

به نام خدا

موضوع : سیر تطور سازمان

درس : نظریه مدیریت و سازمان

استاد : جناب دکتر سلطانی

تهیه : نیما ترکپور

دانشگاه : خوارزمی

تعریف سازمان :

مجموعه ای از افراد با اهداف مشخص که به صورت آگاهانه در کنار یکدیگر فعالیت می کنند ما همگی مطالعات زیادی درباره سازمان داشته ایم ولی باید تمام مطالب را در یک چارچوب مشخص قرار دهیم که بتوان به صورت منظم آنها را مورد بررسی قرار داد این اتفاق بعد از قرن ۲۰ اتفاق می افتد

دسته بندی اول :

در این دسته بندی سازمان به مثابه یک سیستم در نظر گرفته می شود سازمان به عنوان سیستم بسته فعالیت می کند و به حیاط خود ادامه می دهد

ساختار سازمانی :

در این باره دو دیدگاه وجود دارد دیدگاه اول معتقد است ساختار سازمان وسیله ای برای رسیدن به اهداف سازمان می باشد و در یک دیدگاه دیگر سازمان به عنوان مفهومی مرکب از اجزا در نظر گرفته می شود که این اجزا هر کدام به دنبال منافع خود و قدرت هستند در واقع دیدگاه اول دیدی عقلانی نسبت به سازمان است و دیدگاه دوم دیدگاهی اجتماعی است که این دیدگاه بعد ها توسعه پیدا می کنند و در زمینه پیدایش مکتب روابط انسانی را پدید می آورند

ساختار و اهداف سازمانی :

اصلاً ساختار سازمانی چیست و به چه درد می خورد ساختار سازمانی مثل یک داربست عمل می کند و وظایف هر شخص را مشخص می کند و به اصطلاح سازمان را روغن کاری می کند اگر این ساختار متناسب با سازمان طراحی شود به دستیابی اهداف کمک می کند و اگر این ساختار متناسب با اهداف نباشد نه تنها دستیابی به اهداف را مشکل می کند بلکه باعث نابودی سازمان می شود ی مثال در شرکت UPS یک ساختار سازمانی طراحی شده بود که فرد باید در طول روز ۱۰۰۰ دستگاه را آماده و کنترل می کرد و در هر ۲۵۰۰ دستگاه تنها یک اشتباه مجاز بود این ساختار برای این سازمان مناسب بود چون باعث شده بود افراد با ظرفیت بیشتری کار کنند

تاریخ تقسیم کار :

تقسیم کار ، تاریخی بس طولانی دارد برای مثال شاید تعجب کنید اگر بگویم این پدیده برای اولین بار در کتاب مقدس دیده می شود در یک سفر پدر زن موسی به موسی می گوید تو به تنهایی نمی توانی این کار را انجام دهی و افراد باید هرکدام بخشی از کار را انجام دهند

تفویض اختیار :

یک مفهوم متریقی از تقسیم کار است و سلسله مراتب اداری در سازمان به این علت طراحی شده است که مدیر درگیر فرایند های تکراری نشود و بر امور مهم تمرکز کند برای مثال در کلیسا پاپ قدرت را به کشیش ها تفویض می کند

سهم آدام اسمیت :

آدام اسمیت بیان میکند که اگر یک کارخانه تولید پین را در نظر بگیریم اگر یک کارگر بخواهد صفر تا صد یک پین را در نظر بگیریم اگر یک کارگر بخواهد صفر تا صد یک پین را تولید کند صرفا میتواند تعداد کمی پین تولید کند ولی اگر این کار را به ۱۸ مرحله مختلف تقسیم کنیم و هر شخص فقط یک مرحله را به عهده بگیرد این عدد خیلی بیشتر می شود .

برای مثال یکی میله را گداخته کند و دیگری آن را در آب سرد فرو کند این تقسیم باعث کارایی در سازمان ها می شود و بعدها این اصل را به عنوان یک قاعده عقلانی برای همه سازمان ها و مدیران در نظر گرفت

انقلاب صنعتی انگلستان :

در قرن ۱۸ در انگلستان انقلابی رخ داد و در نتیجه این انقلاب ماشین جایگزین انسان شد و نیروی انسان نسبت به نیروی بازوی انسان ها برتری داشت و نیروی بخار نقشی کلیدی در این انقلاب داشت و علاوه بر افزایش کارایی هزینه ها به شدت کاهش یافت .

