

**The management theory jungle revisited**

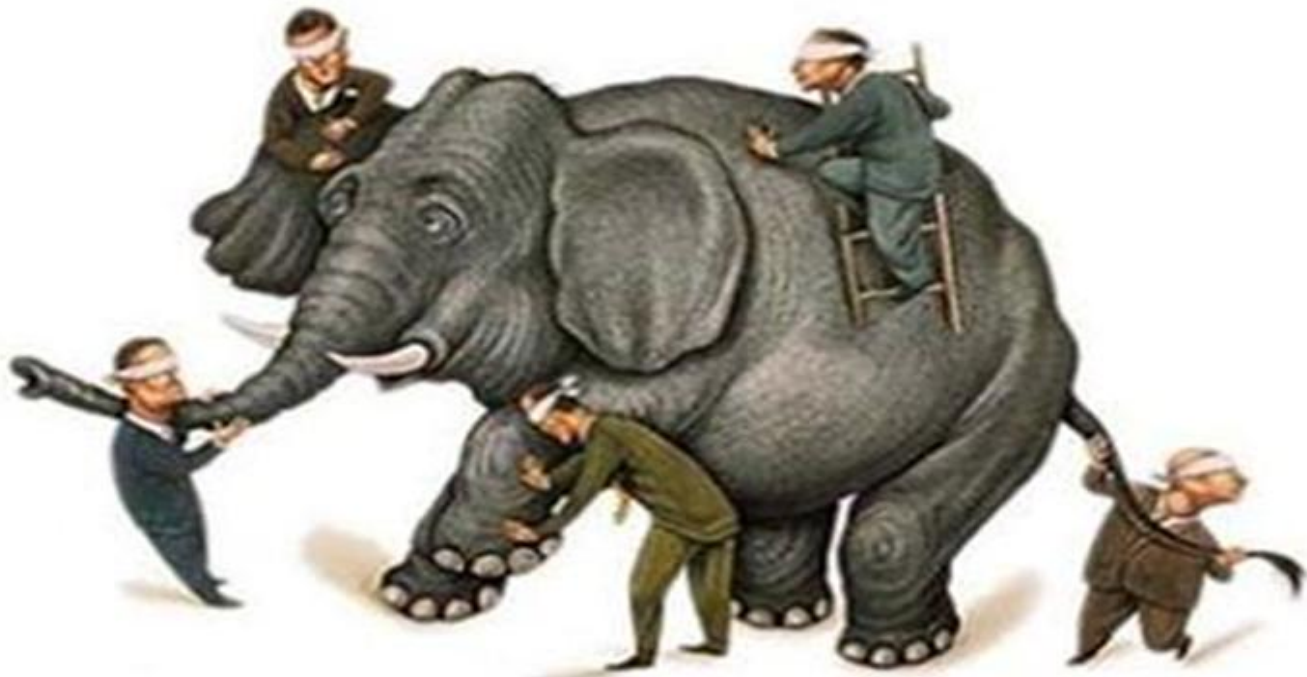
**Harold Koontz**

**بازنگری در جنگل نظریه های مدیریت**

**استاد راهنما: خانم دکتر صدیقه طوطیان**

**ترجمه: ابراهیم حاجی زاده**

# در کف هر کس اگر شمعی بدی



# در کف هر کس اگر شمعی بدی

- پیل اندر خانه ی تاریک بود ----- عرضه را آورده بودندش هنوز
- از برای دیدنش مردم بسی ----- اندران ظلمت همی شد هر کسی
- دیدنش با چشم چون ممکن نبود ----- اندر آن تاریکی اش کف می بسود
- آن یکی را کف به خرطوم او فتاد ----- گفت همچون ناودان هستش نهاد
- آن یکی را دست بر گوشش رسید ----- آن بر او چون بادبیزن شد پدید
- آن یکی را کف چو بر پایش بسود ----- گفت شکل پیل دیدم چون عمود
- آن یکی بر پشت او بنهاد دست ----- گفت خود این پیل چون تختی بدست
- همچنین هر یک به جز وی چون رسید ----- فهم آن می کرد هر جا می تنید
- از نظر گاه گفتشان شد مختلف ----- آن یکی دالش لقب کرد آن الف
- در کف هر کس اگر شمعی بدی ----- اختلاف از گفتشان بیرون شدی
- چشم حس همچون کف دست است و بس ----- نیست کف را بر همه آن دسترس
- چشم دریا دیگر است و کف دگر ----- کف بهل وز دیده در دریا نگر
- جنبش کف ها ز دریا روز و شب ----- کف هم بینی و دریانی عجب
- ما چو کشتی ها به هم برمی زنیم ----- تیره چشمیم و در آب روشنیم
- ای تو در کشتی تن رفته به خواب ----- آب را دیدی نگر در آب
- آب را آبست کو می راندش ----- روح را روحیست کو می خواندش
- مولانا جلال الدنی مولوی معروف به رومی ( مثنوی معنوی دفتر سوم )

# چکیده

- مکاتب مختلفی از نظریه های مدیریت از نظریه های که در دو دهه اخیر مورد شناسایی قرار داده و به عنوان "جنگل نظریه های مدیریت" نامیده ام، وجود دارد. در نظریه قبلی وجه تمایز آن ها را در ۶ مورد تعیین کرده بودم که در این مقاله آن ها را به ۱۱ مورد افزایش داده ام تا بدین ترتیب نظریه ها قابل تمایز و مقایسه پذیر تر باشند. با این وجود به نظر می رسد، شواهدی وجود دارد که نظریه پردازان در راستای وحدت نظر و اجماع پیرامون مدیریت قدم برداشته اند.

## (۱) مقدمه

- قریب به دو دهه قبل، در بین صاحب نظران مدیریت ابهام و سردرگمی را مشاهده کردم که برخاسته از ابهام و سردرگمی نواشته ها، یافته ها و عقاید خبرگان و صاحب نظران دانشگاهی محقق در امر مدیریت بود. بررسی نظریه های مدیریت نشان داد که همانند جنگلی که هر گوشه اش به طور خود رو درختی می روید، چیدمان درختان از نظم خاصی تبعیت نمی کند، درختان در هم تنیده و کسی آن ها را با نظم خاصی کنار هم قرار نداده، درختان را هرس نکرده، شاخ و برگ های اضافی را نرده و درختان کهنه و فرسوده را از رده خارج نساخته است.

## (۱) مقدمه

- نظریه های مدیریت هم از نظم و ارتباط منطقی خاصی تبعیت نمی کند. هر نظریه پردازی نظریه های قبلی را وانهاده به جای اینکه با نقد و اصلاح، تکمیل یا بطلان آن، نظریه خود را مطرح کند، صرفاً به طرح دیدگاه خود پرداخته است. نظریه های مدیریت بیشتر به نام افراد معروفند تا پیرامون یک موضوع و محور مشترک شکل گرفته و تکامل یافته باشند. اگر نظریه ای به دست فراموشی سپرده شده از قانون تنازع بقا تبعیت کرده است نه اینکه بر پایه یک نقد منطقی بطلان یافته باشد. در این مقاله سعی بر این بود که به این جنگل انبوه نظریه هایی که بیشتر به نام افرادند، در یک نظام طبقه بندی نظم دهم. خلاصه این یافته ها را به عنوان نظریه "جنگل نظریه های مدیریت" تبیین نمودم. (کنتز ۱۹۶۱)

# (۱) مقدمه

• نوشته اولیه من با این هدف به رشته تحریر درآمده بود که به روشنی دلایل اینکه چرا هم مسلکان من در مدیریت به عنوان صاحب نظران فرهیخته دانشگاهی تا این حد در تعارض و اختلاف نظر با یک دیگر سخن گفته اند. نتایج تحقیق من به طور خلاصه انتشار یافته و به کرات مورد ارجاع و استناد قرار گرفت. یافته های من در نوشته قبلی حاکی از این بود که مکاتب مختلف مدیریت را می توان بر مبنای نوع تحلیل رایج شده از مدیریت در ۶ دسته یا گروه طبقه بندی نمود. در برخی از موارد به نظر می رسد به نظریه خود را به پشتوانه ای از ضرب المثل هایی از هندوستان بیان کرده، برخی از نظریه پردازان مدیریت را صرفاً از نقطه نظر خود بیان کرده اند. طی سال ها تحقیق با توجه به درك و قضاوت های برخاسته از "نظریه جنگل نظریه ها" این احساس به وجود آمد که واکاوی این نظریه يك امر حیاتی است.

