



# آشنایی با مفاهیم، تاریخچه و مکاتب سازمان و مدیریت

## هدف کلی

ایجاد زمینه‌های شناختی در فراگیران نسبت به مفاهیم سازمان،  
مدیریت و تاریخچه سازمان و مدیریت

### مفاهیم سازمان و مدیریت

هدف‌های رفتاری: در پایان این فصل از فراگیر انتظار می‌رود:

- ۱- سازمان را تعریف کند.
- ۲- انواع سازمان را نام ببرد.
- ۳- مفاهیم مترادف با سازمان را در قرآن کریم بنویسد.
- ۴- سازمان رسمی و غیررسمی را با رسم شکل توضیح دهد.
- ۵- مدیریت را تعریف کند.
- ۶- سطوح مدیری را شرح دهد.
- ۷- ماهیت مدیریت یعنی علم، هنر یا حرفه بودن مدیریت را توضیح دهد.
- ۸- مهمترین شاخه‌های مدیریت را نام ببرد.

### سازمان چیست؟

#### تعریف سازمان

از واژه سازمان تعاریف زیادی ارائه شده که به برخی اشاره می‌شود.  
- سازمان وسیله ارتباط و ترکیب منابع مادی و انسانی برای تولید و توزیع کالاها و خدمات در جامعه است.

«سازمان از دیدگاه جامعه‌شناسی عبارتست از، مجموعه‌ای از اجزای یک پدیده که هر کدام به سود بقیه، عهده‌دار کار معینی هستند» (آک برن و نیم‌کف، ص ۳۲۸).

سازمان در این کتاب با کلمه روابط مترادف به کار رفته است مانند سازمان رسمی و روابط رسمی یا سازمان غیررسمی و روابط غیررسمی. بر این اساس به «یک رشته روابط منظم و عقلایی که

بین عده‌ای از افراد انسان که وظایف متعددی را انجام می‌دهند و برای رسیدن به هدف‌های مشترکی فعالیت دارند سازمان گفته می‌شود» (اقتداری، ۱۳۷۱، ص ۱۰۴).

در این تعریف، مفاهیم روابط منظم و عقلایی، تقسیم کار، وظایف متعدد و هدف‌های مشترک، عناصر اصلی تعریف سازمان را تشکیل می‌دهد. قرآن کریم کتاب مقدس مسلمانان به مفاهیمی چون: شعب، قبیله، حزب، معشر، قوم، ملت و امت اشاره دارد که از انواع سازمان‌ها هستند. استاد مطهری امت را با جامعه (سازمان اجتماعی) مترادف می‌داند. در ادبیات اداری ایران واژه‌ی سازمان گاهی معادل «محل کار» نیز به کار می‌رود.

## انواع سازمان

بسیاری از نویسندگان، مطابق شکل ۱-۱ سازمان یا روابط را به دو گونه رسمی و غیررسمی طبقه‌بندی نموده‌اند که هر یک به اختصار تشریح می‌شود.

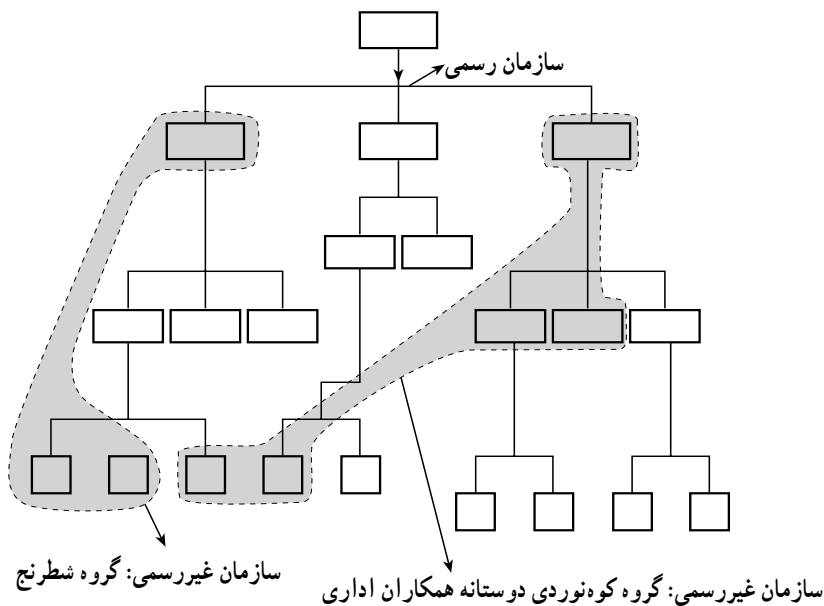
— سازمان رسمی<sup>۱</sup>: به مجموعه روابط مشخص بین عده‌ای افراد با وظایف، مسئولیت‌ها و اختیارات معین که با رعایت قواعد اداری برای دستیابی به اهداف مشخص با یکدیگر همکاری کنند سازمان رسمی گفته می‌شود. در سازمان رسمی وظایف، اختیارات و شکل ارتباطات هر یک از کارمندان در برگی‌ای به نام «شرح وظایف» نوشته شده و به او ابلاغ می‌گردد.

