
بسم الله الرحمن الرحيم

شرح جامع

تئوری‌های مدیریت

«مدیریت»

مولف: معصومه وزیری نظام‌دوست

انتشارات ارشد

پیشگفتار ناشر

خداوند بزرگ را شاکریم که فرصتی عنایت فرمود تا بتوانیم قدمی در جهت گسترش علم و فرهنگ کشور عزیزمان برداریم و مسیری هموار را در اختیار مخاطبان و داوطلبان علاقمند به ادامه تحصیل قرار دهیم. از آنجائی که درحوزه کتاب‌های درسی و کمک درسی کارشناسی ارشد کتاب‌های زیادی به رشته تحریر در آمده است با این حال وجود یک مجموعه جامع، دقیق، کامل و دارای رفرنس(منابع) مستند احساس می‌شود.

همیشه دغدغه داشتیم که ای کاش می‌شد تمامی منابع پراکنده و گاهاً دست نایافتنی کنکور در یک مجموعه به گونه‌ای جذاب و شیوا آماده می‌شد و همچنین سوالات دوره‌های قبل کنکور نیز به گونه‌ای تشریحی پاسخ داده می شدند، که خدشه‌ای بر آنها وارد نشود و خیال داوطلبان عزیز آنقدر آسوده باشد که اطلاعات مندرج در پاسخنامه‌ها را برای بهره‌گیری در آزمون خود بکار گیرند. این کار با یاری خداوند بزرگ و همکاری نخبه‌ترین دانشجویان و اساتید کشور در انتشارات ارشد هماهنگ گردید و در تمامی مقاطع تحصیلی از کاردانی به کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکتری در حوزهٔ آزمون‌های سراسری – آزاد و پیام نور بسته‌های آموزشی که شامل کتاب‌های بانک سوالات و کتاب‌های شرح جامع درس آماده گردید. در تهیه مجموعه‌های فوق‌الذکر از فارغ‌التحصیلان کارشناسی ارشد که حائز رتبه‌های تک رقمی کنکور می‌باشند، استفاده کرده‌ایم، تا شما عزیزان بتوانید در راستای افزایش توان علمی خود در جهت نیل به مقصود خویش نایل آیید. بدون تردید می‌توان گفت که برای اولین بار در نظام آموزشی کشور مجموعه‌ای به این سبک عرضه می‌شود که در کیفیت و کمیت بی‌نظیر بوده و تمامی نیازهای داوطلبان عزیز را پوشش داده است. امید است که استفاده از این مجموعه عزیزان را در جهت موفقیت در آزمون یاری رسانده باشد. در پایان لازم به ذکر است که بی نقصی محض از آن خداوند متعال می‌باشد، بنا براین از تمامی خوانندگان و داوطلبان عزیز خواهشمندیم نظرات سازنده خود را در مورد این کتاب به سایت انتشارات ارشد اعلام نمایند تا ما را در جهت هر چه بهتر آماده کردن این محصولات یاری رسانند.

با تشکر

ناشـــــر

www.arshadbook. ir

پیشگفتار مولف

اساس رفتار آینده انسان اطلاعات است. هر قدر اطلاعات دقیق تر باشد، رفتار انسان معقول تر ، جهت دار تر و در نهایت اطمینان بخش تر است. کتابی که پیش روی شماست، حاصل تجربیاتی است که می تواند چراغ راه آینده شما باشد.

مولف تلاش کرده است آنچه را که در گذشته به وقوع پیوسته است و رمز موفقیت دانشجویان فعلی دانشگاه های کشور شده است به شکلی منظم و همه جانبه تنظیم و آن را در اختیار شما داوطلبان عزیز قرار دهد. به این امید که راهی را که دیگران رفته اند و به نتیجه رسیده اند برای شما یک راه مو فقیت و پرورش باشد .

امید است این کتاب ، عامل موثری در موفقیت شما داوطلبان عزیز باشد. جهت اضهار نظر در مورد مطالب کتاب و ارائه پیشنهادات اصلاحی و نیز تماس با مولف می توانید به آدرس پست الکترونیکی مراجعه نمائید.

با سپاس

معصومه وزیری نظام دوست

M.v.nezamdoust@gmail.com

فهرست مطالب

عنوان **صفحه**

پیشگفتار ناشر.....۳
پیشگفتار مولف.....۴

فصل اول: کلیات سازمان و مدیریت و مکاتب

تعاریف اولیه ۱۳
مدیریت ۱۴
مکاتب مدیریت.....۱۶

فصل دوم: خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی

مقدمه ۳۹
خلاقیت ۳۹
نوآوری ۴۰
فنون خلاقیت و نوآوری ۴۱
کارآفرینی.....۴۳

فصل سوم:تصمیم گیری

استفاده از مدل در تصمیم گیری.....۴۹
روش تجزیه و تحلیل نقطه ی سر به سر.....۵۰
طبقه بندی تصمیم ها ۵۱
مسئله یابی ۵۱
فنون علمی مدیریت در مسئله یابی.....۵۲
فرایند منطقی حل مسئله ۵۳
روش ها و فنون معین تصمیم گیری.....۵۵

فصل چهارم: برنامه ریزی

مباحث برنامه ریزی.....۶۳
رهیافت های برنامه ریزی ۶۴
سلسله مراتب برنامه ها ۶۶
مدلهای برنامه ریزی استراتژی.....۶۷

عنوان **صفحه**

فصل پنجم: سازماندهی

سازمان دهی ۷۷
کلیات سازماندهی ۷۷
مبانی سازماندهی یا روشهای سازماندهی ۸۱

فصل ششم: کنترل و نظارت در سازمان

مراحل کنترل ۹۳
طراحی سیستم کنترل ۹۴
انواع کنترل ۹۴

فصل هفتم:رفتار سازمانی و مفهوم کار

روش تشخیص در مطالعه رفتار سازمانی ۱۰۷
سطوح تجزیه و تحلیل در رفتار سازمانی ۱۰۹

فصل هشتم: شخصیت

منابع شخصیت ۱۱۹
حالات مختلف من ۱۱۹
انواع مراودات ۱۱۹

فصل نهم: ادراک

فرایند ادراک ۱۲۹
خطاهای ادراکی ۱۲۹
کاربردهای نظریه ادراک ۱۲۹

فصل دهم: یادگیری

تعریف یادگیری ۱۳۹
انواع یادگیری ۱۳۹

فصل یازدهم: نیازها و انگیزش

نیازها و انگیزش ۱۴۵
رضایت شغلی و کیفیت زندگی کاری ۱۴۵
نظریه‌های انگیزش ۱۴۶
نظریه‌های محتوایی ۱۴۷
نظریه های فرآیندی ۱۴۹

