

فصل سوم: سیر تحول اندیشه مدیریت

سیر تکوین نظریه‌های مدیریت:

برای شناخت ماهیت فراگردها و مفاهیم مدیریت امروز، بررسی ریشه‌های تاریخی آن مفید خواهد بود. برخی از پژوهشگران، سابقه‌ی مدیریت را به آغاز پیدایش انسان نسبت می‌دهند و بر این باورند که هنر مدیریت، با شکل‌گیری نهاد خانواده مطرح شده است. برخی نیز سابقه‌ی آن را تا دوران 5000 سال قبل از میلاد حضرت مسیح دنبال کرده‌اند؛ ولی تحول عمده در مدیریت، در جریان انقلاب صنعتی به وقوع پیوست.

جهان در قرن هفدهم میلادی، یعنی دوران خیزش‌های اجتماعی آمریکا، زمانی که سیزده مستعمره‌ی انگلستان از آن جدا شدند و ایالات متحده آمریکا را تشکیل دادند؛ تحول مهمی را سپری کردند؛ در این دوران بود که رشد سریع جمعیت، برپایی بازارهای مختلف و عرضه‌ی کالاهای مصرفی تقریباً به‌طور همزمان رخ داد. در همین دوران بود که با تسری روش آدام اسمیت، تحول عظیمی در بخش صنایع به وقوع پیوست.

رهیافت‌های عمده در سیر تکوین نظریه‌های سازمان و مدیریت:

در بررسی سیر تکوینی نظریه‌های مدیریت، می‌توان چهار مجموعه عمده رهیافت‌های ذیل را متمایز ساخت:

1. رهیافت‌های سنتی (نظریه‌ی کلاسیک).
2. رهیافت‌های منابع انسانی (نظریه‌ی نئوکلاسیک).
3. رهیافت‌های کمی مدیریت (علم مدیریت).
4. رهیافت‌های سیستمی و اقتضایی.

1. رهیافت‌های سنتی (نظریه‌ی کلاسیک):

به‌طور کلی، رهیافت‌های سنتی بر این فرض استوارند که افراد با انگیزه‌های مادی به‌کار می‌پردازند و فرصت‌های فراهم شده برای خود را به‌طور منطقی بررسی می‌کنند و برای به حداکثر رساندن منافع شخصی، به هر اقدامی دست می‌زنند. در مجموعه رهیافت‌های سنتی به مدیریت، اصول جهان شمولی ارائه شده که در وضعیت‌های گوناگونی کاربرد دارد. در این مجموعه سه شاخه اصلی مطرح می‌شوند که عبارتند از:

1,1. مدیریت علمی.

1,2. اصول علم اداره یا نظریه فراگرد مدیریت.

1,3. نظریه بوروکراسی.

1,1. نظریه مدیریت علمی:

در دهه‌ی 1880 میلادی " جورج فریدریک تیلور " مطالعات خود را در زمینه زمان‌سنجی و حرکت‌سنجی، به مثابه راهی برای تعریف و بهینه‌سازی «واحدهای مستقل نیروی کار تخصصی» آغاز کرد. مشهورترین تجربه آغازین وی با جابه‌جایی مواد در کارخانه ذوب آهن سروکار داشت که توسط افراد و به وسیله بیل انجام می‌شد. تیلور با بررسی این فعالیت‌ها و نتیجه ذیل را به دست آورد:

1) استفاده از بیل‌هایی با اندازه‌های متفاوت، مناسب برای جابه‌جایی انواع توده‌های مواد، کارآیی را افزایش می‌دهد؛ به این ترتیب که از

بیل‌های کوچک برای جابه‌جایی سنگ آهن سنگین استفاده شود (به‌گونه‌ای که افراد دیرتر خسته شوند) و از بیل‌های بزرگ برای جابه‌جایی گدازه‌های سبک‌تر استفاده گردد.

2) اگر برای حمل مواد، در کنار هر توده سنگ آهن، ذغال سنگ یا گدازه (تفاله) آهن یک نفر قرار بگیرد؛ در مقایسه با هنگامی که یک

نفر بخواهد همه کارها را به تنهایی جابه‌جا کند؛ کارایی افزایش می‌یابد.