— سازمان غیررسمی<sup>۲</sup>: به مجموعه روابط نامشخص و اجتماعی بین عده‌ای افراد با مسئولیت‌ها و اختیارات معین گفته می‌شود که برخلاف سازمان رسمی تابع قواعد و مقررات معینی نیست، بلکه اساس آن را روابط دوستانه بین کارمندان شکل می‌دهد. ایجاد این گونه روابط تابع هیچگونه ضابطه‌ای نبوده و در درون سازمان رسمی به وجود می‌آید مانند روابط دوستانه بین افراد یک مؤسسه که پس از پایان ساعت کار دور هم جمع شده و بدون در نظر گرفتن روابط رسمی یعنی چه کسی رئیس و چه کسی زیردست است به فعالیت‌های مشترک مانند بازی والیبال یا شطرنج می‌پردازند. تحقیقات نشان داده که میزان تأثیر سازمان غیررسمی روی هدف‌های سازمان بیشتر است. شکل ۱-۱ سازمان رسمی و غیررسمی را در یک مؤسسه نشان داده است.

---

۱- Formal organization

۲- Informal organization



شکل ۱-۱- سازمان رسمی و غیررسمی در مؤسسه

## مدیریت چیست؟

### تعریف مدیریت

از واژه مدیریت تعاریف زیادی شده که به برخی اشاره می‌شود. «مدیریت» جهت‌دهی به تلاش‌ها و کوشش‌های عده‌ای از افراد و گروه‌هاست که دارای اعتقادات و ارزش‌های ویژه‌ای بوده و برای رسیدن به هدف‌های مشترک با یکدیگر همکاری و روابط متقابل دارند.

مدیریت را می‌توان علم و هنر به کارگیری اصول برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل امکانات و فعالیت‌های افراد برای رسیدن به هدف‌های خاص مؤسسه تعریف کرد.

اصطلاح مدیریت به معنی فرآیند انجام کارها توسط دیگران به گونه‌ای اثربخش و کارآمد است (رابینز، ۱۹۹۸، ص ۱۹).

### علم، هنر یا حرفه

در پاسخ به این سؤال که مدیریت چه ماهیتی دارد آیا علم است یا هنر است و یا حرفه است؟

می‌توان گفت، مدیریت هم علم، هم هنر و هم حرفه است. زیرا بخشی از مدیریت را می‌توان از طریق آموزش فراگرفت (علم) و بخش دیگر را می‌توان هنگام اجرا آموخت (حرفه) و بخشی را که موجب به کار بستن اندوخته‌ها در شرایط گوناگون می‌شود و جنبه ذاتی دارد هنر مدیریت است، که بیشتر از طریق آموزش‌های غیررسمی مخصوصاً در دوران شخصیت‌پذیری در نهاد انسان‌ها به وجود می‌آید. بنابراین در آموزش مدیریت علاوه بر تکیه بر تدریس روش‌ها و فنون خاص مدیریت، لازم است به نحوه تربیت انسان‌ها در دوران تکوین شخصیت (۷ سال نخست زندگی) و آموزش توانایی‌های درک انسان‌ها و انگیزش آنان و هم چنین کارآموزی توجه شود تا مدیرانی کارآمد تربیت شوند.

