بود، شرکت فورد می‌توانست هر پنج ثانیه یک اتومبیل تولید کند.

ولی مکانیزه کردن سیستم تولید نقاط ضعف خاص خود را داشت. شرکت هر قدر بر کارگران فشار بیشتری وارد می‌آورد آنها بیشتر ناراضی می‌شدند. در سال ۱۹۱۳ جابه‌جایی کارکنان به سیمند و هشاد درصد رسید و شرکت فورد می‌بایستی تعداد کارکنان خود را به ده برابر افراد مورد نیاز برساند تا خط تولید دچار وقفه نگردد. افرادی که فورد در این زمان به عمل آورد هیچ نمونه‌ای نداشت. شرکت به سادگی دستمزد ساعتی کارکنان را به دو برابر افزایش داد تا بتواند موجب انگیزه و جذب آنان گردد و اینکه آنها به حد کافی مستحکومی و تلاش نمایند. در نخستین روزهای اعلام این خبر که دستمزدها به دو برابر افزایش یافت هزاران هزار کارگر

روش هنری نورد دارای مفهوم گردید. ولی چون امروز سطح عمومی آموزش بسیار بالاتر است و مقدار زیادی نیروی متخصص عرضه می‌شود، تئوری‌های دیگری می‌توانند مؤثر واقع شوند (از آنجا که عوامل محیطی در مدیریت چنان اهمیتی دارند، بنابراین آنها را در فصل بعد به صورتی مفصل‌تر مورد مطالعه قرار می‌دهیم).

تئوری‌ها یکی از منابع ارائه عقاید و نظرات جدید هستند

بدیهی است که تئوری‌ها برای ما این امکان را به وجود می‌آورند تا شرایط و اوضاع روزمره را از دیدگاه دیگری مورد توجه قرار دهیم. اگر چه انسان در رابطه با برخی از تئوری‌ها احساس راحتی بیشتری می‌کند، ولی این موضوع اهمیت دارد که متوجه شویم یا تشخیص دهیم که هیچ تئوری کلی نمی‌تواند تصویر کاملی ارائه نماید و به صورت تنها تئوری حاکم در یک رشته علمی درآید. بلکه هنر نظریه‌پردازان رشته مدیریت در این است که با توجه به نیازها و شرایط موجود، اصول مختلف را از تئوری‌های گوناگون می‌گیرند، یعنی به روش اقتضایی عمل می‌کنند.^{۱۱} بنابراین باید با دیدی باز به موضوع نگاه کرد، به تئوری‌های اصلی که در زمان کنونی وجود دارند توجه نمود و با آنها آشنا شد. معمولاً این تئوری‌ها با یکدیگر زندگی مسالمت‌آمیز دارند.

در این فصل سه مکتب شناخته شده از اندیشه‌های مدیریت را مورد توجه قرار می‌دهیم.^{۱۲} **مکتب کلاسیک** (که آن به دو شاخه تقسیم می‌شود یعنی مدیریت علمی^۱ و تئوری کلاسیک سازمان)، **مکتب رفتاری** و **مکتب علم مدیریت**. با وجود اینکه این سه مکتب از نظر تاریخی به ترتیب ارائه شده‌اند، ولی نظرانی که به تازگی با بعدازدیگری ارائه شده‌اند جایگزین نظرات پیشین نمی‌گردند، بلکه هر مکتبی مکمل مکتب قبلی است، یا با آن زندگی مسالمت‌آمیز دارد. در همین زمان هر مکتبی دوره تکاملی خود را می‌پیماید و با سایر مکتبها تکامل می‌یابد.^{۱۳} از این رو ما هر سه نگرش را مورد بحث قرار می‌دهیم و آن سه روش عبارت‌اند از **نگرش سیستمی**^۲، **نگرش اقتضایی**^۳ و **جنبش نوین روابط انسانی**^۴، نمودار ۱-۲ تصویر تئوریک هر کدام از نظریه‌ها را نشان می‌دهد.

1. Scientific management
2. Systems approach
3. Contingency approach
4. Nonhuman relations movement

تئوری‌ها به دیدگاهی که ما از سازمان داریم شکل می‌دهند

مطالعه تئوری‌های مدیریت باعث می‌شود تا بتوانیم به منشأ برخی از نظرانی که درباره سازمان و افراد درون آن داریم پی ببریم. برای مثال به خط مونتاژ اتومبیل سازی نورد توجه کنید. آن یک نمونه کاربرد عملی از تئوری مدیریت علمی است^۱، عقیده یا نظری که مدیران می‌توانند براساس آن به صورت علمی بهترین راه انجام یک کار را تعیین کنند. تئوری مزبور براساس این فرض قرار دارد که مردم کار کردن را دوست ندارند، بلکه آنها را باید سیرپرستی و اداره نمود و پادشاهی پولی برای تشویق آنان در نظر گرفت (این یکی از مفروضاتی است که براساس آن، کار کردن در خط مونتاژ اتومبیل را مخاطره‌آمیزه، تکراری و کسالت‌آور می‌دانند). در سالهای اخیر بسیاری از تولیدکنندگان از نظر بهره‌وری، تولید، کیفیت کالا و روحیه کارکنان با بحرانهایی مواجه شده‌اند و همین امر باعث شده است بسیاری از شرکتهای، مثلاً شرکت اتومبیل سازی نورد در شیوه برخورد با کارکنان تجدید نظر نماید و مفروضات تئوری مدیریت علمی را یک بار دیگر مورد توجه قرار دهد. در نتیجه شرکت نورد مجموعه جدیدی از مفروضات درباره کارکنان و اعضای سازمان مورد توجه قرار داد، و از آن جمله است توجه نمودن به نگرش شو کلاسیک^۲، و در همین راستا بود که شرکت با تشکیل یک تیم اتومبیل مدل تا روس را تولید و عرضه نمود. در فصل هفدهم، در قضیه تشریحی^۳، به صورتی مفصل در این باره صحبت می‌کنیم.

تئوری‌ها ما را از محیط سازمانی آگاه می‌نمایند.

با مطالعه تئوری‌های گوناگون در می‌یابیم که هر یک از این تئوری‌ها نتیجه یا محصول محیط خود است. مقصود از محیط نیروهای تکنولوژیکی، سیاسی، اقتصادی و اجتماعی است که در یک دوره زمانی-معیین و در مکانی مشخص وجود دارند. چنین دانشی به ما کمک می‌کند تا تئوری‌هایی که مناسب شرایط مختلف است درک نماییم. برای مثال، در آغاز قرن بیستم کارگر ماهر کم بود و همین امر باعث شد که مدیران به پیورش کارگران ماهر، که دارای کارآیی بالایی باشند توجه نمایند. بر همین اساس بوده که

1. Scientific management theory
2. Neoclassical approach

آنها به انقلاب صنعتی ثرون هجده و نوزده می‌رسد. کاربرد تکنولوژی جدید که (بسر مصرف مقدار زیادی مواد اولیه تأکید می‌شود) و به کارگیری تعداد زیادی از افراد در کارخانه‌ها موجب تولید مقادیر انبوهی محصول گردید که می‌بایستی در سطح بسیار وسیعی توزیع گردد. نیاز به هماهنگ کردن این عوامل موجب پیدایش روش سیستماتیک در مدیریت شد.

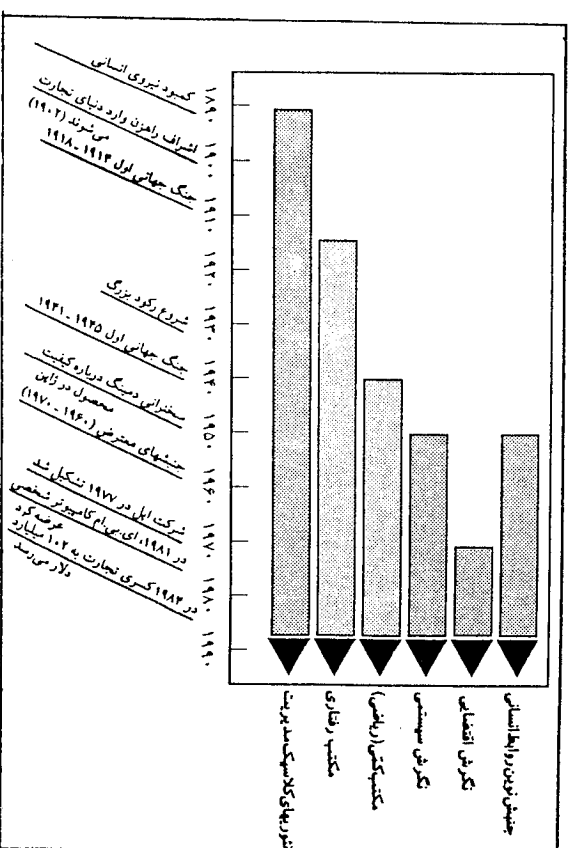
پیشگامان تئوری مدیریت علمی

فرض کنید شما در نخستین سالهای قرن هجده، در انگلستان زندگی می‌کنید. سیستم تولید و کارخانه‌ها به مقدار زیادی بسط و گسترش یافته‌اند و خلافت یا نوآوری موجب بروز و پیدایش کارخانه‌های زیادی شده است. نقش شما در این صحنه چیست؟ رابرت اوان^۱ مدیر یک کارخانه بافندگی در نیولاناک در اسکاتلند در نخستین سالهای قرن هجده با این پرسش روبه‌رو بود. در آن زمان کار کردن و شرایط زندگی کارگران بسیار بد بود. مردان، زنان و کودکان که بسیاری از آنها پنج تا شش سال بیشتر نداشتند در روز چهارده ساعت و هفته‌ای شش روز کار می‌کردند. دستمزدها بسیار پایین بود، خانه‌ها بسیار شلوغ و هیچ نوع بهداشت وجود نداشت. این فرد چنین باور داشت که مدیران می‌توانند نقش افراد مصلح را ایفا کنند. او برای کارکنان خود خانه‌های بهتری ساخت و در هر جا امکان‌پذیر بود ابزارهای خوبی یا فروشگاههای مناسبی دایر کرد که کالاها را به قیمتی ارزان عرضه می‌نمودند. او ساعت کار روزانه را استاندارد کرد و به ده نیم ساعت در روز رسانید و از استخدام افراد زیر ده سال خودداری کرد.

اوان چنین استدلال کرد که بهبود شرایط زندگی کارکنان در نهایت به افزایش تولید و سود می‌انجامد. زمانی که سایر مدیران به سرمایه‌گذاری بیشتر در تکنولوژی می‌پرداختند او آن بر این باور بود که بهترین سرمایه‌گذاری آن است که در زمینه بهبود وضع کارگران بشود و او کارگران را ماشینهای زنده^۲ نامید.

اوان نه تنها شرایط زندگی کارگران در کارخانه‌های خودش را بهبود بخشید، بلکه کار افراد را بر مبنای فعالیت روزانه ارزیابی می‌کرد و بر این باور بود که ارزیابی روزانه و

نمودار ۲-۱ مروری بر تئوریهای اصلی مدیریت (تاریخ شروع هر تئوری تقریبی است)



تئوری‌های مدیریت کلاسیک

از ابتدایی‌ترین دوره‌های پیش از تاریخ، افراد به صورت گروه و سازمان در آمده‌اند و این گروه‌ها، دسته‌ها یا جوامع ابتدایی به گونه‌ای اداره می‌شده‌اند. حتی ساده‌ترین دسته‌ها و جوامع بشری متوجه این نکته شده بودند که بایستی تحت رهبری یک نفر قرار گیرند، یا یک گروه باید مسؤلیت تصمیم‌گیری مربوط به رفاه و بهبود جامعه را بر عهده بگیرد. با رشد و توسعه سازمانها و پیچیده‌تر شدن آنها نیاز به وجود مدیران، به صورت فرایندهای آشکار گردید و باعث ظهور دانشمندی شد که درباره ماهیت مدیریت بیندیشند (به مطلبی با عنوان «مدیریت در سطح بین‌الملل» توجه کنید).

اقداماتی که در جهت ارائه تئوری‌های مدیریت انجام گرفت نسبتاً نازکی دارد و تاریخ

- چین در ۱۹۴۹ از اصول این کتاب استفاده کرد. مطالب زیر از گفته‌های سان ترو است.
۱. زمانی که دشمن پیشروی می‌کند، ما عقب‌نشینی می‌کنیم!
 ۲. زمانی که دشمن متوقف می‌شود، ما موجب آزار وی می‌شویم، پیوسته به او حمله می‌کنیم و اجازه نمی‌دهیم آرام بنشینند!
 ۳. هنگامی که دشمن درصدد بر می‌آید از جنگ بپرهیزد، بر او یورش می‌بریم!
 ۴. هنگامی که دشمن عقب‌نشینی می‌کند، او را تعقیب می‌کنیم!
- اگرچه این مقررات در استراتژی ارتش، کاربرد داشتند، ولی می‌توان برای شکست دادن شرکت‌های رقیب و به هنگام برنامهریزی یک استراتژی از آنها استفاده کرد. در واقع در فصل هفتم با مطالبی مشابه روبه‌رو می‌شویم، یعنی زمانی که درباره دیدگاه ژرژ در رابطه با استراتژی بحث می‌کنیم.
- هیچ یک از این دو (نه ماکیاولی و نه سسان ترو) درصدد ارائه یک دیدگاه سیستماتیک از مدیریت نبودند، ولی هموز هم پیش آنها می‌تواند در مدیریت سازمان مؤثر واقع شود.

تئوری مدیریت علمی

تئوری مدیریت علمی تا حدی به سبب نیاز به افزایش تولید به وجود آمد. بویژه در آغاز قرن بیستم که در ایالات متحده آمریکا نیروی کار ماهر بسیار کم بود. تنها راه بهبود بازدهی و بالا بردن تولید این بود که کارآیی کارگران بالا رود. از این رو فردریک تیلر،

تعیین درجه فعالیت کارگر این امکان را برای مدیر به وجود می‌آورد که زمینه‌های مسئله‌ساز را مشخص کند، از سوی دیگر رقابت را تشدید می‌نماید و کارگران می‌کشند تا در برابر همکاران خود به رقابت بپردازند و بیشتر کار کنند. در سازمان‌های کتونی اعلان میزان فروش و تولید و مشخص کردن رقم مربوط به این مقادیر چیزی جز رعایت اصل روانشناسی مربوط به بازخور نمودن نتایج^۱ نیست، یعنی به فرد کارگر این امکان را می‌دهند که نتیجه و میزان عملکرد خود را ببیند.

اوران در همین زمان در پی اصلاح روش خود نیز برآمد. یک استاد دانشگاه در انگلستان، در رشته ریاضی به نام چارلز باباژ^۲ متقاعد گردید که کاربرد اصول علمی می‌تواند موجب بهبود یا افزایش تولید، بهره‌وری و کاهش هزینه‌ها گردد. باباژ از طرفداران سرسخت تقسیم کار بود و اعتقاد داشت که فعالیت هر کارخانه‌ای را باید تجزیه و تحلیل کرد، تا اینکه مهارت‌های مختلف از یکدیگر تفکیک گردند، بدین طریق می‌توان هزینه‌های مربوط به آموزش و پرورش افراد را کاهش داد و تکرار یک کار موجب می‌شود که مهارت و کارآیی فرد کارگر بالا رود. یک خط مونتاژ که در آن کارگر مسئول یک کار تکراری است نمونه‌ای از فعالیت‌هایی است که براساس عقیده یا نظر این استاد ریاضیدان قرار دارد.