• اصول مدیریت علمی:

تیلور « پدر مدیریت علمی» در سال 1911 میلادی در کتاب اصول مدیریت علمی متذکر می‌گردد که «بهتر آن است که هدف اصلی مدیریت، به حداکثر رساندن کامیابی کارفرما و کارمند باشد.» تیلور بر این باور بود که بسیاری از کارکنان هم عصرش، کمتر از ظرفیت واقعی خود کار می‌کنند. او تصور می‌کرد که این مسئله با اتخاذ رهیافتی منظم، مبتنی بر هدایت و حمایت کارکنان توسط

سرپرستان و ارضاء نیازها و انگیزه‌های پولی کارکنان قابل حل است. تیلور چهار اصل ذیل را به عنوان اصول مدیریت علمی پیشنهاد کرد. تیلور کوشید تا با استفاده از فنون علمی، بهره‌وری افراد در کار را بهبود بخشد.

- 1- علمی کردن فعالیت‌های هر شغل، شامل تدوین قوانین حرکت، استاندارد کردن انجام کارها و ایجاد شرایط کاری مناسب.
- 2- انتخاب دقیق کارکنان دارای توانایی‌های مناسب برای هر شغل.
- 3- آموزش دقیق کارکنان انتخابی و فراهم کردن انگیزه‌های مناسب برای جلب همکاری آنان به انجام علمی کار.
- 4- حمایت از کارکنان، از طریق برنامه‌ریزی کردن کار آنها و هموار کردن راه انجام کار.

تیلور بر ضرورت علمی کردن فعالیت‌های هر شغل و تدوین قوانین حرکت برای انجام آن تأکید داشت. حرکت‌سنجی بر تجزیه فعالیت‌های یک شغل یا کار و کاهش حرکت‌های جسمانی آن تا حد حرکت‌های ضروری و اساسی دلالت دارد.

• چند راهکار عملی حاصل از مدیریت علمی:

- 1- روش‌های انجام کار را به صورت کارا و با دقت، برای هر شغل، طراحی کنید.
- 2- کارکنان توانمند برای انجام کار را به دقت انتخاب کنید.
- 3- کارکنان را آموزش دهید تا کار خود را به بهترین نحو و به‌طور هوشمندانه انجام دهند.
- 4- سرپرستان را آموزش دهید تا بتوانند کارکنان را برای انجام کار با بالاترین حد توان برانگیزانند.
- 5- زحمات کارکنان را بر مبنای نتایج کارشان، به گونه‌ای که محرک عملکرد آنها باشد؛ جبران کنید.

1.2. اصول علم اداره یا نظریه فراگرد مدیریت:

رهیافت سنتی دوم به مدیریت مبتنی بر تلاش برای شناسایی و مستندسازی تجربیات مدیران موفق بود.

در بحبوحه‌ی سال‌های جنگ جهانی اول (1296 هجری شمسی)، هنری فایول مدیر حرفه‌ای، دانشمند و نویسنده فرانسوی، مکتب مبتنی بر «اصول علم اداره» را مطرح کرد. فایول در سال 1916 میلادی، کل سازمان را در قالب پیکره‌ی واحد تصور می‌کرد و فعالیت‌های آن را به شش دسته قابل تقسیم می‌دانست:

- فنی و تولیدی.
- بازرگانی و مبادله.

- مالی و بهینه‌سازی مصرف.
- ایمنی و حفاظت از اموال و افراد.
- حسابداری و تعیین وضعیت مالی.
- وظایف مدیریتی.

