



مؤسسه آموزش عالی آزاد ماهان با افتخار تقدیم می کند

مدیریت آموزشی

مجموعه علوم تربیتی ۱

از سری کتابهای کمک آموزشی کارشناسی ارشد

اسماعیل الهادادی

مؤسسه آموزش عالی آزاد



|                      |                                                                                                      |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| سرشناسه              | الهدادی، اسماعیل                                                                                     |
| عنوان و نام پدیدآور  | مدیریت آموزشی: مجموعه علوم تربیتی ۱                                                                  |
| مشخصات نشر           | تهران، مشاوران صعود ماهان، ۱۴۰۴                                                                      |
| مشخصات ظاهری         | ۲۸۸ص: ۲۹×۲۲ س                                                                                        |
| فروست                | سری کتاب های کمک آموزشی کارشناسی ارشد                                                                |
| شابک                 | ۹۷۸-۶۰۰-۴۵۸-۷۸۶-۰                                                                                    |
| وضعیت فهرست نویسی    | فیبای مختصر                                                                                          |
| یادداشت              | فهرست نویسی کامل این اثر در نشانی: <a href="http://opac.nali.ir">http://opac.nali.ir</a> قابل دسترسی |
| شماره کتاب شناسی ملی | ۲۵۵۰۱۰۱                                                                                              |



## مجموعه علوم تربیتی ۱

# مدیریت آموزشی

|                          |                               |
|--------------------------|-------------------------------|
| ناشر                     | مشاوران صعود ماهان            |
| مدیر مسئول               | هادی سیاری - مجید سیاری       |
| مدیر برنامه ریزی و تولید | محسن صداقت                    |
| به قلم                   | اسماعیل الهدادی               |
| ویراستار ادبی            | مریم مجاور - الهه آرانی حصاری |
| گرافیکست                 | حامد شاملو                    |
| طراح جلد                 | سمیرا خانزاد                  |
| نوبت و تاریخ چاپ اولی    | ۱۴۰۴ /                        |
| شمارگان ۱۰۰۰             | نسخه                          |
| قیمت                     | ۵/۹۱۰/۰۰۰ ریال                |
| شابک                     | ۹۷۸-۶۰۰-۴۵۸-۷۸۶-۰             |

نشانی: تهران، خیابان  
ولی عصر - بالاتر از  
تقاطع مطهری - جنب  
بانک ملی پلاک ۲۰۵۰  
شماره تماس:  
۸۸۱۰۰۱۱۳-۴

## «ن والقلم وما یسطرون»

کلمه نزد خدا بود و خدا آن را با قلم بر ما نازل کرد. به پاس تشکر از چنین موهبت الهی، مؤسسه ماهان درصدد برآمده است تا در راستای انتقال دانش و مفاهیم با کمک اساتید مجرب و مجموعه کتب آموزشی خود برای شما داوطلبان ادامه تحصیل در مقطع کارشناسی ارشد، گام مؤثری بردارد. امید است تلاش‌های خدمتگزاران شما در این مؤسسه پایه‌گذار گام‌های بلند فردای شما باشد.

مجموعه کتاب‌های کمک آموزشی ماهان به‌منظور استفاده داوطلبان کنکور کارشناسی ارشد سراسری و آزاد تألیف شده‌است. در این کتاب‌ها سعی کرده‌ایم با بهره‌گیری از تجربه اساتید بزرگ و کتب معتبر داوطلبان را از مطالعه کتاب‌های متعدد در هر درس بی‌نیاز کنیم.

دیگر تألیفات ماهان برای دانشجویان به‌صورت ذیل است: مجموعه کتاب‌های ۸ آزمون: شامل ۵ مرحله کنکور کارشناسی ارشد ۵ سال اخیر به همراه ۳ مرحله آزمون تألیفی ماهان همراه با پاسخ تشریحی است که برای آشنایی با نمونه سؤالات کنکور طراحی شده است. این مجموعه کتاب‌ها با توجه به تحلیل ۳ ساله اخیر کنکور و بودجه‌بندی مباحث در هریک از دروس، اطلاعات مناسبی برای برنامه‌ریزی درسی در اختیار دانشجو قرار می‌دهد.

مجموعه کتاب‌های کوچک: شامل کلیه نکات کاربردی در گرایش‌های مختلف کنکور کارشناسی ارشد است که برای دانشجویان به‌منظور جمع‌بندی مباحث در ۲ ماهه آخر قبل از کنکور مفید است.

بدین‌وسیله از مجموعه اساتید، مؤلفان و همکاران محترم خانواده بزرگ ماهان که در تولید و بروزرسانی تألیفات ماهان نقش مؤثری داشته‌اند، صمیمانه تقدیر و تشکر می‌نماییم. دانشجویان عزیز و اساتید محترم می‌توانند هرگونه انتقاد و پیشنهاد در خصوص تألیفات ماهان را از طریق سایت ماهان به آدرس [mahan.ac.ir](http://mahan.ac.ir) با ما در میان بگذارند.

مؤسسه آموزش عالی آزاد ماهان

### مقدمه مؤلف

امروزه مدیریت کار یا حرفه‌ای تلقی می‌شود که اشتغال بدان مستلزم پیش‌آمادگی و آموزش است، از این‌رو، ملاحظه می‌شود که شمار چشمگیری از مدیران شاغل در سازمان‌ها، به طرق مختلف به کسب دانش علمی و نظری مدیریت و یادگیری فنون و مهارت‌های عملی آن می‌پردازند.

در نیم قرن اخیر، شیوه‌های مدیریت و رهبری در نظام‌های آموزشی، دستخوش تغییرات قابل ملاحظه‌ای شده است، طرح نظرها و اندیشه‌های جدید و متفاوت از سوی صاحب‌نظران رشته‌های مدیریت از یکسو و نیاز به بهبود کیفی عملکردها و نتایج آموزش و پرورش از سوی دیگر ضرورت و اهمیت تحول و دگرگونی تکنولوژی را در مدیریت آشکار می‌سازد.

در فصول کتاب حاضر سعی شده اساسی‌ترین مطالب بیان گردد.

# فهرست مطالب

## فصل اول: سازمان و مدیریت

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| مقدمه .....                       | ۸  |
| تعریف سازمان .....                | ۸  |
| اهمیت سازمان ها .....             | ۹  |
| انواع سازمان ها .....             | ۱۰ |
| ویژگی ها و ملاک های مدیریت .....  | ۱۱ |
| تجزیه فراگرد و مدیریت .....       | ۱۲ |
| رویکرد عقلانی به تصمیم گیری ..... | ۱۷ |
| انواع برنامه .....                | ۲۱ |
| اهمیت برنامه ریزی .....           | ۲۲ |
| ساختار سازمان .....               | ۲۳ |
| سؤالات چهارگزینه ای فصل اول ..... | ۳۲ |

## فصل دوم: مکتب ها و نظریه های مدیریت

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| مدیریت علمی .....                 | ۵۸ |
| مدیریت اداری .....                | ۵۹ |
| نهضت روابط انسانی .....           | ۶۰ |
| مدیریت اقتضایی .....              | ۶۲ |
| مدیریت: هنر یا علم .....          | ۶۳ |
| تصمیم گیری در سازمان .....        | ۶۴ |
| سؤالات چهارگزینه ای فصل دوم ..... | ۶۵ |

## فصل سوم: مدیریت آموزش و پرورش

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| تعریف مدیریت آموزشی .....         | ۷۲ |
| اهداف آموزش و پرورش .....         | ۷۲ |
| ابعاد مدیریت آموزشی .....         | ۷۴ |
| نظام آموزش و پرورش نوین .....     | ۷۶ |
| سؤالات چهارگزینه ای فصل سوم ..... | ۷۷ |

## فصل چهارم: زمینه مدیریت آموزشی

|                                     |    |
|-------------------------------------|----|
| ویژگی های مدیریت آموزشی .....       | ۸۸ |
| کارکردهای آموزش و پرورش .....       | ۸۸ |
| کنترل آموزش و پرورش .....           | ۸۹ |
| اهداف سازمان های آموزشی .....       | ۹۱ |
| سؤالات چهارگزینه ای فصل چهارم ..... | ۹۱ |

## فصل پنجم: مبانی نظری مدیریت آموزشی

|                         |    |
|-------------------------|----|
| رابطه نظریه و عمل ..... | ۹۶ |
| نظریه و اجزای آن .....  | ۹۷ |
| تعریف نظریه .....       | ۹۷ |

