

سیر تکاملی نظریه های سازمان و مدیریت

بخش اول: سوابق تاریخی و سیر تکاملی نظریه های مدیریت

اجتماع انسانی از نخستین روزی که پدید آمد بطور کامل با خواص روحی و فیزیکی همراه انسان روبه کمال بوده و است. اولین اجتماعی که در بین بشر بوجود آمد اجتماع خانوادگی بوده که بر اثر ازدواج پیدا شده است. رفته رفته این اجتماعات گسترده تر شد تا جایی که نیازمند ریاست گردید، لذا اولین مباحث مدیریت به صورت ریاست فردمدر در خانواده، رئیس خویشاوندان، رئیس قبیله، رئیس ملت و دیگر مظاهر اجتماعی پدیدار می شود. بدیهی است در بین یک عده، کسی مقدم می شود که از همه قوی تر، شجاع تر و مدبر تر باشد. در روند تکامل این قدرت از نظر تعداد فرزندان، میزان ثروت، علم و اخلاق معیار برتری قرار گرفت تا سرانجام ریاست به کسانی می رسید که به فنون حکومت، سیاست و اداره پیش از دیگران آشنا باشند در این نوع اجتماعات به تدریج نوعی کنترل مالی، دفتری و بایگانی که به روی سنگها و تابلوهای گلین نوشته می شود آغاز گردید، اگر خواسته شود، مدیریت از نظر اسناد به جامانده و مکتوب تاریخی بررسی گردد، از ۵۰۰ سال قبل از میلاد "اسناد و مدارک به جامانده، حاکی از آن است که یک سری اصول و قوانین مربوط به مدیریت رعایت می شده است. به عنوان مثال؛ سومری هادر "۵ هزار سال قبل از میلاد" بر حفظ سوابق، به عنوان یک ابزار کنترل تاکید داشتند. یامصریهادر "۴ هزار سال قبل از میلاد" به امور طراحی، برنامه ریزی، سازماندهی و کنترل در ساخت اهرام ثلاثه اهتمام داشته اند. همچنین مصریها در ۲ هزار و ۷۰۰ سال قبل از میلاد، ضرورت و اهمیت برخورد منصفانه و صادقانه در مدیریت و استفاده از مصاحبه برای روان درمانی را امری لازم می دانستند. در هر حال بر اساس اسناد موجود این اصول و ضوابط با فرازونشیبی تاکنون ادامه داشته و دارد. اما آنچه که مطمح نظرمی باشد این است که مدیریت به عنوان یک رشته دانشگاهی از حدود صد سال پیش مطرح شده و دسته بندی نظریه های مدیریت در قالب مکاتب مدیریت از این زمان به بعد بوده است.

اگر بخواهیم مفاهیم و نظریه های مدیریتی را از نظر سیر تاریخی مورد مطالعه قرار دهیم می توان این نظریات را به دو بخش تقسیم کرد:

-نظریه های مدیریتی تا قبل از سال ۱۷۵۰ (از ۵۰۰ سال قبل از میلاد تا ۱۷۵۰)

-نظریه های مدیریتی بعد از سال ۱۷۵۰ تا کنون (از ۱۷۵۰ تا ۲۰۰۳)

نظریه های مدیریتی قبل از سال ۱۷۵۰ تقسیم بندی خاصی ندارند. ضمن اینکه اصول، مفاهیم متعدد و مختلف در زمینه مدیریت مطرح و عمل می شد. اما نظریه های مدیریتی بعد از سال ۱۷۵۰ بخصوص سال ۱۹۰۰ به بعد دارای توان در قالب ۶ مکتب فکری بیان نمود. چراکه در قرن بیستم تکامل چشمگیری در علم و فن اداره امور سازمانها بوده است. در اوایل قرن، نهضت مدیریت علمی توجه صاحبان و مهندسان فنی را به اداره امور فیزیکی سازمان جلب کرد. حدود سالهای ۱۹۳۰ نهضت روابط انسانی توجه و نظریات جامعه شناسان و روانشناسان را به اداره امور انسانی معطوف ساخت، سالهای بین دو جنگ جهانی اول و دوم ارتشهای جهان تجربیات گرانمایی را در مدیریت از خود به جا گذاشتند که بعدها به صورت مکتب عملیاتی و رفتاری جلوه یافت و تفکر سیستمی در مدیریت موضوعیت یافت. از دهه ۱۹۵۰ به بعد مدیریت به صورت یک بحث همگانی در تمامی رشته های علمی قابل طرح گردید. صاحب نظران رشته های مختلف نظریه جامعه شناسان، روانشناسان، اقتصاددانان، سیاستمداران و ریاضی دانان هر کدام سازمان و مدیریت را از جهت خاصی برای تحقیق و بررسیهای فنی مناسب تشخیص دادند و بالاخره شالوده علم جدید سازمان و مدیریت پی ریزی گردید. با توجه به سیر تاریخی مشاهده شده نظریه سازمان و مدیریت پدیده ای تکامل گراست، یعنی اینکه نظریه پردازان، با مطالعه مکتب گذشته آنها را اساس کار خود قرار داده و به ترمیم یا ارائه نظریه های جدیدی پرداختند و به این سیر تکاملی خوشه ای می افزایند.

بخش دوم: نظریه های عمومی سازمان و مدیریت

با توجه به سیر تحولات مکاتب و نظریات علم مدیریت، می توان نظریه های مدیریت را به مکاتب زیر تقسیم نمود:

۱- مکتب کلاسیک- سنتی (از سال ۱۷۵۰) شامل نظریه مدیریت علمی، نظریه فرایندی، نظریه بوروکراسی

۲- مکتب نئو کلاسیک- روابط انسانی (از سال ۱۹۲۰) شامل مطالعات پوچ و بارکر، مطالعات هاثورن و غیره

۳- مکتب کمی (از سال ۱۹۳۸) شامل مدیریت عملیات (OM) و سیستم های اطلاعاتی مدیریت (MTS)

۴- مکتب سیستمی (از سال ۱۹۴۸) شامل نظریه یادگیری سازمانی، نظریه آشفتگی- آشوب

۵- مکتب اقتضایی (از سال ۱۹۳۵) شامل نظریه اقتضایی آلدرفر و دیگران

۶- مکتب کیفیت پویا (از سال ۱۹۷۵) شامل نظریه مبارزه پویا، نظریه کمال مدیریت، نظریه یادگیری در سازمان، رویکرد کایزن، رویکرد کیفیت جامع (TQM) و رویکرد مهندسی مجدد، که در ادامه به شرح آنها می پردازیم.

مکتب کلاسیک سنتی

معمولاً در مکتب کلاسیک سه نظریه مطرح می باشد: نظریه مدیریت علمی، نظریه فرایندی مدیریت و بوروکراسی

نظریه مدیریت علمی

پیشرفت مدیریت تا انقلاب صنعتی هماهنگ و محسوس نبود. در سال ۱۷۷۶ آدام اسمیت با اطلاعاتی که از کارخانه سنجاق سازی به دست آورده بود، محسنات تقسیم کار را اعلام کرد که خود گامی در جهت سازماندهی و مدیریت بود. تا قبل از سال ۱۹۰۳ علم جدید مدیریت شکل و حالت مشخصی به خود نگرفته بود. در این سال فردینسلو تیلور رساله ای تحت عنوان مدیریت کارگاه درباره اصول مدیریت علمی کارگاههای صنعتی در انجمن مهندسان مکانیک آمریکا قرائت کرد که مقدمه تدوین و تکمیل یک رشته رساله های بعدی پیرامون فنون و نظریه های علمی مدیریت به شمار می رود. سرانجام تیلور آمریکایی که به آن پدر مدیریت علمی نیز می گویند، در سال ۱۹۱۱، کتاب اصول مدیریت علمی را انتشار داد که در آن مسائل مدیریت را به صورت مدون و منظم و با ذکر مثال های زنده توضیح داده است. تیلور ۴ اصل علمی کردن فعالیت های هر شغل، انتخاب کارکنان مناسب هر شغل، آموزش و حمایت کارکنان از طریق مشخص کردن راه انجام کار را پیشنهاد کرد و معتقد بود برای پیاده کردن این اصول، روشهایی مثل بررسی و اندازه گیری زمان دقیق انجام کار، تخصصی کردن کارها، استاندارد کردن ابزار کار، تهیه شرح وظایف کارکنان و تنظیم سیستم پرداخت حقوق متناسب با کیفیت کار کارکنان مورد نیاز است. حاصل این نظریه این است که انسانی اقتصادی فرض می شود که صرفاً تحت تاثیر انگیزه مادی قرار دارد، توجه به کارایی و هدف سازمانی معطوف بوده و همچنین "کارسنجی"، "زمان سنجی" و "مزدسنجی" جوهره کار مدیریت علمی بود.