مکتب مدیریت علمی :

در سال ۱۹۱۱ فردریک تیلور که یک مهندس مکانیک بود در یک کارخانه استیل سازی کار می کرد او یک مهندس با سابقه بود در زمانی که در کارخانه مشغول مشاهده بود متوجه شد که ظرفیت کارکنان بسیار کم است او معتقد بود با وجود این که کارکنان با تمام ظرفیت خود کار میکنند معتقد بود که آنها با یک سوم ظرفیت مشغول کار هستند او اصولی را پیشنهاد کرد که عبارتند از :

۱-انتخاب علمی کارگران

۲-آموزش علمی کار به آن ها

۳-انجام برنامه ریزی توسط مدیر و کارهای فیزیکی توسط کارگران

۴- اعطای پاداش به تیلور با وجود این که سازمان را خیلی محدود در نظر می گرفت ولی اصول اولیه او پایه و اساسی برای مدیریت صنعتی بود

هنری فایول :

۱- تقسیم کار

۲- اختیار : اختیار یک مدیر باید متناسب با مسئولیت های او باشد

۳- نظم و انضباط : طبعیت از قوانین سازمان

۴- وحدت فرماندهی : یعنی فرد صرفا از یک نفر دستور بگیرد و به یک نفر پاسخگو باشد

۵- وحدت جهت : گروه های یکسان با اهداف مشابه باید زیر نظر یک مدیر باشد

۶- منافع عمومی بر فردی مقدم است

۷- پاداش : دریافت دستمزد عادلانه

۸- تمرکز : میزان مشارکت کارکنان

۹- زنجیره فرمان : بیان سلسله مراتب

۱۰- زمان و مکان مناسب

۱۱- انصاف : مهربان بودن با زیردستان

۱۲- ثبات تصدی: جایگزین کردن افراد در جای خالی

۱۳- خلاقیت

۱۴- ارتقا روحیه تیم

ماکس وبر :

وبر یک جامعه شناس آلمانی بود او یک مدل ایده آل ارائه کرد که در اکثر سازمان های بزرگ کاربرد دارد به گفته او اگر سازمانی فاقد بروکراسی باشد نابودی و زوال آن حتمی است

اصول بروکراسی عبارتند از :

۱- تقسیم کار

۲- سلسله مراتب اختیارات روشن

۳- انتخاب رسمی

۴- قوانین و مقررات دقیق

۵- روابط غیر شخصی

ما امروز فقط بخشی از بروکراسی را وام گرفته ایم و تفسیر غلطی از آن داریم

برنامه ریزی منطقی رالف دیویس :

او بیان می کند نتیجه و دستاورد سازمان به هدف او بر می گردد آنچیزی که فاصله بین اهداف سازمان و نتایج را پر می کند فعالیت اعضا است و این وظیفه مدیر است که طوری این فعالیت ها را کنار هم بگذارد که ساختار متناسب با اهداف سازمانی را به وجود آورد

مکتب روابط انسانی :

مکتب روابط انسانی نقطه مقابل مکتب کلاسیک هست که بر خلاف مکتب کلاسیک که سازمان را متشکل از وظایف می داند این مکتب سازمان را متشکل از وظایف و انسان ها می داند و بیشتر بر جنبه های اجتماعی توجه دارد

مطالعات هاثورن :

یک شرکت وسترن التریک به دانشگاه هاروارد مراجعه کرد و به التون مایو پیشنهاد داد که به همراه تیمی از دانشجویان به حل مشکل این شرکت بپردازند مایو به همراه دانشجویان خود کارکنان این شرکت را به دو گروه تقسیم کرده اند یک گروه آزمایش و یک گروه کنترل و گروهی از دانشجویان مشغول یادداشت برداری از کار گروه آزمایش شدند ابتدا گروه آزمایش در شرایط تحت کاهش نور افزایش نور کاهش دما و افزایش دما همچنان بهره‌وری بالا است بعد ها مایو متوجه شد که این به علت توجه به افراد است و این پژوهش پیشگام مکتب روابط انسانی است

نظریه سیستم های تعاونی بارنارد :

بارنارد با ترکیب نظریات گذشته تیلور ، فایول و مطالعات هاثورن به این نتیجه رسید که صرفاً توجه به بحث فنی یا توجه به نیاز کارمندان فایده ای ندارد و باید بین آنها تعادلی ایجاد کرد او مطرح می کند که اقتدار لزوماً از بالا به پایین نیست و این اقتدار بسته به پاسخ زیردستان است و باید تاثیر گروه های غیر رسمی را در سازمان در نظر گرفت

نظریه X و Y :

داگلاس مک گرگور دودیدگاه مختلف مدیران را برای کارمندان مطرح می کند در نظریه X افراد ذاتاً تنبل و از زیر کار دررو در نظر می گیرند بلکه باید به کارکنان اجبار کرد ولی در نظریه Y افراد ذاتاً پر کوشش در نظر گرفته می شوند و بر انگیزش افراد توجه می کنند

وارن بنیس :

بعد از دیدن نتایج منفی شماری از سازمان ها و افراد نسبت به بروکراسی بدبین شدند بنیس مطرح می کند که تصمیم گیری مقتدرانه بروکراسی بی فایده است و تخصص باید جایگزین اقتدار شود بنیس نیز به نحو دیگری افراطی است

دیدگاه زیست محیطی کاتز و گان :

این دیدگاه سیستم های باز و بسته را تعریف می کند و می گوید سیستم هایی که با محیط خود رابطه ندارند سیستم بسته و سازمان هایی که با محیط خود رابطه دارند سیستم باز هستند که سیستم های باز بقای بیشتری از سیستم های بسته دارند