نظریه بوروکراسی ..... ۹۸

بوروکراسی در آموزش و پرورش ..... ۱۰۱

سؤالات چهارگزینه‌ای فصل پنجم ..... ۱۰۲

### فصل ششم: نگرش سیستمی در مدیریت آموزشی

مفهوم سه بعدی مدیریت آموزشی ..... ۱۰۸

نگرش سیستمی در مدیریت آموزشی ..... ۱۰۸

بعد هنجاری سازمان ..... ۱۱۴

ملاک‌های رفتار سازمانی ..... ۱۱۵

سؤالات چهارگزینه‌ای فصل ششم ..... ۱۱۹

### فصل هفتم: انگیزش و رفتار

قدرت انگیزه ..... ۱۲۸

سلسله مراتب نیازها ..... ۱۳۰

پژوهش در زمینه انگیزش ..... ۱۳۲

سیستم‌های مدیریت ..... ۱۳۷

شبکه مدیریت ..... ۱۴۰

سؤالات چهارگزینه‌ای فصل هفتم ..... ۱۴۳

### فصل هشتم: تعیین اثربخشی ۱۵۱

اثربخشی مدیریت در مقابل اثربخشی رهبری ..... ۱۵۲

سبک رهبری و اثربخشی ..... ۱۵۴

مدیریت برای اثربخشی سازمان ..... ۱۵۷

تغییردهی سبک غیراثربخش ..... ۱۵۹

تئوری رهبری سبک زندگی و تغییر ..... ۱۶۱

سؤالات چهارگزینه‌ای فصل هشتم ..... ۱۶۳

### فصل نهم: سبک‌های رهبری

سبک‌های رهبری ..... ۱۷۴

نظریه‌های رهبری: اقتضایی- تبادلی و تحولی ..... ۱۷۵

ابزارهای اصلی، چارچوب‌های مدیریتی برای برنامه‌ریزی ..... ۱۷۶

فنون عملی، آسان‌سازی فراگرد برنامه‌ریزی ..... ۱۷۸

مفاهیم اصلی مدیریت کیفیت فراگیر(مکف) ..... ۱۸۰

سؤالات چهارگزینه‌ای فصل نهم ..... ۱۸۳

پاسخنامه تشریحی سوالات چهارگزینه‌ای ۹۵-۱۴۰۴ ..... ۲۲۱

## فصل اول

# سازمان و مدیریت

### مهم ترین عناوین فصل

- سازمان و مدیریت
- کارکردهای مدیریت
- عملکرد مدیریت و سازمان
- تکنولوژی سازمان
- هدف گذاری و برنامه ریزی
- اهمیت برنامه ریزی

## مقدمه

جامعه امروز جامعه سازمانی است امروزه بخش عمده‌ای از زندگی ما در سازمان‌ها یا در ارتباط با سازمان‌ها سپری می‌شود. هر سازمانی با انجام دادن وظایف چندگانه یا تخصصی، هدف‌های عام یا خاصی را برای جامعه و مردم آن محقق می‌سازد. وظایف و فعالیت‌های سازمانی نیاز به «مدیریت» دارد تا این اعمال را هماهنگ و در جهت رسیدن به هدف هدایت کند. ایجاد يك محیط مؤثر برای افرادی که در گروه‌های رسمی سازمانی فعالیت می‌کنند و هماهنگ‌سازی منابع انسانی و مادی در جهت تحقق هدف‌ها از وظایف مدیریت است که در سازمان انجام می‌گیرد. مجموعه وظایفی که رفتار و فعالیت سازمانی را در مسیر هدف، تنظیم، تصحیح، تقویت و راهنمایی می‌کند، مدیریت نامیده می‌شود. پس همه سازمان‌های رسمی برای استمرار و تداوم فعالیت خود به مدیریت نیاز دارند. فقدان مدیریت موجب ناهماهنگی، انحراف از هدف، اتلاف وقت و انرژی می‌شود و سازمان‌ها را به نابسامانی و از هم پاشیدگی می‌کشاند.

## سازمان و مدیریت

هرگاه افراد با هم زندگی می‌کنند یا هنگامی که تعدادی از افراد به اقتضای زندگی به همکاری می‌پردازند؛ الگویی از روابط اجتماعی، باورها و جهت‌گیری‌های مشترك به وجود می‌آورند که اصطلاحاً سازمان اجتماعی نامیده می‌شود. گرچه ساختار روابط اجتماعی و الگوی مقام و منزلت، وجه مهم سازمان اجتماعی را تشکیل می‌دهد ولی وجه دیگر آن مجموعه باورها و جهت‌گیری‌های مشترك است که به منزله معیارهای رفتاری اعضا عمل می‌کند. در جریان همکاری و فعالیت مشترك، به مرور، ابتدا ارزش‌ها و هدف‌ها و سپس هنجارهای رفتاری پدید می‌آیند. در مقابل سازمان‌های اجتماعی که هرگاه انسان‌ها با هم زندگی می‌کنند، خودبه‌خود پدید می‌آیند. سازمان‌هایی وجود دارند که آگاهانه و از روی طرح و نقشه برای نیل به مقاصد معینی ایجاد می‌شوند. چون ویژگی برجسته این سازمان‌ها آن است که رسماً و با قصد صریح نیل به اهداف معینی برپا می‌شوند، اصطلاح سازمان رسمی بدان‌ها اطلاق می‌شود. سازمان‌های رسمی، تحت نظم و ترتیب، و قواعد و مقررات معینی فعالیت می‌کنند و رفتار و مناسبات افراد در آنها، تحت الگو و موازین ویژه‌ای شکل می‌گیرد. این سازمان‌ها به منزله تدابیر و وسایلی هستند که برای رفع نیازهای اساسی جامعه به وجود می‌آیند و با سیر تحولات اجتماعی، روز به روز گسترده‌تر و پیچیده‌تر می‌شوند. سازمان‌های رسمی برای فعالیت احتیاج به منابع انسانی، مادی و مالی دارند از جمله سازمان‌های رسمی می‌توان کارخانه‌ها، دانشگاه‌ها و مدارس را نام برد. مجموعه وظایفی که رفتار و فعالیت سازمانی را در مسیر هدف تنظیم، تصحیح، تقویت و راهنمایی می‌کند، مدیریت نامیده می‌شود. مفاهیم سازمان و مدیریت لازم و ملزوم یکدیگرند. وجود یکی بدون دیگری بی‌معناست، فعالیت مدیریت در سازمان اتفاق می‌افتد و سازمانی نیست که از مدیریت بی‌نیاز باشد.

## تعریف سازمان

عناصر و ویژگی‌های مشترك سازمان‌ها به شرح زیر است:

- ۱- سازمان‌ها هدف دارند، یعنی، برای دستیابی به هدف‌ها و مقاصد معینی به وجود آمده‌اند.
- ۲- سازمان‌ها از ترکیب اجتماعی افرادی که به‌طور گروهی کار می‌کنند، تشکیل می‌شوند.
- ۳- فعالیت سازمان‌ها استمرار زمانی دارد.
- ۴- سازمان‌ها، فعالیت خود را از طریق تفکیک وظایف، از روی برنامه و با استفاده از دانش و فن و ابزار انجام می‌دهند.
- ۵- سازمان‌ها، واحدهای یکپارچه و یگانه‌ای از فعالیت‌های منظم و سازنده هستند.

بر مبنای ویژگی‌های فوق تعریف زیر را می‌پذیریم:

سازمان عبارت است از: هماهنگی معقول تعدادی از افراد که برای تحقق هدف مشترکی، از طریق تقسیم وظایف و برقراری روابط منظم و منطقی، به‌طور مستمر فعالیت می‌کنند.

مشخصه اصلی سازمان، دامنه فعالیت و الگوی روابط انسانی آن است که از طریق آن، هدف‌های سازمانی تحقق پیدا می‌کنند. بر اساس این الگو سازمان دو وجه رسمی و غیر رسمی دارد:

وجه رسمی سازمان الگوی روابطی را معرفی می‌کند که پیشاپیش و عمداً ساخته و پرداخته شده است تا رفتار افرادی که به ایفای وظایف سازمان می‌پردازند به موجب آن تنظیم شود. وجه غیررسمی آن به الگوی روابطی اشاره می‌کند که ضمن روابط رسمی کارکنان به وجود می‌آید. وجوه رسمی و غیررسمی در هر سازمانی وجود دارند و توأماً سازمان را پدید می‌آورند.

