



## فصل ۲:

# سیر مکتب های علم مدیریت

نسخه شماره دو / پائیز ۱۴۰۰  
<http://faculty.members.sbu.ac.ir/tavallaei>

تهیه و تنظیم:  
دکتر روح اله تولایی  
دانشیار دانشگاه جامع امام حسین علیه السلام

# نمای کلی مکتب های علم مدیریت:

جزوه آموزشی  
مدیریت و سازمان

## دوره پیش از مدیریت علمی

نظریه تقسیم کار

انقلاب صنعتی

تمدن های اولیه بشری

## مکتب کلاسیک

نظریه بوروکراسی

نظریه مدیریت فرایندی

نظریه مدیریت علمی

## مکتب نئو کلاسیک

نظریه سیستم های انگیزشی

نظریه روابط انسانی

## مکتب سیستم های اجتماعی

روش اقتضائی

روش سیستمی

# (۱) دوره پیش از مدیریت علمی:

جزوه آموزشی  
مدیریت و سازمان

- رشته مدیریت در میان سایر رشته های علمی، رشته جدیدی به شمار می آید.
- ولی با تاملی در تاریخ زندگی اقوام و ملل مختلف میتوان دریافت که مدیریت پدیده جدیدی نیست و اتفاقاً یکی از ویژگی های بارز تمدن بشری است.
- نمونه مدیریت در تمدن بشری را میتوان در ساخت بناهای بزرگ، لشگرکشی ها، سازمانهای اجتماعی و حکومتهای محلی مشاهده نمود. (مثال دریاچه عباس آباد، تخت جمشید یا اهرام ثلاثه)
- همچنین مفهوم مدیریت و اداره، در قرآن، احادیث و سیره ائمه اطهار(علیهم السلام) و بزرگان دینی به وضوح مشاهده می شود و امروزه مبنای اصلی مدیریت در کشور باید قرار گیرد (با جامعیت روشهای تجربه، عقل، وحی در منابع تکوینی و تشریحی). (احکام اجتماعی اسلام و فقه الاداره)

# ۱) دوره پیش از مدیریت علمی\_ ادامه:

جزوه آموزشی  
مدیریت و سازمان

## □ نظریه تقسیم کار:

➤ ظهور مدیریت نوین به عنوان یک رشته علمی به اواخر قرن ۱۸ میلادی با نظریه تقسیم کار آدام اسمیت (Adam Smith) بر میگردد. نظریه تقسیم کار به تخصیص شدن مشاغل تاکید دارد.

➤ تاثیر اقتصادی این نظریه = با تقسیم کار و متخصص شدن نیروی انسانی، بهره‌وری بالا رفته و درآمد واقعی افزایش می‌یابد. با افزایش درآمد، سود زیاد شده و پس‌انداز و سرمایه‌گذاری افزایش می‌یابد؛ که خود، باعث پیشرفت در شیوه فنی تولید خواهد شد. افزایش سود نیز پس‌انداز و سرمایه‌گذاری بیشتر را ممکن می‌شود. از طرف دیگر، با ازدیاد سرمایه‌گذاری، تقاضای نیروی کار شدت می‌پذیرد و در وضعی که عرضه نیروی کار ثابت باشد، دستمزد واقعی بالا رفته و در حدی بالاتر از سطح معیشتی دستمزد قرار می‌گیرد.

مثال: تولید سنجاق قفلی (تولید سنجاق را به ۱۸ مرحله تقسیم می‌کند (۱. تولید سیم، ۲. بیرون آوردن سیم، ۳. صاف کردن سیم، ۴. بریدن سیم، ۵. تیز کردن نوک سیم، ۶. تهیه ورقه برای ته سنجاق، ۷. تهیه الگوی ته سنجاق، ۸. تهیه ته سنجاق، ۹. وصل کردن سنجاق به ته آن، ...)= ۱۸ برابر شدن تولید