## (۱) مقدمه

• طی دو دهه اخیر حقایق مطرح شد که به نظر می‌رسد بررسی مجدد و تجدید نظر در نظریه مزبور از آن جهت لازم است که مشخص شود آیا هنوز هم این نظریه به قوت خود باقی است؟ در بررسی مجدد طی سالیان اخیر مشخص شد که به جای ۶ مکتب عنوان شده در مقاله ۱۹۶۱، امروزه اقلاً می‌توان ۱۱ مکتب را جایگزین نمود. بنابراین شواهد مبین این واقعیت است که جنگل نظریه‌های مدیریت در هم تنیده‌تر و انبوه‌تر شده ولی هنوز جنگل است. البته طی سالیان اخیر پیشرفت‌هایی به وجود آمده که به نظر می‌رسد در آینده می‌توان به اجماع و وحدت نظر در مورد مدیریت و نظریه واحدی از مدیریت دست یافت.



## (۱) مقدمه

- آن چه که در و دهه قبل به آن بدان دست یافته بودم این بود که نویسندگان، محققین و نظریه پردازان مدیریت را می توان بر اساس وجه تمایز در ۶ دسته به عنوان مکاتب ۶ گانه مدیریت مشتمل بر موارد زیر طبقه بندی نمود:

- (۱) مکتب فرآیندی مدیریت
- (۲) مکتب تجربی یا نگرش مورد پژوهی
- (۳) مکتب روابط انسانی
- (۴) مکتب نظام های اجتماعی
- (۵) مکتب نظریه تصمیم
- (۶) مکتب کمی گرایی (تحقیق در عملیات)

## (۱) مقدمه

- این مکاتب (یا به تعبیر بهتر نگرش ها) ی مختلف به جنگلی از ابهام و سردرگمی اندیشه، نظریه و توصیه های کاربردی به مدیران واقعی انجامیده است. مهم ترین منبع تناقض و ابهام به تعبیر از "سازمان" به عنوان تعریف اساسی در بنیان های دانش باز می گردد. در عمل مدیران به دنبال این هستند تا بر صندلی راحت مدیریت تکیه زده و دانش مدیریت ابزار تسهیل کننده ای در خدمت آن ها باشد نه اینکه با انبوهی از مفاهیم پیچیده، مبهم و متناقضی به نام نظریه های مدیریت رو به رو باشند و از آن ها نتوانند درك روشنی پیدا کرده و بر مبنای این ابهامات نتوانند به راحتی با زبان مدیریت با يك دیگر ارتباط برقرار کنند.

## (۱) مقدمه

- اگر چه امر مدیریت به لحاظ هدایت تلاش های گروهی از اهمیت ویژه ای برخوردار است، نمی توان با دانش اندک به پیکره ای از دانش سازمان دهی شده دست یافت. با این وجود نظریه های مدیریت در ربع اول قرن بیستم مشتمل بر نظریه صنعتگر فرانسوی هنری فایول، مدیر جنرالز موتورز-جانز-منویل نایب رییس آلومین برآون، چستر بارنارد رییس شرکت تلفن بل در نیوجرسی و لیندال اورویک مشاور مدیریت انگلیسی در ابهام و تعارض باقی مانده است.

# (۱) مقدمه

- در متون امروزه مدیریت در دانشگاه ها و محافل مدیریت، جای پرداختن به نظریه های مدیریت، نقد و هم سو کردن آن ها خالی مانده است. امروزه شاید به توان صد مقاله که از آن ها اقل ۹۷ درصد در کتابخانه ها موجود است، از دانشجویان، مدیران، اساتید و صاحب نظران یافت که در حوزه مدیریت بحث شده است. این نوشته ها در زمینه مواردی چون روان شناسی، جامعه شناسی، دانش های سیستم و مدل سازی ریاضی را می توان یافت. به عبارتی تعداد مقالات و نوشته هایی که در زمینه های مختلف در حوزه مدیریت نوشته شده بسیار گسترده است.

# (۱) مقدمه

• شکل گرفتن جنگل نظریه‌ها شاید ناشی از هرس نکردن و پالایش نشدن نظریه‌ها باشد. شاید برگرفته از این واقعیت باشد که دانشگاهیان و محققین و صاحب نظران مدیریت به طور گسترده‌ای می‌نویسند بدون اینکه بسیاری از آن‌ها با واقعیت‌های مدیریت در عمل رو به رو شده باشند. با نگاهی به دانشکده‌های بازرگانی، مدیریت و مکاتب مدیریت عمومی در می‌یابیم که همه فارغ التحصیلان و دانشجویان و مدیران اجرایی مطالبی را غالباً از کسانی می‌آموزند که تعلیم دانشی را می‌کنند که خود تجربه نکرده‌اند. درست مثل اینکه در یک دانشکده پزشکی استادی دارو یا درمان بیماری را تدریس کند بدون اینکه حتی یک بیمار را تجربه کرده یا درمان نموده باشد. بر همین اساس بسیاری از مدیران اجرایی اعتماد خویش را نسبت به دانشکده‌ها، دانشگاه‌ها و حتی تفکر مدیریت از دست خواهند داد.

## (۱) مقدمه

- به نظر می‌رسد قطعاً این حقیقت وجود دارد که آن‌هایی که پیرامون نظریه‌های اساسی مدیریت عملیاتی قلم‌فرسایی کرده یا تدریس می‌کنند می‌توانند یافته‌ها و دستاوردهای هم‌مسلكی‌های خود را در زمینه روان‌شناسی، جامعه‌شناسی، ریاضیات یا تحقیق در عملیات را مورد استفاده قرار دهند. اما بسیاری از اساتید بر این باورند که زمانی می‌توانند این‌ها را به درستی یاد بگیرند که آن‌ها از متخصصین ذی‌ربط بیاموزند.

## (۱) مقدمه

• چرا چنین است؟ اساساً دو مسئله وجود دارد. در اولین نکته، بنیان گذاران مشهور شرکت فورد (گوردون و هاول) بنیان گذار کارنیته (پیرسون) کسانی هستند که دانشکده ها و دانشگاه های امریکایی آن ها را صاحب نظرانی می دانند که بر اساس بررسی بسیاری از محققین آموزش مدیریت ندیده اند. بر همین اساس است که در ایالات امریکا آموزش مدیریت بازرگانی بر پایه تحقیق و توصیه های تطبیقی و انطباق آموخته ها بر نتایج تحقیق توصیه می شود. بر اساس این تحقیقات است که در حوزه های مختلف روان شناسی، جامعه شناسی، مدئل سازی ریاضی و آنتروپولوژی پیشرفت هایی حاصل شده است.

## (۱) مقدمه

- دومین مسئله آن است که تعداد زیادی از فرهیختگان دانشگاهی بدون اینکه بر نظریه های پایه ای کلاسیک و نئوکلاسیک نظری تعمقی داشته باشند، به سرعت از آن ها گذشته و از مکاتب دهه ۱۹۶۰ آموخته و بدون اینکه تجربه ای عملی از مدیریت داشته باشند از دانشگاه ها فارغ التحصیل می شوند. این کوتاهی حتی منجر به تربیت دکترای تخصصی مدیریت با این نقیصه می گردد.