نظریه فرایندی مدیریت

نظریه فرایندی مدیریت بانام هنری فایول همراه است وی یکی از بنیانگذاران مکتب کلاسیک به شمار می رود. فایول کل امور سازمان را به "فنی"، "بازرگانی"، "مالی"، "ایمنی"، "حسابداری" و وظایف مدیریتی تقسیم کرد. وی وظایف مدیریتی را شامل "برنامه ریزی"، "سازماندهی"، "فرماندهی"، "هماهنگی" و "کنترل" دانسته و معتقد بود این چندوظیفه برای انجام و هدایت سازمان و استفاده کارآمد در فعالیت های سازمانی می باشد. فایول ۱۴ اصل را تحت عنوان اصول مدیریت ارائه داد که مدیران می توانند عمل و سبک مدیریتی را براساس آن، جهت موفقیت خودشان

تعیین کنند و آن اصول شامل، تقسیم کار، اختیار و مسئولیت، وحدت فرماندهی، وحدت مدیریت، تبعیت منافع فردی از منافع سازمانی، جبران خدمات، متمرکزسازی و تمرکز کنترل، مشخص کردن خط اختیار بالا به پایین یا سلسله مراتب، نظم، عدالت، انضباط کارکنان، ثبات، تشویق ابتکار عمل و تقویت روحیه گروهی می باشد. پیش از فایول، معمولاً اعتقاد بر این بود که مدیران باین ویژگی ها به دنیای آیندونی می توان آنها را ساخت ولی فایول بر این نکته تاکید کرد که مدیریت هم مانند هر هنر دیگری، یک هنر است و می توان این اصول را به دیگران آموزش داد.

نظریه بوروکراسی

در حالی که توجه عمده تیلور و فایول بر مسائل علمی مدیریت و کارایی، برای کسب اهداف معطوف بود، توجه ماکس وبر به این مساله اساسی تر معطوف بود که چگونه می توان ساختار سازمانها را به طور مناسب طراحی کرد؟ ماکس وبر یک جامعه شناس آلمانی بود و باین استدلال که یک سازمان هدف دار دارای هزاران کارگرو کارمند است و برای انجام دادن کارها ناگزیر است قوانین و مقررات را به صورت دقیق رعایت کند، تئوری مدیریت دیوان سالاری یا همان بوروکراسی را ارائه کرد و در آن به سلسله مراتب اختیار، خطوط ارتباطی و قوانین و مقررات بسیار توجه دقیق کرد. بوروکراسی از دو واژه بورو به معنای دفتر کار بخش دولتی و خصوصی و همچنین به معنای میز تحریر و بوروکراسی به معنای حکومت و در مفهوم اداری به معنای حکومت ادارات و سازمانها است. اما تعیین مفهوم بوروکراسی کاری است که توسط وبر حقوقدان و جامعه شناس آلمانی به انجام رسید. وبر هیچ وقت بوروکراسی را تعریف نکرد اما آن را نوعی سازمان دانست که در موسسات خصوصی و عمومی وجود داشت. ماکس وبر مدل ایده آل بوروکراسی خود را بر اساس پرداختن به نوعی سازمان که دارای اقتدار قانونی-منطقی است بنانهاد. و بر بارئه مدل ایده آل بوروکراسی اساساً نمی خواست که پدیده ای خوب یا بد را پیشنهاد کند، بلکه در نظر داشت که الگو و ضابطه ای برای بررسی سازمانهای بزرگ به دست دهد.

مهمترین خصوصیات مدل ایده آل بوروکراسی و بر بطور خلاصه عبارتند از:

۱- تخصصی شدن کارها در حد عالی

۲- ساختار قدرت مبتنی بر سلسله مراتب

۳- اصول و قواعد شکل یافته رفتار (حاکمیت قوانین و مقررات و غیر شخصی بودن اداره امور)

۴- جدایی اعضاء دستگاه اداری از مالکیت سازمان یا وسایل تولید

۵- استخدام کارکنان براساس توانایی و دانش فنی

۶- ضبط و نگهداری سوابق تصمیمات، اقدامات و مقررات اداری

طرفداران بوروکراسی هر کدام به نوعی از ارزشهای مثبت بوروکراسی مواردی را ارائه کرده اند که برخی از آنها عبارتند از:

۱- دقت عمل را افزایش می دهد چون هر کس می داند چه کاری، توسط چه کسی، به چه منظوری و چگونه باید انجام شود.

۲- تضاد بین افراد را کاهش می دهد زیرا به دلیل بکارگیری مقررات روشن، ابهام و تردید را در شاغل به حداقل می رساند.

۳- تدوام و یکنواختی را در سازمان برقرار می سازد چون شرایط ثابت و مشابه لزوم اتخاذ تصمیمات یکنواخت را تجویز می کند.

۴- بر کلیه ابعاد سازمان، به دلیل حاکمیت قوانین، اعتبار و قابلیت تعمیم حکم فرماست.

۵- به دلیل تقسیم کار عقلایی و ارائه آموزشهای مناسب رضایت افراد را میسر می سازد.

۶- فرد به دلیل حاکمیت و اجرای قوانین جدای از تلقی، احساس و آگاهی خود همانند یک ابزار ماشین با دیگر ابزار ارتباط یافته و با دیگر اعضای سازمان همکاری می کند. مسائل اساسی ناشی از سوء عملکرد بوروکراسی بشرح ذیل توسط صاحب نظران بین گردیده است:

۱- تاخیر در تصمیم گیری ۲- ابهام و عدم کارایی به دلیل گستردگی ۳- ناتوانی و ناکارآمدی و حداقل رضایت شغلی ۴- جایگزینی وسیله به جای هدف ۵- عدم حساسیت به مسایل فردی ۶- عدم انعطاف پذیری در رفتار ۷- انحراف در شخصیت ۸- اجتناب از نوآوری ۹- اجتناب از قبول مسئولیت ۱۰- ابهام اخلاقی ناشی از بوروکراسی

بخش سوم: مکتب نئو کلاسیک - روابط انسانی

مکتب روابط انسانی تاحدی از آن جهت به وجود آمده که روش کلاسیک، از نظر ایجاد هماهنگی در محل کار و در فرایند تولید، نتوانست به مقدار کافی کارآمد باشد. آنچه باعث ناکامی یا استیصال مدیران می شد این بود که مردم همواره دارای الگوهای مورد انتظار یا پیش بینی شده نبودند. از این رو بسیار توجه می شد تا به مدیران کمک شود که

بتوانند از نظر جنبه های مردمی سازمان به نحوی موثرتر عمل نمایند. بنیانگذار مکتب روابط انسانی یانثو کلاسیک التون مایومی باشد که بیشترین دوران زندگی خود را در دانشگاه هاروارد مشغول بود. اساس کار ایشان این بود که عوامل غیر اقتصادی موثر در انگیزه رانشناسایی نماید و به همین خاطر تحقیقاتی را انجام داد که به مطالعات هاثورن معروف است و نتیجه گرفت تاثیر هنجاری اجتماعی و انگیزه های روانی بهره گیری از سازمان غیر رسمی، ارتباط بین اعضای گروه ها، رهبری بر پایه مشارکت، رعایت انصاف و توجه به فرودستان از جمله عوامل انگیزاننده و اثربخش در کار مدیریت می باشد. اساس نظرنثو کلاسیک - روابط انسانی - برای این بود که یک کارگر خوشحال، یک فرد مولد و سازنده است. بنابراین کارایی و اثربخشی سازمانها از راضی و خوشحال نکه داشتن عامل انسانی ناشی می شود و نه ساخت روابط رسمی سازمان. نظریه نثو کلاسیک ها، نظریه کلاسیک ها را به کلی رد نمی کند، بلکه ساخت، اختیارت رسمی و کنترل را در قالب هدفها و رفتار کارکنان سازمان مطرح می سازد. به همین دلیل سازمان و روابط غیر رسمی را مورد تاکید قرار داده و مدیران را به برقراری هر چه بیشتر ارتباط زیردستان تشویق می کند.

بخش چهارم: مکتب ساختارگرایان

طرفداران مکتب کلاسیک به سازمان و روابط رسمی و نقش آن در اداره سازمانها توجه داشتند و در مقابل، طرفداران نظریات روابط انسانی به سازمان و روابط غیر رسمی معتقد بودند و عوامل انسانی را در توفیق سازمانها موثر می دانستند. برداشت ساختارگرایان ترکیبی از مکتب کلاسیک و مکتب روابط انسانی است که در شکل گیری آن از آثار ماکس وبر و تاحدی نیز از آثار کارل مارکس استفاده شده است. اما روی سخن این برداشت بیش از هر چیز با مکتب روابط انسانی است. به عبارت دیگر، مبانی مکتب ساختارگرایی را با بازنگری انتقاداتی که این مکتب از مکتب روابط انسانی کرده است بهتر می توان شناخت. پیروان مکتب ساختارگرایی پیشنهاد می کنند که مکتب روابط انسانی چشم انداز کاملی از سازمان ارائه نمی دهد و تصویر ناقصی که این مکتب ترسیم می کند موافق حال کارفرمایان است و کارگران را گمراه می کند. اما در داخل سازمان، غالباً دو گروه اختلاف منافع پیدامی کنند، یکی از دستگاه مدیریت (کارفرمایان) و دیگری کارگران. این اختلاف از آنجاست که می شود که کوشش کارفرمایان برای وادار کردن کارگران به کار کردن موجب می گردد تا کارگران نسبت به کار و محیط کاری بیگانه شوند. ساختارگرایان این نظر را پذیرفتند و به پیروی از ماکس وبر نشانه هایی از علل نارضایتی کارگران امروز را یافتند. به عقیده مارکس، کارگر کارخانه های امروزی با کار خود بیگانه است، زیرا نه مالک وسایل تولید خویش است و نه محصول کار در اختیار اوست. تخصص موجب شده است که تولید قطعات جداگانه به عهده اشخاص گذاشته شده و در نتیجه کار هر کارگر امری تکراری و یکنواخت شود و فرصتی نیز برای آفرینندگی و ابراز وجود باقی نمانده است. مکتب روابط انسانی مطالعات خود را به بررسی سازمان های صنعتی و بازرگانی اختصاص داده بود، در صورتی که مکتب

ساختارگرایی علاوه بر آنهابه مطالعه بیمارستان ها، زندانها، کلیساها، ارتش ها و ادارات مددکاری اجتماعی پرداخت و دامنه تحلیل سازمانی خود را توسعه بخشید تا با ساختار انواع سازمان های موجود تطبیق یابد. ساختارگرایان با توجه به نظریات ماکس وبر بیشتر به اهمیت سازمان رسمی، ویژگی های آن و اصولی که نظام بوروکراسی با آن همسوست تمایل دارند، تا اصولی که در مکتب روابط انسانی ارائه شده است.