مدیریت در سطح بین‌الملل

ریشه‌های کهن و رنسانس در تئوری مدیریت

دو اثر کلاسیک بر دیدگاه‌های مدیران کتونی اثر می‌گذارند. نخستین اثر به نیکولو ماکیاولی^۱ تعلق دارد. اگرچه صفت ماکیاولی غالباً در رابطه با فرصت طلبان جمله‌گر به کار برده می‌شود، ولی، ماکیاولی از کسانی بود که به صفات حسنه جمهوری

اعتقاد راسخ داشت، و این واقعیت را می‌توان در امباحانات^۲ وی مشاهده کرد. ماکیاولی این کتاب را در ۱۵۳۱ نوشت، یعنی زمانی که در جمهوری فلورانس ایتالیا زندگی می‌کرد. پس از تفسیر و برخی از تفسیرهایی که وی می‌نمود، اصولی را

1. Feedback

2. Charles Babbage

مدیریت، عقاید و نظرات خود را عرضه نمود. او توانست به زودی گزارش موفقیت‌های خود را در رابطه با یکی از مشتریان با نام سایمون^۱ گزارش کند. شرکت سایمونند ۱۲۰ خانم با تجربه در استخدام خود داشت، که آنها بلیرینگ دوچرخه را کنترل می‌نمودند. این کارها بسیار خسته‌کننده بود و این کارگران می‌بایستی ساعت‌های زیادی کار می‌کردند. به نظر می‌رسید که برای بهبود وضع شرکت و کارگران هیچ راهی وجود نداشته باشد، ولی تیلر عکس این را ثابت کرد. نخست او حرکت بهترین کارگران را مورد مطالعه قرار داد و برای انجام کارها زمان‌گیری کرد. سپس او روش‌هایی را آموزش داد که کارگران بتوانند با همکاری با یکدیگر اثربخشی خود را بالا ببرند. و کارگرانی که کند بودند و اثربخشی زیادی نداشتند به نقاط دیگر منتقل شدند، با شرکت آنها را منتظر خدمت نمود. او توانست ساعات کار روزانه را از ده و نیم به هشت و نیم ساعت برساند. او همچنین سیستم نرخ متفاوت عرضه نمود و نیز اقدامات دیگری در جهت بهبود کار و کارگران ارائه کرد. نتایج به دست آمده بسیار چشمگیر بود، کاری را که قبلاً صدو بیست نفر انجام می‌دادند پس از اجرای این نظرات، به وسیله سی و پنج نفر انجام می‌شد، و کارهای انجام شده هم تا دو سوم بهتر شد. دستمزد کارگران بین هشتاد تا صد درصد افزایش یافت و روحیه کارکنان بسیار بهتر شد. تیلر همچنین گزارش کرد، نتیجه کارهایی که با سایر مشتریان از آن جمله شرکت پولادسازی پلهم انجام داده به نتایج موفقیت‌آمیزی رسیده است.

با وجود اینکه روش‌های تیلر موجب افزایش بسیار زیاد تولید، بازدهی و بهره‌وری گردید و در چندین مورد دستمزد کارگران افزایش زیادی یافت، ولی کارگران و اتحادیه‌های کارگری برچشم مخالفت بلند کردند، زیرا آنها می‌ترسیدند کار سختی، با سرعت بیشتر موجب شود که کارگران بسیار خسته، فرسوده و به اصطلاح به سرعت مستهلک شوند و در نتیجه زودتر مستطخدمت یا بازتفستته گردند. این واقعیت که کارگران در شرکت سایمونند و سایر سازمانها اخراج شده بودند بدان معنا بود که روش ارائه شده به وسیله تیلر سازمانها را تشویق یا ترغیب می‌کند که کارگران را زودتر

هنری گانت و فزانک و لیلیان گیلبرت^۱ اصولی را ارائه کردند که آن را تئوری مدیریت علمی می‌نامند.

فردیک تیلر. فردیک تیلر (۱۸۵۶ - ۱۹۱۵) تحقیقات خود را براساس مطالعه زمان و تولید گذارد. او به جای اینکه از روش سنتی استفاده کند کوشید تا حرکت کارگران را در کارخانه تولید فولاد، بر حسب زمان مورد تجزیه و تحلیل و بررسی قرار دهد. با قرار دادن زمان که عنوان پایه و اساس تحقیقات خود، او کارها را به بخشها و اجزای مختلف تقسیم نمود و برای انجام هر بخش از کار بهترین روش و سریعترین راه را مشخص کرد. تیلر بدین گونه توانست مشخص کند که یک کارگر با کدام دستگاه چه مقدار کار می‌توانست انجام دهد. او همچنین کارفرمایان را تشویق کرد تا به کارگران پربازده دستمزد بیشتری بپردازند، یا دستمزد آنان را با نرخی متفاوت پرداخت کنند. نرخیهای بالا را به شیوه‌ای دقیق محاسبه می‌شد و بر مبنای سویچ بیشر قرار داشت، که در نتیجه تولید افزایش می‌یافت. از این رو کارگران می‌کوشیدند تا استانداردهای پیشین را بهبود بخشند، و بدین گونه پول بیشتری به دست آوردند. تیلر این طرح را سیستم نرخ متفاوت^۲ نامید. او بر این باور بود، کارگرانی که می‌توانستند با استانداردهای بالاتری کار کنند نباید از اخراج یا مستطخدمت شدن وحشت داشته باشند، زیرا شرکت به آنها نیاز دارد و این افراد تولید یا بازدهی و سود را افزایش می‌دهند. هر قدر پرداختها بالاتر می‌رفت، اطمینان افراد از نظر امنیت شغلی بیشتر می‌شد، زیرا این نرخها از نظر علمی درست تعیین شده بودند و برای شرکت و کارگر بهترین نتایج را به بار می‌آوردند. او اصرار می‌ورزید که با رعایت سیستم نرخ متفاوت هیچ کس ضرر نخواهد کرد؛ زیرا کارگرانی که از سطح استاندارد پایین‌تر بودند می‌توانستند به کارهای دیگری بپردازند، چون در آن زمان به خاطر کمبود نیروی کار می‌توانستند در ظرف یک یا دو روز کار جدیدی پیدا کنند.

1. Frederick W. Taylor, Henry L. Gantt and The Gilberths - Frank and Lillian

روز به خصوصی انجام می‌داد پاداشی برابر با پنجاه سنت دریافت می‌کرد. او پاداش دیگری نیز در نظر گرفت، یعنی سرپرستی که کارگر خود را وادار می‌کرد طبق استاندارد کار کند، یک پاداش دریافت می‌کرد و اگر همه کارگران وظایف خود را به موقع در پایان روز انجام می‌دادند بازم پاداش دیگری دریافت می‌کردند. گانت استدلال می‌نمود که ایجاد انگیزه در سرپرست با سرکارگر می‌تواند موجب شود که آنان کارگران را برای انجام کارهای بهتر آموزش دهند.

گانت همچنین نظریه او را با مورد قرار داد. یعنی پیشرفت هر کارگر بر روی یک نمودار رسم می‌گردید، اگر کارگر طبق استاندارد عمل کرده بود خط سیاه کشیده می‌شد و اگر پایینتر از استاندارد کار کرده بود نموداری با خط قرمز کشیده می‌شد. و در همین راستا بود که گانت برای جدول زمانبندی تولید یک سیستم نموداری عرضه کرد که آن را نمودار گانت^۱ می‌نامند و هنوز هم مورد استفاده قرار می‌گیرد. در فصل دهم نمودار گانت ارائه خواهد شد و شیوه کاربرد آن نمودار در جهت برنامه‌ریزی و ارزیابی پیشرفت کارها و برنامه ریزی هزینه‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد.

خانواده گیلبرت^۲. فرانک گیلبرت (۱۸۶۸ - ۱۹۲۴) و لیلیان گیلبرت (۱۸۷۸ - ۱۹۷۲) که یک تیم دوفره یعنی از زن و شوهر تشکیل دادند در نهضت یا جنبش مدیریت علمی نقش مهمی ایفا کردند. پایان نامه دکترای لیلیان که بعداً به صورت کتاب به نام روانشناسی مدیریت^۳ منتشر شد، برای نخستین بار در مجله مهندسی صنایع در ۱۹۱۲ به چاپ رسید. او با وجود اینکه او و فرانک بسیار زیاد همکاری کردند و درباره حرکت و کار تحقیقات زیادی نمودند ولی لیلیان بر موضوع بهبود رفاه کارگران تحقیق زیادی نمود. از نظر او هدف نهایی مدیریت علمی باید این باشد که به کارگران کمک کند تا آنها به حد اعلائی درجه انسانیّت برسند.

فرانک گیلبرت کار خود را به عنوان یک کارگر خست زن شروع کرد و توانست از بلکان نردبان ترقی مدیریت بالا رود. او متوجه شد که کارگران خست‌زن سه نوع حرکت

بازنشسته یا اخراج نمایند. اگرچه عقاید و نظریات تیلر به سرعت فراگیر شد ولی مخالفانها هم به همان نسبت افزایش یافت.

در ۱۹۱۲ مقاومت در برابر نظرات تیلر باعث شد که یکی از شرکتهای شرق آمریکا، یعنی واتر تاون، در مساجحومت اعصاب کند و اعضای کنگره آمریکا از تیلر خواستند که درباره نظرات و روشهای خود توضیح دهد. او در توضیح نظرات و دفاعیه خود و نیز در دو کتاب خود به نامهای مدیریت کارگاه^۱ و اصول مدیریت علمی^۲ فلسفه خود را بر چهار اصل اساسی نهاد.^{۱۹}

۱- ارائه علم حقیقی مدیریت، به گونه‌ای که بتوان برای انجام هر کاری بهترین روش را ارائه نمود.

۲- تربیت کارکنان به روش علمی، به گونه‌ای که به هر کارگر مسؤولیت کاری را که برای او مناسبترین است واگذار کرد.

۳- آموزش و پرورش کارگر به روش علمی.

۴- ایجاد رابطه‌های صمیمی و دوستانه بین نیروی کار و مدیریت.

تیلر بر این باور بود که برای موفق نمودن این اصول، باید در کارگر و مدیر یک انقلاب فکری کامل به وجود آید. کارگران و مدیران، به جای اینکه درباره سود با یکدیگر به کشمکش بپردازند باید (هر دو گروه) کوشش نمایند تا تولید را بالا ببرند، چون با انجام این کار سود افزایش می‌یابد که در آن صورت مدیر و کارگر درباره آن به کشمکش نخواهند پرداخت. به طور خلاصه، تیلر بر این باور بود که مدیریت و نیروی کار از نظر بهره‌وری و افزایش تولید نوعی منافع مشترک دارند.

هنری گانت^۳. هنری گانت (۱۸۶۱ - ۱۹۱۹) در چندین طرح با تیلر همکاری کرد، یعنی در رابطه با دو شرکت سیموند و ذوب فلزات بتلهم. اما زمانی که او هم یک مورسسه مهندسی مشاور صنایع باز کرد، اصول تیلر^{۱۷} را مورد تجدید نظر قرار داد.

او با کار گذاردن سیستم نرخ متفاوت (زیرا به نظر او سیستم مزبور نمی‌توانست ایجاد انگیزه کند). نظر یا عقیده جدیدی را ابراز نمود. هر کارگر که وظیفه محوله را در

1. Gantt chart

2. The Gilbreths

3. Psychology of management

1. Shop Management

2. The principles of Scientific Management

3. Henry L. Gantt

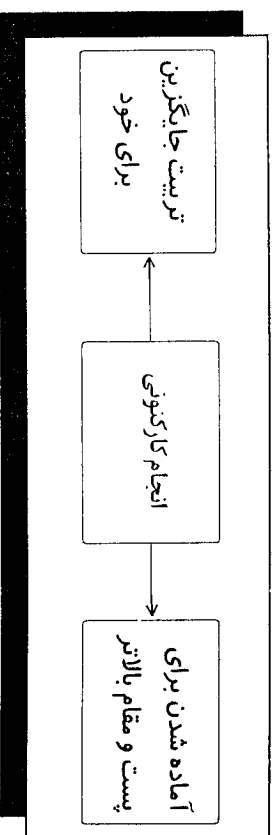
بی فرصتهای جدید است.

نقاط قوت تئوری مدیریت علمی، خطوط موتاثر کنونی محصولات کامل شده را با سرعتی بیش از آنچه پهلر می توانست تصور کند عرضه می نماید. این معجزه تولید تنها یکی از جنبه‌های متنوع مدیریت علمی است. گذشته از این، روشهای کارآیی آن در بسیاری از سازمانهای خارج از صنعت هم مورد استفاده قرار گرفته است، مثل معازنه‌های ساندویچ فروشی تا بخشهای جراحی و آموزش متخصصان جراح. این بدان معنی است که هرکاری می‌تواند با کارآیی زیادی و به صورت منطقی انجام شود. اثر مدیریت علمی را می‌توان در بسیاری از سازمانها به هنگام طرح‌ریزی متناقل و گزینش یا آموزش کارکنان و کارگران مورد استفاده قرار داد. بنابراین مدیریت علمی موجب به وجود آمدن یک روش منطقی برای حل مسائل سازمانی شده است. نکته مهمتر اینکه او توانست سنگ بنای تخصصی شدن با حرفه‌ای شدن مدیریت را بر زمین گذارد. [۱۶]

کاستی‌ها یا محدودیت‌های تئوری مدیریت علمی. مدیریت علمی از نظر مفروضاتی که درباره انسان و نوع بشر دارد با محدودیت‌هایی روبه‌رو است. الگویی که زمانی، در رابطه با رفتار انسانی شهرت زیادی داشت، بر این اساس قرار گرفته بود که انسانها دارای منطق هستند، بدین جهت تحریک می‌گردند، می‌خواهند نیازهای فیزیکی و اقتصادی خود را تأمین کنند. ولی این الگو نتوانست تمایلات انسان را، از نظر رضایت شغلی و نیازهای اجتماعی گروه تأمین کند و نیز نتوانست فشارهایی را کاهش دهد که به هنگام تأمین این نیازها بر وی وارد می‌آید و او را مستأصل می‌کند. [۱۷]

گذشته از این، تأکید بر تولید یا بهره‌وری^۱ و در همان راستا با افزایش سرودآوری باعث شد که مدیران در صدد استثمار کارگران و مشتریان برآیند. در نتیجه تعداد بیشتری از کارگران به اتحادیه‌ها پیوستند و برای چندین سال رابطه بین مدیریت و کارگران بر پایه عدم اطمینان و شک و تردید قرار گرفت. گذشته از این، سوء استفاده از قهرمانان میدان عمل و کار باعث شد که مردم خشم و غضب خود را ابراز نمایند که در نتیجه موجب به وجود آمدن تعداد زیادی قوانین و مقررات، در رابطه با امور تجاری گردید. (به موضوع زیر با عنوان «رعایت اصول اخلاقی در مدیریت» توجه کنید.)

نمودار ۲-۲ طرح سه وضعیت گیلبرت



انجام می‌دهند: یکی آموزش دادن به کارگران، دیگری داشتن سرعت در کار و سرانجام این که آنها از روی میل و اراده سرعت کار خود را بدان گونه که می‌خواستند تنظیم می‌نمودند. پس از بررسی دقیق این سه حرکت، فرانک توانست روشی را ارائه کند که میزان کار یک خست‌ن‌تا سه برابر افزایش می‌یافت. این موفقیت وی را در جهت مطالعه خستگی‌ناپذیر در کار روزانه‌اش رهنمون گردید.

فرانک و لیلیان در تحقیقات خود به دو موضوع حرکت و خستگی توجه زیادی نمودند (با حذف هر حرکتی آنها نتوانستند از میزان خستگی کارکنان بکاهند). فرانک با استفاده از دوربین فیلمبرداری از هر حرکتی یک عکس گرفت، و سپس توانست برای انجام هر کار با صرفه‌ترین یا اقتصادی‌ترین حرکت را مشخص کند، بدان گونه که میزان عملکرد را بالا ببرد و از میزان خستگی بکاهد. این دو نفر بر این باور بودند که مطالعه بر روی حرکت می‌تواند روحیه کارکنان را بالا ببرد، زیرا مربی‌ای قابل لمس دارد و نیز می‌توان توجهی که مدیر به کارگر می‌کند نشان داد.

