

اصول و مبانی مدیریت

دکتر رفعت محبی فر

نیمسال دوم ۹۳-۹۲

فصل اول

کلیات

* سازمان چیست ؟

بیشتر مردم عضو یک سازمان هستند مثل دانشکده ، تیم ورزشی، یک گروه موسیقی، یک سازمان مذهبی و... که به طور رسمی و بعضی به طور غیر رسمی عضو یک سازمان می باشند.

✓ تعاریف مختلف از سازمان:

- سازمان عبارت است از دسته بندی و گروه بندی افراد در قالب های نظام یافته به گونه ای که مساعی هماهنگ شده آنها در یک محیط متغیر به صورت وسیله ای برای نیل به هدفهای سازمانی درآید .
- سازمان عبارتست از الگویی منظم و عقلائی از روابطی که بین تعداد زیادی از افراد (که وظایف پیچیده و متعددی را انجام می دهند و کثرت تعداد آنها به حدی است که نمی توانند با هم در تماس نزدیک باشند) به منظور رسیدن به هدفهای مشترک برقرار می شود .
- سازمان عبارتست از فرایندی نظام یافته از روابط متقابل افراد برای دست یافتن به هدفهای معین .
- ریچارد آل دفت : سازمان (۱) یک نهاد اجتماعی است (۲) که مبتنی بر هدف است (۳) ساختار آن به صورتی آگاهانه طرح ریزی شده است و دارای سیستم های فعال و هماهنگ است و سر انجام (۴) با محیط خارجی ارتباط دارد .
- سازمان از افراد و رابطه ای که با یکدیگر دارند تشکیل می شود . هنگامیکه افراد برای انجام وظایفی ضروری در جهت تامین هدفها با یکدیگر روابط متقابل برقرار می کنند ، سازمان به وجود می آید .

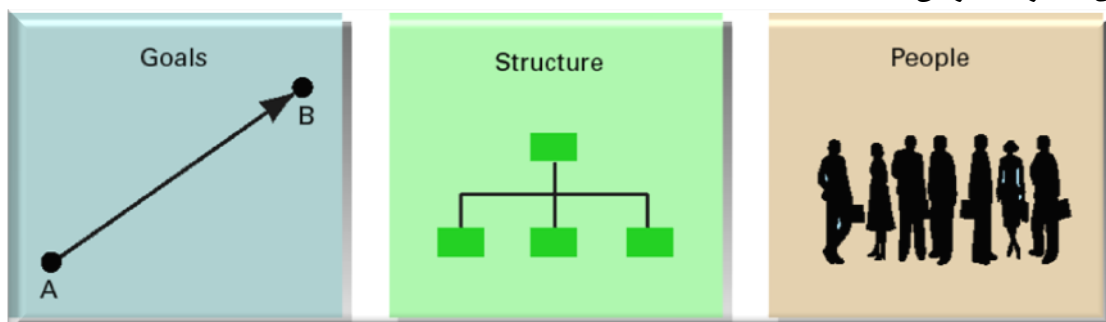
عناصر تشکیل دهنده سازمان :- افراد

- روابط متقابل
- نظام بخشیدن به روابط
- هدفهای مشخص
- اعضای سازمان ها برای دست یافتن به هدفهای فردی ، حصول هدفهای مشترک سازمانی را دنبال می کنند .

سازمان

یک سامانه نظام مند که گروهی از افراد را برای وصول به یک هدف خاص گرد هم آورده و به تلاش واداشته است. مکانی که مدیران در آن کار می کنند.

ویژگی های مشترک سازمان :



وجه تمایز افراد سازمان :
کارکنان عملیاتی

اصول و مبانی مدیریت- دکتر رفعت محبی فر- بخش ۱

افرادی که مستقیماً وظیفه و یا کاری را شخصاً انجام می دهند و مسئول سرپرستی و نظارت بر کار دیگران نیستند.

مدیران

افرادی که عملکرد دیگران را هدایت می کنند.

فلسفه وجودی (علل وجودی) سازمانها :

- سازمانها به جامعه خدمت میکنند: نهاد های اجتماعی هستند و منعکس کننده ارزشها و نیاز هایی اند که از نظر فرهنگی پذیرفته شده اند .
- سازمانها ما را در راه تامین هدفها یاری میدهند .
- سازمانها جریانی از دانش و آگاهی ارائه می کنند: سازمان هایی مثل دانشگاه ، موزه ، بنگاه های اقتصادی از آن جهت ضروری اند که ی توانند بخش بزرگی از دانشی را که جامعه اندوخته و ثبت نموده را حفظ نمایند . سازمان ها بدین گونه به دانش استمرار می بخشند و بین نسل های گذشته، حال و آینده پل می زنند و ارتباط برقرار می کنند.
- سازمانها مسیر شغلی ما را تعیین می کنند: یکی از منابع ارتزاق کارکنان هستند. بیشتر افراد تمایل دارند که برای تعیین مسیر شغلی خود در بنگاه های اقتصادی یا شرکت ها و سازمان هایی در پی فرصت هایی می باشند. اگر اداره امور سازمان ها مورد توجه باشد، نقش مدیران به عنوان یک منبع مهم تامین نیازمندی های اجتماعی آشکار می شود. سازمان ها به مدیر نیاز دارند و مدیران می توانند نقش حیاتی در هر جامعه داشته باشند. پیچیدگی فزاینده جامعه ، پیشرفت علم و تکنولوژی و به تبع آنها افزایش نیازمندی ها و گسترش سازمان ها، ایجاب می کند که از مدیران کار مد در اداره امور سازمان ها استفاده شود زیرا عملکرد معقول مدیران موجب بقاء و رشد سازمان می شود و برای جامعه ثمر بخش است (پاریزی).