بخش پنجم: نگرش اقتضائی

دهه ۱۹۷۰ با ویژگی خاصی در مدیریت سازمان ها رو برو گردید، تخت عنوان نگرش اقتضائی در این نگرش اشاره بر این است که موقعیت، وضعیت و شرائط مختلف هر سازمان در ارتباط با محیط خود می طلبد تا با در نظر گرفتن آنها، مدیریت خاص خود را اعمال کند. در واقع، طرفداران این مکتب اعتقاد دارند که بهترین راه برای اداره همه سازمانها وجود ندارد. سازمان های بوروکراتیک به ایجاد مقررات و دستورالعمل نیاز دارند مانند سازمان های اداری دولتی، ولی همین سازمان ها امروزه باید با تفکر مشتری مداری اداره شوند. اما، نظریه پردازان این مکتب صرفا به ارائه دیدگاه "بستگی دارد" اکتفا نکردند، و فراتر از آن رفتند. بسیاری از تئوری های اقتضائی به جزئیات سبک یا روش اقتضائی اشاره کردند که در یک وضعیت خاص، بهترین راه حل و بهترین روش است.

مکتب کمی مدیریت

یکی از جریانهای مدیریت حرکت از توجه به انسان بر استفاده از ابزارهای کمی جهت کمک به برنامه ریزی و کنترل برای امور سازمان بود. تاکید این مکتب، یعنی مکتب کمی مدیریت بر رویکردهای ریاضی در مسائل مدیریت است. آن رویکرد در طی جنگ جهانی دوم بر اساس پژوهشهای گروهی و تیمی که بر روی رادارهای پیشرفته، سیستم های هدایت کننده، پرتاب موشک، نظریه اطلاعات و بمب اتمی انجام شد شکل گرفت و بعد از آن، ابزارهای کمی در تمام جنبه های موسسات تجاری و بازرگانی مورد استفاده قرار گرفت. اگرچه بسیاری از نویسندگان مدیریت این جریان فکری را به عنوان یک مکتب تلقی نمی کنند و بعد از مکتب روابط انسانی، مکتب سیستمی مطرح می شود.

بخش ششم: تصمیم گیری

تصمیم گیری مهم ترین و اساسی ترین وظیفه مدیران هر سازمان، در همه رده های سازمانی است. در واقع، سرنوشت سازمان هابه وضعیت و نتیجه تصمیم گیری مدیران بستگی دارد و هر اقدامی از طرف مدیر نوعی تصمیم گیری است. تصمیم گیری را می توان این گونه تعریف کرد: "فرایند تعیین و انتخاب اقدام یا عملی به منظور حل مشکل یا مسئله مشخص". معمولا در هر نوع تصمیم گیری مدیر با مشکل یا مسئله ای مواجه می شود که باید برای آن راه حلی

بیابد. مسئله یا مشکل رامی توان چنین تعریف کرد: "تفاوت بین وضعیت موجود با آنچه مورد نظر بوده است". مثلاً کاهش در میزان فروش، در مقایسه با آنچه که برنامه ریزی شده، یا میزان شکایات مردم از خدمات سازمان های دولتی هنگام پاسخگویی به تقاضای آنان، اشاره بر این نکته دارد که سازمان با مشکل یا مسئله ای روبروست. هربرت سایمون برنده جایزه نوبل، تصمیم گیری را در سه مرحله شرح می دهد: (۱) اطلاعات، (۲) طراحی، (۳) انتخاب. مرحله اطلاعات شامل جستجویه منظور شرایط لازم برای تصمیم گیری است. مرحله طراحی شامل یافتن راه حل، بررسی امکانپذیری اقدامات مورد نظر را شامل می شود و سوم انتخاب مناسبترین راه حل عملی.

انواع تصمیم گیری

در اداره سازمان و در قلمرو وظایف و مسئولیت های هر مدیر، مسائل گوناگونی بروز می کند که مدیر باید درباره آنها تصمیم بگیرد. اموری که مدیر با آنها روبروست به دو دسته تقسیم می شود: (۱) امور عادی و تکراری؛ (۲) امور غیر عادی و نامنتظره. امور عادی در سازمان ها تا حدود زیادی مشخص هستند و معمولاً حل و فصل آنها مشکل نیست؛ مثلاً تاخیر کارکنان در حضور یا کم توجهی به مشتریان یا مراجعه کنندگان در سازمان های دولتی و اداری جامعه مامری غیر عادی نیست. از این رو مشکلات و مسائل تکراری در سازمان را معمولاً با وضع مقررات، دستورالعمل ها و خط مشی ها میتوان حل کرد. غیبت های مکرر و نادیده گرفتن اصول و ضوابط سازمانی نمونه های دیگری از امور عادی هستند که برای رویارویی با آنها، وجود دستورالعمل و مقررات تنظیمی می تواند پاسخی برای این قبیل مشکلات و مسائل سازمانی باشد. این نوع امور و تصمیمات را تصمیم گیری برنامه ریزی شده می نامند، اصولاً این نوع تصمیم گیری بر اساس یک رویه منظم انجام می شود و به طور معمول تصمیم گیرنده وضعیت رامی داند. تصمیم گیریهایی مدیریتی که بر مبنای خط مشی های سازمانی، رویه ها و مقررات هستند در این چارچوب می باشند. در حالی که تصمیم گیری های برنامه ریزی نشده چنین مقدمه و رویه ای را دنبال نمی کنند. این نوع تصمیم گیری ها تا حدودی بدون ساختار هستند و معمولاً به نگرش و دیدگاهی خلاق نیاز دارند. تصمیم گیری برنامه ریزی نشده معمولاً به طور مستمر و تکراری پیش نمی آید و چه بسا موردی و یکباره باشد، مانند تصمیم برای توسعه سازمان و انواع تولید، ادغام شدن در سازمان دیگر، انتقال محل سازمان و مواردی از این قبیل. بدیهی است هنگامی که مدیری با این نوع مسائل روبرو می شود، برای حل آنها دستورالعمل یا روشی از قبل تعیین شده نخواهد داشت.

بخش هفتم: نظریه های مبتنی بر کارایی

مدیریت علمی (تیلور)

بنیانگذار نهضت مدیریت علمی فردریک وینسلو تیلور می باشد، که بر اثر مشاهده و مطالعه منظم کارهای مربوط به تولید و تجزیه و تحلیل چگونگی انجام کار در سطح کارگاه پدید آمد. در این نظریه از یک سلسله فنون مانند مطالعه حرکت، مطالعه زمان، برنامه ریزی و کنترل تولید، طراحی نحوه استقرار ماشین آلات و افراد در کارگاهها، دستمزدها، تشویقی، مدیریت امور پرسنلی و مهندسی نیروی انسانی که همگی بر کارایی و تولید تاکید دارند، استفاده می شود. تیلور با تفکیک کارهای فکری از کارهای بدنی، برجانبه فکری برنامه ریزی که مشتمل است بر نکاتی از قبیل:

- چه کاری باید انجام شود؟

- چگونه؟

- توسط چه کسی؟

- با چه سرعتی؟ و

- در چه زمانی باید به پایان برسد، تاکید بسیاری می کرد. برای رسیدن به این هدف های برنامه ریزی، تیلور اندیشه استفاده از متخصصین سازمانی را که امروزه از آن به عنوان سازمان ستادی یاد می شود، عنوان کرد.

اصول مدیریت علمی

۱- استفاده از روش علمی برای انجام هر یک از عناصر تشکیل دهنده کار به جای اعمال روشهای غیر علمی متداول

۲- انتخاب کارکنان بر اساس شایستگی (طبق ضوابط علمی)، تعلیم و تربیت و پرورش آنان به جای اینکه هر یک از افراد را سابه انتخاب شغل و آموزش خویش اقدام کند.

۳- همکاری صمیمانه با کارکنان به منظور اطمینان از کاربرد روشهای علمی تعیین شده در انجام وظایف شغلی.

۴- تقسیم منصفانه کار و مسئولیت بین مدیریت کارکنان به گونه ای که هر کدام بخشی را که بیشتر مناسب آنهاست به عهده بگیرند.