## ۲) استمرار جنگل نظریه ها

- نظریه ها و دانش مدیریت هنوز به آن مرحله از بلوغ نرسیده که بتوان استمرار بقای نظریه جنگل نظریه های مدیریت را منتفی دانست. از بعد از سال ۱۹۶۱ چه اتفاقی در این زمینه افتاده است؟ واقعیت این است که هنوز وضعیت جنگلی به قوت خود باقی است و حتی با شکل گیری نظریه های جدید این وضعیت در قیاس با دو دهه قبل که تشریح کرده بودم، تقریباً دوچندان شده است. در حال حاضر، با یک بررسی جدید می توان نظریه های مدیریت ما را در ۱۱ دسته طبقه بندی نمود. این طبقه بندی مشتمل است بر:

## ۲) استمرار جنگل نظریه ها

- (۱) نگرش تجربی یا مورد پژوهی
- (۲) نگرش روابط فردی
- (۳) نگرش رفتار گروهی
- (۴) نگرش همکاری اجتماعی
- (۵) نگرش نظام های فنی- اجتماعی
- (۶) نگرش نظریه تصمیم
- (۷) نگرش سیستم ها
- (۸) نگرش کمی گرایی یا دانش مدیریت
- (۹) نگرش وضعی یا اقتضایی
- (۱۰) نگرش نقش های مدیریت
- (۱۱) نگرش نظریه عملیاتی

## ۳) تفاوت بین جنگل فعلی و قبلی

- چه چیزی باعث شده نسبت به قبل وضعیت جنگلی نظریه های مدیریت دوچندان شود؟ در وحله اول به نظر می رسد هر یک از نظریه های قبلی در این دسته بندی جدید تقریباً به دو نظریه متفاوت تجزیه شده است. نگرش روابط انسانی در جنگل اولیه ای که تعریف کرده بودم، خود به دو نگرش روابط فردی (روانشناسی) و نگرش رفتار گروهی (جامعه شناسی و مردم شناسی فرهنگی) تجزیه شده است. نگرش نظام های اجتماعی در جنگل اولیه به نظر می رسد همانند قبل باقی مانده ولی اجزای این نظریه که در گذشته بیشتر بر نظریه های چستر بارنارد استوار بود، امروزه به پایه های نظری نظام های همکاری اجتماعی باز می گردد.

## ۳) تفاوت بین جنگل فعلی و قبلی

- برخی مکاتب باقی مانده به نظر می رسد همانند مکاتب بیان شده در جنگل اولیه بدون تغییر باقی مانده اند که از این جمله می توان به نظریه های (۱) نگرش تجربی یا مورد پژوهی، (۲) نگرش نظریه تصمیم و (۳) نظریه تصمیم یا دانش مدیریت اشاره کرد. مکتبی که در جنگل پیشین به مکتب فرآیندی مدیریت اشتهار یافته بود، امروز به صورت دقیق تری تبیین شده و به کتب نظریه عملیاتی مشهور شده است.
- نظریه های جدیدی که طی دو دهه اخیر بنیاد نهاده شده به نگرش نظام های فنی- اجتماعی شهرت یافته است. این مکتب به نوشته و تحقیقات اریک تریست و همکارانش در انستیتو تاویستوک (۱۹۵۱) باز می گردد. اما وی تا ۱۹۶۰ نتوانست در حدی طرفدار پیدا کند که به عنوان یک مکتب مستقل مدیریت مطرح شود.

## (۳) تفاوت بین جنگل فعلی و قبلی

- بنابراین اگر چه نظریه سیستم ها نسبت به هر دانش یا کاربردی چیز تازه ای نیست ( این نظریه در نظریه پیشین جنگل نظریه ها به نگرش نظام های اجتماعی شهرت یافته بود) ولی شهرت آن به مکتبی از نظریه های مدیریت باز می گردد که در دهه ۱۹۶۰، به خصوص طی تحقیق جانسون، کاست و روزنویگ (۱۹۶۳) عنوان شدند.
- نظریه نقش های مدیریت بروز و شهرتش وابسته به نتایج تحقیق و نوشته هنری مینتزبرگ (۱۹۷۳ و ۱۹۷۵) باز می گردد که به "مکتب فعالیت اجرایی" موسوم است.

## ۳) تفاوت بین جنگل فعلی و قبلی

- نگرش وضعی یا اقتضایی نیز نگرشی از نظریه و دانش مدیریت است که در تقابل با نظریه جزم اندیشی و قطعیت گرایی کلاسیک ها یا مدیریت عملیاتی شکل گرفت. این نگرش بر پایه این چارچوب فکری است که در اغلب نظریه های پیش از دهه ۱۹۷۰ به شدت بر این باور بودند که "یک بهترین راه" وجود داشته و بر این اساس به دنبال شناسایی راه حل های مختلف، ارزیابی آن ها و انتخاب بهترین راه حل از بین آن ها بودند. در حالی که در نظریه اقتضایی معتقد بود که بهترین تابعی از شرایط و مقتضیاتی است که در هر موقعیت زمانی و مکانی مطرح شده و یافتن یک بهترین برای همیشه و همه جا ممکن نیست.

### (۳) تفاوت بین جنگل فعلی و قبلی

- بسیاری از نویسندگانی که نظریه های کلاسیک ها را به دقت مطالعه نکرده اند، شاید نتوانسته اند یک بهترین راه را به آزمون بگذارند. این درست است که گیلبرت در مطالعه روش و تجزیه فعالیت به خرده حرکت به دنبال بهترین راه بود، اما او صرفاً به تجزیه فعالیت و نه به مدیریت آن پرداخت. وقتی هنری فایول در نظریه مدیریت اداری سخن از "اصول" به میان می آورد، فرض بر این است که این اصول آن قدر انعطاف پذیر و کلی است که بتواند متناسب با هر وضعیتی به کار گرفته شده و انطباق یابد. مشکلی که در این نظریه وجود دارد این است که هوش، تجربه و دانش لازم را برای تطبیق وضعیت ها باید وجود داشته باشد. (۱۹۴۹ ص ۱۹)

## ۴) نگرش موجود نسبت به دانش و نظریه های مدیریت

- امیدوارم خوانندگان این مقاله به این حقیقت توجه داشته باشند که در بیان مطالب ناگزیر از رعایت اختصار هستم. جنین ملاحظه ای ممکن است باعث شود برخی از مکاتب بیشتر و برخی کمتر مورد تحلیل قرار گیرند ولی هدف اصلی در این مقاله شناسایی مکاتب مدیریت و به روشنی تبیین تمایز بین آن هاست.



## ۴) نگرش موجود نسبت به دانش و نظریه های مدیریت

- الف) نگرش تجربی یا مورد پژوهی:

- اعضای این مکتب فکری، مدیریت را از طریق تجزیه و تحلیل تجربیات، معمولا به کارگیری موارد خاص، مورد مطالعه قرار می دهند. این نگرش بر این فرض استوار است که دانشجویان مدیریت و متولیان امور مدیریتی، دانش و مفاهیم مدیریت را می دانند و نحوه به کارگیری آن ها را از طریق تجربیات و موارد خاص باید بیاموزند.

- با این وجود تا زمانی که هدف از مطالعه اساسا تعیین این واقعیت باشد که چه چیزی اتفاق افتاده یا اتفاق نیافتاده، احتمالا نگرش مربوط به درک مدیریت خطرناک و پرسش برانگیز است چرا که آن چه که در گذشته به وقع پیوسته یا اتفاق نیافتاده کمی به حل مسایلی که در آینده به وقوع می پیوندد نمی کند. اگر تجزیه و تحلیل تجربیات گذشته با هدف یافتن یک راه حل کلی صورت گیرد، این نگرش می تواند در بسط و حمایت از برخی از اصول مدیریت موثر واقع شود.

## ۴) نگرش موجود نسبت به دانش و نظریه های مدیریت

• (ب) نگرش روابط فردی:

• نگرش روابط فردی بر این اساس استوار است که مدیریت یعنی "انجام امور از طریق دیگران" و بنابراین مطالعه مدیریتی باید بر روابط فردی تمرکز یابد. نویسندگان و صاحب نظران این مکتب مدیریتی تا حد زیادی به روان شناسی فردی گرایش یافته، در واقع غالباً به عنوان روان شناس آموزش می یابند. همانند یک تمرکز آن ها بر فرد و محرک ها یا عوامل انگیزشی است. در این مکتب به نظر می رسد حتی کسانی که بر تحلیل روابط فردی به عنوان یک هنر مدیریتی تکیه دارند، موفقیت حرفه ای مدیر را زمانی ممکن می دانند که بتواند به عنوان یک روان شناس حرفه ای بفهمد و عمل کند. اینان کسانی هستند که مدیر را به عنوان یک رهبر تلقی کرده و مدیریت و رهبری را بر یک دیگر منطبق دانسته و در نتیجه با رفتار مدیریتی به عنوان شیوه رهبری برخورد می کنند. محور تمرکز دیگر در این نگرش، انگیزش و عوامل انگیزشی و نحوه به کارگیری آن ها توسط مدیران می باشد.