* مدیریت چیست ؟

✓ تعاریف مختلف مدیریت :

- مدیریت عبارتست از فرایندی برای حل مسائل مربوط به تامین هدفهای سازمانی به نحو مطلوب از طریق استفاده موثر و کارآمد از منابع کمیاب در یک محیط در حال تغییر (کریتر)
- مدیریت عبارتست از انجام عملیات برای حصول به هدف یا هدفهای از پیش تعیین شده ، از طریق هدایت و تلفیق مساعی افراد
- مدیریت عبارتست از نیل به هدف یا هدفهای موسسه با صرف حداقل هزینه و زمان
- مدیریت را میتوان علم و هنر متشکل و هماهنگ کردن و رهبری و کنترل فعالیت های گروهی به منظور حصول به هدف یا هدفهای مشترک خاص تعریف کرد .
- مدیریت عبارتست از استفاده مناسب از منابع مادی و انسانی به منظور دست یافتن به هدفهای موسسه از طریق انجام عملیات مربوط به برنامه ریزی، سازماندهی، هماهنگی، رهبری و کنترل با توجه به عوامل محیط فرهنگی موسسه
- مدیریت عبارتست از علم و هنر یافتن و به کار گماردن شایسته ترین افراد، تلفیق مساعی فکری و جسمی آنان و هماهنگ کردن این مساعی در جهت هدف یا هدفهای مورد نظر موسسه

اصول و مبانی مدیریت- دکتر رفعت محبی فر- بخش ۱

- مدیریت عبارتست از تامین هدف یا هدفهای سازمان با حداکثر نتایج و حداقل مساعی از طریق استفاده از وسایل و تکنیک های پیشرفته و مناسب برنامه ریزی، سازماندهی، هماهنگی، رهبری و کنترل در چارچوب محیط فرهنگی و خلق و خوی اجتماعی

- مدیریت عبارتست از تامین حد اکثر نتایج با حداقل مساعی به نحوی که حداکثر رفاه و رضایت خاطر را برای کارکنان و هم برای کار فرمایان فراهم کند و بهترین خدمات و یا مرغوبترین کالاها را به مشتریان و یا عامه مردم ارائه دهد .

- مدیریت هنر انجام دادن کارها به وسیله دیگران است (ماری پارکر فالت) .

- مدیریت فرایندی است از برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل تلاشهای اعضای سازمان و مورد استفاده قرار دادن سایر منابع سازمانی برای رسیدن به هدفهای مشخص یا اعلام شده سازمان (استونر) .

در مقایسه تعاریف سازمان و مدیریت : روی هدف های سازمانی و همچنین هدف های فردی و گروهی در سازمان تاکید شده است .

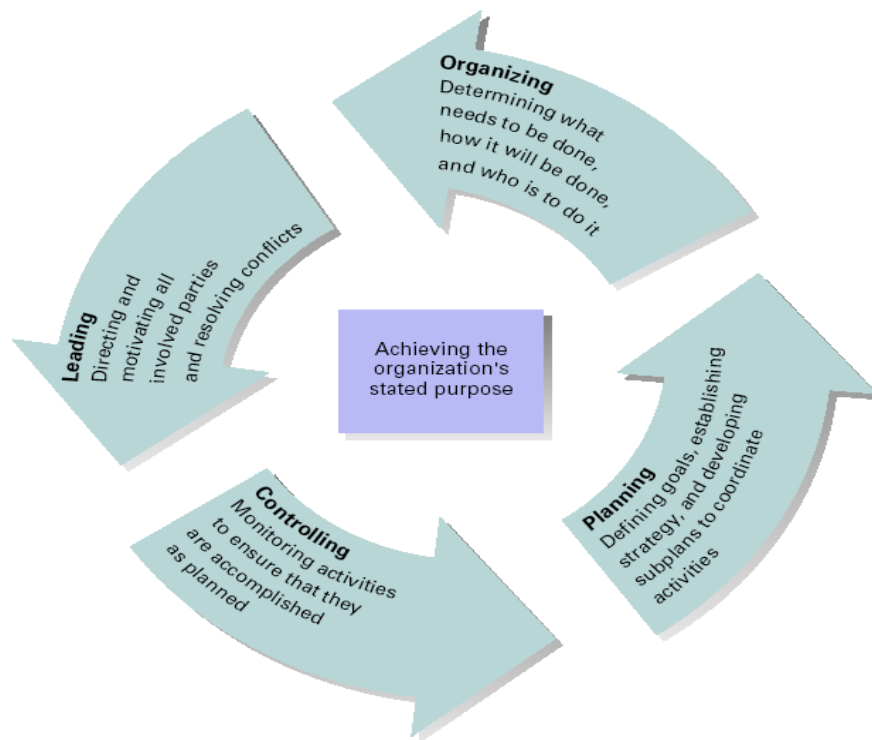
نقش اساسی مدیران ، تامین هدف های سازمانی از طریق توجه و ارضای نیاز مندی ها و هدف های فردی و گروهی کارکنان است . ضمن آنکه تامین رضایت خاطر ارباب رجوع و جامعه نیز جلب رضایت خاطر کارفرمایان ، دولت و حفظ و بقا و رشد سازمان از دیگر مسائل مهمی است که مدیران در هر سازمان باید به آنها بپردازد (پاریزی) .