فصل دوازدهم: سطح گروه

پویایی های گروه ۱۵۷

عنوان **صفحه**

مراحل چرخهٔ فعالیت گروه ۱۵۷
ساختار گروه و ترکیب آن ۱۵۹

فصل سیزدهم: رهبری

تعریف رهبری ۱۶۵
رهیافتها یا رویکردهای رهبری ۱۶۵
قدرت و نفوذ ۱۷۰

فصل چهاردهم: ارتباطات

انواع ارتباطات ۱۷۹
انواع مسیرهای ارتباطی ۱۷۹
الگوی ارتباطی ۱۷۹
مکانیزم های تعامل ۱۸۰
شنود مؤثر ۱۸۱

فصل پانزدهم: فرهنگ سازمانی

تقسیم بندی فرهنگ سازمانی ۱۸۸
کمال سازمانی ۱۸۸

فصل شانزدهم: محورهای اصلی تجزیه و تحلیل سیستم

مقدمه ۱۹۵
انواع سیستمها ۱۹۷
مراحل طراحی و اجرایی سیستم ۲۰۱

فصل هفدهم: ماهیت مدیریت منابع انسانی

عوامل مهم در گسترش نقش مدیریت منابع انسانی ۲۰۹
وظایف مدیریت منابع انسانی ۲۰۹

فصل هجدهم: تاریخچه ی پیدایش مدیریت منابع انسانی

انقلاب صنعتی ۲۱۷
متخصصان امور نیروی انسانی ۲۱۹
مکتب روابط انسانی ۲۲۰

فصل نوزدهم: تجزیه و تحلیل شغل

مراحل تجزیه و تحلیل شغل ۲۲۵
روش های تجزیه و تحلیل ۲۲۶
نتایج حاصل از تجزیه ی شغل ۲۳۰

عنوان **صفحه**

طراحی شغل ۲۳۲

فصل بیستم: برنامه ریزی نیروی انسانی

مراحل برنامه ریزی نیروی انسانی ۲۴۶
روش های برآورد نیروی انسانی مورد نیاز ۲۴۸

فصل بیست ویکم: فرآیند کارمندیابی

میزان کارمندیابی ۲۵۹
عوامل مؤثر در کارمندیابی ۲۵۹
مراحل کارمندیابی ۲۶۱
منابع کارمندیابی ۲۶۶

فصل بیست و دوم: فرآیند انتخاب نیروی انسانی

مراحل مختلف فرآیند انتخاب ۲۷۸
عوامل مؤثر در پیش بینی صحیح عملکرد فرد در شغل ۲۸۱

فصل بیست وسوم: فرآیند اجتماعی کردن

فرهنگ سازمان ۲۸۹
مراحل فرآیند اجتماعی کردن ۲۹۰

فصل بیست و چهارم: فرآیند آموزش کارکنان

مراحل آموزش کارکنان ۲۹۵
نظریه های یادگیری ۲۹۵
مراحل مختلف فرآیند آموزش ۲۹۸
روش های تغییر سیستم کار ۳۰۳

فصل بیست و پنجم: ارزیابی عملکرد

کاربردهای ارزیابی عملکرد ۳۱۱
مراحل مختلف ارزیابی ۳۱۳
عوامل موثر در تعیین نوع سیستم ارزیابی ۳۱۳
انواع ارزیابی ۳۱۳

فصل بیست وششم: سیستم پاداش

انواع پاداش ۳۲۵
مبنا و معیار اعطای پاداش ۳۲۶
ویژگی های سیستم پاداش مؤثر ۳۲۷
طرح های اعطای پاداش ۳۲۸

عنوان **صفحه**

فصل بیست وهفتم: حقوق و دستمزد و برنامه ریزی نیروی انسانی

نظریه های حقوق و دستمزد..... ۳۳۳
اجزای تشکیل دهنده ی حقوق و دستمزد ۳۳۶
مراحل مختلف طراحی سیستم حقوق و دستمزد ۳۳۹

فصل بیست وهشتم: انضباط

تغییر رفتار ۳۵۳
اعمال مجازات ۳۵۶

منابع و ماخذ ۳۵۶

فصل اول

کلیات سازمان و مدیریت و مکاتب

عناوین اصلی

- تعاریف اولیه
- مدیریت Management
- مکاتب مدیریت

فصل اول

کلیات سازمان و مدیریت و مکاتب

تعاریف اولیه

تئوری

تئوری عبارت است از مجموعه ای از قواعد و دستورالعملها که به عنوان راهنمای عمل مورد استفاده قرار می‌گیرد. نحوه شکل گیری یک تئوری به صورت ذیل است:

قانون ⟵ تئوری ⟵ فرضیه‌ها ⟵ متغییرها

همانطوری که ملاحظه می‌گردد، یک تئوری از مجموعه ای از فرضیه‌های آزمون شده شکل می‌گیرد که بارها در میدان به اثبات رسیده است هر فرضیه نیز متشکل از چندین متغیر است (مستقل و وابسته). اصول و تئوریهای مدیریت و به طور عام تئوریهای علوم انسانی از این مرحله فراتر نمی‌روند و فقط در علوم طبیعی و تجربی، اگر تئوریها قابلیت تعمیم پیدا کنند، می‌توانند در قالب قانون مطرح شوند.