فایول ضمن بیان این واقعیت که اصول مدیریت باید به صورت انعطاف‌پذیر به کار برده شوند؛ حاصل تجربیات خود را در قالب 14

اصل برای بهبود مدیریت سازمان و انجام وظایف مدیریت ارائه کرد:

- 1- **تقسیم کار:** کاهش تنوع مسئولیت‌ها و کارهایی که هرکس در یک محدوده‌ی معین انجام می‌دهد؛ موجب افزایش مهارت و بهبود عملکرد وی خواهد شد.
- 2- **اختیار:** حق صدور دستور و اجرای آن به کمک پاداش یا تنبیه را اختیار می‌گویند. میزان اختیار و مسئولیت افراد باید متناسب باشد.
- 3- **انضباط:** اطاعت و تعهد ناشی از توافق مدیر با کارکنان را انضباط گویند؛ خواه به صورت کتبی، خواه به صورت خط‌مشی‌های نانوشته و شفاهی.
- 4- **وحدت فرماندهی:** اختیار دستور دادن به هر کارمند باید مختص یک مدیر باشد. هر کارمند باید بداند از چه کسی دستور می‌گیرد و در برابر چه کسی مسئول است.
- 5- **وحدت مدیریت:** برای اجرای هر برنامه واحد، باید یک مدیر مسئول تعیین شود.
- 6- **تبعیت اهداف و منافع فردی از اهداف و منابع عمومی:** موظف است با استفاده از الگوهای مطلوب، میان منافع فردی و سازمانی همبستگی ایجاد کند.
- 7- **جبران خدمات کارکنان:** در ازای کار انجام شده، باید به همه کسانی که به‌طور موثر برای تحقق هدف کوشیده‌اند؛ پاداش منصفانه‌ای پرداخت شود.
- 8- **تمرکز:** سازمان‌ها نیز مانند سایر نهادهای اجتماعی، نیازمند آنند که توسط یک سیستم مرکزی هدایت شوند. البته میزان مناسب تمرکز و عدم تمرکز در فعالیت‌ها، به شرایط و محیط کار، بستگی دارد.
- 9- **سلسله‌مراتب:** خط فرماندهی یا مسیر صدور دستور، معمولاً از مسئولان رده بالا شروع و به کارمندان جزء ختم می‌گردد و هر نوع ارتباط رسمی باید از خط فرماندهی صورت پذیرد.

- 10- نظم:** رعایت نظم برای گردش صحیح کارها در سازمان ضرورت دارد که با انتخاب صحیح و قرارداد افراد در جای مناسب خودشان، انتخاب صحیح تجهیزات در جای مناسب امکان‌پذیر است.
- 11- عدالت:** اگر با کارکنان سازمان، منصفانه و عادلانه رفتار شود؛ آنان با جدیت در جهت کسب اهداف سازمانی تلاش خواهند کرد و نسبت به سازمان وفادار خواهند ماند.
- 12- ثبات:** کارکنان برای تطبیق با محیط سازمان و وظایف کاری خود، به زمان نیاز دارند. در واقع آن‌ها پس از تسلط بر کار، به بهره‌وری کامل می‌رسند؛ لذا نباید سریع جابه‌جا شوند.
- 13- ابتکار عمل:** اگر برای انجام همه کارها برنامه‌ریزی شود و برنامه‌ها به‌طور موفقیت‌آمیز به اجرا درآیند؛ ابتکار عمل در دست مدیران سازمان خواهد بود لذا کارکنان باید به برنامه‌ریزی تشویق شوند.
- 14- احساس وحدت و یگانگی:** وحدت و هماهنگی کارکنان بر قدرت سازمان می‌افزاید. روحیه‌ی کار دسته‌جمعی، با درک هدف‌های سازمان حاصل می‌شود.

1,3. نظریه بروکراسی:

"ماکس وبر" نظریه‌پرداز آلمانی، علی‌غم "تیلور" و "فایول" به‌طور عمده به مسائل عملی مدیریت و کارایی در کسب اهداف توجه داشتند، به این مسئله اساسی تری اشاره کرد: اینکه چگونه می‌توان ساختار سازمان‌ها را به‌طور مناسبی طراحی کرد. نظریه‌های وبر عمدتاً حالت توصیفی داشت؛ شاید به همین تفاوت زیادی میان پیشنهادهای وی و توصیه‌های عمل‌گرای فایول و تیلور ملاحظه می‌شود.