در مقایسه تعاریف سازمان و مدیریت :

در ارتباط با هدف های سازمانی و همچنین هدف های فردی و گروهی در سازمان تاکید شده است .
نقش اساسی مدیران ، تامین هدف های سازمانی از طریق توجه و ارضای نیاز مندی ها و هدف های فردی و گروهی کارکنان است . ضمن آنکه تامین رضایت خاطر ارباب رجوع و جامعه نیز جلب رضایت خاطر کارفرمایان ، دولت و حفظ و بقا و رشد سازمان از دیگر مسائل مهمی است که مدیران در هر سازمان باید به آنها بپردازد .

فعالیت های فرآیند مدیریت

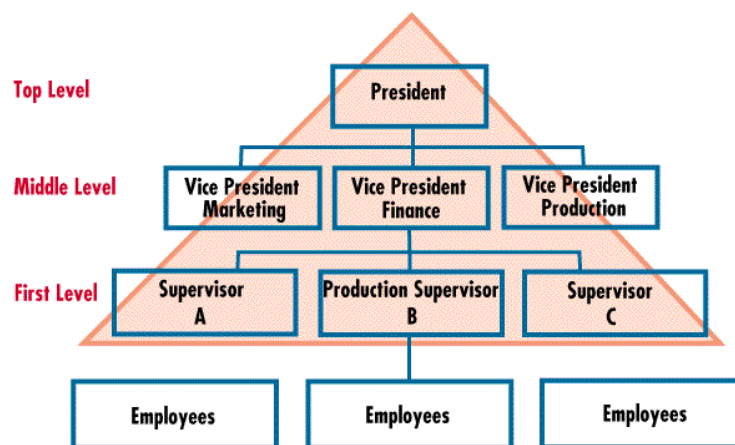
فرآیند مدیریت: برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری، کنترل



- برنامه ریزی
 - شامل تعریف اهداف، تدوین استراتژی و توسعه برنامه های عملیاتی است.
- سازماندهی
 - شامل تعیین آنچه باید انجام شود،
 - چگونه انجام شود و
 - چه کسی آنرا انجام دهد.
- رهبری
 - هدایت و ایجاد انگیزه در کلیه ذینفعان، گزینش مسیرهای ارتباطی اثربخش با ذینفعان و رفع تعارض ها
- کنترل
 - فرآیند مونتور کردن عملکرد،
 - مقایسه آن با اهداف و
 - اصلاح مغایرتهای تشخیص داده شده



- **مدیران ارشد Top Managers:** در بالاترین نقطه سازمان و یا نزدیک به آن. مسئول تصمیم گیری در مورد اهداف و جهت گیری های سازمان و نیز اجرای سیاست هایی هستند که بر همه اعضای سازمان تاثیر می گذارند. معاون / رئیس / رئیس افتخاری دانشگاه / مدیر کل / مدیر عامل / رئیس هیئت مدیره
- **مدیران میانی Middle Managers:** بین مدیر عملیاتی (سرپرست) و مدیر ارشد؛ بر سایر مدیران و احتمالاً برخی کارکنان عملیاتی مدیریت می کنند و مسئولیت تبدیل اهداف تعیین شده توسط مدیر ارشد را به جزئیات دارند. مدیر گروه / مسئول پروژه / رئیس واحد / مدیر منطقه / رئیس دانشکده / مدیر بخش
- **مدیران عملیاتی:** سرپرست؛ مسئول هدایت فعالیت های روزانه کارکنان عملیاتی
- **کارکنان عملیاتی First-Line Managers**



Levels of Management

اصول و مبانی مدیریت- دکتر رفعت محبی فر- بخش ۱

- **مدیران خط مقدم**
 - سرپرستانی که مسئول هدایت روزبروز و چهره به چهره عملکرد کارکنان عملیاتی هستند.
- **مدیران میانی**
 - مدیران موجود بین مدیران خط مقدم و مدیران ارشد
- **مدیران ارشد**
 - مدیرانی که مسئولیت اتخاذ سیاستها و تصمیماتی را برعهده دارند که کل سازمان را تحت تاثیر قرار داده و عملکرد کل سازمان را هدایت می کنند.