محدودیت عقلانی سایمون :

او بیان می کند مدیران در تصمیم گیری های خود به دلیل محدودیت های عقلانی لزوماً گزینه های بهینه را انتخاب نمی کنند بلکه در دسترس ترین گزینه را انتخاب می کنند

تعریف سازمان و دو دیدگاه بنیادین :

تعریف سازمان به عنوان مجموعه‌ای از افراد که برای دستیابی به اهداف مشخص، به صورت آگاهانه در کنار یکدیگر فعالیت می‌کنند ، نقطه آغازین بررسی‌های منظم علمی است. مطالعات سازمان در چارچوب مشخص، پس از قرن بیستم میلادی شکل گرفت تا بتوان پدیده‌های پیچیده درون آن را به شکلی نظام‌مند بررسی کرد. در ابتدای این مسیر، سازمان اغلب به مثابه یک سیستم بسته در نظر گرفته می‌شد که به‌تنهایی و بدون تأثیرپذیری جدی از محیط بیرونی، به حیات خود ادامه می‌دهد. این فرض (سیستم بسته) زمینه فکری را برای مکاتب کلاسیک فراهم کرد که در جستجوی قوانین جهان‌شمول و داخلی برای بهینه‌سازی بودند. با این حال، درک ماهیت سازمان تنها به تعریف کارکردی محدود نمی‌شود، بلکه دیدگاه‌های متفاوتی نسبت به ساختار آن وجود دارد که عمق فلسفی این رشته را مشخص می‌کند. دیدگاه اول، ساختار را وسیله‌ای کاملاً عقلانی و سازمانی است

ابزاری برای رسیدن به اهداف سازمان می‌داند. ساختار در این نگاه، مانند یک داربست عمل می‌کند که وظایف هر شخص را مشخص کرده و فرآیندها را "روغن‌کاری" می‌کند تا دستیابی به اهداف تسهیل شود. این دیدگاه، بنیان مکتب کلاسیک است. در مقابل، دیدگاه دوم، سازمان را به مثابه مفهومی مرکب از اجزای متعددی در نظر می‌گیرد که هر کدام از این اجزا به جای تمرکز بر هدف مشترک، به دنبال منافع شخصی و کسب قدرت هستند. این دیدگاه اجتماعی و سیاسی نسبت به سازمان، بعدها زمینه ساز پیدایش و توسعه مکتب روابط انسانی و نظریه‌های رفتار سازمانی شد. تضاد میان این دو دیدگاه (عقلانی/ابزاری در برابر اجتماعی/سیاسی) یک موضوع محوری در تمام سازمان است

نظریه‌های

مبانی تاریخی و اقتصادی تقسیم کار و تخصص :

مفهوم تقسیم کار، که یکی از ستون‌های اصلی ساختار سازمانی است، تاریخی بسیار طولانی دارد. ریشه‌های این پدیده حتی در متون کهن و مذهبی نیز مشاهده می‌شود؛ برای مثال، در متنی اشاره شده است که پدرزن موسی به او می‌گوید که به تنهایی نمی‌تواند تمام کارها را انجام دهد و افراد باید هر کدام بخشی از کار را به عهده بگیرند. این مثال نشان می‌دهد که تقسیم وظایف، از ابتدا به عنوان راهکاری برای مدیریت بار سنگین مسئولیت مطرح بوده است. در قرن هجدهم، با ظهور آدام اسمیت، این مفهوم از یک پدیده اجتماعی به یک نیروی اقتصادی قابل اندازه‌گیری تبدیل شد. اسمیت با مثال مشهور کارخانه تولید پین توضیح داد که اگر یک کارگر بخواهد تمام فرآیند تولید پین را از صفر تا صد به تنهایی انجام دهد، تنها می‌تواند تعداد کمی تولید کند. اما اگر همان کار به ۱۸ مرحله مختلف تقسیم شود و هر شخص تنها یک مرحله را برعهده بگیرد (مثلاً یکی

میله را گداخته و دیگری آن را سرد کند)، کارایی به شدت افزایش می‌یابد. این نگاه، تقسیم کار را به عنوان یک قاعده عقلانی و روشی سیستماتیک برای افزایش بهره‌وری در همه سازمان‌ها معرفی کرد. تحولات عمیق‌تر با انقلاب صنعتی انگلستان در قرن ۱۸ رخ داد که در آن ماشین جایگزین نیروی انسانی شد و نیروی بخار نقش کلیدی در افزایش کارایی و کاهش هزینه‌ها داشت. این پیشرفت‌های تکنولوژیکی و اقتصادی، بستر مناسبی را برای ظهور مکاتب مدیریت علمی که بر کارایی مکانیکی تمرکز داشتند، فراهم ساخت. یک مفهوم مترقی و مکمل تقسیم کار، تفویض اختیار است. سلسله مراتب اداری در سازمان دقیقاً به این علت طراحی شده است که مدیران درگیر فرآیندهای تکراری و جزئی نشوند و بتوانند بر امور مهم و استراتژیک تمرکز کنند. تفویض اختیار، جداسازی وظایف را با جداسازی مسئولیت‌ها و قدرت تصمیم‌گیری تکمیل می‌کند (مانند تفویض قدرت پاپ به کشیش‌ها). این تفکیک مسئولیت، کاملاً با ایده تیلور مبنی بر تمرکز مدیر بر برنامه‌ریزی و کارگر بر اجرای فیزیکی همسو است