موارد گنگانه ویژگی‌های بروکراسی وبر:

- 1- تقسیم کار روشن:** مشاغل به خوبی تعریف می‌شوند و کارکنان در انجام آن‌ها بسیار مهارت می‌یابند.
- 2- سلسله مراتب اختیارات روشن:** اختیار و مسئولیت برای هر منصب به خوبی تعریف می‌شود و هر مقامی به مقام بالاتر گزارش می‌دهد.
- 3- قواعد و رویه‌های رسمی:** دستورالعمل‌های مکتوب، رفتار و تصمیم‌ها را هدایت می‌کند و سوابق پرونده‌ها به‌طور مکتوب نگهداری می‌گردد.

4- برخورد غیرشخصی: قواعد و رویه‌ها به‌طور یکسان و بدون استثناء در مورد همه رعایت می‌شود و با هیچ‌کس برخورد ویژه صورت نمی‌پذیرد.

5- مسیر ترقی مبتنی بر شایستگی: انتخاب و ارتقاء کارکنان بر مبنای توانایی و عملکرد آنان صورت می‌پذیرد.

و بر معتقد بود که سازمان‌ها در حالت بروکراسی بهتر عمل می‌کنند و از منابع نیز به‌طور کارا استفاده می‌شود و عدالت و انصاف در برخورد با کارکنان و ارباب رجوع رعایت می‌گردد. و بر این باور بود که سازمان اداری کاملاً بروکراتیک، از دید صرفاً فنی، سازمانی است که توان رسیدن به بالاترین سطح کارایی را دارد. در واقع بروکراسی قابلیت پیش‌بینی رفتار افراد و سازمان را افزایش می‌دهد.

2. رهیافت‌های منابع انسانی:

در سال 1920 میلادی، مقارن با دوران رکود اقتصادی بزرگ در غرب بررسی نقش «توجه به عامل انسانی در محیط کار»، در سیر تکوین نظریه‌های مدیریت مطرح شد.

در شرایطی که لزوم توجه به جایگاه انسان در سازمان، تحول اساسی را در زمینه روش‌های اداره ایجاب می‌کرد، معرفی مکتب روابط انسانی با مطالعات و بررسی‌های «هاثورن» آغاز شد. این بررسی‌ها به رهبری «التون مایو» انجام شد.

با پیدایش دانش روابط انسانی، روشن شد که نظریه کلاسیک‌ها که فرد را تنها از جنبه اقتصادی مهم می‌دانستند و کارگران را همانند ماشین‌هایی می‌پنداشتند که می‌بایستی از نیروی آن‌ها به عنوان انرژی مکانیکی در زمینه افزایش سطح تولید استفاده کرد، دیگر اهمیت چندانی ندارد و نمی‌تواند اثری در افزایش بازدهی کار و بالا بردن سطح تولید سازمان‌ها داشته باشد؛ زیرا از طریق دانش روابط انسانی است که می‌توان دریافت چه عواملی در چگونگی رفتار سازمانی افراد، موثر بوده و می‌توانند در کاهش یا افزایش بازدهی و تولید تأثیر بگذارند.

رهیافت منابع انسانی، بر این باور استوار است که انسان‌ها اجتماعی و خودشکوفابند. فرد در محیط کار در جستجوی ارضاء روابط اجتماعی است.

در این مجموعه چهار شاخه اصلی مطرح می‌شوند که عبارتند از:

2,1. نظریه روابط انسانی (مطالعات هائورن).

2,2. نظریه سلسله نیازهای انسانی.

2,3. نظریه X و Y.

2,4. نظریه شخصیت و سازمان.

2,1. نظریه روابط انسانی (مطالعات هائورن):

در طول سال‌های اواخر دهه‌ی 1920 تا آغاز دهه‌ی 1930 میلادی مجموعه‌ی مطالعاتی در کارخانه شرکت وسترن الکتریک در شهر هائورن صورت پذیرفت. این بررسی‌ها که به مطالعات هائورن مشهور شد؛ سرانجام به جنبش روابط انسانی در مدیریت منجر گردید. مطالعات هائورن در ابتدا با دیدگاهی نظیر دیدگاه مدیریت علمی آغاز شد؛ بدین معنی که تلاش می‌شد با بهبود روش‌ها و ابزارهای روش کار، کارایی بیشتر در کار به دست آید. این مطالعات در سه مرحله صورت پذیرفت:

مرحله 1: مطالعات روشیابی

مرحله 2: تاثیر خستگی کارگران بر راندمان کاری آنان.