## ۴) نگرش موجود نسبت به دانش و نظریه های مدیریت

- مفید بودن مکتب روابط فردی خواه در چارچوب مدیریت یا علوم دیگر باشد، انکار ناپذیر است. با این وجود نمی توان به جدیت گفت که این حوزه فکری همه مسایل مدیریتی را در بر می گیرد. در کل ممکن است که همه مدیران یک شرکت روان شناسی و تفاوت های فردی را به خوبی آموخته و در عین حال مدیران اثر بخشی نباشند. یکی از دوایر شرکتی بزرگ امریکایی همه مدیران خود از راس تا پایین ترین سطح از بین کسانی انتخاب کرد که آموزش حساسیت دیده بودند. ( آموزش حساسیت از سوی منتقدان به رقص برهنه روانشناسی نامیده شده است.) وی دریافت که مدیران چیز زیادی پیرامون احساسات آموخته اند اما آموخته هایشان در مورد مدیریت اندک است. یافته های تحقیقات و تجارب کاربردی نشان داده که مکتب روابط فردی نمی تواند به دانش مفید مدیریت منتهی شود.

## ۴) نگرش موجود نسبت به دانش و نظریه های مدیریت

• (ج) نگرش رفتار گروهی:

• این نگرش تا حدود زیادی به مکتب روابط فردی مرتبط است به طوری که ممکن است با مکتب روابط فردی اشتباه گرفته شود. اما این مکتب بر رفتار فرد در درون گروه ها استوار است تا اینکه به صرف رفتار فردی تکیه نماید. بر این اساس مکتب رفتار گروهی به جای تکیه بر روان شناسی، بر جامعه شناسی، مردم شناسی و روان شناسی اجتماعی تاکید دارد. روش مطالعه این مکتب در بررسی گروه های کوچک در قیاس با گروه های بزرگ از جهت الگوهای فرهنگی و رفتاری متفاوت است. غالباً این نگرش به عنوان مکتب مطالعه "رفتار سازمانی" نامیده می شود. در این صورت واژه "سازمان" ممکن است به عنوان هر الگو یا مجموعه ای از روابط گروهی در یک شرکت، یک موسسه دولتی، یک بیمارستان یا هر نهاد دیگری تلقی شود.

## ۴) نگرش موجود نسبت به دانش و نظریه های مدیریت

- گاهی واژه "سازمان" ممکن است منطبق بر تعبیر چستر بارنارد به کار رود که به عنوان "هر نوع تعامل دو یا چند نفر" تلقی شود. در این صورت سازمان رسمی عبارت از "سازمانی با تعامل آگاهانه، داوطلبانه در راستای اهداف مشترک" است. (۱۹۸۳ ص ۶۵) جریس آر جریس واژه سازمان را در برگزیده رفتار همه اعضای سازمان تلقی نموده است. (۱۹۵۷ ص ۲۳۹)
- بر مبنای آن چه گفته شد به نظر می رسد که چیز دشواری نیست که مدیر مشارکتی تشخیص دهد که سازمان ها حوزه ای از الگوهای رفتار گروهی را پوشش می دهند، در عین حال بسیاری از مسایل مدیران ناشی از الگوهای رفتاری، نقطه نظرات، تمایلات، ارجحیت ها، خواست ها و تمایلات گروهی که به عنوان یک سازمان شکل گرفته اند ولی ریشه در محیط فرهنگی افراد خارج از شرکت، بخش سازمانی یا یک موسسه دارند، ناشی می شود.

## ۴) نگرش موجود نسبت به دانش و نظریه های مدیریت

- شاید یکی از گرفتاری های این مکتب فکری آن است که نظریه پردازان آن تمایل بدانند یک خط تصنعی و غیر دقیق بین "رفتار سازمانی" و "مدیریت" ترسیم نمایند. رفتار گروهی یکی از مسایل مهم در مدیریت است ولی همه مدیریت رفتار گروهی نیست.

## ۴) نگرش موجود نسبت به دانش و نظریه های مدیریت

• (د) نگرش همکاری اجتماعی:

• این نگرش را می توان به نوعی بازنگری در مکتب روابط فردی و گروهی به حساب آورد. بر مبنای این نگرش، تمرکز برخی از نظریه پردازان رفتاری بر مطالعه روابط انسانی به عنوان نظام های همکاری یا مشارکت اجتماعی استوار است. ایده روابط فردی به عنوان نظام های اجتماعی طی سالیان اخیر توسط یک دانشمند ایتالیایی به نام ویلفردو پارتو عنوان شد. نظریه وی تا حد زیادی متأثر از تحقیق چستر بارنارد است. چستر بارنارد در تبیین رفتار مدیران ملاحظه کرد که آن ها نظام هایی از همکاری اجتماعی را اداره و حفظ می کنند که به عنوان "سازمان" تلقی می شوند. (۱۹۳۸ صفحات ۷۲ و ۷۳) او نظام های اجتماعی را به عنوان تعامل مشارکتی تلقی کرد که طی آن تمایلات و اندیشه دو نفر یا بیشتر را تقویت می نماید. تعدادی از محققین و صاحب نظران سعی کرده اند که این مفهوم را به هر نظام مشارکتی و رفتار هدف مند گروهی بسط داده و از آن یک "نظریه سازمانی" بسازند.

## ۴) نگرش موجود نسبت به دانش و نظریه های مدیریت

- نگرش نظام های مشارکت اجتماعی شایستگی تبدیل به یک مطالعه و تحلیل مدیریتی را دارد. همه مدیران در یک نظام مشارکت اجتماعی فعالیت می نمایند. ولی نمی توان دریافت که در همه انواع نظام های مشارکت اجتماعی مدیران به طور کلی چه می کنند؟ به سختی می توان نگرش نظام های مشارکتی را در تعامل یک گروه فروشندگان در یک بخش فروش یا دیگر نظام هایی که سازمان دهی شده نیستند، مورد استفاده قرار داد. یا حتی این نگرش را نمی توان در توجیه مدیریت یک جمع خانوادگی را که مثلا در یک جشن تولد گرد هم آمده و همکاری می کنند، به کار گرفت. بنابراین می توان نتیجه گرفت این نگرش فراتر از یک مکتب مدیریتی است و در آن توجه به بسیاری از مفاهیم، اصول و فنونی که برای مدیریت حائز اهمیت هستند، نادیده گرفته شده است.



## ۴) نگرش موجود نسبت به دانش و نظریه های مدیریت

• ۵) نگرش نظام های فنی- اجتماعی:

• یکی از مکاتبی که اخیرا به عنوان یک نگرش مستقل شکل گرفته، نظریه نظام های فنی- اجتماعی است. ابداع و بسط این نظریه به مطالعه ای. ال. تریست و همکارانش در انستیتو تاویستوک انگلیس باز می گردد. در این مطالعه، مشکلات درازمدت تولید استخراج ذغال سنگ مورد بررسی قرار گرفت. آن ها دریافتند که برای حل این مسایل به تنهایی تجزیه و تحلیل مسایل اجتماعی کفایت نمی کند. در واقع در بررسی مسایل بهره وری درازمدت اکتشاف ذغال سنگ آن ها دریافتند که نظام های فنی مشتمل بر ماشین آلات و شیوه های استخراج، بر نظام اجتماعی اثری قابل توجه دارد. به عیبارت دیگر آنان کشف کردند که نگرش های فردی و رفتار گروهی تا حد زیادی متاثر از نظام فنی هستند که در آن کار می کنند. بنابراین مکتبی به وجود آمد که در آن هم زمان به رفتارهای فردی، اجتماعی و امور فنی توجه داشته و اینکه این عوامل به درستی در ارتباط و هماهنگ با یک دیگر فعالیت می کنند نیز به عنوان جزئی از وظایف اساسی مدیریت درآمد.