## اهمیت سازمان‌ها (نشانه‌های اهمیت سازمان‌ها)

- ۱- کثرت عرضه سازمان‌ها در زندگی اجتماعی
- ۲- سازمان‌ها منشاء بسیاری از نابه‌سامانی‌های اجتماعی هستند (مانند خطر بروز نخبگان، دیوان‌سالاری دولتی)
- ۳- سازمان‌ها بر سیستم‌های طبقه‌بندی اجتماعی اثر می‌گذارند.
- ۴- با توجه به قدرت و اعتبار، سازمان‌ها موجبات تغییر در اساس قدرت و اعتبار را به‌وجود می‌آورند.
- ۵- سازمان‌ها بی‌امان در بخش دولتی گسترش می‌یابند.
- ۶- سازمان‌ها باعث ایجاد شکل‌هایی از سرکوب می‌شوند.
- ۷- سازمان‌ها به روان و شخصیت افراد تابع خود آسیب می‌رسانند.

**نکته ۱:** سازمان‌ها رسانه‌هایی هستند که بیش از توان اجزاء تشکیل‌دهنده خود بسط می‌یابند و رسانه‌هایی هستند که هدف را تحقق می‌بخشند.

## همگونی سازمان‌ها

اکثر تحلیل‌گران، سازمان را ساختار اجتماعی تلقی می‌کنند، بنابراین مشکلات مشترکی برای آنها مطرح می‌نمایند، سازمان‌ها همگی باید برای خود هدف تعریف کنند، اعضا خود را به همکاری تشویق کنند، تشریک مساعی را کنترل و هماهنگ کنند، منابع مورد نیاز خود را از محیط دریافت و تولیدات را به محیط عرضه می‌نمایند، آموزش می‌دهند، عضو انتخاب می‌کنند و ... به علاوه همه سازمان‌ها نسبت قابل ملاحظه‌ای از انرژی را به جای آنکه صرف تولید کنند صرف نگهداری و حفظ خود می‌نمایند.

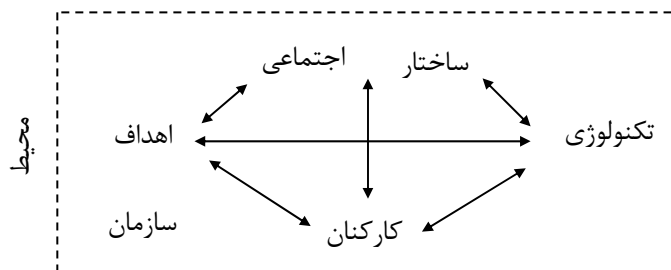
## ناهمگونی‌های سازمان

تفاوت آن‌ها در اندازه، شکل، هدف و تفاوت در عقاید راجع به سازمان‌ها است. البته تنوع سازمان‌ها تنها به اندازه نیست بلکه خصایص ساختاری آنها نیز متفاوت است. (خصایص ساختاری مانند: کنترل و اختیار که در هر سازمان به شکل خاصی است). سازمان‌ها دارای منشاءهای متفاوتند (در محیط متفاوتند). البته ناهمگونی‌ها علاوه بر مسائل داخلی به مسائل خارجی از قبیل: کسانی که راجع به سازمان‌ها تحقیق می‌کنند، نمود یا نمودهای مورد مطالعه (یا نمودهای مختلف، یا یک نمود با جنبه‌های مختلف)، روش تحقیق و سطوح تحلیل نیز مربوط است.

## سطوح تحلیل سازمان‌ها

- ۱- سطح روان‌شناختی اجتماعی (مطالعه افراد درون سازمان از نظر رفتار و خصلت)
- ۲- سطح ساختاری (وظایف و ویژگی‌های برخی از جنبه‌ها یا بخش‌هایی از ساختار سازمانی)
- ۳- سطح بوم‌شناختی (ویژگی‌ها یا اقدامات سازمان به‌عنوان موجودی جمعی)

## لوزی لویت



## رأس‌های لوزی: ساختار اجتماعی، هدف‌ها، کارکنان و تکنولوژی.

**الف: ساختار اجتماعی:** جنبه‌های شکل‌یافته مناسبات بین افراد. یعنی قرار و مدارهای بین افراد و نظم واقعی موجود بر سازمان. ساختار قرار و مداری و نظم واقعی یکسان نیستند ولی با هم در تعاملند. تفاوت بین گروه‌ها، ناشی از تفاوت بین ساختار قرار و مداری و نظم واقعی است. نظم واقعی قرار و مدارها را شکل می‌دهد و قرار و مدارها نظم را تحت تأثیر دارند.

- ب: افراد سازمان (کارکنان):** افراد، کسانی هستند که در مقابل عوض‌های مختلف به سازمان کمک می‌کنند. افراد عاملان اجتماعی هستند که بدون آن‌ها نه سازمان و نه اجتماع، ساختاری نمی‌یابند.
- ج: اهداف:** هدف‌های هر سیستم منبع استناد تحلیل‌گران است. هدف همان غایت مطلوبی است که برای نیل به آن تلاش می‌کنند.

**نکته ۲: سنجش‌پذیری اهداف آموزشی در بعد کیفیت دشوارتر از سایر ابعاد است.**



**د: تکنولوژی:** هر جا کاری انجام می‌گیرد (داده به ستانده تبدیل می‌شود). بی‌شک، تکنولوژی مورد استفاده قرار می‌گیرد؛ ولی سطح استفاده متفاوت است. البته سازمان‌ها همواره تحت تأثیر محیط هستند. از محیط، تکنولوژی و کارکنان را می‌گیرند هر چند اشتغال کارکنان در سازمان ناقص است و کارکنان همواره عضو محیط هستند.

مشخصه اصلی يك سازمان، دامنه فعالیت و الگوی روابط انسانی آن است که به واسطه آن هدف‌های سازمان‌ها تحقق می‌یابد. این الگو در وجه رسمی و غیررسمی، سازمان را مشخص می‌سازد.

### انواع سازمان‌ها



بر مبنای ویژگی‌های گوناگون سازمان‌ها انواع طبقه‌بندی امکان‌پذیر است: بر حسب اندازه (کوچک و بزرگ) نوع مالکیت (خصوصی یا دولتی) ملاک عضویت (داوطلبانه، استخدامی یا اجباری) و اهداف و وظایف اجتماعی (آموزشی، دینی، سیاسی یا اقتصادی) تقسیم می‌شوند.

برای روشن شدن موضوع به سه نمونه از این طبقه‌بندی‌ها که به‌وسیله جامعه‌شناسان تدوین شده اشاره می‌کنیم:

**۱- طبقه‌بندی پارسونز:** به نظر پارسونز همه نظام‌های اجتماعی برای استمرار فعالیت و رشد و بقای خود باید چهار مسئله اساسی را حل کنند: ۱- به‌دست آوردن منابع کافی و سازش با شرایط محیط ۲- تعیین هدف‌ها و بسیج منابع برای تحقق آنها ۳- حفظ همبستگی میان اجزا و اعضا درونی نظام ۴- حفظ الگوهای ارزشی و فرهنگی بی‌همتای نظام در طول زمان.

بنابراین هر جامعه‌ای به‌منزله یک نظام اجتماعی برای حل مسائل اساسی فوق لازم است که به ترتیب چهار کارکرد یا وظیفه: انطباق‌پذیری، تحقق هدف، وحدت و یگانگی، حفظ یکپارچگی فرهنگی را انجام دهد. بنابر توضیح پارسونز سازمان‌های صنعتی، تولیدی و تجاری وظیفه انطباق‌پذیری را انجام می‌دهند؛ سازمان‌های دارای اهداف سیاسی کارکرد تحقق هدف را ایفا می‌کنند؛ سازمان‌های قضایی و انتظامی وظیفه ایجاد و حفظ وحدت و یگانگی را بر عهده دارند؛ و حفظ یکپارچگی فرهنگی جامعه از طریق سازمان‌ها و نهادهای دینی و آموزشی تحقق پیدا می‌کند.

**۲- طبقه‌بندی آتزیونی:** این جامعه‌شناس سازمان‌ها را بنابر نوع قدرتی که در آنها به منظور طلب اطاعت و فرمان‌پذیری از زیردستان بکار برده می‌شود طبقه‌بندی کرده است. از این رو انواع سازمان بر حسب استفاده از نوع قدرت عبارتند از: اجباری (کاربرد زور و تهدید)، انتفاعی (کاربرد پاداش‌های مادی و اقتصادی)، هنجاری (کاربرد پاداش‌های نمادین، مثل شأن و مقام و منزلت).

