

• تئوری مدیریت

بخش اول

- بهروز قلیچ لی
- دانشکده مدیریت و حسابداری
- مقدمه

می دانیم : انسان ها از روزی که به دنیا می آیند

برای ثبت احوال و صدور کارت شناسایی

و روزی که از دنیا می روند

به منظور ثبت وقایع مرگ و میر و ابطال شناسنامه و غیره

با سازمان های اداری سروکار دارند.

- به عبارت دیگر، زندگی اجتماعی در عصر کنونی بدون سازمان های اداری امکان پذیر نیست.
- هر فرد و گروهی در انجام نقش روزانه خود در جامعه به نوعی لاقط با چند سازمان در تماس است.
- سازمان ها از دیرباز وجود داشته و در ایجاد تمدن بشری سهم بسزایی ایفاء کرده اند.
- ولی سازمان های امروزی از سازمان های امپراطوری های کهن همچون مصر، چین، روم و عثمانی بسیار پیچیده تر و پیشرفته ترند و نقش آنها در شکل دهی تحولات جوامع بسیار بیشتر است.
- قبل از انقلاب صنعتی، سازمان ها با همان اشکال ابتدایی خود مثل کارگاه خانگی وجود داشتند.
- پس از انقلاب صنعتی و توسعه جوامع و همچنین تکامل دانش بشری درباره طراحی و مدیریت سازمان های کارآتر،

شرایط مساعدی برای شکل گیری و گسترش

سازمان های مدرن فراهم شد

و آنها در همه عرصه های جوامع مثل اقتصادی، سیاسی، نظامی، فرهنگی و آموزشی و غیره نفوذ

کردند.

• اهمیت و نقش سازمان ها در جامعه

در جامعه ما سازمان ها نقش بسیار برجسته ای دارند و زندگی مان انسان ها را تحت تأثیر قرار می دهند.

در قدیم سازمان ها به سرباز گیری، جمع آوری مالیات و مرزداري منحصر می شد،

در حالی که امروزه برای انجام اهداف بسیار متنوعی طراحی و ایجاد می شوند؛ نظیر اکتشاف (سازمان های پژوهشی)، جامعه پذیری (مدارس و دانشگاه ها)، جامعه پذیری مجدد (تمیارسنجان ها و زندان ها)، تولید و توزیع کالاها (شرکت های صنعتی، بنگاه های عمده فروشی و خرده فروشی)،

• تدارک و ارایه خدمات (سازمان های خدماتی، مشاوره ای، تعمیراتی، مراقبت های پزشکی و بهداشتی)، حفاظت از جان و مال افراد (نیروهای انتظامی، شرکتهای بیمه و اتحادیه ها)، حفظ فرهنگ (موزه ها، نگارخانه های هنری، دانشگاه ها و کتابخانه ها)، ارتباطات (شبکه های رادیویی و تلویزیونی، شرکت های مخابراتی، شبکه اینترنت)، و ارایه خدمات تفریحی (باشگاه های ورزشی، پارک های جنگلی و پارک های وحش).

• گسترش سازمان ها در عصر حاضر به گونه ای است که بهتر است

به جای این که بگوییم عصر اطلاعات، عصر فراصنعتی، عصر ماهواره، عصر فضا، بهتر است بگوییم در عصر به سر می بریم.

• جامعه امروزی ما به یک جامعه سازمانی تبدیل شده است، به طوری که جامعه بدون سازمان غیر قابل تصور است.

• از این رو، شناسایی، مطالعه و درک سازمان به منظور :

طراحی و ایجاد سازمان های بهتر و کارآتر برای نسل حاضر بسیار مهم است.

• تاریخچه مطالعه سازمان

- برخلاف قدمت سازمان ها، مطالعه آنها تاریخ نسبتاً کوتاهی دارد.
- مطالعه سازمان ها به صورت نظام مند از اوایل قرن بیستم، آغاز شده است.

• سازمان: یک حوزه مطالعاتی میان رشته ای

- شکل گیری سازمان ها و گسترش آنها به صورت پدیده های پیچیده و چند بعدی، توجه اندیشمندان متفاوتی را در رشته های گوناگون به خود جلب کرده است.
 - با به کارگیری دیدگاه های متفاوت و سطوح تجزیه و تحلیل گوناگون، سازمان به یک حوزه مطالعاتی میان رشته ای **Interdisciplinary** تبدیل شده است.
 - رشته های جامعه شناسی، انسان شناسی فرهنگی، زیست شناسی، روانشناسی، روانشناسی اجتماعی، مدیریت، اقتصاد و علوم سیاسی در شکل گیری نظریه های سازمان نقش مهمی داشته اند.
 - هر کدام از این رشته ها، چهارچوب های نظری خاص، سطح تجزیه و تحلیل متفاوت و ابزارهای روش شناختی ویژه ای را برای مطالعه سازمان ها به کار گرفته اند.
- این امر موجب بروز تنوع در مطالعات سازمانی شده است.

برای مثال،

جامعه شناسان به طرح مباحثی نظیر پویایی گروهی در سازمان، ارتباطات سازمانی، کارکرد نقش ها، ارزش ها، هنجارها، و پایگاه های اجتماعی در سازمان می پردازند.

صاحب نظران مدیریت عناصر تشکیل دهنده سازمان، نحوه ترکیب و تخصیص منابع، شیوه های برنامه ریزی، سازوکارهای هماهنگی، روش های سازماندهی و طراحی ساختار سازمانی، ابزارهای کنترلی و مباحثی نظیر اینها را مطالعه می کنند.

دانشمندان علوم سیاسی موضوعاتی نظیر تاکتیک های سیاسی، اقتدار، مشروعیت قدرت در سازمان ها، فرآیند شکل گیری قدرت و تضاد در سازمان ها را مورد توجه قرار می دهند.

اقتصاددانان به تحلیل فراگردهای داخلی سازمان به منظور بهبود بازدهی و افزایش کارایی و بهره وری در تولید و توزیع کالاها و خدمات علاقمندند.

مردم شناسان مسائل فرهنگی جوامع متفاوت را مورد بررسی قرار می دهند و به بررسی آثار فرهنگ های متفاوت در عملکرد کلی سازمان علاقه دارند.

روانشناسان موضوعاتی نظیر انگیزش، ادراک، شخصیت، یادگیری، سازگاری، رضایت شغلی، امنیت شغلی، و... را در سازمان مورد توجه قرار می دهند.

حقوق دانان کارکردها و مسائل حقوقی سازمان ها را مد نظر قرار می دهند.

علاوه بر حوزه های علمی فوق، یافته های علوم مهندسی و پایه نیز در سطوح عملیاتی سازمان مورد استفاده قرار می گیرند؛ به طوری که حتی می توان گفت بخشی از دانش مدیریت تحت عنوان «علم مدیریت» (management science) : دانش حل مسائل سازمانی با استفاده از روش های ریاضی و آماری / کمی حاصل تلاش ریاضی دانان، آماردانان و مهندسان بوده است.

سازمان

- سازمان سیستمی/اجتماعی است که مرزهای نسبتاً مشخصی دارد و با اجزایی هماهنگ، به طور آگاهانه و مستمر جهت تحقق اهداف خاص خود فعالیت می کند.

تحولات اجتماعی و روند شکل گیری و توسعه سازمان ها

<u>جامعه</u>	<u>تمرکز قدرت</u>
کشاورزی	زمین > ----
صنعتی	ماشین > ---
دانش	ذهن انسان > ----

1- جامعه کشاورزی

دوره زمانی این جامعه عبارت است از 800 سال قبل از میلاد تا قرن هفدهم.

1- در جامعه کشاورزی بحث می شود که در دوره تولید دستی یا خانگی هر واحد تولید مرکب از چند تن خویشاوند یا دوست بود که در محیط دلپذیر خانه و یا کارگاهی کوچک گرد می آمدند، سازندگان معمولاً فروشنده محصولات خود نیز بودند، مردم در جریان کار و نحوه اداره امور سازمان ها نبودند. حاکمیت نظام فئودالی در جامعه غرب و حاکمیت دولتی در جامعه شرق در این دوران اتفاق افتاد. سازمان های صنفی و خانوادگی پیشرفت کردند. اکثریت مردم در مناطق روستایی و کشاورزی زندگی می کردند و اقلیتی که در شهرها ساکن بودند اغلب در کارگاه های کوچک صنفی یا در واحدهای کوچک و پیشه وری به کار مشغول بودند. از رنسانس به بعد، پدیده های صنف، صنعت، تجارت، سرمایه، اختراع، شهر و افزایش جمعیت و.. موجب ایجاد سازمان های اداری، صنعتی، بازرگانی، مالی، بانکی، نظامی، و غیره گردیده است

2- جامعه صنعتی

مورخان و اقتصاددانان تحولات عظیم فنی و اقتصادی، تولید ماشینی و اقتصاد کارخانه ای را- که از حدود نیمه اول قرن هفدهم (1716 م) در انگلستان شروع شد و تا نیمه اول قرن بیستم (1950م) تمامی اروپا را در بر گرفت- انقلاب صنعتی نامیده اند.

دوره تولید ماشینی را از این نظر انقلاب صنعتی خوانده اند که ماشین جای ابزارهای ساده کهن را می گیرد و اقتصاد کشاورزی و خانگی به اقتصاد کارخانه ای مبدل می شود.

2- در جامعه صنعتی بحث می شود که صنایع ماشینی به سرعت توسعه می یابد و در مقابل صنایع دستی و نظام کارگاهی از اعتبار می افتد. ماشین وسیله تهیه و تولید همه وسایل زندگی می گردد. مسأله مهم دیگر در دوره تولید ماشینی تمرکز مردم در شهرها یا شهرنشینی تولید است. در این دوره عده معدودی (کارفرمایان) از طریق سرمایه گذاری ابزارهای تولید را به دست می آورند و از عواید نیروی کار توده عظیم کارگران مرتباً بر سرمایه خود می افزایند. در دوره تولید ماشینی یا کارخانه ای واحد تولید همانا کارخانه است و کارخانه در دوره سرمایه داری محیط وسیع ناآشنایی است که آکنده از هیاهوی ماشین های پر پیچ و تاب و جوش و خروش انسان های ناآشنا. روابط متقابل کارگرانی که در یک کارخانه بزرگ کار می کنند، بر خلاف روابط اعضای یک خانواده یا کارگران یک کارگاه کوچک به وجهی غیر شخصی و رسمی در می آیند. تعداد سازمان های بزرگ اقتصادی افزایش یافت .

2- اخلاق پروتستانی با پرکاری، هوشیاری، پشتکار و مقاومت در کار، صرفه جویی، حداکثر بازده، حداکثر سود، کسب موفقیت، تجربه گرایی، علم گرایی و به طور کلی فرد گرایی و نقش ویژه فرد در جامعه سازگاری داشت. زغال سنگ، راه آهن، منسوجات، فولاد، اتومبیل، لاستیک، لوازم ماشین، اینها همگی صنایع شناخته شده موج دوم را تشکیل می دهند، این صنایع که اساساً بر اصول ساده الکترومکانیکی مبتنی هستند مقدار بسیار زیادی انرژی مصرف می کنند و آلودگی و مواد زائد فراوانی از خود بر جای

می گذارند و مشخصه آنها عبارت است از دوره طولانی تولید، مهارت های سطح پایین، کار تکراری، کالاهای استاندارد شده و واریسی های شدید بسیار متمرکز.