## ۲) مکتب کلاسیک:

- در این دوران ، نظریه های مختلفی برای علم مدیریت مطرح گردید . این نظریه ها پایه و اساس علم مدیریت امروزی را تشکیل می دهند.
- در اوایل قرن ۲۰، فردریک تیلور (Taylor) با ادعای یافتن روشهای علمی برای انجام کار، نظریه مدیریت علمی (Scientific Management Theory) را برای حداکثر کردن سودآوری سازمان پایه گذاری کرد.
- در نظریه مدیریت علمی، سازمان سیستم بسته ای در نظر بود که انسانها با انگیزه مادی به کار تشویق میشوند و کارها تخصصی و استاندارد بودند. مسئله اصلی مدیریت علمی، کارایی یا راندمان (O/I) است و این مکتب به مرور توسعه یافته است.
- در مدیریت علمی شاهد تغییرات مهم زیر بوده ایم :
  - (۱) جایگزینی اصول علمی به جای محاسبات سرانگشتی. / ۲) هماهنگی بین نیروها. / ۳) همکاری بیشتر به جای فردگرایی. / ۴) افزایش بازده و بهینه گرایی. / ۵) افزایش سطح رشد کارکنان به هدف ترقی سازمان .

## ۲) مکتب کلاسیک\_ ادامه:

### □ نظریه مدیریت فرآیندی یا اصولگرایی (The Process of Management):

➤ براساس این نظریه در مدیریت هیچ چیز مطلقى وجود ندارد . این نظریه وظایف ۱۴ گانه ای را برای یک مدیر تعریف می کند. در این نظریه برای اولین بار محورهای اصلی مدیریت یعنی برنامه ریزی، سازمان دهی، کارگزینی، هدایت، هماهنگی، گزارش دهی و بودجه بندی مطرح گردید.

### □ نظریه بوروکراسی (The Theory of Bureaucracy):

➤ در این نظریه توجه اساسی به ساختار سازمانی معطوف گردیده است. در نظریه بوروکراسی به طور اساسی انواع ساختارهای سازمانی مطرح گردیده است.

## ۲) مکتب کلاسیک\_ ادامه:

جزوه آموزشی  
مدیریت و سازمان

❖ اصول چهارده گانه مدیریت فایول (Fayol's 14 Principles of Management)  
➤ اصول چهارده گانه مدیریت که توسط هنری فایول مطرح شده است، از مهمترین مفاهیم مدیریتی به حساب می آید، که به نظر می رسد، جزو اولین مسائلی باشد که هر مدیری نیاز به دانستن آنها دارد، دانستنی که باید در مدیریت به کار آید.

➤ این اصول در نگاه اول به نظر ساده و روشن می آیند، اما به وضوح می توان عدم رعایت این موارد را نه تنها در مدیریت شرکت ها و صنعت گران کوچک و متوسط بلکه در بزرگترین مدیریت های کشور دید. اصولی که فایول در اوایل قرن بیستم آنها را شناخت و اروپا و آمریکا مدتها پیش آن را باور کردند و دست مایه ی توسعه ی آنها شد.



۱- تقسیم کار (Division of work): اصل تخصصی کردن نیروی کار به منظور تمرکز بر فعالیت جهت کارآیی بیشتر. تقسیم کار یا تخصص گرایی امکان تولید بالاتری را به دست می دهد زیرا هر فرد زمانی می تواند فعالانه کار کند که در آن زمینه از مهارت نسبتا بالایی برخوردار باشد.

۲- اختیار و مسؤولیت (Authority): اختیار حق صدور دستور و قدرت برای درخواست اطاعت از فرمان. به عبارت دیگر اختیار همان حق دستور دادن است. یک عضو سازمان در موقعیت و شغلی که قرار دارد، مسؤل انجام اهداف سازمان است. برای تشویق و تنبیه افراد به خاطر خوب یا بد انجام دادن وظایف محوله، وجود مصوبات و مقررات خاصی از سوی مدیر الزامی است.



# مکتب کلاسیک\_ ادامه:

جزوه آموزشی  
مدیریت و سازمان

۳- انضباط (Discipline): داشتن نظم و انضباط برای اداره صحیح یک موسسه بازرگانی امری ضروری است لذا در هر سازمان باید احترام و فرمانبرداری نسبت به قوانین و اهداف سازمان وجود داشته باشد. در این راستا به عوامل ذیل نیاز است:

✓ سرپرستی در تمام سطوح و رده ها خوب باشد.

✓ تا حد امکان مقررات و آیین نامه ها روشن و منصفانه باشد.

✓ جریمه ها و پاداش ها مشخص و منصفانه باشد.

۴- وحدت فرماندهی (Unity of Command): این بیانگر آنست که برای کاهش تداخل و تناقض هر عضو سازمان باید دستورات را فقط از یک رده بالاتر دریافت کند و همچنین فقط مسئول پاسخگویی به او باشد. به عبارت ساده یک کارمند، تنها، باید از یک سرپرست دستور بگیرد.