با این توضیح اردوگاه‌های کار اجباری، زندان‌ها، موسسات تأدیبی و بیمارستان‌های روانی، سازمان‌های اجباری قلمداد می‌شوند؛ بنگاه‌های تجاری، موسسات صنعتی و تولیدی، سازمان‌های انتفاعی شناخته می‌شوند؛ و نهادها و موسسات دینی، دانشگاه‌ها و مدارس سازمان‌های هنجاری تلقی می‌شوند.

**۳- طبقه‌بندی بلا و اسکات:** این دو نظریه‌پرداز، در تحلیل سازمان‌های رسمی، با ملاک: «چه کسی در درجه اول از وجود سازمان بهره‌مند می‌شود» چهار نوع سازمان تشخیص داده‌اند:

- ۱- سازمان‌های مشترک‌المنافع که در اصل به عموم اعضای خود نفع می‌رسانند (مثلاً اتحادیه‌ها، باشگاه‌ها، احزاب سیاسی، انجمن‌های حرفه‌ای، تعاونی‌ها)
- ۲- سازمان‌های تجاری که در اصل به مالکان - مدیران خود بهره می‌رسانند (نظیر کارخانه‌های صنعتی، فروشگاه‌ها، بانک‌ها، هتل‌ها)
- ۳- سازمان‌های خدماتی که در درجه نخست به مراجعان خود نفع می‌رسانند (نظیر بیمارستان‌های خصوصی، مدارس خصوصی، بنگاه‌های مددکاری اجتماعی)
- ۴- سازمان‌های رفاه عمومی که عموم مردم را بهره‌مند می‌سازند (نظیر سازمان‌های وزارت دفاع، مدارس دولتی، سازمان پلیس، سازمان آتش‌نشانی، و سازمان‌های تحقیقاتی)

تفاوت تقسیم‌بندی سازمان‌ها از نظر اندازه، نوع مالکیت، ملاک عضویت و اهداف و وظایف اجتماعی با طبقه‌بندی‌های دیگر (طبقه‌بندی آتزیونی، بلا و اسکات و پارسونز) این است که اولی بر تفاوت‌های آشکار میان سازمان‌ها تأکید می‌کند و دومی بر اساس ملاک‌های ذهنی و تحلیلی شکل گرفته است.

## ■ مفهوم سازمان اجتماعی

- مفهوم سازمان اجتماعی به طرق و شیوه‌هایی که رفتار انسان تحت شرایط اجتماعی نظم و ترتیب پیدا می‌کند دلالت دارد. شرایط اجتماعی موثر بر رفتار که دو وجه اصلی سازمان را تشکیل می‌دهد عبارت است از:
- ۱- الگو یا ساختار روابط اجتماعی که موجب تشکل افراد به صورت گروه یا جمع بزرگ‌تری می‌شود. (گروه همبازی)
  - ۲- مجموعه باورها و جهت‌گیری‌های مشترک که اعضای گروه یا جمع را وحدت بخشیده، رفتار آنان را هدایت می‌کند. (فرهنگ)

## ■ الگو یا ساختار روابط اجتماعی

الگوی روابط اجتماعی، رفتار افراد را تحت تأثیر قرار می‌دهد که چه کنش و واکنش نسبت به هم داشته باشند؛ هر یک چه وظیفه‌ای عهده‌دار شوند و چگونه رفتار کنند. بالاخره روابط اجتماعی عواطف و احساسات معینی نظیر عداوت، دوستی میان آنان به وجود می‌آورد. بالاخره چون روابط اجتماعی یکسان نیست هر یک با توجه به نوع و میزان همکاری و روابطی که با دیگران دارند مقام و منزلت معین کسب می‌کنند و در نتیجه مقام و منزلت در گروه به صورت رهبران و پیروان تفکیک می‌شود. باورها و جهت‌گیری‌های مشترک به منزله معیارهای رفتاری اعضا عمل می‌کند، در جریان همکاری و فعالیت مشترک به مرور ابتدا ارزش‌ها و هدف‌ها و سپس هنجارهای رفتاری پدید می‌آید. **ارزش‌ها:** یعنی آرمان‌ها، اندیشه‌ها و چیزهایی که مطلوب‌اند نظیر باور به عدالت و برابری. ارزش‌ها هدف و غایت رفتارها را تعریف می‌کنند. **هنجارها:** یا مقررات رفتاری، رفتارهای لازم و مجاز برای نیل به هدف را معین می‌سازند.

**نکته ۳:** سازمان‌های غیررسمی همواره در درون سازمان رسمی به وجود می‌آیند در این باره می‌توان گفت، سازمان رسمی تصمیم می‌گیرد و سازمان غیررسمی درجه و کیفیت تصمیم را تعیین می‌کند.

## ■ تعریف مدیریت

اگر در موقعیتی ملاک‌های زیر برقرار باشند می‌توان گفت در آن موقعیت مدیریت اعمال می‌شود.

## ■ ویژگی‌ها و ملاک‌های مدیریت

- ۱- **فعالیت منظم و سازمان‌یافته:** مدیریت مجموعه فعالیت منظم و پیوسته‌ای است که با گروه‌ها و افرادی که در جهت هدف مشترکی کار می‌کنند ارتباط دارد. عمل مدیریت در چنین موقعیتی، ایجاد هماهنگی میان فعالیت‌های افراد و گروه‌هاست.
- ۲- **هدف‌ها:** هدفی وجود دارد که فعالیت منظم گروهی در جهت تحقق آن هدایت می‌شود.

**نکته ۴:** هدف کار مدیریت: ایجاد اطمینان از اینکه هدف‌های سازمان به طور اثربخش و کارآمد تحقق پیدا می‌کند. (هدف ممکن است صریح و روشن یا غیرصریح و ضمنی باشد.)

۳- **روابط میان منابع:** فعالیت منظم در جهت هدف از طریق روابط معینی که میان منابع موجود برقرار است، صورت می‌گیرد. واژه منابع، اصطلاح کلی است که شامل منابع انسانی، مادی و مالی می‌باشد. در مورد منابع مادی روابطی وجود دارد که ماهیتاً فیزیکی است. مثل روابط موجود در خط تولید کارخانه‌ها. در مورد منابع مالی، روابط اشاره می‌کند به تهیه و تخصیص بودجه سرمایه‌گذاری برای خرید و نگهداری... و رویه‌های مالی. مهم‌ترین روابط، مناسبات میان افراد است که دو بعد رسمی و غیررسمی دارد. روابط رسمی مثل روابط کاری افراد برحسب وظایفشان، توسط سازمان ایجاد می‌شود و روابط غیررسمی ضمن فعالیت روزمره میان افراد شکل می‌گیرد.

**نکته ۵:** روابط رسمی متقابل میان افراد تحت تأثیر الگوی اختیار و مسئولیت شکل می‌گیرد.

**نکته ۶:** می‌توان گفت فعالیت‌های مدیریت عمدتاً در ارتباط با منابعی است که در سازمان در اشکال چهارگانه انسانی، مالی، مادی و اطلاعاتی از محیط خود مورد استفاده قرار می‌دهد. منابع انسانی شامل قابلیت‌های مدیریت و نیروی کار انسانی است و منابع اطلاعاتی عبارت است از دانش، معلومات، حقایق و داده‌هایی که برای تصمیم‌گیری‌های گوناگون مورد استفاده قرار می‌گیرد.

- ۴- **انجام دادن کار به وسیله دیگران:** چهارمین ملاک مدیریت آن است که تحقق اهداف از طریق انجام دادن کار به وسیله افراد دیگر صورت می گیرد. این امر مستلزم تقسیم کار و محول کردن وظایف به آنهاست.
- ۵- **تصمیم گیری:** یعنی ارزشیابی و گزینش راه حل ها در موقعیت های پیچیده ای که غالباً با ریسک و عدم اطمینان توأم است.

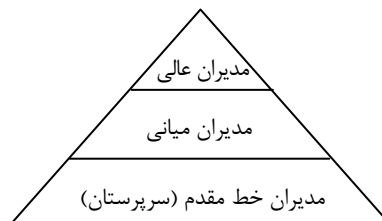


نکته ۷: مدیریت، فعالیتی است منظم، در جهت تحقق هدف های معین که از طریق ایجاد روابط میان منابع موجود، انجام دادن کار با مشارکت افراد دیگر و شرکت فعال در تصمیم گیری صورت می گیرد، لذا مدیریت کارکردن با افراد و گروه ها، برای تحقق اهداف سازمانی است.