3- جامعه اطلاعاتی

الوین تافلر، محقق و تحلیل گر مسائل مهم اجتماعی- اقتصادی که با انتشار کتاب موج سوم (موج سوم مفهومی این است که تاریخ بشر دو انقلاب را پشت سر گذاشته است: انقلاب کشاورزی (موج اول)، انقلاب صنعتی (موج دوم) و اکنون در آستانه انقلاب الکترونیکی (موج سوم) قرار گرفته است.) در سال 1980، روند انقلاب صنعتی را تحت عنوان موج دوم مورد تجزیه و تحلیل قرار داده است.

تافلر در کتاب موج سوم (1980) توضیح می دهد که همانگونه که انقلاب صنعتی باعث ویرانی ساختارهای نظام کشاورزی شد، این انقلاب هم ساختارهای نظام صنعتی را متلاشی می سازد.

در جامعه اطلاعاتی بحث می شود که تافلر انتقال به تمدن جدید را با تعارضات و تنش ها و بحران ها و ناآرامی های عمیق تر و مخاطرات زیادتری در مقایسه با دوران های قبل، همراه می داند که همه جوامع را در بر خواهد گرفت. اما بشارت می دهد که در پی این بی نظمی ها و آشوب ها جامعه ای انسانی تر و دموکراتیک تر خواهد آمد. صنایع جدید محصول پیشرفت های سریعی بودند که در برخی از رشته های علمی بدست آمدند نظیر الکترونیک کوانتومی، تئوری اطلاعات، زیست شناسی ملکولی، اقیانوس شناسی، زیستبوم شناسی، فیزیک هسته ای و علوم فضایی. نظام تولیدی جدید مبتنی بر عصر اطلاعات، علاوه بر دگرگون ساختن ماهیت واقعی کار، می تواند میلیون ها انسان را از کارخانه و اداره آزاد کند و به مأوای اصلی شان که از ابتدا بدان تعلق داشته اند، یعنی خانه بازگرداند. در اکثر صنایع در اقتصادهای توسعه یافته، اکثریت نیروی کار را کارکنان دانشی Knowledge Workers تشکیل می دهند؛ یعنی، کارکنانی که از قدرت ذهن و مهارت هایشان برای تولید محصولات جدید استفاده می کنند.

تحولات اجتماعی و سیر تطور نظریه های مدیریت

- 1- جامعه کشاورزی و ابتکار عمل ها و دیدگاه های مدیریتی (از قبل از میلاد مسیح تا ابتدای قرن هفدهم میلادی)
- 2- جامعه صنعتی و مدل ها و نظریه های مدیریت (از ابتدای قرن هفدهم میلادی تا ابتدای دهه 1950)
- 3- جامعه اطلاعاتی و مدل ها و نظریه های مدیریت (از ابتدای دهه 1950 تا کنون)

• 1- ابتکار عمل ها و دیدگاه های مدیریتی در جامعه کشاورزی

برای چند مثال :

1- 5000 سال قبل از میلاد سومری ها بر ضرورت حفظ سوابق به مثابه یک فن کنترل تأکید داشتند.

- 2- 4000 سال قبل از میلاد مصری ها در ساخت اهرام ثلاثه بر امور طراحی، برنامه ریزی، سازماندهی و کنترل تأکید داشتند.
- 3- 4000 سال قبل از میلاد چینی ها اقدام به ساخت دیوار بزرگ 1500 مایلی در چین کردند.
- 4- 400 سال قبل از میلاد کوروش ضرورت توجه به روابط انسانی، مطالعه حرکت سنجی، طراحی جا و مکان و مدیریت مواد را تشخیص داد.
- 5- 400 سال قبل از میلاد سقراط به جهانشمول بودن اصول مدیریت توجه داشت.
- 6- 350 سال قبل از میلاد تخصص گرایی در جامعه را مورد تأکید قرار می دهد.
- 7- سال 900 میلادی فارابی مجموعه ای از صفات مشخصه برای رهبر اثربخش را تدوین می کند.

• 2- بررسی مدل ها و نظریه های مدیریت در جامعه صنعتی

1- نظریه های کلاسیک مدیریت (1900-1930) : از قبیل

1-1- مدیریت علمی تیلور (1911)

1-2- اصول علم اداره فایول (1916)

1-3- بوروکراسی وبر (1920)

2- نظریه های نئوکلاسیک ها (1930-1960) : از قبیل

1-2- التون مایو (1930)

2-2- دیل کارنگی (1930)

2-3- نظریه مازلو (1930) و هرزبرگ (1959)

2-4- نظریه x و y مک گریگور (1960)

3- نظریه های کمی / علم مدیریت : از قبیل

1-3- فردریک لنچستر (1914)

2-3- رابرت مک نامارا (1940)

• 2- بررسی نظریه های مدیریت در جامعه صنعتی: کلاسیک ها

وجه مشترک نظریه های کلاسیک عقلانیت ابزاری و کارآیی است. این نظریه ها همگی درصدد یافتن «بهتری راه» انجام کار بودند که عقلایی بوده و به کارآیی می انجامد.

برای ایجاد رفتار عقلایی، ناچار باید احساسات انسانی از عرصه فعالیت های سازمانی زدوده شود و کارها به صورت غیر شخصی/رسمی انجام پذیرد.

انسان مورد نظر این نسل از نظریه های سازمانی انسانی است که فقط در قالب ساختارهای رسمی و با اعمال اختیارات متمرکز جامعه پذیری سازمانی را فرا می گیرد یا به اصطلاح رام می شود.



اهداف سازمانی مورد تأکید این نسل از نظریه ها به طور عمده اقتصادی است .

• انسان در دیدگاه نظریه پردازان نسل اول، چیزی بیش از ماشین نیست. موجودات انسانی به عنوان قسمت هایی از ماشین در نظر گرفته می شوند که در کنار قسمت های دیگر به انجام کارها می پردازند.

تفاوت کار انسان و ماشین در این است که انسان ها تکمیل کننده کار ماشین ها هستند و قادرند کارهایی را انجام دهند که از ماشین ها ساخته نیست.

• هزینه ماشین های انسانی به دقت محاسبه می شود و به ظرفیت، سرعت، دوام و هزینه (دستمزد) آنها توجه خاصی می گردد. در این دیدگاه انسان به عنوان ابزار تحقق اهداف سازمانی است.

توصیف مارچ و سیمون از این نوع نگرش به انسان و سازمان، «مدل ماشینی» و توصیف بنیس از این گونه سازمان ها، «سازمان های بدون افراد» است.

• تیلور به عنوان پدر مدیریت علمی عنوان می کند که مدیریت علمی موجب هماهنگی و همنوایی منافع کارگران و مدیریت به صورت همزمان می شود.

اتحادیه های کارگری که به طرفداری از کارگر در برابر کارهای تیلور برخاسته بودند، مدیریت علمی را ناقض دموکراسی صنعتی می دانستند. مدیریت علمی قدرت و دانش را در دست مدیریت قرار می دهد و مدیریت است که استانداردهای کاری و شرایط

استخدام را تعیین می کند و انحصار کارها در دست مدیریت، دموکراسی صنعتی را خدشه دار می کند و همه چیز به نفع مدیریت و سازمان تمام می شود.

- یکی از رویکردهای اصلی نسل اول نهضت مدیریت علمی است که حاصل تلاش های اندیشمندانی همچون تیلور، براندیس، گانت، فرانک و لیلیان گیلبرت، امرسون، بارث و کوک است. مطالعات سازمانی این افراد، بیشتر در سطح کارگاهی و عملیاتی بوده است.

- رویکرد دیگر نسل اول، مکتب فرآیندی مدیریت یا اصول گرایی است که مدیریت را بدون توجه به نوع و سطح سازمان یک فرآیند جهانی و دارای اصولی می داند که در همه سازمان های بازرگانی، دولتی، نظامی، آموزشی، مذهبی، و دیگر سازمان ها در سطح جهان کاربرد دارد. این رویکرد حاصل تلاش اندیشمندانی همچون فایول، گیولیک، ارویک، مونی، رایلی، و دیویس است. کار این گروه در سطح تحلیل کلان و مدیریت عالی بوده و اصول کلی را مطرح ساخته اند.

- رویکرد اصلی دیگر، بوروکراسی است. ماکس وبر نوع ایده آل سازمان را سازمان بوروکراتیک می داند. وبر به تأثیر سازمان بوروکراتیک در جوامع مدرن پرداخته و به دنبال خالص ترین شکل سازمانی بوده است.
- واژه بوروکراسی را دوگورنی اقتصاددان فرانسوی در سال 1745 ابداع کرد. وی واژه bureau به معنای دفتر کار مقامات اداری را به پسوند یونانی Cracy به معنای حکومت کردن افزود.

او واژه بوروکراسی را به معنای حکومت اداره یا مقامات اداری به کار برد و آن را با واژه های پادشاهی، اریستوکراسی و دموکراسی مقایسه کرد که در هر کدام به ترتیب یک شخص، یک طبقه برگزیده و توده مردم حاکم هستند.

در بوروکراسی مأموران دولتی و اداری، حکمرانی می کنند. در واقع بوروکراسی قدرتی است که به وسیله مأموران اداری اعمال می شود و بوروکرات ها طبقه ای هستند که در بوروکراسی اعمال قدرت می کنند. بعدها کلمه بوروکراسی توسعه یافت و به همه سازمان های بزرگ اطلاق گردید.

- از کلمه بوروکراسی معانی متعددی اتخاذ می شود. معمولاً سه کاربرد یا مفهوم اصلی این کلمه در علوم اجتماعی از هم متمایز می شود.

اولین و قدیم ترین کاربرد آن در علوم سیاسی است. در علوم سیاسی بوروکراسی عبارت است از حکومت به وسیله افراد اداری.

در این نوع حکومت سیستم اختیارات مبتنی بر قدرت قانونی بوده، بخش های مختلف دولت به وسیله کارکنان انتصابی و نه انتخابی اداره می شود، به طور سلسله مراتبی سازمان می یابد و از این طریق در جامعه نظم ایجاد می شود. این نوع حکومت بودن مشارکت حکومت شوندگان است.

- مفهوم دوم بوروکراسی از ماکس شروع می شود و به ویژه بین جامعه شناسان و اندیشمندان سازمان و مدیریت متداول است.

در این مفهوم بوروکراتیزه شدن عبارت است از عقلایی شدن فعالیت های جمعی. در این حالت بوروکراسی به قوانین غیر شخصی، تعریف دقیق وظایف، تقسیم مسئولیت ها و سلسله مراتب اختیارات در داخل سازمان تأکید دارد.



- در کاربرد سوم که برداشت رایج و عامیانه از کلمه بوروکراسی است، مفهوم ناخوشایندی دارد و به قوانین خشک و بی روح اطلاق می شود و این باور وجود دارد که سلسله مراتب، تخصص گرایی زیاد، و تعداد ادارات و واحدها، افراد را از انجام کارها ناتوان میکند و باعث می شود آنان در برابر تغییرات از خود مقاومت نشان دهند.