## ۴) نگرش موجود نسبت به دانش و نظریه های مدیریت

- بنابراین بخش عمده تحقیقات مکتب نظام های فنی- اجتماعی بر تولید، عملیات اجرایی و دیگر مواردی که نظام های فنی ارتباط خیلی نزدیکی با کار و افراد دارند، تمرکز یافته است. بنابراین نگرش یاد شده تا حد زیادی به مهندسی صنایع گرایش پیدا کرده است. به عنوان یک مکتب مدیریتی، نگرش مزبور سهم زیادی در امور کاربردی مدیریت داشته است با این وجود در این نظریه فراموش شده است که بسیاری از مدیران مجرب از اینکه فن آوری خط مونتاژ یا فن آوری حمل و نقل ریلی یا شرکت های نفتی بر رفتار فردی، گروهی و الگوهای رفتاری افراد، طرقتی که امور سازمان دهی شده اند و فنونی که برای مدیریت لازم است، تاثیر گذار است، شگفت زده می شوند. بنابراین این می توان امیدوار بود که این مکتب در کمک به انجام برخی از امور سازمانی مفید واقع شده ولی باید به مکتبی دست یافت که به دانش مدیریت مرتبط باشد.

## ۴) نگرش موجود نسبت به دانش و نظریه های مدیریت

- (و) نگرش نظریه تصمیم:

- این نگرش نسبت به نظریه و دانش مدیریت به نظر می رسد بر این فرض استوار است که از آن جهت که بخش عمده ای از وظیفه مدیریت بر تصمیمات تمرکز یافته، باید بر تصمیم گیری تمرکز یابیم. شگفت آور نیست که بسیاری از صاحب نظران و نظریه پردازان بر این باور تاکید دارند که مدیریت به عنوان تصمیم گیری عینیت می یابد، محور ثقل نظریه خود را بر تصمیم گیری و همه مواردی که در این زمینه می تواند مفید واقع شود، قرار دهند. این امر تا حدی توجیه پذیر است. در عین حال باید فراتر از تصمیم گیری به مدیریت که جزیی از آن تصمیم گیری است پرداخته شود.

## ۴) نگرش موجود نسبت به دانش و نظریه های مدیریت

- برای بسیاری از مدیران ممکن است اگر اهداف به روشنی تبیین شده باشند، محیط تصمیم گیری قطعی و دقیق و قابل پیش بینی باشد، اطلاعات کافی در اختیار باشد، سازمانی از مسئولیت ها تعریف روشنی ارائه داده باشد، اگر برای تصمیم گیری افراد شایسته ای در اختیار باشد و اگر بسیاری از الزامات تصمیم گیری فراهم باشد، تصمیم گیری امری آسان است.

## ۴) نگرش موجود نسبت به دانش و نظریه های مدیریت

- (ز) نظریه سیستم ها:

- طی سال های اخیر بسیاری از نویسندگان و صاحب نظران مدیریت بر نگرش سیستم ها به عنوان یک نوع نگرش نسبت به مدیریت و مطالعه مدیریتی تاکید شده است. آن ها احساس کرده اند که اگر چنین نگرشی سازماندهی، ارایه و درک شود، موثر ترین نگرش خواهد بود.

- اساسا یک سیستم عبارت مجموعه یا ترکیبی از اجزا یا اشیایی است که در تعامل و روابط متقابل با یک دیگر به عنوان یک ترکیب واحد عمل می کنند. این اجزا یا اشیا می تواند مانند یک موتور فیزیکی باشد، همانند بدن مجموعی ای از اندام حیاتی باشد، یا مانند یک نظریه ترکیبی از مفاهیم نظری و تعاریف، اصول و فنون مدیریتی باشد.

## ۴) نگرش موجود نسبت به دانش و نظریه های مدیریت

- اجرای همه سیستم ها به جز تک یاخته ها دارادر تعامل با یک دیگر بوده و در محیطی فعالیت می کنند، اگر چه ممکن است مرزهای این محیط به درستی تعریف نشده باشند. پیشینه نظریه سیستم ها به مفاهیم و اصولی برمی گردد که برای سالیان متمادی در علوم زیستی و فیزیکی مورد استفاده قرار می گرفتند. چیز عجیبی نیست اگر گفته شود می توان، نظریه سیستم ها به عنوان یک نگرش فکری و دانش در مدیریت مورد استفاده قرار داد. این نظریه شاید بتواند بگوید مدیریت چه باید بکند. این چارچوب فکری به مدیریت کمک می کند که مدیریت چگونه امور را "قابل مدیریت" نماید، اما مسئله اصلی این نیست. بر خلاف آن چه گفته شد همواره موقعیت هایی وجود دارند که سیستم ها در تعامل با محیط خود هستند. بنابراین هنگامی که مدیران برنامه ریزی می کنند، گزینه ای برای انتخاب ندارند ولی ناگزیر هستند این موارد را مد نظر قرار دهند.

## ۴) نگرش موجود نسبت به دانش و نظریه های مدیریت

- این موارد متغیرهایی خارج از سازمان بوده و مشتمل بر بازار، فن آوری، نیروهای اجتماعی، قوانین و مقررات می باشند. هنگامی که مدیران یک ساختار سازمانی را طراحی می کنند، اینکه سازمان در یک محیط فعالیت می کند کمکی به طراحی نمی کند ولی باید تاثیر پذیری از محیط خارجی و عوامل برون سازمانی را باید مد نظر قرار داد.
- سیستم ها نیز نقش مهمی را در حوزه مدیریتی خویش ایفا می نمایند. سیستم های برنامه ریزی، سیستم های سازمان دهی و سیستم های کنترل وجود دارند. و در چارچوب این سیستم ها می توان اموری مانند سیستم های تفویض اختیار، شبکه های برنامه ریزی و بودجه بندی را تحلیل نمود. مدیران و دست اندرکارانی که تجربه طولانی و کافی داشته و مسایل را در چارچوب تحلیل شبکه روابط و ارتباط متقابل بین اجزاء، ارتباط متقابل محیط و مجموعه تحلیل می کنند، شاید از اینکه بشنوند رفتارشان در چارچوب نظریه ای به نام سیستم تفسیر می شود، شگفت زده شوند. این نظریه می تواند به مدیریت یک چارچوب فکری برای فعالیت اثر بخش تر بدهد که نگاهی متفاوت به مسایل مدیریت است.

## ۴) نگرش موجود نسبت به دانش و نظریه های مدیریت

- (ح) مدل سازی ریاضی یا دانش مدیریت:

- نظریه هایی وجود دارند که اساسا بر پایه فرآیندها، نمادها و مدل های ریاضی تعریف شده اند. شاید گسترده ترین موارد شناخته شده از آن ها مدل های تحقیق در عملیات باشد که غالبا با عنوان "دانش مدیریت" شهرت یافته اند. مرکز ثقا این نظریه ها مدل سازی ریاضی است و در آن هدفی بر مبنای معیاری ارزشی تعریف گردیده و مدل در چارچوب رابطه بین متغیرها در راستای بهینه کردن هدف مورد نظر تعریف می شود. به جهت اینکه بیشتر این مدل ها بر پایه مسایل بهینه سازی تعریف شده است، می توان تا حد زیادی آن ها را با نظریه تصمیم در ارتباط دانست. اما نبایستی فراموش شود که برخی از موارد مدل سازی ریاضی فراتر از مسایل تصمیم گیری است.



## ۴) نگرش موجود نسبت به دانش و نظریه های مدیریت

- در این راستا انستیتو دانش مدیریت رسالت خود را این گونه تعریف نموده است که عبارت از "شناسایی، بسط و يك پارچه سازی دانش مدیریت در ارتباط با مدیریت است." اما آن گونه که بر مبنای مقاله های منتشر شده در این نشریه و صدها مقاله ای که توسط اعضای این انستیتو در نشست های علمی در سراسر دنیا، می توان قضاوت نمود، به نظر می رسد تقریباً همه این نوشته ها در ارتباط با مدل سازی ریاضی و شبیه سازی موقعیت ها و یافتن راه حل برای انواع معینی از مسایل است. در نتیجه به عنوان نقدهای زیادی که از داخل یا خارج در رتبه بندی "دانش مندان مدیریت" مشاهده می شود تا حد زیادی مدل سازی های ریاضی به این ادعا منتهی شده که مدیریت صحیح فقط بر مبنای "دانش مدیریت" استوار است.