مکانیزم های مدیریت علمی

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

- ۲- اعمال سرپرستی چندجانبه (براساس تخصص) به جای روش سنتی سرپرستی فردی
- ۳- استاندارد کردن کلیه وسایل و ابزار کار مورد استفاده در حرفه های مختلف و همچنین استاندارد کردن اعمال و حرکات کارکنان در انجام کار
- ۴- اختصاص دادن یک واحد سازمانی برای برنامه ریزی
- ۵- به کارگرفتن اصل استثناء در مدیریت. به موجب این اصل کارکنانی که بیشترین استاندارد تعیین شده برای تولید بازده داشته باشند، دستمزد تشویقی دریافت می کنند و کسانی تولیدشان از استاندارد مزبور کمتر باشد دستمزد کمتری می گیرند.
- ۶- استفاده از دستورالعمل و شرح وظایف برای انجام کار و اعمال تدابیر تشویقی برای انجام موفقیت آمیز وظایف
- ۷- به کارگرفتن نظام نرخ دستمزد متفاوت
- ۸- استفاده از سیستم های راهنما برای طبقه بندی کردن محصولات تولید شده و ابزارهایی که در تولید به کار برده می شود.
- ۹- استفاده از یک نظام کار ساده و تکراری
- ۱۰- به کارگرفتن روش حسابداری قیمت تمام شده.
- طرح های حقوق و دستمزد
- ۱- طرح زمانی
- در این گونه طرح ها، زمان مآخذ حقوق و دستمزد است و معمولاً دستمزدها بر حسب ساعت، روز و یا هفتگی تعیین می گردند. این طرح در بخش عمومی (دولتی) بیشتر مورد استفاده (معمولاً ماهیانه) قرار می گیرد. میزان حقوق و دستمزد بر حسب واحد زمان همیشه ثابت است. عیب این طرح: اختلاف قائل نشدن بین کارکنان فعال و بی علاقه و در واقع ملاک نبودن کارایی.
- ۲- طرح تکه (پاره) کاری

در این طرح، ماخذ دستمزدها، میزان محصول تولید شده یا کار انجام شده می باشد. که آن بیشتر در صنعت کاربرد داشته و در آن همبستگی مستقیمی بین دستمزد و کار وجود دارد. اینگونه طرح ها را طرح های کامزدی نیز می نامند. عیب این طرح: کیفیت فدای کمیت می گردد. فرسودگی زودرس کارکنان و استهلاک ماشین الات را در پی دارد.

۳- طرح استاندارد

در این طرح، زمان و میزان کار هر دو مورد نظرند و به همین علت آن را طرح مشترک می گویند. طبق این طرح برای انجام کار خاصی، براساس اندازه گیری های دقیق، استاندارد زمانی تهیه می گردد.

۴- طرح "روکر" (Roker)

این طرح بین بهره وری نیروی کار و میزان تولید همبستگی ایجاد میکند. در این طرح لازم است همه ساله به نسبت افزایش تولید، حقوق و دستمزد کارکنان افزوده شود. عیب این طرح: مشکل پیدا کردن رابطه دقیق بین بهره وری نیروی کار و میزان دستمزد است.

بخش هشتم: مکتب روابط انسانی یا رفتار سازمانی

ادراک و نقش آن در رفتار سازمانی

ادراک فرآیندی است که بدان وسیله فرد احساس خود را تفسیر می نماید تا بتواند به محیط خود معنی بدهد. تحقیقاتی که بر روی ادراک، پنداشت یا برداشت شخص از محیط انجام شده نشان می دهد که افراد مختلف از دیدگاه های متفاوتی به یک چیز نگاه می کنند. حقیقت این است که هیچ یک از ما واقعیت را بدان گونه که هست نمی بینیم. تنها کاری که ما انجام می دهیم این است که، چیزی را که می بینیم تفسیر می کنیم و آنگاه آن را واقعیت می نامیم. هنگامی که فرد به موضوعی نگاه می کند و می کوشد آن چه را که می بیند تفسیر نماید، تفسیر وی تحت تاثیر ویژگی های شخصی قرار می گیرد. ویژگی های شخصی بر نوع ادراک شخص اثر می گذارند و این ویژگی ها عبارتند از: نگرش، شخصیت، انگیزش، علاقه، تجربیات گذشته و انتظارات. ویژگی های هدف یا موضوعی که مورد مشاهده قرار می گیرد نیز می توانند بر آن اثر گذارند. افراد پر آشوب بیش از افراد ساکت و آرام مورد توجه قرار می گیرند. افراد جذاب در مقایسه با افرادی که جذابیت ندارند بیشتر مورد توجه قرار می گیرند. از آنجا که موضوع یا هدف مورد نظر به تنهایی و در خلا وجود ندارد، رابطه بین موضوع یا هدف مورد نظر با محیط یا زمینه ای که در آن قرار می گیرد نیز می تواند بر نوع ادراک فرد اثر بگذارد. محتوایی که موضوع یا رویداد در آن قرار می

گیرد نیز از اهمیت بالایی برخوردار است. زمان دیدن موضوع یا رویداد نیز می تواند بر نوع توجه اثر بگذارد به همانگونه که موقعیت محلی موضوع، مقدار نور، حرارت یا هر عامل موقعیتی دیگر. همین سبب می شود تا ما قضاوت هایی متفاوت درباره ی دیگران داشته باشیم. همه ی افراد در سازمان، در هر زمان، درباره ی دیگران قضاوت می کنند. برای مثال، معمولا مقامات ارشد عملکرد کارکنان را مورد ارزیابی و قضاوت قرار می دهند و کارکنان درباره همکاران خود قضاوت میکنند ولی مسئله ی قضاوت کار ساده ای نیست، هرچند که افراد این کار را ساده می انگارند. چرا که انسان نمی تواند تمامی جزئیات و حرکات یک فرد را مورد ارزیابی و قضاوت قرار دهد بنابراین به گونه ای گزینش می نماید. او برخی از کارها یا حرکات را بر می گزیند، ولی این گزینش حالت تصادفی ندارد، بلکه با توجه به نوع علاقه، زمینه، تجربه و نگرش خود حرکات و رفتار هایی را انتخاب می نماید. نوع ادراک او این امکان را به وجود می آورد تا بتواند به سرعت درباره دیگران قضاوت کند ولی همواره این خطر وجود دارد که به گمراهی کشیده شود و تصویری نادرست به دست دهد. اصولا وقتی ما رفتار فردی را مشاهده می کنیم، درصدد بر می آییم تا علت یا علت های درونی یا برونی آن را مشخص کنیم. به هر حال این کار مستلزم شناخت سه عامل است: (۱) فرق قائل شدن. (۲) همانند سازی و (۳) تداوم رویه در رفتار.

رفتارهایی که علت درونی دارند آنهایی هستند که شخص اعتقاد دارد می تواند آنها را کنترل کند. رفتاری که علت برونی دارد به سبب عوامل خارجی به وجود می آید، یعنی شخص مجبور می شود به سبب قرار گرفتن در یک وضع یا موقعیت خاص چنان رفتاری داشته باشد. اگر یکی از کارکنان با تاخیر سرکار حاضر شود امکان دارد علت تاخیر او را به حساب دیر بیدار شدن از خواب بگذاریم (یعنی شب قبل تا دیروقت بیدار مانده و نتوانسته است صبح به موقع از خواب بیدار شود). این نوع تفسیر علت درونی دارد. اگر علت تاخیر او را به حساب وسایل نقلیه یا تصادف بگذاریم در آن صورت آن را به یک عامل خارجی نسبت داده ایم. ما به عنوان فرد شاهد تمایل داریم که علت نوع رفتار افراد را به حساب عوامل درونی بگذاریم که فرد می تواند آن را کنترل نماید، ولی می کوشیم تا علت نوع رفتار خود را به حساب عوامل برونی یا خارجی بگذاریم. این شیوه اندیشه قابل تعمیم است. در مورد نسبت دادن رفتار فرد به یک عامل و این که آیا آن در سایه قضاوتی است که به سبب فرق قائل شدن، همانند سازی یا اصل تداوم رویه صورت گرفته، اختلاف نظرهایی وجود دارد.

تفاوت یا فرق قائل شدن بدین معنی است که آیا فرد در اوضاع و شرایط مختلف رفتاری متفاوتی قرار دارد یا خیر. آیا کارگر یا کارمندی که با تاخیر سرکار حاضر می شود، همان بهانه ای را می آورد که سایر همکاران وی ارائه میکنند؟ آنچه را که ما می خواهیم بدانیم این است که آیا این نوع رفتار غیرعادی است یا خیر؟ اگر رفتار غیرعادی است فرد مشاهده کننده می تواند آن را به حساب یک عامل خارجی بگذارد، ولی اگر این مورد تاخیر

مربوط به فرد خاصی است احتمال دارد بتوان آن را به حساب داخلی یا درونی گذاشت. اگر ما فرد را چنین بپنداریم که شبیه یا همانند سایر افرادی است که به گروه وی تعلق دارند در آن صورت قضاوت یا جمع بندی ما به گونه ای است که آن را قالبی اندیشیدن می نامند. نمونه ای از قضاوت قالبی این است که افراد متاهل نسبت به افراد مجرد ثبات بیشتری دارند، یا اینکه بگوییم اعضای اتحادیه کارگری در ازای هیچ، منتظر دریافت چیزی هستند. تا زمانی که بتوان این گونه قالبی اندیشیدن را تعمیم داد، امکان قضاوت درست وجود دارد. ولی بسیاری از این گونه قالبی اندیشیدن ها هیچ پایه و اساس درستی ندارد. در چنین مواردی این شیوه اندیشه موجب قضاوت و صدور رای نادرست درباره فرد یا افراد می شود. هنگامی که یک احساس کلی درباره فرد (با توجه به یک ویژگی خاص مثل هوشیاری یا ظاهر وی) به دست می آوریم نوع قضاوت را اثر هاله ای می نامند. این یک امر معمولی است که به هنگام مصاحبه از این نوع قضاوت یعنی اثر هاله ای استفاده کنیم. کسی که داوطلب شغلی باشد و بخواهد در بازاریابی برای شرکت کار کند، ولی از نظر لباسی که بر تن دارد شلخته باشد مصاحبه کننده تصویر نادرستی از وی می گیرد و بر همان اساس درباره ی توانایی های او قضاوت می کند در حالیکه امکان دارد چنین فردی از نظر مسئولیت پذیری و شایستگی فردی بسیار مناسب باشد. آنچه اتفاق افتاده این است که ظاهر شخص توانسته است تمام ویژگی های دیگر او را تحت الشعاع قرار دهد و شخص مصاحبه کننده را به چنین پنداشت یا برداشتی از وی بیفکند.

