

فهرست مطالب

- ۱..... اصول و مبانی مدیریت
- ۳..... مقدمه
- ۳..... تعریف مدیریت
- ۴..... نظریه نقشهای مدیریتی
- ۵..... مدیران عملیاتی
- ۵..... مدیران میانی
- ۶..... خلاقیت مدیران
- ۶..... چه کسی خلاقیت و نوآوری می کند؟
- ۷..... مدیریت موفق و مؤثر
- ۷..... چگونه می توان مدیر موفق و مؤثری بود؟
- ۸..... تعریف برنامه ریزی
- ۹..... سازماندهی
- ۹..... تعریف سازماندهی
- ۱۰..... انواع مختلف سازماندهی
- ۱۰..... تعریف سازمان رسمی
- ۱۱..... تعریف سازمان غیر رسمی

- ۱۱..... فلسفه مدیریتی
- ۱۲..... *کدام فلسفه مدیریتی ارجح است؟*
- ۱۵..... *مدیریت جامع کیفیت فلسفه برتر*
- ۱۶..... *تعریف مدیریت جامع کیفیت*
- ۱۶..... اصول مدیریت علمی
- ۱۸..... روش های اجرا:
- ۱۹..... نقاط قوت رویکرد مدیریت علمی:
- ۲۰..... همکاران تیلوردر مدیریت علمی:
- ۱۹..... جمع بندی و نتیجه گیری
- ۲۳..... منابع:

اصول و مبانی سازمان مدیریتی

مقدمه

ظهور سازمانهای اجتماعی و گسترش روز افزون آنها یکی از خصیصه های بارز تمدن بشری است. و به این ترتیب و با توجه به عوامل گوناگون مکانی و زمانی و ویژگیها و نیازهای خاص هر جامعه هر روز بر تکامل و توسعه این سازمانها افزوده می شود. بدیهی است هر سازمان اجتماعی برای نیل به اهدافی طراحی شده و با توجه به ساختارش نیازمند نوعی مدیریت است. یکی از پیامدهای مهم در هم ریخته شدن نظام ارزشی غرب حاکم شدن مکتب اصالت نفع بر روند فعالیتهای اقتصادی و تولید است. معتقدین به این مکتب یک عمل را تا آنجا درست قلمداد میکنند که برای فرد یا افرادی بیشترین خوشی و آسایش را به بوجود آورد به بیان دیگر ملاک درستی یک عمل نتایج آن است نه شیوه انجام آن عمل.

تعریف مدیریت

مدیریت فرایند به کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه ریزی،

سازماندهی و بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل است که برای دستیابی به اهداف سازمانی و بر اساس نظام ارزشی مورد قبول صورت می گیرد.

واقعا باید گفت که در ابتدا انسانها درباره مدیریت چقدر میدانند؟ دانش مدیریت تا چه حد علمی است و آیا مدیریت علم است یا هنر؟ بخشی از مدیریت را میتوان از طریق مدیریت آموزش فرا گرفت و بخشی دیگر را ضمن کار باید آموخت. در واقع بخشی که با آموزش فرا گرفته می شود علم مدیریت است. و بخشی که موجب به کار بستن اندوخته ها در شرایط گوناگون می شود هنر مدیریت می نامند. «به عبارتی دیگر سخن علم دانستن است و هنر توانستن .»

نظریه نقشهای مدیریتی

جدیدترین نظریه مدیریت نظریه نقشهای مدیریتی است. اساس این نظریه این است که آنچه را مدیر انجام میدهد باید ملاحظه نمود و بر پایه چنین ملاحظاتی فعالیتهای یا نقشهای مدیریتی را معین کرد. آدیلس (adizes) با مطالعه مدیریت برای اداره موثر هر سازمان چهار نقش «مدیر تولید - اجرایی - ابداعی و ترکیبی» را لازم میدانند. هر یک از این نقشهای مدیریتی با یکی از خرده سیستم ها و یک سیستم اجتماعی ارتباط دارد. زیرا هر نوع سازمانی خواه بازرگانی، صنعتی یا اداری یک سیستم اجتماعی است و بیشتر خرده سیستم های اجتماعی مرکب از خرده سیستم های به هم پیوسته زیادی هستند که شامل خرده سیستم های انسانی، اجتماعی، اداری، ساختاری، اطلاعاتی، تصمیم گیری و تکنولوژی اقتصادی است.