سازمان عبارت است از پدیده ای اجتماعی که به طور آگاهانه هماهنگ شده و دارای مرز نسبتاً مشخصی است و برای تحقق هدف یا اهدافی به صورت مستمر فعالیت می‌کند. در این تعریف ۲ واژه کلیدی وجود دارد:

۱- واژه مدیریت اجتماعی به این معنی که سازمانها از دو یا چند نفر تشکیل شده که با یکدیگر تعامل برقرار می‌کنند.

۲- واژه آگاهانه هماهنگ شده نیز دلالت بر مدیریت دارد.

هر چند که یک سازمان از عناصر و عوامل متعددی تشکیل شده است، ولی مهمترین عنصر سازمان، مدیریت است.

OT و OB:

در تئوریهای مربوط به سازمان و مدیریت دو واژه Organization Theory (OT) و Organization Behavior (OB) به بحث پیرامون تئوریها می‌پردازد که این دو مفهوم با یکدیگر متفاوتند.

O.T دیدگاهی کلان نسبت به سازمان دارد و واحد تحلیل آن سازمان و واحدهای فرعی آن است و رشته ای است که ساختار و طراحی سازمان را مورد مطالعه قرار می‌دهد و به هر دو جنبه توصیفی (Description) و تجویزی(Pre description) سازمان می‌پردازد.

📖 **نکته:** در دیدگاه توصیفی فقط اصول راهنما بیان می‌شود که این اصول می‌تواند در بعضی مواقع موثر یا ناموثر باشد، اما در دیدگاه تجویزی حالت بایدی دارد و تئوری پرداز، آن را با قاطعیت برای همه جا مناسب می‌داند.

برخلاف تئوری سازمان، رفتار سازمانی دیدگاهی خرد نسبت به مسائل داشته و بر افراد و گروههای کوچک تأکید دارد و موضوعات رفتار فردی (همچون ادراک، ارزشها، یادگیری، انگیزش و شخصیت) و رفتار گروهی (همچون نقش ها، موقعیت افراد، رهبری، قدرت، ارتباطات و تعارض) را مورد مطالعه قرار می‌دهند.

📖 **نکته:** این دو مفهوم از نظر موضوعی در بعضی جهات با یکدیگر همپوشی و نقاط مشترکی دارند. از جمله آنها می‌توان به تضاد اشاره کرد، به گونه ای که هم تضاد رفتاری و هم تضاد ساختاری وجود دارد.

مدیریت Management

مدیریت فرآیند به کارگیری منابع مادی و انسانی بر مبنای نظام پذیرفته شده ارزشی، از طریق وظایفی همچون:

برنامه ریزی	Planning
سازماندهی	Organization
مدیریت منابع انسانی	Staffing
هدایت	Directing
کنترل	Controlling

به منظور دستیابی به اهداف سازمان با حداکثر بهره وری (Productivity) است.

اثربخشی و کارآیی

اثربخشی Effectiveness و کارآیی Efficiency (انجام درست کارها) عوامل تشکیل دهنده بهره وری هستند که پیتر دراکر (Peter Drucker) آنها را انجام کارهای درست (اثربخشی) و انجام درست کارها (کارآیی) تعریف می‌کند.

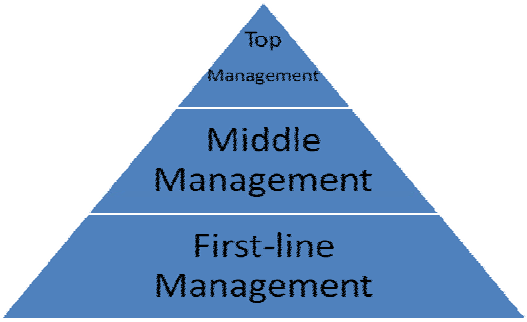
در کارآیی راههای رسیدن به هدف با کمترین زمان و هزینه مورد توجه است و یا به تعبیر Druker انجام درست کارها، ولی اثربخشی خود هدف را مورد بررسی قرار می‌دهد که اگر این هدف به طوری مطلوب و مناسب انتخاب شود، اثربخشی تضمین می‌گردد. در زمانی که این دو یعنی، هدف درستی با کمترین زمان و کمترین هزینه تحقق یابد، بهره وری حاصل شده است.

پیترسنج (Peter Senge) معتقد است:

جهت هواپیما اثربخشی است که اگر نباشد هر چقدر هواپیما عالی و پیشرفته باشد، بهره وری صورت نمی‌گیرد و موتور و امکانات همچون ساخت و ... کارآیی است.

سطوح مدیریت

پیتر دراکر معتقد است تمامی مدیران در هر سطحی بایستی وظایف مدیریت را انجام دهند، منتهی بستگی به سطح و گستره فعالیت آنها، این وظایف از پیچیدگی و گستردگی متفاوتی برخوردار است بر همین مبنا انواع مدیریت را به سه سطح کلی تقسیم بندی می‌نمائیم.



همانطور که ملاحظه می‌گردد سطوح مدیریت به سه سطح عالی، میانی و عملیاتی تقسیم شده است. در سطح عالی، مدیریت اقدام به برنامه ریزیهای جامع و بلند مدت نموده (Strategic) و تصمیمات عموماً برنامه ریزی نشده است. در سطح میانی، مدیریت به عنوان حلقه واسط مدیریت عالی و عملیاتی ایفای نقش می‌کند و بر کار سرپرستان نظارت نموده و بیشتر به تحلیل داده‌ها و آماده نمودن اطلاعات برای تصمیم گیری می‌پردازد، مدیران سطوح عملیاتی نیز بیشتر وقت خود را با کارکنان و برای حل و فصل مسائل جاری و آنی آنها می‌گذرانند و بیشتر تصمیمات مدیران عملیاتی برنامه ریزی شده می‌باشد.

به عبارتی می‌توان در یک وزارتخانه: (وزیر و معاونین را مدیران سطح عالی، مدیران کل را به عنوان مدیران میانی و مسئولین ادارات و واحدهای را به عنوان مدیران عملیاتی در نظر گرفت. البته دسته بندی دیگری را Thompson انجام داده است و سطوح مدیریت را به سه دسته نهادی، مدیریتی و فنی تقسیم نموده است که سطح نهادی معادل: مدیریت عالی (سطحی که با محیط تعامل پیدا می‌کند یا سطح سیاسی) سطح مدیریتی معادل با سطح میانی است و سطح فنی نیز همان سطح عملیاتی است.