اوج عقلانیت: مکتب کلاسیک (سیستم بسته و انسان اقتصادی)

مکتب کلاسیک در واکنش به ناکارآمدی‌های موجود در سازمان‌های صنعتی در اواخر قرن نوزدهم و اوایل قرن بیستم ظهور کرد. این مکتب بر پایه این فرض بنا نهاده شده بود که سازمان یک سیستم بسته است و با دستیابی به «بهترین راه واحد» (ONE BEST WAY)، می‌توان کارایی را به حداکثر رساند. این رویکرد در پی تحقق عقلانیت ابزاری است؛ یعنی تبدیل سازمان به یک ماشین طراحی شده برای رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده با حداکثر کارایی

مدیریت علمی فردریک تیلور:

فردریک وینسلو تیلور، مهندس مکانیک، به عنوان بنیان‌گذار مدیریت علمی، هدف خود را جایگزینی روش‌های سنتی (روش‌های غریزی و سرانگشتی) با روش‌های علمی برای بهبود کارایی و افزایش تولید قرار داد. او در کارخانه استیل‌سازی متوجه شد که کارکنان با وجود تظاهر به فعالیت با تمام ظرفیت، تنها با یک سوم ظرفیت واقعی خود مشغول کار هستند. اصول چهارگانه تیلور بر تحلیل دقیق وظایف و بهینه‌سازی عملکرد نیروی کار تأکید دارد: ۱. توسعه علم برای هر شغل: به جای روش‌های سنتی، باید برای هر وظیفه یک روش علمی و استاندارد شده طراحی شود. این شامل تجزیه و تحلیل دقیق وظایف و تعیین بهینه‌ترین روش برای انجام کار است. ۲. انتخاب و آموزش علمی کارگران: انتخاب نیروی کار باید بر اساس مهارت‌های خاص علمی انجام گیرد و سپس کارگران برای انجام وظایف طبق استانداردها آموزش داده شوند. ۳. تقسیم مسئولیت‌ها: مدیران

مسئول برنامه‌ریزی، نظارت و بهبود روش‌ها هستند، در حالی که کارگران صرفاً مسئول انجام کارهای فیزیکی طبق استانداردهای تعیین شده می‌باشند. ۴. همکاری و پاداش: ایجاد همکاری مؤثر بین مدیریت و کارگران و اعطای پاداش عادلانه به منظور افزایش انگیزه و بهره‌وری. مدیریت علمی پایه و اساس مدیریت صنعتی بود و تأثیرات آن، مانند استانداردسازی فرآیندها و تخصص‌گرایی شدید، همچنان در سازمان‌های امروزی برای بهبود بهره‌وری دیده می‌شود. با این حال، مهم‌ترین نقد وارده به تیلور این است که او سازمان را بسیار محدود در نظر می‌گرفت و عمدتاً بر کارایی ماشینی تمرکز داشت، در حالی که جنبه‌های انسانی و اجتماعی کارگر را نادیده می‌انگاشت

مدیریت اداری هنری فایول:

هنری فایول، برخلاف تیلور که بر سطح کارگری تمرکز داشت، توجه خود را به وظایف مدیران و ساختار کلی سازمان معطوف کرد. فایول چارچوبی از وظایف مدیریتی (برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هدایت، کنترل) ارائه کرد و بر ساختار منسجم و عقلانی تأکید داشت. از میان چهارده اصل مدیریتی فایول، چند اصل نقش حیاتی در طراحی ساختار کلاسیک دارند: وحدت فرماندهی: کارمند باید صرفاً از یک نفر دستور بگیرد و به یک نفر پاسخگو باشد تا از سردرگمی جلوگیری شود. وحدت جهت: گروه‌هایی که اهداف مشابه دارند، باید تحت نظر یک مدیر فعالیت کنند. زنجیره فرمان (سلسله مراتب): بیان روشن و مشخص خطوط فرماندهی و سطوح اختیار در سازمان. اختیار و مسئولیت: اختیار اعطا شده به مدیر باید با مسئولیت‌های او متناسب باشد. هرچند فایول اصول «خلاقیت» و «ارتقا روحیه تیم» را نیز مطرح کرد، اما عمده تأکید او بر یک ساختار رسمی و سلسله مراتبی بود که منافع عمومی را بر منافع فردی مقدم می‌داند.