خانواده گیلبرت برای ارتقا و پیشرفت کارگر طرحی را ارائه نمودند که سه وضعیت او را نشان می‌داد و هدف از ارائه این طرح برنامه‌ای در جهت پیشرفت کارگر و نیز بالا بردن روحیه وی بود. (به نمودار ۲-۲ مراجعه کنید). طبق این طرح یک کارگر می‌توانست کار کنونی خود را انجام دهد، خود را برای مقام و پست بالاتر آماده سازد، جایگزینی برای خود تربیت کند، و هر سه کار به صورت همزمان انجام دهد. بنابراین هر کارگر همیشه کننده کار هست، چیزی را می‌آموزد و به دیگران چیز می‌آموزد و او به صورت دائم در

داستانی از کثافت و تبهکاری‌های است که توانست ملت را به وحشت اندازد:

هیچ‌کس تا به حال توجه نکرده است که مواد اولیه سوسیس و ساندویچ از کجا می‌آید. گوشت این سوسیس همان سوسیس‌های واژه و فاسدی است که اروپاییها آن را رد کرده‌اند. سوسیزی که وارد آمریکا می‌شود یک زده و روی آن یک لایه سفید پوشیده است. در اینجا صاحبان شرکت آنها را در آب آهک و گل‌سیرین می‌خوانانند و سپس به درون دیگهای بزرگ بجزار می‌ریزند و سوسیس می‌سازند. اینها زنت سفزه میزنهار و شام ملت آمریکا می‌شوند. مقدار زیادی گوشت در هر گوشه ساختمان ریخته که به کثافت آلوده است و بوی لجن می‌دهد. جایی که بارها و بارها کارگران اخلاط و تف می‌انمازند و میلیونها میکروب سل در آنها رشد و نمو می‌کنند. گوشت در اتاقهای بسیار تاریک و کثیف انباشته شده و آب از سقف بر روی آن می‌چکد و هزاران موش بر روی آنها مسابقه می‌دهند، اگرچه این اتاقها بیش از حد تاریک است و چشم کار نمی‌کند ولی می‌توان به آنها وارد شد، یک تکه گوشت بیرون آورد و بر روی آن قفله موش مشاهده کرد. این موشها موجب ناراحتی می‌شدند، از این رو مقدار زیادی نان آلوده به سم در کنار

در ۱۹۰۵ تحقیقی بر روی شرکت گاز و بیمه نیویورک انجام شد و فردی به نام چارلز ایوانز هموز دریافت که این صنایع به میزان بسیار زیاد رشوه می‌دهند و برای از میان برد کردن شرکتهای رقیب از هیچ نوع کار ناشایستی دریغ نمی‌کنند. و در سال ۱۹۰۶ دیوید گراهام فیلیپس^۲ یک سلسله مقاله با عنوان خیانت مجلس سنا در محله کاسمولیتین به چاپ رساند که باعث شد تعداد زیادی از مردم یک بار دیگر مسأله مشروعیت دخالت نکرده دولت در امور تجارت را مورد پرسش قرار دهند. اگر رقابت بسیار شدید موجب بروز کارهای غیراخلاقی و غیر معنوی می‌گردید، انحصار هم می‌توانست موجب بروز کارهای غیراخلاقی بشود و در این میان شاید تنها این وظیفه برعهده دولت مرکزی گذارد می‌شد که در بازار دخالتی کند و ملت بیگناه که صدایش به هیچ‌جا نمی‌رسید از بیخ شرکتهای خونخوار و انحصاری نجات دهد. در ۱۹۰۶ نویسنده‌ای به نام سینکلر^۳ داستان بلندی به نام **جنگل** منتشر کرد که در آن شیوه تهیه سوسیس را شرح داد. سینکلر در کتاب خود در جستجوی انقلاب سوسیالیستی بود و او خودش بارها می‌گفت که هدف کتابش این است که در قلب مردم آمریکا رسوخ کند و بتواند بر آنها اثر زیادی بگذارد. مطلبی که در زیر می‌آید نمونه‌ای از

رعایت اصول اخلاقی در مدیریت

روزنامه نگاران و اشراف راهزن

شرکتهای بزرگ صنعتی نوشتند. تئودور روزولت آنها را کسانی نامید که در زمانها دنبال آشغال می‌گردند. چون این روزنامه نگارها به صورتی منفصل فساد ناخدایان کشتی صنعت را (جانراکفلر، آندریو کارنگی و آندریو ملون) افشا می‌کردند. تاریخ نویسان پرونده‌ها و نوشته‌هایی که به وسیله این روزنامه‌نگاران به جا مانده بود از زاویه ویژه‌ای مورد توجه قرار می‌دادند و آنها را اشراف راهزن نامیدند.

این فساد علت اصلی خشم ملت بود. چون این شرکتهای می‌توانستند شرکتهای رقیب را از میدان بدر کنند و قیمتها را بدان گونه که خود صلاح می‌دانند تعیین نمایند. یک خانم به نام ایلا تاربل^۳ تاریخچه شرکت نفت استاندارد را نوشت، در ظرف چهار سال تحقیق پرداخته‌های روی فعالیتهای این مجتمع نمود و کتاب خود را در ۱۹۰۴ منتشر کرد. او در تحقیقات خود دریافت که شرکت نفت استاندارد اطلاعات محرمانه شرکتهای رقیب را به صورت نامشروع به دست می‌آورد و سپس به گونه‌ای دست به ضدحمله می‌زند و همه شرکتهای ضعیف را از پای در می‌آورد.

کاربرد «مطلق محض»^۱ در تولید باعث شد که صنایع آمریکا، سرمست از بناده

موفقیت و با اعتماد زیاد به سوی سود و موفقیت بیشتر پیش روند، در این کنگاش صنعتگران می‌کوشیدند با استفاده از فلسفه اقتصاد رایج زمان یعنی عدم دخالت دولت در امور تجاری^۲ حداکثر استفاده را ببرند. اعتقاد بر این بود که عرضه و تقاضا در بازار می‌تواند موجب استفاده بهینه از منابع بشود و نیز سیستم اقتصادی روند رشد و توسعه را بسیماید. ثروت نشانه ارزش و اهمیت بود و سخت‌کوشی هم همین مفهوم را داشت و از سوی دیگر فقر به معنای تنبلی، بیکاری و بی‌عاری به حساب می‌آمد.

اگر چه تلاش صنعتگران در جهت کسب ثروت بیشتر باعث شد که آنها، به هر صورت کارگران، مشتریان و شرکتهای رقیب را استثمار نکنانند، ولی در آن زمان یعنی زمان ریاست جمهوری تئودور روزولت که آن دوره را دوره جمهوریخواهان پیشرو می‌نامیدند (۱۹۱۲-۱۹۱۳) روزنامه‌نگاران و رسانه‌های‌گروهی مقالات بسیار زیادی درباره سوء استفاده از قدرت انجام‌گسیخته

1. Charles Evans Hughes
3. Sinclair

2. David Graham Phillips
4. The Jungle

1. Absolute rationality

2. Laissez - faire

3. Ida Tarbell

در این میان او بیشتر بر مدیریت تأکید می‌کرد، زیرا احساس می‌کرد که بیش از سایر امور تجاری مورد بی توجهی قرار گرفته است.

در نمودار ۱-۲ چهارده اصل فایول نوشته شده و این اصول به میزان بسیار زیادی مورد استفاده قرار می‌گیرند. توجه کنید او به شیوه‌های بسیار دقیق از واژه اصول استفاده می‌کند و آنها را قانون یا مقررات نمی‌نامد.

من برای اینکه چیزی را به صورتی بسیار دقیق یا مطلق بیان کنم ترجیح می‌دهم که از واژه اصول استفاده کنم، زیرا در مطالب اداری چیزی به صورت دقیق یا مطلق وجود ندارد، همه چیز به میزان یا درجه خاصی بستگی دارد. به ندرت امکان دارد که یک اصل به صورتی یکسان دوران مورد استفاده قرار گیرد، زیرا انسانها با یکدیگر متفاوت‌اند و زمان به سرعت تغییر می‌کند. بنابراین باید بتوان این نکات اختلاف و شرایط متغیر را در نظر گرفت و نیز باید سایر عوامل و ارکان متغیر را نیز مورد توجه قرار داد. اصول هم باید انعطاف پذیر باشند و بتوان آنها را برای تأمین هر نوع تنبازی به کار برد. مسئله اصلی آگاهی یافتن از این اصول و شیوه کاربرد آنهاست.^{۱۹۱} قبل از اینکه فایول نظرات خود را ارائه نماید عموم مردم بر این باور بودند که معمولاً مدیران مادرزاد هستند و با این هنر یا ویژگی از مادر متولد می‌شوند و نمی‌توان کسی را آموزش داد و از او یک مدیر ساخت. ولی فایول بر این نکته اصرار می‌ورزید که مدیریت هم نوعی مهارت است و هر کس که این اصول را درک کند می‌تواند مدیر باشد.

ماکس وبر^۱، او یک جامعه‌شناس آلمانی (۱۸۶۴ - ۱۹۲۰) بوده و با این استدلال که یک سازمان هدفدار دارای هزاران کارگر و کارمند است و برای انجام امور می‌بایستی قوانین و مقرراتی را به صورتی دقیق رعایت کنند، تئوری مدیریت دیوانسالاری^۲ (یوروکراسی) را ارائه کرد و در آن، به سلسله مراتب اختیارات، خطوط ارتباطی و قوانین و مقررات بسیار دقیق توجه نمود.^{۱۹۱} از نظر این دانشمند سازمان مطلوب و آرمانی این است که به صورتی دقیق دیوانسالار باشد، یعنی فعالیتها و هدفهایش به صورت منطقی سنجیده شوند و در آن مسئله تقسیم کار به گونه‌ای دقیق رعایت گردد. و نیز بر این باور بود که صلاحیت فردی می‌تواند مورد توجه قرار گیرد و ارزیابی عملکردها باید بر مبنای ارزش فردی انجام شود.

آنچه‌ای که اینها گواهی می‌دهند تا باعث مرگ موشها شوند. این روزولت از این داستان آگاه شد، کمیته‌ای را مسؤول بررسی گوشت کرد تا ببیند داستان وحشتناک سینکлер تا چه اندازه درست است. کمیسیون پس از بررسی گزارش داد که داستان سینکлер صددرصد صحیح است. کنگره بلافاصله وارد عمل شد و در ۱۹۰۶ قانون بازرسی گوشت را به تصویب رسانید و در همان سال قانون دیگری به نام «قانون گوشت خالص» به تصویب رسید.

تئوری کلاسیک

مدیریت علمی به بالا بردن بهره‌وری فرد و کارگاه توجه می‌نماید. شاخه دیگری از مدیریت کلاسیک (به نام تئوری کلاسیک سازمان) بر اثر نیاز به یافتن نوعی دستورالعمل یا راهنما برای اداره سازمانهای پیچیده، مثل کارخانه‌ها، به وجود آمد.

هنری فایول، هنری فایول (۱۸۴۱ - ۱۹۲۵) به عنوان بنیانگذار مکتب کلاسیک مدیریت شهرت دارد، نمدان سبب کسی بود که درباره رفتار مدیریت به تحقیق پرداخت، ولی از آن لحاظ که او برای نخستین بار توانست نوعی سیستم (نظم) به رفتار مدیریت بدهد. فایول بر این باور بود که عملکردها درست و مناسب مدیریت دارای الگوهای مشخصی است که می‌توان آنها را شناسایی و تجزیه و تحلیل نمود. او، بر اساس این پیش‌ترژف اصولی منسجم و یکپارچه از مدیریت ارائه کرد که هنوز هم به قوت خود باقی است. فایول بر این باور بود که «در سایه کاربرد روشهای درست و مناسب و با پیش‌بینی علمی می‌توان به نتایج رضایت‌بخش دست یافت» فایول همانند تیلر اعتقاد راسخی به روشهای علمی داشت. اگرچه تیلر اصولاً به وظایف سازمانی توجه می‌نمود، ولی فایول به کل سازمان توجه می‌کرد.

فایول با توجه به تجربه چندین ساله خود، امور تجاری را به شش فعلیتی که با یکدیگر روابط متقابل داشتند تقسیم نمود: (۱) فنی - یعنی ساخت و تولید محصول؛ (۲) بازرگانی - یعنی خریدن مواد اولیه و فروش محصول؛ (۳) مالی - یعنی تهیه، تأمین و استفاده از سرمایه؛ (۴) امنیت - حفظ کارکنان و داراییها؛ (۵) حسابداری؛ (۶) مدیریت.

1. Max Weber

2. Bureaucracy

۷- پاداش^۱: پاداش کارهایی که انجام می‌شود باید از نظر کارگر و کارفرما متنصفانه باشد.
 ۸- تمرکز^۲: تمرکز یعنی کم کردن نقش زیردستان در فرآیند تصمیم‌گیری، افزایش این نقش را عدم تمرکز می‌نامند. فایول براین باور بود که مدیران باید مسئولیت نهایی را بپذیرند، ولی در همین زمان باید اختیارات کافی برای انجام کارها به افراد و زیردستان داده شود، تا آنها بتوانند امور را به نحو احسن انجام دهند. مسأله این است که باید در هر مورد درجه معینی از تمرکز تعیین کرد.

۹- سلسله مراتب اختیارات^۳: خطی است که مسیر اختیارات در سازمان را تعیین می‌کند (که امروز در نمودارهای سازمانی به صورت خط و مربع کشیده می‌شود) معمولاً از مدیران بالای سازمان شروع می‌شود و تا پایین ترین سطح سازمان ادامه می‌یابد.

۱۰- رعایت ترتیب^۴: مواد و افراد باید در زمان مناسب در محلهای مناسب قرار گیرند. بویژه افراد باید در پستها و مقامهای قرار گیرند که بسیار مناسب و شایسته آنها می‌باشد.
 ۱۱- رعایت عدل و انصاف^۵: مدیران باید با زیردستان خود رفتار دوستانه داشته باشند و عدل و انصاف را رعایت نمایند.

۱۲- ثبات یا پایداری کارکنان^۶: جابه‌جایی بسیار زیاد کارکنان باعث می‌شود که کارآیی سازمان به شدت پایین آید.

۱۳- ابتکار عمل^۷: زیردستان باید آزادی عمل داشته باشند تا بتوانند طرحهایی را ارائه کنند و در آن باره پیشنهاد بدهند، تردیدی نیست که امکان دارد در این راه لغزشهایی داشته باشند یا مرکب اشتباهاتی شوند.

۱۴- تقویت روحیه^۸: تقویت روحیه گروه باعث می‌شود که در سازمان نوعی وحدت به وجود آید. از نظر فایول عوامل کوچکی می‌توانند باعث تقویت روحیه افراد گردند. برای مثال او پیشنهاد می‌کند به جای ارتباطات کتبی در هر جا ممکن است از ارتباطات شفاهی استفاده شود.

- | | |
|----------------------------|-----------------------|
| 1. Remuneration | 2. Centralization |
| 3. Hierarchy | 4. Order |
| 5. Equity | 6. Stability of staff |
| 7. Initiative subordinates | 8. Esprit de Corps |

نمودار ۲-۱ اصول چهارگانه فایول درباره مدیریت

۱- تقسیم کار^۱: هر قدر افراد تخصص بیشتری پیدا کنند می‌توانند کار خود را با راندمانی بالاتر (با کارآیی بیشتر) انجام دهند. در خطوط مونتاژ کنونی این اصل به نحو شایسته مورد استفاده قرار می‌گیرد.

۲- اختیار^۲: مدیران دستور می‌دهند تا کارها انجام شود. اگرچه اختیارات رسمی به آنها این حق را می‌دهد که دستور بدهند ولی مدیران همیشه مجبور نیستند که افراد را وادار به فرمانبرداری کنند، مگر اینکه دارای نوعی شخصیت خاص باشند (مثل تخصص ویژه).

۳- رعایت نظم و انضباط^۳: اعضای یک سازمان باید به قوانین و مقررات احترام بگذارند و آنچه در سازمان به تصویب رسیده است رعایت کنند. از نظر فایول وجود رهبران شایسته و کارآمد، فرار دادهای مناسب هنگام استخدام با کارگران، (مربوط به پرداخت حقوق، پاداش، دادن جایزه یا تنبیه و توبیخ به سبب کوتاهی و کم‌کاری) هم می‌توانند موجب پیاپی نظم و انضباط در سازمان شوند.

۴- وحدت فرماندهی^۴: هر کارگر یا کارمند باید دستورالعملها و فرامینی را از فرد بالاتر خود بگیرد. فایول بر این باور بود که چون یک کارگر یا کارمند گزارش کار خود را به بیش از یک مدیر بدهد، از نظر دستور دادن، تعارض و تضاد به وجود می‌آید و در نتیجه او دچار سردرگمی و ابهام می‌گردد.