پس، مدیریت، فعالیتی است منظم، در جهت تحقق هدف های معین که از طریق ایجاد روابط میان منابع موجود، انجام دادن کار با مشارکت افراد دیگر، و شرکت فعال در تصمیم گیری، صورت می گیرد.

این تعریف در بسیاری موقعیت ها صادق است؛ ولی مهم ترین جایگاه اعمال آن در سازمان هاست.

**سطوح مدیریت و انواع مدیران:** متداول ترین طبقه بندی مدیران طبق شکل ۱-۱ بر حسب سطوح سه گانه مدیریت است.



شکل ۱-۱ سطوح مدیریت

**مدیران خط مقدم:** پایین ترین سطح مدیران در سازمان که مسئولیت آن ها هدایت و سرپرستی کارکنان عملیات است. این مدیران غالباً سرپرست نامیده می شوند.

**مدیران میانی:** مدیریت میانی به بیشتر از یک سطح مدیریت در سازمان اشاره می کند. این مدیران مسئولیت هدایت فعالیت های سایر مدیران و گاهی نیز فعالیت های کارکنان عملیاتی را بر عهده دارند. یک مسئولیت مهم مدیران میانی هدایت فعالیت هایی است که درواقع به اجرای خط مشی های سازمانی منجر می شوند. مدیران بخش ها، واحدها، مناطق، از جمله مدیران میانی محسوب می شوند.

**مدیران عالی:** بالاترین سطح مدیران در سازمان مرکب از گروه کوچکی از مدیران است که مسئولیت مدیریت کل سازمان را برعهده دارند. عناوین نوعی مدیران عالی عبارت است از: رئیس سازمان، مدیر عامل، معاونان. این عناوین از سازمانی به سازمان دیگر متفاوت است.

### فراگرد مدیریت



تلقی مدیریت به عنوان فراگرد یا فرایند، نسبتاً تازه گی دارد. مفهوم فراگرد، بر شیوه منظم انجام دادن کارها دلالت دارد و اشاره می کند به توالی گام ها یا عناصری که به هدف یا نتیجه خاصی منجر می شود. پس، مدیریت از آن جهت فراگرد تلقی می شود که همه مدیران، صرف نظر از قابلیت ها یا مهارت های خاص خود، برای نیل به هدف، به فعالیت های پیوسته و منظمی می پردازند.

نخستین بار سقراط از مدیریت به عنوان فراگرد اجتماعی یاد کرد، فراگردی که متضمن یک سلسله وظایف، فعالیت و روابط متقابل است و مناسبات و روابط متقابل افراد در آن نقش اساسی دارد.

نظریه های کلاسیک مدیریت که عمدتاً اصول و مفاهیمی عمومی برای اداره فعالیت های سازمان ارائه کرده، و مدیریت را به عنوان فراگرد تلقی می کنند با انتشار کتاب هنری فایول مطرح شدند.

### تجزیه فراگرد مدیریت



یکی از طریق تشخیص عناصر تشکیل دهنده فراگرد مدیریت، یافتن پاسخ به سؤالاتی است که در انواع مختلف سازمان ها و مؤسسات برای مدیران مطرح می شود. این سؤالات که پاسخ به آن ها ماهیت مدیریت را آشکار می سازد عبارتند از:

- ۱- چه باید کرد؟ (تعیین هدف و تهیه برنامه)
- ۲- کار چگونه انجام داده خواهد شد؟ (تعیین خط مشی و رویه ها و روش ها)

- ۳- کار چگونه تقسیم خواهد شد؟ (سازماندهی کار)
- ۴- چه کسانی کار را انجام خواهند داد؟ (کارگزینی، کارآموزی و کارگماری).
- ۵- کار با چه وسایلی انجام داده خواهد شد؟ (تعیین وسایل انجام کار).
- ۶- کار چه وقت و در چه مدتی انجام داده خواهد شد؟ (زمان‌بندی کار)
- ۷- کار با چه کیفیتی باید انجام داده شود؟ (ملاك ارزشیابی)
- ۸- کار با چه کیفیتی عملاً انجام داده می‌شود؟ (کنترل و ارزش‌یابی کار)

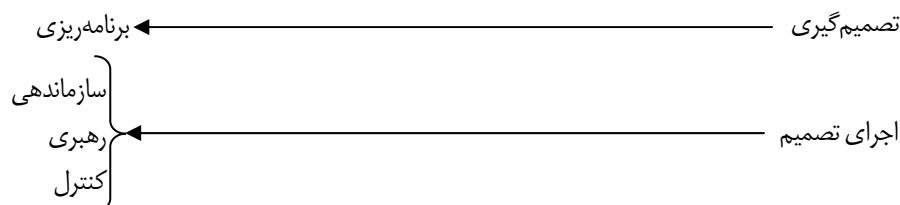
### کارکردهای مدیریت



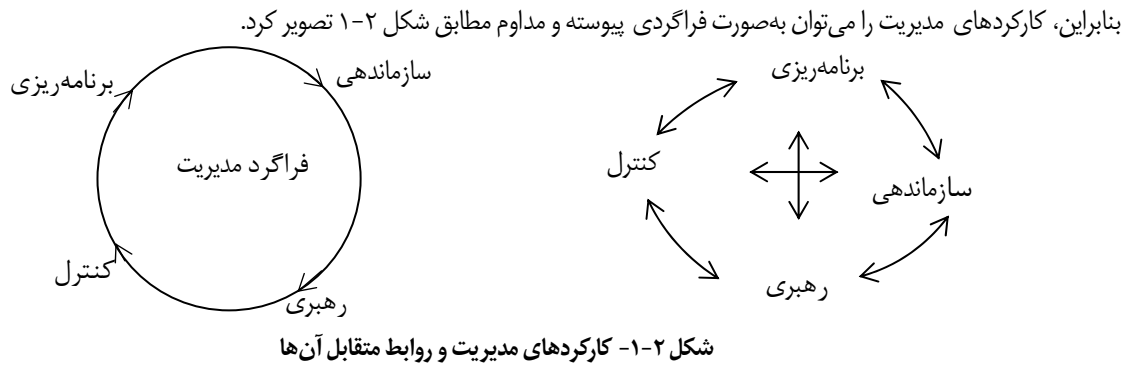
منظور از کارکرد<sup>۱</sup> اشاره به فعالیتی مهم و اساسی است که در نیل به هدف ضرورت تام دارد. هانری فایول اولین کسی بود که فراگرد مدیریت را به وظایف یا کارکردها تقسیم و تعریف کرد. او پنج وظیفه اساسی را در مدیریت تشخیص داد:

- ۱- **برنامه‌ریزی:**<sup>۲</sup> یعنی پیش‌نگری و تدارك وسایل برای عملیات آینده.
- ۲- **سازماندهی:**<sup>۳</sup> یعنی ترکیب و تخصیص افراد و منابع دیگر برای انجام دادن کار.
- ۳- **فرماندهی:**<sup>۴</sup> یعنی هدایت و جهت‌دهی افراد در انجام دادن کار.
- ۴- **هماهنگی:**<sup>۵</sup> یعنی به هم پیوستن و وحدت بخشیدن همه کوشش‌ها و فعالیت‌ها.
- ۵- **کنترل:**<sup>۶</sup> یعنی رسیدگی به اینکه آیا کلیه امور طبق مقررات و دستورات صورت می‌گیرد یا نه.

بعد از فایول، صاحب‌نظران دیگر همان وظایف را، با مختصری تغییر، با اصطلاحات دیگر توصیف کرده‌اند. مثلاً، لوتر گیولیک، فراگرد مدیریت را، اصطلاح ساختگی POSDCORB توصیف کرده است. این اصطلاح که معرف وظایف مدیریت است از ترکیب حروف اول معادل‌های انگلیسی کلمات برنامه‌ریزی، سازماندهی، کارگزینی<sup>۷</sup>، فرماندهی، هماهنگی، ارتباط یا گزارش‌دهی<sup>۸</sup> و بودجه‌بندی<sup>۹</sup> ساخته شده است. در طبقه‌بندی رایجی که امروزه در کتاب‌ها مورد توجه است، کارکردهای مدیریت عبارتند از: برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، رهبری<sup>۱۰</sup> (فرماندهی)، و کنترل. صاحب‌نظران اخیر، هماهنگی را جزء لاینفک همه مراحل مدیریت می‌دانند. انتزاعی‌ترین طبقه‌بندی وظایف مدیریت، تلقی آن به صورت دو فعالیت عمده تصمیم‌گیری و اجرای تصمیم است. رابطه طبقه‌بندی را می‌توان به شرح زیر نشان داد:



- 1- Functions
- 2- Planning
- 3- organizing
- 4- commanding
- 5- coordinating
- 6- Control
- 7- Staffing
- 8- Reporting
- 9- budgetting
- 10- leading



با ملاحظات فوق، اکنون می‌توانیم تعریف دیگری از مدیریت بر حسب کارکردها و وظایف آن ارائه کنیم: مدیریت فراگرد برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل فعالیت‌های اعضای سازمان و استفاده از همه منابع سازمانی برای دستیابی به هدف‌های سازمان است.