در این حالت بوروکراسی، کاغذ بازی و تشریفات زاید اداری، کندی، کسل کنندگی، یکنواختی، انعطاف ناپذیری، پیچیدگی دستورالعمل ها و بخش نامه ها، پاسخ نامناسب به نیازهای محیطی، دلسردی، بی انگیزگی، از خود بیگانگی و رنجش اعضاء و نارضایتی ارباب رجوع را به ذهن متبادر می کند.

- مؤثرترین و متداول ترین نوع سازمان در جوامع مدرن **بوروکراسی** است که روز به روز تأثیر و تداول آن افزوده می شود.

پیامد اجتناب ناپذیر صنعتی شدن، گسترش بوروکراسی ها بود؛ زیرا سازمان های سنتی پاسخگوی نیازهای جوامع صنعتی نبودند.

در این جوامع نقش های افراد و نهادها تقسیم می شود. این تقسیم بر مبنای معیارهای حرفه ای و شایستگی فنی صورت می گیرد، نه بر حسب روابط خویشاوندی. تقسیم کار زیاد باید در نهایت به هماهنگی بینجامد که سازوکار سازمان این هماهنگی رابه خوبی انجام می دهد.

- بوروکراسی ها موجب به وجود آمدن طبقه حاکم با نفوذ (طبقه مدیریت یا طبقه بوروکرات ها) شده اند. به نظر بارنهام (1941) مدیران، طبقه حاکم نخبه در یک جامعه مدیریتی هستند. این طبقه تأثر زیادی بر سیاست های جوامع گذاشته است. در جوامع مدرن روابط سازمانی، افراد حقوق بگیر سازمانی و کار سازمانی، بسیار متداول است و بوروکرات ها در این جوامع اعمال قدرت می کنند. به نظر موسکا در جوامع و دولت مدرن، طبقه حکمفرما، ضرورتاً بوروکرات ها هستند.

- الگوی بوروکراسی وبر علیه استیلای شخصی، تبارگماری، قساوت و سوء عملکرد، نوسانات احساسی و قضاوت های دمدمی توسعه یافت و برای اعمال مدیریت در روزهای اولیه انقلاب صنعتی مجوز خوبی فراهم کرد.

سعی بر این بود که نقش های اجتماعی و سازمانی به وسیله قانون نهادینه و تقویت شوند و به شخصیت افراد و هوس های خودسرانه آنها بستگی پیدا نکنند. عقلانیت مورد تأکید وبر در بوروکراسی، رفتارها و نتایج را قابل پیش بینی و آشفتگی را حذف می کرد.

- **به طور کلی بوروکراسی وبر دارای ویژگی های زیر است:**

1- تقسیم کار بر مبنای تخصص وظیفه ای؛

2- سلسله مراتب اختیارات به طور روشن؛

3- اصل شایستگی فنی افراد؛

4- استخدام و به کارگماری افراد برای طول دوران خدمت؛

5- جدا بودن زندگی خصوصی از زندگی اداری؛

6- حاکمیت قوانین و مقررات مکتوب بر رفتارها و عملکردها.

نکته ای که در مورد بوروکراسی وبر باید به آن اشاره کرد این است که وبر قصد نداشت از بوروکراسی طرفداری کند بلکه هدفش توصیف عقلایی ترین و کارآترین شکل سازمانی بود که در جوامع مدرن بسیار متداول است. بوروکراسی با آن خلوص و خصوصیات که وبر می شمارد در عمل وجود ندارد. به همین دلیل وبر آن را بوروکراسی آرمانی می داند.

وبر که خود بنیان گذار سازمان بوروکراتیک و تبیین کننده نظریه بوروکراسی بود و آن را اجتناب ناپذیر و جاودانه می دانست، اذعان داشت که

بوروکراتیزه شدن در جوامع مدرن باعث شخصیت زدایی از افراد شده است.

نتیجه گیری:

تغییرات سریع فناوری، تنوع گرایی، تلاطم و پویایی محیطی، نیاز روز افزون به استفاده از قدرت مغز و تفکر به جای قدرت بدنی، حرکت جوامع به سوی فرهیختگی و کسب علم و دانش، تغییر ارزش های کاری و تمایل به عجین شدن در کار، مشارکت و استقلال در کار، تغییر نظام ارزشی جامعه جهانی به سوی انسان گرایی و دموکراسی، فنی تر شدن وظایف، دشواری برنامه ریزی و پیچیده تر شدن فعالیت ها، روحیه و وفاداری بالا، ضرورت به کارگیری متخصصان در قالب پروژه ها و تیم ها، تأکید بر نوآوری و خلاقیت و لزوم پذیرش سریع ایده جدید، ضرورت ایجاد ارتباط بین نیاز افراد بالغ و وظایف پر محتوا و معنادار، لزوم طراحی ساختارهای منعطف و غیر متمرکز، تغییر رویکرد ارتباطات بالا به پایین، کوچک شدن اندازه سازمان ها و مواردی از این تحولات هر روز بیشتر و شدید تر می شود. کارآیی مدل بوروکراتیک به خاطر این تحولات با شکست مواجه شده است؛ به طوری که بنییس از مرگ بوروکراسی صحبت می کند و آن را متناسب با خواسته ها و نیازهای جوامع کنونی نمی داند. بدین ترتیب شکل بوروکراتیک سازمان رفته رفته نامؤثر تر می شود و انطباق خود را با واقعیت های جوامع معاصر از دست می دهد و شکل ها و مدل های سازمانی جدیدی ظهور می کنند که با تغییرات مداوم سازگاری و مناسبت بیشتری دارند.

• 2- بررسی مدل ها و نظریه های مدیریت در جامعه صنعتی: نئوکلاسیک ها

از 1900 تا سالهای میانی دهه 1930 را عصر کلاسیک ها (فرض مشترک آنها انسان اقتصادی بود) می نامند.

طی دو دهه 1920 و 1930 که سال های بحران اقتصادی آمریکاست تولید از لحاظ کمی و کیفی وضع بسیار نامطلوبی پیدا کرد و جامعه آمریکا را سخت تکان داد.

سرمایه داران و صاحبان صنایع از یک طرف و دولت نیز از طرف دیگر از محققان، مهندسان، دانشمندان علوم اجتماعی، روانشناسان و غیره خواستند تا علل بروز مشکلات، عدم کارآیی سازمان ها، عوامل مؤثر در کمیت و کیفیت تولید را مورد مطالعه قرار دهند.

• 2- بررسی مدل ها و نظریه های مدیریت در جامعه صنعتی

در این برهه از زمان نظریه انسان اجتماعی که فرض مشترک رفتارگرایان (نئوکلاسیک ها) بود، مورد استقبال قرار گرفت. در اینجا می خواهیم به برخی از نظریات مهم صاحب نظران این تئوری بیشتر بپردازیم.

صاحب نظران کلاسیک (مثل تیلور، فایول و وبر) مرتکب چنین اشتباهی شدند که فراموش کردند هسته مرکزی سازمان، انسان است که یک موجود اجتماعی است. دو نظریه پرداز به نام های ماری پارکر فالت و چستر بارنارد متوجه اهمیت جنبه های اجتماعی سازمان شدند ولی دیدگاه ها و نظرات آنان تا دهه 1930 مورد توجه قرار نگرفت.

• 2- بررسی مدل ها و نظریه های مدیریت در جامعه صنعتی

ماری پارکر فالت:

فالت یکی از نخستین نویسندگانی بود که متوجه شد باید به سازمان از دیدگاه رفتار فردی و گروهی توجه نمود.

فالت یک فیلسوف علوم اجتماعی بود و در عصری مطلب می نوشت که اندیشه مدیریت علمی بر سازمان ها حاکم بود، دیدگاه های مردم گرایانه (توجه کردن به کارکنان) را ارایه کرد.

او بر این باور بود که باید سازمان را بر پایه اصول گروهی (و نه اصول مبتنی بر فردگرایی) نهاد.

کار مدیر این است که تلاش های گروه را هماهنگ و موزون نماید. مدیر و کارکنان باید خود را اعضای سازمان و یا عضوی از یک گروه بدانند.

ماری پارکر فالت:

از این رو، مدیر باید بر تخصص و دانش خود تکیه کند، نه بر اختیارات و پست و مقام سازمانی و از این دیدگاه زیر دستان را رهبری نماید.

دیدگاه های مردم گرایانه فالت توانست راه های ایجاد انگیزه، رهبری، قدرت و اختیار را تحت تأثیر قرار دهد.

در واقع سازمان های ژاپنی و شیوه های مدیریت که در سال های آخر دهه 70 در کشورهای آمریکایی و اروپایی ناشناخته بود، مرهون نظرات و دیدگاه های فالت است. قابل توجه است که در ژاپن تأکید بسیار زیادی بر تلاش های تیم و گروه می شود.

چستر بارنارد:

چستر بارنارد یک کارشناس شرکت تلگراف و تلفن آمریکا بود که تحت تأثیر مطالعات ماکس وبر قرار داشت.

ولی بر عکس وبر که دیدگاه های مکانیکی و اداری درباره سازمان داشت، بارنارد سازمان را به عنوان یک سیستم اجتماعی می دانست که نیاز به همکاری انسان ها دارد.

بارنارد سازمان را از این دیدگاه مورد توجه قرار داد که از افرادی تشکیل شده است که باهم روابط اجتماعی متقابل دارند.

نقش اصلی مدیر این است که با زیر دستان ارتباط برقرار نماید و موجبات انگیزش آنها را فراهم آورد.

از دیدگاه بارنارد موفقیت اصلی سازمان در گرو جلب نظر موافق و همکاری کارکنان است.

بارنارد همچنین استدلال کرد که این موفقیت در گرو حفظ رابطه خوب با کارکنان و آن دسته از سازمان های خارجی است که با آنها ارتباط دائمی دارند.

او با پی بردن به این واقعیت که حیات سازمان در گرو رابطه با سرمایه گذاران، عرضه کنندگان مواد اولیه، مشتریان و سایر نهادهای خارجی است نظری را ارائه کرد مبنی بر این که :

مدیر باید محیط مؤثر بر سازمان را مورد توجه و بررسی قرار دهد و سپس سازمان را با عوامل محیطی سازگار کند و بدین گونه نوعی تعادل (بین سازمان و عوامل محیطی خارجی) برقرار نماید.

برای مثال، صرفه نظر از این که کارایی محصولات شرکت تا چه اندازه می تواند باشد، اگر مدیر نتواند مواد مورد نیاز را به طور مرتب تأمین نماید یا نتواند برای محصولات تولیدی بازارهای مناسبی پیدا کند، در آن صورت بقای سازمان دستخوش تهدید قرار خواهد گرفت.

اگرچه عصر رفتارگرایان/ نهضت روابط انسانی به دهه 1930 بر می گردد، ولی لازم قبل از این که به ایده های نظریه پردازان این عصر پیردازیم دو رویدادی تأثیر گذار که پیش از این عصر رخ داد را یادآور شویم.

