

به نام خدا

مدیریت اداری و مالی

در

سازمان‌های ورزشی

دکتر میرمحمد کاشف

استادیار دانشگاه ارومیه





نشر ورزش

مدیریت اداری و مالی در سازمان‌های ورزشی

دکتر میرمحمد کاشف

ویراستار علمی: دکتر هدایت منتخب

ویراستار ادبی: ناصر فتوگرافی

نوبت چاپ: چهارم - ۱۳۹۵

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

قطع: وزیری - ۲۲۴ صفحه

شابک: ۹۷۸ - ۶۰۰ - ۹۱۳۷۴ - ۰ - ۴

فروست: ۱۱

کلیه حقوق برای ناشر محفوظ است.

ناشر همکار: بامداد کتاب

قیمت: ۵۰۰۰۰ تومان

مرکز پخش و فروشگاه: تهران، خیابان انقلاب، خیابان ۱۲ فروردین، خیابان وحید نظری، پلاک ۱۰۰، طبقه ۲

تلفن: ۰۲۱۶۶۴۸۱۳۴۳-۴

خرید آنلاین: www.bamdadketab.com

سرشناسه: کاشف، میرمحمد، ۱۳۳۷

عنوان و نام پدیدآور: مدیریت اداری و مالی در سازمان‌های ورزشی / میرمحمد کاشف.

مشخصات نشر: تهران: نشر ورزش: بامداد کتاب، ۱۳۹۵.

مشخصات ظاهری: ۲۲۴ ص. جدول، نمودار.

شابک: ۹۷۸ - ۶۰۰ - ۹۱۳۷۴ - ۰ - ۴

وضعیت فهرست‌نویسی: فیبا

یادداشت: کتابنامه: ص. ۳۳۵ - ۳۳۶.

موضوع: ورزش - مدیریت - باشگاه‌های ورزشی - مدیریت، تربیت‌بدنی - مدیریت

رده‌بندی کنگره: ۱۳۸۸ م ۴ ۱۵ ک / ۷۱۳ / ۷۱۳

رده‌بندی دیویی: ۷۹۶ / ۰۶۹

شماره کتابخانه ملی: ۱۸۶۸۲۹۶

فهرست مطالب

<p>انواع واحدهای صفی در سازمان‌های ورزشی... ۵۳</p> <p>سودمندی‌های صف و ستاد در سازمان... ۵۵</p> <p>سطح و محدوده در سازمان... ۵۶</p> <p>علل پیدایش سطوح و محدوده‌های سازمانی... ۵۷</p> <p>دشواری‌های سطوح و محدوده‌ها در سازمان... ۶۱</p> <p>فصل ۴ - سلامت اداری و مالی در سازمان‌ها... ۶۳</p> <p>ناهنجاری‌های اداری و مالی در سازمان‌ها... ۶۸</p> <p>عوامل بروز فساد و ناهنجاری در سازمان‌ها... ۶۸</p> <p>راهکارها و روش‌های مبارزه با فساد در سازمان... ۷۴</p> <p>بخش دوم - مدیریت اداری... ۷۵</p> <p>فصل ۵ - مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی... ۷۷</p> <p>تعریف مدیریت منابع انسانی... ۷۸</p> <p>مأموریت مدیریت منابع انسانی... ۷۹</p> <p>نظام برنامه‌ریزی و تأمین منابع انسانی... ۸۳</p> <p>منابع تأمین نیروی انسانی سازمان... ۸۴</p> <p>روش‌های استخدام منابع انسانی... ۸۵</p> <p>فصل ۶ - ارزیابی سیستم مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی... ۹۵</p> <p>اهداف ارزیابی سیستم مدیریت منابع انسانی... ۹۷</p> <p>رویکردهای ارزیابی... ۹۹</p> <p>رویکرد ارزیابی سیپ (C.I.P.P)... ۱۰۴</p> <p>انواع ارزیابی منابع انسانی... ۱۰۵</p> <p>روش‌های ارزیابی منابع انسانی در سازمان... ۱۰۷</p> <p>شاخص‌های ارزیابی منابع انسانی... ۱۱۲</p>	<p>پیشگفتار... ۵</p> <p>بخش اول - کلیات... ۷</p> <p>فصل ۱ - مدیریت نقطه عطف تاریخ اجتماعی بشر... ۹</p> <p>مقدمه... ۹</p> <p>تحولات مدیریت... ۱۱</p> <p>تحولات کلاسیک مدیریت... ۱۲</p> <p>تحولات نئوکلاسیک مدیریت... ۱۴</p> <p>اندیشه‌های نوین مدیریت... ۱۵</p> <p>نگرش اقتضایی در مدیریت... ۱۹</p> <p>تحولات مدیریت در ایران... ۲۰</p> <p>سیر تحول سازمان‌های ورزشی در ایران... ۲۲</p> <p>فصل ۲ - کارکردهای مدیریت در سازمان‌های ورزشی... ۲۵</p> <p>اصول مدیریت... ۲۷</p> <p>قابلیت‌های اساسی مدیران... ۳۰</p> <p>کارکردهای مدیریت... ۳۴</p> <p>مدیریت و سازمان‌های ورزشی... ۳۶</p> <p>ساختار سازمان‌های ورزشی... ۳۹</p> <p>فصل ۳ - صف و ستاد در سازمان‌های ورزشی... ۴۷</p> <p>تعریف ستاد در سازمان... ۴۸</p> <p>وظایف واحدهای ستادی... ۴۹</p> <p>انواع واحدهای ستادی در سازمان‌های ورزشی... ۴۹</p> <p>تعریف صف در سازمان... ۵۲</p> <p>وظایف واحدهای صفی... ۵۳</p>
---	--