**نقش‌های مدیریت:** اصطلاح نقش‌های مدیریت به مقولات خاصی از رفتارهای مدیریتی یا «مجموعه‌های سازمان یافته‌ای از رفتارها» که حول سه محور روابط میان شخصی، انتقال اطلاعات و تصمیم‌گیری گروه‌بندی می‌شوند اشاره می‌کند.

**نقش‌های میان شخصی:** نخستین هدف این نقش‌ها، شکل دادن به روابط بین مدیر و اشخاص دیگر یا به طور کلی سلوک و رفتار میان شخصی است. این نقش‌ها مستقیماً از اختیارات رسمی مدیران ناشی می‌شوند.

**نقش‌های میان شخصی شامل:** مقام تشریفاتی، رهبر و رابط است.

**نقش‌های اطلاعاتی:** مدیران از طریق ایفای نقش‌های اطلاعاتی، شبکه‌ای از ارتباطات ایجاد می‌کنند که آنان را به مبادله اطلاعات مورد نیاز قادر می‌سازد.

**نقش‌های اطلاعاتی شامل:** خبرگیر، پخشگر، سخنگو است.

**نقش‌های تصمیمی:** لازمه مهم کار اصلی سازمان، تصمیم‌گیری است. مدیران در نقش‌های تصمیمی، سازمان خود را به نحوی از انجا به کار و عمل متعهد می‌سازند.

**نقش‌های تصمیمی شامل:** کارآفرین، مهارگر آشفستگی، تخصیص‌گر منابع، مذاکره‌گر می‌باشند.

| نقش‌های کلی | نقش‌های ویژه      |
|-------------|-------------------|
| میان شخصی   | ۱- مقام تشریفاتی  |
|             | ۲- رهبر           |
|             | ۳- رابط           |
| اطلاعاتی    | ۴- خبرگیر         |
|             | ۵- پخشگر          |
|             | ۶- سخنگو          |
| تصمیمی      | ۷- کارآفرین       |
|             | ۸- مهارگر آشفستگی |
|             | ۹- تخصیص‌گر منابع |
|             | ۱۰- مذاکره‌گر     |

جدول ۱-۱ نقش‌های مدیریت

## ■ عملکرد مدیریت و سازمان

**کارآیی و اثربخشی:** عملکرد مدیر عبارت است از میزان کارآیی و اثربخشی او در تعیین هدف‌های مناسب و تحقق آن‌ها. عملکرد سازمان را هم میزان کارآیی و اثربخشی سازمانی در تحقق هدف‌های آن تعیین می‌کند (استونر و همکاران، ۱۹۹۵)

به زبان ساده، اثربخشی، یعنی «انجام دادن کار درست» و کارایی یعنی «درست انجام دادن کار» در تألیفات مدیریت، کارایی عموماً اشاره می‌کند به نسبت بازده و هزینه. کارایی تلویحاً به معنای بیشتر، بهتر، سریع‌تر و ارزان‌تر است یا به عبارت دیگر به معنای خوب انجام دادن هر امری بدون افت و اتلاف است. کارایی بر چگونگی انجام کار تأکید می‌کند.

اثربخشی متفاوت از کارایی است. تمرکز و تأکید آن بر نتایج کار است. اثربخشی وقتی حاصل می‌شود که سازمان به هدف‌ها یا نتایج مطلوب خود نایل آید. از دید دراکر اثربخشی کلید موفقیت سازمان محسوب می‌شود.

**مهارت‌های سه گانه مدیریت:** مهارت عبارت است از توانایی تبدیل دانش به کنش به‌طوری‌که به یک عملکرد مطلوب منجر شود. بنابراین منظور از مهارت، توانایی به کار بردن موثر دانش و تجربه شخصی است. ضابطه اصلی مهارت داشتن اقدام و عمل در شرایط متغیر است. رابرت کاتز مهارت‌های مورد نیاز مدیران را به فنی، انسانی، ادراکی طبقه‌بندی کرده است.

**۱- مهارت فنی:** دانایی و توانایی در انجام دادن وظایف خاص که لازمه آن ورزیدگی در کاربرد فنون و ابزار ویژه و شایستگی عملی در رفتار و فعالیت است. مهارت‌های فنی از طریق تحصیل، کارورزی و تجربه حاصل می‌شود. مدیران معمولاً این مهارت‌ها را طی دوره‌های آموزشی یا کارآموزی فرا می‌گیرند. نظیر دانش، فنون و روش‌های برنامه‌ریزی، بودجه‌بندی، کنترل، حسابداری، امور مالی و غیره. ویژگی بارز مهارت فنی آن است که به بالاترین درجه شایستگی و خبرگی در آن می‌توان دست یافت. زیرا این نوع مهارت ماهیتاً دقیق، مشخص، دارای ضوابط عینی و قابل اندازه‌گیری است. از این رو کنترل و ارزش‌یابی آن در جریان آموزش و کاربرد و عمل آسان است.

**۲- مهارت انسانی:** داشتن توانایی و قدرت تشخیص در زمینه ایجاد محیط تفاهم و همکاری و انجام دادن کار به‌وسیله دیگران. مهارت انسانی در نقطه مقابل مهارت فنی است؛ یعنی کار کردن با مردم در مقابل کار کردن با اشیاء و چیزها. داشتن مهارت‌های انسانی مستلزم آن است که شخص پیش از هر چیز خود را بشناسد به نقاط ضعف و قوت خود آگاه باشد و به دیگران اعتماد کند مهارت‌های انسانی به آسانی قابل حصول نیستند و فنون و روش‌های مشخصی ندارند. ولی دانش علمی در قلمرو روان‌شناسی، روان‌شناسی اجتماعی و مردم‌شناسی و تجربه و کارورزی در شرایط گروهی و اجتماعی، به‌طور غیرمستقیم زمینه دست‌یابی به مهارت‌های انسانی را فراهم می‌سازد.

**۳- مهارت ادراکی (مفهومی):** یعنی توانایی ذهنی برای درک و تجزیه و تحلیل پیچیدگی‌های سازمان و فهم همه عناصر و اجزای تشکیل‌دهنده کار و فعالیت سازمانی به‌صورت یک کل واحد (سیستم).

اکتساب مهارت ادراکی (مفهومی) مستلزم آموزش نظریه‌های علوم رفتاری، به ویژه نظریه‌های سازمان و مدیریت و تصمیم‌گیری و کاربرد عملی آنهاست. ارزش نسبی مهارت‌ها: مدیران رده سرپرستی به مهارت فنی قابل ملاحظه‌ای نیاز دارند. در مقابل مدیران رده بالای سازمان چندان نیاز به مهارت‌های فنی ندارند بلکه به مهارت ادراکی قابل ملاحظه‌ای باید مجهز باشند. مهارت‌های انسانی تقریباً لازمه کار مدیران در همه رده‌های مدیریت است از این رو امروزه در مدیریت سازمان‌ها تأکید بر مهارت‌های انسانی اولویت ویژه‌ای پیدا کرده است. رابینز بر پایه تحقیقاتی که انجام داده به بررسی مهارت سیاسی و گریفین به مهارت‌های تشخیصی و تحلیلی اشاره کرده است.

## ■ مهارت‌های دیگر

در مورد مدیریت رابینز از مهارت سیاسی و گریفین از ۲ مهارت تشخیصی و تحلیلی نام می‌برند.

**مهارت سیاسی:** توانایی مدیر از لحاظ اعتلا و تقویت پست و مقام خویش ایجاد پایه قدرت و برقراری پیوندهای مناسب با دیگران است. مدیرانی که از این مهارت برخوردارند بهتر از سایر مدیران می‌توانند منابع مورد نیاز واحدهای خود را فراهم کنند و این باعث می‌شود سریع‌تر و بیشتر ترفیع پیدا کنند.