1- پیدایش و تشکیل دفتر پرسنلی

2- پیدایش روانشناسی صنعتی

• 2- بررسی مدل ها و نظریه های مدیریت در جامعه صنعتی

1- پیدایش و تشکیل دفتر پرسنلی

تعداد انگشت شماری از شرکت ها، مثل شرکت سوخت و فلزات کلرادو و شرکت اینترنشنال هاروستر دفاتری را برای رفاه کارکنان به وجود آوردند. مسئولان این دفاتر باید به کارکنان کمک کنند و آنها را در راه بهبود شرایط کاری، وضع مسکن، مراقبت های بهداشتی، وسایل آموزشی و تفریح راهنمایی نمایند. این افراد از پیشگامان مدیریت منابع انسانی امروز هستند که به عنوان سپرهای ضربه گیر بین سازمان و کارکنان قرار می گرفتند. شرکت بی اف گودریچ در سال 1900 نخستین واحد استخدام (کارگزینی) را به وجود آورد ولی مسئولیت های این واحد تنها به استخدام داوطلبان کار محدود می گردید. در سال 1902 شرکت نشنال کش ریجستر نخستین واحد کارگزینی را که مسئول امور اداری، شکایت ها، شرایط کار، شرایط بهداشت، تشکیل پرونده و بهبود وضع کارکنان بود، به وجود آورد.

2- تولد روانشناسان صنعتی

هوگو منستربرگ با انتشار کتاب معروف خود به نام روانشناسی و کارآیی صنعتی، رشته روانشناسی صنعتی را بنا نهاد. در این کتاب که در 1913 منتشر شد او درباره مسائلی چون مطالعه علمی رفتار انسانی و شناسایی تفاوت های فردی مطالبی ارائه می کند. نکته جالب توجه این که این نویسنده توانست بین روانشناسی صنعتی و مدیریت علمی رابطه ای مشخص مشاهده کند. هر دو رشته علمی درصدد افزایش کارآیی بودند. منستربرگ بر این باور بود که برای تأمین اهدافی مانند انتخاب کارکنان باید از آزمون های روانشناسی استفاده کرد. بسیاری از روش هایی که هم اکنون در زمینه گزینش افراد، آموزش آنان، طرح ریزی شغل و ایجاد انگیزش در آنها به کار برده می شود، مرهون خدماتی است که او انجام داد.

حمایت از کارگران

پس از سقوط بازار بورس در 1929 ایالات متحده آمریکا و بسیاری از کشورها شاهد دوره رکود اقتصادی بودند. رئیس جمهور وقت آمریکا برای کم کردن اثرات رکود بر نیروی کار آمریکا، از قانون حمایت از کارکنان (قانون واگنر) حمایت کرد. این قانون در 1935 به تصویب رسید. طبق این قانون اتحادیه های کارگری متعددی به وجود آمدند و دارای این حق شدند که به عنوان نمایندگان کارکنان (جهت تأمین منافع آنان) با کارفرمایان وارد مذاکره شوند. این قانون اتحادیه های کارگری را مجاز تشخیص داد، لذا افراد تشویق شدند به این اتحادیه ها بپیوندند.

مدیران صنایع درواکنش نسبت به این قانون با دیدگاه‌هایی در پی یافتن راه‌های جدید برای حل مسائل کارگری و شیوه استخدام آنان برآمدند. تشکیل اتحادیه‌های کارگری در کارخانه‌ها باعث شد که مدیران مجبور شوند شرایط کاری را بهبود بخشند و درصدد بهبود روابط خود با کارکنان برآیند. مجموعه‌ای از تحقیقاتی که در شرکت برق وسترن (تحقیقات هائورن) انجام شد، دسترسی به نخستین عوامل انگیزشی برای بهبود روابط انسانی را میسر ساخت و نهضتی را پدید آورد که از سال‌های آخر دهه 1930 تا دهه 1950 صنایع آمریکا را تحت الشعاع خود قرار داد.

اساس و پایه جنبش روابط انسانی بر این باور قرار داشت که افزایش بیشتر تولید و بهره‌وری در سازمان در گرو افزایش رضایت کارکنان است.

علاوه بر تحقیقات هائورن توسط التون مایو، سه نفر دیگر در زمینه رسانیدن پیام روابط انسانی نقش‌های مهمی ایفاء کردند. آنها عبارت‌اند از دیل کارنگی، ابراهام مازلو و داگلاس مک‌گریگور.

تحقیقات هائورن: التون مایو

در نتیجه این تحقیقات مایو و همکارانشان متوجه شدند که رفتار و احساسات افراد با یکدیگر رابطه‌ای تنگاتنگ دارند و این که گروه می‌تواند به میزان زیادی بر رفتار فرد اثر بگذارد،

هنجارهای گروه، احساسات گروه و امنیت شغلی میزان بازده کارگر را تعیین می‌کند و عامل پول اهمیت کمتری دارد.

این نتیجه‌ها منجر به این شد که در سازمان‌ها بر عامل انسانی تأکید بیشتری به عمل آید و سازمان در جهت تأمین این اهداف برآید.

• دیل کارنگی:

چندین میلیون نسخه از کتاب معروف دیل کارنگی به نام آئین دوست‌یابی در سه دهه 1930، 1940 و 1950 به فروش رفت. در همین دوره ده‌ها هزار مدیر و داوطلب مدیریت در آینده به سخنرانی‌های او گوش دادند.

موضوع اصلی کارنگی این بود که از طریق جلب نظر و همکاری دیگران می‌توان به موفقیت‌هایی دست یافت. او به افراد توصیه می‌کرد که:

1- بکوشید تا از نظر احساسات اثرات خوبی بر روحیه افراد بگذارید

2- به گونه‌ای رفتار کنید که افراد احساس اهمیت نمایند و بکوشید به تلاش‌های آنها ارج بگذارید

3- برای این که افراد بدان‌گونه که شما می‌خواهید بیندیشید به آنها مجال حرف زدن بدهید، با آنها همدردی کنید، و هرگز به آنها نگویند که در اشتباه هستند،

4- با تحسین و ستایش کارهای نیکو و رفتارهای پسندیده و چشم پوشی از کارهای ناهنجار و دادن فرصت مناسب به آنها بکوشید تا در افراد تغییر و تحول ایجاد کنید.

• مازلو

مازلو یک روانشناس مردمی بود که سلسله مراتب نیازها را بر شمرد. او نیازها را از پایین به بالا تنظیم کرد: فیزیکی، امنیتی، اجتماعی، احترام و خود شکوفایی.

او از دیدگاه انگیزشی چنین استدلال کرد که در سلسله مراتب نیازها، نخست باید نیازهای رده پایین تأمین شوند تا نیازهای رده بالاتر مطرح گردند و خودنمایی کنند و تا زمانی که نیازهای رده پایین تأمین نشده باشند نیازهای رده بالاتر نمی توانند انگیزه ای برای رفتار انسان باشند.

مدیرانی که سلسله مراتب نیازهای مازلو را پذیرفتند کوشیدند تا شیوه های مدیریت و سازمان خود را تغییر دهند و موانعی را که بر سر راه خود شکوفایی کارکنان قرار داشت (تا سرحد امکان) از میان بردارند.

• مک گریگور

شهرت داگلاس مک گریگور به سبب فرمولی است که براساس دو فرضیه - تئوری X و تئوری Y - درباره فطرت بشر ارایه داد.

به صورت خلاصه، تئوری X اصولاً بیانگر جنبه های منفی انسان است. چون از این دیدگاه به انسان نگاه کنیم مشاهده خواهیم کرد که انسان دارای جاه طلبی و بلند پروازی نیست، از کار متنفر است، از زیر بار مسئولیت در می رود و باید او را وادار به کار کرد. از سوی دیگر، چون از دیدگاه تئوری Y به انسان نگاه کنیم بیشتر به جنبه های مثبت او پی می بریم.

این دیدگاه براساس و پایه این فرض قرار دارد که انسان خود انگیزه است، مسیر را خودش تعیین می کند، مسئولیت پذیر است و کار را همانند استراحت یا تفریح می پندارد.

مک گریگور شخصاً بر این باور است که مفروضات تئوری Y تصویر واقعی از ماهیت کارگران را نشان می دهد و مدیریت باید شیوه کار خود را بر این بنیان بگذارد.

در نتیجه، او چنین استدلال می کرد که مدیران باید به کارگران آزادی عمل بدهند تا آنها بتوانند توانایی های بالقوه و خلاقیت های خود را بروز دهند.

• هرزبرگ

هرزبرگ در تحقیق خود از صدها نفر پرسید که مردم از کار خود چه می خواهند؟ او به این نتیجه رسید که مردم از کار خود خواران: شهرت، کسب موفقیت، مسئولیت و رشد هستند.

مدیری که به مسائلی چون سیاست های شرکت، حقوق کارکنان، ایجاد کارهای تکراری و محدود و ارایه شرایط کاری مناسب می پردازد احتمالاً می خواهد افراد را راضی کند؛

ولی در بسیاری از موارد این اقدامات کارساز واقع نمی شوند و موجبات انگیزش افراد و کارکنان را فراهم نمی آورند.

از دیدگاه هرزبرگ اگر مدیر بخواهد در افراد انگیزش ایجاد کند باید شغل ها را طرح ریزی مجدد نماید تا کارکنان بتوانند انواع گوناگون کارها را انجام دهند. بسیاری از اقداماتی که در این زمان در زمینه غنی سازی شغلی و بهبود کیفیت زندگی کاری صورت می گیرد مرهون تحقیقات هرزبرگ است.

2- بررسی مدل ها و نظریه های مدیریت در جامعه صنعتی: کمی گرایان

3- نظریات کمی (مثل علم مدیریت یا تحقیق در عملیات):

فرض مشترک این نظریات این است که: استفاده از روش های ریاضی به بهبود تصمیم گیری و حل مسائل مدیریتی کمک می کند.

3- بررسی مدل ها و نظریه های مدیریت در جامعه اطلاعاتی

4- نظریه های سیستمی

4-1- نظریه آشوب لورنز (1960)

4-2- نظریه یادگیری سازمانی سنگه (1990) و....

5- نظریه های اقتضایی: از قبیل

5-1- مدل فیدلر (1967)

5-2- مدل هرسی و بلانچارد (1982) و....

سایر نظریه ها:

نظریه قدرت و سیاست مارچ، سیمون و ففر (1975-...).

نظریه سرمایه فکری (استورات، 1997؛ بنتیس، 1996؛ بروکینگ، 1997؛ روس و روس، 1996)

و.....

نظریات مدرن مدیریتی - در نظریات مدرن ضمن احترام به دستاوردهای مکاتب سنتی، روابط انسانی و کمی، بر این نکته تأکید می شود که:

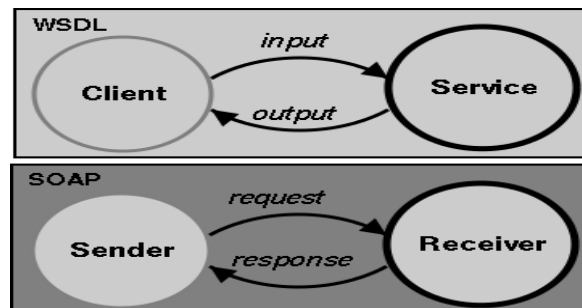
هیچ مدل یا نظریه ای وجود ندارد که بتوان آن را در همه وضعیت ها و تحت شرایط متفاوت به کار برد.