۵- وحدت هدف و جهت (Unity of Direction): یک سرپرست - یک برنامه، به این معنی که یک رهبر با یک هدف، یک گروه از فعالیت ها را رهبری نماید.

۶- تبعیت منافع فردی از منافع جمعی (Subordination of Individual

Interests to General Interests): نفع یک کارمند یا یک گروه از کارکنان نباید مقدم بر مصالح و منافع سازمان باشد. از این گذشته منافع کلی باید همواره به عنوان افضل و برتر باقی بماند. (با ملاحظه نظریه اصالت فرد و جامعه در اسلام از دیدگاه استاد شهید مطهری)

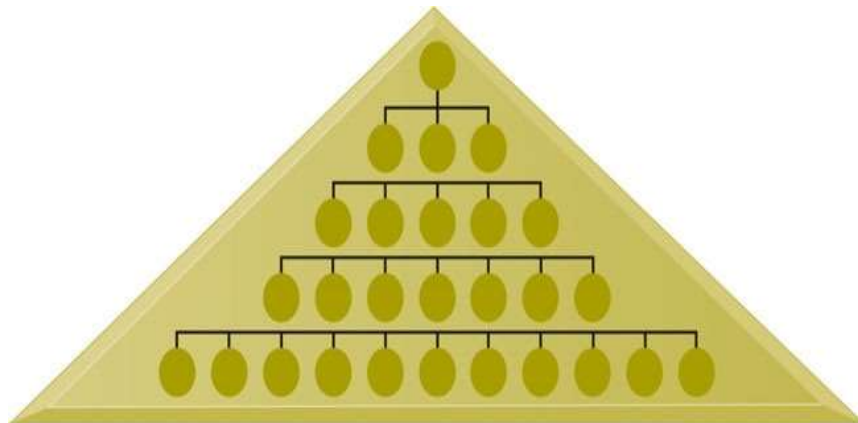
**۷- دستمزد پرسنل (Remuneration of Personnel):** پرداختها باید مناسب با خروجی افراد و غیراستثماری باشد، زیرا دستمزد خوب، عملکرد خوب را به دنبال خود دارد. انواع و اشکال گوناگون دریافتی ها همچون حقوق ثابت، حق مقام، اضافه کاری، پاداش، سهم سود و همچنین پاداش های غیر مادی را باید با توجه به شرایط و وظایف و خروجی های کارکنان در نظر داشت.

**۸- تمرکز (Centralization):** تمرکز در حقیقت به هماهنگی و هدایت از سوی یک سیستم مرکزی اطلاق می شود که برای سازمان ضروری است و پیامد طبیعی سازماندهی می باشد. اما با توجه به شرایط و ویژگی های موجود در هر سازمان بایستی توازن و تعادل مناسبی بین تمرکز و عدم تمرکز ایجاد کرد.

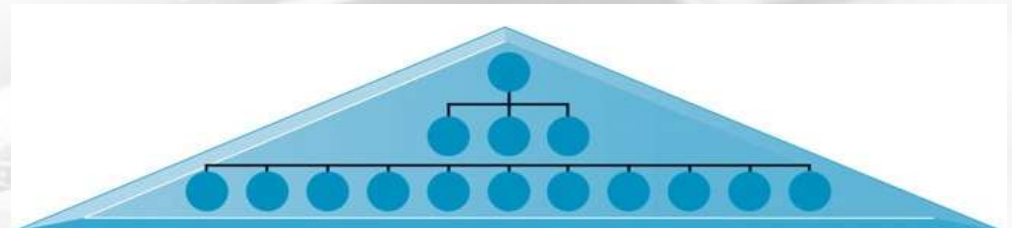
# مکتب کلاسیک\_ ادامه:

جزوه آموزشی  
مدیریت و سازمان

۹- سلسله مراتب (Scalar Chain of Hierarchy): سلسله مراتب، سلسله سرپرستان است که از بالاترین سطح اختیار به پایین ترین سطح به صورت زنجیره‌ای رده بندی شده است. یک زنجیره ارشدیت یا سلسله مراتب کاملاً مشخص، به وسیله اصل وحدت فرماندهی، همه اعضاء سازمان را از بالا به پایین به یکدیگر وصل میکند. این زنجیره در سازمانهای بزرگ که فضای وسیعتری را در بر می‌گیرند طولانی تر بوده و ارتباط افراد هم تراز مستلزم طی مسیر و زمان طولانی است. (باملاحظه تفاوت سازمانهای تخت)



A traditional hierarchical organization with many levels of management



An organization that has been "flattened" by removing layers of management

# مکتب کلاسیک\_ ادامه:

جزوه آموزشی  
مدیریت و سازمان

**۱۰- نظم (Order):** سازمان باید برای هر فرد مکان مشخصی فراهم کند به طوریکه یک جایگاه برای هر فرد وجود داشته باشد و هر فرد هم در جایگاه خودش باشد. هدف نظم آنست که هر چیزی سر جای خودش قرار بگیرد.