آدریزس این چنین استدلال می کند که سیستم هایی که به طور کامل هر چهار نقش را ایفا کنند و هیچ گونه سبک مدیریتی غلط نداشته باشند اندکند زیرا چنین مدیری باید تکنسینی عالی، رئیس، مبتکر و نیز ترکیب کننده باشد. هر مدیری با توجه به نوع کار، سطح سازمان و شرایط محیطی به درجاتی از مهارتهای مدیریتی نیاز دارد. مدیریت به شکل یک هرم است که در پایین آن عالی، در وسط میانی، در بالا عملیاتی قرار گرفته است.

مدیران عملیاتی

این مدیران سرشان بسیار شلوغ است و مراجعه مکرر افراد موجب انقطاع کارشان می شود و اغلب مجبورند برای نظارت در رفت و آمد باشند و برای پرسنل خود ماموریتهای کاری خاص تعیین کنند و با برنامه عملیاتی تفصیلی کوتاه مدت طرح ریزی کنند.

مدیران میانی

آنها به طور مستقیم به مدیریت رده بالا گزارش میدهند، کارشان مدیریت بر سرپرستان است و نقش حلقه واسطی را میان مدیریت عالی و مدیران عملیاتی به عهده دارند، بیشتر وقتها به تحلیل داده ها، آماده کردن اطلاعات برای تصمیم گیری، تبدیل تصمیمهای مدیریت عالی به پروژه های معین برای سرپرستان و جهت دادن به نتایج کار مدیران عملیاتی می پردازند.

مدیریت عالی

مدیرانی که در نقشهای عملیاتی و میانی موفق بوده و عملکرد کلی واحدهای عمده را ارزیابی می کنند و درباره موضوعات و مسائل کلی با مدیران سطح پایین به تبادل نظر می نشینند و بیشتر وقتشان را با همکاران با افراد خارج از سازمان و اندک زمانی را با افراد زیردست می گذرانند.

ماکسیم گورکی می گوید: اگر کار تفریح باشد زندگی لذتبخش است و اگر وظیفه باشد زندگی بردگی است.

خلاقیت مدیران

هر مدیری باید خلاقیت داشته باشد خلاقیت یعنی به کارگیری توانایی های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید. تداوم حیات سازمان ها به بازسازی آنها بستگی دارد بازسازی سازمان ها از طریق هماهنگ کردن اهداف با وضعیت روز و اصلاح و بهبود روش های حصول این اهداف انجام می شود.

چه کسی خلاقیت و نوآوری می کند؟

هر انسان مدیر یا غیرمدیری از استعداد خلاقیت برخوردار است، بنابراین نباید خلاقیت فقط در انحصار مدیران خاصی باشد زیرا آنچه که محکم تر از وجود استعداد خلاقیت است جلوگیری از عوامل بازدارنده ظهور آن است که در صورت آزاد سازی ذهن از پیش فرض

ها و الگوهای زنجیره‌های ذهنی در مدت کوتاهی توان خلاقیت و به کارگیری فکرهای نو در عمل را می‌توان دو برابر افزایش داد.

مدیریت موفق و مؤثر

مدیریت موفق و مؤثر عبارت است از کسب اهداف سازمانی یا چیزی بیش از آن. « ویلیام جمین» با تحقیقی که درباره انگیزش انجام داد، به این نتیجه رسید که کارکنان ساعتی، تقریباً با میزان کاری در حدود ۲۰ الی ۳۰ درصد تواناییشان می‌توانستند شغل خود را حفظ کنند و اخراج نشوند؛ این تحقیق همچنین نشان داد که اگر کارکنان، انگیزش بیشتری داشته باشند تقریباً با ۸۰ الی ۹۰ درصد توانایی خود، کار می‌کنند. مدیری که بتواند حداقل کار مورد قبول را با استفاده از امکانات مدیریتی مانند: تویبخ، کسر حقوق و ... فراهم سازد مدیر موفق نامیده می‌شود ولی مدیر مؤثر کسی است که بتواند ۸۰ الی ۹۰ درصد توانایی‌های افراد را به کار گیرد.