۴ مدیریت اداری و مالی در سازمان‌های ورزشی

فصل ۷ - قوانین امور استخدامی در سازمان‌ها	۱۱۳
تعریف قوانین استخدامی و کارگری	۱۱۴
نظریه‌های متداول روابط کار	۱۱۷
مقررات محیط کار در سازمان‌ها	۱۱۹
انواع بازنشستگی	۱۲۴
مقررات عمومی بازنشستگی	۱۲۵
فصل ۸ - اموال و انبارداری در سازمان‌ها	۱۲۷
انواع انبار در سازمان‌ها	۱۳۱
روش‌های کدگذاری انبارها	۱۳۴
طرح‌های انبارداری در سازمان	۱۳۶
مراحل امور اداری در انبارداری	۱۳۷
انبارگردانی و روش‌های کنترل موجودی	۱۳۸
فصل ۹ - کاربرد واژه‌ها در امور اداری، امور مالی	
امور استخدامی	۱۳۹
کاربرد واژه‌ها در امور اداری	۱۳۹
کاربرد واژه‌ها در امور مالی	۱۴۱
کاربرد واژه‌ها در امور استخدامی	۱۴۴
بخش سوم - مدیریت مالی	۱۵۱
فصل ۱۰ - کلیات اصول و تعاریف بودجه	۱۵۳
مراحل بودجه دولتی در قانون محاسبات عمومی	
روش‌های اعمال نظارت بر بودجه	۱۵۸
اصول بودجه	۱۵۸
ابعاد برنامه مالی	۱۶۰
درآمدهای دولت	۱۶۱
انواع بودجه‌بندی	۱۶۲
فصول و برنامه‌های عملیاتی تربیت بدنی در	
بودجه	۱۶۴
فصول و مواد هزینه در بودجه دولتی	۱۶۶
فصول و مواد هزینه در تربیت بدنی	۱۶۸
فصل ۱۱ - نظام حقوق و مزایا در سازمان	۱۷۱
تئوری‌ها و نظریه‌های حقوق و مزایا	۱۷۱
نظریه‌های دیگر استقرار نظام‌های حقوق و مزایا	
نظارت بر حقوق و مزایا در بودجه	۱۸۱
فصل ۱۲ - محاسبات و قوانین طرح‌های عمرانی	
در بودجه	۱۸۳
انواع پروژه‌های عمرانی	۱۸۴
مراحل اجرایی پروژه‌های عمرانی	۱۸۸
ضوابط عقدپیمان نامه پروژه‌های عمرانی	۱۹۱
بودجه‌بندی طرح‌های سرمایه‌ای	۱۹۱
فرآیند بودجه‌بندی طرح‌های سرمایه‌ای	۱۹۳
فصل ۱۳ - محاسبه درآمدها و هزینه‌ها در	
سازمان‌های ورزشی	۱۹۵
انواع درآمد در سازمان‌های غیردولتی	۱۹۷
انواع دارایی‌ها در سازمان	۱۹۸
هزینه‌های متداول در سازمان‌ها	۱۹۹
محاسبه دارایی‌ها و هزینه‌ها در سازمان	۲۰۰
تجزیه و تحلیل نقطه سر به سر در سازمان‌های	
ورزشی	۲۰۲
فصل ۱۴ - خصوصی‌سازی در ورزش	۲۰۷
سیر تحولات خصوصی‌سازی در جهان	۲۰۸
سیر تحول خصوصی‌سازی در ایران	۲۱۱
شیوه‌های رایج خصوصی‌سازی در جهان	۲۱۲
خصوصی‌سازی در ورزش	۲۱۳
صنعت ورزش در فرآیند خصوصی‌سازی	۲۱۶
منابع	۲۲۱