* تاریخچه مدیریت

✓ مدیریت در تمدن های باستانی:

- از آغاز زندگی گروهی انسان برای بدست آوردن غذا، مسکن و دفاع در برابر دشمنان
- سومریها: با اختراع خط در ۵۰۰۰ سال قبل از میلاد مسیح، ضوابطی برای نگهداری سوابق به منظور اعمال کنترل در مدیریت به وجود آوردند.
- ساختن اهرام سنگی در مصر: نشانه آن است که در آن زمان افرادی در برنامه ریزی، سازماندهی و کنترل کوشش کرده اند.
- قوانین حمورابی پادشاه بابل: به دفاع از مالکیت خصوصی، امور بازرگانی، خانواده و مسائل مربوط به کار (تعیین حداقل دستمزد) پرداخته است.
- قوم یهود: حضرت موسی رهبر و مدیری توانا بوده که در وضع قوانین، سازماندهی، انتخاب افراد شایسته، آموزش و اعمال روابط انسانی، اقدامات مؤثری داشته اند.
- چینی ها: از جمله آثار چو Chow و منسیوس Menceus نشان دهنده آن است که مردم چین به بعضی از اصول مدیریت مثل سازماندهی، برنامه ریزی، رهبری و کنترل آگاه بوده اند.
- یونانیان: نوع جدیدی از حکومت محلی را به وجود آوردند که در آن تبادل آزادانه افکار و اندیشه تشویق می شد.

- سقراط فیلسوف یونانی: به جهان شمول بودن اصول مدیریت تأکید کرده
- افلاطون: در کتاب جمهوریت به اصل تخصص و تقسیم کار اشاره دارد.
- در ایران باستان، هم مدیریت و سازماندهی مورد توجه بوده از جمله کوروش پادشاه هخامنشی برای برنامه ریزی اهمیت خاصی قائل بوده است.
- رومی ها: چگونگی و یافتن مؤثرترین راه برای سازماندهی و کنترل امپراطوری روم مورد توجه آنها بوده است.
- * **مدیریت در این دوران:**
 - در مرحله تجربه آزمایش و خطا بوده.
 - هیچ گونه تئوری خاص و یا تبادل افکار و تجربه وجود نداشته است.
 - اندیشه مدیریت وجود داشته ولی به صورت خام و پرورش نیافته بوده است.

اصول و مبانی مدیریت- دکتر رفعت محبی فر- بخش ۱

- مدیریت به عنوان یک مقوله خاص تا زمان سقراط و افلاطون مورد بحث قرار نگرفته بود.

✓ مدیریت در تمدن‌های قرون وسطی:

- هم‌زمان با سقوط امپراتوری روم، اروپای غربی در یک دوره طولانی فئودالی به سر می‌برد و به قرون تاریک یاد می‌شود که دانش و معرفت پیشرفت بسیار کندی داشته است.

- در همین دوران در مشرق زمین خصوصاً در ایران چهره‌های درخشانی مثل فارابی و غزالی نوشته‌های با ارزشی در زمینه چگونگی اداره امور کشور و مدیریت از خود باقی گذاشته اند.

* در این دوران اندیشه‌های مدیریت پیشرفت قابل توجهی نداشته و صرفاً به عنوان پلی بین دوره باستانی و عصر روشنگری محسوب می‌شود.

✓ مدیریت در عصر انقلاب صنعتی:

- وقوع انقلاب صنعتی در انگلستان در بین سال‌های ۱۷۰۰ تا ۱۷۸۵

- تسری آن به سایر کشورهای اروپای غربی

- ظهور نسل جدیدی از مدیران آشنا با مسایل و شیوه‌های خاص عصر مزبور

- مهمترین خصوصیات این دوره :

- ۱ - پیشرفت تکنولوژی و استفاده از ماشین در تولید
- ۲ - تولید انبوه
- ۳ - توزیع انبوه و داد و ستد انبوه و توسعه بازارهای فروش در نتیجه افزایش مصرف
- ۴ - مهاجرت به شهرها و گسترش شهرنشینی
- ۵ - استفاده از مواد انرژی زای فسیلی مانند زغال، گاز و نفت
- ۶ - تغییر ساختار خانواده از خانواده‌های بزرگ سنتی به خانواده‌های کوچک (هسته‌ای) با کارایی بیشتر.
- ۷ - همگانی شدن آموزش به منظور پرورش نیروی انسانی مورد نیاز جامعه عصر صنعتی
- ۸ - پیدایش شرکت‌های سهامی بزرگ به صورت مؤسسات دائمی
- ۹ - تفکیک مدیریت از مالکیت در مؤسسات بزرگ
- ۱۰ - گسترش فعالیت‌های دولت و پیدایش وزارتخانه‌ها و سازمان‌های مختلف دولتی.