چگونه می‌توان مدیر موفق و مؤثری بود؟

برای موفق و مؤثر بودن، توانایی‌های ذاتی و اکتسابی معینی لازم است. مدیر مؤثر نیاز به توانای‌های فنی، انسانی، ادراکی، طراحی و حل مسائل دارد. یک مدیر موفق، نگرش و انگیزه‌های معینی دارد. پاداش‌های سازمانی (اضافه حقوق، ارتقاء و ...) و جو سازمانی بر انگیزه و انگیزش وی اثر دارد. یکی دیگر از راه‌های موفقیت، رویدادهای پیش‌بینی نشده و امدادهای غیبی است؛ زیرا همیشه توانایی‌های افراد نیست که برای ایشان موفقیت می‌آورد. بررسی

میزان موفقیت و مؤثر بودن هر مدیر بر اساس دیدگاه و معیارهای سازمانی صورت می گیرد.

برنامه ریزی

هنگامی که آدمی در مسیر رشد عقلانی خود به ضرورت برنامه ریزی در زندگی خویش پی برد، آن را در نظام های اجتماعی به عنوان ابزاری در خدمت مدیریت و رهبری، مورد توجه قرار داد، و امروز می بینیم که ساختار وجودی سازمان ها پیچیده گشته اند، که بدون برنامه ریزی های دقیق نمی توانند به حیات خود تداوم بخشند.

تعریف برنامه ریزی

برای دست یافتن به هدف مورد نظر، باید قبل از تلاش فیزیکی یا اقدام به انجام کار، تلاش ذهنی یا برنامه ریزی کافی صورت بگیرد. برنامه ریزی شالوده مدیریت را تشکیل می دهد

فلسفه و ضرورت برنامه ریزی

فلسفه برنامه ریزی به عنوان یک نگرش و راه زندگی که متضمن تعهد به عمل بر مبنای اندیشه، تفکر و عزم راسخ به برنامه ریزی منظم و مداوم می باشد، بخش جدایی ناپذیر مدیریت است؛ فرد و سازمان برای رسیدن به اهداف خویش نیاز به برنامه ریزی دارند، بنابراین ضرورت برنامه ریزی، برای رسیدن به جزئیترین اهداف یک واقعیت انکار ناپذیر

است. نیاز به برنامه ریزی از این واقعیت نشأت گرفته است. « همه نهادها در محیطی متحول فعالیت می کنند».

سازماندهی

انسان ذاتاً کنجکاو است با حواس پنجگانه خود به جستجو در دنیای اطرافش پرداخته و تلاش می کند تا مشاهداتش را در قالب های منسجم نظم بخشد. انسان امروزی نه تنها نیمی از روزش را به همکاری در تلاش های گروهی می گذراند بلکه نیم دیگر را به تماشای تلویزیون، خواندن روزنامه و کتاب یا در مجامع عمومی برای سرگرمی سپری می کند که همگی حاصل تلاش گروهی انسانها در واحدهای سازمانی است. نظریه پردازان سازمان از حوزه های گوناگون نظیر: مدیریت، روانشناسی، جامعه شناسی، علوم سیاسی، اقتصاد، مردم شناسی، مهندسی، مدیریت بیمارستانی و ... پدید آمده اند و هر یک چیزی بر این موضوع افزوده اند.

تعریف سازماندهی

سازماندهی، فرایندی است که طی آن تقسیم کار میان افراد و گروه های کاری و هماهنگی میان آنان، به منظور کسب اهداف صورت می گیرد.

انواع مختلف سازماندهی

روش های بسیار متفاوتی برای دسته بندی سازمان ها هست؛ سازمان رسمی و سازمان

غیر رسمی

سازمان رسمی و غیر رسمی: سازمان رسمی را مسئولین به طور قانونی بنیانگذاری و تصویب می کنند و در آن تعداد مشاغل، حدود وظایف و اختیارات و چگونگی انجام آن مشخص می شود. ساختارهای رسمی در واقع تخیلی هستند زیرا سازمان آن گونه که پیش بینی می کند عمل نمی کند؛ اما سازمان های غیر رسمی بیانگر حالت واقعی است، یعنی چگونگی عمل سازمان را به طور واقعی نشان می دهد. بعد از آنکه ساختار رسمی ایجاد می شود، سازمان غیر رسمی به طور طبیعی در چارچوب آن پدیدار میگردد؛ سازمان غیر رسمی حاصل تعامل اجتماعی مداوم است و ساختار رسمی را تعدیل یا تحکیم کرده و یا گسترش می دهد.