مهارتهای مدیریتی

کتز و کاهن دو تن از صاحبنظران مدیریت معتقدند که مدیران به سه نوع مهارت نیازمندند که هر یک از این مهارتها متناسب با سطوح مدیریتی اهمیت متفاوتی دارد این مهارتها عبارتند از:

۱) مهارت فنی: عبارت است از توانایی به کارگیری دانش روشها، فنون و تجهیزات مورد نیاز برای انجام یک وظیفه تخصصی که از طریق تجربه، آموزش، و کارآموزی بدست می‌آید.

۲) مهارت انسانی: عبارت است از کار کردن با بوسیله With & by others دیگران (توانایی ایجاد ارتباط و درک نیازهای انگیزشی و بکارگیری رهبری مناسب)

۳) مهارت ادراکی و مفهومی: درک نیازها، درک پیچیدگیهای کل سازمان، تجزیه و تحلیل مسائل و قدرت تصمیم گیری با در نظر گرفتن اهداف کلی سازمان.

مدیر موفق و مدیر مؤثر

مدیری که بتواند از ۲۰ تا ۳۰٪ توانایی افراد زیرمجموعه خود استفاده کند و نتیجه قابل قبولی بدست آورد اصطلاحاً مدیر موفق می‌گویند. و مدیری موثر است که (اثربخش) بتواند از ۸۰ تا ۹۰٪ توانایی افراد زیر مجموعه خود استفاده کند. مدیر موثر باید بین اهداف کارکنان. مدیریت و سازمان هم راستایی ایجاد کند و هر چه این هم راستایی بیشتر باشد مدیر اثربخش تر است.

شاخصه‌های عمدهٔ مدیریتی در دوره‌های مختلف:

بررسی سیر تکامل جوامع نشان می‌دهد که برای ادارهٔ امور این جوامع، روشهای مدیریتی خاصی بکار گرفته شده است در یک تقسیم بندی سیر تحول جوامع را به ۵ عصر تقسیم بندی می‌کنند:

۱- عصر شکار: از جمله شاخصه‌های مدیریت این عصر می‌توان به مرحلهٔ ظهور داده‌ها اشاره بود و سبک مدیریت در این دوره عامرانه یا چماقی بوده است.

۲- عصر کشاورزی: در این دوره مدیریت از حالت چماقی به مدیریت شلاقی تبدیل شد.

۳- عصر صنعتی: در این دوره که پانزده سال طول کشید نیروی کار و مدیریت بر همه چیز غلبه داشت به طوریکه در ابتدا نظریهٔ مدیریت جماری (تئوری هویج و الاغ) ولی سپس با مطرح شدن آموزشهای تخصصی تا حدودی به انسان بزرگ اعتقاد پیدا شد. در عصر صنعتی سرمایه منبع استراتژیک به حساب می‌آمد و اصطلاحاً این مرحله را که البته در انتهای دوره به آن دست یافت جوامع خدمت گرا نیز نامیدند.

۴- عصر فراصنعتی (اطلاعات)

در این عصر، اطلاعات و دانش بعنوان منبع استراتژیک محسوب می‌گردد و اهمیت تجزیه و تحلیل و طراحی سیستمها در این زمان بیش از زمانهای دیگر حائز اهمیت است.

۵- عصر خرد و فرزانگی و حکمت: جوامع هنوز به آن دست نیافتند.

مکاتب مدیریت

تئوریهای مدیریت بقدری پراکنده و گسترده است که تقسیم بندی آنها در یک چهارچوب جامع و مانع مشکل است.

در اوائل دهه ۱۹۷۰ میلادی Harold Koontz از صاحبنظران برجسته مدیریت مبحثی را تحت عنوان Jungle of theory را مطرح نمود. به اعتقاد وی تعدد و گستردگی تئوریها در مدیریت به گونه ای شده بود که افراد را در تشخیص و اجرای آنها دچار مشکل نموده بود برای اولین بار کتز تئوریهای مدیریت را در قالب مکاتب مدیریت تقسیم بندی نمود.

واژه ای تحت عنوان Paradigm وجود دارد که از نظر مفهومی گسترده تر از واژه مکتب (School) است، که برای اولین بار توماس کاهن (فیلسوف) آن را ابداع نمود که عبارت است از یک چهارچوب فکری که مورد پذیرش جامعه علمی قرار می‌گیرد و مبنای فعالیتها در آن زمینه می‌شد.

برخی معتقدند که در مدیریت دو پارادایم اساسی وجود داشته است که عبارتند از:

۱- پارادایم تجربه گرایی

۲- یادگیری

در پارادایم تجربه گرائی، مبنا تخصص و سابقه کار در آن زمینه بود، ولی امروزه با دگرگونی های محیطی دیگر تجربه دیروز برای عمل در فردا مفید نیست. (نمونه نرم افزارهای کامپیوتری ...) که هر ساله مدل جدید بر آن عرضه می‌شود که افراد باید آن را یاد بگیرند. به عبارتی می‌توان پارادایم را مجموعه ای از چندین مکتب به حساب آورد.