* به دنبال تحولات و تغییرات ناشی از انقلاب صنعتی، موضوع‌های زیر از طرف علما مورد توجه قرار گرفت:

- آدام اسمیت Adam Smitte : در کتاب ثروت ملل موضوع تقسیم کار

- در آثار چارلز بابیج Charles Babbag : از پیشگامان اختراع ماشین‌های محاسبه - معروف‌ترین اثر او با عنوان صرفه‌جویی صاحبان صنایع در سال ۱۸۳۲.

- دانیل مک کالم Daniel C. Mc Callum : در برقراری سیستم گزارش‌دهی و کنترل تأکید می‌کرد. در مورد تهیه شرح وظایف و مسئولیت هر یک از افراد اقدام کرد. در مؤسسه‌ای که کار می‌کرد (راه آهن) یک نمودار سازمانی تهیه کرد.

- هنری تاون Henry P. Towne: از پیشگامان مدیریت علمی در ۱۸۷۰ روش‌های کارآمد مدیریت را به‌طور منظم به کار برد.

- مقاله «مهندس به عنوان یک اقتصاددان» را ارائه کرد.
 - مشوق تیلور شد تا به بررسی مدیریت علمی بپردازد.
 - در به وجود آوردن محیط مناسب جهت کاربرد روش‌های علمی در مدیریت نقش اساسی داشت.
 - طرح «مشارکت کارکنان در منافع شرکت» برای نظام پرداخت دستمزد را ارائه کرد.
- جوزف وارتن Joseph Wharton: در سال ۱۸۸۱ یکی از تولید کنندگان امریکایی بود که با اهدای ۱۰۰۰ دلار به دانشگاه پنسیلوانیا جهت تأسیس دانشکده‌ای برای آموزش در زمینه مدیریت اقدام نمود.
- پس از ۱۸۸۱ مدیریت به عنوان یک رشته تحصیلی خاص و مستقل در آمد و از اواخر قرن ۱۹ مدیریت علمی به صورت مستقل مطرح شد.

* علت مطالعه تئوری‌های مدیریت (Theory):

چارلز هندی: تئوری گذشته، حال، آینده را به ما نشان می‌دهد و رابطه بین ۲ یا چند متغیر است که به اثبات رسیده باشد.

تئوری $\Rightarrow$ اثبات $\Rightarrow$ آزمایش $\Rightarrow$ فرض

- تئوری، مجموعه‌ای منسجم از مفروضاتی است که توجیه کننده رابطه بین دو یا چند واقعیت قابل مشاهده باشند.

- تئوری بیان کننده مجموعه‌ای از مفاهیم یا فرضیه‌هایی است که به صورت سیستماتیک ارتباط متقابل با یکدیگر دارد و می‌توان بر آن اساس پدیده‌ای را پیش‌بینی و آن را توجیه کرد (داوری و جمشیدی).

- تئوری‌های مدیریت مانند نقشه و یا الگوهایی هستند که بنابه ضرورت شکل و فرم ظاهری سازمانی، راه‌حلهایی را برای ما روشن می‌سازند (پرهیزگار).

علل مطالعه تئوری‌ها:

- ۱ - تئوری‌ها ما را در امر تصمیم‌گیری هدایت می‌کنند و به افراد کمک می‌کنند تا فرایندها را درک نمایند و طبق آن بتوانند راه حل یا شق علمی و مؤثر را انتخاب کنند.
 - در نتیجه می‌توان تئوری‌های مختلف را در شرایط مختلف بکار برد.
 - ۲ - تئوری‌ها به دیدگاهی که ما از سازمان داریم، شکل می‌دهند:
- مطالعه تئوری‌های مدیریت باعث می‌شود تا بتوانیم به منشاء برخی از نظراتی که در باره سازمان و افراد درون آن داریم پی ببریم.
- ۳ - تئوری‌ها ما را از محیط سازمانی آگاه می‌نمایند:

اصول و مبانی مدیریت- دکتر رفعت محبی فر- بخش ۱

با مطالعه تئوری‌های مختلف در می‌یابیم که هر یک از این تئوری‌ها نتیجه یا محصول می‌حط خود است.

۴ - تئوری‌ها یکی از منابع ارائه عقاید و نظرات جدید هستند :

تئوری‌ها این امکان را برای ما به وجود می‌آورند تا شرایط و اوضاع روزمره را از دیدگاه دیگری مورد توجه قرار دهیم.

هیچ تئوری کلی نمی‌تواند تصویر کاملی ارائه نماید و به صورت تنها تئوری حاکم در یک رشته علمی در آید. بلکه هنر نظریه پردازان 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.