مدل بوروکراسی ماکس وبر:

ماکس وبر، جامعه‌شناس آلمانی، بوروکراسی را به عنوان یک مدل ایده آل (IDEAL TYPE) برای سازمان‌های بزرگ ارائه کرد. وبر معتقد بود که اگر سازمانی فاقد یک ساختار بوروکراتیک مبتنی بر اقتدار عقلانی-قانونی باشد، نابودی و زوال آن حتمی است. این سیستم برای اداره امور به شیوه‌ای منطقی و کارآمد طراحی شده بود. اصول بوروکراسی وبر بر اساس تضمین عقلانیت و بی‌طرفی در عملیات استوارند:

۱. تقسیم کار و تخصص: تقسیم وظایف خاص برحسب تخصص.
۲. سلسله مراتب اختیارات روشن: سازماندهی هرمی که در آن افراد در رأس، اختیارات و مسئولیت بیشتری دارند.
۳. قوانین و مقررات دقیق: تصمیم‌گیری‌ها باید بر اساس رویه‌های سختگیرانه، رسمی و قواعد تعیین‌شده انجام شود.
۴. انتخاب رسمی: استخدام و ارتقاء باید بر اساس شایستگی و معیارهای عینی انجام گیرد.
۵. روابط غیرشخصی: جهت‌گیری غیرشخصی به منظور تضمین عدالت و رفتار استاندارد در سازمان. مدل بوروکراسی به دنبال به حداقل رساندن نوسانات ناشی از قضاوت و اراده فردی بود تا رفتار سازمانی به هدف عقلانیت ابزاری

نزدیک شود. با این حال، وبر این مدل را در شکل مطلوب و کامل آن مورد بحث قرار داد. در عمل، سازمان‌های بوروکراتیک امروزی با معایب جدی روبرو هستند. این ساختارها بسیار خشک هستند و انعطاف‌پذیری لازم برای محیط‌های متغیر را ندارند. نادیده گرفتن روابط انسانی، که مطالعات بعدی نشان دادند می‌تواند کارایی را افزایش دهد، یکی از بزرگ‌ترین محدودیت‌های آن است. همچنین، بوروکراسی‌ها به سمت محافظه‌کاری گرایش پیدا می‌کنند و ترس مقامات پایین از مقامات بالا، مانع از جسارت در نوآوری فراتر از محدوده قواعد رسمی می‌شود

انقلاب روابط انسانی: کشف عامل اجتماعی و انگیزش

مکتب نئوکلاسیک یا روابط انسانی، نقطه عطفی در تئوری سازمان بود که فرضیات بنیادین مکتب کلاسیک (انسان اقتصادی و تمرکز محض بر کارایی) را به چالش کشید. این مکتب سازمان را نه فقط متشکل از وظایف، بلکه متشکل از وظایف و انسان‌ها می‌داند و بر جنبه‌های اجتماعی توجه دارد

مطالعات هاثورن:

مطالعات هاثورن (در شرکت وسترن الکتریک) که توسط التون مایو و تیمش از دانشگاه هاروارد انجام شد ، مهمترین عامل در گذار از مکتب کلاسیک بود. این تحقیقات در ابتدا برای بررسی تأثیر عوامل فیزیکی (مانند کاهش یا افزایش نور و دما) بر بهره‌وری کارگران انجام شد. یافته‌های غیرمنتظره این بود که تقریباً هر تغییری در شرایط، حتی تغییرات متناقض (مانند کاهش نور در حد شمع یا افزایش حداکثری آن)، منجر به بهبود عملکرد می‌شد. اثر هاثورن (THE HAWTHORNE EFFECT) نشان داد که افزایش بهره‌وری نه به دلیل تغییرات فیزیکی، بلکه به علت توجه به افراد، نظارت مستقیم محققان، و حس ارزشمندی بود که در کارکنان ایجاد شده بود. این پژوهش پیشگام مکتب روابط انسانی بود و نتایج کلیدی زیر را به دست داد: اهمیت عوامل اجتماعی: تعامل با همکاران و توجه، نقش مهمی در انگیزش و بهره‌وری کارگران ایفا می‌کند. انگیزه‌های فراتر از اقتصاد: کارگران

انگیزه‌هایی دارند که صرفاً اقتصادی نیستند. تغییر نقش مدیر: مدیران باید به عوامل روان‌شناختی و نیازهای اجتماعی و روانی کارکنان توجه کنند تا محیط کاری مساعدی ایجاد شود. این مطالعات تأثیر عمیقی بر رفتار سازمانی گذاشت و تمرکز مدیریت را از مهندسی کار (تیلور) به مهندسی روابط انسانی تغییر داد

چستر بارنارد :

چستر بارنارد در دهه ۱۹۳۰ با ارائه نظریه سیستم‌های تعاونی، نقش محوری در ادغام دیدگاه‌های فنی و اجتماعی ایفا کرد. او با ترکیب نظریات کلاسیک (تیلور و فایول) با یافته‌های هاثورن به این نتیجه رسید که صرفاً توجه به بعد فنی یا توجه محض به نیازهای کارمندان کافی نیست و باید بین آنها تعادلی ایجاد کرد. بارنارد سازمان را به مثابه «سیستم همکاری» تحلیل کرد و بر دو مفهوم اساسی تأکید داشت: ۱. اقتدار پذیرفته‌شده (THE ACCEPTANCE THEORY OF AUTHORITY) بارنارد مطرح کرد که اقتدار لزوماً از بالا به پایین نیست، بلکه وابسته به پاسخ و