تعریف سازمان رسمی

در سازمان رسمی، مدیر روابط سازمانی را به طور مکتوب و به کمک نمودار با دقت هر چه بیشتر برای کارکنان تشریح می کند. تغییرات بعدی در صورت لزوم می تواند به طور رسمی یا غیر رسمی انجام شود.

تعریف سازمان غیر رسمی

در این سازمان، مدیر روابط سازمانی را به طور شفاهی برای کارکنان توضیح می دهد و این روابط را بر حسب نیاز تغییر می دهد.

برنامه ریزی فرایندی است که به موجب آن شما آینده خود را دائماً می سازید «روجر فریتز»

فلسفه مدیریتی

ارتقای کیفیت از انتخاب فلسفه مدیریتی شروع می شود. در سفر بی پایان ارتقای کیفیت نقطه شروع برای تلاشهای ارتقای کیفیت در یک سازمان انتخاب آگاهانه یک فلسفه مدیریتی است. ابتدا باید مدیران ارشد سازمان از میان فلسفه های مدیریتی رایج فلسفه ای را برای جهت دادن به تلاشهای سازمان خود انتخاب نمایند .

فقط انتخاب آگاهانه درست و توأم با باور میتواند انرژی لازم را برای جهت گیری جدید سازمان آزاد نماید. باید توجه کرد که انتخاب درست اگر چه بسیار حائز اهمیت است، ولی اگر قرار است فلسفه مدیریتی انتخاب شده موجب تحول اساسی در سازمان گردد اجرای صحیح آن کمتر از اجرای آن نمی باشد. بدین معنی که مدیران ارشد ممکن است بر اساس تجربیات دیگران به اثر بخشی یک فلسفه مدیریتی ایمان بیاورند، ولی کسی نمی تواند برای اجرای آن فلسفه در سازمانهای مختلف نسخه واحد بپیچد باید در هر

سازمان با توجه به شرایط موجود، مناسبترین روش اجرایی را پیدا کرد ممکن است برای اجرای یک فلسفه واحد در سازمان های مختلف روشهای متفاوتی انتخاب گردد!

* کدام فلسفه مدیریتی ارجح است؟

برای انتخاب فلسفه مدیریتی مناسب باید معیارهایی ارائه داد تا در پرتوی آنها بتوان انتخاب آگاهانه تری داشت. در زیر تعدادی از این معیارها ارائه می شود بدیهی است که معیارهای ارائه شده در زیر فهرست کاملی نبوده و می توان معیارهای دیگری را نیز اضافه نمود.

✓ معیار اول برای انتخاب یک فلسفه مدیریتی ارجح این است که فلسفه انتخابی بتواند مشتری محوری، کیفیت و ارتقای مستمر را در فلسفه وجودی یک سازمان و فلسفه شکل گیری آن ادغام کند به عبارت دیگر فلسفه انتخاب شده باید بتواند از نقطه چرا هستم جهت گیری سازمان را مشخص کند.

✓ دومین معیار انتخاب عبارتست از این که فلسفه مدیریتی انتخاب شده و عناصر اصلی تشکیل دهنده آن ساده شفاف و برای همه قابل درک باشد بدین معنی که درک آن متاثر از موقعیت سازمانی دانش مدیریتی و فنی یا حتی سواد افراد نباشد؛ هر کس هر کجا قرار گرفته است آن را بخوبی درک کند و بتواند بر اساس درک درست آن نقش خود را در جهت گیری سازمان ایفا نماید.

✓ معیار سوم برای انتخاب یک فلسفه مدیریتی مناسب عبارتست از این که فلسفه انتخاب شده بتواند همه اجزا و عناصر یک سازمان را به عنوان یک سیستم با هم هماهنگ و هم جهت نماید و به تعامل آنها جهت گیری دهد.

بدیهی است تنها نگاه سیستمیک و فرایندی می تواند همه اعضا عناصر و منابع سازمان را حول ارزشهایی چون مشتری محوری و ارتقای مستمر هماهنگ و هم جهت نماید هر فلسفه ای که کلیت یک سازمان را خدشه دار کند و افراد و واحدهای سازمانی را به جزء نگری مبتلا کند سازمان را از حیاط ساقط خواهد کرد.

✓ معیار چهارم عبارتست از این که فلسفه مدیریتی انتخاب شده باید بتواند فضاهای خالی بین نمودار سازمانی را که به حریم های مقدس و نفوذناپذیر تبدیل شده اند، پر کند به عبارت دیگر خروج از این فضاها و حریم ها که بنا به ضرورت سازماندهی درونی یک سازمان به وجود آمده اند را نه تنها لازم بلکه واجب بداند و افراد و واحدها را به طور طبیعی کنار هم قرار دهد.