انگیزش

رفتارهایی که از هر فرد سر می زند بواسطه داشتن انگیزه یا نیاز است و این انگیزه چرایی رفتار انسان هاست. رفتار در سازمان در قالب انجام وظیفه شکل می گیرد و نحوه انجام وظیفه بستگی به تمایلات درونی فرد و اهداف بیرونی وی دارد. مدیریت در این قسمت وظیفه دارد که در سیستم عواملی را بگنجاند که افراد را ترغیب نموده و تمایلات آنها را به انجام وظیفه، زیاد کند و اهداف سازمان را با اهداف فرد همسو کند تا بتواند به موفقیت سازمانی دست یابد. انگیزش همین تحریک و ترغیب افراد به انجام کار با کارایی بالاست تا با ایجاد نیرو و انگیزه در افراد زمینه تحقق اهداف سازمان فراهم آید.

نظریه های انگیزش را می توان در دو گروه کلی، نظریه های محتوایی و نظریه های فرایندی تقسیم کرد. نظریه های محتوایی می کوشند تا عواملی که افراد را به کار برمی انگیزد دقیقاً مشخص سازد. در این تئوریها، نیازها و محرک هایی که موجب انگیزش می شوند بر شمرده شده و غالباً نحوه ارضای آنها در سامان بیان گردیده اند. به فرض در مدیریت علمی، پول و پاداشهای مادی به عنوان ابزارهای اصلی انگیزش عنوان گردیده، و در مکتب مدیریت روابط انسانی

نیازهای غیرمادی چون نیاز به محبت و صمیمیت، حرمت و احترام و نحوه سرپرستی اساس انگیزش کارکنان قلمداد شده اند. همانطور که ملاحظه می شود درین تئوریهات تلاش بر آن بوده که عوامل موثر در انگیزش کارکنان دقیقاً تعیین شده و بیان گردند. از جمله تئوریهای محتوایی، تئوری سلسله مراتب نیازها، انگیزش درونی دسی، تئوری دو عاملی هرزبرگ و... رامی توان نام برد. اما در تئوریهای فرایندی بیشتر بر جریان و فرایند انگیزش افراد تاکید شده است. به عارت دیگر در تئوریهای فرایندی قبل از آنکه به یک یلچند عامل خاص که موجب انگیزش می گردد تکیه شود به چگونگی و نحوه انگیزش افراد از نظر ادراکی انگیزش و نحوه ارتباط آنها باهم نشان داده شده و تئوری دومورد اینکه چه عواملی در سازمان موجب انگیزش می شود، مطلبی ارائه نمی دهد. به طور کلی تئوریهای فرایندی به دنبال بیان و تشریح فرایند و جریان کلی انگیزش در افراد انسانی هستند و از تئوریهای فرایندی، تئوری انتظار و احتمال و روم، تئوری برابری آدامز، تئوری متقابل هال و... رامی توان نام برد.

سیستم اجتماعی یا گروه

گروه را بدین گونه تعریف کرده اند: دو نفر یا چند نفر که رابطه ی متقابل با یکدیگر دارند، گردهم می آیند تا به هدف های خاصی دست یابند. گروه به صورت رسمی یا غیر رسمی است. مقصود از گروه رسمی همان ساختار سازمانی است که در آن گروه های کاری و نوع کارهایی که باید انجام گردد (شرح وظایف) مشخص شده است. در گروه های رسمی رفتار فرد و گروه مشخص شده و مسیری را که باید برای دستیابی به هدف های سازمان پیمود، تعیین گردیده است. برعکس، گروه های غیر رسمی به صورت مجموعه های بدون ساختار و سازماندهی نشده است. این گروه ها در محیط کاری تشکیل می شوند و واکنش طبیعی در برابر نیاز هایی است که در سایه ی تماس های اجتماعی به وجود می آید. می توان پا را از این حد هم فراتر گذاشت و گروه ها را به صورت: گروه حاکم، گروه تخصصی، گروه ذی نفع و گروه دوستی تفکیک کرد. گروه های حاکم و تخصصی در سازمان های رسمی به وجود می آید ولی گروه های دوستی و ذی نفع از جمله تشکیلات غیر رسمی است. نمودار سازمانی، گروه حاکم را تعیین می کند. این گروه بر زیردستان تحمیل می شود و آنان باید به صورت مستقیم گزارش کار خود را به یک مدیر بدهند. رئیس دبستان و معلمان در مجموع یک گروه حاکم تشکیل می دهند. رئیس یک واحد قضایی و پنج بازرس آن نیز چنین گروهی را تشکیل می دهند.

گروه های تخصصی که در سازمان به وجود می آیند، از افرادی تشکیل می شوند که در صدد انجام کاری برمی آیند. ولی مرز یا محدوده ی گروه های تخصصی به سلسله مراتب اختیارات سازمان محدود نمی گردد. افرادی را از بخش ها و دوایر مختلف در برمی گیرد. برای مثال، اگر دانشجویی متهم به نوعی جنایت در محیط دانشگاه شود

شاید لازم باشد امور را با مسئولان آموزشی دانشگاه هماهنگ کرد، که در این میان رئیس دانشکده، سرپرست دانشجویان، رئیس آموزش، رئیس دایره حراست و سرپرست دانشجویان نیز دخالت خواهند کرد. یک چنین تشکیلاتی را گروه تخصصی می نامند. (در برخی از موارد آنها را گروه کاری می نامند). لازم به یادآوری است که گروه حاکم، گونه ای از گروه تخصصی است، ولی از آنجا که گروه تخصصی می تواند از افراد دوایر و سطوح مختلف سازمانی تشکیل شود، عکس داستان درست نیست. کسانی که با گروه حاکم یا گروه تخصصی دمساز باشند (یا دمساز نباشند)، به منظور دستیابی به هدف خاصی گردهم می آیند. این گروه را ذی نفع می نامند. کارکنانی که بخواهند از یکی از همکاران اخراج شده حمایت کنند یا در پی کسب مزایای حاشیه ای بیشتری باشند، مجموعه ای را تشکیل می دهند تا از منافع خود دفاع کنند. غالباً از آن جهت گروه ها به وجود می آیند که دارای وجوه یا ویژگی های مشترک هستند. مابین تشکیلات را گروه های دوستی می نامیم. تشکلهای اجتماعی که غالباً خارج از محیط و شرایط کاری تشکیل می گردند، معمولاً از گروه های همسن به وجود می آیند در این زمره یا گروه قرار می گیرند، نمونه های آن تیم فوتبال فلان دانشگاه است. گروه های غیر رسمی وظیفه ای مهم برعهده می گیرند تا نیازهای اجتماعی اعضا تامین گردد. به سبب تعامل (روابط متقابل) که در سایه همکاری نزدیک اعضا به وجود می آید، مشاهده می کنیم که این گروه ها تیم های کوچک ورزشی تشکیل می دهند، باهم به تفریح می روند، به صورت گروهی ناهار صرف می کنند و ساعت های بیکاری را باهم می گذرانند. باید توجه داشت که این نوع تعامل یا همکاری متقابل، بر نوع رفتار و عملکرد افراد اثراتی شدید می گذارد. با هیچ دلیل منحصر به فردی نمی توان تشکیل گروه را توجیه کرد. بیشتر افراد به چندین گروه تعلق دارند، بنابراین بدیهی است که گروه های مختلف مزایای مختلفی برای اعضا دارند.

مفاهیم اصلی گروه

آنچه در زیر می آید مفاهیم اصلی است و با توجه به این مفاهیم می توان گفت که گروه همانند یک توده سازمان یافته نیست. گروه ساختاری دارد که به رفتار اعضا شکل می دهد و این امر با توجه به مفاهیم زیر شکل گرفته است:

۱- هنجارها: آیا هرگز توجه کرده اید، کسانی که گلف بازی میکنند به هنگام کاشتن توپ بر روی زمین با دوستان خود صحبت نمی کنند و آیا مشاهده کرده اید که کارکنان سازمان در حضور دیگران از رئیس خود انتقاد نمی کنند؟ داشتن چنین رفتارهایی به سبب وجود هنجار است. یعنی استاندارد های رفتاری قابل قبول در درون یک گروه که اعضای گروه در آن سهیم هستند و آن را رعایت می کنند. هر گروه هنجار های خاص خود را تعیین می کند. برای مثال امکان دارد هنجار های گروه مشخص می کند که اعضای گروه به هنگام کار چه نوع لباسی، بر تن

داشته باشند و در چه زمانی درخواست مرخصی نمایند، با چه کسانی ناهار صرف کنند و پس از تعطیل شدن سازمان چه کسانی به تفریح بروند یا طرح دوستی بریزند. ولی احتمال دارد بیشتر هنجارهای رایج (و آنهایی که مورد توجه مدیران است) مربوط به فرایند عملکرد باشد. اصولاً گروه های کاری به اعضای سازمان می گویند که چگونه باید کار کنند (علائمی در این زمینه به آنها می دهند) و مشخص می کنند که کار چگونه باید انجام شود، میزان تولید در چه سطحی باشد، کانال های مناسب اطلاعاتی در سازمان چیست و از این قبیل. وجود چنین هنجارهایی می تواند بر عملکرد کارکنان سازمان اثراتی شدید بگذارد. هنگامی که گروه هنجارهایی را پذیرفت به عنوان ابزارهایی برای اعمال نفوذ بر رفتار اعضا از آنها استفاده می شود و هیچ نیازی به کنترل های خارجی نیست. نکته ای را که باید درباره هنجارهای گروه یادآور شویم این است که گروه بر اعضای خود فشار می آورد تا رفتار خود را با استانداردهای گروه سازگار نمایند. اگر افراد یک گروه هنجارها را نقض نمایند باید منتظر واکنش گروه باشند و در مواردی هم توبیخ و تنبیه خواهند شد.