انواع تقسیم بندی ها

افراد و صاحبنظران متعددی (رابینز، دفت و ..) مکاتب را در دسته‌های مختلف تقسیم بندی نموده اند و از واژه‌ها و تقسیم بندیهای متفاوتی استفاده نموده اند (برخی از واژه مکتب، برخی از واژه رهیافت و برخی از واژه رویکرد (approach)، استعاره (metaphor)، دیدگاه (View Point) استفاده نموده اند. مهمترین این تقسیم بندیها عبارتند از:

الف) تقسیم بندی Koontz

۱- مکتب فرآیندی

۲- مکتب تجربی مدیریت

۳- مکتبی رفتار انسانی در مدیریت

٤- مکتب نظام اجتماعی در مدیریت

۵- مکتب تئوری تصمیم گیری

۶- مکتب کمی و مقداری

ب) تقسیم بندی رابینز Rabinz

۱- رویکرد کلاسیک (شامل مدیریت علمی و اداری)

۲- رویکرد منابع انسانی یا نهضت روابط انسانی که شامل مطالعات هاتورن (Hathron) و علم رفتاری

۳- رویکرد کمی شامل: تحقیق در عملیات و علم مدیریت
۴- رویکردهای ترکیبی شامل: فرآیندی، سیستم ها و اقتضایی

ج) تقسیم بندی ویلیام اسکات (William Scott)

۱- مکتب کلاسیک
۲- مکتب نئوکلاسیک (روابط انسانی)
۳- مکتب سیستمی

د) تقسیم بندی ریچارد اسکات (Richard Scott)

۱) دیدگاه سیستم بسته که شامل دو دسته است:
الف) نظریه‌های رفتار منطقی با نگرش بسته (Weber، Fayol، Taylor، Giulik)
ب) نظریه‌های سرشت اجتماعی با نگرش بسته (Mayo، Rotlisbergez، Dikson، Mcgregor)
۲) سیستم باز که شامل دو دسته است:
الف) نظریه‌های رفتار منطقی با نگرش باز (Charls Perow، Galbright، WoodWard)
ب) نظریه‌های سرشت اجتماعی یا طبیعی با نگرش باز (March pefer)

ه) تقسیم بندی دکتر رضائیان

۱) رهیافت های سنتی شامل
الف) Traditional School مکتب مدیریت علمی (گیلبرتها – تیلور)
ب) مکتب اصول علم اداره (تئوری فرآیندی) افرادی همچون (Mrs.Folett Fayol)
ج) مکتب بوروکراسی (Max Weber)
۱) رهیافت های منابع انسانی
۲) رهیافت های کمی شامل تحقیق در عملیات و علم مدیریت
۳) رهیافت های سیستمی و افتضایی

📖 **نکته:** در رهیافت های کمی عموماً کاربرد علوم ریاضی در مسائل مدیریت مورد توجه قرار می‌گیرد که این امر با استفاده از پیش بینی های ریاضی، مدل سازی، موجودی انبار، نظریه صف، مدلهای شبکه ای و شبیه سازی مورد توجه قرار می‌گیرد.

و) تقسیم بندی گرت مورگان (Garet Morgan)

مورگان در کتاب .Image of Organization به جای بکار بردن واژه‌های مکتب، رویکرد یا دیدگاه در تقسیم بندی و دسته بندی تئوریها از واژه متافور (Methaphor) یا استعاره استفاده می‌نماید و نظریه پردازان را در داخل این استعاره‌ها قرار می‌دهد. به نظر او ۹ استعاره سازمانی وجود دارند که عبارتند از:

۱) سازمان به مثابه ماشین: وی معتقد است برخی از صاحبنظران همچون(Taylor، Weber، Fayol) برداشتی از ماشین گونه از سازمان دارند. (مکتب Classic و سنتی). در این استعاره مفاهیمی همچون Ergonomic یا مهندسی انسانی (ارگونومی) مورد کاربرد است که بطور کلی می‌توان مکتب کلاسیک و مدیریت علمی را در این استعاره قرار داد.

۲) سازمان همچون موجودی زنده: مکتب روابط انسانی و یا رفتاری و یا نهضت منابع انسانی در این استعاره قرار می‌گیرد که البته می‌توان مکاتبی همچون مکتب سیستمی (ارتباط سازمان با محیط را بررسی می‌کند). نظریه جمعیت - محیط، تئوری ساختار.

ادهو کراسی adhocracy و Mintzberg و همچنین نظریه برنز و استاکر Bernns and stoker))و همچنین نظریه انتخاب طبیعی (Natural Selection) در این استعاره جای می‌گیرد. (Natural Selection)

۳) سازمان همسان مغز (brain): در این استعاره نظریات مختلفی قرار می‌گیرند که از آن جمله عبارتند از:

الف) نظریه تصمیم گیری رضایتبخش Simon (اقتصاددان). سایمون اولین صاحبنظر مدیریتی است که جایزه نوبل را در رشته اقتصاد دریافت نموده است.

ب) نظریه سایبرنتیک Cybernatic: این نظریه عبارت از علم ارتباطات و کنترل. این نظریه در سطوح سیستمهای بولدینگ (Bolding) و همچنین در نظریه یادگیری سازمانی بحث خواهد شد.

ج) قانون هولوگرافیک holographic در این قانون بیان می‌شود که هر جزء منعکس کننده کل است.

۴) سازمان همچون زندان روح: مورگان در این تمثیل با استفاده از عالم مثل افلاطونی افراد سازمانی را به غارنشینانی تشبیه می‌کند که فقط سایه‌های خود را می‌بینند و چشم خود را بر واقعیت ها بسته اند، یکی از پدیده‌های مهمی که سازمان را ممکن است به زندان روح مبدل سازد، عارضه (گروه فکری Group Think) گروه اندیشی، تک فکری است. در این عارضه افراد تحت تأثیر یک فکر یا جریان خاص قرار می‌گیرند (رئیس و غیره) و پویایی خود را در جهت بیان واقعیات و تهدیداتی که سازمان ها را با خطر مواجه می‌سازد، از دست می‌دهند.

۵) سازمان پدیده دگرگون شونده و متغیر: در این استعاره بیان می‌شود، از آنجایی که محیط سازمانها دائما در حال تغییر و تحول است بنابراین سازمانها نیز باید متناسب با این تغییرات دگرگون بشوند. در این استعاره رابطه سازمان با محیط، خطی نیست بلکه دو سویه است.

بنابراین براساس این استعاره سازمانها باید از پویایی و تغییرپذیری بالایی برخوردار باشند.

۶) سازمان به عنوان ابزار سلطه: براساس این استعاره سازمانها به عنوان ابزار استثمار در نظر گرفته می‌شوند، به طوری که مهار زندگی انسانها را به دست گرفته اند و محیط کاری نامناسب، فضای کاری آلوده عدم توجه به کرامت انسانی از ویژگیهای عمدهٔ آنهاست.