پیشگفتار

با گسترش علوم تربیت بدنی و ورزشی و ایجاد گرایش‌های جدید در رشته تربیت بدنی در دانشگاه‌ها، امروزه شاهد توسعه روزافزون یکی از این گرایش‌ها با عنوان مدیریت و برنامه‌ریزی در تربیت بدنی هستیم. تعداد بی‌شماری علاقمند، همه‌ساله در گرایش مذکور و در مقاطع سه‌گانه کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکتری وارد دانشگاه‌ها شده و عده‌ای نیز فارغ‌التحصیل شده وارد بازار کار می‌گردند. پیدایش و فعالیت این رشته‌های دانشگاهی در گرایش‌های تخصصی ایجاب می‌نماید که کتب و نشریات تخصصی مربوطه نیز گسترش یافته و به اندازه کافی در دسترس دانشجویان عزیز قرار گیرد.

این کتاب حاصل سال‌ها مطالعه و تحقیق و تجربه‌ای است که در اشتغال به امور مختلف اجرایی و مدیریتی در سازمان‌ها به ویژه سازمان‌های ورزشی کسب کرده و همچنین از تدریس و حضور در کلاس‌های درسی دانشجویان گرایش مدیریت در مقاطع تحصیلات تکمیلی به دست آورده‌ام.

کتاب مدیریت اداری و مالی در سازمان‌های ورزشی به نوعی کاربردهای مباحث کلی و مبانی اداری و مالی مدیریت را در سازمان‌های ورزشی در سه بخش متفاوت ارائه کرده است. در بخش اول کتاب کلیات مدیریت و مباحثی راجع به سیر تحول مدیریت، کارکردهای آن و سلامت نظام اداری و مالی با استناد به نظریات و تئوری‌های ارائه شده از سوی اندیشمندان این رشته آورده شده است.

بخش دوم کتاب به فصول مربوط به امور اداری اختصاص دارد که مطالب علمی مفیدی را، راجع به مدیریت منابع انسانی و مسایل مدیریت اداری با نمونه‌های روشنی از سازمان‌های ورزشی مطرح کرده است.

در بخش سوم کتاب نیز موضوعات مبتلا به حوزه مدیریت مالی در سازمان‌های ورزشی

بحث شده است و اموری مانند بودجه و اعتبارات، درآمدها و هزینه‌ها و خصوصی‌سازی در ورزش با اشکال و نمودارهای مربوطه گنجانیده شده است. نظر به اینکه مؤلف کتاب سعی نموده است تا با بهره‌گیری از نقطه نظرات و آثار ارزشمند نویسندگان داخلی و خارجی، اثری متناسب و منطبق با سرفصل‌های مورد نظر دروس مدیریت اداری و مالی در مقاطع مختلف دانشگاهی تهیه و تدوین نماید. امید است که با عنایت اساتید محترم این رشته بتواند در ارتقای علمی و کاربردی دانشجویان گرایش مدیریت و برنامه‌ریزی در تربیت بدنی مفید باشد.