۵- وحدت رهبری^۵: کارها و فعالیتهای سازمانی که دارای هدف مشخصی هستند باید تنها به وسیله یک مدیر ارائه شوند و او با استفاده از یک برنامه، آنها را رهبری کند. برای مثال دایره کارگری نباید دارای دو رئیس باشد که هر یک از آنها در رابطه با استخدام افراد از سیاست خاصی پیروی کند.

۶- منافع فردی باید فدای صلاح عموم شود^۶: هیچ‌گاه نباید منافع کارگران بر منافع سازمان برتری داشته باشد.

- | | |
|---|---------------------|
| 1. Division of labor | 2. Authority |
| 3. Discipline | 4. Unity of Command |
| 5. Unity of direction | |
| 6. Subordination of interest to the Common good | |

با ثبات و پایدار بودند و محیط قابل پیش‌بینی بود (نسبت به زمان کنونی). ولی در این زمان محیط سازمانها دستخوش تغییر بسیار زیادی قرار گرفته است. برای مثال، نظریه پردازان کلاسیک بر این موضوع تأکید می‌کردند که مدیران باید اختیارات رسمی خود را حفظ کنند، ولی کارگران آموزش دیده کنونی که بسی بهتر از کارگران قدیمی هستند نمی‌توانند اختیارات رسمی مقامات بالاتر را به صورت کامل بپذیرند؛ به‌ویژه زمانی که آنها بخواهند از این اختیارات به صورت دلخواه استفاده کنند.

همچنین دستورالعملهای کلاسیک از این نظر مورد انتقاد قرار گرفته‌اند که از یک سو سازمانهای کنونی بسیار پیچیده‌اند، و از سوی دیگر، آنها به صورتی جامع و کلی ارائه شده‌اند و در زمان کنونی افزایش یا بالا رفتن تخصص باعث شده است که خط یا حدود اختیارات افراد محدودتر گردد. برای مثال، امکان دارد مهندس بخش تعمیرات و نگهداری احیاناً دستوری از رئیس کارخانه بگیرد ولی سرمهندس بخش هم به او دستوراتی بدهد. از این رو در رابطه با تقسیم کار و وحدت فرماندهی بین اصول کلاسیک نوعی تعارض به‌وجود می‌آید.

تئوری‌های دوره انتقال: مودمی شدن سازمانها

مری پارکر فالوت و چستر بارنارد^۱ از جمله کسانی بودند که نظریات خود را بر چارچوب اصلی کلاسیک گذاشتند. ولی آنها ارکان جدیدی را هم ارائه نمودند، به‌ویژه در زمینه روابط انسانی و ساختار سازمانی. بدین گونه آنها متوجه روندهایی شده بودند که می‌توانست در بستر علم مدیریت و نظریات رفتاری بسط و گسترش یابد.

ماری پارکر فالوت (۱۸۶۸ - ۱۹۳۳) بر این باور بود که هیچ‌گاه کسی نمی‌تواند به صورت یک انسان کامل درآید و از این رو باید به صورت عضوی از یک گروه باقی بماند. بنابراین او فرض خود را بر گفتار تیلر گذاشت که مدیریت و نیروی کار هدف

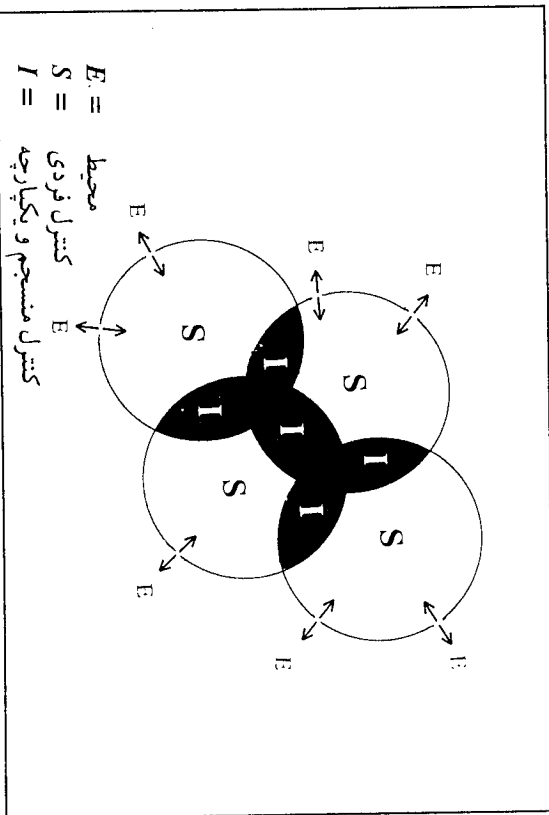
در حال حاضر بوروکراسی یا دیوانسالاری را این‌گونه تعبیر می‌کنند: سازمانهای بسیار بزرگ و غیر مشخصی که کارآیی را بر تأمین نیازهای انسانی برتر می‌دانند. ولی باید دقت کرد که از این واژه برداشت یا تعبیر منفی نشود، چون و بر چنین نظری نداشت. و بر همانند یک نظریه پرداز مدیریت علمی در صدد بود عملکرد سازمان بهبود بخشد و بتواند فعالیتهای پیش‌بینی کند و بازدهی سازمان را بالا ببرد. ولی از سوی دیگر در زمان کنونی برای دو پدیده نوآوری و انعطاف‌پذیری به همان اندازه ارزش می‌دهند که به دو پدیده کارایی و پیش‌بینی ارزش داده می‌شد. هنگامی که ویرالگری مدیریت دیوانسالاری را ارائه کرد، بسی پیش از زمانی بود که غولهای بزرگ صنعت و شرکتهای عظیمی چون کورکا کولا و اکسان به وجود آیند. نقشی که ویر در تئوری طرح سازمانی داشت در فصل یازدهم به صورتی مفصل ارائه می‌کنیم.

نقاط قوت تئوری کلاسیک سازمان. بسیاری از تئوری‌های کلاسیک سازمان هنوز هم به قوت خود باقی هستند. برای مثال، اصل مهارت مدیریت^۱ در همه فعالیتهای گروهی مورد استفاده قرار می‌گیرد و شاید اهمیت بیشتری هم پیدا کرده باشند. اصل داشتن هویت مشخص^۲ هنوز هم در سازمانها، در رابطه با رفتار مؤثر مدیریت، مورد استفاده قرار می‌گیرد و نیز اینکه این اصول هنوز هم تدریس می‌شوند و از اعتبارشان کاسته نشده است.

با وجود اینکه تئوری کلاسیک سازمان مورد انتقاد نظریه‌پردازان زیادی قرار گرفته است، هنوز هم در بسیاری از موارد و در مرحله عمل مورد استفاده مدیران اجرایی و کارشناسان این رشته قرار می‌گیرد. شاید این بدان خاطر باشد که تئوری کلاسیک توانسته است زمینه‌های عملی مدیران را از یکدیگر تفکیک نماید. فراتر اینکه مکتب کلاسیک باعث شده است تا مدیران از مسائل اصلی، که در سازمان با آنها روبه‌رو می‌شوند، آگاه گردند.

نقاط ضعف تئوری کلاسیک. تئوری کلاسیک از این نظر مورد انتقاد قرار گرفته است که بیشتر مناسب زمان گذشته است، یعنی زمانی که سازمانها به صورت نسبی

نمودار ۲-۴ الگوی جامع کنترل فالت

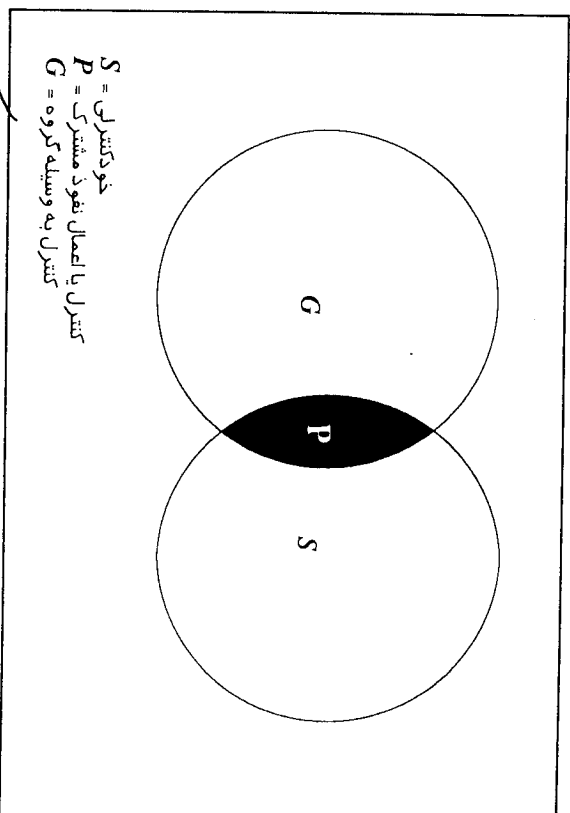


اینک مفهومی است از روش‌های نوین کنترل که باید از آن استفاده کرد
 روشی نوین برای سازمان‌ها و واحدهای آن جهت کنترل و مدیریت
 در درون سازمان و بیرون آن به منظور دستیابی به اهداف و مقاصد
 این سازمان و واحدها به صورت یکپارچه و منسجم است.

رنگه پور در سیستم‌های جامع

مشترک دارند و هر دو عضو یک سازمان هستند، ولی او بر این باور بود که تبیین یا تفکیک تصنعی مدیر (دهنده دستور) و زیردستان (گیرندگان دستور) می‌تواند این رابطه طبیعی را مخدوش کند. او در الگوی رفتاری خود درباره کنترل سازمان (به نمودار ۲-۳ مراجعه کنید) بر این نکته تأکید کرد که کنترل به وسیله گروه افعال می‌شود. خودکنترلی (S) به وسیله فرد و گروه (Z) انجام می‌شود، که در نتیجه، افراد در امر کنترل یا افعال فرد سهم می‌شوند. گذشته از این، فالت عواملی چون سیاست، اقتضاه و بیولوژی نیز به حساب آورد (آنها را محیط نامید و در نمودار ۲-۴ با حرف E نشان داده است). اینها می‌توانند بر رابطه متقابل گروهی که خود را کنترل می‌کند اثر بگذارند. او این سیستم را یک سیستم کل یا یکپارچه به حساب می‌آورد، از این رو آن را الگوی جامع کنترل نامند.

نمودار ۲-۳ مدل کنترل رفتاری فالت



مدیریت یک گروه مدیریت نظری است که با سایر الگوهای مدیریت مرتبط است.
 ها. ها. بر اساس (۱۳۳۳) ۴

نتیجه رسید که می‌بایستی خط مونتاژ اتومبیل مدل T را متوقف سازد. او تا آن زمان حدود ۶۷۳ میلیون دلار فروش داشت. و این تنها یکی از موفقیت‌های شرکت بود. یک انقلاب اجتماعی آغاز شده بود. فورد خودش بر این باور بود که او طلسم موفقیت را شکسته است و برای افراد عادی اتومبیل تولید نموده است. به گفته خودش «تولید انبوه موجب مصرف انبوه می‌شود، و می‌توان با کاهش دادن هزینه‌ها و افزایش بهره‌وری، قیمت تمام شده محصولات را پایین آورد و برای همه مردم انومبیل تولید کرد.»

جای چندان شگفتی نیست که قیمت اتومبیل مدل T روز به روز کاهش می‌یافت و در سال مالی ۱۹۱۰ - ۱۹۱۱ قیمت آن از ۶۹۰ دلار به ۶۰۰ دلار و سپس به ۵۵۰ دلار رسید و در آغاز جنگ اول جهانی قیمت آن تا ۳۶۰ دلار کاهش یافت. در آن زمان بود که فورد ۷۳۰۴۱ اتومبیل فروخته بود و بیش از هر تولیدکننده در دنیا اتومبیل تولید کرده بود...

هتری فورد پسر یک مهاجر ایرلندی که زمانی تعمیر کار دستگاه و ماشین آلات کشاورزی بود به صورت یکی از افراد بسیار ثروتمند درآمده بود. بدیهی است که این امر بدان علت بود که او در زمینه مدیریت صنعتی یک نظر به‌بردار بسیار موفق و جسور بود. هم در مرحله عمل و هم از نظر شخصیت توانست آتش کینه منتقدین خود را برافروزد، زیرا نسبت به توده‌ها نگرش

چارلز سارنسان که یکی از مهندسان ارشد تولید شرکت فورد بود این خط مونتاژ را راهاندازی کرد که یک شاسی مدل T را به آمستگ از روی یک میله آهنی در مسیر ۲۵۰ فوتی کارخانه به جلو می‌کشید و زمان را به گونه‌ای دقیق تنظیم می‌نمود. بدینال او شش کارگر که هر یک قطعاتی را از جعبه‌هایی بر می‌داشتند حرکت می‌کردند و آن قطعات را به شاسی متصل می‌کردند...

چندی گذشت که موفقیت آنان به صورتی چشم‌گیر نمایان گردید... با نصب یک نقاله، دستگاه توانست به صورت خودکار درآید. فورد توانست سرانجام در زمانی کمتر از نود و سه دقیقه یک اتومبیل کامل مونتاژ کند و این درست چند سال قبل از زمانی بود که شاسی‌هایی را در مسیری به حرکت در می‌آورد. پیش از آن ۷۲۸ ساعت طول می‌کشید تا یک کارگر به تنهایی اتومبیلی را تولید نماید. مدیریت اجرایی شرکت فورد این بیروزی را در یک شب ششینی در هتل پان‌چارت راین جشن گرفت. پس از آن، آنها یک تسمه نقاله را نصب نمودند و به یک موتور با قدرت پنج اسب انداختند که با یک زنجیر دوچرخه کشیده می‌شد و به عنوان نقاله‌ای مورد استفاده قرار گرفت. دستگاه مونتاژ به وسیله افرادی که در اطراف آن بر روی زمین مستقر بودند تغذیه می‌شد و این کار جالب می‌توانست در آن زمان جس اعتماد را به شدت تقویت کند.

۱۹ سال گذشت و به ۱۵ میلیون اتومبیل تولید شد، آنگاه فورد از روی می‌میلی به این

پیشگام تولید انبوه

آن مسیر قرار می‌گیرند. در سیستم قبلی یک کارگر در ظرف ۲۰ دقیقه آن سهم‌پیچی را انجام می‌داد که اینک به طور متوسط هر قطعه ظرف ۱۳ دقیقه تکمیل می‌شود.

فورد و همدستانش از پای ننشستند و خواستند این روش منطقی را در رابطه با بقیه کارخانه به کار گیرند. آنها به سرعت یک خط مونتاژ برای تولید موتور و جعبه‌دنده‌ها به‌وجود آوردند. سپس در تابستان سال ۱۹۱۳ آنها خط مونتاژ نهایی دایر کردند که مثل بقیه اقدامات و خطوط تولید سرعت را بالا برد. ولی، از سوی دیگر، همین دستگاه توانست به صورت یکی از گلوگاه‌های بزرگ درآید. کارگران که اینک توانایی خود را به نمایش می‌گذاشتند با سرعت هرچه‌بیشتری در اطراف یک ایستگاه فلزی بزرگ به جنب و جوش می‌پرداختند و اگر افراد مناسبی در محل‌های مناسب قرار می‌گرفتند با ورود دستگاه نیمه تمام هر یک به سهم خود کار مربوطه را انجام می‌داد. که در نتیجه مقدار کمتری از وقت کارکنان (و وقت شرکت فورد) زائل می‌گشت.

