



دانشگاه صنعتی شاهرود

دانشکده مدیریت و صنایع

فصل اول

موضوع رفتار سازمانی

گفتار اول : کلیات

مقدمه : بزرگترین کشمکش علم مدیریت در بدو ورود به قرن ۲۱ ، رقابت جهانی است . دومین کشمکش عمده این است که ما به دومین نسل دهه اطلاعات پیوند خورده ایم . اولین نسل ، فرآیند داده های ماشینی بود . اما نسل دوم به طرف تصمیم گیری و مخابرات ماشینی عزیمت کرده است . کشمکش عمده دیگری که اهمیت به خصوصی در رشته مدیریت دارد ، کیفیت تولید کالا و خدمت (انقلاب خدمات کیفیتی) است .

موضوع رفتار سازمانی

شناخت و بکارگیری رفتار صحیح ، محیط سازمان را جالب تر و میزان بهره وری را افزایش می دهد .

مدیر به عنوان تحلیل گر

عده ای عقیده دارند که مهارت های تحلیلی مدیر و اثر بخشی کار وی را می توان با دانش رفتار سازمانی افزایش داد . بدیهی است اگر مدیران بتوانند درک درستی از روابط علت - معلول در سازمانها داشته باشند ، تصمیمهای موثرتری اتخاذ می کنند .

دیدگاه نوین مدیریت

مدیریت از سه بعد فنی ، اداری ، تناسلی مورد توجه است . بعد فنی شامل مهارت های مدیران در کاربرد فنون ، روشها و دانش است . بعد انسانی مدیریت ، قدرت تشخیص و توانایی کار با مردم و بوسیله آنهاست . بعد ادراکی ، شناخت پیچیدگیهای کلی سازمان و انجام دادن امور در جهت تحقق هدفهای سازمان می باشد .

گرایش رفتار سازمانی

در ای گرایش لاری کامینز تاکید می کند که با رفتار سازمانی راهی برای تفکر ، طریقی برای درک مشکلات و تلاشی برای یافتن راه حل های عملی مبتنی بر تحقیقات علمی است . او مشخصه های رفتار سازمانی را به شرح ذیل بیان می کند :

- 1- مشکلات در چارچوب علت - معلول بیان می شود .
- 2- این رشته گرایش به تغییر دارد که برای سازمان و کارکنان آن مطلوب است .
- 3- این رشته به نحو مشخص ، ماهیت انسانی دارد و بدین جهت سعی در رشد فردی بهبود شخصی و خودیابی انسانها می کند .
- 4- این رشته کاربردی است .
- 5- این رشته ف دانش مبتنی بر واقعیات را در معرض دید قرار می دهد .

نکته: نظریه نوین رفتار سازمانی از دو گرایش و جنبش مدیریت علمی و روابط انسانی نتیجه می شود .

مکتب مدیریت علمی

این جنبش در اوایل قرن ۲۰ توسط فردریک تیلور در مطالعه زمان و حرکت در شرکت فولاد میدویل آغاز شد . امروزه با تیلور را متخصص بهره وری به حساب آورد . او معتقد بود که مطالعه علمی نحوه انجام دادن کار ، می تواند روشی عقلانی تر ، هدفمند و موثرتر برای انجام دادن آن کار مشخص کند . او درصدد یافتن بهترین راه برای انجام کارها با بهره وری بالا بود . بر طبق این نظریه-1 : جهت تعیین روشها بهینه انجام کار ، باید آن را بصورت علمی ملاحظه کرد -2 . با آموزش چگونگی انجام کار به کارگران ، بهره وری را بالا برد . ۳- کارگران باید مشتاق آموزش باشند .

جنبش روابط انسانی

پیروان این جنبش بر لزوم همکاری با کارکنان و تقویت روحیه آنان در محیط کار تاکید داشتند و این اولین نگرش رفتاری به مدیریت را ایجاد کردند که در فرایند تولید با افراد به عنوان انسان و نه ماشین رفتار شود و به نیازهای آنان توجه گردد تا به این

وسيله با بالا رفتن روجه کارکنان ، مدیریت را در رسیدن به بهره وری مطلوب ، یاری دهد . از نظر تاریخی مهمترین عامل های ایجاد این جنبش رکود اقتصادی ، جنبش کارگری و مطالعه های هائورن است.

1- رکود اقتصادی : تحلیلگران ، عاملهایی چون کاهش اعتماد مردم به دولت ، کاهش فزاینده سرمایه گذاری ، تحوهای دانش فنی نوین ، تراکم تولیدهای جدید ، اشباع بازار از کالاها و بادوام و ... را در رکود شدید اقتصادی موثر می دانند . رکود عواقبی مانند بیکاری ، نارضایتی ، عدم امنیت و ... به دنبال داشت که مدیران بر این اساس باید به کارکنان و امور مربوط به آنان ، توجه بیشتری می کردند . در نتیجه رکود عاملی جهت توجه به روابط انسانی شد .