## ۴) نگرش موجود نسبت به دانش و نظریه های مدیریت

- کسی نمی تواند تا حد زیادی مفید بودن مدل سازی ریاضی و تحلیل های کمی را در حوزه های علمی منکر شود. اما به دشواری می توان کمی گرایی و مدل سازی ریاضی را به عنوان یک مکتب و دانش مدیریت پذیرفت چرا که همانند شیمی، فیزیک و زیست شناسی، مدل سازی ریاضی نیز می تواند در حوزه های مختلفی مورد استفاده قرار گرفته و خاص مدیریت نباشد. ضمن اینکه در حوزه مدیریت نیز مدل های ریاضی می تواند به عنوان یک ابزار تجزیه و تحلیل مورد استفاده قرار گرفته و نمی توان به آن یک مکتب فکری اطلاق نمود.

## ۴) نگرش موجود نسبت به دانش و نظریه های مدیریت

- (ط) نظریه وضعی یا اقتضایی:

- یکی از نگرش هایی که در محافل دانشگاهی و علمی از آن به عنوان نظریه های فکری و کاربردی مدیریت یاد می شود عبارت از نظریه اقتضایی مدیریت است. اساسا این نظریه بر این فرض استوار است که آن چه که مدیران انجام می دهند، در عمل بستگی به مجموعه ای از شرایطی دارد که می توان از آن به عنوان وضعیت یاد کرد. بر مبنای این فرض، بسیاری از صاحب نظران بین دو وضعیت تمایز قایل می شوند. نظریه اقتضایی حاکی از آن است که در وضعیت خاصی می توان بین متغیرهای تعیین کننده وضعیت و راه حل انتخابی مدیریت رابطه برقرار کرد. به نظر می رسد بر پایه نظریه اقتضایی مدیریت همانند کار با خط مونتاژی است که باید قطعه خاصی را متناسب با ایستگاه کاری و نیاز به کار گرفت.

## ۴) نگرش موجود نسبت به دانش و نظریه های مدیریت

- به اعتقاد برخی از صاحب نظران نه تنها بر توجه به مناسبت موقعیت برای اقدام بلکه حتی بر لحاظ نمودن تاثیر وضعیت های خاص بر الگوهای رفتاری يك سازمان نیز به عنوان مثال سازمانی که بر اساس تفکیک وظایف یا فرآیندهای عملیاتی (مثلا مالی، فنی و پشتیبانی، تولید و بازاریابی) سازمان دهی شده است برای وضعیت خاصی مناسب است، ولی نبایستی الگوهای رفتاری که از آن ناشی می شود مثلا افراد به وظیفه یا بخش خاصی از فرآیند تعصبی فراتر از وفاداری سازمانی پیدا می کنند را نباید از نظر دور داشت.

## ۴) نگرش موجود نسبت به دانش و نظریه های مدیریت

- به اعتقاد برخی از صاحب نظران نه تنها بر توجه به مناسبت موقعیت برای اقدام بلکه حتی بر لحاظ نمودن تاثیر وضعیت های خاص بر الگوهای رفتاری يك سازمان نیز به عنوان مثال سازمانی که بر اساس تفکیک وظایف یا فرآیندهای عملیاتی (مثلا مالی، فنی و پشتیبانی، تولید و بازاریابی) سازمان دهی شده است برای وضعیت خاصی مناسب است، ولی نبایستی الگوهای رفتاری که از آن ناشی می شود مثلا افراد به وظیفه یا بخش خاصی از فرآیند تعصبی فراتر از وفاداری سازمانی پیدا می کنند را نباید از نظر دور داشت.

## ۴) نگرش موجود نسبت به دانش و نظریه های مدیریت

- به دلیل ماهیت بسیاری از امور مدیریت در دنیای واقعی لازم است که مدیران وضعیتی که نظریه یا تکنیکی را به کار می گیرند، مدنظر قرار دهند. دانش و نظریه مدیریت بر مبنای نظریه اقتضایی بر این باور است که "بهترین راه" بستگی به موقعیت دارد و نمی توان یک بهترین راه حل را برای همه موقعیت ها تصور کرد. درست مانند اینکه انتظار داشته باشیم یک مکانیک قطعه ای را برای همه وضعیت ها طراحی کند. اینکه چگونه می توان نظریه و کاربرد را به هم مرتبط ساخت به موقعیت بستگی دارد.

## ۴) نگرش موجود نسبت به دانش و نظریه های مدیریت

- تشخیص موقعیت چیزی است که می توان از آن به عنوان علم یا هنر یاد کرده، می توان آن را علم یا کاربرد علم تعریف نمود. این ها موضوعاتی هستند که طی مدت های طولانی مدیران آن را تجربه نموده اند. نیازی نیست کسی متذکر شود آن چه که جنرال موتورز در تولید خودرو به کار گرفته یا شرکت نفتی در تولید و عرضه نفت خام مورد استفاده قرار داده برای شرکت نساجی یا تولید گازوئیل مناسب نیست.

## ۴) نگرش موجود نسبت به دانش و نظریه های مدیریت

- (ي) نگرش نقش هاي مدیریت:
- شاید بتوان یکی از نظریه های جدید مدیریت را نظریه نقش های مدیریت تلقی نمود که توجه محافل علمی و دست اندرکاران مدیریت را به خود جلب نموده است. این نظریه توسط هنری مینتزبرگ (۱۹۷۳ و ۱۹۷۵) ابداع گردید. این نظریه اساساً بر این فرض استوار است که مشاهده شود مدیران در عمل چه می کنند و بر مبنای این مشاهدات نتیجه گیری شود که مدیران باید چه کاری انجام داده و به تعبیری چه نقشی را ایفا کنند؟ مینتزبرگ برای تبیین نظریه خویش مشاهدات متعددی را از عالی ترین سطح مدیریت تا رده سرپرستان مورد مطالعه قرار داد.



## ۴) نگرش موجود نسبت به دانش و نظریه های مدیریت

- بر مبنای مطالعه نظام مند فعالیت های مدیران عالییه در سازمان های مختلف، مینتزبرگ به این نتیجه رسید که مدیران خارج از طبقه بندی سنتی وظایف مدیریت مشتمل بر برنامه ریزی، سازمان دهی، هماهنگی و کنترل انجام نمی دهند. علاوه بر این وظایف مرسوم، مدیران طیفی از فعالیت های متنوع را انجام می دهند.

- بر پایه تحقیق مینتزبرگ و تحقیقات دیگری که کارکرد واقعی مدیران را مورد مطالعه قرار داده اند، مینتزبرگ به این نتیجه دست یافت که مدیریت مجموعه ای از نقش ها را ایفا می کنند. این نقش ها عبارت اند از:

## ۴) نگرش موجود نسبت به دانش و نظریه های مدیریت

الف- نقش های متقابل شخصی (روابط بین افراد):

۱. رئیس تشریفات (انجام وظایف اجتماعی و تشریفات به منزله نماینده سازمان)؛
  ۲. رهبر؛
  ۳. رابط (به ویژه با مواجهه با افراد بیرون از سازمان).
- ب- نقش های اطلاعاتی (انتقال اطلاعات):
۴. گیرنده اطلاعات (اخذ اطلاعات مربوط به عملیات يك واحد سازمانی)؛
  ۵. نشردهنده (ارائه اطلاعات به کارکنان)؛
  ۶. سخنگو (انتقال اطلاعات به خارج از سازمان).
- ج- نقش های تصمیم گیری:
۷. سوداگری (کار آفرینی)؛
  ۸. آشوب زدایی؛
  ۹. تخصیص دهنده منابع؛
  ۱۰. مذاکره کننده.

در واقع نقش های که مینتزبرگ مطرح می سازد، جلوه هایی از بسیج منابع، برنامه ریزی، سازمان دهی، هدایت و کنترل محسوب می شوند.