**مهارت تشخیصی:** مهارت تشخیصی یعنی توانایی فهم و توضیح مشکلات و نارسایی‌ها از راه پی بردن به دلایل یا علل آنها. که از طریق توانایی مدیر در تحلیل شواهد و اطلاعات موجود بر پایه دانش نظری و تجربه عملی امکان‌پذیر است.

**مهارت تحلیلی:** یعنی توانایی مدیر در درک و فهم عوامل و متغیرها و روابط آنها در یک موقعیت سازمانی. به‌طور خلاصه مهارت تشخیصی مدیر را به فهم موقعیت قادر می‌سازد و مهارت تحلیلی او را یاری می‌دهد تا معلوم کند که در آن موقعیت چه باید انجام دهد. این مهارت به مدیر کمک می‌کند راه‌حل‌های ممکن را تعیین کرده و مناسب‌ترین راه‌حل را انتخاب و اجرا کند.

**مهارت‌های ویژه:** بر اساس تحقیقات رابینز، بیش از ۵۰ درصد اثربخشی مدیران از ۶ مهارت که مهارت‌های ویژه نامیده می‌شوند، ناشی می‌شود.

۱- کنترل محیط سازمان و منابع آن

۲- سازماندهی و هماهنگ‌سازی

۳- کنترل اطلاعات

- ۴- فراهم‌آوری زمینه رشد و شکوفایی
- ۵- ایجاد انگیزه در کارکنان و کنترل تضادها
- ۶- مشکل‌گشایی راهبردی

## ■ محیط سازمان و مدیریت



محیط عبارت است از کلیه عوامل و شرایط بیرونی سازمان که آن را احاطه کرده و بر آن تأثیر می‌گذارند. گریفین محیط سازمان را شامل ۲ محیط بیرونی و درونی می‌داند که محیط بیرونی هم خود شامل ۲ محیط عمومی و محیط وظیفه‌ای می‌شود. **محیط عمومی:** عناصری که به‌طور غیرمستقیم سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهند و منحصر به سازمان خاصی هم نیستند مانند عوامل اقتصادی، اجتماعی-فرهنگی، سیاسی، قانونی و حتی بین‌المللی. **محیط وظیفه‌ای:** عناصر و عواملی هستند که به‌طور مستقیم بر سازمان‌ها اثر می‌گذارند. مانند رقبا، مراجعان، مشتریان، عرضه‌گران، اتحادیه‌ها و انجمن‌های حرفه‌ای **محیط درونی:** همان فضای سازمانی یا فرهنگ سازمانی است و شامل ماهیت، ارزش‌ها، هنجارها، سبک کار و نقش سازمان در جامعه می‌شود.

## □ ابعاد محیط



عناصر و اجزایی که محیط سازمان را تشکیل می‌دهند از سه نظر می‌توان بررسی کرد: پیچیدگی، پویایی، دشمنی. **پیچیدگی:** یعنی شمار و گوناگونی عناصر محیطی که بر یک سازمان اثر می‌گذارند. مثلاً یک بانک با تمام محیط‌های اقتصادی، فنی، سیاسی و اجتماعی-فرهنگی رابطه دارد و پیچیدگی محیط آن بسیار زیاد است. **پویایی:** یعنی میزان قابل پیش‌بینی بودن تغییر در عناصر محیطی که بر سازمان اثر می‌گذارد. مثلاً تا چه حد می‌توان تغییرات عناصری مانند تکنولوژی، قانون‌گذاری و نرخ بهره را پیش‌بینی کرد. **دشمنی:** یعنی تعداد تضادها و رقابت‌هایی که در اثر محیط برای سازمان ایجاد شود. مثلاً تعداد رقبایی که برای یک کارخانه فرش وجود دارد میزان دشمنی محیط آن را مشخص می‌کند.

## □ تکنولوژی سازمان



تکنولوژی یعنی، کاربرد دانش علمی برای مقاصد عملی در یک زمینه خاص، به همین علت معنای آن فراتر از ماشین‌آلات بوده، و به وسایل و روش‌های سنجیده برای نیل به یک هدف معین گفته می‌شود. تکنولوژی رفتار خودجوش انسان را تبدیل به رفتاری آگاهانه، عمدی و معقول می‌سازد. تکنولوژی سازمان فراگردی است که طی آن مواد خام و منابع اولیه تغییر شکل داده تبدیل به یک محصول یا بازده می‌شوند. پس تکنولوژی هم ماشین‌آلات و هم فراگردهای ذهنی یا تحلیلی را شامل می‌شود مثلاً یک حسابدار وقتی با استفاده از رایانه به انجام وظیفه خود می‌پردازد از تکنولوژی مربوط به روش‌های حسابداری هم استفاده می‌کند. بسته به کار سازمان انواع تکنولوژی از جمله تکنولوژی دانش وجود دارد ولی در سازمان‌ها بیشتر بر تکنولوژی عملیات تأکید می‌شود. تکنولوژی و سایر عوامل سازمانی بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند. در پژوهش‌های سازمانی، معمولاً تأثیر تکنولوژی بر ساختار سازمان، شیوه‌های مدیریت و روابط انسانی درون سازمان مورد توجه است.

## □ تصمیم‌گیری



بخش مهمی از وقت و کار مدیران صرف حل مشکل و تصمیم‌گیری می‌شود. وظایف اساسی برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل، مستلزم تصمیم‌گیری است. بنابراین، تصمیم‌گیری فعالیت حساس و با اهمیت است.

## □ تعریف تصمیم‌گیری



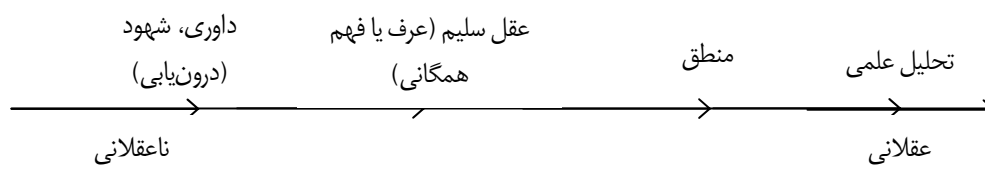
تصمیم‌گیری فراگرد تشخیص و گزینش شیوه عمل خاصی برای حل یک مسئله یا مشکل ویژه است.

در این تعریف به دو مفهوم گزینش<sup>۱</sup> و حل مسئله<sup>۲</sup> (یا مشکل‌گشایی) اشاره شد که نیاز به توضیح و تعریف دارند. عمل گزینش اشاره می‌کند به مجموعه فعالیت‌های محدودی که برای انتخاب راه حلی از میان شقوق راه‌حل‌ها صورت می‌گیرد. بنابراین، جزئی از عمل تصمیم‌گیری است. مشکل‌گشایی یا حل مسئله اشاره می‌کند به مجموعه وسیعی از فعالیت‌هایی که لازمه یافتن راه‌حل یا شیوه عمل و اجرای آن برای اصلاح موقعیتی نامساعد است.

مشکل‌یابی اساس تصمیم‌گیری مؤثر در مدیریت است.

### ■ رویکرد عقلانی به تصمیم‌گیری

چون تصمیمات غیرمعمول مدیران را در موقعیت‌های دشواری قرار می‌دهد از این رو رویکرد عقلانی به این نوع تصمیم‌گیری اجتناب‌ناپذیر است.



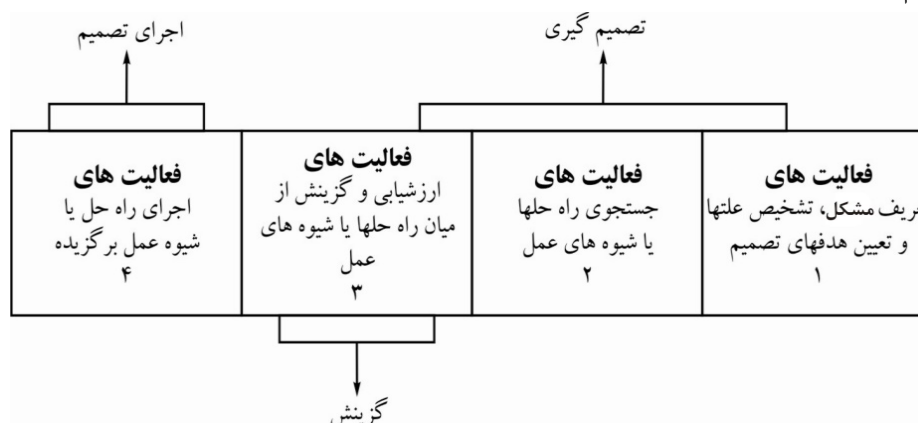
شکل ۳-۱- پیوستار رویکردهای مختلف به تصمیم‌گیری

البته بهتر است که به‌جای ترجیح یک رویکرد بر رویکردهای دیگر، به مناسب بودن هر یک از آن‌ها در ارتباط با حل مشکلات خاص توجه نماییم. شهود و عقل سلیم ضمن اینکه از متداول‌ترین رویکردهای تصمیم‌گیری محسوب می‌شوند از ویژگی مشترکی نیز برخوردارند: آن‌ها را نمی‌توان به سادگی در سر کلاس درس آموخت یا در کتاب‌های درسی مدیریت به آسانی مورد بحث قرار داد. پس شاید بهتر باشد همیشه از رویکرد تحلیل علمی در حل مسائل استفاده کرد و احتمالاً بیشتر از دیگر رویکردها به نتایج کیفی و موفقیت‌آمیز دست می‌یابد.