۲- انسجام: گروه ها از نظر انسجام با یکدیگر متفاوتند؛ یعنی میزانی که اعضای گروه به یکدیگر جذب می شوند و تحریک می گردند تا در گروه باقی بمانند. برای مثال، برخی از گروه ها دارای انسجامی زیاد هستند؛ زیرا اعضا مدت زیادی از وقت و عمر خود را با یکدیگر می گذرانند یا اندازه و بزرگی گروه چندان زیاد نیست و مسئله روابط متقابل یا متعامل تسهیل می گردد، یا اینکه گروه متوجه تهدیدات خارجی شده است که در نتیجه اعضا به یکدیگر نزدیک تر شده اند. اهمیت انسجام در این است که با میزان تولید گروه رابطه ی مستقیم دارد چرا که اگر انسجام گروه زیاد باشد، اعضا بیشتر در صدد تامین هدف های گروه برمی آیند. حال این پرسش مطرح است که اگر مدیر بخواهد انسجام گروه را افزایش دهد باید چه بکند؟ در پاسخ باید گفت که یکی از اقدامات زیر را به عمل آورد:

۱_ از تعداد گروه بکاهد و گروه های کوچکتری را تشکیل دهد.

۲_ گروه را تشویق کند که در رابطه با هدف های گروه توافق کامل بنمایند.

۳_ مدت زمانی را که اعضا گروه با یکدیگر می گذرانند، افزایش دهد.

۴_ برای مقام اعضا گروه ارج زیادی قائل شده و فرایند پذیرفته شدن در گروه را مشکل کند.

۵_ رقابت بین گروه ها را تشدید کند.

۶_ پاداش به گروه بدهد، نه به اعضا.

۷_ گروه را از نظر فیزیکی تفکیک کند.

۳_ اندازه یا بزرگی گروه: آیا اندازه یا بزرگی گروه بر رفتار کل اعضا اثر می گذارد؟ پاسخ به طور قطعی مثبت است. برای مثال، مدارک و شواهد بیانگر این است که هر قدر گروه کوچکتر باشد، در مقایسه با گروه بزرگتر کارها را سریعتر انجام می دهد، ولی اگر گروه درگیر حل یک مسئله است، گروه های بزرگ، در مقایسه با گروه های کوچکتر به نتایج بهتری می رسند. گرچه بیان عدد و رقم درباره اندازه یا بزرگی گروه مخاطره آمیز است اما گروه های بزرگ با تعداد ۱۲ نفر یا بیشتر برای انجام کارهایی خوب است که باید منابع متعدد و مختلف به مصرف برسد. از سویی دیگر برای انجام کارهای کوچک گروه های کوچکتر موثرتر است بنابراین، گروهی که اعضای آن را ۷ نفر تشکیل می دهند، گروهی نسبتاً اثربخش است. در یکی از مهم ترین دستاوردهای تحقیقاتی که بر روی اندازه یا بزرگی گروه انجام شده، پدیده ای به دست آمد که آن را نقصان پذیری گروه می نامند. مقصود از نقصان پذیری گروه این است که افراد در گروه در مقایسه با حالت فردی کار و تلاش کمتری می کنند و شاید این امر به این دلیل باشد که هریک از اعضای گروه می اندیشد که سایر اعضا تلاش لازم را نمیکنند؛ پس اگر کسی ببیند دیگران همکاری نمی کنند، او هم چنین خواهد کرد یا اینکه افراد احساس می کنند که میزان فعالیت آنها در گروه مورد ارزیابی قرار نمی گیرد، چرا که نتیجه ی گروه مهم است نه عملکرد افراد لذا از میزان کارایی خود می کاهند.

۴_ ترکیب گروه: فعالیت های گروه مستلزم داشتن مهارت های مختلف و دانش زیاد است، اگر اساس فرض خود را بر این بگذاریم، در آن صورت معقول است که بگوییم گروه های نامتجانس به دلیل داشتن توانایی و اطلاعات مختلف و متفاوت نسبت به گروه های متجانس بازدهی بیشتری دارند. هنگامی که ترکیب یک گروه به گونه ای است که در آن شخصیت ها، عقاید، توانایی ها، مهارت ها، دیدگاه های مختلف و ناهمجنس وجود دارد احتمال بیشتری است که این گروه برای انجام کارها، به صورتی موثر دارای توانایی و ویژگی لازم باشند.

۵_ مقام فردی: مقام، حیثیت، رتبه یا درجه ای است که در درون گروه یا با عضویت فرد در گروه به آن داده می شود. این کار ممکن است به صورت رسمی انجام شود، مثلاً دادن عنوان "قهرمان سنگین وزن جهان".

این امر در سازمان ها با عنوان و مقامات سازمانی انجام می شود که همراه با ظواهر فیزیکی چون دفاتر و اتاق های بزرگ و مفروش، عناوین چشم گیر مزایای حاشیه ای و حقوق های کلان و از این قبیل است. این که آیا مدیریت به سلسله مراتب و اختیارات سازمانی اهمیت بدهد یا خیر، چیزی است که در سازمان های مختلف متفاوت است اما غالباً مردم به اعضا سازمان مقام یا رتبه ی غیر رسمی می دهند که این مقام به واسطه ی داشتن

تحصیلات، سن، مهارت و تجربه است. لازم است بدانیم که در گروه اگر اعضا چیزی را مقام بدانند و برای آن ارزش قائل شوند آن خود نوعی مقام، رتبه و اعتبار به حساب می آید پس به این امر بین اعضای گروه باید توجه کرد.

بخش نهم: سیستم اجتماعی-فنی کار

در نظریه های کلاسیک، سازمان به عنوان یک سیستم بسته مورد بررسی قرار می گیرد، ولی در نظریه های نوین تلقی می شود که برای رشد و کمال بایستی همواره سازمان یک سیستم فنی، اجتماعی را با عوامل متغیر داخلی و خارجی سازگار و هماهنگ سازد. سیستم سازمانی دو جنبه دارد: یکی جنبه ی فنی که شامل وظایف تخصصی، ساختمان و ماشین آلات، وسایل و ابزار و تکنیک های کار می شود، دیگر جنبه ی اجتماعی که مشتمل بر روابط کارکنان در داخل سیستم می گردد. اگر سازمان را به عنوان یک سیستم تلقی کنیم، سیستم مذکور از سیستم های فرعی متعددی مانند روابط ناشی از نقش و روابط حاصل از محیط فیزیکی کار و تکنولوژی تشکیل می شود. در داخل سیستم دو نوع کنش و واکنش وجود دارد، یکی درونی و دیگری بیرونی. در درون هر یک از سیستم های فرعی، یک رشته فعل و انفعال بین اجزای سیستم فرعی صورت می گیرد مانند سازمان رسمی. انفعالات بیرونی به هم بستگی های موجود بین سیستم فرعی اتلاق می شود به عنوان مثال بین افراد از یک سو و سازمان رسمی از سویی دیگر یک رشته ارتباط و انتظارات متقابل وجود دارد که گاه در صورت تعارض بین آنها کارکنان ممکن است مجبور شوند جایگاهی را در سازمان های غیر رسمی جست و جو کنند. سازمان غیر رسمی رفتار خاصی را از اعضای خود انتظار دارد و در مقابل افراد نیز توقع دارند که رضایتی از معاشرت با همکاران خود و روابط گروهی با آنان در حین کار به دست آورند. در نتیجه ی این فعل و انفعالات است که فرد رفتار خود را با خواسته های گروه منطبق می کند و گروه نیز ممکن است متقابلا انتظارات و هنجار خود را تعدیل کند. به همین ترتیب در محیط فیزیکی کار نیز یک نوع همبستگی و ارتباط متقابل بین فرد و ماشین وجود دارد. به عبارت دیگر شرایط فیزیکی، ابزار و وسایل و تکنولوژی کاربایستی با توجه به ویژگی های فیزیولوژیکی، روانی و اجتماعی افراد در محیط خدمت انتخاب شوند.

بخش دهم: سازمان به عنوان سیستم

نگرش سیستمی پس از جنگ جهانی دوم در طول سالهای ۱۹۵۰ تا ۱۹۵۶ توسط "برتalanفی" مطرح شد. بعد از جنگ جهانی دوم پیچیدگی و کثرت مسائل و مشکلات سازمانها و توسعه روزافزون آنها ایجاب می کرد که مسائل سازمانها به صورت چندبعدی و به عنوان یک مجموعه مطالعه شود که این مطالعات باعث پیدایش و تکامل تئوری سیستم ها گردید. از سیستم تعاریف مختلفی ارائه شده است که به چند مورد اشاره می شود:

سیستم عبارتست از مجموعه اجزایی که باهم کنش و واکنش و ارتباط متقابل دارند. در تعریف دیگر سیستم مجموعه ای از اجزاء وابسته بهم، که هر جزء بدون فعالیت جزء دیگر به طور جداگانه معنا پیدایی کنند. ویژگی های سیستم عبارتند از اینکه:

۱- حداقل از دو جزء تشکیل شده است

۲- هر جزء حداقل بایک جزء دیگر در ارتباط می باشد

۳- تغییر در یک جزء منجر به تغییر در اجزاء دیگر می گردد

۴- خصوصیت سینرژی داشته باشد یعنی "کل" خصوصیت متفاوت از اجزاء داشته باشد.