نکته قابل ذکر در اینجا آن است که محققان در هر مقطع تاریخی فراخور نیاز و ضرورت های آن روز به ارایه نظریه ها و ایجاد بصیرت های عالمانه برای حل مسائل مبادرت می کنند. محققان بعدی نیز با توجه به ضرورت پاسخگویی به تقاضاهای محیط پویا و در حال تحول سعی می کنند که نظریه های قبلی را برای شرایط جدید به گونه ای مناسب بسط دهند یا نظریه های جدیدی ارایه کنند.

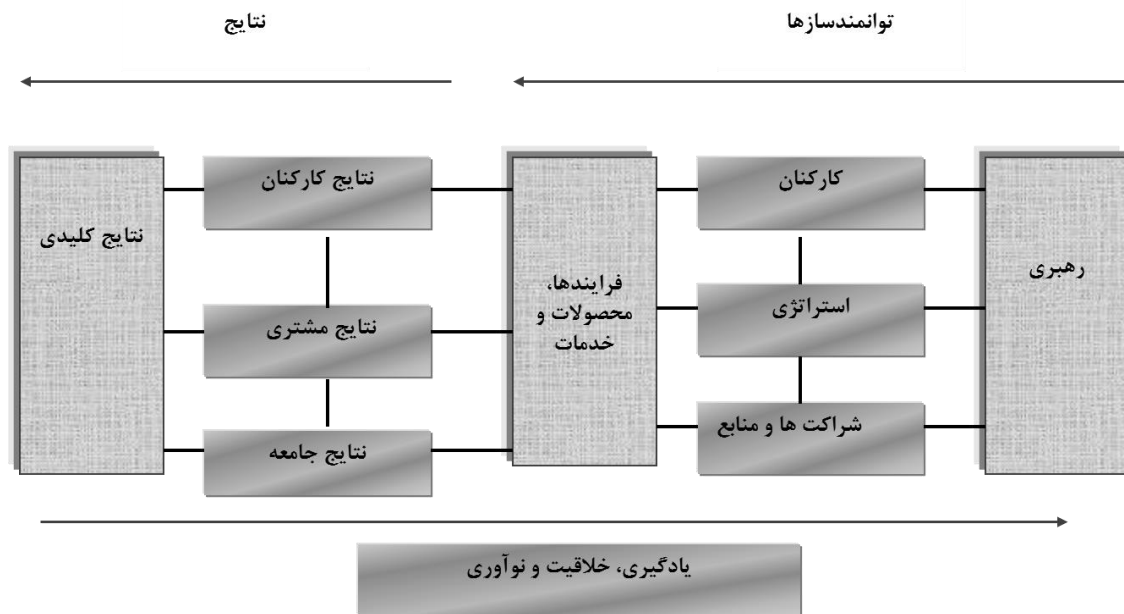
مبانی اصلی نظریه های مدرن در مدیریت، بر مبنای دو نظریه سیستمی و اقتضایی شکل می گیرند.

نظریه پردازان سیستمی بر این باور هستند که باید سازمان را به منزله یک کل نظام یافته در نظر گرفت و به طور کلی تحلیل هر پدیده با توجه به عناصر اصلی آن (داده، فرآیند، ستاده) انجام می پذیرد.

برای مثال:



- یک مدل سازمانی به مثابه یک سیستم (بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت)



چند نمونه از نظریه های مهم سیستمی

1- نظریه سیستم های همکاری (چستر بارنارد، 1983) به عنوان نخستین نظریه

جهت گیری های جدید:

2- یادگیری سازمانی (پیتر سنگه، 1990) **Organizational Learning**

3- نظریه آشوب / سیستم های پیچیده غیر قابل پیش بینی (لورنز، 1960)

Chaos Theory

نظریه های سیستمی

1- نظریه سیستم های همکاری (چستر بارنارد، 1983)

چستر بارنارد سازمان را به منزله مجموعه ای از خرده سیستم های اجتماعی، شخصی و فیزیکی در نظر می گیرد که در یک ارتباط منظم، نتایج فعالیت های آنها برای دستیابی به یک هدف معین با همدیگر تلفیق می شود.

بارنارد معتقد است که تحقق همکاری در یک سازمان به وجود سه عامل « تمایل فرد به خدمت»، « هدف مشترک سازمانی» و «ارتباطات» بستگی دارد.

به نظر وی اگر این سه عامل در یک سازمان وجود نداشته باشند یا مستقل از یکدیگر عمل کنند، دیگر سازمانی باقی نخواهد ماند.

2- نظریه یادگیری سازمانی (سنگه ، 1990)

نظریه یادگیری سازمانی سازمان را به مثابه یک سیستم باز صاحب اندیشه و زنده در نظر می گیرد.

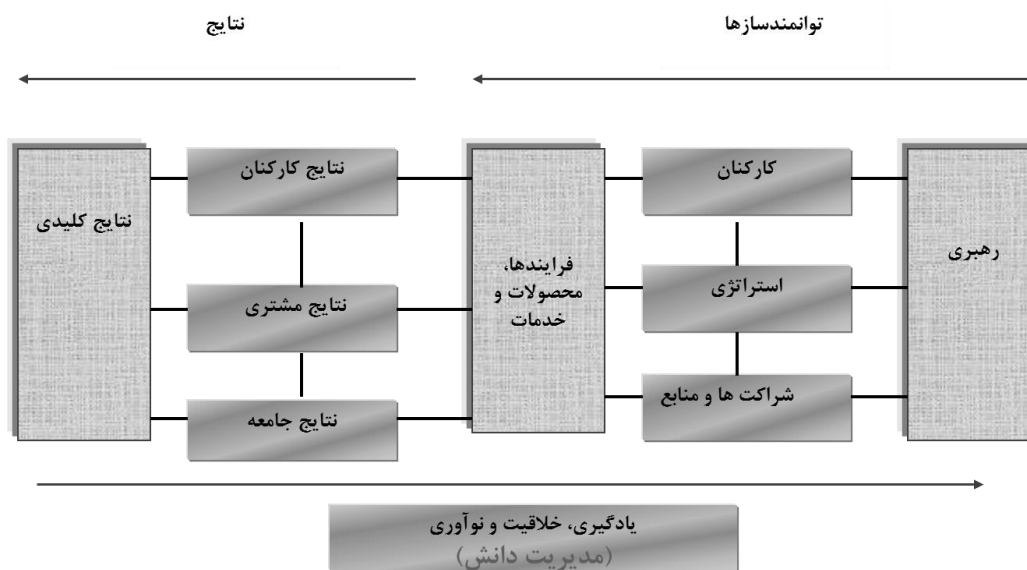
سازمان ها نیز مانند ذهن انسان ها برای تطبیق با شرایط محیطی متحول، متکی به دریافت بازخورد.

سازمان ها درست مثل انسان ها از تجربه درس می گیرند و در گیر فرآیندهای ذهنی پیچیده مانند « پیش بینی، شناسایی، تعریف، طراحی و حل مسأله» می شوند.

کتاب پیتر سنگه تحت عنوان اصل پنجم موجب شهرت و توسعه تفکر سیستمی و یادگیری سازمانی شد.

سازمان یادگیرنده از نظر پیتر سنگه سازمانی است که با استفاده از افراد، ارزش ها و سایر خرد سیستم ها و با تکیه بر درس های حاصل از تجربیات اش، به طور پیوسته عملکرد خود را ارتقاء می دهد. به نظر وی عناصر اصلی هر سازمان یادگیرنده عبارتند از:

- یک مدل سازمانی به مثابه یک سیستم (بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت)



اصل اول- مدل های ذهنی- در سازمان یادگیرنده همه افراد روش های سنتی اندیشیدن و کارکردن را کنار می گذارند؛

اصل دوم- یادگیری فردی - در سازمان یادگیرنده افراد برای تحقق چشم انداز خود به طور مستمر یاد می گیرند؛

اصل سوم- چشم انداز مشترک- در سازمان یادگیرنده افراد برای دستیابی به یک چشم انداز مشترک با یکدیگر همفکری و همکاری می کنند.

اصل چهارم- یادگیری گروهی- در سازمان یادگیرنده اعضاء گروه های موجود در سازمان برای تدوین و اجرای برنامه های عملکردی با همدیگر همکاری می کنند.

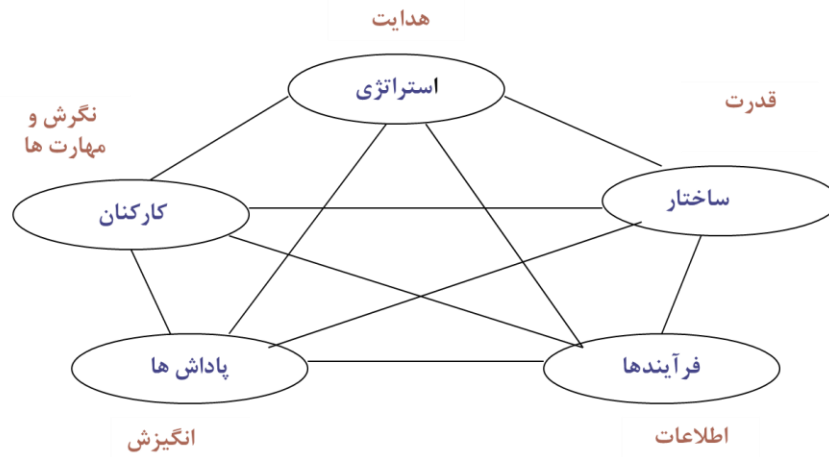
اصل پنجم- تفکر سیستمی- در سازمان یادگیرنده عملکرد سازمانی تحت تأثیر متغیرهای گوناگونی قرار دارد.

3- نظریه آشوب / سیستم های پیچیده غیر قابل پیش بینی (لورنز، 1960)

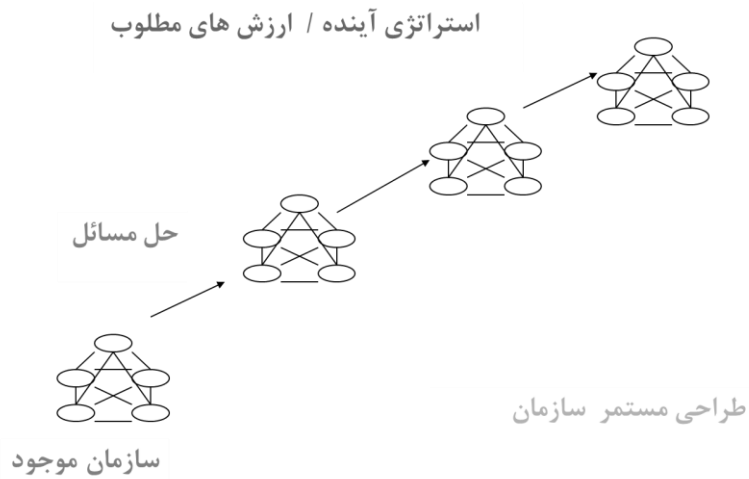
مطابق این نظریه ما در یک دنیای پیچیده، پر از رویداد و بی اطمینانی به سر می بریم. از ویژگی های دنیای ما شگفتی، تغییرات سریع و ابهام است و اغلب چنین به نظر می رسد که به طور کامل خارج از کنترل است. مدیران نمی توانند از راه های معقول رویدادهای داخلی و خارجی سازمان را اندازه گیری کنند، آنها را پیش بینی یا کنترل کنند. در تئوری آشوب یا نظم در بی نظمی به این مطلب توجه می شود که پدیده بی نظمی در الگوهای دارای نظم رخ می دهد. یعنی در بی نظمی های مشاهده شده یک نظمی قابل استخراج است. یکی از ویژگی های این نظریه اثر پروانه ای است. مقصود از اثر پروانه ای این است که رویدادهای کوچک موجب اثرات شگرف می شود. برای مثال بحران مسکن در آمریکا موجب رکود اقتصادی در آمریکا و اروپا می گردد. برای مدیریت چنین شرایطی سازمان ها باید دارای ساختاری منعطف شوند. برای مثال، از طریق طراحی مستمر ساختار، مدیریت دانش، کار تیمی، مدیریت رابطه با مشتریان و.....