مرحله 3: مجموعه مطالعات اتاق سیم‌پیچی.

مرحله 1:

نخستین مرحله مطالعات هائورن که تحت نظر چند مهندس صورت پذیرفت؛ مطالعات روشیابی نام گرفت. در یکی از این مطالعات دو گروه آزمایش و کنترل در نظر گرفته شد و در فواصل زمانی متوالی میزان نور مورد استفاده گروه آزمایش کاهش داده می‌شد؛ درحالی‌که میزان نور مورد استفاده گروه کنترل (که در محل جداگانه‌ای کار می‌کردند) ثابت می‌ماند. نتیجه جالب توجه بود که عملکرد هر دو گروه به‌طور پیوسته افزایش می‌یافت؛ تا اینکه میزان نور مورد استفاده گروه آزمایش آنقدر کم شد که کارگران از اینکه به سختی بتوانند کار ببینند، شکایت کردند.

به این ترتیب پژوهشگران به این نتیجه رسیدند که برخی «عوامل نامرئی روان‌شناختی» به‌گونه‌ای در آزمایش آنان مداخله کرده

است و از این مطالعات دو نتیجه به دست آمد:

1- روشنایی فقط یکی از عوامل متعدد موثر بر راندمان و کارایی بود.

2- هیچ‌گونه رابطه علت و معلولی، میان روشنایی و بهره‌وری کارگران وجود نداشت.

مرحله 2:

در سال 1927 میلادی، گروهی تحت هدایت «التون مایو» مطالعات دیگری را برای تعیین «تاثیر خستگی کارگران بر راندمان کاری آن‌ها» آغاز کردند.

در این مرحله پنج خانم کارگر که اجزای دستگاه‌های تقویت‌کننده الکتریکی را نصب می‌کردند؛ از میان کارگران انتخاب شدند. پژوهشگران می‌خواستند شرایط کار آن‌ها را تغییر دهند و نتایج کارشان را ارزیابی کنند. پیش از شروع آزمایش، برای کاهش مقاومت بالقوه کارگران، ترتیب معمول سرپرستی بر هم زده شد؛ به‌گونه‌ایکه این گروه، سرپرست رسمی نداشت و تحت هدایت کلی پژوهشگران کار می‌کرد. ضمن آن‌که برای کارگران این گروه، مزایای ویژه‌ای در نظر گرفته شد.

مایو و همکارانش به این نتیجه رسیدند که «محیط اجتماعی» جدید کار در اتاق نصب و اتصال دستگاه تقویت‌کننده الکتریکی، عامل افزایش بهره‌وری کارگران است. عوامل مهمی که در این آزمایش مد نظر قرار گرفتند عبارتند از:

1- جو گروه: کارگران از روابط اجتماعی در گروه لذت می‌بردند و می‌خواستند که گروه کار خوبی انجام دهد.

2- سرپرستی مشارکتی: کارگران احساس عزت نفس می‌کردند.

3- شکل‌گیری گروه: خانم‌های کارگر، به گروه منسجم را تشکیل داده بودند که بر وفاداری و همکاری آنان تأکید می‌کرد.

4- روحیه: میان اعضای گروه نوعی حس یگانگی به‌وجود آمده بود.

مرحله 3:

مرحله نهایی در مطالعات هاثورن، مجموعه مطالعاتی بود که در اتاق سیم‌پیچی کلیدهای تبدیل‌کننده تلفن انجام گرفت. این آزمایش با این بینش شکل گرفت که افراد یک بخش یا واحد سازمانی، جدای از هم نیستند؛ بلکه بخشی از یک گروه را تشکیل می‌دهند که روابط تعریف شده‌ای با یکدیگر، سرپرستان و کارشان دارند.