✓ معیار پنجم این که هر فلسفه مدیریتی که بتواند جو سازمانی را به یک جو «یادگیری» تبدیل کند ارجح است. در اینجا نیز باید یک بستر طبیعی برای یادگیری وجود داشته باشد باید فلسفه مدیریتی یک میل طبیعی، انگیزه درونی و شوق سازمانی برای یادگیری ایجاد نماید.

✓ معیار ششم برای انتخاب فلسفه مدیریتی مناسب این است که بتواند بدون «اعمال زور» قدرت تصمیم‌گیری اقدام و تاثیر گذاری را از رأس سازمان به قاعده آن منتقل نماید به عبارت دیگر باز هم به طور طبیعی، «رهبری» را در سازمان توزیع نماید. در این صورت هر کس خود را در هدایت و جهت‌گیری سازمان و بقا و سود و زیان آن سهیم می‌داند.

✓ معیار هفتم فلسفه ای ارجح است که برای ارتقای عملکرد سازمان یک دیدگاه «استراتژیک» داشته باشد وجود رسوبات ضخیم سنتها، باورها، طرز فکر ها و ارزشها در سازمانها از یک طرف و پیچیدگیها و سیال بودن محیط بیرون سازمان ها از طرف دیگر ما را محتاج یک فلسفه مدیریتی می‌کند که برای قرار دادن سازمان در یک موقعیت برتر یک دیدگاه استراتژیک و بلند مدت را ترغیب و تشویق می‌کند

✓ معیار هشتم بالاخره فلسفه ای ارجح خواهد بود که اتکا به اعداد و ارقام و سنجش را ترغیب می‌کند با این دیدگاه علاوه بر این که حرکت سازمان باید جهت دار باشد باید سازمان برای نشان دادن هر نوع تغییر، اثبات هر نوع ارتقای عملکرد و برداشتن هر گام در راستای پاسخگویی به نیازها و انتظارات مشتری ها سنجش انجام دهد به عبارت دیگر سنجش باید «تاروپود» تلاشهای ارتقا را تشکیل دهد.

* مدیریت جامع کیفیت فلسفه برتر

به اعتقاد ما مدیریت جامع کیفیت همه ویژگیهای بالا را شامل می شود مدیریت جامع کیفیت با داشتن ارکان فلسفی و اصول ساده و قابل درک و فراهم نمودن یک بستر طبیعی برای تلاشها شاید تنها گزینه در پیش روی مدیران باشد سه رکن مهم فلسفه مدیریت جامع کیفیت یعنی مشتری محوری فرایند گرایی و ارتقای مستمر هم در رأس یک سازمان و هم در قاعده آن قابل درک و اجراست. مدیران ارشد سازمان از تحلیل فلسفه وجودی سازمان دورنما و رسالت آن فرایند های کلیدی را تعیین می کنند و در راستای تحقق رسالت سازمان و پاسخگویی به نیازها و انتظارات مشتری ها همه افراد سازمانی، یعنی «صاحبان فرایند ها» را برای ارتقای عملکرد فرایند ها آماده و بسیج می نماید کارکنان نیز از قاعده سازمان با ارتقای عملکرد فرایند های کلیدی با مدیران ارشد سازمان همگام و همراه می شوند برآیند دو حرکت از «بالا به پایین» و از «پایین به بالا» موجب دگرگونی و تحول اساسی و جهت دار در سازمان خواهد بود تداوم این دو حرکت و حمایت آن دو از هم به نهادینه شدن مدیریت جامع کیفیت خواهد انجامید. انتخاب و اجرای چنین فلسفه ای است که به روشها و ابزار ارتقا از جمله روش ها و ابزار آماری معنی می بخشد. کسانی که تلاش کرده اند بدون معرفی یک فلسفه مدیریتی از روشها و ابزار برای «حل مشکل» یا «ارتقای کیفیت» استفاده نمایند هرگز نتوانسته اند موجب تغییرات دائمی شوند سازمانها شاهد دهها سال تجربه در زمینه کار برد روشها

و ابزارهای مختلف بوده اند که بر سرنوشت آنها تأثیرات استراتژیک نداشته اند. سازمانها قبل از هر چیزی محتاج یک فلسفه مدیریتی مناسب می باشد.