قضیه تشریحی (ادامه می‌یابد)

فورد با گوش کردن به نصیحت یک متخصص کارآ به نام والتر فلاندر^۱ در ۱۹۰۸ قطعه زمینی را در هایلند پارک خریداری کرد و بر این نظر بود که نظرات نوین مربوط به تولید، بویژه دیدگاه‌های تیلر را جامه عمل بپوشاند. تیلر پیش‌بینی کرده بود که روش عقلانی محض می‌تواند در فرآیند صنعت مفید واقع شود. نظر این بود که کارها را به واحدهای کوچکتر تقسیم کنند تا هر واحد مکانیزه شود، سرعت بالا رود و سرانجام یک خط طولانی و با دوام تولید به وجود آید. تا هر قطعه پس از طی مسیر مشخصی (رانت‌های خفا) کامل گردد. در بهار سال ۱۹۱۳ فرآیند تولید تغییر کرد. اولین قطعه‌ای که در این خط جدید تولید قرار گرفت نوعی سهم‌پیچ بود. در گذشته یک کارگر ماهر آن را انجام می‌داد و از ابتدا تا انتها همه کارها را به تنهایی انجام می‌داد. یک کارگر خوب و ماهر می‌توانست در روز بین ۳۵ تا ۴۰ قطعه تکمیل کند ولی اینک یک خط مونتاژ به وجود آمده است. کارها به ۳۹ بخش مختلف تقسیم شده و ۳۹ نفر در

1. Charles Sorensen

2. Ponchartrain Hotel

1. Walter Flanders

دانشجویان و اساتید محترم
روزنامه
اقتصاد

Herbert Simon

گرفته، مشروط بر اینکه مدیران بتوانند ناحیه بی تفاوتی یا ناحیه پذیرش زبردستان را درک کنند، و این یعنی محدوده یا ناحیه‌ای که کارکنان می‌توانند بدون کسب دستور از مقامات بالاتر عمل کنند. بدیهی است که هرچه فعالیتها بیشتر در محدوده ناحیه پذیرش کارکنان قرار گیرد، سازمان به صورتی آرامتر و موزن‌تر کار خواهد کرد. بارنارد همچنین بر این باور بود که مدیران اجرایی باید این اصول اخلاقی را تقویت نمایند و آنها را به کارکنان خود تلقین نمایند. برای انجام این کار آنها می‌بایستی می‌آموختند که چگونه برای منافع شخصی خود بیندیشند و نسبت به جامعه تعهدات اخلاقی داشته باشند. با وجود این که بارنارد در کار مدیران اجرایی تأکید زیادی کرد ولی او به نقش افراد کارگر هم توجه زیادی نمود و آنها را به عنوان عامل اصلی استراتژیک در سازمان به حساب می‌آورد. چون پا را فراتر گذاشت و سازمان را به عنوان یک نهاد که در آن افراد به صورت گروهی کار می‌کنند معرفی کرد، از جریان اصلی تئوری کلاسیک فاصله گرفت و برای شیوه اندیشه مدیریت نوین مراحل را ارائه کرد. ۱۱۲

استاد بررورد شریکس باس - بل مکتب رفتاری: سازمان یعنی مردم

مکتب رفتاری^۱ تا حدی از آن جهت به وجود آمد که روش کلاسیک، از نظر ایجاد هماهنگی در محل کار و در فرآیند تولید توانست، به مقدار کافی کارآمد باشد؛ آنچه باعث ناکامی یا استیصال مدیران می‌گردید این بود که مردم همواره دارای الگوهای مورد انتظار یا پیش‌بینی شده نبودند. از این رو توجه زیادی می‌شد، به مدیران کمک شود تا بتوانند از نظر جنبه‌های مردمی سازمان به نحوی مؤثرتر عمل نمایند. چندین نظر به پرداز کوشیدند تا تئوری کلاسیک (در رابطه با سازمان) راه، با توجه به ژرف‌نگری در رشته‌های علوم جامعه‌شناسی و روانشناسی، تقویت نمایند. همان‌گونه که در فصل پانزده خواهیم دید بسیاری از این ژرف‌نگریها توانستند در ارائه شیوه‌های اندیشه کنونی مدیریت نقش مهمی را ایفا کنند.

1. Behavioral School

شیرین
میرزا
۱۵ شهریور ۱۳۸۴

مدیریت

کارگری مقاومت می‌کرد و اجازه نمی‌داد که کارگران شرکتش به آن اتحادیه‌ها بپیوندند، ولی شرکت‌های رفیق وی از مدتها پیش با اتحادیه‌های کارگری قراردادهایی بسته بودند. برخورد بسیار شدید گروه انتظامی شرکت در برابر آشوبگران اتحادیه‌ها در این شرکت زیانزد همگان بود، ولی در انتخاباتی که به وسیله یک نهاد دولتی انجام شد (یعنی هیات روابط ملی کارگری که در سال ۱۹۳۵ تأسیس شد) شرکت نتوانست مقاومت کند. فورد با اتحادیه‌های انومبیل سازی در ۱۹۴۱ قرارداد بست.

لیونل رابینز و شرکت فورد

چستر بارنارد (۱۸۸۶-۱۹۶۱) در ۱۹۲۷ رئیس شرکت تلفن نیوجرسی شد. او تجربه کاری و مطالعات پرادمه خود را در جامعه‌شناسی و فلسفه نموده بود، و توانست در زمینه زندگی سازمانی تئوری‌هایی را ارائه کند. طبق نظریه بارنارد افراد در سازمان‌های رسمی جمع می‌شوند تا به هدفهایی که نمی‌توانند به تنهایی برسند، دست یابند. ولی همان‌گونه که آنها هدفهای سازمان را دنبال می‌کنند باید نیازهای فردی‌شان هم تأمین شود؛ و از این رو بارنارد به یک نظریه محوری با اصلی رسید، مبنی این که اگر هدفهای سازمان با هدفها و نیازهای افرادی که در آن کار می‌کنند هماهنگ باشد، شرکت می‌تواند به صورتی مؤثر و با راندمانی بالا به فعالیت خود ادامه دهد و بقای خود را تضمین کند. برای مثال برای اینکه هدفهای شخصی افراد در درون سازمان تأمین شود، باید گروه‌های غیررسمی تشکیل دهند. سازمان برای تضمین بقای خود باید از این گروه‌های غیررسمی به صورتی مؤثر استفاده کند، حتی اگر گاهی آنها در جهت مخالف هدفهای سازمان حرکت کنند. شناخت بارنارد از اهمیت و جهانی بودن سازمان‌های غیررسمی نقش عمده‌ای است که وی در صحنه عقاید مدیریت ایفا کرد. بارنارد بر این باور بود که هدفهای فردی و سازمانی می‌توانند هماهنگ و متوازن

1. Chester I Barnard

درباره ۷ نوامبر ۱۳۸۴ در خالون

در شرایط کارخانه ای که در آنجا کارکنان با هم همکاری می کنند

سیر تحول تئوری های مدیریت - ۹۱

چیزی غیر از نور بر عملکرد کارگران اثر گذارده باشد.

در یک مجموعه از تحقیقات جدید، گروه کوچکی از کارگران در اتاقی جداگانه مستقر گردیدند و تعدادی از متغیرها را تغییر دادند: دستمزدها افزایش یافت، دوره آرامش و استراحت آنان طولانی تر شد، روز کاری و هفته کاری کوتاه تر شد. پژوهشگران یعنی کسانی که ایک سرپرستی این واحدها را بر عهده داشتند به کارگران این اجازه را دادند که زمان استراحت خود را به میل خود تعیین نمایند و هر نوع تغییر دیگری هم که صلاح می دانند پیشنهاد کنند. بازم نتیجه چندان روشن نیست، یعنی مهم است. با گذشت زمان، عملکرد بهبود یافت، ولی این عملکردها به شدت افزایش یا کاهش یافت. افرادی چون التون مایو^۱ (۱۸۸۰ - ۱۹۴۹) و برخی از همکاران وی از دانشگاه هاروارد، مثل فریتز رابینز لیس برگر و ویلیام دیکسون^۲ در این تحقیق کار کردند.

۱۹۱۵
۱۹۲۵

در این تحقیقات و پژوهشهای بعدی، مایو و همکارانش متوجه شدند که نتیجه پیچیده ای از نگرشها موجب افزایش تولید و بهره وری می شد. این عوامل برای تأمین منظورهای ویژه، به صورت دو گروه مورد آزمایش و کنترل درآمدند. اعضای این گروهها از این جهت برخوردار بودند که باید عوامل تعیین کننده بر عهده آنها واگذار شده است و سازمان در سایه وجود آنها عملکردها را می سنجید و راههایی برای بهبود کارها می یابد. سرپرستی منظم و مداوم باعث شد که آنها بیشتر تحریک گردند. پژوهشگران به این نتیجه رسیدند که اگر کارگران بر این باور باشند که مدیریت به رفاه آنها توجه می نماید و آنان را مورد توجه خاص قرار می دهد بر میزان تولید خود خواهند افزود. این پدیده را که بعدها آن را اثر هاثورن^۳ نامیدند کماکان مورد بحثهای زیادی قرار می گیرد و نظرات ضد و نقیضی در این باره ارائه می شود. اگرچه گروه کنترل تحت هیچ سرپرستی ویژه ای قرار نگرفته و نیز شرایط کاری آن هم تغییر نکرده بود ولی باز هم عملکرد آن بهبود یافت. برخی از افراد (از آن جمله مایو) چنین برداشت کردند که افزایش تولید

1. Elton Mayo

2. Fritz J. Roethlisberger and William J. Dickson

3. Hawthorn effect

اثر الیون مایو Hawthorn effect

جایگاه های پر استی

۹۰ - مدیریت

پیش از نور وین اثر الیون مایو

نهضت روابط انسانی Human relations

عبارتاً روابط انسانی^۱ به عنوان یک عبارت کلی به کار برده می شود و هدف بیان شیوه هایی است که مدیران با زیردستان خود روابط مقابله ایجاد می کنند. در صورتی عملکرد مدیر بهتر می شود که بتواند موجبات انگیزه کارکنان و زیردستان را فراهم آورد و رفتار شایسته ای با آنها داشته باشد که در نتیجه سازمان دارای روابط انسانی مؤثرتری خواهد بود؛ هنگامی که روحیه افراد و کارآیی سازمان تضعیف گردد، می گویند که روابط انسانی بی اثر شده است. جنبش یا نهضت روابط انسانی در سایه این اقدامات به وجود آمد که نظریه پردازان به صورت منظم، در زمینه های جامعه شناسی و روانشناسی، در پی کشف عواملی بودند که می توانست بر بهبود روابط انسانی مؤثر اثر بگذارد.

تجربه هاثورن، نهضت روابط انسانی نتیجه یک سلسله تحقیقات مشهوری است که بین سالهای ۱۹۲۴ تا ۱۹۳۳ در شرکت برق وسترن^۲ انجام شد. این تحقیقات را به نام تحقیقات هاثورن^۳ می شناسند، زیرا بسیاری از آنها در واحدی به نام واحد هاثورن نزدیک شیکاگو انجام شد. تحقیقات هاثورن بدان سبب انجام شد که می خواستند رابطه بین میزان نور در کارگاه و بهره وری یا بازدهی کارگران را مطالعه کنند (پرسشی که فروردین تیلر و همکارانش مطرح کرده بودند).

در نخستین تحقیقات، پژوهشگران در واحد هاثورن کارگران را به دو گروه تقسیم کردند، که هر یک از آنها می بایستی با نورهای متفاوتی کار کنند. هیچ میزان نور واحد گروه کنترل تغییر نمی کرد. نتیجه تجربه ها چندان روشن نیست، یعنی ابهام انگیز است. هنگامی که نور واحد گروه مورد آزمایش بهتر شد، بازدهی افراد افزایش یافت، ولی این افزایش تولید هیچ نظم خاصی را نشان نمی داد. چون هنگامی که میزان نور کمتر می شد باز هم کارگران می کوشیدند تا تولید یا بازدهی خود را بالا ببرند، آنچه باعث ابهام بیشتر گردید این بود که بازدهی گروه کنترل هم، در طول دوره تحقیق بهبود یافت، اگرچه در آن واحد در میزان نور و روشنایی هیچ تغییر داده نمی شد. بدیهی است که امکان دارد

1. Human relations

2. Western Electric Company

3. Hawthorn Studies

حسین رانجی کارخانه

خاص نمودند. به جای اینکه تنها به فرد کارگر توجه شود، مدیران به این فکر افتادند که به فرآیندها و پاداشهای گروهی بپردازند.

نقاط ضعف نهضت روابط انسانی: با وجود اینکه تحقیق هاتون اثر صمیعی بر روش مدیریت و مدیران گذارد و نیز در امر پژوهشهای مدیریت راههای جدیدی را نشان داد، ولی این تحقیقات از نظر طرح‌ریزی، تجربه و تحلیل و تفسیر دارای نقاط ضعف مخصوص به خود می‌باشند. هنوز هم کسی توانسته است ثابت کند که دستاوردهای مایو و همکارانش با داده‌های آنان رابطه‌ای منسجم دارد.^{۱۱۴۱}

مفهوم «انسان اجتماعی» درست نقطه مقابل الگویی بود که بر اساس «انسان منطقی-اقتصادی» وجود داشت، ولی آن نیز نتوانست به صورتی کامل انسان را در محل کار یا کارگاه شرح دهد. بسیاری از مدیران و نویسندگانی که در این زمینه کار می‌کردند بر این باور بودند که اگر کارگران راضی می‌شدند یا رضایت آنان جلب می‌گردید تولید یا بازدهی بیشتری می‌داشتند. با وجود این که چنین دیدگاهی باعث شد که در دهه ۱۹۵۰ اقداماتی در جهت افزایش تولید انجام گیرد، و کوشش می‌شد تا شرایط کار بهبود یابد و رضایت بیشتر کارکنان جلب شود، ولی همه اینها نتوانست به میزان قابل توجهی و بدان گره که انتظار می‌رفت بازدهی افراد را بالا ببرد.

به صورت ظاهر محیط اجتماعی محل کار تنها یکی از چندین عاملی است که می‌تواند بر تولید و بازدهی اثر بگذارد. سطح یا میزان حقوق، سطح یا میزان علاقه افراد به کارهایی که باید انجام دهند، فرهنگ و ساختار سازمانی و روابط مدیریت و کارگر نیز در این صحنه نقشهای مهمی ایفا می‌کنند. از این رو کل موضوع بهره‌وری و رضایت کارگران به صورت مسائله‌ای درآمده که بسی پیچیده‌تر از آن است که در بدو امر مورد توجه قرار می‌گرفت.

برای مثال، یک تحقیق بسیار جدی که به وسیله یک روانشناس اجتماعی به نام مرویس و همکارش لالز^۱ در ۱۹۷۷ انجام شد به این نتیجه انجامید که بین رضایت شغلی و عملکرد رابطه مشخصی وجود دارد.^{۱۱۴۱} در تلاشی برای سنجش یا اندازه‌گیری

گروه کنترل بدان سبب بوده که فکر می‌کردند مورد توجه خاص پژوهشگران قرار گرفته‌اند.

پژوهشگران همچنین به این نتیجه رسیدند که **گروههای کاری غیر رسمی** (یعنی محیط اجتماعی کارکنان) بر تولید، بازدهی و بهره‌وری اثرات مثبتی دارد. بسیاری از کارگران این واحد تولید برق دریافته بودند که کار آنها کسالت آور و بیپرده است، ولی گاهی رابطه با همکاران و ریختن طرح دوستی با آنان موجب می‌گردید که چندین نفر علیه مقامات بالاتر متحد شوند و گویا همین امر موجب می‌گردید که آنها به زندگی کاری خود معنا و مفهومی بدهند و از سوسنی بکشند تا به گونه‌ای حمایت مدیریت را جلب نمایند. به همین دلایل بود که گروههای فشار موجب می‌شدند بازدهی کارگران به شدت بالا رود.

از این رو، اصل مبتنی بر «انسان اجتماعی»^۲ می‌بایستی اصل مبتنی بر «انسان منطقی»^۱ را تکمیل کند. اصل مبتنی بر «انسان اجتماعی» بر این اساس قرار داده که نیازهای اجتماعی (یعنی روابط شغلی، نشان دادن و اکتش در برابر گروههای فشار) پیش از خواسته مدیریت بر نیروی کار اثر می‌گذارد. ولی در اصل مبتنی بر «انسان منطقی» گفته می‌شود که نیازهای اقتصادی موجب انگیزه فرد می‌گردند.^{۱۱۴۱}

نقاط قوت روش مبتنی بر روابط انسان: با تأکید بر نیازهای اجتماعی، نهضت روابط انسانی از روش کلاسیک پیشی گرفت و توانست به صورت انحصاری میزان بازدهی و تولید افراد را بالا ببرد. به یک معنا، مایو به همان نتایجی رسید که رابرت او ان پیش از وی رسیده بود، بدین معنی که توجه حقیقی به کارگران و این که آنان ماشینهای زنده هستند می‌توانست نتایج مثبتی را به بار آورد.