در این مرحله، نخستین یافته‌ها حاکی از آن بود که این افراد یک گروه اجتماعی پیچیده را تشکیل داده‌اند. هنجارهای این گروه به‌خوبی مشخص شده بود و مجموعه‌ای از عواطف بر کارشان مسلط گردیده بود. این عواطف خیلی بیشتر از آن چیزی بود که برای

کارشان در محیط رسمی نیاز داشتند؛ به طوری که گاهی با تعجب مشاهده می‌شد که افراد به منظور اجتناب از ناخشنودی گروه، بازدهی خود را عمدا کاهش می‌دادند تا هنجارهای گروه را رعایت کرده باشند؛ حتی اگر این کار به قیمت از دست دادن «دستمزد کار بهتر» تمام می‌شد. بنابراین پژوهشگران دریافتند که گروه، نفوذ زیادی بر اعضای خود دارد و می‌تواند بهره‌وری آنان در محیط کار را تحت تاثیر مثبت یا منفی خود قرار دهد.

طبق یافته‌های مطالعات هاتورن، نتایج ذیل به دست آمد:

- ✓ نگرش‌های فردی آثار غیرقابل انکار و تعیین‌کننده‌ای بر رفتار کارکنان دارد.
- ✓ کارکنان صرفاً با پول برانگیخته نمی‌شوند و عوامل شخصی و اجتماعی، آثار حائز اهمیتی بر انگیزش آنان دارند.
- ✓ سرپرستی اثربخش برای حفظ روحیه‌ی کارکنان و بهره‌وری آنان اهمیت دارد.
- ✓ همچنین مشخص شد که درباره‌ی شخصیت گروه‌های غیررسمی و تاثیر آنها بر عملکرد کارکنان، دانش ناچیزی وجود دارد.

مطالعات هاتورن، به افزایش علاقه‌ی پژوهشگران به مطالعه ابعاد اجتماعی و انسانی رفتار کارکنان در سازمان منجر شد؛ و چنین نتیجه‌گیری شد که مدیران باید علاوه بر کسب مهارت‌های فنی به کسب مهارت‌های اجتماعی و انسانی نیز بپردازند و به ایجاد و افزایش «رضایت کارکنان از کارشان» و روابط و همکاری بیشتر بین سرپرست با کارکنان توجه کنند. در نهایت جنبش روابط انسانی به پایه‌گذاری مبانی رشته رفتار سازمانی برای مطالعه رفتار افراد و گروه‌ها در سازمان منجر شد.

2.2. نظریه سلسله نیازهای انسانی:

در میان بینش‌های حاصله از جنبش روابط انسانی (1970-1980)، نظریه آبراهام مزلو در مورد نیازهای انسانی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و نظریه‌ای بنیانی محسوب می‌شود. به نظریه مزلو، نیاز بر کمبودی جسمانی یا روانی دلالت دارد که فرد را مجبور می‌کند که برای رفع آن تلاش کند.

نظریه‌ی مزلو، ضمن هماهنگی با مکتب روابط انسانی، متضمن این نکته است که در صورت کمک مدیران به ارضای نیازهای مهم کارکنان در محیط کار، بهره‌وری افراد افزایش می‌یابد.

این نظریه مبتنی بر 5 فرض عمده درباره ماهیت انسان است:

- 1- اصلا منسجم بودن وجود انسان: هر انسان یک کل منسجم و نظام یافته است.
 - 2- اصل موقتی بودن ارضاء نیاز: ارضاء نیازهای انسانی جنبه موقتی دارد؛ یعنی هرگز یک نیاز انسان به طور دائمی ارضا نمی شود.
 - 3- اصل تنوع نیازهای آگاهانه انسان: نیازهای آگاهانه انسان ها متنوع تر از نیازهای نهانی آنان است.
 - 4- اصل کاهش شدت نیاز ارضاء شده: هرگاه یک نیاز تا حدودی ارضاء شود، تا مدتی محرک وی نخواهد بود؛ یعنی پس از ارضاء هر نیاز، انسان موقتا سعی می کند تا سایر نیازهای ارضا نشده خود را برطرف سازد.
 - 5- اصل توالی: نیازهای انسانی به ترتیب بر مبنای یک سلسله مراتب نسبتا قابل پیش بینی، مطرح می شوند و از نیازهای ابتدایی و سطح پایین تا نیازهای سطح عالی امتداد می یابند؛ به این ترتیب هر سطح از نیازهای انسان فقط هنگامی فعال می شود که نیاز سطح پایین تر از آن ارضاء شده باشد.
- البته دو اصل توالی و کمبود فقط در مورد نیازهای سطح پایین صدق می کنند؛ یعنی با ارضاء نیازهای سطح بالا، تمایل به ارضای بیشتر آنها شدت می یابد.