دکتر میرمحمد کاشف

بخش اول

کلیات

شامل:

سیر تحولات مدیریت

اندیشه‌های مدیریت

تاریخچه سازمان‌های ورزشی در ایران

۱

مدیریت

نقطه عطف تاریخ اجتماعی بشر

مقدمه

پویایی و پیچیدگی رو به افزایش سازمان‌های اجتماعی امروز به سبب توسعه و گسترش فعالیت‌های فرهنگی، اقتصادی، سیاسی، فناوری و صنعتی در سطوح ملی و بین‌المللی نیاز به سازگاری و تأثیرگذاری بیشتری با محیط را ایجاد می‌نماید. نظام اداری یکی از ابزارهای مهم دستیابی به این تحولات و هماهنگی با آنهاست. همگام شدن با تحولات و انقلابات صنعتی امروز متضمن ایجاد یک سلسله نظام‌های جدید مدیریتی است که می‌تواند حاکم بر روابط سازمان‌ها باشد.

محقق ساختن آرمان‌های اخلاقی، فرهنگی، اقتصادی و عدالت اجتماعی در جهان امروزی، مستلزم آشنایی و کاربرد صحیح و موثر اصول و مفاهیم نوین مدیریت است. در پرتو چنین نظام مستحکمی اداره‌کنندگان کشورهای جهان به طور اعم و سازمان‌ها به طور اخص، قادر خواهند بود که فعالیت‌های پیچیده‌ی موجود را برنامه‌ریزی کنند.

سیستم‌های تکنولوژیکی و پیشرفت‌های صنعتی نوین، نظام خاصی را در شکل و فرم سازمان‌ها و فعالیت آن‌ها به وجود آورده است. این قبیل پیشرفت‌ها توانسته است بر روی کلیه تشکیلات و ساختار اجتماعی، صنعتی و اداری جامعه تأثیر گذاشته و ابعاد مختلف آن را به کلی دگرگون سازد. انسان امروزی در مناسبات خویش به تکوین طرح‌های نوینی پرداخته است که در مقایسه با روابط میان افراد در جوامع گذشته تفاوت فاحشی پیدا کرده است. این گونه روابط

جدید و پیچیده به مراتب در بین سازمان‌های مختلف نیز پدیدار گشته و به طور کامل ارتباطات حرفه‌ای و شیوه‌های رفتاری افراد و مدیران و کارکنان سازمان‌ها را نیز متحول ساخته است. به گونه‌ای که وضعیت سازمان‌ها در جهان امروز با دنیای گذشتگان تفاوت‌های اساسی پیدا کرده است. فقط در طی چند دهه اخیر و با رشد علم و فناوری و توسعه و گسترش دنیای الکترونیک، ماهواره و علوم و اصول مدیریت، شرایطی کاملاً دگرگون بر ساختار سازمان‌ها حاکم گردیده است. پیتر دراگر^۱ شکل‌گیری مدیریت را در قرن بیستم نقطه عطفی در تاریخ اجتماعی بشر می‌داند و معتقد است که: هیچ نهاد نو و مترقی در تاریخ بشر وجود ندارد که مانند مدیریت بتواند انکارناپذیری خود را در قرن بیستم ثابت کند. مدیریت روح اصلی قرن انفجار اطلاعات است؛ زیرا به طور مستقیم باروری منابع را بر عهده دارد. نیاز به مدیران و مدیریت متحول و نوآندیش به این دلیل است که آن‌ها می‌توانند منابع سازمان نیافته‌ای چون انسان، ماشین و سرمایه را به مجموعه‌ای مفید و اثربخش تبدیل کنند.

در حال حاضر و هم‌راستا با تحولات جدید در جهان، در بعضی کشورها از جمله کشورهای توسعه یافته‌ای مانند سوئد و آمریکا، نوع کار و فعالیت در سازمان‌ها تغییرات ماهوی یافته و مقوله کار در خانه به جای کار در ادارات و سازمان‌ها مطرح شده است. کیت‌هایی روزانه توسط اتومبیل‌های کوچک و حتی موتورسواران به در خانه‌های شهروندان تحویل داده می‌شود و افراد کارهایشان را در خانه انجام و نتایج کارشان را توسط کامپیوتر یا همان پیک‌ها به سازمان‌های ذی‌ربط منتقل می‌نمایند. کارمندان برخی از بانک‌ها در منزل و با اتصال به اینترنت به انجام و پیگیری کارهای مشتریان بانک می‌پردازند. مقوله دفاتر و ادارات و دانشگاه‌های مجازی در جهان امروز فعالیت‌های گسترده‌ای آغاز کرده‌اند و عده کثیری از مردم، مدیران، دانشجویان و اساتید بدون مراجعه حضوری به سازمان‌های ذی‌ربط و از طریق کامپیوتر وظایف و کارهای روزمره را انجام می‌دهند. بر این اساس دنیای آینده به طور یقین دنیایی متفاوت‌تر از گذشته و امروز بوده و تغییرات در آن با شتاب بیشتر از گذشته و حال اتفاق خواهد افتاد. تغییرات اواخر قرن بیستم شاید بیش از تغییراتی است که بشر در طول تاریخ داشته است. برخی از صاحب‌نظران حتی تحولات یک سال قرن بیست و یکم را به اندازه ۲۰