گذشته از این، پژوهشگران مزیور به مسأله سبک یا شیوه مدیریت اهمیت دادند و بدان وسیله موضوع آموزش مدیریت را به شدت متحول نمودند. از آن به بعد به مسأله آموزش مهارت مدیریت در رفتار با افراد (در مقایسه با آموزش مهارتهای فنی) توجه بیشتری می‌شود. سرانجام این تحقیقات بدانجا رسید که آنها به بویایی گروها توجه

روابط انسانی و علوم رفتاری

مایو و همکارانش از پیشگامان کاربرد روش علمی در تحقیقاتی بودند که روی افراد و محیط کار انجام می‌شد. پس از آنها پژوهشگران دیگری که در رشته‌های علوم انسانی آموزشهای زیادی داشتند (مثل روانشناسی اجتماعی و مردم‌شناسی) از روشهای بسیار پیچیده تحقیقاتی استفاده کردند و آنها به نام «دانشمندان رفتاری» شناخته شده‌اند و نه «نظریه‌پردازان رفتاری انسانی».

مایو و نظریه‌پردازان رفتار انسانی این موضوع را ارائه کردند که انسان اجتماعی به وسیله عاملی چون علاقه به ایجاد رابطه با دیگران، تحریک می‌گردد. برخی از دانشمندان رفتاری مثل آرچی ریس، مزلو و مک‌گرگور^۱ بر این باور بودند که انسان خودشکوفه مفهوم دقیقی است برای توجیه محرکهای انسانی. (۱۷۱) نقش مک‌گرگور به صورت کامل در فصل پانزده و کارهای آرچی ریس را در فصل یازده ارائه خواهیم کرد. به نظر مزلو نیاز انسان به تأمین خواسته‌هایش در پنج طبقه قرار می‌گیرد، که در پایین‌ترین سطح آن نیازهای فیزیکی و امنیتی قرار می‌گیرند و در بخش بالایی آن نیازهای مربوط به احترام و نیاز خودشکوفایی (مثل نیاز به رشد شخصی و دارای اهمیت شدن). قرار خواهد گرفت، به‌طور کلی نیازهای رده پایین باید نخست ارضاء شوند، تا پس از آن نیازهای رده بالاتر ارضا گردند. از آنجاکه بسیاری از نیازهای رده پایین به وسیله نیازهای مستمر و یکساخت در جامعه کنونی ارضاء می‌گردند، بیشتر مردم به وسیله نیازهای رده‌های بالاتر ارضاء می‌شوند (سلسله مراتب نیازها به صورتی مفصل در فصل پانزده ارائه شده‌اند).

برخی از دانشمندان رفتاری که پس از آنها وارد صحنه شدند چنین احساس می‌کردند که حتی این الگو نمی‌تواند توجیه‌کننده همه عواملی باشد که می‌توانند موجب انگیزش فرد در محیط کار یا کارگاه گردند. آنها چنین استدلال می‌کنند که همه افراد یکسان عمل نمی‌کنند، یعنی نمی‌توان پیش‌بینی کرد که هر فرد چگونه از یک سطح از نیاز به سطح بعدی قدم می‌نهد. برای برخی از افراد، کار تنها وسیله‌ای است برای تأمین نیازهای رده

1. Argyris, Maslow, and McGregor

chris

عملکرد مسؤلان بخش دریافت و پرداخت بانکها، از نظر کسر وجه نقد، موریس و لالر دو نظر ارائه نمودند: (۱) اگر مسؤلان بخش دریافت و پرداخت از کار خود راضی باشند احتمال کمتری وجود دارد که با کسر صندوق روبه‌رو شوند (چه به سبب بی‌دقتی یا به سبب نادراستی)؛ (۲) اگر مسؤلان واحد دریافت و پرداخت بانک رضایت شفقی داشته باشند احتمال کمتری وجود دارد که متاعل خود را ترک کنند و بدین گونه کارفرمایان باشند احتمال کمتری وجود دارد که متاعل خود را ترک کنند و بدین گونه کارفرمایان باشند. ولی باید مهربانه‌های زیادی از بابت استخدام، آموزش و جایگزینی آنان متحمل شوند. ولی تجربه و تحلیل‌های بعدی این تحقیق نشان داد که چون برای سنجش یا تعیین رابطه بین رضایت شفقی فرد و عملکرد، به میزان زیادی از مقادیر کمی استفاده می‌شود، این رابطه رضایت شفقی در حد مورد انتظار مستحکم باقی بماند. چنین تجربه و تحلیل‌هایی موجب نمی‌تواند در حد مورد انتظار مستحکم باقی بماند. چنین تجربه و تحلیل‌هایی موجب طرح یک پرسش اصلی شد: اگر یک کارگر یا کارمند از کار خود راضی باشد عملکرد بهتری خواهد داشت، یا اگر کارگر یا کارمند چنین بیناداره که کار بهتری انجام داده است، رضایت شفقی وی افزایش می‌یابد؟

رضایت شفقی می‌تواند موجب کاهش غیبت و نرخ جابه‌جایی کارکنان گردد، ولی تجربه و تحلیل داده‌های آن دو پژوهشگر نشان می‌دهد که حتی وجود چنین رابطه‌ای هم نمی‌تواند در حد مورد انتظار باشد. سرانجام رابطه بین جابه‌جایی کارگران و نارضایتی از شغل بسی ضعیف‌تر از آن است که تصور می‌شد. (۱۶۱)

در پایان باید گفت که لااقل به دو علت نمی‌توان رابطه بین رضایت شفقی و عملکرد یا بهره‌وری را به صورتی کامل مطالعه کرد یا آن را تعیین نمود. نخست، رضایت شفقی تا حد زیادی واکنش احساسی است که فرد نسبت به کارش دارد و عوامل احساسی را نمی‌توان به سادگی سنجید یا اندازه‌گیری کرد. (البته از نظر میزان دقتی که می‌خواهیم بدان وسیله مسأله تحقیقات علمی و اجتماعی را مورد بررسی قرار دهیم). دوم همان گونه که در فصل پانزده خواهیم دید نمی‌توان به سادگی مسأله رضایت شفقی و انگیزش کارکنان^۱ را از یکدیگر تفکیک کرد.

1. Job motivation

آنان حواس

مکتب کتی : پژوهش عملیاتی و علم مدیریت

در آغاز جنگ دوم جهانی، انگلستان به شدت نیاز به این داشت که بسیاری از مسائل جدید و پیچیده جنگ را حل کند. بریتانیا که توانسته بود در برابر این جنگ جهان سوز مقاومت نماید اولین کشوری بود که در زمینه پژوهش عملیاتی تیم‌هایی را تشکیل داد. با جمع‌آوری تعدادی از ریاضیدانان، متخصصان علم فیزیک و سایر دانشمندان تیمهای پژوهش عملیاتی^۱ به وجود آورد. انگلیسی‌ها توانستند به تکنولوژیهای زیادی دست یابند و در این راه به موفقیت‌های زیادی برسند. زمانی که آمریکاییها وارد جنگ شدند آنها هم تیمهایی را به نام تیم پژوهش عملیاتی تشکیل و الگوهای خود را براساس الگوهای موفقیت بریتانیایی‌ها قرار دادند و در صدد حل مسائل مشابه برآمدند. برای انجام هزاران محاسبه که در الگوهای ریاضی قرار داشتند از کامپیوترهای نخستین استفاده کردند.

زمانی که جنگ پایان یافت، کاربرد پژوهش عملیاتی برای حل مسائل به تدریج رایج شد، زیرا تکنولوژیهای جدید صنعتی به تدریج مورد استفاده قرار می‌گرفتند و حمل و نقل و خطوط ارتباطی بیش از پیش پیچیده‌تر می‌شدند. این پیشرفت‌ها با خود مجموعه‌ای از مسائل، به وجود آوردند که نمی‌توانستند از راههای متعارف و معمولی آنها را حل کنند. فزاینده مدیران برای حل مسائل جدید خود از متخصصان پژوهش عملیاتی درخواست کمک نمودند. با پیدایش و پیشرفت کامپیوترهای بسیار قوی، روشهای مبتنی بر پژوهش عملیاتی به صورت رسمی درآمد و همان رشته علمی را به وجود آورد که امروز آن را مکتب علم مدیریت می‌نامند.^{۱۹۱}

در زمان کنونی،^{۲۰} گامی از علم مدیریت^۲ برای حل یک مسئله استفاده می‌شود که متخصصان مختلف که در رشته‌های علمی ذریبط صاحب نظر هستند تیمی را تشکیل دهند (معمولاً از آنها خواسته می‌شود که مسئله‌ای را تجربه و تحلیل کنند و یک

باین، عددهای با هیچ چیز، جز تأمین نیازهای رده‌های بالا ارضاء نمی‌شوند و حتی ممکن است اقدام به کارکردن در مشاغل نماید که امنیت آنها دستخوش تهدید قرار گیرد، مشروط بر اینکه چنین بیندیشند که می‌توانند بدان وسیله هدفهای منحصر به فرد شخصی خود را تأمین کنند. از نظر این دانشمندان رفتاری، الگوی واقعی و اثر انگیزه‌های انسانی «انسان پیچیده یا انسان موجود ناشناخته» نامیده می‌شود. مدیر مؤثر از این امر آگاهی دارد که هیچگاه دو نفر همانند نیستند و تلاش خود را در این راه به کار می‌گیرد که با هر فرد یا هر کس با توجه به نیازهایش عمل کند.

نقاط قوت مکتب علم رفتار. دانشمندان علوم رفتاری در امر درک انگیزه‌های فردی، رفتار گروه و روابط بین افراد (به هنگام کار) نقش مهمی ایفا کرده‌اند، همچنین آنها اهمیت کار را برای نوع بشر یادآور شده‌اند. دستاوردهای آنها مدیران را قادر ساخته است تا در امر رفتار بازرستان حساسیت بیشتری به خرج بدهند. دانشمندان علوم رفتاری همچنان کوشش می‌کنند تا در زمینه موضوعات مهمی چون رهبری و تضاد و تعارض بین گروهها، کسب و استفاده از قدرت، تغییرات سازمانی و ارتباطات بررسیمهای بیشتری بنمایند.

نقاط ضعف مکتب علم رفتاری. دانشمندان و کسانی که درباره مدیریت تحقیق می‌کنند و یا مطلب می‌نویسند با وجود نقش بسیار مهمی که در این زمینه ایفا می‌کنند (در این میان، دانشمندان علوم رفتاری از آن جمله می‌باشند)، همگی براین باورند که توان بالقوه این رشته علمی هنوز به صورت کامل شناسایی نشده است. مدیران از آنجا که نمی‌خواهند بپذیرند که در رفتار با دیگران نیاز به کمک افراد متخصص دارند در برابر پیشهادات دانشمندان علوم رفتاری مقاومت می‌کنند. همچنین وجود الگوها، تئورها و زبان فنی (یا زبان خاص دانشمندان علوم رفتاری) به صورت ظاهر، به گونه‌ای پیچیده و چنان جنبه تجریدی و انتزاعی پیدا کرده است که مدیران اجرایی و کسانی که در مرحله عمل وظیفه مدیریت را بر عهده دارند آنها را سخت و ناگوار می‌بینارند. سرانجام از آنجا که رفتار انسان بیش از اندازه پیچیده است دانشمندان علوم رفتاری به نتایج متفاوتی می‌رسند و توصیه‌های گوناگونی می‌نمایند و در نتیجه مدیران به هنگام انتخاب نمی‌دانند که به توصیه‌های کدام یک از آنها عمل نمایند.^{۱۸۱}

روند تکاملی تئوری مدیریت

با وجود این که ما سه مکتب اندیشه مدیریت را شرح دادیم و آنها را برحسب زمان و تاریخ پیدایش برشمردیم، ولی هنوز هم همه آنها اهمیت خود را حفظ کرده‌اند. علوم رفتاری و پژوهش عملیاتی نمایانگر روشهای مهمی هستند که در تحقیق، تجزیه و تحلیل مسائل و حل آنها بسیار مورد استفاده قرار می‌گیرند. مکتب کلاسیک هم کماکان مسیر تکاملی خود را می‌پیماید و پیوسته چیزهای جدیدی به همان مسائل قدیمی خود می‌افزاید، مثل، تقسیم کار، اختیار و مسئولیت و نوآوری، در واقع در حالی که هر مکتبی بر روی موضوع خاصی تأکید می‌کند، ولی همگان مفاهیم و یا اصولی را از یکدیگر به صورت عاریه می‌گیرند. در واقع غالباً چنین به نظر می‌رسد که مرزهای بین مکتبهای مختلف روزبه روز مخدوش‌تر می‌شوند. ۱۲۳۱

ولی نباید درباره وجه مشترک مکتبهای مختلف گرافه‌گیری کرد. با وجود این که بسیاری از افراد دیدگاههای مکاتب مختلف را درهم می‌آمیزند ولی کسانی دیگری هم هستند که زمینه آموزشی آنها در مکتب منحصر به فرد و خاصی است. مدیریت مطالعه و بررسی تئوریهای اصلی مدیریت این است که می‌توان بدان وسیله طیف و دیدگاه فردی خود را بسط و گسترش داد و بتوان در آینده به صورت مؤثرتری با مسائل برخورد نمود.

گذشته از این تئوری کنونی مدیریت همچنان مسیر خود را ادامه می‌دهد و روزبه‌روز مفاهیم و یا اصول جالب و تازه‌ای ارائه می‌شود. نمی‌توان پیش‌بینی کرد که نسل آینده در این زمینه چه مطالبی را مطالعه خواهد کرد و یا در چه زمینه‌های تحقیق خواهد نمود، ولی در این مقطع می‌توان حداقل سه دیدگاه، در رابطه با تئوری مدیریت مورد توجه قرار داد

که در آینده اهمیت بیشتری پیدا می‌کنند: (۱) نگرش سیستمی و (۲) نگرش اقتصادی و

(۳) نگرش تئور روابط انسانی

راه حل عملی به مدیریت ارائه نمایند) این تیم یک الگوی ریاضی ارائه می‌کند و آن را برحسب نمودها و روابط بین اجزا نشان می‌دهد. در این فرمول تمام عوامل ذی‌ربط مربوط به مسئله وجود دارد و رابطهای که آنها با یکدیگر دارند مشخص شده است. یک تیم با استفاده از کامپیوتر و تغییر دادن مقادیر هر یک از متغیرهای این الگو (مثل افزایش هزینه مواد اولیه) و تجزیه و تحلیل معادله‌های مختلف می‌تواند اثرات هر تغییر را مشخص نماید. سرانجام، تیمی که از متخصصان علوم مختلف تشکیل شده است روشی از مدیریت را ارائه می‌کند که مبتنی بر قضاوت عینی است و تصمیمات بر اساس نتایج حاصل از فرمولهای ریاضی گرفته می‌شود. ۱۲۰۱

این روش که آن را علم مدیریت یا پژوهش عملیاتی می‌نامند برای حل مسائلی که در ارتش وجود دارد و در بسیاری از سازمانها به وجود می‌آید کاربرد زیادی دارد، و از آن جمله‌اند سازمانهای کشوری یا نظامی. همان‌گونه که خواهیم دید پژوهش عملیاتی در امر برنامه‌ریزی و کنترل امور نقش بسیار مهمی دارد و با استفاده از این روش می‌توان برای تأمین هدفهای زیر از استراتژیهای ویژه استفاده کرد: فرآیند برنامه‌ریزی برای تأمین منابع انسانی، جدول زمانبندی تولید، بودجه‌بندی سرمایه‌ای، مدیریت جریان نقد و حفظ و نگهداری سطح مطلوبی از موجودی کالا.