**۱۱- عدالت (Equity):** احساس عدالت و برابری بایستی در سراسر سازمان گسترده باشد. لذا در هر سازمان می باید انصاف و عدالت مبتنی بر توافقیهای از پیش تعیین شده و مشخص موجود باشد.

**۱۲- ثبات و ماندگاری در شغل (Stability of Tenure of Personnel):** کاهش جابجائی زودهنگام کارکنان سبب افزایش کارایی می گردد، زیرا کارکنان برای تطبیق با کارشان، نیاز به زمان دارند.

۱۳- ابتکار (Initiative): در همه سطوح سلسله مراتب سازمانی، شور و اشتیاق و انرژی به وسیله ابتکار افزایش می یابد لذا افراد در هر سطحی باید برای ابراز و به کارگرفتن ایده های خود آزاد باشند. مدیری که به کارکنان زیردست خود اجازه می دهد ابتکارهای خود را به کاربندند بسیار بالاتر از مدیری است که چنین اجازه ای به زیردستان خود نمیدهد.

۱۴- روحیه اتحاد و جمعی (Moral): اتحاد یک پدیده پرقدرت است. این اصل نیاز به کار تیمی و حفظ روابط متقابل شخصی را مورد تأکید قرار می دهد و فعالیت بیشتر و کارایی بالاتر را از طریق ایجاد احساس افتخار در کارکنان، وفاداری آنان به سازمان و احساس تعلق متقابل و اعطای شخصیت فراهم می سازد.

## ۳) مکتب نئو کلاسیک:

### □ نظریه رفتاری سازمان (روابط انسانی):

- مکتب نئو کلاسیک از ایرادات مدیریت علمی بوجود آمده است. زیرا انسان مانند یک ماشین شده بود که فقط نت میخواست.
- در این مکتب متوجه شدند که انگیزه ها فقط مادی نیستند و افراد به شرایط روحی و روانی واکنش نشان می دهند.
- مکتب رفتاری سازمان بیان میکند عوامل روحی از قبیل امنیت، احترام، خودشکوفایی، توجه، صمیمیت و... نیز موجب افزایش بازدهی سازمان می شود.
- مثال تغییرات ارگونومیک در مطالعات سالهای ۱۹۲۴ تا ۱۹۳۲ به رهبری (التون میو) در کارخانه های هاثورن متعلق به شرکت وسترن الکتریک