سؤال: برای مدیریت شرایط آشوب محیطی مدیران چه کاری باید انجام دهند؟

برای مدیریت چنین شرایطی سازمان ها باید دارای سازمانی منعطف (استراتژی، ساختار، فرآیندها، فناوری اطلاعات، و منابع انسانی) شوند. برای مثال، از طریق طراحی مستمر سازمان متناسب با شرایط محیطی



مدل ستاره ای طراحی سازمان



• 3- بررسی مدل ها و نظریه های مدیریت در جامعه اطلاعاتی

2- نظریه پردازان اقتضایی بر این باور هستند که :

مدیران باید متناسب با شرایط محیط درون و بیرون سازمان راهبردهای مناسبی را برای حل مسائل خود اتخاذ کنند.

برای مثال:

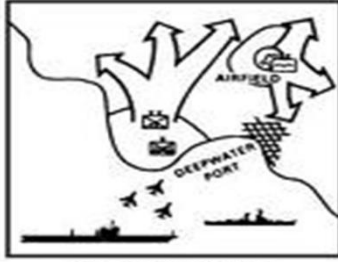


Figure 3-4. Operations stage.

چند نمونه از نظریه های مهم اقتضایی:

1- نظریه اقتضایی هرسی بلانچارد

2- نظریه اثربخشی سازمانی رابرت کوئین

• 3- بررسی مدل ها و نظریه های مدیریت در جامعه اطلاعاتی

✓ نظریه اقتضایی هرسی بلانچارد

طبق این نظریه رهبر موفق کسی است که یک شیوه مناسب رهبری را در پیش گیرد از نظر این پژوهشگر درجه بلوغ کارکنان، تعیین کننده سبک رهبری است.

منظور از بلوغ کارکنان عبارت است از میزان توانایی و تمایل افراد در قبال مسئولیت .

این دو پژوهشگر با تلفیق دو سبک کارمداری و کارمندمداری و با توجه به متغیر اقتضایی بلوغ فرد چهار سبک رهبری را پیشنهاد می دهند:

1- سبک دستوری

2- سبک متقاعد کردن

3- سبک مشارکتی

4- سبک تفویضی

1- سبک دستوری (توجه زیاد به کار و توجه کم به کارمند. این سبک در شرایطی مناسب است که افراد نه توانایی کار دارند و نه مایل هستند که مسئولیت انجام کارها را بر عهده گیرند).

2- سبک متقاعد کردن (توجه زیاد به کار و کارمند. این سبک در شرایطی مناسب است که افراد توانایی انجام کار را ندارند ولی مایل هستند که مسئولیت انجام کارها را بپذیرند)

3- سبک مشارکتی (توجه کم به کار و توجه زیاد به کارمند. این سبک در شرایطی مناسب است که افراد توانایی کار دارند و مایل نیستند که مسئولیت انجام کارها را بر عهده گیرند).

4- سبک تفویضی (توجه زیاد به کارمند و کار. این سبک در شرایطی مناسب است که افراد توانایی انجام کار را دارند و مایل هستند که مسئولیت انجام کارها را بپذیرند)

✓ 2- نظریه اثربخشی سازمانی کوئین

طبق این نظریه مدل اندازه گیری اثربخشی سازمانی به عوامل ثبات و پویایی محیطی سازمان و توجه سازمان به درون و بیرون سازمان بستگی دارد.

• 3- بررسی مدل ها و نظریه های مدیریت در جامعه اطلاعاتی

➤ قدرت و سیاست

سازمان ها سیستم های بزرگ و پیچیده ای هستند که از صدها یا هزاران انسان تشکیل می گردند.

این سیستم ها دارای سلسله مراتب اختیارات رسمی هستند که در آنها برخی از کارها از اهمیت بیشتری برخوردارند (صرف نظر از این که چه کسی آنها را انجام می دهد).

گذشته از این برخی از افرادی که در پست های خاصی قرار می گیرند به منابع بیشتری دسترسی دارند یا نقش های مهمتری ایفاء می کنند. بنابراین، در سازمان فرآیندهای مهم قدرت چیزی بازتاب روابط سازمانی (افقی و عمودی) نیستند و معمولاً قدرت سازمانی درسازمانی وجود دارد و نه در شخص.

قدرت عبارت است از توانایی یک نفر یا دایره ای از سازمان در اعمال نفوذ بر دیگران برای رسیدن به نتیجه های مورد نظر صاحبان قدرت است.

نمونه هایی از شاخص های قدرت در سازمان:

1- در مقایسه با سایر دوایر سازمانی بودجه بیشتری بگیرد

2- برای اعضاء و کارکنان واحد خود افزایش پاداش بیشتری بگیرد.

• 3- بررسی مدل ها و نظریه های مدیریت در جامعه اطلاعاتی

قدرت و سیاست (برای مثال ...)

ناتوانی در رسیدن به نتیجه مورد انتظار باعث شد که استیو جابز (بنیانگذار شرکت کامپیوتر اپل) دچار نوعی شوک شود، زیرا او می خواست مدیر عامل یعنی جان اسکالی را از شرکت اخراج نماید؛ این مدیر عامل پس از درگیر شدن با بنیانگذار شرکت درصدد برآمد که کنترل سازمان را در دست گیرد. هیئت مدیره و مدیران ارشد به پشتیبانی از مدیر عامل برخاستند، در نتیجه این مدیر عامل بود و نه بنیانگذار که توانست اعمال قدرت نماید و سرانجام جابز مجبور به ترک سازمان گردید.

انواع قدرت

1- قدرت عمودی

2- قدرت افقی

انواع قدرت عمودی با توجه سطح سازمانی:

1- قدرت مدیران عالی

2- قدرت مدیران میانی

3- قدرت مدیران عملیاتی

❖ منابع قدرت عمودی مدیران عالی

1- پست یا مقام رسمی: کارکنان سازمان این موضوع را می پذیرند که آن حق مشروع مدیران ارشد است که اهداف را تعیین کنند، تصمیمات را بگیرند و فعالیت ها را هدایت نمایند.

2- منابع: منابع از جمله پاداش، حقوق، نیروی انسانی، ماشین آلات و تجهیزات و... به وسیله مدیران ارشد تخصیص می یابند. مدیران ارشد منابع را در کنترل خود دارند و می توانند درباره توزیع آنها تصمیم بگیرند.

3- اعمال کنترل بر محدوده تصمیم گیری و ارتباطات: مقصود این است که مدیران ارشد با ارایه چارچوب مرجع و دستورالعمل ها، تصمیماتی را که مدیران سطوح پایین تر باید بگیرند محدود می کنند. برای مثال، مدیران ارشد تصمیمات عمده مثل درصد افزایش سهم بازار را می گیرند، در حالی مدیران سطوح پایین تر در خصوص روش ها/ طرح های دستیابی به این اهداف راهبردی را تصمیم گیری می کنند.

❖ منابع قدرت عمودی مدیران رده میانی سازمان

تخصیص قدرت بین مدیران رده میانی سازمان و نیروهای ستادی اهمیت زیادی دارد، زیرا قدرت موجب می شود تا بازدهی افراد افزایش یابد.

اگر مدیران میانی بدون قدرت/ کم قدرت باشند باعث می شود آنها اثربخشی در کارشان نداشته باشند .

عوامل تعیین کننده قدرت	موجب ایجاد قدرت می شود وقتی که است.	موجب ناتوانی می شود وقتی که است.
فعالیت های کاری -مقررات، اقدامات قبلی و شیوه های مشخص انجام امور	اندک	زیاد
-متنوع بودن کارها وانعطاف پذیری -پاداش برای نوآوری و عملکرد چشم گیر	زیاد	کم
-گرفتن تأیید برای تصمیم گیری در مورد خلاقیت ها	کم	زیاد
-رابطه کارها بامسائل جاری تعامل در شبکه کاری / روابط متقابل	همواره و کلیدی	تصادفی
-محل یا مکان فیزیکی کار -تبلیغ درباره فعالیت ها و داشتن تماس با مقامات	مرکزی	در فاصله دور اندک
-مشارکت در برنامه ها، نشست ها و گردهمایی ها	زیاد	اندک
-مشارکت در تیم های تخصصی برای حل مسأله	زیاد	کم

❖ منابع قدرت عمودی مدیران رده عملیاتی سازمان

کسانی که در پست های پایین سازمان قرار می گیرند، نسبت به مدیران رده بالاتر قدرت کمتری دارند. ولی غالباً مدیران رده پایین (با توجه به پست/مقام) به صورت نامتناسب دارای قدرت می شوند و می توانند در جهت بالا اعمال قدرت نمایند.

برای نمونه:

منشی ها، مسئولان تعمیرات و نگهداری، برنامه نویسان کامپیوتر و برخی از افراد دیگر در پست و مقام خود دارای اختیارات نسبتاً زیاد و آزادی عمل هستند و در بسیاری از موارد مورد مشورت قرار می گیرند. امکان دارد معاون رئیس دانشگاه نتواند نسبت به اخراج یک منشی پرسابقه رضایت دهد، ولی به راحتی رئیس یکی از گروه های آموزشی را اخراج خواهد کرد.

قدرتی که در پست سازمانی وجود دارد	منابع قدرت شخصی
محل فیزیکی یا جغرافیایی	تخصص
جریان اطلاعات	تلاش
دسترسی به منابع	دستکاری در حساب ها و اطلاعات

• 3- بررسی مدل ها و نظریه های مدیریت در جامعه اطلاعاتی

قدرت و سیاست

منابع قدرت عمودی مدیران رده عملیاتی سازمان

هنگامی که مدیران رده پایین تخصص و دانش زیادی درباره کارها به دست می آورند، در موضعی قرار می گیرند که می توانند بر فرآیندهای تصمیم گیری اعمال نفوذ نمایند.

همچنین تلاش زیاد و نشان دادن علاقه موجب کسب قدرت می شود.