به بیان دیگر مطالعه روند تاریخی مکاتب مدیریت به ما نشان می‌دهد که :

- به منظور اداره مؤثر سازمان‌های تولیدی، صنعتی، خدماتی و اداری چه مطالعاتی انجام شده است.

- یافته‌های این مطالعات چه بوده‌اند.

- کاربرد یافته‌های مکاتب مدیریت در سازمان‌ها چه اثری داشته است.

- در زمان حال، روند مطالعات مدیریت در چه جهتی است.

- در ایران تا چه حد از یافته‌های مطالعاتی و پژوهش‌ها استفاده شده است.

✓ جایگاه تئوری و اهمیت آن در مدیریت:

Vonmiller (۱۹۶۹) ۴ فرایند را مطرح می‌نماید برای شیوه‌های عمل مدیران:

۱ - شما می‌توانید طرز کار و عمل مدیران را ملاحظه کرده، مطابق آن عمل کنید .

مشاهده اعمال → عمل

۲ - می‌توانید اعمال مدیران را ملاحظه و طرز عملی که به گمان شما مناسب‌تر است را انتخاب و عمل کنید.

عمل → حدس و گمان → اعمال

۳ - می‌توانید براساس مشاهدات و تجربیات خود به اصول مشخصی دست پیدا کرده و مطابق آن عمل کنید.

عمل → اصول مشخص → حدس و گمان → اعمال

۴ - می‌توانید بر اساس تجربیات خود، با استفاده از تئوری‌های خاصی به اصولی کلیت دارد رسیده و مطابق آن عمل کنید (در حقیقت این اصول) اصول مدیریت است.

عمل → اصول → تئوری → حدس و گمان → اعمال

* سیر تحول تئوری‌های مدیریت:

۱ - سه مکتب فکری شناخته شده مدیریت :

۱ - مکتب کلاسیک :

- تئوری مدیریت علمی (تیلور، گانت، گیلبرت)

- تئوری کلاسیک سازمان (فایول ، ماکس وبر)

- تئوری‌های دوره انتقال (مردمی شدن سازمان‌ها) : ماری پارکرفالت، چستر بارنارد

۲ - مکتب رفتاری (نهیضت روابط انسانی)

۳ - مکتب کمی (ریاضی) یا مکتب علم مدیریت یا پژوهش عملیاتی

۲ - دوره تکامل مدیریت :

۱ - نگرش سیستمی

۲ - نگرش اقتضایی

۳ - نهیضت نوین روابط انسانی

✓ مروری بر مکاتب مدیریت:

پیشرفت مدیریت تا انقلاب صنعتی هماهنگ و محسوس نبود.

- در سال ۱۷۷۶ آدام اسمیت : محسنات تقسیم کار

- در سال ۱۸۳۲ چارلز بابیج : موضوع اختلاف در مهارت و نقش آن در تعیین مقدار دستمزد و مفاهیمی از مهندسی صنعتی را مطرح کرد.

- در سال ۱۹۲۱ هنری تا ون : مقاله مهندس به عنوان یک اقتصاد دان را نوشت و در نتیجه تا آن زمان نویسندگان مختلف مطالب مختلفی نوشته ولی به طور مدون آنچه که انجام شده مربوط به تیلور است (جاسبی).

اواخر قرن ۱۹ و در اوایل قرن بیستم :

- گسترش بازارهای مصرف.

- رشد روز افزون صنایع.

- ماشینی شدن کارها و جایگزینی ماشین به جای نیروی انسانی.

- توجه روزافزون به بازدهی، کارایی و سودآوری و اهمیت مسأله کنترل و تنظیم عوامل تولید.

- با وجود این تغییرات کارکنان ابزارهای کار را بر اساس سلیقه و شرایط خود انتخاب می‌کردند.

- سرعت ماشین‌ها به میل ماشین کاران بود.

- یادگیری حرفه‌ای تابع نظم خاصی نبود.

- سرپرستان از قدرت زیادی برخوردار بودند و در تمام زمینه‌ها مثل انتخاب کارگران، طول مدت استراحت در

محیط کار، امور انضباط و رفع اختلافات، انفصال و اخراج کارکنان رأساً تصمیم می‌گرفتند.

- مدیران بدون راهنمای آموزشی بر اساس ذوق و سلیقه خود عمل می‌کردند.

اصول و مبانی مدیریت- دکتر رفعت محبی فر- بخش ۱

- روابط بین مدیریت و کارکنان مشخص نبود و بیشتر مدیران از روش دیکتاتوری برای اداره امور استفاده می کردند.
- استانداردهای تولید به صورت نظری و بدون توجه به شرایط تعیین می شد.
- استعدادهای کارکنان بدون در نظر گرفتن شرایط شغلی و به طور تصادفی به کار گرفته می شد.
- ضوابط تشویقی برای عملکرد شغلی مطلوب وجود نداشت.
- عدم برقراری نظام صحیح دستمزد و ترفیعات و پاداش.
- از یک طرف حداکثر فشار به کارکنان برای افزایش تولید و از طرف دیگر لطمه وارد کردن کارکنان به سیستم.
- در این شرایط مهندس جوانی به نام فردریک وینسلوتیلور مکتبی را در مدیریت پایه ریزی کرد به نام مدیریت علمی (پاریزی).