علم مدیریت دارای دو محدودیت است. نخست برخی از مدیران احساس می‌کنند که فرمولهای ریاضی بسیار پیچیده‌اند و نمی‌توان به راحتی آنها را درک کرد و از آنها استفاده نمود. دوم برای مسائلی که مربوط به روانشناسی و رفتاری کارگران در محیط کار است علم مدیریت چندان مناسب نیست. بسیاری از مدیرانی که در مرحله عمل با مسائل مختلف سروکار پیدا می‌کنند متوجه محدودیتهای این روش علمی شده‌اند. ۱۲۱۱ دانشمندان و متخصصان این رشته علمی نیز باور دارند که هنوز نتوانسته‌اند از توان بالقوه و کامل این رشته علمی استفاده کنند، زیرا آنها با مسائلی که مدیران در دنیای واقعی با آنها روبه‌رو می‌شوند فاصله بسیار زیادی دارند. ۱۲۲۱

فرعی از یک سیستم بزرگتر عمل کند. بنابراین یک دایره، یک سیستم فرعی از یک واحد تولیدی یا کارخانه است که آن واحد تولیدی یا کارخانه نیز یک سیستم فرعی از یک شرکت می‌باشد، و شرکت نیز یک سیستم فرعی از یک مجتمع صنعتی یا یک صنعت به حساب می‌آید که آن مجتمع صنعتی هم یک سیستم فرعی از کل سیستم اقتصادی کشور است و سیستم اقتصادی کشور به عنوان یکی از سیستم‌های اقتصاد جهانی به حساب می‌آید.

هم‌افزایی^۱: هم‌افزایی به معنی این است که کل بسی بیش از اجزای تشکیل دهنده آن هست. در واژگان و اصطلاحات خاص سازمانی، هم‌افزایی به معنی این است که دواپری جداگانه در درون سازمان با هم همکاری می‌کنند و رابطه متقابل (تبادل) با هم دارند و در مجموع بازدهی آنها بیش از بازدهی تک تک اجزای تشکیل دهنده می‌باشد. برای مثال در یک سازمان کوچک بهتر این است که هر دایره‌ای با یک دایره تأمین مالی ارتباط برقرار کند و نه اینکه هر دایره‌ای یک واحد تأمین مالی مخصوص به خود داشته باشد. سیستم‌های باز و بسته^۲: یک سیستم هنگامی به عنوان باز به حساب می‌آید که با محیط خود رابطه متقابل داشته باشد. و سیستم هنگامی به عنوان یک سیستم بسته به حساب می‌آید که با محیط خود رابطه متقابل نداشته باشد. همه سازمانها با محیط خود ارتباط دارند ولی مقدار این ارتباطات تغییر می‌کند. برای مثال یک واحد تولید اتومبیل به مراتب سیستمی بازتر از یک صومعه یا یک زندان است.

مرز سیستم: هر سیستم یک مرز دارد که آن را از محیطش جدا می‌نماید. در یک سیستم بسته، مرز سیستم^۳ بسیار دقیق و مشخص است.

در مسائلی کتونی مرزهای سیستم بسیاری از سازمانها به میزان فزاینده‌ای انعطاف پذیر شده‌اند. برای مثال، شرکت‌های استخراج نفت و گاز که سرگرم حفاری در نقاط دنیا هستند باید مسئله نگرانی مردم از نظر آلودگی محیط را مورد توجه قرار دهند. جرمان^۴: یک سیستم دارای جریانهایی از اطلاعات، مواد و انرژی (از آن جمله است

نگرش سیستمی

به جای اینکه بخشهای مختلف سازمان را به صورتی جداگانه مورد مطالعه و توجه قرار دهند، در نگرش سیستمی سازمان را به صورتی یک واحد و یک سیستم منسجم، یکپارچه و هدفدار، که از اجزای مختلف به هم پیوسته تشکیل شده است، مورد توجه قرار می‌دهند. در این روش مدیر از یک دیدگاه کلی به سازمان توجه می‌کند، و آن را به صورت جزئی یا بخشی از محیط بزرگتر به حساب می‌آورد (به فعل معلوم مراجعه کنید). در چنین اقدامی تئوری سیستم‌ها بیانگر این مطلب است که فعالیت هر بخش از سازمان به مقیاسی مختلف و متفاوت، بر فعالیت سایر بخشها اثر می‌گذارد.^{۱۲۴۱}

برای مثال، مدیران تولید دوست می‌دارند برای اینکه کارایی را در سطح بالا و هزینه‌ها را در سطح پایین نگه دارند، واحد متعلق به آنها به صورت پیوسته و یکپارچه کار کند و کالاهای استاندارد تولید و عرضه نمایند. از سوی دیگر، مدیران بازاریابی پیوسته می‌خواهند که انواع متنوع و مختلف کالا تحول مشتریان خود بدهند و از این رو به برنامه‌های تولید انعطاف‌پذیر علاقمندند و می‌خواهند در کوتاهترین زمان سفارشات خاصی که به سازمان می‌دهند انجام شود. تولید مبتنی بر نگرش سیستمی ایجاب می‌کند که مدیران تنها پس از این که اثرات این تصمیمات بر سایر دواپری و کل سازمان بررسی کردند درباره جدول زمانی تولید تصمیم بگیرند. نگرش سیستمی این است که مدیران نمی‌توانند خود را در همان نمودار سنتی محدود کنند. آنها باید واحد خود را بخشی از کل سازمان به حساب آورند و برای ایجاد ارتباط با سایر کارکنان دواپری مختلف، اقدامات مقتضی به عمل آورند.

برخی از مفاهیم کلیدی^۱: بعضی از واژه‌ها و مفاهیم متعلق به تئوری عمومی سیستم‌ها راه خود را در رشته تخصصی مدیریت باز کرده‌اند. مدیران باید با واژگان متعلق به نگرش سیستمی آشنا و با پیشرفتهای جاری همگام شوند.

سیستمهای فرعی: بخشهایی که کل یک سیستم را تشکیل می‌دهند سیستم‌های فرعی^۱ نامیده می‌شوند، و هر سیستم، به نوبه خود، ممکن است به صورت یک سیستم

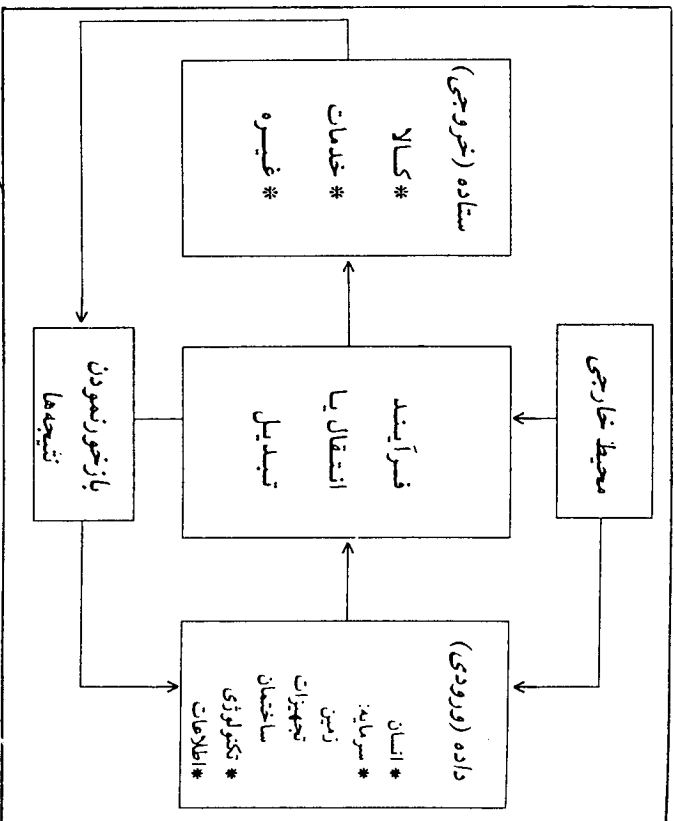
1. Synergy

2. Open and closed system

3. System boundary

4. Flow

نمودار ۲-۵ جریان و بازخور در یک سیستم باز



نگرش اقتضایی
 یک استاد مشهور موسسه تکنولوژی ماسوچست به نام چارلز کیندلبرگر دوست می داشت که همیشه در پاسخ به پرسش دانشجویان خود بگوید: «آن بستگی دارد». این اقتصاد دان جهانی گمان بر این موضوع تاکید دارد که «آن بستگی دارد» و بر این مطلب تاکید می نماید که «به چه راههایی»
 «آن بستگی دارد»^۲ پاسخ مناسبی است برای پرسشهای مهمی که در مدیریت مطرح

1. Charles kindleberger

2. It depends

انرژی انسان) است. که اینها را داده‌ها می نامند، مثل مواد اولیه که از محیط وارد سیستم می شوند، تحت فرآیندهای تولید قرار می گیرند (عملیات تبدیل) و از سوی دیگری به عنوان ساده یا محصول (به صورت کالاها و خدمات) صادر می گردند.
 بازخور نمودن^۱. رمز اصلی کنترل سیستم در دست یابدنهای به نام بازخور نمودن نتایج است. با پیشرفت عملیات سیستم، اطلاعات به افراد مربوطه یا احتمالاً به کامپیوتر داده می شود (بازخور می گردد) تا اینکه کارها مورد ارزیابی قرارگیرد و اگر ضرورت داشته باشد اقدامات اصلاحی انجام شود. نمودار ۲-۵ جریانات اطلاعات، مواد، انرژی، و بازخور نمودن یک سیستم باز را نشان می دهد.

چون از دیدگاه تئوری سیستم‌ها به سازمان، کار و وظیفه مدیریت توجه کنیم متوجه ماهیت پویای سازمان و رابطه متقابل اجزا با یکدیگر می شویم. از این رو این تئوری می تواند چارچوبی به دست دهد که ما می توانیم در درون آن عملیات را برنامه ریزی کنیم. و انتظار داشته باشیم که هم نتایجی آتی به دست آید و هم در دوره‌های بلند مدت به نتایجی دست یابیم، و در عین حال می توانیم به علت نتایج غیرمستقره نیز بی ببریم. چون مدیران عمومی از زاویه سیستم‌ها به سازمان نگاه کنند می توانند به صورتی راحت‌تر بین نیازهای بخشهای مختلف سازمان، نیاز و هدفهای کل شرکت تعادل و توازن برقرار نمایند.

طرفداران تئوری مزبور بر این باورند که نگرش سیستمی می تواند سایر مفاهیم و اصول مکانک دیگر مدیریت را در خود هضم نماید تا اینکه به صورت یکی از مکتبهای مشخص و شناخته شده و قابل درک مدیریت در آید. چنین به نظر می رسد که در زمان کنونی تئوری مبتنی بر سیستم‌ها مورد توجه اندیشمندان و متفکران سایر مکاتب اصلی این رشته نیز قرار گرفته باشد. در حال حاضر این روش وارد فرآیند اندیشه مدیریت شده است و مفاهیم یا اصولی که هم اکنون به شرح آنها پرداختیم به صورت اجزای اصلی فرآیندهای اندیشه مدیریت و طرحهای تحقیقاتی مدیران سازمانها و نظریه پردازان دانشگاهی (هر سه مکتب اصلی فوق‌الذکر) قرار گرفته است.

1. Feedback

در زمینه نگرش اقتضایی آموزش دیده باشد این پرسش را مطرح خواهد کرد: «در چنین موقعیتی که من قرار گرفته‌ام چه روشی موثرتر واقع خواهد شد؟» اگر کارگران مهارت زیادی نداشته باشند و فرصتهای آموزش و منابع در این زمینه محدود باشد، بهترین راه حل این است که کارها را ساده‌تر نمود یا کارهای ساده به آنان محول کرد. ولی اگر کارگران مهارت بالایی داشته باشند و در پی کسب اختیارات زیادی برآیند برنامه‌های شغلی می‌تواند موثرتر واقع شود.

نگرش اقتضایی بر پایه روشهای سیستمی قرار گرفته است، در اجرای آن به رابطه بین اجرای سیستم توجه می‌شود و درصدد بر می‌آیند تا عواملی که برای انجام کار یا مسئله خاصی نقش حیاتی دارند مشخص کنند و نیز رابطه متقابل بین عوامل ذی‌ربط را تعیین نمایند. به همین دلیل، طرفداران نگرش اقتضایی آن را به عنوان یکی از شاخه‌های اصلی اندیشه مدیریت، در زمان کنونی به حساب می‌آورند. ۱۲۷۱

چندین نظر به‌پرواز مسئله ارزش یا برتری نگرش اقتضایی را مورد پرسش قرار داده‌اند. ۱۲۷۱ آنها چنین استدلال می‌کنند که این نگرش دارای همان اجرای تئوری سیستم‌هاست و هنوز از نظر تکامل، بدان حد یا نقطه نرسیده است که بتوان آن را به عنوان یک تئوری حقیقی به حساب آورد. همچنین منتقدین تئوری میزبور براین باورند که این روش چیز تازه‌ای برای گفتن ندارد (برای مثال حتی نظر به‌پروازان کلاسیک مثل فایول هم این نکته را یادآور شدند که در کاربرد اصول مدیریت نباید جانب احتیاط را نادیده گرفت و این که در کاربرد اصول میزبور باید احتیاط کرد و آنها انعطاف‌پذیر هستند).

طرفداران نگرش اقتضایی می‌گویند که بسیاری از نظریه‌پردازان این موضوع را فراموش کرده‌اند که فایول و سایرین اصرار زیادی به احتیاط و دوراندیشی می‌نمودند و اینکه بسیاری از نظریه‌پردازان کوشیده‌اند تا به اصولی جامع و جهانی دست یابند که بتوان آنها را در شرایط و موقعیتی به کار برد. هنگامی که مدیران این اصول را به کار می‌برند بارها و بارها با واقعیهایی روبه‌رو شدند که هرگز به تصور هم نمی‌آوردند. نگرش اقتضایی به مدیران این مطلب را یادآور می‌شود که متوجه ویژگیها و پیچیدگیهایی که در هر وضع یا شرایطی وجود دارد باشند و به صورتی فعال درصدد برآیند تا آنچه برای آن حالت خاص بهترین است در نظر بگیرند یا به اجرا درآورند.

می‌شوند. در تئوری مدیریت کوشش می‌شود تا روابط بین موقعیتهای، شرایط، عملیات و نتایج پیش‌بینی شود، به گونه‌ای که اگر در یک روش نوین درصدد برآیند مکتبهای اندیشه گوناگون مدیریت را درهم ادغام نمایند و در این راه به چندین عامل که وابستگی متقابل به یکدیگر دارند توجه شود، چندان مایه شگفتی اندیشمندان و نظریه‌پردازان این رشته نگردد.

نگرش اقتضایی^۱ (که گاهی آن را نگرش شرطی یا موقعیتی هم می‌نامند) به وسیله مدیران، مشاوران، و پژوهشگرانی ارائه شد که می‌کوشیدند مفاهیم مکتبهای اصلی را در شرایط زندگی واقعی به کار ببرند. هنگامی که روشهای بسیار مؤثر، که در شرایط خاصی موفق بودند توانستند در شرایط دیگری اثربخش باشند، آنها در پی علت توجیه آن برآمدند. چرا یک برنامه توسعه سازمانی که در یکی از شرایط بسیار موفقیت‌آمیز عمل کرده بود در شرایط دیگری با شکستی فاجعه‌آمیز روبه‌رو شد؟ طرفداران نگرش اقتضایی پاسخی منطقی به این پرسشها داده‌اند. می‌گویند نتایج تغییر می‌کنند، زیرا شرایط متفاوت‌اند؛ یک روش که در یک حالت مؤثر واقع می‌شود الزاماً در همه حالاتها و شرایط مؤثر واقع نخواهد شد.