*تعریف مدیریت جامع کیفیت

اصول مدیریت علمی

مدیریت در عمل قدمتی به اندازه تاریخ بشریت دارد ولی آنچه امروز به عنوان علم مدیریت شناخته می شود. پس از "انقلاب صنعتی" و با استفاده از ماشین در عملیات تولید و بروزتغییرات عمده در نظام تولیدی و اقتصادی و تکنولوژیکی جهان نظیر تولید انبوه و جدا شدن مدیر و مالک از هم توسط فردی به نام "فردریک وینسلو تیلور" (۱۸۵۶-۱۹۱۵) مطرح شد.

مدیریت در عمل قدمتی به اندازه تاریخ بشریت دارد ولی آنچه امروز به عنوان علم مدیریت شناخته می شود. پس از "انقلاب صنعتی" و با استفاده از ماشین در عملیات تولید و بروزتغییرات عمده در نظام تولیدی و اقتصادی و تکنولوژیکی جهان نظیر تولید انبوه و جدا شدن مدیر و مالک از هم توسط فردی به نام "فردریک وینسلو تیلور" (۱۸۵۶-۱۹۱۵) مطرح شد. تیلور مهندسی مکانیک بود که با استفاده از تجربیات خود در صنایع فولادسازی، مطالعاتی در زمینه "اصول مدیریت و مطالعه روش کار" انجام داد. او "حرکات بدن" را برای انجام کار و "زمان انجام کار" را مطالعه می کرد تا بتواند زمانی استاندارد را برای انجام کارها تعیین کند و بر اساس آن قضاوت کند زمانی که هرکارگر برای انجام کار مشخصی

صرف کرده چه تناسبی با زمان ممکن برای انجام آن کار داشته است. این تفکر بعداً مبنایی برای سیستم پاداش و تنبیه گردید. در دهه ۱۸۸۰ میلادی فردریک تیلور مطالعات خود را در زمینه زمان سنجی و حرکت سنجی، به مثابه راهی برای تعریف و بهینه سازی "واحدهای مستقل نیروی کار تخصصی" آغاز کرد. تا قبل از تیلور کارها بر اساس حسابهای سرانگشتی انجام می‌شد و از استانداردهای علمی، برنامه‌ریزی مدیریتی و رویه‌های تحلیل خبری نبود. هدف تیلور تغییر این وضعیت به شرایطی بود که نشان دهد مدیریت فعالیتی علمی است نه یک کاری اتفاقی. از تیلور با عنوان "پدر مدیریت علمی" و موسس مکتب تیلوریسم یاد می‌شود. او در سال ۱۹۱۱ میلادی کتاب اصول مدیریت علمی را منتشر ساخت و در آن متذکر شد که "بهرتر است هدف اصلی مدیریت، حداکثر کردن کامیابی کارفرما و کارمند باشد."

اصول چهارگانه مدیریت علمی:

تیلور چهار اصل ذیل را به عنوان "اصول مدیریت علمی" پیشنهاد کرد:

مدیریت باید علمی باشد. روش علمی جانشین روش تجربه و خطا گردیده و باید با مطالعه علمی کار بهترین روش انجام کار را پیدا و به صورت دستورالعمل به کارکنان ابلاغ کرد. مطالعه علمی کار، شامل حرکت سنجی و زمان سنجی و تعیین استانداردهای تولید و کارکرد بر اساس آن است.

انتخاب کارکنان باید اساس علمی داشته باشد و با استفاده از روشها و فنون علمی افرادی برای کارانتخاب شوند که مهارت و توانائیهای لازم برای انجام مؤثر و موفقیت آمیز آن را داشته باشند.

آموزش و تربیت کارکنان باید جنبه علمی داشته باشد.

روابط نزدیک و دوستانه و روحیه همکاری بین مدیریت و کارکنان و تقسیم کار و مسئولیت به طور مساوی میان مدیران و کارکنان به طوری که برنامه ریزی و کارهای فکری را مدیران و کارهای جسمی را کارکنان انجام دهند.

روش های اجرا:

زمان سنجی با استفاده از روشها و ابزارهای مناسب به منظور صرفه جویی در زمان انجام کار.

اعمال سرپرستی چند جانبه (بر اساس تخصص) به جای روش سنتی سرپرستی فردی.