۷) سازمان همچون فرهنگ Culture: در این استعاره سازمان ویژگیهای فرهنگ را درون خود دارد و از مجموعه ای از ارزشها و باورها و روشهای خاصی برخوردار است که فرهنگ آن را تشکیل می‌دهد و آن را از سایر سازمانها و فرهنگها متمایز می‌کند.

۸) سازمان به مثابه یک نظام سیاسی: در این استعاره سازمانها از جهات بسیاری شبیه حکومتها پنداشته می‌شوند به گونه ای که افراد برای دستیابی به منافع خود با توسل به انواع قدرتها سعی می‌کنند منافع خود را تأمین نمایند (درست همانند آنچه که در یک نظام سیاسی بین احزاب مختلف اتفاق می‌افتد.

۹) سازمان به عنوان پدیده ای کثیرالوجه: در این استعاره این طور فرض می‌شود که سازمان می‌تواند ترکیبی از استعاره‌های قبلی باشد.

ز) تقسیم بندی مکاتب از دیدگاه ارزشی:

همانطور که قبلا بیان شد مدیریت در هر جامعه تحت تأثیر نظام ارزشی آن جامعه است، بنابراین بر این اساس می‌توان تقسیم بندی ارزشی از مکاتب ارایه کرد:

۱) مکتب اصالت نفع

۲) مکتب اومانیسم

۳) مکتب اصالت جامعه (اصالت جمع)

۴) مکتب اصالت عمل (عمل گرایی)
۵) مکتب اسلامی
که در زیر مختصرا شرح داده می‌شوند:

۱) مکتب اصالت نفع: نتیجهٔ عمل مهم است (دیدگاه ماکیاولی) به میزان سوددهی بستگی دارد که نتیجهٔ انتقال صنعتی و سرمایه داری (فرد گرایی) است.

در این مکتب ملاک درستی عمل، نتایج آن است و نه شیوه آن. (دیدگاه ماکیاولی) که او معتقد بود هدف وسیله را توجیه می‌کند) در این مکتب نیت و انگیزه برای انجام عمل بی بهاست و قضاوت در مورد میزان درستی نتیجه یک عمل به میزان سوددهی آن بستگی دارد. این مکتب نتیجه ماشینیسم و انقلاب صنعتی است (جامعه سرمایه داری و فردگرایی)

۲) مکتب اومانیسم: در این مکتب انسان موجودی مجبور قلمداد می‌گردد و ارزشها تابع وضعیت زمانی و مکانی هستند (نسبی بودن ارزشها) که در جامعه سرمایه داری و ناشی از فردگرایی است.

۳) مکتب اصالت عمل: در این مکتب ملاک صدق و کذب قضایا یا مفروضات، ملی بودن آنهاست و به نتایج و پیامدهای عملی و همچنین به تجربه گرایی اهمیت زیادی داده می‌شود (پایه گذار آن کانت بوده است). این نظر عمدتا برگرفته از نظریه داروین است (جامعه سرمایه داری) مکاتب دسته اول، دوم و سوم در جامعه سرمایه داری غرب مطرح هستند.

۴) جمع گرایی (اصالت جمع): براساس این مکتب، منافع فرد را قابل قربانی برای طبقه خاص فرض می‌کنند و اعتقادی به فردگرایی وجود ندارد.

۵) مکتب اسلامی (نتیجه و نیت هر دو مهم است): در مکتب اسلامی برخلاف سایر مکاتب، نسبت به ارزشها دیدگاه متفاوتی وجود دارد. در مکتب اسلام نتایج اعمال حائز اهمیت است ولی ارزش هر عمل به نیت آن بستگی دارد. همچنین در اسلام مفاهیم ارزش نسبی نبوده و زمان و مکان در تغییر احکام اولیه تأثیری ندارد، هر چند که در برخی موارد با توجه به موقعیت زمانی و مکانی بوسیله اولی الامر احکام ثانویه قابل تغییر است.

ح) تقسیم بندی جامع

با توجه به دسته بندی مختلفی که قبلا به عمل آمد ما نیز می‌توانیم مجموعه این مکاتب را در قالب دسته بندی ذیل ارائه کنیم:

۱- مکتب کلاسیک Classic

۱-۱) تئوری مدیریت علمی (Scientific Management (Taylor-Gilberths
۱-۲) تئوری اداری Admistrativ theory(Henry Fayol-Mayparker Falett)
۱-۳) تئوری بوروکراسی Bureaucracy Theory

۲- مکتب نئوکلاسیک / رفتاری - روابط انسانی Neo-Classic School

(التون مایو - مازلو - آرچریس ... از جمله مهمترین صاحب نظران این مکتب هستند).

در Neo-Classic واژهٔ Neo به معنی تجدیدنظر کنندگی است و واژهٔ آنجا مکتب رفتاری در مکتب کلاسیک تجدیدنظرهایی نمود، نئوکلاسیک نامیده شد.

۳- مکتب نوین Modern School

۱-۱) نظریه سیستم System Theory
۱-۲) نظریه اقتضایی Contingency Theory
۱-۳) نظریات جدید New theory

الف) نظریه آشوب یا نظم در بی نظمی Chos Theory

ب) نظریه یادگیری سازمانی Organizational Learning Theory

مکتب کلاسیک

این مکتب شامل سه دسته تئوری است که با مفروضات مشترک نوع نگرش مشترکی نیز به مجموعه سازمان دارد:

۱) تئوری مدیریت علمی: Scientific Management

۲) تئوری فرآیندی / اداری .Administrative Theory

۳) تئوری بوروکراسی Bureacracy Theory یا دیوان سالاری (حکومت دفتر و دیوان)