2- جنبش کارگری : مدیران نیازهای کارگران را تشخیص نمی دادند و اکثر مدیران ، کارگران را استثمار می کردند . اما پس از مدتی بیش تر آنان کارکنان اداری را ایجاد کردند و به مساله هایی از جمله حقوق دستمزد ، ساعت های کار ، شرایط اشتغال و ... توجه کردند .

3- مطالعه های هائورن : این مطالعه ها ، نقطه عطف پیشرفت علمی و تاریخی این جنبش و از علت های اصلی آن به شمار می آید . اولین تحقیق هائورن ، تاثیر درجه های مختلف نور را بر تولید بطور تجربی بررسی کرد.

الف- آزمایشهای نور : مطالعه های التون مایو در کارخانه هائورن در شرکت وسترن الکتریک ، تجربه های مادی مدیریت علمی را به شدت تحت تاثیر قرار داد . در این آزمایش زنان کارگر را به دو گروه (گروهی در اتاق آزمایش که شدت نور متغییر بود و گروه دیگر را در اتاق کنترل که نور ثابت بود) تقسیم کردند . اما ملاحظه شد که بهره وری در هر دو اتاق افزایش یافت و تولید زیاد شد و به همین دلیل آزمایشهای دیگری صورت گرفت.

ب- آزمایشهای اتاق رله : با استفاده از تجربه های گذشته ، پژوهشگران ، اتاقی را به گونه ای مهیا کردند که بتواند کنترل بیشتری بر متغییرهای مستقل (زمان استراحت ، غذای گرم) اعمال کردند . مایو و همکارانی از دانشگاه هاروارد و نمایندگان شرکت وسترن الکتریک ، تاثیر ۱۳ متغییر از جمله : محل کار ، مدت استراحت هنگام کار و محل استراحت ، مدت کار روزانه ، ساعاتی کار هفتگی ، چگونگی پرداخت حقوق و دستمزد و غذای نیمروز را در بهره وری آزمودند . نتیجه اولین آزمایش اتاق با آزمایشهای نور مشابه بود . هر مرحله آزمایش منجر به بهره وری بیشتری شد . نتیجه مهم آزمایشها این بود که عدم شناخت کارکنان در محیط کار ، موجب از خود بیگانگی می شود.

پ- آزمایش اتاق سیم پیچی : مرحله نهایی آزمایشهای هائورن بود . هدف اولیه آن ، تحلیل عینی گروههای غیر رسمی کار بود . کار اصلی در این آزمایشها ، جمع آوری اطلاعات درباره طرز تلقی ، طرز فکر و احساسهای کارگران بود.

ت- نتایج مطالعه اتاق سیم پیچی : نتیجه ، برعکس اتاق رله بود . در اتاق سیم پیچی ، افزایش مداوم بهره وری ، مشاهده نشد بلکه گروه را محدود می کرد . دلایل این کار عبارتند از : ۱- ترس از بیکار شدن ۲- ترس از بالا بردن استاندارد ۳- محافظت از کارکنان کندکار ۴- رضایت مدیریت

نتیجه مطالعه های هائورن

این آزمایشها اساس نگرش رفتاری مدیریت را شامل می شود . از جنبه های جالب این مطالعه ها ، نتایج ناهمگونی بود که در اتاق رله و اتاق سیم پیچی بدست آمد . در اتاق رله ، بازده و بهره وری افزایش یافت و کارگران بسیار مثبت کار کردند . اما در اتاق سیم پیچی ، بازده توسط کارگران ناراضی و معترض ، محدود شد . در آغاز مطالعه های هائورن بر طبق پیش بینی های مدیریت علمی ، حدس می زدند رابطه مثبتی بین روشنایی و بازده کاهش یابد . اما در نور شدید که موجب آزار چشم می گردید و انتظار می رفت بازده کاهش یابد ، پژوهشگران هیچ رابطه قابل پیش بینی بین روشنایی و بازده پیدا نکردند . پژوهشگران نتیجه گرفتند که در رفتار کارگران و بهره وری عوامل اجتماعی نقش مهمتری از عاملهای مادی و اقتصادی ایفا می کنند . در این راستا اخلاق در ارتباط با عاملهایی چون شیوه سرپرستی ، روابط کارکنان در کار ، آزادی انتخاب روشهای کار و مفهومی که هنجارهای گروهی نامیده شد ، مطرح گردید.