

باسمه تعالی

دانشگاه پیام نور مشهد  
گروه مهندسی کامپیوتر و فناوری اطلاعات  
نیمسال اول ۹۳-۹۲

# اصول و مبانی مدیریت

## بخش سوم: سیر تحول اندیشه مدیریت

مصطفی جهانگیر

[www.mjahangir.ir](http://www.mjahangir.ir)

[Mjahangir.blogfa.com](http://Mjahangir.blogfa.com)

[mjahangirf@gmail.com](mailto:mjahangirf@gmail.com)

# تاریخچه مدیریت

2

# مدیریت در عصر باستان

- دانش عملی مدیریت در ملل باستانی مانند مصر، چین، ایران، روم و یونان وجود داشت.
- با وجود سیستم منظمی از اعمال سازمان یافته و با مدیریتی دقیق:
  - امکان اداره امپراطوریهای عظیم در این سرزمین ها
  - اجرای سیستمهای آبیاری و کشاورزی منظم برای آبادانی سرزمینهای آنها
  - تدارک و آماده سازی ارتشهای عظیم و توفیق آنها در جنگهای طولانی و بزرگ
  - ساختن آثار معماری بسیار عظیم و دقیق و زیبا
  - پیاده کردن شیوههای دقیق برای تجارت بین ملل

# مدیریت در قرون وسطی

4

- در قرون وسطی با رشد نظامهای فئودالی سازمانهای غیر متمرکز حکومتی به وجود آمد.
- اما فقط در قلمرو کلیسا شالوده سازمانهای بزرگ، منظم و کاملی پایه‌ریزی شد.
- بعد از این دوره تاریخ مدیریت به اداره ارتشهای بزرگ بستگی پیدا می‌کند.

# مدیریت در عصر انقلاب صنعتی

5

- یکی از ثمرات انقلاب صنعتی استفاده از ماشین به جای نیروی کارگر بود.
- که باعث شد جوامع صنعتی به دلیل تولید انبوه به دنبال بازارهای جدید مصرف باشند.
- به سبب تشکیل سازمانهای بزرگ و نیاز به سرمایه‌های کلان، سازمانها مالکان متعدد بیابند.
- مدیریت از مالکیت منفک و در نتیجه برای دستیابی سازمانها به بازدهی و کارآیی بیشتر، تخصص مدیریت و ضرورت تفکر علمی در مدیریت مطرح شود.

# نظریه های کلاسیک مدیریت

6

# نظریه های کلاسیک مدیریت

7

- قدیمی‌ترین نظریهٔ مدیریت دورهٔ زمانی (۱۹۰۰-۱۹۵۰)
- تقسیم به سه شاخه اصلی:
  - مدیریت علمی - آمریکا
  - مدیریت اداری - فرانسه
  - مدیریت بوروکراتیک - آلمان

# نظریه مدیریت علمی

8



- **هدف نظریه:** تعریف جنبه‌های مختلف رابطه میان ماشین – کارگر
- به جای تأکید بر روشهای سنتی کار، مجموعه‌ای از مشاغل کارگری را تحلیل و از نظر زمانی اندازه‌گیری و ابزارهای کار را نیز مطالعه کردند.
- انگیزه‌های کارکنان و نوع سرپرستی آنها را مورد توجه قرار دادند تا بتوانند برای اجرای هر کار «یک بهترین روش» تعیین کنند.

## • مطالعات زمان و حرکت:

- حرکات فیزیکی کارگر در حال انجام کار بررسی و اندازه‌گیری می‌شود.
- سپس نتیجه این بررسی را تحلیل و حرکات زایدی را که موجب کاهش تولید و افزایش هزینه و زمان می‌شود حذف می‌کنند.

## • سرپرستی تخصصی:

- اعتقاد بر این است که یک سرپرست نمی‌تواند بر تمام مراحل کار کسانی که سرپرستی آنها را عهده‌دار است تسلط و نظارت داشته باشد.
- بنابراین حوزه خاص تخصص هر سرپرست حوزه اختیار او محسوب می‌شود.