سلسله مراتب نیازهای انسانی مزلو

2,3. نظریه X و Y:

مفهوم «مدیریت X و Y» توسط داگلاس مک گریتور در کتابش به نام «رهبری و انگیزش» مطرح شد. این مفهوم مبتنی بر دو تئوری با ویژگی های خاص است. نکته مهم در مورد تفاوت این تئوری ها درباره مدیریت، نوع نگرشی است که درباره طبیعت انسان وجود دارد.

تئوری مدیریت X درباره طبیعت انسان بر پایه چنین مفروضاتی بنا شده است:

1. اغلب انسان‌ها از کار، گریزان بوده و کار را پدیده‌ای نامطلوب تلقی می‌کنند. در این معنا، کار برای انسان‌های نوعی بلای اجتناب‌ناپذیر است.
2. انسان‌ها اغلب میل به اطاعت کردن داشته و میل دارند هدایت شوند. به عبارتی آنان علاقه‌ی چندانی به پذیرش مسئولیت ندارند.
3. محرک و نیاز اساسی انسان‌ها تأمین فیزیولوژیکی است که با پول و مزایای شغلی برطرف می‌شود.
4. خلاقیت و نوآوری فقط به صورت محدود و در عده خاصی از انسان‌های جامعه وجود دارد.
5. برای تحقق کارهای سازمان لازم است انسان‌ها تحت کنترل و نظارت شدید قرار گیرند. عوامل لازم برای تحقق این مطلب، تنبیه یا تهدید به تنبیه است.

تئوری مدیریت Y درباره طبیعت انسان بر پایه چنین مفروضاتی بنا شده است:

1. کار، انسان‌ساز است. انسان‌ها با کارهویت انسانی خود را می‌سازند و کار مانند بازی و تفریح برای انسان‌ها ضرورت دارد. البته این حالت در هنگامی رخ می‌دهد که شرایط مطلوب فراهم شده باشد.
2. تا انسان‌ها نتوانند خودشان را هدایت و کنترل کنند، هدف‌های کاری یا سازمانی تحقق نخواهد یافت.
3. همه‌ی انسان‌ها دارای قابلیت‌های خلاقیت و ابتکار هستند. ظهور این قابلیت‌ها بستگی به فراهم بودن یا نبودن شرایط لازم دارد.
4. محرک و نیاز انسان‌ها هم در سطح فیزیولوژیکی و هم در سطح اجتماعی است. انسان‌ها همان‌طور که به غذا و مسکن نیاز دارند به احترام و پایگاه اجتماعی نیازمندند.
5. اگر انسان‌ها به خوبی دارای انگیزش، آموزش و سازماندهی شوند، به راحتی خواهند توانست هدف‌های کاری را تحقق بخشیده و نیاز بسیار کمی را به استفاده از ابزارهای اجبار دارند.

مک‌گریگور با تأثیرپذیری شدید از مطالعات هائورن و نظریه مزلو، معتقد بود که مدیران باید توجه بیشتری به نیازهای اجتماعی و خودشکوفایی افراد در محیط کار داشته باشند. وی بر این باور بود که مدیران باید نگرش خود به انسان را بر مبنای مفروضات نظریه Y قرار دهند؛ به همین دلیل، آن گروه از مدیران که مفروضاتی مبتنی بر نظریه X دارند را به تغییر مبانی نگرش فرا می‌خواند.

البته مک گریگور نیز می‌دانست که برخی از کارکنان نابالغ، در ابتدای کار به کنترل بیشتری نیاز دارند تا به بلوغ کافی دست یابند و شایستگی آن را پیدا کنند که با آن‌ها بر مبنای نگرش مبتنی بر نظریه Y رفتار شود.