محل فیزیکی کار نیز موجب کسب قدرت می شود، زیرا برخی از مکان ها باعث می شود تا شخصی که در آنجا کار می کند در معرض دید مقامات کلیدی قرار گیرد و در نتیجه به صورت بخشی از شبکه کاری و روابط متقابل درآید.

نمونه آن رئیس دفتر مدیر عامل است او می تواند اطلاعاتی را که دیگران می خواهند کنترل کند و بدین وسیله بر آنان اعمال نفوذ نماید.

دستکاری در اطلاعات از جمله سایر منابع قدرت شخصی هستند. مقصود از دستکاری در اطلاعات این است که اطلاعات به گونه ای تنظیم می گردند تا فردی که آنها را تنظیم می کند به نتیجه مورد نظر خود و آنچه برایش مطلوب است برسد.

دسترسی داشتن به افراد قدرتمند و ایجاد رابطه با آنها باعث می شود که فرد برای اعمال نفوذ دارای پایگاه قوی گردد.

• 3- بررسی مدل ها و نظریه های مدیریت در جامعه اطلاعاتی

قدرت و سیاست

قدرت افقی

قدرت در سطح افقی به رابطه ای مربوط می شود که بین دواير سازمانی وجود دارد.

این نوع قدرت در چارچوب سلسله مراتب اختیارات یا نمودار سازمانی تعیین نمی شود.

اصلی که قدرت افقی را توجیه می کند : موقعیت استراتژیک

طبق این اصل:

دایره ای که برای حل مسائل اصلی سازمان و وابستگی به محیط بیشترین مسئولیت را بر عهده می گیرد، دارای بیشترین

قدرت خواهد بود. برای مثال در یک نظام دانشگاهی کدام معاونت بیشترین قدرت را دارد؟

• 3- بررسی مدل ها و نظریه های مدیریت در جامعه اطلاعاتی

قدرت و سیاست

پنج منبع قدرت افقی

1- وابستگی :

وابستگی دواير سازمانی به یکدیگر از عوامل اصلی است که قدرت نسبی آنها را در سازمان تعیین می کند. منشا این قدرت این

است که یک دایره از سازمان چیزی داشته باشد که دیگران خواستار آن باشند.

2- منابع مالی:

طبق این قانون طلایی : مقررات را کسی تدوین می کند که طلا دارد. یکی از منابع مهم قدرت کنترلی است که بر منابع می

شود. دوايري که منابع مالی را تأمین می کنند صاحب چیزی هستند که دواير دیگر خواستار آن می باشند.

3- مرکزیت:

زمانی که دایره ای به صورت کانون / محور سازمان درآید در صحنه فعالیت های سازمان نقش اصلی را ایفاء خواهد کرد. برای

نمونه دایره تولید در یک سازمان تولیدی نقش محوری را بازی می کند.

4- بدون جایگزین:

نداشتن جایگزین عاملی است که میزان قدرت را تعیین می کند. فلان دایره جایگزین ندارد بدین معنی است که هیچ یک از منابع دیگر نمی توانند کارهای آن دایره را انجام دهند. برای مثال اگر دایره ای دارای تخصص و مهارتی باشد که سایر دوایر آن را نداشته باشند، آن دایره از قدرت بیشتری برخوردار است.

5- سازش با پدیده عدم اطمینان:

مدیران به هنگام رویارویی با پدیده عدم اطمینان در رابطه با اقدامات ممکن برای کاهش عدم اطمینان اطلاعات چندان زیادی در دست ندارند. بنابراین قدرت دایره ای افزایش می یابد که بتوانند با پدیده عدم اطمینان سازش کنند. برای مثال، هنگامی که دایره تحقیق و توسعه بتواند تغییرات تقاضا برای محصولات جدید را به صورتی دقیق پیش بینی کنند کسب قدرت و حیثیت خواهند کرد.

• 3- بررسی مدل ها و نظریه های مدیریت در جامعه اطلاعاتی

قدرت و سیاست

درست همانند قدرت سیاست هم نامشهود است و نمی توان آن را سنجید یا اندازه گیری کرد. آن از نظر ها پنهان است و نمی توان به روش نظام مند آن را مشاهده کرد.

واژه قدرت را به این صورت تعریف کرده اند: نیروی موجود یا بالقوه برای رسیدن به نتیجه های مورد انتظار

واژه سیاست یعنی کاربرد قدرت به منظور اعمال نفوذ بر فرآیند تصمیم گیری برای رسیدن به نتیجه

دو دیدگاه درباره رفتار سیاسی در سازمان ها:

1- رفتار به نفع خود: در این دیدگاه برآن نوع سیاستی تأکید می شود که منافع شخصی تأمین می شود و این چیزی نیست که مورد نظر و تأیید سازمان باشد.

2- فرآیند طبیعی تصمیم گیری: در این دیدگاه سیاست یک فرآیند طبیعی در سازمان است که بدان وسیله تعارض بین گروه های ذینفوذ در سازمان را حل می کنند.

• 3- بررسی مدل ها و نظریه های مدیریت در جامعه اطلاعاتی

قدرت و سیاست

الگوهای تصمیم گیری

- 1- الگوی عقلانی: فرض اساسی این الگو این است که تضاد بین گروه ها وجود ندارد و باید طبق یک فرآیند منطقی و تعریف شده از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب منتقل شد.
- 2- الگوی سیاسی: فرض اساسی این الگو این است که سازمان از تشکیلات و ائتلاف هایی به وجود آمده است که از نظر اهداف سازمانی باهم اتفاق نظر ندارند. در این نوع سازمان ها تضاد یک امر عادی است بنابراین برای اتخاذ تصمیم باید دست به رفتارهای سیاسی زد. فرآیند تصمیم منطقی و تعریف شده نیست.
- 3- الگوی مختلط: این الگو تأکید بر شرایط سازمانی دارد. برای مثال در شرایطی که اختلا نظر وجود دارد باید برای رسیدن به راه حل مطلوب مذاکره و چانه زنی کرد. این الگو تأکید بر شرایط سازمانی دارد. برای مثال در شرایطی که اختلا نظر وجود دارد باید برای رسیدن به راه حل مطلوب مذاکره و چانه زنی کرد.

• 3- بررسی مدل ها و نظریه های مدیریت در جامعه اطلاعاتی

قدرت و سیاست

تدبیرهای سیاسی برای استفاده از قدرت

- 1- تشکیل ائتلاف: باید وقت صرف کرد با سایر مدیران به گفتگو نشست و نظر موافق آنها را جلب کرد. پایه ائتلاف خوب، دوستی، اعتماد و احترام متقابل است.
- 2- گسترش شبکه کاری: توسعه شبکه های ارتباطی از طریق: تماس گرفتن با مدیران دیگر؛ دعوت به همکاری از مخالفان
- 3- محدود کردن مرزهای یک تصمیم: با محدود کردن مرزهای تصمیم گیری می توان بر محدوده نوع تصمیماتی که باید گرفته شوند اعمال نفوذ بیشتری کرد. برای مثال در جلسه می توان با تعیین هدف و دستور جلسه بر محدوده تصمیمات اعمال نفوذ کرد.
- 4- یافتن مدارک مناسب برای قبولاندن نظر خود: برای مثال، در یک خرده فروشی یک معاون منابع انسانی می خواست رئیس امور مالی را اخراج نماید او از یک مشاور خواست که واحدهای سازمانی را ارزیابی کند. گزارش مشاور حاوی نکات منفی درباره مدیر مالی شرکت بود لذا او براین اساس توانست مدیران ارشد را برای اخراج او متقاعد کند.
- 5- اولویت ها را ابراز کنید ولی قدرت را پنهان دارید: اهداف و نیازها را به روشنی، قوت و حرارت زیاد ابراز کنید. ولی نباید به صورت آشکار از قدرت استفاده کرد. اگر یک نفر در یک جلسه قدرت خود را در زمان ارایه اولویت ها به رخ دیگران بکشد و پایگاه

قدرت خود را آشکار سازد مثلاً بگوید دایره من قدرت بیشتری دارد بنابراین تکلیف بقیه روشن است همه باید مطابق اولویت من رفتار کنند باید فاتحه آن قدرت را خواند. قدرت زمانی بسیار کارساز است که بدون سر و صدا مورد استفاده قرار گیرد.

• 3- بررسی مدل ها و نظریه های مدیریت در جامعه اطلاعاتی

نظریه دانش شرکت

زمین > --- کشاورزی

ماشین > --- صنعتی

ذهن انسان > --- دانش

• *Welcome to the Knowledge age*

• Where products and companies live and die on knowledge and the most successful companies are the ones who use their intellectual assets better and faster . (bontis,1999)

• از دهه 1970 با پیشرفت سریع فناوری برتر ، به ویژه در زمینه های ارتباطات و رایانه ، الگوی رشد اقتصادی جهان به طور اساسی تغییر کرد و به دنبال آن ، دانش به عنوان مهمترین سرمایه جایگزین سرمایه های پولی و فیزیکی شد (چن و همکاران ، 2004) . به عبارت دیگر ، در اقتصاد دانش محور مدیریت دانش به عنوان یک عامل تولید ثروت اقتصادی نسبت به مدیریت دارائی های فیزیکی (شکل 1) اولویت دارد .

• در اقتصاد صنعتی ، سازمان ها قادر به حفظ موقعیت رقابتی قوی خود برای مدت طولانی بودند . آنها ، ارزش را از طریق فرآیند بهینه سازی (یا صرفه جویی) خلق و یا حداکثر می کردند .

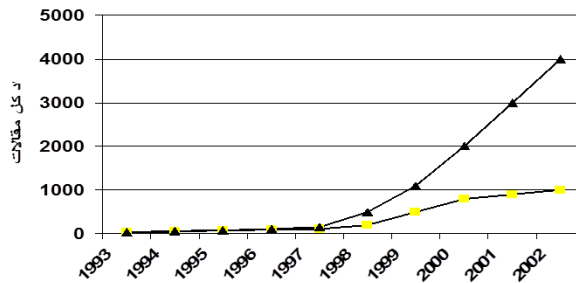
• سازمان های با عملکرد خوب ، فرآیند محصول خود را از طریق کاهش زمان تولید ، بهبود کیفیت محصول ، و کاهش تعداد کارکنان ، بهینه سازی می کردند . بنابراین ، خلق ارزش بیشتر به دارایی های ملموس و مالی بستگی داشت .

• در حالیکه ، در اقتصاد دانش محور این رویکرد به چند دلیل ، دیگر عملی نیست . اول اینکه ، با توجه به طول عمر کم دانش و میزان بالای نوآوری ، حفظ موقعیت رقابتی برای مدت طولانی دیگر امکان ندارد . اگرچه بهینه سازی به مثابه یک فرآیند ، در اقتصاد دانش محور نیز اهمیت دارد ، با این وجود به تنهایی نمی تواند ارزش را خلق و یا حداکثر کند . تنها روش خلق ارزش در اقتصاد دانش محور ، پذیرش نوآوری به عنوان یک فرآیند کسب و کار است .

• در حقیقت ، توانایی سازمان برای خلق ارزش به فرآیند نوآوری، منابع فکری، و خلاقیت منابع انسانی- یعنی، دارایی های فکری آن

Intellectual Assets بستگی دارد .