# نظریه مدیریت علمی



## • انگیزه‌های فردی:

- در این نظریه عقیده بر این است که پول انگیزه ایجاد می‌کند.
- فرض می‌شود که کارگران افرادی منطقی هستند، دستورهای مدیر را اجرا می‌کنند، به انگیزه‌های مالی پاسخ می‌دهند و در نتیجه پول بیشتری به دست می‌آورند

## • اصول مدیریت علمی:

- عملکرد غیرواقعی و سرعت کم کارگران را می‌توان با نگرشی نظام‌مند به مدیریت بر مبنای هدایت صحیح سرپرستان و ایجاد انگیزه‌های پولی برای کارگران اصلاح کرد.

- ۱. ایجاد علم واحدی برای اجرای هر جزء از کار که جایگزین روش غیر علمی متداول شود.
- ۲. گزینش کارکنان و آموزش و تربیت آنان برای اجرای بهتر وظایف خود.
- ۳. همکاری صمیمانه مدیریت با کارکنان تا اطمینان حاصل شود که تمام کارهایی که اجرا می‌شود بر اساس اصول علمی تعیین شده است.
- ۴. تقسیم تقریباً مساوی کار و مسئولیت بین مدیران و کارکنان به طوری که وظیفه طراحی به عهده مدیریت باشد و پیروی از روشها و استانداردهای تعیین شده وظیفه کارگران محسوب شود.

# نظریه مدیریت اداری

۱۳

• فعالیتهای سازمانهای تجاری به شش دسته تقسیم شده است:

- ۱. فعالیتهای فنی (تولید)
- ۲. فعالیتهای بازرگانی (خرید، فروش، مبادله)
- ۳. فعالیتهای مالی (بررسیهای لازم برای سرمایه‌گذاری، استفاده مطلوب از سرمایه).
- ۴. فعالیتهای امنیتی (حفظ اموال و افراد)
- ۵. فعالیتهای حسابداری (تدارک اطلاعات آماری)
- ۶. فعالیتهای مدیریتی (برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت، هماهنگی و کنترل)

- قبل از طرح این نظریه عقیده بر این بود که «مدیران مادرزاد مدیر هستند» و نیازی به تربیت خاص برای مدیر شدن ندارند.
- ولی نظریه پرداز این نظریه تأکید داشت که مدیریت نیز مهارتی مانند همه مهارتهاست و می توان با توجه به اصول مدیریت آن را به دیگران آموزش داد.

- ۱. **تقسیم کار (تخصص‌گرایی):** موجب می‌شود که هر فرد در زمینه کار خود مهارت نسبتاً زیادی کسب کند و در نتیجه میزان تولید افزایش یابد.
- ۲. **اختیار:** حق دستور دادن و به اجرا درآوردن آن را به کمک پاداش یا تنبیه اختیار می‌گویند.
- ۳. **انضباط:** اعضای سازمان باید به قوانین و مقررات سازمان احترام بگذارند و از مقام بالاتر خود در محدوده مقررات اطاعت کنند.



- ۴. **وحدت فرماندهی**. هر عضو سازمان فقط باید از یک مقام بالاتر دستور بگیرد و در برابر او مسئول باشد.
- ۵. **وحدت جهت**. هر بخش از فعالیتهای سازمانی که هدف واحدی دارد باید فقط تحت یک برنامه و به وسیله یک مدیر هدایت شود.
- ۶. **اولویت منافع عمومی بر منافع فردی**. هدفهای سازمانی بر هدفهای فردی ارجحیت دارد.
- ۷. **جبران خدمات کارکنان**. پرداخت حقوق مناسب به کارکنان و مدیران

- ۸. **تمرکز**. عدم مشارکت زيردستان در امر تصميم‌گيري را تمرکز و افزايش نقش آنان در تصميم‌گيري را عدم تمرکز مي‌نامند.
- ۹. **سلسله مراتب**. خط فرمان يا مسير دستور، در هر سازمان، به ترتيب رتبه و مقام از بالاترين سطح مديريت به پايين‌ترين سطح عملياتي ادامه مي‌يابد.
- ۱۰. **نظم**. مواد و نيروي انساني بايد در جاي مناسب خود در سازمان قرار گيرند و در زمان مناسب از آنها استفاده شود.