1. Peter Drucker

سال قرن بیستم ارزیابی می‌کنند. همگرایی با چنین تحولات شگرف، میسر نمی‌گردد؛ مگر در سایه تحول مدیریت و تربیت مدیرانی نو اندیش که بتوانند سازمان‌های امروزی را هم‌راستا با مقتضیات جامعه مدرن، هدایت کنند.

تحولات مدیریت

توسعه روزافزون سازمان‌ها و تغییر و تحولات آن‌ها در زمینه‌های تکنولوژی که از پیامدهای عصر جدید می‌باشد؛ حاصل این پیام مهم است که برای غلبه بر تحولات امروز و عقب نماندن از پیشرفت‌ها و تغییرات پرشتاب آینده باید با بهره‌گیری از تجارب و دستاوردهای گذشته، متدها و روش‌های مدیریت کارآمدی را طراحی کرد و با اتکا به برنامه‌ریزی‌های آینده‌نگر و استراتژیک، در نحوه‌ی مدیریت سازمان‌های مختلف جامعه تغییر و دگرگونی‌های اساسی ایجاد کرد.

محققین و اندیشمندان علمی همواره سعی بر این دارند که با مطالعه و بررسی دقیق حوادث و رویدادهای مهم ادوار گذشته و پدیده‌های قدیمی زندگی بشر با سیر تحولات مختلف جوامع و چگونگی وقوع آن‌ها آشنا شده و از اتفاقات و فرایندهای مثبت و منفی آن درس و پند بگیرند.

عده‌ای عقیده بر این دارند که مطالعه و بررسی رویدادهای تاریخی و نتایج گذشته ضرورتی نداشته و ارزش ندارد. اما باید اذعان داشت که به منظور شناسایی مشکلات و مسایل گذشته و مواجهه با دقت و صحت و تجربه با رویدادهای مشابه از تکرار خطاها اجتناب می‌شود و امکان وقوع اشتباهات به حداقل می‌رسد.

نظریه‌ها و اصول مدیریت و سازمان‌ها نیز با گذشت زمان و در طول تاریخ تغییر و تحولات عدیده‌ای یافته و همواره متناسب با شرایط زمان تکامل پیدا کرده و مترقی‌تر شده‌اند. سیر تکامل دانش مدیریت و تلاش‌های علمی دانشمندان علوم مدیریت با شکل‌گیری و پیدایش اولین سازمان‌های کوچک قبل از انقلاب صنعتی و به وسیله سیستم‌های یدی و دستی کشاورزی و دامداری آغاز گردید. در این دوره مدیریت در سازمان‌ها حالت برده‌داری داشته و تمامی سازمان و برنامه‌ریزی و عوامل آن تحت سلطه و استثمار فئودالی هدایت و مدیریت می‌شدند. زندگی اجتماعی مردم بیشتر به صورت قبیله‌ای و در

روستاها و مزارع انجام می‌گرفت و بسیار آزادتر از زندگی و کار در شهرها و سازمان‌ها و کارخانه‌های کنونی بود. با پیدایش انقلاب صنعتی در سال‌های ۱۹۷۰ به بعد، کم‌کم ماشین در امر تولید وارد شد و سبب دگرگونی عظیم در شرایط اجتماعی و اقتصادی زندگی مردم آن روزگار گردید. صنعت و بازرگانی به تدریج توسعه یافته و تولیدات صنعتی و کشاورزی مردم به سمت تولید انبوه سوق پیدا کرد و با ازدیاد جمعیت، فرهنگ شهرنشینی بر جوامع بشری حاکم شد. همین عوامل، حکومت‌ها و صاحبان قدرت سیاسی و اقتصادی وقت را بر آن داشت تا با انجام تحقیقات و مطالعات علمی و پژوهشی، روش‌های معقول و منطقی را برای اداره کردن و هدایت مناسب مردم و سازمان‌هایی که در امور تولیدات صنعتی و کشاورزی به وجود آمده بودند؛ تدوین کنند.