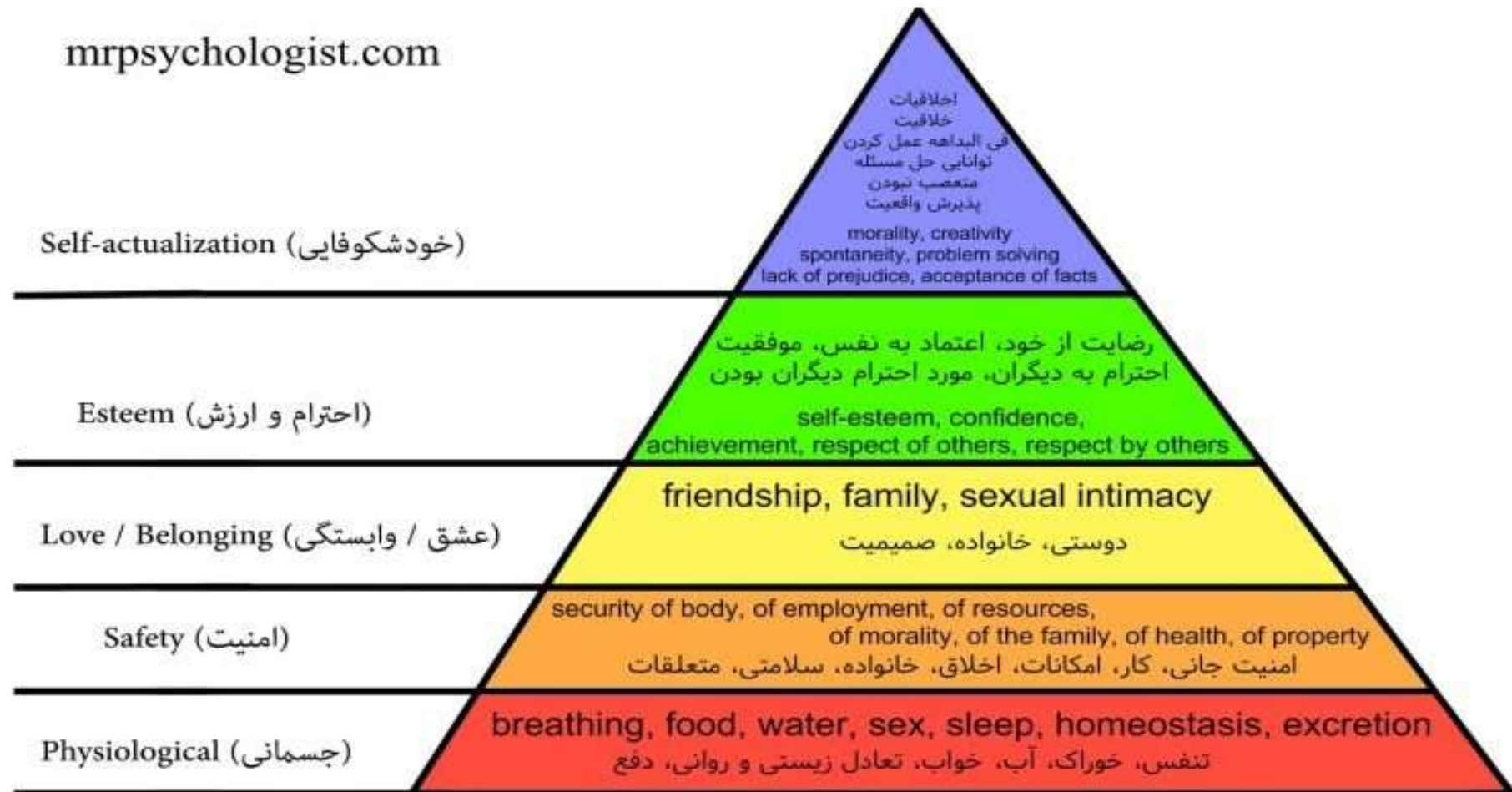


# ۳) مکتب نئوکلاسیک\_ ادامه:

جزوه آموزشی  
مدیریت و سازمان

## هرم سلسله مراتب نیازهای مزلو Mazlow's Hierarchy of Needs

mrpsychologist.com



## ۳) مکتب نئوکلاسیک\_ ادامه:

جزوه آموزشی  
مدیریت و سازمان

□ نظریه دو عاملی هرزبرگ: نقش عوامل بهداشتی و انگیزشی در رضایت شغلی

➤ در نگاه اول به نظر می‌رسد که اگر عامل X رضایت ایجاد کرده باشد، باید عکس عامل X هم در نارضایتی نقش ایفا کند.

➤ مثلاً اگر رفتار بد مدیریت، نارضایتی ایجاد کرده، باید رفتار خوب مدیریت هم، عامل ایجاد رضایت بوده باشد. یا مثلاً اگر حقوق کم، نارضایتی ایجاد کرده، باید افزایش حقوق هم، روی رضایت شغلی تأثیر مثبت گذاشته باشد.

➤ اما با کمال تعجب، هرزبرگ متوجه شد که عواملی که رضایت را افزایش می‌دهند، با عواملی که نارضایتی را کاهش می‌دهند، از یک خانواده نیستند.



# ۳) مکتب نئوکلاسیک\_ ادامه:

جزوه آموزشی

## Theory X and Y



## □ نظریه X و Y در مدیریت

### گروه Y

به طور کلی مفروضات نظریه Y عبارتند از:

- کار برای آن‌ها به طور طبیعی مانند بازی است.
- معمولاً این افراد مسئولیت‌پذیرند و با اشتیاق به دنبال پذیرش مسئولیت هستند.
- اگر این افراد به کار خود علاقه‌مند باشند، به طور مناسبی برانگیخته می‌شوند.
- در واقع احساس رضایت درونی بهترین پاداش برای این‌گونه افراد است و شیوه خودکنترلی مؤثرتر از کنترل توسط دیگران است.
- قابلیت خلاقیت و نوآوری برای حل مسائل، به طور طبیعی در تمامی انسان‌های این تیپ وجود دارد.
- کنترل را می‌توان به خود این افراد واگذار کرد، در واقع شیوه خودکنترلی مؤثرتر از کنترل توسط دیگران است.
- **سبک مدیریت مناسب برای تیپ Y**
- برای استفاده از سبک مدیریت بر مبنای نظریه Y نیز به شرح زیر است:
- تأکید بر عدم تمرکز و استقلال واحدهای سازمانی.
- تأکید بر ارزیابی نتایج
- کارمند مداری و ایفای نقش حمایتی توسط مدیران.
- استفاده از مشوق‌های درونی شغل
- توقع حصول نتایج بلندمدت
- استفاده از سازوکارهای کنترل درونی
- کوشش برای توسعه منابع و افزایش ظرفیت تولید و خدمات
- پذیرش امکان وجود وحدت و همکاری در میان کارکنان (یا حداقل وجود منافع متقابل)

### گروه X

به طور کلی مفروضات نظریه X عبارتند از:

- بیشتر آن‌ها ذاتاً تنبل و از کار بیزارند.
- بیشتر آن‌ها از قبول مسئولیت گریزان‌اند و ترجیح می‌دهند که تحت هدایت دیگری قرار گیرند.
- برای انگیزش آن‌ها باید از مشوق‌های مادی و اقتصادی و ایجاد امنیت استفاده کرد.
- قابلیت خلاقیت و نوآوری برای حل مسائل فقط در تعداد محدودی از افراد یافت می‌شود که به مشاغل مدیریت و رهبری می‌پردازند.
- بیشتر آن‌ها باید تحت کنترل دقیق قرار گیرند، زیرا معمولاً این افراد از علاقه کافی برای کار برخوردار نیستند.
- اگر حس می‌کنید که کارمندان شرکت شما ویژگی‌های تیپ X را دارند، می‌توانید با به کارگیری سبک مدیریت بر مبنای پیش‌فرض‌های نظریه X طبق نکات زیر، این افراد را به خوبی مدیریت کنید.
- **سبک مدیریت مناسب برای تیپ X**
- تأکید بر تمرکز و تصمیم‌گیری متمرکز
- تأکید بر کنترل منابع
- مدیر مداری و ایفای نقش رهبری توسط مدیران
- استفاده از مشوق‌های خارجی
- توقع حصول نتایج کوتاه‌مدت
- استفاده از سازوکارهای کنترل توسط دیگران
- تأکید بر استفاده صرف از امکانات و ظرفیت‌های موجود
- تأکید بر ضرورت رفع تضاد میان منافع افراد

## ۴) مکتب سیستم های اجتماعی:

جزوه آموزشی  
مدیریت و سازمان

- در سالیان اخیر، تلاش های بسیاری صورت پذیرفته است تا مدیریت علمی، فرآیندی و روابط انسانی با یکدیگر ترکیب شوند. مدیریت امروزی به دنبال تصمیم گیری های علمی، به کارگیری فناوری اطلاعات و استفاده از ابزارهای مدیریت داده می باشد. نظریه پردازان مدیریت امروزی سعی دارند تا نگرش سیستمی به مدیریت را ترویج نمایند. البته برخی دیگر از نظریه پردازان این مکتب نیز به دنبال مدیریت اقتضایی می باشند. آنان معتقدند که یک مدیر با توجه به مجموعه ای از شرایط باید اقدامات خاصی را انجام دهد.
- این مکتب از ایرادات جزئی نگری بوجود آمده است. در این مکتب با دیدی کل نگر همه اجزاء و روابط سازمان دیده می شود (باملاحظه دیدن تعارض ها) و سازمان به مثابه یک سیستم باز است.
- مدیر در تصمیمات خود باید به همه افراد توجه کند و اجزای سازمان و محیط بر هم اثر دارند. از دل این مکتب تئوری های تصمیم گیری و مدلسازی کمی (در شرایط واقعی) برآمده که قابلیت پیش بینی دارد.

# مکتب سیستم های اجتماعی\_ ادامه:

جزوه آموزشی  
مدیریت و سازمان

## □ تعریف سیستم:

➤ سیستم مجموعه ای است از اجزای به هم وابسته که به علت وابستگی حاکم بر اجزای خود کلیت جدیدی را احراز کرده و از نظم و سازمان خاصی پیروی می نماید و در جهت تحقق هدف معینی که دلیل وجودی آن است، فعالیت می کند (زاهدی، ۱۳۹۱).