- ۱۱. **انصاف**. رفتار مدیران با زیردستان باید توأم با عدالت و انصاف باشد تا زیردستان وظایف خود را با تعهد و وظیفه‌شناسی انجام دهند.
- ۱۲. **ثبات شغلی و استخدامی**. تشویق کارکنان، به خدمت درازمدت
- ۱۳. **ابتکار**. به زیردستان باید فرصت داده شود که در اجرای وظایف خود تفکر و نوآوری داشته باشند و ابتکار عمل به خرج دهند.
- ۱۴. **روحیه کار گروهی**. ایجاد روحیه برای کار گروهی.

# نظریه مدیریت بوروکراتیک

20

- الف) بوروکراسی به معنی «تشریفات زاید» از قبیل افراط در نامه‌نگاری و اجرای مقررات است که موجب عدم کارایی می‌شود.
- پ) بوروکراسی شکلی از سازمان با ویژگیهای خاص مانند سلسله مراتب، اختیار، مقررات و جز آن است.

## مشخصات مدیریت بوروکراتیک

- ۱. **قوانین و مقررات.** خطوط راهنمای اصلی برای تعریف و کنترل رفتار همه کارکنان هنگام اجرای وظایف است.
- ۲. **غیرشخصی بودن.** اتکا بر قوانین و مقررات، سازمان را به سوی غیرشخصی بودن هدایت می‌کند.
- ۳. **تقسیم کار.** مدیران و کارکنان وظایفی را انجام می‌دهند که متناسب با ویژگیها و تخصص آنان تعیین شده است.

## مشخصات مدیریت بوروکراتیک

- ۴. ساختار سلسله مراتبی. طبقه بندی مشاغل به طور عمودی در سازمان
- ۵. تعهد برای کار مادام‌العمر. به استخدام به عنوان تعهدی برای شغل مادام‌العمر نگریسته می‌شود.
- ۶. ساختار اختیار. یعنی حق اتخاذ تصمیماتی با اهمیت مختلف در سطوح سازمان گوناگون
- ۷. منطقی بودن (عقلانیت). استفاده از کارآترین وسیله برای نیل به اهداف سازمانی

# نظریه های روابط انسانی (نظریه های نئوکلاسیک)

24



# مطالعات هاثورن و نهضت روابط انسانی

- نهضت روابط انسانی با اجرای آزمایشهای در محل کارخانه هاثورن در سالهای ۱۹۲۴ تا ۱۹۳۲ آغاز شد.
- **دور اول مطالعات.** هدف بررسی رابطه بین میزان روشنایی محل کار با بهره‌وری کارگران آغاز شد.
- **دور دوم مطالعات.** هدف بررسی رابطه بین تغییرات شرایط رفاهی محیط کار و بهره‌وری کارگران
- **دور سوم مطالعات.** هدف شناسایی معیارهای بهتری که بر اساس آنها بازده هر عضو را تعیین می‌کرد و به وسیله گروه اجتماعی یا سازمان غیررسمی نظارت می‌شد.

## نتایج مطالعات هاثورن

- ۱. انسانها به وسیلهٔ نیازهای اجتماعی برانگیخته می‌شوند و ضمن روابط و مناسبات اجتماعی با دیگران هویت پیدا می‌کنند.
- ۲. انسانها از فشارهای اجتماعی گروه همکاران خود بیشتر از تشویق و کنترل مدیریت سازمان متأثر می‌شوند.
- ۳. انسانها به همان اندازه که مدیریت سازمان به ارضای نیازهای اجتماعی آنان می‌پردازد نسبت به آن پاسخگو و متعهدند.

- (۱) حرمت و شأن انسان باید در محیط کار احیا شود.
- (۲) هدفهای سازمانها در جهت رفاه کارکنان مورد تجدید نظر قرار گیرد.
- (۳) در تصمیم‌گیری از مشارکت گروهی افراد استفاده شود.
- (۴) با تغییر در ساختار سازمان، امکان آزادی عمل و ابتکار به افراد داده شود تا کار آنان تلاش‌برانگیز و رضایت‌بخش باشد.
- (۵) اهمیت و جایگاه گروهها در محیط کار به درستی شناخته شود.