تحولات به وجود آمده ایجاب نمود تا اصول و نظریه‌های مدیریتی نوینی تنظیم و ارایه شوند تا نظام‌های سازمانی مدرن منطبق با نیازهای زمان و گسترش روزافزون تشکلهای سازمان‌های اقتصادی و اجتماعی و سیاسی، مدیریت رشد کنند.

تحولات کلاسیک مدیریت

نخستین گام‌های برداشته شده در مطالعه تطبیقی سازمان‌ها به وسیله ماکس وبر از سال ۱۸۴۶ آغاز و با نگرش جامعه‌شناسی و تاریخی منجر به شکل‌گیری و پیدایش اولین نظریه کلاسیک مدیریت با عنوان بوروکراسی^۱ شده است. این نظریه اگرچه بر مبنای مطالعات انجام شده درباره‌ی سازمان‌های دولتی به وجود آمد اما به دلیل ویژگی‌های آن قابل اعمال و به کارگیری در کلیه سازمان‌های دولتی و خصوصی بود. ویژگی‌هایی مانند: تقسیم کار، تمرکز اختیارات، ضابطه‌مندکردن امور استخدامی، وضع قوانین و مقررات صریح، سیستم ثبت و ضبط سوابق از جمله اصولی بودند که در مدیریت سازمان‌ها در نظریه بوروکراسی مورد توجه بودند.

این نظریه اگرچه با انتقادات و ایرادات متعددی مواجه گردید اما با تاکید بر قانون و مقررات، بدون توجه به احساسات و عواطف انسانی و سلسله مراتب سازمانی و اختیارات

1. Bureaucracy

قانونی، موفق گردید تا الگوهای موثری را برای اداره و مدیریت سازمان‌های بزرگ معاصر خود ارایه نماید.

هنری فایول که به مهندسی معدن اشتغال داشت کتابی را با عنوان «**اداره امور عمومی و صنعتی**» در فرانسه منتشر کرد که در سال ۱۹۱۶ و بر پایه تجربیات شخصی او نوشته شده بود و نظریه‌هایی را برای اداره سازمان‌های تولیدی، صنعتی و اجتماعی وقت در این کتاب پیشنهاد نمود. از ویژگی‌های مدیریت در این دیدگاه می‌توان به تقسیم کار، اختیار و مسئولیت، انضباط، وحدت مدیریت و وحدت فرماندهی در اداره‌ی سازمان‌ها اشاره کرد که منجر به نام‌گذاری این نظریه تحت عنوان **تخصص‌گرایی** گردید.

فایول در قالب نظریه‌های خود بر توانایی‌های مدیریت تأکید فراوانی داشت و بر مبنای تجربیات خود به عنوان یک کارشناس، عواملی مانند: توانایی‌های عام مدیران، توانایی‌های خاص مدیران و توانایی‌های فنی و تخصصی مدیران را در اداره‌ی سازمان‌ها و برنامه‌ریزی برای بهره‌وری بیشتر آن‌ها مورد عنایت و توجه بیشتری قرار می‌داد.

عناصری که فایول در نظریه خود آن‌ها را طبقه‌بندی و معرفی کرده است، تشابه زیادی به نظریات و تقسیم‌بندی‌های اندیشمندان معاصر دارد. به عنوان مثال لوترگیولیک که از دانشمندان معاصر مدیریت می‌باشد، وظایف مدیران را منحصر به تنظیم برنامه، تشکیل سازمان، کارگزینی، فرماندهی، هم‌آهنگ کردن، ارتباطات و بودجه‌بندی می‌داند که در مقایسه با ویژگی‌های نظریه فایول وجوه تشابه زیادی را می‌توان ملاحظه کرد.