## ۴) نگرش موجود نسبت به دانش و نظریه های مدیریت

- صاحب نظر دیگری که به نقش های مدیریت اشاره کرده است، آدیزس است. آدیزس (۱۹۷۶) برای اداره مؤثر هر سازمان چهار نقش مدیری؛ تولیدی، اجرایی، ابداعی و ترکیبی را لازم می داند. در نقش تولیدی از مدیر انتظار می رود تا نتایجی برابر یا بهتر از رقیب کسب کند. شایستگی هر مدیر موفق و مؤثر وابسته به داشتن دانش حرفه ای در رشته کارش است. پرکار بودن و داشتن مهارت فنی، برای موفقیت مدیر کافی نیست؛ مدیر باید علاوه بر مهارت فنی و پشتکار، توان هدایت و استفاده از افراد خود را داشته باشد؛ یعنی باید مراقب باشد که کارکنان به طور مؤثر بکار گرفته شوند.

## ۴) نگرش موجود نسبت به دانش و نظریه های مدیریت

- مدیر در نقش اجرایی خود، برنامه زمان بندی شده ای تهیه می کند و هماهنگی، کنترل و انضباط را برقرار می کند. در حالی که ایفای نقش های تولیدی و اجرایی در يك محیط متحول مهم است، در عین حال مدیر باید قدرت تشخیص خود را بکار گیرد و بصیرت و توان تغییر اهداف و تغییر نظام اجرایی اهداف را داشته باشد. در نقش ابداعی مدیر باید در سازمان نوآور و مبتکر باشد، زیرا بر خلاف رؤسای اجرایی که برنامه هایی برای اجرا به آنها داده می شود، مدیران مبتکر باید برنامه عملیاتی را خود تنظیم کرده و خود آغاز گر اجرای آن باشند.

## ۴) نگرش موجود نسبت به دانش و نظریه های مدیریت

- نقش تولیدی، اجرایی و ابداعی در مجموع برای انجام وظیفه مناسب مدیری کافی نیست؛ زیرا بسیار اتفاق افتاده است که سازمانی توسط مدیری مبتکر با موفقیت کامل اداره می‌شده؛ ولی با کنارگیری وی، سازمان سقوط کرده است. برای آنکه سازمان همواره موفق باشد، نقش دیگری نیز باید ایفا گردد و آن نقش ترکیبی است. مدیر در این نقش استراتژی‌های فردی را به استراتژی گروهی و سرانجام ابتکارات فردی را به ابتکارات گروهی تبدیل می‌کند. هرگاه گروهی بتواند با اتکای به جمع خود (بدون اتکا به فرد خاصی) و با جهت‌گیری و تعیین هدف‌های روشن عمل کند، می‌توان گفت که نقش ترکیبی به طور مناسبی ایفا شده است. تحقق نقش ترکیبی به مدیری نیازمند است که نسبت به نیازهای افراد، حساس و خودآگاه باشد. چنین فردی کل سازمان را در جهت اهداف و استراتژی‌ها متحد می‌کند.

## ۴) نگرش موجود نسبت به دانش و نظریه های مدیریت

- به نظر آدیزس، هرگاه فقط یکی از چهار نقش مدیری در سازمانی ایفا شود، سبک معینی از مدیریت غلط را می‌توان مشاهده کرد. با این همه وی استدلال می‌کند که مدیرانی که به طور کامل هر چهار نقش را ایفا کنند و هیچ‌گونه سبک مدیری غلط نداشته باشند، اندک هستند؛ زیرا چنین مدیری باید تکنسینی عالی، رئیس، مبتکر و نیز ترکیب‌کننده باشد.
- اگرچه توجه به نقش‌های متفاوت مدیریت می‌تواند در تحلیل فعالیت‌ها و مدیریت اثربخش‌تر موثر باشد ولی نقش‌هایی که مینتزربرگ بیان کرده کافی نبوده و نمی‌تواند همه وضعیت‌ها را پوشش دهد. ضمن اینکه نمی‌توان در یک موقعیت خاص دقیقاً مشخص کرد مدیریت کدام یک از این نقش‌ها را ایفا می‌کند. سوالی که در اینجا بدون پاسخ باقی می‌ماند این است که آیا صرف دانستن اینکه مدیریت چه نقشی را ایفا می‌کند برای تبیین یک مکتب یا دانش مدیریت کافی است، بی پاسخ باقی می‌ماند.

## ۴) نگرش موجود نسبت به دانش و نظریه های مدیریت

• (ك) نظریه عملیاتی:

• این نظریه بر پایه مطالعات پی. دبلیو. برگمن (۱۹۳۸ صفحات ۲ تا ۳۲) ابداع و توسعه یافت. این مکتب سعی دارد تا با مرتبط ساختن امور مدیران آن را به عنوان يك دانش و مکتب مدیریتی در آورد. همانند دیگر علوم عملیاتی سعی این مکتب بر آن است که مجموعه ای از مفاهیم، اصول، نظریه ها فنونی که در امور مدیریت می تواند مورد استفاده قرار گیرد، تلفیق نماید. مدیریت عملیاتی نگرشی از مدیریت که تشخیص می دهد مجموعه ای از دانش های محوری در حوزه مدیریت وجود دارد که مشتمل بر مسئله صف و ستاد، طراحی ساختار سازمانی، محدودیت حیطة نظارت، ارزیابی لیاقتو مجموعه ای از تکنیک های کنترلی که مدیریت در حوزه اجرا با آن رو به رو می شود، می باشند. علاوه بر این مفاهیم و، اصول و فنون مواردی از تحقیقات میدانی در حوزه مدیریت نیز هست که فعالیت های مدیریتی، مسایل و راه حل ها، نظریه تصمیم، کاربردهایی از نظریه سیستم ها، انگیزش و رهبری، رفتار فردی و گروهی و کاربردهایی از مدل سازی ریاضی و تکنیک های تصمیم گیری را نیز مورد مطالعه قرار می دهد.

## ۴) نگرش موجود نسبت به دانش و نظریه های مدیریت

- این مکتب مدیریت بر پایه به کارگیری مجموعه ای از دستاورد های مکاتب دیگر نظیر مدل سازی ریاضی، تصمیم گیری، رفتار سازمانی، و نظریه سیستم ه استوار است. اگر چه این مکتب بسیاری از انجام امور مدیریتی را تسهیل می کند ولی نمی توان آن را به عنوان مکتب یا دانش مدیریت پذیرفت. چرا که همه علوم مورد استفاده در این نظریه مثل علم رفتار، سیستم یا مدل سازی ریاضی خاص و منحصر به مدیریت نبوده و در علوم دیگر نظیر فیزیک و شیمی نیز بسته به مورد می تواند مورد استفاده واقع شود.



## ۴) نگرش موجود نسبت به دانش و نظریه های مدیریت

- ماهیت مدیریت عملیاتی در نمودار شماره ۱ ترسیم گردیده است. همان طور که در این نمودار دیده می شود، حلقه مرکزی نگرش مدیریت عملیاتی نظریه ها و دانش های خاص مدیریت به عنوان بنیان های نظری و علمی و اضافه بر آن مجموعه ای از دیگر دانش هاست. به موازات اینکه حلقه ها باز تر می شود به دانش های مختلفی که مورد استفاده قرار گرفته و برای مدیریت مفید است اشاره می شود. در رابطه با این نظریه سوال اصلی این است که مدیریت به طور روز مره تا چه حدی درگیر هر یک از این دانش و مهارت ها شده و چگونه می توان طبقه بندی قابل پذیرشی از این علوم را ارائه داد؟