تمایل زیردستان به پذیرش و همکاری است. اگر زیردستان، اقتدار را نپذیرند،

دستورات مدیران فاقد اعتبار خواهند بود. این نظریه، پارادایم اقتدار مطلق بوروکراتیک (حق رسمی) را به یک امتیاز اجتماعی و کسب‌شده تغییر داد. ۲. اهمیت گروه‌های غیررسمی: او تأکید کرد که باید تأثیر گروه‌های غیررسمی در سازمان در نظر گرفته شود. این گروه‌ها در شکل‌گیری نگرش‌ها، قضاوت‌ها و رفتارهای فردی نقش دارند و کمک‌های خودجوش اعضا (که بعدتر رفتار شهروندی سازمانی نامیده شد) برای بقای سازمان ضروری است. بارنارد با این دیدگاه، انگیزه‌های انسانی را فراتر از عوامل اقتصادی دید و مواردی چون احساس تعلق، کسب قدرت، تجربه آموزی و رهبری دیگران را مورد توجه قرار داد

نظریه X و Y داگلاس مک گرگور :

این نظریه دو دیدگاه متضاد مدیران نسبت به ماهیت کارمندان را مطرح می‌کند. در نظریه X همسو با مفروضات کلاسیک)، افراد ذاتاً تنبل و نیازمند اجبار در نظر گرفته می‌شوند. در مقابل، نظریه Y همسو با مفروضات روابط انسانی)، افراد را ذاتاً پر کوشش، خلاق و متعهد می‌داند که بر انگیزش درونی تمرکز دارند

سلسله مراتب نیازهای مازلو:

آبراهام مازلو در سال ۱۹۴۳ پنج سطح نیاز (فیزیولوژیکی، ایمنی، تعلق، احترام و خودشکوفایی) را مطرح کرد. در بافت سازمانی، این هرم بیان می‌کند که مدیران باید با تأمین نیازهای سطوح پایین‌تر، زمینه‌ای برای دستیابی کارکنان به نیازهای سطح بالاتر (مانند خودشکوفایی و ایجاد حس ارزشمندی) فراهم آورند

پارادایم اقتضایی :

با پیچیده‌تر شدن محیط‌های اقتصادی و فناوری، مشخص شد که نه اصول جهانی کلاسیک و نه تمرکز صرف بر انسان نئوکلاسیک، نمی‌تواند بقای سازمان را تضمین کند. پارادایم مدرن با تأکید بر ارتباط سازمان با محیط و محدودیت‌های تصمیم‌گیری انسانی شکل گرفت

نظریه عمومی سیستم‌ها:

نظریه عمومی سیستم‌ها، که توسط لودویگ فان بerta لانفی آغاز شد ، سازمان را یک کلیت متشکل از اجزای مرتبط و متعامل می‌داند. در این دیدگاه، کل سازمان ویژگی‌هایی دارد که در جمع جبری تک تک اعضای آن نیست. مهم‌ترین دستاورد این مکتب، تمایز بین سیستم‌های بسته و باز بود. سیستم بسته: سیستم‌هایی که با محیط خود رابطه ندارند (دیدگاه کلاسیک) و رفتارشان بر اساس قوانین علی ذاتی و ساختار درونی است. سیستم باز: سازمان‌هایی که با محیط خود تعامل دارند. کاتز و گان تأکید کردند که سیستم‌های باز بقای سازمان را تأیید می‌کند .

آنتروپی منفی : NEGATIVE ENTROPY

یستم‌های باز می‌توانند با وارد کردن منابع و انرژی از محیط، با زوال و بی‌نظمی مقابله کرده و روند آنتروپی (نابودی) را معکوس کنند

هم‌پایانی :

این مفهوم بیان می‌کند که در سیستم‌های باز، برای رسیدن به یک خروجی یا مقصد معین، تنها یک راه وجود ندارد و مسیرهای متعددی می‌توانند به نتایج یکسان منجر شوند. این اصل، ایده «یک بهترین راه واحد» تیلور را به طور کامل ابطال می‌کند و نشان می‌دهد که عملکرد مطلوب می‌تواند نتیجه سازگاری با متغیرهای مختلف باشد .