وینسلو تیلور یکی دیگر از نظرداران کلاسیک مدیریت بود که در سال ۱۸۳۲ **نهضت مدیریت علمی** را بنا نهاد و فنون و روش‌های جدید و متفاوتی را در اداره سازمان‌های صنعتی و تولیدی زمان خود ارایه کرد. نظریات تیلور دارای هفت عنصر اصلی بود که عبارتند از:

- ۱- کشف تجربی بهترین روش انجام دادن هر عمل و اجزاء تشکیل دهنده آن.
- ۲- مدت زمان لازم برای انجام عملیات باید تعیین شود.
- ۳- بهترین ابزار و ادوات لازم برای انجام عملیات و چگونگی به کار بردن صحیح آنان باید شناسایی شوند.
- ۴- بهترین روش انجام امور و توالی انجام عملیات باید تعیین شوند.

- ۵ - تقسیم کار لازم باید بین مدیران و کارکنان سازمان‌ها به نحوی انجام پذیرد که مسئولیت کشف بهترین روش انجام عملیات و طرح‌ریزی آن‌ها را به عهده آنان واگذار نماید.
- ۶ - مواد و وسایل مورد نیاز برای انجام امور به مقدار کافی و در زمان و مکان مناسب در اختیار و دسترس کارکنان و مدیران قرار گیرد.
- ۷ - مسئولیت صدور دستورات و ایجاد تسهیلات برای انجام عملیات به عهده مدیران سازمان می‌باشد.

تیلور عقیده داشت که عناصر و مکانیسم‌های مدیریت علمی را نباید با اصول آن اشتباه کرد، وی تصریح می‌کرد که اصول مدیریت دارای فلسفه و چارچوب معینی به شرح زیر هستند:

- کنار گذاشتن روش‌های غیرعلمی در انجام امور سازمان و ایجاد شرایطی علمی برای هر اقدام.
- انتخاب و آموزش و پرورش کارکنان با آخرین متدهای علمی و متناسب با استعداد آنان.
- هدایت و نظارت بر فعالیت‌های کارکنان به منظور تطبیق عملکرد آنان با اصول علمی.
- تقسیم متعادل کار و مسئولیت‌های سازمان بین کارکنان و مدیران بر اساس روش‌های علمی.

بسیاری از محققین با مطالعه بر نظریه‌های گوناگون مدیریت معتقدند که مدیریت علمی وینسلوتیلور که بر اساس سه فرایند «**کارسنجی - زمان‌سنجی و مزدسنجی**» استوار بود، اساس و بنیان ایجاد تحول و دگرگونی در اصول و فنون مدیریت در سازمان‌ها و موسسات دولتی و خصوصی امروزی به شمار می‌رود.

تحولات نئوکلاسیک مدیریت

با بروز و ظهور تحولات جدید در جوامع بشری و پیدایش تغییرات مدرن در سازمان‌ها و شرایط مدیریت حاکم بر آن‌ها، ضرورت تدوین و ارایه نظریات نوین از دهه‌ی دوم قرن بیستم آشکار گردید و همین امر موجب شد تا نظریه‌های رفتارگرایی با شکل‌گیری نهضت روابط انسانی در سال‌های ۱۹۲۰ با رهبری التون مایو^۱ پدیدار گردند.

1. Elton mayo

طبق نظریات ارایه شده در مکتب رفتارگرایی، کاربرد نظریات کلاسیک مدیریت به دلیل خارج بودن از واقعیات عینی و نگرش اقتصادی به انسان برای اداره سازمان‌ها، دیگر مناسب و کافی نبوده و باید با استفاده از علوم مانند: روان‌شناسی، جامعه‌شناسی، مردم‌شناسی و سایر رشته‌های علوم اجتماعی، اصول، فنون و نظریات جدیدی منطبق با نیازهای روز تدوین و تنظیم شوند.

تفکرات مایو و دیگر همکارانش باعث شد که طرز فکر جدیدی درباره‌ی چگونگی ازدیاد قدرت تولید و بهره‌وری در سازمان‌ها به وجود آید. نتایج تحقیقات آنان، مدیران سازمان‌های صنعتی را متقاعد کرد که توجه نمودن به احساسات و عواطف کارکنان، عامل موثری در ازدیاد کارایی و تولید است. در این آزمایش‌ها شناخت گروه‌های غیررسمی در داخل سازمان‌های رسمی و نحوه‌ی ترکیب و کارکرد آن‌ها در مسیر ترقی و تعالی و یا در راه تخریب سازمانی مشخص گردیدند و چنین نتیجه‌گیری شد که می‌بایستی برای حصول کارایی بیشتر به عواطف انسانی و نیازهای مادی و معنوی انسان‌ها توجهی خاص مبذول شود تا هر فرد به خوبی بتواند حداکثر توان خود را در امر تولید متبلور، تا بهره‌وری مناسبی داشته باشد.