تئوری مدیریت علمی

Taylor (از سال ۱۸۸۶-۱۹۱۵) به عنوان پدر مدیریت علمی مطرح است، وی که مراحل مختلف کاری را در کارخانه تجربه نموده بود، با ارائه نظریه مدیریت علمی خود گامی اساسی در جهت علمی نمودن مدیریت برداشت. نکته کانونی در نظریات او Efficiency یا کارآیی است و به نظر او تمام امور باید در جهتی سامان یابد که کارآیی در سازمان به حداکثر ممکن برسد. از دیدگاه او مکانیزمهایی همچون حرکت نسبی و زمان سنجی Time measuremant و Motion Studly. مطالعه کار یا کارسنجی، ابزاری اساسی در جهت تضمین کارآیی در سازمان هستند که این امر منجر به StandardiZation یا استانداردسازی می‌شود، این استانداردها، وظایف افراد را مشخص می‌کند که براساس آن می‌توان افراد را تشویق یا تنبیه نمود. اگر افراد از استانداردها تجاوز نمودند، باید با استفاده از مکانیزمهای مادی (مالی) مورد تشویق قرار گیرند و عملکرد آنها براساس کارآیی سنجیده شود نه صرفا حضور فیزیکی Taylor تیلور با مطالعه زمان و حرکت تلاش نمود تا کارآئی در سازمانها افزایش یابد، اما برخی او را متهم به استثمار کارگران نمودند. در حالیکه هدف اساسی Taylor ایجاد تعامل مثبت بین کارفرما و کارگران بود و ضمن توجه به منافع کارفرما (افزایش سودآوری و کارآیی) منافع کارگر را نیز مدنظر داشت (ارائه پاداشهای مادی)، منتهی نقطه ایراد وارد بر نظریه او عمدتا به توجه صرف به مکانیزمهای مادی بر می‌گردد، چرا که انسانها صرفا موجودیت اقتصادی نیستند (economic)، بلکه نیازهای غیرمادی نیز برای آنها مطرح است.

اصول مدیریت تیلور

Taylor با ارائه اصول مدیریت علمی معتقد بود که با بکارگیری این اصول می‌توان به حداکثر کارآیی دست یافت.

۱) علمی کردن فعالیتهای هر شغل: شامل تدوین قوانین مربوط به زمان و حرکت کارها، استاندارد نمودن آنها و شرایط مناسب (آقا و خانم گیلبرت در زمینه علمی کردن کارها و استاندارد نمودن آنها ابزارهای کارسنجی و زمان سنجی را ابداع نمودند که کمک شایانی در جهت تحقق اصل اول مدیریت علمی Taylor تلقی می‌شود).

۲) انتخاب علمی کارکنان: به گونه ای که ابتدا شغل بخوبی تجزیه و تحلیل شود و سپس مهارتهایی که نیاز دارد، تعریف و براساس آن فردی با همان شرایط تخصصی یا حداقل نزدیک به آن شرایط انتخاب شود.

۳) آموزش کارکنان Training: (اگر چنانچه افراد جذب شده تواناییهای تخصصیشان کمتر از مهارتهای مورد نیاز شغل باشد باید از طریق آموزش این خلاء پر شود.

۴) حمایت از کارکنان

۵) هماهنگی در اقدامات گروهی به جای پراکنده کاری و مشارکت دوستانه و صمیمی بین مدیریت و کارکنان.

۲) تئوری فرآیندی / اداری

این تئوری توسط صنعتگر فرانسوی بنام Henry Fayol هنری فایول (۱۹۲۵-۱۸۴۹) ارائه شده است.

Fayol که خود یک مدیر و صنعتگر بود بر این باور بود که در مدیریت، اصول عام و جهان شمول Universal/ General وجود دارد، بگونه ای که می‌توان در تمام شرایط فرهنگی بدون توجه به شرایط زمانی و مکانی از این اصول استفاده نمود (نکته: راجع به جهان شمول بودن و عام بودن تئوریهای مدیریت، در کل مخالفین آن بیش از موافقین می‌باشند و برخی از موافقین معتقدند که بخشی از تئوری های مدیریت که هم اکنون تحت عنوان تئوری فرآیندی Process Theory از آن یاد می‌شود، کاربرد عام یا جهان شمول داشته باشد (تئوری برابری Equity Theory که آدامز Adams ارائه می‌کند) ولی بخشی دیگر از تئوریهای مدیریت را نمی‌توان به صورت عام به کاربرد که از آن تحت عنوان Content Theories تئوریهای محتوایی یاد می‌شود که با فرهنگ جوامع ارتباط دارد. اکثر تئوریهای مدیریت در این بخش می‌گنجد و با توجه به فرهنگ جوامع قابل بررسی است (همانند تئوری های مازلو و اکثر تئوری های رفتاری).

Fayol فایول خدمات ارزشمندی به جامعه علمی مدیریت ارائه نمود که مهمترین آنها عبارتند از تقسیم بندی فعالیتهای سازمانی، تقسیم بندی وظایف مدیریتی و ارائه اصول چهارده گانه مدیریت است، وی فعالیت های سازمان را به شش دسته تقسیم نمود که عبارتند از:

۱) فعالیتهای فنی Technical Activity
۲) فعالیتهای بازرگانی Business Activity
۳) فعالیتهای مالی Financial Activity
۴) فعالیتهای ایمنی Security/Safety Activity
۵) فعالیتهای حسابداری Accounting Activity
۶) فعالیتهای مدیریتی Managerial Activity

و به نظر او مهمترین فعالیت سازمانی، فعالیت مدیریتی است. به همین منظور برای اولین بار وظایف مدیریت را به پنج دسته کلی تقسیم می‌کنند که این وظایف عبارتند از:

۱) برنامه ریزی Planning
۲) سازمان دهی Organizing
۳) فرماندهی Command
۴) هماهنگی Coordinating
۵) کنترل Controling

به زعم Fayol، هماهنگی خود یک وظایف مدیریت است. Herbert simon معتقد است که هماهنگی /Coordinating Coordination جوهرهٔ مدیریت است و نمی‌توان آن را از سایر وظایف مدیریت تفکیک نمود، زیرا در برنامه ریزی، سازماندهی و سایر وظایف مدیریت نیاز به هماهنگی است. سایمون معتقد است که هماهنگی یک وظیفه که جداناپذیر از وظایف دیگر مدیریت نیست.