پیش بینی *ABI*: تعداد کل مقالات منتشره سرمایه فکری و مدیریت دانش تا سال 2010 به 100000 خواهد رسید . تا اوایل قرن نوزدهم پایگاه دانش کد شده جهانی هر 30 سال دو برابر شده است ، تا دهه 1970 هر هفت سال دو برابر شده است و طبق پیش بینی آنها تا سال 2010 دانش کد شده جهان هردو برابر خواهد شد.

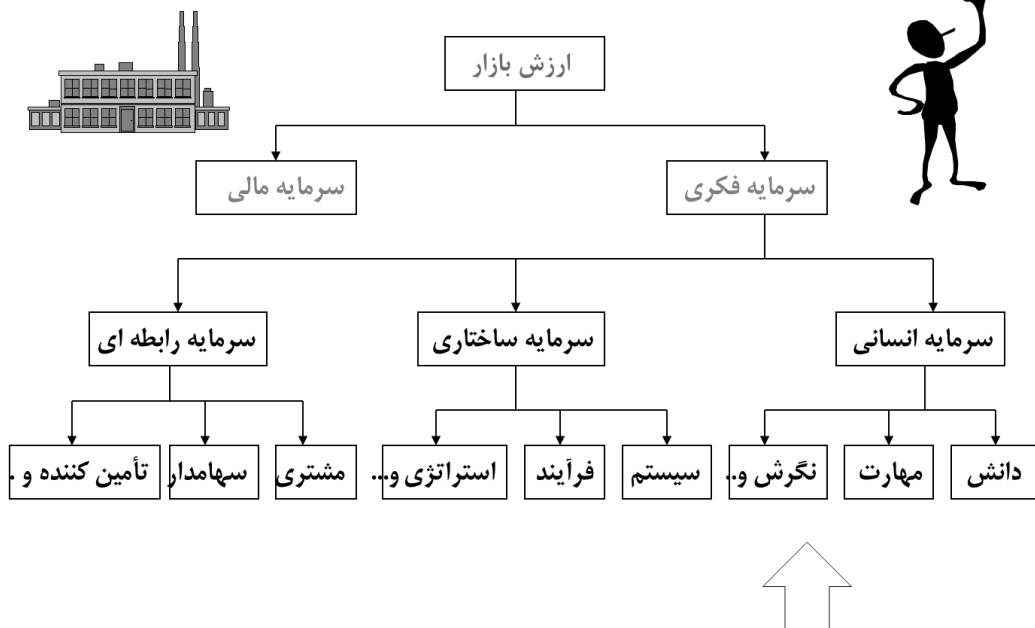


- در اکثر صنایع در اقتصادهای توسعه یافته ، اکثریت نیروی کار را کارکنان دانشی *Knowledge Workers* تشکیل می دهند؛ یعنی، کارکنانی که از قدرت ذهن و مهارت هایشان برای تولید محصولات جدید استفاده می کنند.
- اقتصاد دانش محور به شعار « کارکنان ارزشمند ترین سرمایه ما هستند » معنی واقعی می دهد. سازمان ها به کارکنانی نیاز دارند که بتوانند از مجموعه وسیعی از اطلاعات قابل دسترس، استفاده کنند .
- این کارکنان باید قادر به عملی کردن ایده ها و خلاقیت شان باشند. شرح مشخصات کارمند ایده آل اقتصاد صنعتی این بود که او به مؤثرترین روش در خط تولید، ماشین ها را به کارگیرد ؛
- البته این بدین معنی نبود که قدرت ذهن در اقتصاد صنعتی مهم نبوده است ، بلکه برخی از بزرگترین اختراعات به اتکاء همین قدرت ذهن انجام شده اند.
- با این وجود ، کار ذهنی به کسانی محدود می شد که در آزمایشگاه های تحقیق و توسعه ، واحدهای مهندسی یا بازاریابی کار می کردند . در چنین شرایطی ، نه تنها کار ذهنی در یک سازمان به واحدهایی معین و گاهی اوقات به برخی از کارکنان در آن واحدها محدود می شد ، بلکه تقاضا برای نوآوری روز به روز کاهش نیز پیدا می کرد .
- این در حالی است که در اقتصاد دانش محور این سازمان ها به کمک هر ذهن در دسترس به منظور تأمین تقاضای زیاد برای ایده های جدید ، نیاز دارد. در اقتصاد دانش محور، کارمند ایده آل کسی است که به نوآوری، ایده پردازی، تسهیم دانش، تفکر، تعمق، و تجربه مبادرت می ورزد .

- بر این اساس، محدود کردن فعالیت نوآوری به واحد تحقیق و توسعه دیگر کافی نیست. دستیابی به یک ایده خوب از طرف واحد بازاریابی یا ستاد اداری ممکن است میزان قابل توجهی از زمان و پول برای سازمان صرفه جویی کند. پس، اکنون یک جزء مهم در شرح مشخصات کارکنان، خلق، کاربرد، انتقال، و تجاری کردن دانش است.
- در اقتصاد صنعتی، حقوق و دستمزد به عنوان یک قلم هزینه تولید در نظر گرفته می شدند و دانش و آموزش تنها براساس نیاز فراهم می شدند. این تا حد زیادی با آنچه کسب و کار امروز از کارکنان طلب می کند، و همینطور آنچه کارکنان دانشی از محیط کار انتظار دارند، متفاوت است. اکنون، حقوق و دستمزد بیشتر یا حداقل توسط برخی از سازمان ها، به عنوان یک سرمایه گذاری در یکی از مهمترین منابع فکری سازمان در نظر گرفته می شود.
- در اقتصاد صنعتی، مدیریت برای بهینه سازی تولید بیش تر از افراد، نگران ماشین آلاتش بود. ماشین ها، ابزارهای اصلی تولید بودند. اگرچه ماشین آلات هنوز در اقتصاد دانش محور مهم هستند، با این وجود، ابزار اصلی تولید اکنون ذهن انسان است (آل علی، 2003).
- در این باره، هیأت استاندارد و بهره وری سنگاپور (1999) معتقد است که پول می تواند حرف بزند، اما نمی تواند فکر کند. ماشین آلات می توانند کارها را انجام دهند، اما نمی توانند نوآوری کنند. برای فکر کردن و نوآوری نیازمند سرمایه انسانی هستیم.
- پس، بزرگترین چالش مدیران در کشورهای توسعه یافته، افزایش بهره وری کارکنان دانشی است. این چالش، که دستور کار مدیریت در دهه های آینده است، تعیین کننده نهایی عملکرد رقابتی شرکت ها است (دراکر، 1999).
- اکثر صنایع در کشورهای مختلف دنیا در حال استفاده از روش های سنتی حسابداری مالی هستند که قرن ها پیش برای یک محیط کسب و کار مبتنی بر کارهای یدی و دارائی های ملموس مثل پول، تجهیزات و ساختمان ایجاد شده بودند (بنتیس، 1999).
- سازمان هایی که در عرصه کسب و کار صرفاً بر اساس مزیت های مشهود سازمانی مثل پول، ماشین آلات و تجهیزات و... عمل می کنند، نمی توانند به مزیت رقابتی در اقتصاد مبتنی بر دانش دست یابند.
- حال آنکه محیط کسب و کار مبتنی بر دانش، نیازمند مدلی است که دارائی های ناملموس سازمانی از قبیل دانش و شایستگی های افراد، نوآوری، رابطه با مشتری، فرهنگ سازمانی، سیستم ها و فرآیندها، ساختار سازمانی و غیره را در برگیرد.
- درک و بهره برداری از این منابع ناملموس حیاتی در سازمان ها به حفظ و کسب مزیت رقابتی شان کمک می کند
- در اقتصاد مبتنی بر دانش موفق ترین سازمان ها از دارائی های ناملموس به نحو بهتر و سریع تری استفاده می کنند. مطالعات نشان داده اند که بر خلاف کاهش بازدهی منابع سنتی (مثل پول، زمین، ماشین آلات و غیره)، دارائی های ناملموس سازمانی واقعاً منبعی برای افزایش عملکرد کسب و کار است.

- آنچه درخور توجه بیشتر است این است که بازار به مدت طولانی ارزش دانش و عوامل نامشهود دیگر را در فرایند ایجاد ارزش تشخیص داده است. اندازه این «ارزش های پنهان» به طور روز افزونی در حال تغییر است.
- جان کندریک (1999)، اقتصاددان معروف ایالات متحده، گزارش می دهد در سال 1929، نسبت سرمایه ناملموس به سرمایه ملموس کسب و کار 30 به 70 درصد بود، درحالیکه در سال 1990 این نسبت 63 به 37 درصد شد. برای مثال، در سال 1986 دارائی های خالص شرکت مرک فقط 12/3 درصد ارزش بازاری اش، در سال 1996 دارائی های کوکاکولا تنها 4 درصد از ارزش بازاری اش و دارائی های مایکروسافت 6 درصد ارزش بازاری اش را پوشش داده بود (هاروی و لوسک، 1999).
-
- در حقیقت، محیط کسب و کار مبتنی بر دانش در بسیاری از کشورهای جهان، مستلزم یک مدل و نام گذاری جدید است که در برگیرنده دارائی های ناملموس باشد. در این وضعیت، رشته نوظهور «سرمایه فکری» توجه روزافزونی را به خود جلب کرده است (بنتیس، 2000).
- روس و همکاران (1997) بحث می کنند که از دیدگاه استراتژیک، سرمایه فکری می تواند در خلق و کاربرد دانش برای افزایش ارزش سازمان مورد استفاده واقع می شود و موفقیت یک سازمان به توانایی آن در مدیریت این منبع کمیاب بستگی دارد.
- یک مؤسسه مطالعاتی درسوئیس با انجام تحقیقاتی درباره سرمایه فکری دریافت که به دلیل فقدان رویگری برای مدیریت سرمایه فکری تنها 20 درصد از دانش موجود یک سازمان در عمل مورد استفاده واقع می شود (بروکینگ، 1996). این در حالی است که، موفقیت حال و آینده در رقابت بین سازمان ها، تا حد کمی مبتنی بر تخصیص استراتژیک منابع فیزیکی و مالی و تا حد زیادی مبتنی بر مدیریت استراتژیک دانش خواهد بود (بنتیس، 1996).
- **مفهوم ارزش جدید شرکت**

مفهوم ارزش جدید شرکت



Thomas Stewart, *Intellectual Capital, the New Wealth of Organizations*

- مقایسه چالش های مدیریت در اقتصادهای تولید و دانش محور



مقایسه چالش های مدیریت در اقتصادهای تولید و دانش محور

عصر اقتصاد	ساختار اقتصادی	ساختار منابع کسب و کار	چالش مدیریت
اقتصاد تولیدی	تولید (70٪) خدمات (30٪)	دارائی های فیزیکی (70٪) دارائی های دانشی (30٪)	مدیریت عملیات : مدیریت مجموعه دانشی که دارائی های فیزیکی تولید و مصرف می کنند
اقتصاد دانش محور	تولید (30٪) خدمات (70٪)	دارائی های فیزیکی (30٪) دارائی های دانشی (70٪)	مدیریت سرمایه فکری : مدیریت مجموعه دانشی که دارائی های دانشی تولید و مصرف می کنند