نگرش سیستمی، سازمان را به صورت یک کل و یک سیستم می نگرد، برای درک و شناخت این کل، شناخت اجزاء و عناصر تشکیل دهنده آن و نیز روابط و کنش های میان اجزاء و عناصر ضروری است. هر سیستم از اجزایی تشکیل شده است و هر جزء نقش خاصی را به منظور تحقق هدف سیستم دنبال می کند، این اجزاء عبارتند از:

۱- داده (درون داد): عبارت است از آنچه که به نحوی وارد سیستم می شود و فعالیت سیستم را امکان پذیر می سازد. بدیهی است بدون تزریق داده، ادامه حیات یا فعالیت سیستم ناممکن خواهد بود.

۲- فرایند: درون دادی که به یک سیستم وارد می شود طبق فرایند سیستم در جریان تغییر و تبدیل قرار می گیرد و بر طبق فرایند است که در داده ها تغییر پدید می آید.

۳- برون داد (ستاده): داده هایی که در فرایند تبدیل قرار می گیرند طبق نظم سازمانی که بر سیستم حاکم است به صورت کالا از سیستم به محیط صادر می شود.

۴- بازخورد: فرایند دورانی که در آن بخشی از ستاده به عنوان اطلاعات به داده بازخورده می شود و به این ترتیب سیستم را خود کنترل می سازد مانند عمل ترموستات که وظیفه حفظ دمای ثابت را بر عهده دارد.

۵- محیط سیستم: هر سیستم به طور کلی در محیطی قرار دارد، سیستم از عوامل محیطی تأثیر می پذیرد و بر آنها اثر می گذارد.

طبقه بندی سیستم ها

۱- سیستم اصلی و فرعی

سیستم اصلی سیستمی است که ازبهم پیوستن چندسیستم فرعی تشکیل می شود.

سیستم فرعی سیستمی جزئی است که برخوردنظارت داردوضمن انجام وظیفه خاص برای رسیدن به هدف معینی می کوشد.

۲-سیستم بازوبسته

سیستم بازنسبت به محیط خودتعامل وارتباط دارد.

سیستم بسته هیچ ارتباط وتعاملی بامحیط خودندارد.

۳-سیستم قطعی واحتمالی

درسیستم قطعی نتایج کارقابل پیش بینی است.

درسیستم احتمالی نتایج کارقابل پیش بینی نیست.

۴-طبقه بندی سیستم هابراساس پیچیدگی

طبقه اول(ساخت یاچارچوب)

طبقه دوم(سیستم های متحرک وساده)

طبقه سوم(سیستم های سایبرنتیک یاسیستم های که توسط مکانیسم پس خورکنترل می شود)

طبقه چهارم(یاخته یاسلول)

طبقه پنجم(سطح روئیدنی گیاه)

طبقه ششم(زندگی حیوانی)

طبقه هفتم(انسان است که دارای خودآگاهی است)

طبقه هشتم(سیستم اجتماعی است که پیچیده ترین سیستم هاست)

طبقه نهم(مربوط به نیازناشناخته است)

۵- سیستم های فیزیکی، زیستی و اجتماعی

از نظر جان بک این سیستم به سه دسته تقسیم می شود:

الف: سیستم فیزیکی (اتم، ملکول)

ب: سیستم زیستی (سلول، حیوان)

ج: سیستم اجتماعی (جوامع و اجتماعات)

۶- سیستم های ایستا و پویا

۷- سیستم های بیجان و جاندار

۸- سیستم های طبیعی و مصنوعی

۹- سیستم های خود کنترل و جدا کنترل

تاثیر نظریه عمومی سیستم ها بر مطالعه سازمان ها

کاربرد اصول نظریه عمومی سیستم ها در تحلیل فراگرد تجسم و طراحی اهداف، ساختار کارها، سازوکارهای کنترل، محیط، وابستگی و تعامل اجزای مرزها، خرده سیستم ها، ورودی ها، فراگرد تبدیل و خروجی ها اهمیت بیشتری می یابد. بنابراین ذکر برخی از مزایای بالقوه ی تفکر سیستمی برای مدیران مفید خواهد بود. این مزایا عبارتند از:

۱- تفکر سیستمی، خطر محدود شدن نگرش مدیر به یک وظیفه را برطرف می کند.

۲- تفکر سیستمی این امکان را برای مدیر ایجاد می کند تا هدف های خود را مرتبط با مجموعه هدف های کلان سازمان در نظر بگیرد.

۳- تفکر سیستمی این فرصت را برای سازمان ایجاد می کند تا خرده سیستم هایش را به گونه ای ساختار دهد که با اهداف خودش سازگار باشد.

۴- تفکر سیستمی با در نظر گرفتن مدل سیستم هدفمند امکان ارزیابی سازمان و تعیین میزان اثربخشی خرده سیستم ها را فراهم می سازد.

۵- تفکر سیستمی در طی سالیان طولانی به منزله یک مرحله منطقی در بهبود عملکرد با تاکید به کل نگری در رابطه به جزء نگری شکل گرفت.

سیستم های اطلاعاتی

امروزه اطلاعات یکی از منابع اصلی و باارزش هر سازمانی می باشد. همانطور که منابع انسانی، مواد اولیه، ماشین آلات، در روند تولید کالا و خدمات دارای نقش اساسی هستند اطلاعات نیز دارای جایگاه ویژه ای می اشد. هرچه سازمان بزرگتر و حجم عملیات آن پیچیده تر می شود اطلاعات نقش و اهمیت بیشتری پیدا میکند. همانطور که منابع غیراطلاعاتی از قبیل پرسنل، پول، مواد و ماشین آلات نیاز به اداره شدن دارد اطلاعات نیز به عنوان یکی از منابع مهم نیاز به مدیریت دارد. مدیریت اطلاعات در یکی سازمان مبادرت به طراحی سیستمی می نماید تا کار جمع آوری داده و پردازش آن و تولید اطلاعات و توزیع آن را در پیکره سازمان به عهده بگیرد تا اینکه اطلاعات بتواند وظیفه خود را همچون جریان خون در بدن انسان بطور مداوم و پیوسته به انجام رساند مهم ترین دریافت کننده اطلاعات، مدیریت است که حسب برنامه ریزی، نظارت و اخذ تصمیم بدان نیاز دارد. در جهان پر از رقابت نیرومندترین صلاح اطلاعات است. اطلاعات به مدیران کمک میکند که عملکرد خود را بهبود بخشند، با رقیبان مبارزه کنند، به نوآوری روی آورند، تعارضات را بکاهد و خود را با تحولات سریع بازار تطبیق دهند.

اهمیت سیستم های اطلاعاتی

در سال های اخیر سیستم اطلاعات مدیریت با استقبال زیادی روبرو بوده و دولت ها و سازمان ها سرمایه گذاری زیادی در این خصوص داشته اند. بخصوص در کشورهای پیشرفته این توجه به نسبت بالا می باشد و اهمیت موضوع به دو دلیل عمده زیر می باشد.

۱- سیستم اطلاعات ابزاری است برای تصمیم گیری، از طرفی تصمیم گیری جوهره مدیریت است و مدیر زمانی معنا و مفهوم پیدا میکند که دست به تصمیم بزند به زبان دیگر میتوان گفت که مدیریت مساوی تصمیم گیری است. از آنجایی که اطلاعات، اساس تصمیم گیری است، جنبه ۱ از سازماندهی که فرایند جریان اطلاعات را شرح می دهد مورد توجه زیادی قرار می گیرد. یک دستورالعمل خوب برای اخذ تصمیم از ۹۰ درصد اطلاعات و ۱۰ درصد الهام و بینش تشکیل می شود. براین اساس ملاحظه می شود که پایه یک تصمیم خوب اطلاعات است. اگر ساختار

تصمیم گیری در سازمان براساس اطلاعات نباشد تصمیمات بر مبنای ذوق و سلیقه افراد بوده و آن موقع سازمان قطعاً از اهداف خود دور خواهد شد.

تعریف اطلاعات

داده ها پس از پردازش به صورتی که دارای معنی و مفهوم باشند، تبدیل به اطلاعات می شوند. پردازش داده ها ممکن است شامل آمیختن حقایق یا غربال کردن جزئیات نامربوط آنها باشد. به دیگر سخن، اطلاعات در واقع داده های تغییر شکل یافته ای هستند که معنی یا آگاهی و معرفت خاصی را ابلاغ میکنند.

تعریف سیستم اطلاعاتی

سیستم اطلاعاتی سیستم است که داده ها را از واحد های مختلف دریافت نموده و تولید اطلاعات میکند و اطلاعات مربوط، بموقع، دقیق و شکل را در اختیار سطوح مختلف مدیران جهت تصمیم گیری بهینه قرار می دهد.

تاریخچه استفاده از اطلاعات و سیستم های اطلاعاتی

بسیاری از تاریخ نویسان عقیده دارند که یکی از مشخصات تمدن های متمدن، توانایی آنها در تولید و کاربرد موثر اطلاعات است. مثلاً در دره بین النهرین ۴۵۰۰ سال پیش از میلاد مسیح تمدن هایی شکوفا شد. از جمله نکات جالب توجه در باب این تمدن ها آن است که در این تمدن ها سرلوحه ای گلی دارای شکلها و اندازه های متفاوت، سوابق امور به نحو نسبتاً پیشرفته ای ثبت و نگهداری می شد.