پیروان مکتب علوم رفتاری علاوه بر سازمان‌های غیررسمی و در جهت تاکید بر عواطف انسانی در سازمان‌ها، سایر عوامل را نیز در تحقق اهداف سازمان مانند: روابط اجتماعی افراد، روابط تخصصی افراد، کانون‌های اخذ تصمیم در سازمان، مراکز قدرت سازمان و شبکه ارتباطات مورد توجه قرار داده و مکمل روابط رسمی و مدون به شمار آوردند و معتقدند بودند که توجه مدیران به عوامل نام برده، می‌تواند سازمان‌ها را در دستیابی به بهره‌وری بیشتر رهنمون سازد.

اندیشه‌های نوین مدیریت

آنچه امروزه در ادبیات مدیریت جهان به ویژه مدیریت اداری و سیاسی جاری است؛ بحث جهانی شدن^۱ می‌باشد. مدیران امروز اگر بخواهند موفق باشند و با تحولات جهانی هماهنگ و هم‌راستا حرکت کنند؛ باید به مبانی و اصول این نوع تفکر مدیریتی توجه نموده و در این

1. Globalization

رابطه تمام مساعی خود را در فراگیری اندیشه‌های نوین مدیریت به کار بندند. نظریه‌پردازان مدیریت در ادامه سیر تحولات انجام شده در گذر زمان بر مسایل و موضوعات سازمان و مدیریت، در سال‌های اخیر قرن بیست و یکم، تئوری‌ها و نظریه‌های مختلفی را عرضه کرده‌اند که به طور مختصر به برخی از آن‌ها اشاره می‌گردد:

نظریه مک لوهان

در این نظریه تمدن بشری به سه دوره‌ی تمدن شفاهی، تمدن مکتوب و تمدن الکترونیک تقسیم‌بندی می‌شود. دوره‌ی تمدن شفاهی که همان دوران تمدن اولیه انسان است که کار و تلاش عموماً در عرصه کشاورزی و آن هم نه به شیوه‌های امروزی، بلکه به صورت دستی و با وسایل بسیار ابتدایی انجام می‌پذیرفت. کشاورزی به صورت خانوادگی و برای تأمین حداقل معاش زندگی بود و به دلیل محدودیت‌های ارتباطی اغلب مردم فراتر از شعاع ۲۰ کیلومتری دنیای محیط زیست خود را نمی‌شناختند. شغل و حرفه‌ها نیز همان حرفه‌های اجدادی و نیاکان بودند و روابط اجتماعی اهمیت خاصی در مسایل اقتصادی نداشت و تمام آموخته‌ها و گفت و شنودها و اطلاعات به صورت سینه به سینه و شفاهی به نسل‌های بعدی انتقال می‌یافت.

دوره‌ی تمدن مکتوب که با اختراع ماشین چاپ شروع شد و تحولات عظیمی را در درون خود جای داد و ظهور انقلاب صنعتی نقطه عطفی در این دوره بود. زندگی و کار و تلاش مردم تشکل بیشتری یافت. سازمان‌هایی با توجه به نیاز مردم در امور کشاورزی، تولیدی، صنعتی و تجاری به وجود آمدند. تئوری‌ها و نظریه‌های گوناگونی در پی تحقیقات و مطالعات دانشمندان و متفکران و علمای عرصه‌های مختلف علم و فناوری پدید آمدند و به زندگی مردم نظم و انسجام بیشتری بخشیدند.

ماشین و پیشرفت‌های تکنولوژیک جایگزین بسیاری از کارها و فعالیت‌های یدی گردیدند و علم و دانش در ترسیم مسیر زندگی انسان جلوه و نمود بیشتری یافت. مدیران برای هدایت و کنترل سازمان‌ها به علوم و فنون جدید و پیشرفته‌ای مجهز شدند و اداره سازمان‌ها نسبت به دوره‌ی قبل تحولات شگرفی پیدا نمود. دوره الکترونیک که با اینترنت و ماهواره پدیدار گشت؛ شرایط حاکم بر جهان را در تمامی عرصه‌های فرهنگی، اقتصادی، سیاسی، اداری و