### سطوح مدیریت در سازمان (هرم مدیریت)

کارها و فعالیت‌های مدیران در یک مؤسسه به سه دسته مشخص تقسیم می‌شود که به آن‌ها سطوح مدیریت در سازمان گفته می‌شود. سطوح مدیریت یا سازمان مانند شکل ۲-۱ از بالا به پایین عبارت‌اند از:

– سطح مدیریت عالی – سطح مدیریت میانی – سطح مدیریت عملیاتی

**سطح مدیریت عالی:** در این سطح که از همه بالاتر است مدیران درجه یک سازمان که امروزه به آنان رئیس یا مدیرکل گفته می‌شود، قرار دارند. مدیران رده بالا، به تنظیم برنامه‌های بلندمدت و سیاست‌های کلی سازمان اقدام می‌کنند و عملکرد کارکنان سطوح پایین‌تر را کنترل می‌نمایند. به مدیران و کارمندان این طبقه، کارکنان سطح استراتژیک هم گفته می‌شود.

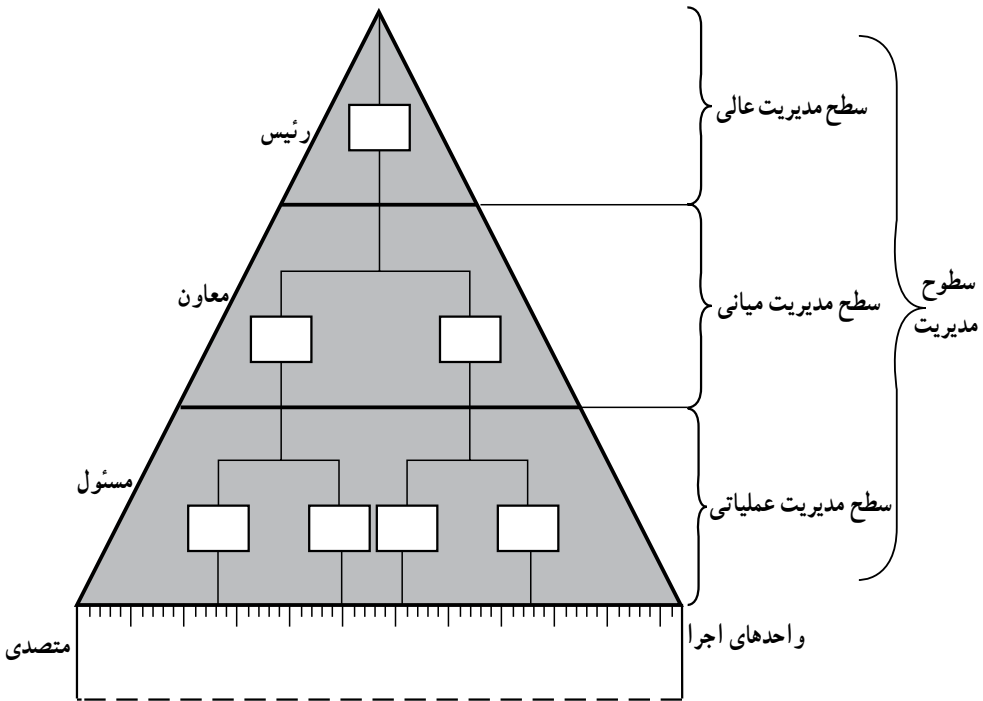
**سطح مدیریت میانی:** در سطح مدیریت میانی، که بین دو سطح دیگر قرار دارد مدیران میانی و کارکنان ستادی<sup>۱</sup> فعالیت می‌کنند. کارکنان ستادی تلاش دارند اطلاعات تازه را از مدیران و کارکنان سطح مدیریت عملیاتی جمع‌آوری و پس از طبقه‌بندی در اختیار مدیران و کارکنان سطح مدیریت عالی قرار دهند. و از طرفی، تصمیمات گرفته شده در سطح مدیریت عالی را طبقه‌بندی نموده و دستورالعمل‌های اجرایی را تنظیم و در اختیار مدیران و کارکنان سطح مدیریت عملیاتی برای اجرا قرار دهند.