بی از پانصد سال پیش، سرخپوستان اینکایی آمریکای جنوبی سیستم های اطلاعاتی نسبتاً جامعی به وجود آوردند که از پایگاه های اطلاعاتی و مدل های پردازش داده ها برخوردار بود و از هزاران رشته نخ گره خورده تشکیل می یافت که جمعیت یک روستا، عوارضی که بدان تعلق می گرفت، مقدار غله هر انبار، معاملات تجاری، شعر، سوابق جنگ ها و سایر رویدادهای تاریخی را نشان می دادند. با آراستن گره ها و رنگ های گوناگون در نظم های متفاوت، ترکیبی از فرمول های یاری دهنده حافظه، ارقام و اطلاعات را ایجاد می کردند، در واقع اینکاها پیشروان تحلیل گران سیستم امروزند.

نخستین نظام های اطلاعات که در دهه ۱۹۵۰ میلادی به وجود آمد. بیشتر جنبه عملیاتی داشته و کارهای ساده دفتری را به صورت خودکار می آورد. پس از آن در دهه ۱۹۷۰ نظام اطلاعات رده مدیریت و در دهه ۱۹۸۰ نظام های اطلاعات در رده راهبردی و مدیریت ارشد پا به میدان گذاشتند. از آنجایی که نظام های نخستین، بیشتر جنبه

فنی و عملیاتی داشتند مدیران می توانستند مسئولیت آنها را به کارکنان فنی رده پایین تفویض کنند. ولی نظام های کنونی به گونه مستقیم بر تصمیم گیری مدیریت و برنامه های راهبردی مدیران ارشد اثر دارند و در بیشتر موارد گزینش فرآورده ها و چگونگی ساخت آنها را نیز در بر می گیرند. بنابراین نمی توان مسئولیت این نظام ها را در بست در اختیار تصمیم گیران فنی گذاشت.

اجزاء سیستم اطلاعات

سیستم اطلاعات دارای دو بخش عمده می باشد

۱- تکنولوژی یا فن آوری اطلاعات (Information Technology): که خود شامل سخت افزار و نرم افزار می باشد.

سخت افزار: به اجزایی از تکنولوژی گفته می شود که قالا لمس و رویت می باشد که شامل رایانه و اجزاء جانبی آن شامل چاپگر و اسکنر و... می باشد.

نرم افزار: اجزایی از سیستم اطلاعاتی که ملموس و همچنین قابل رویت نیست که شامل انواع برنامه های کامپیوتری می باشد.

۲- نیروی انسانی: به کلیه افرادی که در ایجاد، تسهیل و در به کارگیری و استفاده از سیستم اطلاعاتی نقش دارند نیروی انسانی گفته می شود و نیروی انسانی شامل ۳ گروه می باشد.

۱-۲- گروه اول کسانی هستند که در ایجاد سیستم اطلاعات نقش دارند به اصطلاح طراحان و برنامه نویسان گفته می شود عمده کار این گروه قبل از بهره برداری است.

۲-۲- گروه دوم راهبران و متصدیان می باشند و تسهیلاتی را در سیستم ایجاد میکنند تا کاربران و سازمان بهتر بتواند از سیستم استفاده نماید. مدیران شبکه های کامپیوتری در این گروه قرار دارند.

۲-۳- گروه سوم کسانی هستند که وظیفه آنها استفاده از سیستم های اطلاعاتی می باشند و کاربران از این گروه می باشند.

از مدیران عالی سازمان تا پرسنل اجرایی که از برنامه استفاده میکنند جزء کاربران و از گروه سوم می باشند.

کار دو گروه اول به منظور ایجاد تسهیلات برای راحتی کار گروه سوم می باشد.

انواع سیستم های اطلاعات

۱- سیستم پردازش مبادلات (Transaction Processing System:TPS)

سیستم مکانیزه کردن فعالیت های یک بخش و یا واحدی از سازمان می باشد. مانند سیستم حقوق و دستمزد، حضور و غیاب کارکنان، آموزشی کارکنان،... تمرکز این سیستم بر روی داده است. کارهای روزمره سازمان را انجام داده و سولبق آنها را نگهداری و ثبت میکنند و دارای دو ویژگی مهم می باشد. نخست اینکه این نظام ها مرزهای میان سازمان و محیط پیرامون را گسترش می دهند. آنها مشتریان را با انبارها، کارخانه ها، و مدیریت سازمان، پیوند می زنند. دوم اینکه سیستم پردازش مبادلات، بزرگترین منبع تامین اطلاعات برای دیگر نظام ها می باشد. امروزه برای سازمان ها دشوار است که بدون این سیستم فعالیت کنند.

2- سیستم اطلاعات مدیریت (Management Information System:MIS)

این سیستم ارتباط منطقی بین TPS های مختلف را ایجاد می کند و تمرکز آن بر روی اطلاعات است. این سیستم در انجام وظیفه های برنامه ریزی، کنترل و تصمیم گیری رده مدیران، کارسازند و اطلاعات را از TPS ها دریافت نموده و در شکل گزارشهای چکیده و موردی به مدیران عرضه می کند. این اطلاعات از دیدگاه فنی کمتر پیچیده بوده و بیشتر به رویدادهای درون سازمان مربوط است.

۳- سیستم پشتیبانی تصمیم گیری (Decision Support System:D.S.S)

سیستمی است که بدیل ها و گزینه هایی را در اختیار تصمیم گیران قرار می دهد و آنها را با تعامل با این سیستم مناسب ترین گزینه ها را برای خود انتخاب خواهند کرد و تمرکز آن بر روی گزینه هاست و توان تصمیم گیری را تضمین می نماید.

سیستم های پشتیبانی تصمیم گیری را بیشتر به صورت مستقل و در واحد سازمانی استفاده کننده از آن برپا میکنند ولی وجود پیوند میان این سیستم و دیگر سیستم ها ضروری و سودمند است. و عمدتاً از دو سیستم اطلاعات مدیریت و پژوهش عملیاتی استفاده می نماید.

۴- سیستم خبره (Expert System:E.S)

سیستمی است که این مکان را فراهم میکند که بجای خبره تشخیص مساله داده و راه حل مناسب تجویز کند و یا به جای خبره تصمیم گیری میکند. سیستم خبره یکی از شاخه های هوش مصنوعی است که به این سیستم هوشمند نیز گفته می شود. در این سیستم تاکید و تمرکز روی تصمیم است.

۵- سیستم اطلاعاتی مدیران ارشد اجرایی (Executive Information System: E.S.S)

سیستمی است که اطلاعات را با سهولت و با شکل و فرم مناسب در اختیار مدیران ارشد اجرایی قرار می دهد به نحوی که آنها در حداقل زمان بیشترین مفاهیم اطلاعاتی را دریافت کنند. در این سیستم به مشخصه شکل بودن اطلاعات بیشترین توجه می شود. چون مدیران ارشد اجرایی با کمبود وقت و تنوع مشغله ذهنی مواجه بوده و با توجه به مسئولیت زیاد نیاز هست که در اسرع وقت تصمیم گیری نمایند لذا این سیستم، اطلاعات مورد نیاز را با شکل ها و گراف های گویا در اختیار مدیران قرار می دهد. در این نوع سیستم ها تاکید و تمرکز روی شکل اطلاعات می باشد.

۶- سیستم اطلاعات استراتژیک (Strategic Information System: SIS)

سیستمی است که سازمان را در انتخاب استراتژی خودش کمک می کند و از طرفی این امکان را فراهم می کند که سازمان روابط مناسبی با عوامل رقابتی داشته باشد. عوامل رقابتی شامل: رقبای بالفعل، رقبای بالقوه، خریداران، کالای جایگزین و عرضه کنندگان کالا می باشد.

۷- اتوماسیون (Automation Systems office: o.A.S)

فعالیت ستادی یک سازمان را به صورت اتوماتیک و خودکار در می آورد. به طوری که از حداقل کاغذ استفاده شود چون فعالیت ها و عملیات ها در صنعت سهل تر و شفاف تر بوده و پیچیدگی های کمتر نسبت به فعالیت های ستادی داشته، اتوماسیون اول در آنجا به انجام رسیده است. و امروزه این کار در سیستم اداری سازمان ها انجام میگیرد از جمله در کشور خودمان نیز شاهد هستیم که تعدادی از ادارات پیشرو، سیستم مکاتبات اداری به صورت مکانیزه در آمده و از حداقل کاغذ استفاده می شود.

۸- سیستم های اطلاعاتی بین (Inter Organization System: I.o.S)

سازمان ها به علت اینکه با دیگر سازمان ها در تعامل بوده به خصوص با توجه به نوع خدماتی که ارائه می دهند نیاز است بعضی مواقع با دیگر سازمان ها هماهنگ گردیده و مبادرت به تهیه سیستمی بنماید که نیاز هر دو سازمان را برآورد نماید. مثلاً بعضی از سازمان ها با عرضه کنندگان کالا و یا خریداران کالا یک ارتباط و یک سیستم اطلاعاتی بین سازمان ایجاد کرده اند. در دنیای رقابتی برای جایگاه مناسب سازمان ها چنین سیستمی توصیه می شود. مثلاً ارتباط شرکت های هواپیمایی و آژانس های هوایی.

منابع و مآخذ

- ۱- اتزیونی، آمیتای، سازمانهای جدید، ترجمه مسعود رضوی
- ۲- استیفن رایبیز، مبانی رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان، سید محمد اعرابی
- ۳- اصول مدیریت و سرپرستی، پرویز سعیدی و محمد رضا نظری
- ۴- مدیریت تولید، سید مهدی الوانی و نصراله میرشفیعی
- ۵- برنارد چستر، وظایف های مدیران، ترجمه محمد علی طوسی