* مکتب مدیریت علمی: (۱۸۵۶-۱۹۱۵) Scientific Management

- تئوری مدیریت علمی بر اثر مشاهده و مطالعه منظم امور مربوط به تولید و تجزیه و تحلیل چگونگی انجام کار در سطح کارگاه پدید آمد و از یک سلسله فنون مانند مطالعه حرکت، مطالعه زمان، برنامه ریزی و کنترل تولید، طراحی نحوه استقرار ماشین آلات و افراد در کارگاه، دستمزد تشویقی، مدیریت امور پرسنلی و مهندسی نیروی انسانی که همگی بر «کارایی» و «تولید» تأکید دارند، استفاده می شد.
- نهضت مدیریت علمی از اواخر قرن نوزدهم با مطالعات مهندس جوان به نام فردریک وینسلوتیلور Frederick W. Taylor در امریکا آغاز شد.
- تیلور تحقیقات خود را بر اساس مطالعه زمان و تولید گذاشت (پاریزی).
- به جای روش سنتی، حرکت کارگران را در کارخانه تولید فولاد بر حسب زمان مورد تجزیه و تحلیل و بررسی قرار داد. کارها را به بخش ها و اجزای مختلف تقسیم نمود، کارفرمایان را تشویق کرد به کارگران پربازده دستمزد بیشتری بپردازد یا دستمزد آنان را با نرخ متفاوت پرداخت کنند. نرخ های متفاوت با روشی دقیق محاسبه و بر مبنای سود بیشتر پرداخت می شد که این را به نام طرح «سیستم نرخ متفاوت» نامید.
- اقداماتی در جهت بهبود کار و کارگران ارائه داد. افزایش دستمزد کارگران بین ۸۰ تا ۱۰۰٪، کاهش ساعات کار روزانه از ۱۰/۵ ساعت به ۸/۵ ساعت و ... در نهایت اقدامات وی موجب افزایش بسیار زیاد تولید، بازدهی و بهره وری شد. ولی با وجود این کار، کارگران و اتحادیه های کارگری به مخالفت برخاستند (استونر).

- تیلور در دفاع از نظرات خود در دو کتاب به نام های «مدیریت کارگاه shop management» و «اصول مدیریت علمی» The Principles of S.M، فلسفه خود را بر ۴ اصل بنا نهاد:
- ۱- مدیریت ؛ باید علمی باشد. (بهترین راه انجام کار)

- ۲- انتخاب کارکنان باید اساس علمی داشته باشد . گزینش کارکنان به روش علمی، به گونه ای که به هر کارگر مسئولیت کاری را که برای او مناسب ترین است واگذار کرد. (انتخاب شایسته ترین فرد)

- ۳- آموزش و تربیت کارکنان باید جنبه علمی داشته باشد . (آموزش بهترین روش انجام کار)

۴- ایجاد رابطه‌ای صمیمی و دوستانه بین نیروهای کار و مدیریت. تیلور بر این باور بود که مدیریت و نیروی کار از نظر بهره‌وری و افزایش تولید نوعی منافع مشترک دارند. (کار و مسئولیت باید بطور مساوی بین مدیران و کارکنان تقسیم شود.)

- تیلور بر این باور بود که مدیریت و نیروی کار از نظر بهره‌وری و افزایش تولید نوعی منافع مشترک دارند (استونر).

مکانیسم یا روش اجرای اصول مدیریت: (با استفاده از روش‌های زیر باید اصول مدیریت علمی را بکار برد)

- ۱ - بررسی و اندازه‌گیری زمان دقیق هر جزء کار و تعیین نحوه انجام آن
- ۲ - تخصصی کردن کارها در سازمان و ایجاد سرپرستی‌های جداگانه
- ۳ - استاندارد کردن کلیه ابزارها در مسائل کار و تعیین بهترین شیوه استفاده از آنها
- ۴ - تهیه شرح وظایف هر یک از کارکنان
- ۵ - تنظیم سیستم پرداخت حقوق و دستمزد متناسب با کیفیت کارکنان (جاسبی).