# نگرش کمی مدیریت

28

## نگرش کمی مدیریت

- **هدف اصلی:** کاربرد روش علمی برای حل مسایل فنی دارای سه شاخه:
- **۱. تحقیق در عملیات:** کاربرد یک نگرش علمی برای حل مسایل مدیریتی است و هدف آن کمک به مدیران برای تصمیم‌گیری بهتر است.
- **۲. مدیریت عملیاتی.** نظارت و هدایت نظام‌مند فرآیندهایی است که موجب می‌شود داده‌ها به کالاها و خدمات نهایی تبدیل شوند.
- **۳. سیستم‌های اطلاعاتی مدیریتی.** اطلاعات را جمع‌آوری، پردازش و انتقال می‌دهند تا مدیر بتواند در اجرای وظایف خود از این اطلاعات استفاده کند.

# نگرش سیستمی

30

- از دهه ۱۹۶۰ به بعد، استفاده از نگرش سیستمی در مدیریت مرسوم شد.
- این نظریه می گوید: نگرش سیستمی بهترین طریق برای وحدت بخشیدن به مفاهیم و نظریه‌های مدیریت و دستیابی به نظریه‌ای جامع است.

## مفاهیم سیستم

- **سیستم.** مجموعه‌ای از اجزاست که با ارتباط و پیوند متقابل یک کل واحد را تشکیل می‌دهند و نقش معینی را ایفا می‌کنند.
- **محیط سیستم.** هر سیستم را محیطی خاص احاطه کرده و از عوامل فرهنگی، طبیعی، اقتصادی، اجتماعی و سیاسی متأثر است و بر آنها تأثیر می‌گذارد.
- **سیستم‌های فرعی.** اجزایی که کل سیستم را می‌سازند.
- **هم‌افزایی.** هر مجموعه بزرگتر از اجزای تشکیل‌دهنده آن است. به عبارت دیگر اگر بخش‌های جداگانه در درون یک سازمان با هم همکاری و کنش متقابل داشته باشند کارآیی آنها بیش از زمانی است که هر یک به تنهایی عمل کنند.



## مفاهیم سیستم

- **سیستمهای باز و بسته.** سیستمی باز نامیده می‌شود که با محیط اطراف خود کنش متقابل داشته باشد و سیستمی را بسته می‌نامند که با محیط خود ارتباط متقابل نداشته باشد.
- **مرز سیستم.** هر سیستمی مرزی دارد که آن را از محیط اطرافش جدا می‌کند. در سیستمهای بسته، مرز سیستم سخت و محکم و قابل تشخیص است. در سیستمهای باز، مرزها قابل انعطاف‌اند و تشخیص آنها دشوار است.
- **جریان.** هر سیستمی جریانهایی از اطلاعات، مواد و انرژی است. شامل داده، فرایند عملیات و ستاده.

- **بازخورد.** کلید نظارت سیستم است و ترتیباتی است که موجب می‌شود سیستم به‌طور دائم اطلاعات لازم را دربارهٔ چگونگی بازده به‌دست آورد و چنانچه نتیجهٔ حاصل با معیارهای مورد نظر تطبیق نداشته باشد در جهت جلوگیری از انحراف سیستم اقدام شود.

## سازمان به عنوان سیستم

- ۱. سازمان به عنوان یک کل، که شامل مجموعه‌ای از بخشهای جدا از هم از قبیل امور مالی، کارگزینی، تولید و بازاریابی است در نظر گرفته شود.
- ۲. بر روابط سازمان با محیط اطراف، تأکید شود.
- ۳. بر نقش حساس و اساسی جریان اطلاعات، تأکید شود.
- سازمان به عنوان سیستمی «فنی - اجتماعی»:
- جنبه فنی سازمان: شامل ابزارها، ماشینها، وسایل و روشهای عملیاتی
- جنبه اجتماعی سازمان: بیانگر روابط کارکنان در درون سازمان

# نگرش اقتضایی

36

- **اساس نگرش اقتضایی:** یک الگوی مدیریت برای همه موقعیتها به عنوان بهترین راه وجود ندارد.
- **وظیفه مدیر:** تعیین کند چه روشی، در چه موقعیت خاص، تحت چه شرایط ویژه‌ای و در چه زمان بخصوصی بهترین زمینه را برای نیل به اهداف فراهم می‌کند.
- شعار نگرش اقتضایی: «هر چیزی به موقعیت بستگی دارد»