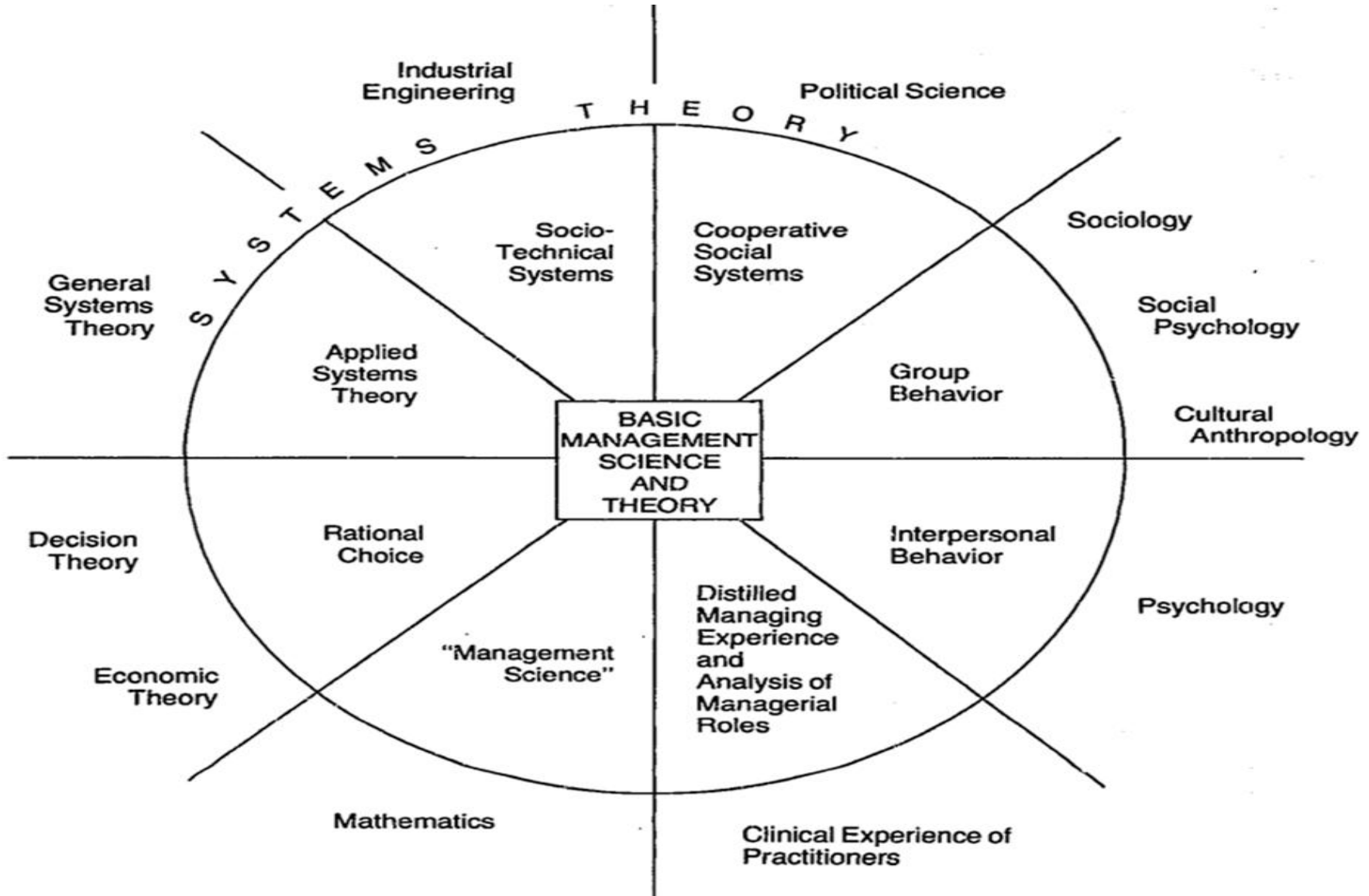
## ۴) نگرش موجود نسبت به دانش و نظریه های مدیریت

- اولین گام در نظریه پردازی مدیریت این است که چگونه می توان از علوم ، دانش ها و مهارت های مورد استفاده در مدیریت می توان يك طبقه بندي معقول ارائه داد؟ دومین قدم این است که حد مناسب از هر يك از دانش ها، مهارت ها و فنون در انجام امور مدیریتی چقدر است؟ فنون و دانش هایی که در انجام امور مختلف نظیر بازاریابی، تولید و فروش و غیره مورد استفاده قرار می گیرد. شاید یکی از روش های مناسب عبارت از دسته بندی این مهارت ها و علوم بر مبنای وظایف مختلف مدیریت نظیر برنامه ریزی، سازمان دهی و ... باشد. در این صورت اولین قدم دسته بندی علوم بر مبنای این وظایف به صورت زیر است:

## ۴) نگرش موجود نسبت به دانش و نظریه های مدیریت

- اولین گام در نظریه پردازی مدیریت این است که چگونه می توان از علوم ، دانش ها و مهارت های مورد استفاده در مدیریت می توان يك طبقه بندی معقول ارائه داد؟ دومین قدم این است که حد مناسب از هر يك از دانش ها، مهارت ها و فنون در انجام امور مدیریتی چقدر است؟ فنون و دانش هایی که در انجام امور مختلف نظیر بازاریابی، تولید و فروش و غیره مورد استفاده قرار می گیرد. شاید یکی از روش های مناسب عبارت از دسته بندی این مهارت ها و علوم بر مبنای وظایف مختلف مدیریت نظیر برنامه ریزی، سازمان دهی و ... باشد. در این صورت اولین قدم دسته بندی علوم بر مبنای این وظایف به صورت زیر است:
- (۱) برنامه ریزی: گزینش اهداف و وسیله نیل بدان ها
- (۲) سازمان دهی: طراحی ساختار سازمانی و بر مبنای تعریف جایگاه های سازمانی و نحوه ارتباط بین آنها
- (۳) امور پرسنلی: گزینش، انتصاب، ارتقا، آموزش و پرورش، واگذاری موثر نقش ها و فعالیت ها
- (۴) رهبری: برانگیختن افراد در راستای اهداف مشترك و از پیش تعیین شده سازمانی
- (۵) کنترل و نظارت: هدف گذاری، اندازه گیری عملکرد و تعیین انحرافات، اصلاح فعالیت ها یا تعدیل اهداف بخشی یا سازمانی

# ۴) نگرش موجود نسبت به دانش و نظریه های مدیریت



## ۴) نگرش موجود نسبت به دانش و نظریه های مدیریت

- دومین قدم در سازماندهی پاسخ به پرسش هایی که به نظر می رسد پرسیدن و یافتن پاسخ برای آن ها مفید باشد. این پرسش ها عبارت اند از:
  - (۱) ماهیت و هدف هر یک از حوزه های وظیفه ای مدیریت کدام اند؟
  - (۲) در هر یک از حوزه های وظیفه ای چه اجزا یا عناصری قرار دارند؟
  - (۳) چه فرآیندها، فنون و روش هایی در هر یک از حوزه های وظیفه ای مدیریت وجود داشته و مزایا و معایب هر کدام چیست؟
  - (۴) چه محدودیت هایی در انجام هر یک از حوزه های وظیفه ای مدیریتی وجود دارد؟
  - (۵) کدام یک از این محدودیت های موجود در حوزه های وظیفه ای مدیریت قابل مرتفع شدن هستند.:
- این ها مواردی است که به نظر می رسد بتوان مدیریت عملیاتی را به عنوان یک دانش و نظریه مدیریتی به کار بست. مشکل اساسی در این است که ممکن است نتوان به روشنی ارتباط یا تفکیک بین این وظایف را مشخص نمود. واقعیت این است که در عمل امور مدیریتی آن قدر پیچیده اند که نمی توان به آسانی و به روشنی مرز بین حوزه های وظیفه ای را در آن مشخص کرد. همچنان که در برخی از امور نمی توان مرز بین امور فیزیکی، اجتماعی، فردی و زیستی را مشخص کرد. به نظر می رسد لازم است مرزها و محدودیت هایی برای دسته بندی و تفکیک بین امور یا دانش های مدیریتی متنوع قایل شویم.

## (۶) جهت گیری جنگل نظریه ها

- از بحث های فوق می توان نتیجه گیری کرد که اگر چه هنوز با جنگلی از نظریه های مدیریت مواجه هستیم و این جنگل نسبت به گذشته انبوه تر شده است، ولی علایمی وجود دارد که می توان پیش بینی کرد که گرایش به خروج از وضعیت جنگلی و حرکت به سمت یک جهت گیری علمی و نظریه پردازی منطقی وجود دارد.

# پایان

با تشکر از حسن توجه شما استاد گرامی  
و دانشجویان عزیز