**سطح مدیریت عملیاتی:** در این سطح مدیران و کارکنانی فعالیت می‌کنند که مستقیماً با واحدهای اجرا و اهداف مؤسسه در ارتباطند مانند مدیر مدرسه راهنمایی که با دبیران و یا مسئول

---

۱- کارکنان ستادی به اجرای فعالیت‌های حسابداری، کارگزینی، مالی، ایمنی و بازرگانی در سازمان می‌پردازند. در برابر کارکنان ستادی، کارکنان صف قرار دارند که مجری فعالیت‌های فنی یا تخصصی سازمان بوده و در سطح مدیریت عملیاتی کار می‌کنند. مانند رئیس مدرسه راهنمایی و دبیران آن.

حسابداری که با حسابداران در ارتباطند. این دسته از مدیران و کارکنان از سطح مدیریت میانی دستورالعمل‌ها را گرفته و با تنظیم برنامه عملیاتی کوتاه مدت، سعی می‌کنند فعالیت‌های واحدهای اجرایی را هدایت و هدف‌های سازمان را تحقق بخشند.



شکل ۲-۱- سطوح مدیریت و اجرا در مؤسسه

### شاخه‌های مدیریت

برخی شاخه‌ها و رشته‌های مدیریت عبارت‌اند از: مدیریت عمومی، مدیریت دولتی، مدیریت صنعتی، مدیریت تولید، مدیریت مالی، مدیریت بازرگانی، مدیریت آموزشی، مدیریت رفتار سازمانی، مدیریت دانش، مدیریت کیفیت جامع، مدیریت بهره‌وری و مدیریت بهداشت، که هدف‌های آن‌ها متفاوت، لیکن اصول آن‌ها مشابه است.



- ۱- دو تعریف برای واژه سازمان بنویسید.
- ۲- مفاهیم مترادف با سازمان را در قرآن کریم بنویسید.
- ۳- انواع سازمان را نام برده و هر کدام را مختصر توضیح دهید.
- ۴- شکل سازمان رسمی و غیررسمی را رسم کرده و برای هر کدام مثال بیاورید.
- ۵- دو تعریف برای مدیریت بنویسید.
- ۶- سطوح مدیری (مدیریت) را با رسم شکل و ذکر مثال بنویسید.
- ۷- علم، هنر یا حرفه بودن کدام یک ماهیت مدیریت را بهتر نشان می‌دهد؟ توضیح دهید.
- ۸- مهمترین شاخه‌های مدیریت را نام ببرید.

## سیر تکوینی دانش سازمان و مدیریت

هدف‌های رفتاری: در پایان این فصل از فراگیر انتظار می‌رود:

- ۱- تاریخچه مدیریت را در هر یک از دوران‌های چهارگانه زمانی (تمدن‌های باستان، بعد از ظهور اسلام، عصر انقلاب صنعتی و قرن بیستم) بیان کند.
- ۲- شیوه مدیریت کوروش و داریوش (هخامنشی) را شرح داده و مقایسه کند.
- ۳- شیوه مدیریت دوران ساسانی را با دوران هخامنشی مقایسه کند.
- ۴- فرمایش حضرت رسول گرامی را در اهمیت مدیریت بنویسد.
- ۵- منابع مهم مدیریت در جوامع اسلامی و ایران بعد از ظهور اسلام را نام ببرد.
- ۶- توصیه‌های ارزشمند مدیریتی حضرت مولا علی (ع) را بنویسد.
- ۷- شیوه مدیریت دو مدیر الهی یعنی حضرت موسی (ع) و عیسی (ع) را شرح

دهد.

- ۸- مکاتب مهم مدیریت در قرن بیستم را نام برده و برای هر کدام اندیشمندی را معرفی کند.

- ۹- نظریه‌های مدیریت علمی، مدیریت اداری و دیوانسالاری را شرح دهد.
- ۱۰- ویژگی‌های سازمان‌های اداری کارآمد براساس مدل بوروکراتیک ماکس وبر را بیان کند.