# نگرش اقتضایی ترکیبی از نظریه‌های مدیریت

۳۸

## نظریه‌های نئوکلاسیک

چگونه مدیران بر دیگران تأثیر می‌گذارند

- نقشهای ارتباطی
- نقشهای اطلاعاتی
- نقشهای تصمیم‌گیری

## نگرش سیستمی

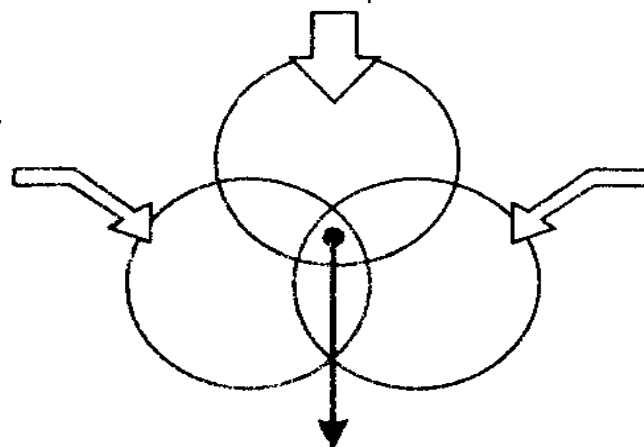
چگونه قسمت‌های مختلف یک کل را تشکیل می‌دهند.

- افراد
- گروه‌ها
- سازمان
- محیط

## نظریه‌های سنتی

آنچه مدیران انجام می‌دهند

- برنامه‌ریزی
- سازماندهی
- هدایت
- کنترل



## نگرش اقتضایی

مدیران از نظریه‌های دیگر برای حل مسائل خود استفاده می‌کنند.

- محیط خارجی
- فناوری
- افراد

# جنبش جدید روابط انسانی

39

- نظریه A حاکی از نگرش مدیریتی آمریکایی بود و در آن سازمانها بر مسئولیت و تصمیم‌گیری فردی تأکید داشتند و تعهدی برای استخدام بلندمدت افراد وجود نداشت.
- نظریه J حاکی از نگرش مدیریتی ژاپنی است. نگرشی که خصوصیات آن استخدام برای همه عمر خدمتی، مسئولیت گروهی و تصمیم‌گیری مشارکتی است.
- نظریه Z نگرشی ترکیبی و آرمانی است که با استفاده از شیوه‌های مدیریت ژاپنی و آمریکایی پرداخته شده است.



# نظریه Z

41

خصوصیات سازمانهای نوع A (امریکایی)

۱. استخدام کوتاه مدت
۲. تصمیم گیری فردی
۳. مسئولیت فردی
۴. ارزشیابی و ترفیع سریع
۵. کنترل صریح و رسمی
۶. روند شغلی تخصصی
۷. توجه به نقش فرد در سازمان

خصوصیات سازمانهای نوع J (ژاپنی)

۱. استخدام برای همه عمر خدمتی
۲. تصمیم گیری مشارکتی
۳. مسئولیت گروهی
۴. ارزشیابی و ترفیع کند
۵. کنترل تلویحی و غیررسمی
۶. روند شغلی غیر تخصصی
۷. توجه به همه جوانب زندگی شخصی

خصوصیات سازمانهای نوع Z

۱. استخدام برای همه عمر خدمتی
۲. تصمیم گیری مشارکتی
۳. مسئولیت فردی
۴. ارزشیابی و ترفیع کند
۵. کنترل تلویحی غیررسمی با تدابیر رسمی صریح
۶. روند شغلی تقریباً تخصصی شده
۷. توجه همه جانبه به کارکنان

سیر تحول اندیشه‌های مدیریت

نظریه‌های کلاسیک

نظریه‌های نئوکلاسیک

نگرش‌های کمی، سیستمی، اقتضایی،  
و جنبش جدید در روابط انسانی

مدیریت علمی  
مدیریت اداری  
مدیریت بوروکراتیک

مطالعات هاثورن  
نگرش رفتاری

جنبش  
جدید روابط انسانی

نگرش سیستمی  
نگرش اقتضایی

نگرش‌های کمی

علم مدیریت

سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت

مدیریت عملیاتی

نظریه Z