[HTTPS://BORHANBS.IR/NEWS/180/%D8%A7%D8%B5%D9%88%D9%84-%D9%85%D8%AF%DB%8C%D8%B1%DB%8C%D8%AA%DB%8C-%D8%AA%DB%8C%D9%84%D9%88%D8%B1-%D9%85%D8%A8%D8%A7%D9%86%DB%8C-%D9%85%D8%AF%DB%8C%D8%B1%DB%8C%D8%AA-%D8%B9%D9%84%D9%85%DB%8C](https://borhanbs.ir/news/180/%D8%A7%D8%B5%D9%88%D9%84-%D9%85%D8%AF%DB%8C%D8%B1%DB%8C%D8%AA%DB%8C-%D8%AA%DB%8C%D9%84%D9%88%D8%B1-%D9%85%D8%A8%D8%A7%D9%86%DB%8C-%D9%85%D8%AF%DB%8C%D8%B1%DB%8C%D8%AA-%D8%B9%D9%84%D9%85%DB%8C)

[HTTPS://KARBOOM.IO/MAG/ARTICLES/%D8%A7%D8%B5%D9%88%D9%84-%D9%85%D8%AF%DB%8C%D8%B1%DB%8C%D8%AA-%DA%86%DB%8C%D8%B3%D8%AA](https://karboom.io/mag/articles/%D8%A7%D8%B5%D9%88%D9%84-%D9%85%D8%AF%DB%8C%D8%B1%DB%8C%D8%AA-%DA%86%DB%8C%D8%B3%D8%AA)

[HTTPS://MAKTABKHOONEH.ORG/MAG/TYPES-OF-MANAGEMENT-SCHOOLS/](https://maktabkhooneh.org/mag/types-of-management-schools/)

[HTTPS://OOSOOLEMODIRIATE.BLOGFA.COM/POST/13](https://oosoolediriate.blogfa.com/post/13)

[HTTPS://JAFARHASHEMLOU.BLOGFA.COM/POST/2420](https://jafarhashemlou.blogfa.com/post/2420)

[HTTPS://WWW.TEJARATEFARDA.COM/%D8%A8%D8%AE%D8%B4-%D8%A8%DB%8C%D9%86-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%84%D9%84-%D8%A7%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%AF-36/39546-%D8%B9%D9%82%D9%84%D8%A7%D9%86%DB%8C%D8%AA-%D9%85%D8%AD%D8%AF%D9%88%D8%AF](https://www.tejaratefarda.com/%D8%A8%D8%AE%D8%B4-%D8%A8%DB%8C%D9%86-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%84%D9%84-%D8%A7%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%AF-36/39546-%D8%B9%D9%82%D9%84%D8%A7%D9%86%DB%8C%D8%AA-%D9%85%D8%AD%D8%AF%D9%88%D8%AF)

<https://www.google.com/search?q=https://drsayyad.com/2015/10/04/%25D9%2585%25D9%2582%25D8%25A7%25D9%258A%25D8%25B3%25D9%2587-%25D9%2588-%25D8%25A8%25D9%258A%25D8%25A7%25D9%2586-%25D9%2588%25DB%258C%25DA%2598%25DA%25AF%25DB%258C%25D9%2587%25D8%25A7%25DB%258C-%25D8%25B3%25DB%258C%25D8%25B3%25D8%25AA%25D9%2585%25D9%2587%25D8%25A7%25DB%258C-%25D9%2585%25DA%25A9%25D8%25A7%25D9%2586%25DB%258C-2/>

<http://bobook.ir/%D8%B3%D8%A7%D8%B2%D9%85%D8%A7%D9%86%E2%80%8C%D9%87%D8%A7%DB%8C-%D9%85%DA%A9%D8%A7%D9%86%DB%8C%DA%A9%DB%8C-%D9%88-%D8%A7%D8%B1%DA%AF%D8%A7%D9%86%DB%8C%DA%A9%DB%8C/>

<https://mahanbs.com/resources/hawthorne-effect/>

<https://www.migna.ir/news/50793/%D8%A7%D8%AB%D8%B1-%D9%87%D8%A7%D9%88%D8%AA%D9%88%D8%B1%D9%86-%DA%86%DB%8C%D8%B3%D8%AA-HAWTHORNE-EFFECT>

<https://www.migna.ir/news/50793/%D8%A7%D8%AB%D8%B1-%D9%87%D8%A7%D9%88%D8%AA%D9%88%D8%B1%D9%86-%DA%86%DB%8C%D8%B3%D8%AA-HAWTHORNE-EFFECT>

<https://www.baspargostar.com/tr/blog/organizational-behavior>

[HTTPS://JAFARHASHEMLOU.BLOGFA.COM/POST/974](https://jafarhashemlou.blogfa.com/post/974)

[HTTPS://WWW.IRANTALENT.COM/BLOG/MASLOWS-HIERARCHY-OF-NEEDS/](https://www.irantalent.com/blog/maslows-hierarchy-of-needs/)

[HTTPS://DIDAR.ME/IMPLEMENTATION-OF-MASLOWS-HIERARCHY-IN-ORGANIZATIONS/](https://didar.me/implementation-of-maslows-hierarchy-in-organizations/)

[HTTPS://CIVILICA.COM/DOC/2014226/](https://civilica.com/doc/2014226/)

[HTTPS://SID.IR/PAPER/899254/FA](https://sid.ir/paper/899254/fa)

[HTTPS://PARSMODIR.COM/THEORY/SYSTEM](https://parsmodir.com/theory/system)

[HTTPS://MOTAMEM.ORG/%D9%87%D9%85-%D9%BE%D8%A7%DB%8C%D8%A7%D9%86%DB%8C/](https://motamem.org/%D9%87%D9%85-%D9%BE%D8%A7%DB%8C%D8%A7%D9%86%DB%8C/)