- ۱۱- تفکر اندیشمندان مکتب روابط انسانی را بیان کند.
- ۱۲- سیستم را تعریف کند و اجزای اصلی آن را نام برده و شرح دهد.
- ۱۳- تفکر سیستمی را تعریف کند و دانشمندان آن نظریه را برشمارد.
- ۱۴- اجزای سازمان را به عنوان یک سیستم شرح دهد.
- ۱۵- مدیریت اقتضایی را شرح دهد و مثال بزند.
- ۱۶- نظریه نقش مدیری را بیان کند و نقش‌های مدیران را نام ببرد.



- ۱۷- عوامل به وجود آمدن مدیریت نوین را شرح دهد.
- ۱۸- تأکیدات مدیریت نوین را نام ببرد.
- ۱۹- ویژگی‌های مدیریت سنتی و نوین را با هم مقایسه کند.
- ۲۰- اهم اصول مدیریت را شرح دهد.
- ۲۱- مهارت‌های مدیران را شرح دهد.

## سیر تکوینی دانش سازمان و مدیریت

به منظور آشنایی با سوابق تاریخی دانش سازمان و مدیریت، ابتدا شیوه اداره امور در تمدن‌های باستانی، سپس مدیریت بعد از ظهور اسلام و آنگاه مدیریت در عصر انقلاب صنعتی و قرن بیستم به اختصار بیان می‌شود.

### مدیریت در تمدن‌های باستانی

بررسی‌های تاریخی نشان می‌دهد که با آغاز زندگی گروهی انسان، به منظور رفع هر چه بهتر نیازهای اولیه مانند تهیه غذا، مسکن و دفاع در برابر دشمنان، موضوعات سازمان و مدیریت به شکل ابتدایی آن شروع شده است، لیکن دارای قواعد و برنامه خاصی نبوده و در تصمیم‌گیری‌ها بیشتر نفع فردی و قبیله‌ای لحاظ شده است. سومری‌ها با اختراع خط در پنج هزار سال قبل از میلاد مسیح، به منظور اعمال کنترل در مدیریت، نظام بایگانی را به وجود آوردند. قوم مصر با ساختن اهرام عظیم سنگی نشان دادند که از مدیریت اطلاع دارند. ماکس وبر<sup>۱</sup> دانشمند آلمانی، سازمان اداری مصر در دوران حکومت فرعون را قدیمی‌ترین سازمان اداری می‌داند.

در قوانین حمورابی پادشاه بابل، از تفویض اختیار، حداقل دستمزد و ابزار مناسب کنترل سخن به میان آمده است. یونانیان باستان یعنی مردمان دوران اندیشمندانی مانند سقراط، افلاطون و ارسطو به اصل تخصص، تقسیم کار و استفاده از روش‌های صحیح‌تر اجرای کار پای‌بند بوده، مدیریت مشاوره‌ای را بنا نهادند.<sup>۲</sup>

۱- Max Weber جامعه‌شناس آلمانی که نظریه دیوانسالاری را بیان داشته است (۱۹۲۰-۱۸۶۴ م).

۲- جمهوریت افلاطون

حضرت موسی (ع) رهبر و مدیری توانا بود و توانست در زمینه تقسیم کار و وظایف، انتخاب افراد شایسته، نوآوری، آموزش و اعمال روابط انسانی، اقدامات مؤثری به عمل آورد.

در ایران باستان و در دوران هخامنشیان، شکل حکومت استبدادی بود و شاه به عنوان مدیر جامعه، عالیترین مقام لشگری، اداری، قضایی و قانونگذاری را اشغال کرده بود. کوروش پادشاه هخامنشی برای اداره امور کشور و تحکیم مدیریت پارسی، دستگاه اداری فعال و متمرکزی را پایه گذاری کرد که در آن ارتباطات سریع، نظام بازرسی منظم و تشکیلات نظامی مداخله سریع وجود داشت. کوروش در اداره امور کشور به یکسان بودن روش‌های اجرای کار<sup>۱</sup>، برنامه‌ریزی، تقسیم کار، حرکت سنجی<sup>۲</sup>، سیستم ترفیع و ارتقا، طرح جا و مکان<sup>۳</sup>، وحدت فرماندهی، نظام بازنشستگی، همکاری و تدارکات در سازمان‌ها به صورت متمرکز اعتقاد داشت. او برای هر کدام، دستورالعملی جداگانه ارائه کرد لیکن به تفویض قدرت و اختیار اعتقاد نداشت. نظرات کوروش در مورد هدایت و رهبری جامعه واجد اهمیت است و مدیران بعد از او از رفتار وی پیروی کردند. گزنفون<sup>۴</sup> دوران کوروش را مظهري از احترام به ارزش بشری، پیشرفت اجتماعی و ایجاد سیستم اداری صحیح و روشن می‌داند و اکثر مفسران قرآن کریم منظور از شخص ذوالقرنین را در قرآن، همان کوروش هخامنشی دانسته‌اند (آزاد، ۱۳۷۱).