2,4. نظریه شخصیت و سازمان:

کریس آرچریس بر این باور بود که انسان یک کل منسجم و نظام‌یافته است. او ضمن مقایسه فعالیت‌های مدیریتی در سازمان‌های سلسله‌مراتبی و سنتی، با نیازها و توانایی‌های افراد بالغ، چنین نتیجه‌گیری می‌کند که برخی از اقدام‌ها و فعالیت‌هایی که به ویژه تحت تأثیر رهیافت‌های سنتی مدیریت انجام می‌پذیرند، با شخصیت افراد بالغ ناسازگارند.

آرچریس معتقد بود که اگر نگرش مدیران به کارکنان خود مثبت باشد، آنان را مسئولیت‌پذیر و قابل اعتماد می‌دانند و در چنین حالتی، بهره‌وری کارکنان را نیز افزایش می‌یابد.

3. رهیافت‌های کمی مدیریت (علم مدیریت):

همزمان با دانشمندانی که بر روی رهیافت منابع انسانی کار می‌کردند، برخی دیگر از دانشمندان امکان استفاده از روش‌های ریاضی و فنون کمی برای بهبود تصمیم‌گیری در مدیریت را بررسی می‌کردند.

ویژگی‌های رهیافت کمی:

1. تمرکز بر تصمیم‌گیری برای نیل به اهداف غایی فعالیت‌های مدیریتی.
 2. استفاده از شاخص‌های اقتصادی تصمیم‌گیری، مانند هزینه، درآمد و نرخ بازگشت سرمایه.
 3. استفاده از مدل‌های ریاضی با در نظر گرفتن قواعد و روابط کمی پیچیده.
 4. استفاده از رایانه برای پذیرش سریع اطلاعات در مقدار زیاد.
- واژه‌ی «علم مدیریت» و «تحقیق در عملیات»، اغلب به جای یکدیگر به کار می‌روند و بر کاربردهای علمی فنون ریاضی در حل مسائل مدیریتی دلالت دارند.

تحقیق در عملیات، رهیافتی است که کاربرد روش‌های علمی را برای حل مسائل در عملیات سازمان پدیدار می‌شوندف تجویز می‌کند؛ به این ترتیب که از طریق معادلات ریاضی بیان‌گر سیستم، زمینه حل آن‌ها را فراهم می‌سازد.

کاربردهای علم مدیریت:

1. پیش‌بینی‌های ریاضی: برای تعمیم روند گذشته به آینده و استفاده در فراگرد برنامه‌ریزی.
2. مدل‌سازی موجودی انبار: برای کنترل موجودی و تعیین مقدار سفارش و تعیین مقدار سفارش و نقطه‌ی سفارش مجدد اقلام مورد نیاز.
3. برنامه‌ریزی خطی: برای تخصیص منابع کمیاب به مصارف گوناگون.
4. نظریه‌ی صف: برای تخصیص نیروی انسانی خدماتی یا ایستگاه‌های کاری به منظور به حداقل رساندن زمان تاخیر و هزینه ارائه خدمت به مشتریان.
5. مدل‌های شبکه: برای تفکیک کارهای بزرگ و طرح‌های پیچیده به اجزای کوچکتر، به منظور فراهم آوردن امکان تجزیه و تحلیل، برنامه‌ریزی و کنترل بهتر پروژه‌ها و طرح‌های پیچیده.
6. شبیه‌سازی: برای تسهیل مدل‌سازی مسائل و آزمون راه‌حل‌های گوناگون.

4. رهیافت‌های سیستمی و اقتضایی:

در رهیافت‌های جدید به مدیریت، بر این نکته تأکید می‌شود که هیچ مدل یا نظریه‌ای وجود ندارد که بتوان آن را در همه وضعیت‌ها و تحت شرایط متفاوت به کار برد.

نکته قابل ذکر در این‌جا آن است که پژوهشگران و محققان در هر مقطع تاریخی، فراخور نیاز و ضرورت‌های آن روز، به ارائه نظریه و روش برای حل مسائل مبادرت می‌کنند. پژوهشگران بعدی نیز با توجه به ضرورت پاسخ‌گویی به تقاضاهای محیط پویا و در حال تحول جوامع انسانی، سعی می‌کنند که نظریه‌های قبلی را به گونه‌ای مناسب بسط دهند و برای شرایط جدید نیز قابل استفاده نمایند.