استاندارد کردن کلیه وسایل و ابزار کار و اعمال و حرکات کارکنان در انجام کار.

اختصاص دادن یک واحد سازمانی برای برنامه ریزی.

کاربرد اصل استثناء در مدیریت (که به موجب آن کارکنانی که بیشتر از استاندارد تعیین

شده برای تولید بازده داشته باشند، دستمزد تشویقی دریافت و کسانی که تولیدشان

از استاندارد مزبور کمتر باشد دستمزد کمتری دریافت می کنند.

استفاده از دستور العمل و شرح وظایف برای انجام کار و تدابیر تشویقی برای انجام درست وظایف ۷- به کار گرفت نظام نرخ دستمزد متفاوت (نظام نرخ دستمزد قطعه کاری).
استفاده از سیستمهای راهنما برای طبقه بندی کردن محصولات تولیدی و ابزارهای به کاررفته در تولید.

استفاده از یک نظام کار ساده و تکراری.
به کارگرفتن روش حسابداری بهای تمام شده.

نقاط قوت رویکرد مدیریت علمی:

تیلوریسم با تاکید بر به کار بستن شیوه های مدیریت علمی و کاربرد انضباط و دقت بیشتر در تعیین کار متناسب در روز و پاداش به واحد کار اضافی مدعی بود می توان تولید سازمان را افزایش داد و نهایتاً با سهم کردن کارگران در منافع مادی ناشی از صرفه جویی ، تلاش همگانی و تولید بیشتر موجبات تشویق هر چه بیشتر آنان را در ازدیاد سطح تولید فراهم کرد.

انتقادات وارده بر تیلور:

نظریه های کلاسیک انسان را موجودی اقتصادی-عقلانی دانسته و تاثیر روابط اجتماعی و ساختار غیر رسمی و انگیزه و احساسات را بر افراد نادیده می گرفتند. همکاران تیلور او را متهم به فقدان حس نوع دوستی کردند و وحشت کارگران از ساعت ، ثانیه شمار و انفصال

خدمت در اثر کندی عمل منتهی به اعتصابات شدیدی شد و عده ای یز فلسفه مدیریت علمی تیلور را مغایر با روح دموکراسی امریکا تشخیص دادند . تیلور نسبت به جنبه های اجتماعی کار دیدگاه منفی داشته و معتقد بود هر وقت کارکنان به طور گروهی کار میکنند، کارآیی هر یک از آنها تا سطح ضعیف ترین عضو گروه تنزل پیدا می کند. بسیاری از مدیران روش های او را دخالت بی مورد در قدرت و اختیارات خود می دانستند. تیلور بر ضرورت علمی کردن فعالیت های هر شغل و تدوین قوانین حرکت برای انجام آن تأکید داشت. حرکت سنجی برتجزیه فعالیت های یک شغل یا کار و کاهش حرکت های جسمانی آن تا حد حرکت های ضروری و اساسی دلالت دارد. کارگران در برابر روش های مطالعه حرکت ، زمان و استاندارد کردن وظایف مقاومت می کردند. کلید رویکرد مدیریت علمی مفهوم انسان به عنوان ماشین می باشد. به او به این دلیل که به تمامی عناصر دخیل در تولید به یک نوع نگاه می کرد و کارگرا مثل سایر ابزارکار در نظر گرفته بود، انتقاداتی وارد شد و بعدها سبک های جایگزینی برای روش او ارائه شد.

همکاران تیلور در مدیریت علمی:

مهندس "گانت" از همکاران "تیلور" بود که مباحثی چون آموزش کارگران ، طراحی سیستم های انگیزشی ، دستمزد تشویقی و ... را وارد تفکرات مدیریتی کرد که در لحاظ کردن جنبه های "روابط انسانی" در تولید مؤثر بود. فرانک گیلبرت و همسرش لیلیان گیلبرت نیز به مطالعه محیط کار و روان شناسی برای بهبود تولید پرداختند؛ دستاوردهای فرانک گیلبرت در