[HTTPS://JAACSI.ALZAHRA.AC.IR/ARTICLE_463_EE4F896B2665ABBD8F0C481C186A13E4.PDF](https://jaacsi.alzahra.ac.ir/article_463_EE4F896B2665ABBD8F0C481C186A13E4.PDF)

[HTTPS://FA.WIKIPEDIA.ORG/WIKI/%D9%86%D8%B8%D8%B1%DB%8C%D9%87_%D8%A7%D9%82%D8%AA%D8%B6%D8%A7%DB%8C%DB%8C](https://fa.wikipedia.org/wiki/%D9%86%D8%B8%D8%B1%DB%8C%D9%87_%D8%A7%D9%82%D8%AA%D8%B6%D8%A7%DB%8C%DB%8C)

[HTTPS://KALAMEGHALAM.IR/%D8%AA%DA%A9%D9%86%D9%88%D9%84%D9%88%DA%98%DB%8C-%D8%AF%D8%B1-%D8%B3%D8%A7%D8%B2%D9%85%D8%A7%D9%86-%D9%88-%D8%AF%DB%8C%D8%AF%DA%AF%D8%A7%D9%87-%D9%88%D9%88%D8%AF%D9%88%D8%A7%D8%B1%D8%AF-%D8%AF%D8%B1/](https://kalameghalam.ir/%D8%AA%DA%A9%D9%86%D9%88%D9%84%D9%88%DA%98%DB%8C-%D8%AF%D8%B1-%D8%B3%D8%A7%D8%B2%D9%85%D8%A7%D9%86-%D9%88-%D8%AF%DB%8C%D8%AF%DA%AF%D8%A7%D9%87-%D9%88%D9%88%D8%AF%D9%88%D8%A7%D8%B1%D8%AF-%D8%AF%D8%B1/)

https://fa.wikipedia.org/wiki/%D9%87%D8%B2%DB%8C%D9%86%D9%87_%D8%AA%D8%B1%D8%A7%DA%A9%D9%86%D8%B4

[HTTP://WWW.JMDP.IR/BROWSE.PHP?A_ID=315&SID=1&SLC_LANG=FA](http://WWW.JMDP.IR/BROWSE.PHP?A_ID=315&SID=1&SLC_LANG=FA)

[HTTPS://CIVILICA.COM/DOC/883106/](https://civilica.com/doc/883106/)

<https://donya-e-eqtasad.com/%D8%A8%D8%AE%D8%B4-%D9%85%D8%AF%DB%8C%D8%B1%D8%A7%D9%86-24/739873-%D8%B3%D8%A7%D8%B2%D9%85%D8%A7%D9%86-%D9%87%D8%A7%DB%8C-%DA%86%D8%A7%D8%A8%DA%A9-%D9%85%D8%AC%D8%A7%D8%B2%DB%8C>

[HTTP://MANAGERIAL.IR/PRUDEI.PHP?ID=162](http://MANAGERIAL.IR/PRUDEI.PHP?ID=162)

[HTTPS://PARASTOO.COACH.COM/WHAT-IS-AGILE-MANAGEMENT/](https://parastoo.coach.com/what-is-agile-management/)

[HTTPS://WWW.YEKTANET.COM/BLOG/50963/WHAT-IS-AGILE/](https://www.yektanet.com/blog/50963/what-is-agile/)

[HTTP://PAJOOHE.IR/%D8%AA%DB%8C%D9%85-%D9%87%D8%A7%DB%8C-%D8%AE%D9%88%D8%AF%DA%AF%D8%B1%D8%AF%D8%A7%D9%86-SELF-MANAGED-TEAMS_A-46488.ASPX](http://PAJOOHE.IR/%D8%AA%DB%8C%D9%85-%D9%87%D8%A7%DB%8C-%D8%AE%D9%88%D8%AF%DA%AF%D8%B1%D8%AF%D8%A7%D9%86-SELF-MANAGED-TEAMS_A-46488.ASPX)

[HTTPS://SHAPARAK.ASSOCIATES/ARTICLE/BEYOND-THE-HOLACRACY-HYPE](https://shaparak.associates/article/beyond-the-holacracy-hype)

HTTPS://DONYA-E-EQTESAD.COM/%D8%A8%D8%AE%D8%B4-%D9%85%D8%AF%DB%8C%D8%B1%D8%A7%D9%86-24/3924001-%D9%88%DB%8C%DA%98%DA%AF%DB%8C-%D9%87%D8%A7%DB%8C-%DB%8C%DA%A9-%D8%B1%D9%87%D8%A8%D8%B1-%D8%B3%D8%A7%D8%B2%D9%85%D8%A7%D9%86%DB%8C-%DA%86%D8%A7%D8%A8%DA%A9

با تشکر از توجه شما استاد عزیز و دانشجویان گرامی

Several thin, white, parallel diagonal lines are drawn across the bottom right portion of the slide, extending from the bottom edge towards the top right corner.