داریوش پادشاه دیگر هخامنشی برای اداره امور کشور پهناور ایران اقدام به استقرار روش عدم تمرکز نمود. او کشور را به بیست ایالت تقسیم کرده، برای اداره هر ایالت، شورای سه نفره مدیریت کل شامل ساتراپ (استاندار)، فرمانده ارتش و دبیر حکومت تعیین نمود. کارمندان دولت زیر نظر ساتراپ و دبیر حکومت به انجام وظایف مشخص و استاندارد شده با حفظ وظایف شغلی و دارا بودن امنیت کاری می‌پرداختند.

داریوش شاه برای اداره امور کشور ۸ دیوان (وزارتخانه) تأسیس کرد و برای اولین بار به ایجاد نظام اداری بانکی، خدمات پستی (چاپارخانه)، تعیین مأخذ مالیات‌ها، انجمن هفت نفره مشاوره شاهی و ضرب سکه اقدام نمود. او برای نظام اداری ارتش، سلسله مراتب گروهبان، سردار، فرمانده لشکر، سپهبد و سپهسالار با شرح و وظایف معین، حیطة نظارت مشخص و تقسیم کار معلوم تدوین کرد (همان مأخذ).

۱- استاندارسازی

۲- یکی از روش‌های ساده کردن کارها از طریق مطالعه چگونگی اجرای کارهاست.

۳- یکی از روش‌های استقرار کارمندان در محل کار است.

۴- تاریخ‌نگار یونان باستان

عقاید کنفوسیوس<sup>۱</sup> و خاندان «جو<sup>۲</sup>» و «منسیوس<sup>۳</sup>» در چین (۵۰۰ – ۱۱۰۰ قبل از میلاد) نشان می‌دهد که آنان بر اصول مدیریت امروز (برنامه‌ریزی، سازماندهی، کنترل و رهبری) آگاهی داشته، صداقت و وفاداری را برای مدیران خود ضروری می‌دانستند. سن تزو<sup>۴</sup> در این دوران اولین رساله جنگ را با نام «هنر جنگ» که در آن از اصول مدیریت صحبت شده است، به رشته تحریر درآورد (جورج، کلود، ۱۹۷۲).

رومی‌ها برای اداره امور امپراطوری بزرگ روم (از بریتانیا تا سوریه)، شیوه‌های جدید جمع‌آوری مالیات، جلب وفاداری حکومت‌های محلی و سپردن استقلال به آن‌ها و کنترل به صورت عدم تمرکز را تجربه کرده و دستورالعمل‌های خوبی تنظیم کردند.

حضرت مسیح (ع) رهبری لایق بود که در زمینه وحدت فرماندهی، روابط انسانی و یگانگی فرد و سازمان مطالبی ارائه کرده است (جورج، کلود، ۱۹۷۲ به نقل از ایران‌نژاد).

در ایران عصر ساسانیان، دولت مرکزی مقتدر با نظام اداری وسیع به وجود آمد و نظام ایالتی که در زمان اشکانیان از بین رفته بود مجدداً شکل گرفت. در زمان ساسانیان، فرمانروایان هر ایالت را مرزبان می‌گفتند. شاه عالی‌ترین مقام اداری، لشگری و قضایی کشور بود و نظام موبدان در کار قضاوت به او کمک می‌کردند. بعد از شاه، وزیر بزرگ و سپس نمایندگان طبقات چهارگانه اجتماع قرار داشتند. قوانین در دوران ساسانی بر اساس تعلیمات شریعت و احکام زند و اوستا تنظیم شده بود (فرید، ۱۳۴۲).