زمینه بهبود روشهاست؛ وی پس از آنکه مشاهده نمود تفاوت‌های اساسی در روشها و حرکات افراد مختلف برای انجام فعالیتی واحد وجود دارد، بر آن شد تا بهترین روش انجام یک کار را بیابد. او که از پیشگامان مطالعه حرکت سنجی بود در یکی از بررسیهای مشهور خود توانست تعداد حرکاتی را که کارگران ساختمان، هنگام بنایی انجام می دادند، کاهش دهد و بهره‌وری آنان را سه برابر کند. لیلیان نیز با توجه به روانشناسی صنعتی تاثیر بسزایی در زمینه‌هایی چون فرصت‌بخشی به کارگران تازه‌کار و بی‌مهارت برای کسب تجربه، مطالعه استراحت‌های مجاز برای رفع خستگی‌های غیرقابل‌ترمیم و مفاهیمی از این دست داد. نتایج بررسی‌گیلبرتها در مطالعه حرکت، هنوز هم در "ارزیابی کار و زمان" (کارسنجی و زمان‌سنجی) مورد توجه است. توسعه مدیریت علمی تا اواخر سالهای ۱۹۴۰، بر اساس روش‌های سنتی که توسط تیلور، گانت و گیلبرت پایه‌گذاری شده بود ادامه یافت.

جمع بندی و نتیجه گیری:

گرچه در عمل بسیاری از اصولی که تیلور پیشنهاد کرده بود، یک قرن قبل از آن، در کارخانه‌ای در بیرمنگهام انگلیس توسط جیمز وات و متیو بولتون می شد اما مدیریت علمی تیلور که بر اساس کارسنجی، زمان سنجی، فردسنجی استوار بود، مقدمه تحولات عظیمی در افکار و فنون مدیریت در صنایع و موسسات دولتی کشورهای مختلف جهان شد. با استفاده از نظریات تیلور کارآمدتر و عقلانی‌تر کردن سازمان‌ها از طریق کاربرد روش‌های علمی و

برنامه ریزی و طراحی وظایف سازمانی امکان پذیر شد . هر چند منظور اوعمدتا تاکید بر استفاده از این روش ها در سطح وظایف عملیاتی بوده ولی با رواج اندیشه او ، این روش ها در همه فعالیتهای سازمانی کاربرد پیدا کرد. علاوه بر تیلور صاحب نظران دیگری چون "فرانک گیلبرت" پیشگام حرکت سنجی و مخترع نمودار جریان کار FPC و "هنری گانت" فنون خاصی به روش علمی افزودند و به توسعه روش های علمی و سیستماتیک برای مطالعه و اندازه گیری کار، برنامه ریزی و زمان بندی تولید پرداختند. دستاوردهای این اندیشمندان هم اکنون نیز با (اصلاحاتی) در سازمانهای مختلف به کار می رود.

منابع:

- ۱- ال.دفت، ریچارد، مبانی تئوری و طراحی سازمان (۱۳۷۸)، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، چاپ دوم، تهران، نشر دفتر پژوهش های فرهنگی.
- ۲- سعادت ، اسفندیار، مدیریت منابع انسانی ، انتشارات سمت .
- ۳- هوی، وین ک و میسکل، سیسیل، (۱۳۸۲)، مدیریت آموزشی (تئوری، تحقیق و عمل)، ترجمه میر محمد سید عباس زاده ، چاپ چهارم، انتشارات دانشگاه ارومیه.
- ۴- علاقه بند، علی، (۱۳۸۱)، مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی، انتشارات روان.
- ۵- اوماسکاران. ۱۳۸۴، *روشهای تحقیق در مدیریت*، (ترجمه محمد صائبی، محمود شیرازی)، مرکز چاپ و انتشارات مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی.
- ۶- ایران نژاد پاریزی، ساسان گهر. پرویز، ۱۳۷۵، *سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل*، انتشارات مؤسسه بانکداری ایران، تهران.
- ۶- پیتر دراگر، زمستان ۱۳۸۰، *چالشهای مدیریت در سده ۲۱*، (ترجمه عبدالرضا رضائی نژاد)، مؤسسه نشر فرا.
- 7- Baird L., Post J.E, and Mahon J.-F., 1990, "*Management: Functions and Responsibilities*", Harper Row Poblshers Inc.
- 8- Doudek, Lida Sh, 1997, "*Leadership Quallities of occapational occap Development Program Directors and to organizational Thrapy Health of Their Departments*". American Journal of occoptional Thrapy.

- 9- Drucker, Peter, 1951, "*The practice of Management*" , (New York): Harper.
- 10- Edgar Schein, 1980, "*Organizational Psychology*" 3rd. ed. Prentice Hall Process Consultation: Its Role in organization Development.