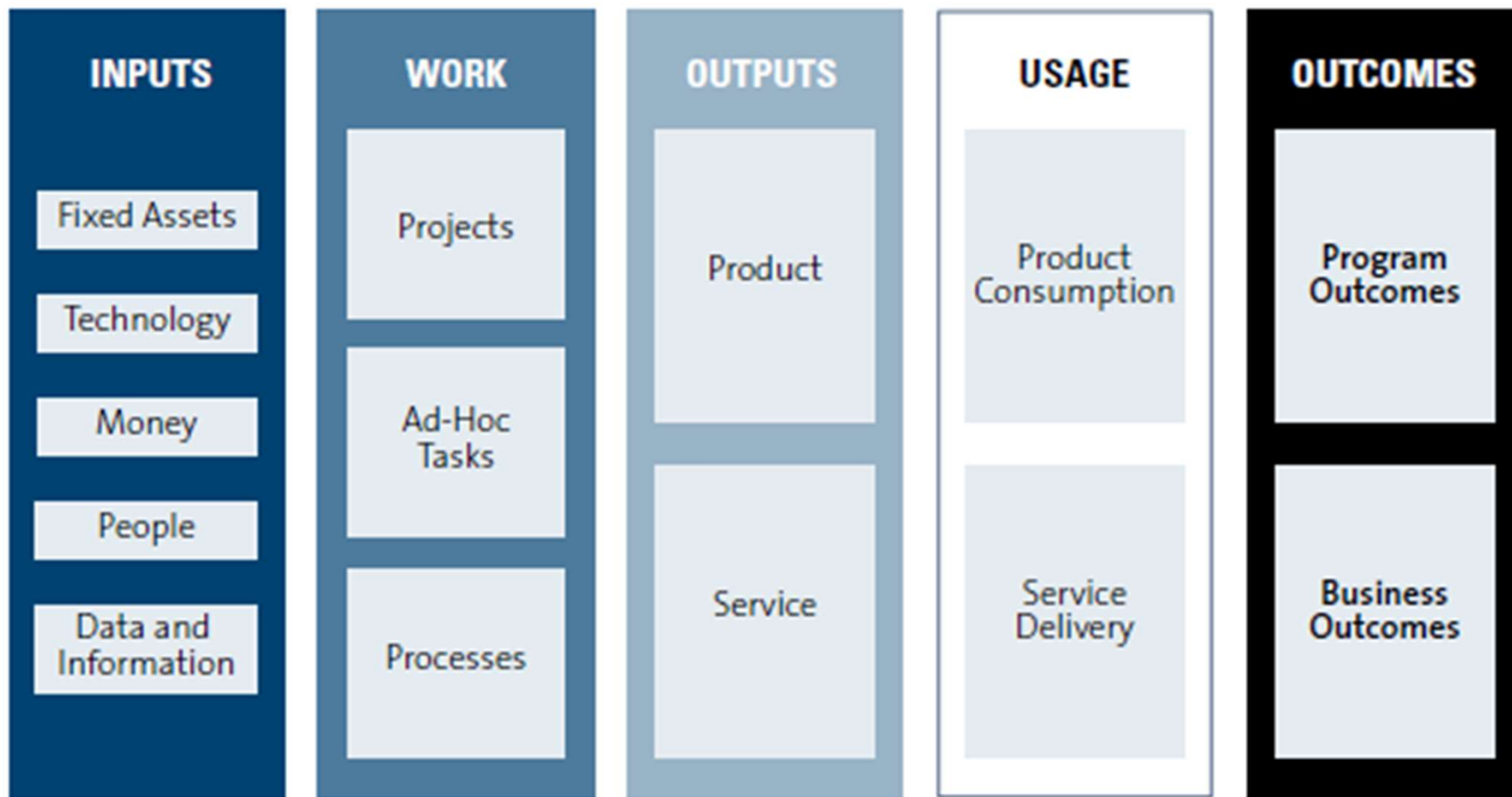
➤ هر سیستم از اجزایی تشکیل شده است و هر جزء نقش خاصی را در جهت تحقق هدف سیستم ایفا می کند. هر سیستم مرز بندی مشخص دارد و جزیی از سیستم بزرگتر است و با آن ارتباط دارد.