طبق تئوری مبتنی بر نگرش اقتضایی، کار مدیر این است که در یابند چه روشی در یک حالت خاص تحت شرایط ویژه و در زمان مشخص می‌تواند به بهترین نحو برای تأمین هدفهای مدیریت مؤثر واقع شود. جایی که کارگران را باید تشویق نمود تا تولید یا بازدهی خود را بالا ببرند، یک نظریه‌پرداز کلاسیک تجویز می‌کند که از جدول زمانبندی کارها استفاده شود. دانشمند رفتاری احیاناً درصدد برآید تا جوی به وجود آورد که از نظر روانشناسی بتواند موجب انگیزه افراد گردد و توصیه می‌کند روشی به کار گرفته شود که موجب فضای شغلی گردد، یعنی ترکیب کارها در یک دیگر، به گونه‌ای که افرادی که دارای فعالیتهای و سئو و لیتهای متفاوت هستند دارای استقلال بیشتری گردند و بتوانند در مواقع ضروری تصمیمات مقتضی بگیرند. (رابطه بین این روشها بر رضایت شغلی و ایجاد انگیزه در کارکنان به صورتی مفصل در فصل پانزده ارائه خواهد شد.) اگر مدیری

1. Contingency approach

کردند.^{۱۱۱} این سازمانها که از میان آنها شرکت‌های بزرگی مثل آی بی ام، استیمین گداک، سه ام^۱، بوئینگ، پتتل، پروکتور گامبل، و مک داولز وجود دارند در طرف بیست سال گذشته همیشه و به طور مداوم سودآور بوده‌اند. گذشته از این، آنها معمولاً در زمینه پاسخگویی به نیازهای مشتریان نیز برنده و نیز توانستند به تعهداتی که سازمان در محیطی چالشگر و جالب به وجود آورده بودند و نیز توانستند به تعهداتی که سازمان در برابر شرکتهای نظیر اصولی می درخشیدند، یعنی آنها به سادگی کارها یا وظایف اساسی را به شیوه‌های شایسته و بسیار عالی انجام می دادند.

این دو پژوهشگر در یکی از فصلهای کتاب مشهور خود درباره تحقیقات علوم اجتماعی صحبت و پایه و اساس اصول مدیریت خود را بر آن نهاده‌اند. این تحقیق که مقداری از آن در این کتاب مورد بحث قرار گرفت به صورتی آشکار درباره ماهیت انسان و راههایی است که افراد در سازمان باید یکدیگر ارتباط متقابل دارند. در این تحقیق به جای انتخاب یک انسان مطلقاً یا انسانی که ترس باعث حرکت وی می‌گردد، می‌گویند که انسان موجودی است احساساتی، دارای قضاوت‌های شهودی، و از نظر اجتماعی خلاق. انسان درست می‌دارد که خود را برنده ببیند و احساس می‌کند که باید این پیروزی را جشن بگیرد، (هر قدر آن پیروزی کوچک باشد!) با وجود اینکه نوع بشر به پدیده خودکنترلی ارزش می‌گذارد ولی احساس نیاز می‌کند، می‌خواهد که امنیت داشته باشد و از طریق سازمان به هدفهای معنی‌دار و زندگی امن دست یابد. این دو پژوهشگر از این نتایج استفاده کردند تا در رابطه با شیوه رفتار با کارگران و احترام‌گذاران به آنها و رعایت مقام شایخ انسانی اصول کلی ارائه کنند، یعنی همان چیزهایی که کارکنان به آنها نیاز مندند و چون از این نظرها تأمین گردند، کیفیت کارهای خود را بالا می‌برند.

در بیان یکی از این مقررات^۲ بر اهمیت ارزشها تأکید می‌شود. با توجه به نظر این دو نویسنده: «محرمان رده بالایی سازمان فرهنگی جامع، متعالی و فراگیر در سازمان به

نهضت نوین در روابط انسانی

نهضت نوین در روابط انسانی^۱ یک روش منسجم و یکپارچه است که در آن از دیدگاه مثبت به ماهیت انسان توجه می‌شود و به صورت همزمان سازمان بر اساس روش علمی مورد مطالعه و تحقیق قرار می‌گیرد و بدان سان شیوه‌ای که مدیران می‌توانند به مؤثرترین طریق در بیشتر موارد عمل نمایند تجویز می‌گردد. این حرکت، روش یا نهضت در دهه ۱۹۵۰ شروع شد و در دهه ۱۹۶۰ به اوج عظمت و شهرت خود رسید.^{۱۹۱} روش نوین روابط انسانی خود را مدیون نگرش اقتضایی می‌داند. گفتار دو پژوهشگر به نامهای تام برنز و جی. ام. استاکرز^۲ دلیلی بر این مدعا است. آنها می‌گویند: «آغاز دانش مدیریت زمانی شروع می‌شود که مدیر دریابد هیچ راهی بهینه و تمام‌عیار برای سیستم مدیریت وجود ندارد»^۳ حرکت یا نهضت نوین روابط انسانی پا را از حد نگرش اقتضایی فراتر می‌گذارد و می‌گوید که مدیر در بیشتر اوضاع و شرایط چه باید بکند.

دبلیو. ادواردز دمیگ، تام پیترز^۴ و سایرین کوشیده‌اند تا تحقیقات علمی، تجربیات اداری و آزمایشگاهی را در هم بیامیزند و مجموعه‌ای جامع و عملی از اصول مدیریت ارائه نمایند، همان کاری که در بخش نخست قرن به وسیله فایول انجام شد. این اصول بر مفهوم کیفیت کار و نیز بر رابطه فرد با سایر اعضا توجه می‌کنند. ما تاکنون برخی از این اصول را در فصل یک ارائه کرده‌ایم، یعنی در آن جا که ما درباره چهارده اصل دمیگ بحث کردیم و گفتیم که ژاپنی‌ها برای بهبود کیفیت کالاهای تولیدی خود از این اصول استفاده می‌کنند.

حرکت یا جنبش نوین روابط انسانی به صورت فرآیندهای در سال ۱۹۸۲ مورد توجه قرار گرفت، یعنی زمانی که مشاوران مدیریت مثل توماس جی. پیترز و رابرت اچ واترمن^۴ نتیجه تحقیقی که بر روی ۴۳ شرکت موفق آمریکا انجام داده بودند منتشر

1. Neo - human relations movement 2. Tom Burns and G.M. Stalkers

3. W. Edwards Deming, Tom Peters

4. Thomas J. Peters and Robert H. Waterman

1. 3M (Minnesota Mining and Manufacturing)

2. rules

نویسنده

دومین اصل به گفته واترمن این است که باید این مطلب را تشخیص داد، انسانها موتورهای اصلی یک شرکت هستند و تنها نباید آنها را به صورت قطعاتی از ماشین یا دستگاهی، را که می‌توان تعویض کرد به حساب آورد. «۱۳۶۱» تنها کارکنان یک شرکت می‌توانند آن را موفق سازند و سپس برای حفظ و ادامه آن یک حالت دفاعی به خود بگیرند. وفاداری کارکنان از طریق قراردادهای جدید اجتماعی میسر می‌گردد. به گفته پیترز:

برای مدیران، طی این مسیر به معنی آموزش مجدد و پیوسته کارکنان است. سیستم بازاریابی باید مکاتیره باشد، تا آنان برای انجام کارهای پیچیده‌تر آماده شوند و بتوان کارها را پیوسته قطع نمود، کارگران را تشویق کرد تا انعطاف‌پذیری و خلاقیت از خود نشان دهند. برای خلاقیت و ابتکار عمل باید مسئولیتها را به آنان واگذار کرد، به امنیت شغلی آنها توجه جدی نموده، کارگران را در سود شرکت سهیم کرد و برنامه سهیم کردن آنها را در سهام شرکت به اجرا درآورد. برای کارگران، طی این مسیر به معنی پذیرفتن کارهای انعطاف‌پذیر و رعایت مقررات کاری است و نیز توافق بر سر نرخ دستمزد که در نتیجه، آن با سود و سودآوری شرکت ارتباط پیدا می‌کند، و به طور کلی واگذار کردن مسئولیت بیشتری به افراد تسلا مت سازمان و کارایی آن افزایش یابد. ۱۳۸۱

اگر نویسنده‌گانی مثل دراگو، پیترز و دیگران ۱۳۹۱ راست گفته باشند، تاکید جدید بر مدیریت مبتنی بر روابط انسانی گامی مهم در جهت تکامل اندیشه‌های مدیریت است (یعنی همان راهی که باید به عنوان یک راه جامع و منسجم منبئ بر تئوریهای مدیریت به حساب آورد). یک چنین تلاشی به وسیله ویلیام اوچی،^۱ یک آمریکایی مشهوره که در سازمانهای ژاپنی کار می‌کرد ارائه شده است. اوچی اول مشاهده کرد که بسیاری از شرکتهای موفق آمریکا به مقدار زیادی همانند سازمانهای ژاپنی رفتار می‌کردند. از آنجا که بسیاری از شیوه‌های مدیریت ژاپنی در واقع از الگوهای غربی گرفته شده بود و مبتنی بر اصول مدیریت علمی بود، اوچی پیشنهاد کرد تا الگویی از مدیریت مورد توجه قرار

1. William Ouchi

وجود می‌آورند و چارچوبی منسجم ارائه می‌کنند و افراد مسئول درصدد برمی‌آیند خود را با شرایط محیطی و مورد نظر سازمان تطبیق دهند. «۱۳۶۱» آنها برای ارائه مثال به ارزشهایی اشاره می‌کنند که در شرکت ای بی ام مورد توجه است «در آنجا به افراد احترام می‌گذارند و نیز در شرکت دیگری به نام توی تویی که طبق آمار ۹۹/۵ درصد کارکنان نسبت به کار خود ابراز رضایت می‌نمایند. این ارزشها کارگران را و می‌دارد تا در جهت تأمین هدفهای مشترک خود و سازمان فعالیت کنند و خود را با تغییرات الزامی درونی و بیرونی سازمان وفق دهند.

هیچ شرکتی نمی‌تواند به انتخابات گذشته خود تکیه نماید، امکان دارد سازمانی که در یک سال مظهر موفقیت بوده است در سال بعد با مشکل روبه‌رو گردد. همان‌گونه که پیترز یادآور می‌شود، «آئی.بی.ام در ۱۹۷۰ معاملات زیادی انجام داد ولی بهترین سال ۱۹۸۲ بود و باز در سال ۱۹۸۶ با رکود نسبی مواجه گردید.» اگر شرکتی بخواهد در دنیای اقتصاد پرقابلیت باقی بماند باید انعطاف‌پذیری زیادی داشته باشد. پیترز دراکو که دامنه تحقیقات خود را تا سال ۱۹۶۵ به عقب کشید، یادآور گردید که در یک جامعه خلاق سنت، عرف و سیاستهای شرکت توانسته‌اند به صورت عملیهای بازدارنده‌ای برای شرکت درآیند، در حالی که می‌بایستی در زمینه موفقیت شرکت مؤثر واقع می‌شدند. ۱۳۶۱

این دو پژوهشگر در تحقیقاتی که بعد از آن انجام دادند و هریک از آنها جداگانه به تحقیق پرداخت دو اصل را مورد تاکید قرار دادند. نخست، پیترز می‌گوید: «یک اصل اساسی جدید این است که کالاها و خدمات از نظر کیفیت باید در سطح جهانی باشند و سازمان بتواند با سرعت بسیار زیادی در برابر تغییرات فزاینده محیط از خود واکنش نشان دهد و این کار باید به صورت دائم ادامه یابد، و نیز از سوی دیگر نوآوری و خلاقیت و بهبود سازمانی باید در چرخه‌های کوتاه زمانی پیاپی انجام گیرد.» ۱۳۵۱ و همه اینها بایستی در محصولات شرکت منعکس گردد. به گفته واترمن شرکتهای باید پیوسته به دنبال بهره‌گیری از فرصتهای غیررسمی باشند، آنها باید در برابر فرصتها واکنش مثبت نشان دهند و به سرعت آن را به چالشگری بطلیند و بدین‌گونه است که آنها می‌توانند رشد نمایند.

وظیفه تشریحی (جمع‌بندی)

پیشگام تولید انبوه

داشت در سراسر زندگی خود در زمینه‌هایی غیر از شرکت خودش سرمایه‌گذاری کند و تنها زمانی اقدام به گرفتن وام می‌کرد که بسیار لازم می‌نمود و ترجیح می‌داد فعالیت‌های شرکت تنها از طریق تأمین مالی نماید که درآمد شرکت تضمین می‌گردد. او همچنین تمایل زیادی داشت تا چشم‌خود را در برابر یوآی صنعت ببندد، یعنی همان صنعتی که تا حد بسیار زیادی وی بناگذارش بود. اگرچه او شعبه‌هایی را در بازارهای اروپایی باز کرد، ولی نتوانست نصیحت یا راهنمایی متخصصان، درباره ترمز هیدرولیکی و موتور شش یا هشت سیلندر را بپذیرد. او همچنین در برابر شورای مدیریت مقاومت می‌نمود، البته از نظر به کارگیری تکنولوژی نوین در بخش جمع‌دهنده‌ها و رنگ جدید برای اتومبیل‌های تولیدی، (فورد ترجیح می‌داد که اتومبیل‌هایش به رنگ سیاه باشند). او به درخواست مشتریان، از نظر آراش و مدل اتومبیل توجهی نمی‌داد و همین امر باعث شد که رهبری صنعت اتومبیل‌سازی به شرکت رفیت یعنی جنرال موتورز واگذار کند، یعنی همان شرکتی که پیش از بیست نوع اتومبیل تولید می‌کرد و بستناگذار آن ویسلیام دورانت بود. و دومین نسل بستناگذار صنایع آمریکا به حساب می‌آید.

در این فصل تاکنون به دو نتیجه رسیده‌ایم: نخست نظر به پردازان در هر زمینه‌ای که فعالیت نمایند دارند که به صورت انسان و محصول زمان خود به حساب آیند. دوم تئوری‌های مدیریت، همانند تئوری‌های سایر رشته‌ها تعادل دارند که مسیر تکاملی بپیمایند و بازتابی از واقعیتها و تغییر شرایط روزمره باشند. در همین زمینه باید گفت که مدیران باید نسبت به محیط متغیر خود حساس باشند و به همان نسبت تعادل به تغییر داشته باشند. اگر چنین نکنند به وسیله رقابلی که انعطاف‌پذیری بیشتری دارند مقهور و مغلوب خواهند شد. هنری همان کسی که با جسارت زیادی عقاید و نظریات مدیریت عملی را پذیرفت، صنعت اتومبیل‌سازی را متحول ساخت و در جامعه خود انقلابی به وجود آورد.

ولی بسیاری از اقدامات مدیریتی فورد محافظه‌کارانه بود یا اینکه در برابر تغییرات زمان خود واکنشی مناسب نشان نمی‌داد و این امر باعث شد که در بازار اتومبیل، او از سایر شرکت‌هایی که دوواندیش‌تر بودند و از تئوری‌های مدیریت به نحو بهتری استفاده می‌کردند شکست بخورد. برای مثال فورد نسبت به جامعه بانکداران آمریکا نظر خوشی نداشت، از این رو به ندرت امکان

گیرد که در آن روش‌های موفق هر دو فرهنگ آمریکا و ژاپن در هم آمیخته شود. برپزه او تاکید زیادی بر مدیریت روابط انسانی می‌نماید و آن را به عنوان مکمل روش‌های مدیریت علمی به حساب می‌آورد. او پیشنهاد می‌کند که سازمانها باید مقدار بیشتری از انرژی خود را صرف تأمین نیازهای منابع انسانی بنمایند، هم اینکه آنها را به عنوان فرد مورد توجه قرار دهند و هم به عنوان اعضای یک گروه. او پیشنهاد می‌کند چنین هدف‌هایی را می‌توان به دست آورد، مشروط بر اینکه سازمان پدیده تغییر را الوقوع جوت مورد توجه قرار دهد: تصمیم‌گیری^۱ باید به صورت یک فعالیت مشارکتی درآید و تعداد بیشتری از اعضا و کارکنان شرکت در آن مشارکت نمایند، و مسئولیت^۲ باید به عنوان وظیفه همگانی درآید که همگان در آن تشریک مساعی نمایند و بهتر این است که آن در سایه کارگروهی به دست آید.

نمی‌توان گفت که آیا روش مبتنی بر روابط نوین انسانی بتواند در تئوری مدیریت ایفای نقش کند یا این که یک مفهوم یا اصل است و در این زمان نمی‌توان آن را تایید نمود یا روی آن حساب کرد. ولی آن اثرات بسیار زیادی بر اندیشه‌ها یا عقاید مدیریت دارد، هم در محافل علمی و دانشگاهها و هم در سازمانها.

1. Decision making

2. Rseponsibility