به طور کلی می‌توان گفت در دوران باستان گرچه تئوری خاص مدیریت ارائه نشد، لیکن از طریق تجربه، راه‌های بهتری برای اجرای کارها ارائه گردید.

## مدیریت بعد از ظهور اسلام

در دین مبین اسلام، قرآن کریم معتبرترین منبع فرامین اداره و رهبری امور است که روشنگر

۱- کنفوسیوس یکی از رهبران مذهبی و مدیران لایق چین بوده است.

۲- Chow

۳- Menceus

۴- Sunzu

سیاست‌ها و تصمیم‌گیری‌هاست.

قرآن کریم همواره مسلمانان را بر تدبیر در امور (مدیریت) و اداره متفکرانه جامعه مخصوصاً به صورت گروهی و شورایی (مدیریت مشارکتی) سفارش می‌کند.<sup>۱</sup> قرآن می‌فرماید: «وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أُمَّةً يَهْتَدُونَ بِأَمْرِنَا»<sup>۲</sup> برخی از آنان را پیشوایانی قرار دادیم که به فرمان ما (مردم) را هدایت کنند. پیامبر اسلام (ص) در اهمیت مدیریت می‌فرماید: «کسی که متولّی امور ده نفر باشد باید اندیشه چهل نفر را داشته باشد و کسی که مسئولیت اداره چهل نفر را برعهده گیرد باید عقل و اندیشه چهارصد نفر را دارا باشد»<sup>۳</sup>. رسول گرامی اسلام، الگوی برنامه‌ریزی و سازماندهی شورایی (مدیریت مشارکتی)<sup>۴</sup>، تصمیم‌گیری جماعی<sup>۵</sup>، رهبری رفتاری و کنترل به گونه خودکنترلی<sup>۶</sup> را به مدیران و مردم آموزش داده و به گونه کاربردی به مرحله اجرا درآوردند. خودگردانی و استقلال براساس معیارهای اسلامی، روح سیاست اداری در نظام اسلام را شکل می‌دهد و خداوند ملاک‌های انتخاب مدیر را قدرت علمی و توانایی‌های جسمی و روانی بیان کرده است.<sup>۷</sup>

از دیگر منابع معتبر اسلامی برای ارائه شیوه‌های اداره امور سازمان‌ها، می‌توان از نهج البلاغه حضرت علی (ع) نام برد، آن حضرت برای مدیران توصیه‌های ارزشمندی دارد که در سایه اجرای آن‌ها جامعه به سعادت می‌رسد. در این کتاب و سایر نامه‌ها، چگونگی انتخاب کارگزاران دولت، پرهیز از خودمحوری، برقراری نظام حقوق و دستمزد مناسب، برقراری روابط انسانی کارآ، نظام نظارتی سازنده، تقویت روح پژوهش، تشویق کارکنان به صداقت و پاکی، خدمت به خلق، رابطه مطلوب دولت و ملت، آفات مدیریت، مشاورت در تصمیم‌گیری‌ها و اوصاف مشاوران، نقش عالمان و متخصصان، تلفیق هدف‌های فرد و سازمان مورد توجه واقع شده است. آن حضرت مدیران را به رعایت یازده اصل مدیریتی در امور اداری توصیه می‌فرماید (رهبر، ۱۳۶۵).

در ایران بعد از اسلام، چهره‌های درخشان دیگری در زمینه ادبیات مدیریت ظهور کردند که از

۱- قرآن کریم - سوره آل عمران، آیه ۱۵۴. «وامرهم شورا بینهم»

۲- قرآن کریم سوره سجده، آیه ۲۴

۳- کتاب نهج الفصاحه، ص ۵۷۳

۴- Participation Management

۵- Consensus Decision - Making

۶- Self - Control

۷- وزادة بسطة فی العلم والجمیع]. خداوند برای مدیریت به طالوت قدرت علمی و توانایی جسمی مرحمت کرده است. دیباچه‌ای بر مدیریت اسلامی (عبدالمجید رشیدیور. تهران ۱۳۶۵).