➤ سیستم از محیط بیرونی (مرتبط به سیستم اما غیر کنترل توسط سیستم) نزدیک و دور خود تاثیر می پذیرد و بر آن تاثیر می گذارد.



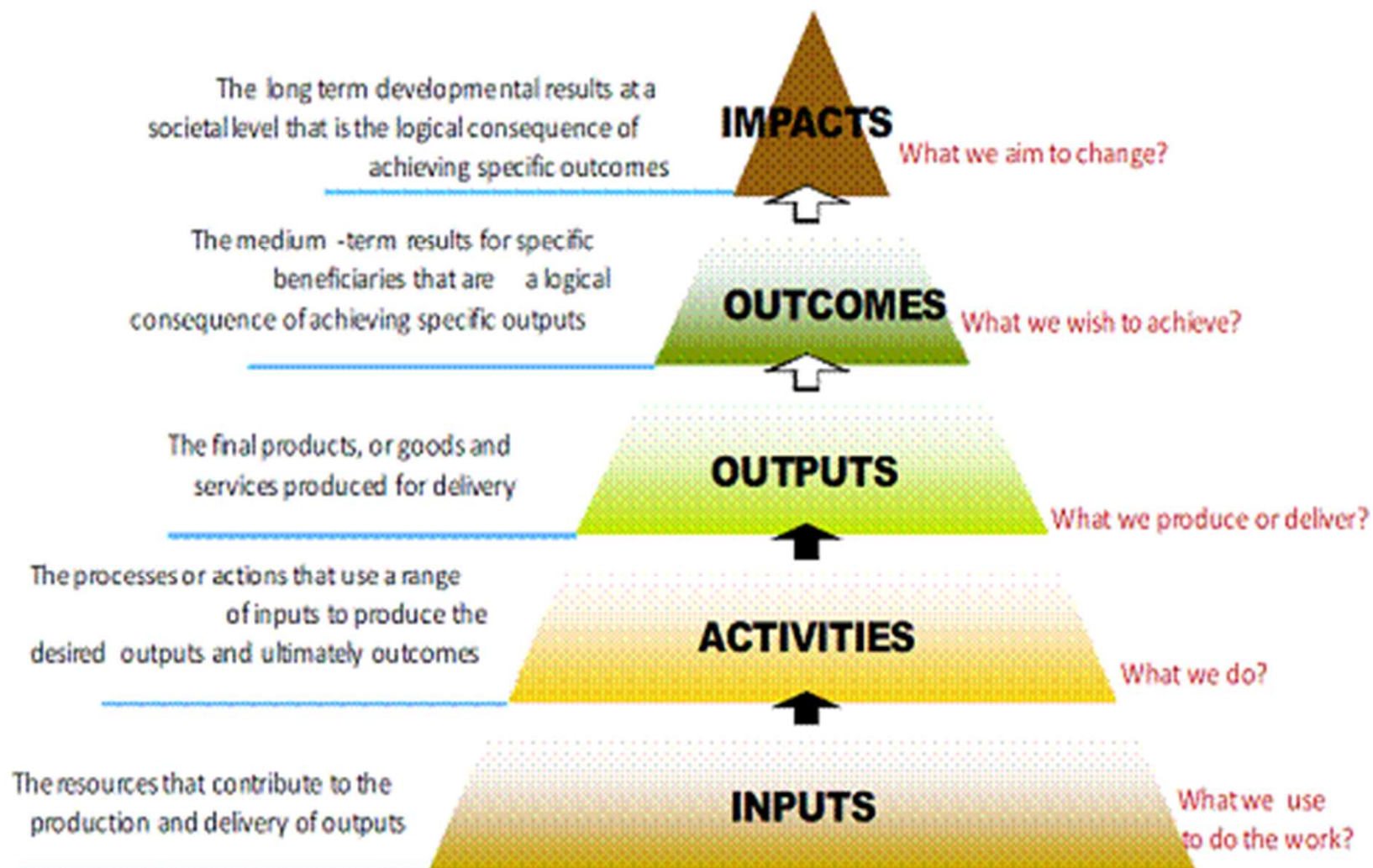
# مکتب سیستم های اجتماعی\_ ادامه:

جزوه آموزشی  
مدیریت و سازمان



# مکتب سیستم های اجتماعی\_ ادامه:

جزوه آموزشی  
مدیریت و سازمان





# مکتب سیستم های اجتماعی\_ ادامه:

جزوه آموزشی  
مدیریت و سازمان