- به طور خلاصه تیلور اعتقاد داشت که مدیریت باید بر پایه پنج مفهوم یا پنج اصل زیر پایه گذاری شود (پاریزی):

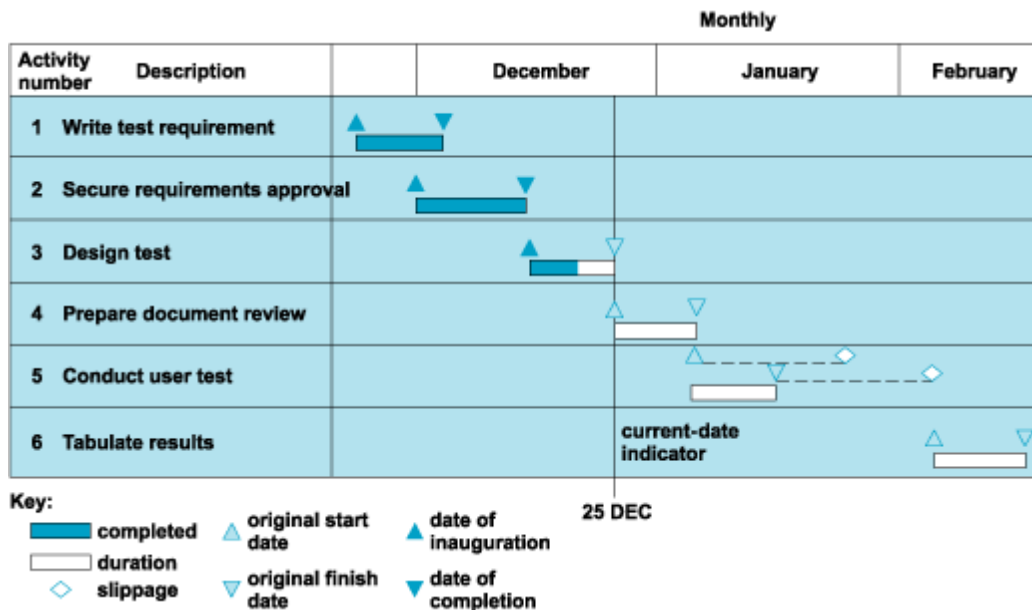
- تحقیق
- استاندارد
- برنامه‌ریزی
- کنترل
- همکاری

*هنری گانت Henry L. Gantt: (۱۸۶۱-۱۹۱۹)

- کنار گذاردن سیستم نرخ متفاوت (چون ایجاد انگیزه نمی‌کرد).
- نظر جدیدی ارائه کرد: هر کارگری وظیفه محوله را در روز بخصوصی انجام می‌داد پاداش می‌گرفت و اگر سرپرستی کارگر خود را وادار می‌کرد که طبق استاندارد کار کند یک پاداش می‌گرفت. و اگر همه کارگران وظایف خود را به موقع در پایان روز انجام می‌دادند بازهم پاداش دیگری دریافت می‌کردند.
- عقیده گانت این بود که ایجاد انگیزه در سرپرست یا سرکارگر موجب می‌شود که آنها کارگران را برای انجام کارهای بهتر آموزش دهند.

- نمودار گانت: پیشرفت هر کارگر بر روی یک نمودار رسم می‌گردید. طبق استاندارد با خط سیاه، پایین‌تر از استاندارد با خط قرمز مشخص می‌شد. این نمودار برای برنامه‌ریزی و ارزیابی پیشرفت کارها و برنامه‌ریزی هزینه‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد.

اصول و مبانی مدیریت- دکتر رفعت محبی فر- بخش ۱



خانواده گیلبرت TheGilbretts:

(۱۸۶۸-۱۹۲۴) فرانک گیلبرت و (۱۸۷۸-۱۹۷۲) لیلیان گیلبرت در نهضت مدیریت علمی بخش مهمی داشتند. - این دو در تحقیقات خود به دو موضوع حرکت و خستگی توجه زیادی نمودند (آنها توانستند با حذف هر حرکتی، از میزان خستگی کارکنان بکاهند).

- فرانک گیلبرت از خشت زنی شروع کرد و متوجه شد کارگران خشت زن ۳ نوع حرکت دارند:

۱ - آموزش دادن به کارگران

۲ - داشتن سرعت در کار

۳ - تنظیم سرعت کار خود از روی میل و اراده بر اساس آن

- این دو برای ارتقاء پیشرفت کارگران طرح سه وضعیت گیلبرت را ارائه کردند:

۱ - یک کارگر می تواند کار کنونی خود را انجام دهد.

۲ - خود را برای مقام و پست بالاتر آماده سازد.

۳ - جایگزینی را برای خود تربیت کند و هر سه کار را به صورت همزمان انجام دهد.

آماده شدن برای پست و مقام بالاتر → انجام کار کنونی ← تربیت جایگزین برا خود

نقاط قوت تئوری مدیریت علمی :

- موجب به وجود آمدن یک روش منطقی برای حل مسائل سازمانی شده است.

- توانسته است سنگ بنای تخصصی شدن یا حرفه ای شدن مدیریت را بر زمین بگذارد.

محدودیت های تئوری مدیریت علمی :

- با تأکید بر تولید و بهره وری باعث شده مدیران در صدد استثمار کارگران و مشتریان برآیند.

- این الگو نتوانسته تمایلات انسان را از نظر رضایت شغلی و نیازهای اجتماعی گروه تأمین کند (استونر).