اصول چهارده گانه مدیریت Fayol

Fayol معتقد است که کلیه اصول مطرح در مدیریت را می‌توان در قالب چهارده اصل بیان کرد که این اصول عبارتند از:

۱) اصل تقسیم کار Division Labor/Work

عبارت است از اینکه مسئولیتها و کارها از نظر تنوع کاهش یافته و مهارت و عملکرد بهبود یابد (تخصصی کردن امور). نکته: اولین بار اسمیت اصل تقسیم کار را مطرح کرد.

۲) اصل اقتدار / اختیار

عبارت است از حق صدور دستور که بایستی بین اختیار و مسئولیت تناسب وجود داشته باشد. پاسخگویی Accountability عبارت است از اینکه فرد در هر مقامی (کارمند یا مدیر) در قبال اقداماتی که انجام می‌دهد جوابگو باشد، ولی مسئولیت Responsibility جوابگو بودن در مقابل پیامدهای عملکرد زیردستان است.

۳) اصل انضباط

عبارت است از اطاعت و تعهد ناشی از توافق مدیر با کارکنان

۴) اصل وحدت فرماندهی

عبارت است از هر فرد یا کارمند بایستی از یک مدیر دستور بگیرد و در برابر همان نیز پاسخگو باشد این اصل نقطه مقابل اصل سرپرستی چند جانبه تیلور است به گونه ای که تیلور معتقد بود که یک کارمند باید از چند مدیر (متناسب با زمینه‌های تخصصی مختلف) دستور بگیرد و به همان افراد گزارش ارائه نماید.

۵) اصل وحدت مدیریت (جهت هدایت)

برطبق این اصل بایستی برای اجرای یک برنامه واحد یک مسئول واحد تعیین شود.

۶) تبعیت از منافع فردی از منافع گروهی

یعنی اینکه اهداف کلی یا اهداف سازمانی بر منافع فردی اولویت دارد.

۷) اصل جبران خدمات کارکنان

براساس این اصل، سازمانی که از تخصص و کار افراد استفاده می‌کند بایستی در قبال آن پاداش منصفانه ای اعطا نماید.

۸) اصل تمرکز

براساس این اصل هدایت سازمان و هماهنگی فعالیتها از طریق یک سیستم مرکزی صورت می‌گیرد.

📖 **نکته:** تفاوت بین Deconcentration تراکم زدایی یا Decontralization تمرکززدایی. تراکم زدایی (عدم تراکم) عبارت است از وضعیتی که اختیار انجام کار از یک سطح سازمانی به شعبات فرعی یا نمایندگیهای آن واگذار شود **که عموما اختیارات** تصمیم گیری، محدود است (واگذاری برخی از امور به استانداران از طریق هیئت دولت یا توسط وزارت کشور) ولی عدم تمرکز عبارت است از انتقال اختیار از یک شخصیت حقوقی یا حقیقی به یک شخصیت حقوقی و یا حقیقی دیگر. واگذاری برخی وظایف دولت به سازمانهای محلی یا شوراها تحت عنوان تمرکززدایی قابل بررسی است.

تفویض اختیار و تفاوت آنها با Delegation این است که تفویض اختیار جنبه فردی دارد ولی تراکم زدایی و تمرکززدایی از یک سطح به سطح دیگر مطرح است.

۹) اصل سلسله زنجیره ای فرماندهی (اصل سلسله مراتب)

برطبق این اصل خط فرماندهی از مسئولان شروع شده و به کارکنان ختم می‌شود.

۱۰)اصل نظم

عبارت است از انتخاب صحیح و قرار دادن افراد در جای مناسب خودشان انتخاب صحیح تجهیزات و استفاده صحیح از اشیاء در جای مناسب.

📖 **نکته**: به طور کلی اصل نظم مربوط به آرایش اشیاء و تجهیزات است و اصل انضباط مربوط به آرایش افراد انسانی است.

۱۱) اصل عدالت و برابری

عبارت است از برخورد مناسب با افراد

۱۲) اصل ثبات کارکنان

عبارت است از این که افراد نبایستی قبل از بهره وری کامل جابجا شوند و این نیاز به زمان دارد که در صورت جابجایی زودهنگام کارکنان، روحیه آنها کاهش یافته و هزینه آموزش از بین می‌رود.

۱۳) اصل ابتکار عمل

عبارت است از وضعیتی که افراد برای اجرای موفقیت آمیز فعالیتهای خود به برنامه ریزی بپردازند.

۱۴) اصل وحدت همکاری و دوستی

عبارت است از کار دست جمعی با توجه به درک اهداف سازمان جهت رسیدن به برنامه ها و اهداف سازمانی.

سایر فعالان مدیریت فرآیندی:

خانم مری پارکرفالت و آقای گیولیک از جمله افرادی هستند که به اشاعه تئوری اداری کمک های زیادی نمودند بطوریکه برخی فالت Fallett را به عنوان پیامبر مدیریت می‌نامند او معتقد بود که اگر چنانچه افراد را در مالکیت سازمان سهیم نماییم در آنها احساس تعهد و مسئولیت جمعی ایجاد می‌شود که امروزه این مبحث را تحت عنوان اخلاقیات یا Ethics یا مسئولیت اجتماعی مطرح می‌کنند. گلیولیک نیز با ابداع واژه POSDCORB وظایف مدیریت را در قالب هفت وظیفه تقسیم بندی نمود.

برنامه ریزی Planning
سازماندهی Organizing
هماهنگی Coordinating
کارگزینی Staffing
گزارش دهی Reporting
بودجه بندی Budgeting

۳) تئوری بوروکراسی Bureacracy Theory یا دیوان سالاری (حکومت دفتر و دیوان)

ماکس وبر Max Weber آلمانی (۱۸۶۲-۱۹۲۰) به عنوان یک جامعه شناس و زمینه‌های تحصیلی فلسفی و حقوقی مبدع این تئوری بود که ریشه‌های فلسفی تئوری او عموما منبعث از زمینه‌های تاریخی - اجتماعی جامعه آلمان بود، واژه بوروکراسی به معنی دیوان سالاری از دو بخش Bureau و Cracy تشکیل شده است که اولی به معنی دیوان و دفتر و دومی به معنی حکومت است.