### □ فرایند تصمیم‌گیری عقلانی

فراگرد تصمیم‌گیری و اجرای تصمیم شامل فعالیت‌هایی است که در چهار مرحله صورت می‌گیرد. این مراحل طبق فراگرد مشکل‌گشایی است:

- ۱- تعریف و تشخیص مشکل (پژوهش موقعیت)
- ۲- دست‌یابی به راه‌حل‌های فرضی (پدیدآوری گزینه‌ها)
- ۳- ارزش‌یابی راه‌حل‌ها و گزینش راه‌حل یا شیوه عمل مناسب (گزینش) (اتخاذ تصمیم)
- ۴- اجرای تصمیم



شکل ۴-۱- مراحل تصمیم‌گیری عقلانی

تعریف و تشخیص مشکل، مستلزم آشنایی با زمینه و موقعیت مشکل و داشتن چارچوب نظری (فکری) معتبر است.

دستیابی به راه‌حل‌ها یا شیوه‌های عمل در تصمیم‌گیری مستلزم خلاقیت ذهنی است. ارزش‌یابی و گزینش راه حل، مرحله بسیار حساسی است. بررسی راه‌حل‌های فرضی مستلزم جمع‌آوری شواهد و اطلاعات است تا در پرتو آن اثربخشی راه‌حل‌ها ارزش‌یابی شود. در فعالیت‌های سازمانی، معمولاً، بین تصمیم‌گیری و اجرای آن فاصله می‌افتد. اگر تصمیم‌گیرنده مدیر سازمان باشد اجرای تصمیم بر عهده کارکنان اجرایی خواهد بود. از این رو، باید آنان را از جزئیات تصمیم کاملاً آگاه ساخت. به علاوه اجرای تصمیم چون مستلزم فعالیت‌های برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل است، لذا اتخاذ یک سلسله تصمیمات مکمل ضرورت پیدا خواهد کرد.

چنانکه ملاحظه می‌شود، تصمیم‌گیری فراگردی منطقی و عقلانی است. عمل تصمیم‌گیری بر این پیش فرض استوار است که رویدادهای جهان از نظم و ترتیب برخوردار بوده و روابط علت و معلولی بر آنها حاکم است. درک و شناخت این روابط ما را از قدرت کنترل و پیش‌نگری بیشتری در رویدادها و رویدادها و مشکلات برخوردار می‌سازد و بر رفتار ما نظم و ترتیب بیشتری می‌بخشد. اغلب تصمیم‌گیری‌ها مستلزم بررسی عوامل متعدد پیچیده‌ای است که از عهده فرد خارج است.



**نکته ۸:** به عقیده سایمون، مدیران با عقلانیت محدود عمل می‌کنند، یعنی، آنها با توجه به محدودیت‌های ناشی از ناکافی بودن اطلاعات و ناتوانی در استفاده از اطلاعات موجود، منطقی‌ترین تصمیماتی را که می‌توانند، اتخاذ می‌کنند. آنها درصدد یافتن بهترین راه‌حل یا بهترین شیوه عمل نبوده، بلکه راه‌حل یا شیوه عملی را جست‌وجو می‌کنند که به اندازه کافی متناسب با موقعیت و رضایت‌بخش باشد.

#### انواع تصمیمات



تصمیمات سازمانی را می‌توان به دو دسته طبقه‌بندی کرد: معمول (با برنامه) و غیرمعمول (بی‌برنامه)

**۱- تصمیمات معمول:** مطابق، عادات، قواعد یا رویه‌های معینی اتخاذ می‌شوند.

تصمیمات معمول، تصمیماتی است مبتنی بر خط مشی‌ها، رویه‌ها و مقررات که برای تسهیل کار سازمان پیشاپیش وضع می‌شوند و استفاده از آنها ضمن تسهیل جریان امور، موجب می‌شود که مدیران و کارکنان سازمان به جای پرداختن به مسائل تکراری و عادی، وقت و انرژی خود را به فعالیت‌های دیگر با حل مسائل جدید اختصاص دهند.

**مثلاً:** تصمیم‌گیری برای تعیین حقوق کارمند جدید یک تصمیم‌گیری معمول است چون هر سازمانی نظام دستمزد مشخصی برای استخدام کارکنان خود دارد.

**۲- تصمیمات غیرمعمول:** برعکس، تصمیماتی است که با مشکلات و مسائل غیرعادی و جدید سروکار دارد. ملاک غیرمعمول بودن تصمیمات سازمانی، عدم تکرار آنها، جدیدبودن، و فقدان رویه‌های معین برای اتخاذ آنهاست. در سلسله‌مراتب سازمان، هر چه رده مدیران، بالاتر باشد، باید قابلیت و توانایی بیشتری برای تصمیم‌گیری غیرمعمول داشته باشد. زیرا بسیاری از مشکلات آنها در زمینه‌های منابع، برنامه و اقدامات، مستلزم این قبیل تصمیم‌گیری است.

بسیاری از مشکلاتی که مدیران رده‌های بالایی سازمان‌ها با آنها روبه‌رو می‌شوند مستلزم تصمیمات غیرمعمول اند. مثلاً تصمیمات راجع به دایرکردن یک رشته جدید در دانشگاه یا افزایش قابل ملاحظه تعداد دانشجویان یا ایجاد تجهیزات آزمایشگاهی جدید از تصمیمات غیرمعمول به شمار می‌روند.

#### شرایط تصمیم‌گیری



تصمیم‌گیری در زمان حال صورت می‌گیرد و اجرای آن به منظور رسیدن به هدفی در آینده است.

شرایط تصمیم‌گیری، با توجه به قابلیت پیش‌بینی نتایج، دارای سه حالت است:

(اطمینان قطعی<sup>۱</sup>، ریسک<sup>۲</sup>، عدم اطمینان<sup>۳</sup>)

در شرایط اطمینان قطعی، تصمیم‌گیرنده هدف خود را می‌داند و از آنچه در آینده پیش خواهد آمد مطلع است. تحت این شرایط اطلاعات درست، سنجش‌پذیر، و قابل اطمینان وجود دارد که بر اساس آن می‌توان تصمیم‌گیری کرد. در شرایط ریسک قابلیت پیش‌بینی کمتر است. اطلاعات کاملی در دست نیست ولی تصمیم‌گیرنده می‌داند که احتمال نتایج ممکن تا چه اندازه است.

1- Certaining  
2- Risk  
3- Uncertainty

تحت شرایط عدم اطمینان، تقریباً اطلاعاتی درباره آنچه پیش خواهد آمد در دست نیست و تصمیم‌گیرنده از احتمالات و حتی نتایج ممکن بی‌خبر است. سایمون تصمیم‌گیری را با مدیریت مترادف می‌داند و معتقد است که فعالیت و رفتار سازمانی شبکه پیچیده‌ای از فراگردهای تصمیم‌گیری است. گریفیث، تصمیم‌گیری را قلب سازمان و مدیریت تلقی می‌کند و معتقد است که تمام کارکردهای مدیریت و ابعاد سازمان را می‌توان برحسب فراگرد تصمیم‌گیری توضیح داد.

برخی دیگر از مؤلفان مدیریت، تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی را مترادف می‌دانند یا تصمیم‌گیری را در کانون برنامه‌ریزی قرار داده تلویحاً می‌رسانند که تصمیم‌گیری چندان مرکزی در کارکردهای سازماندهی و کنترل ندارد.

با همه این ملاحظات، باید گفت که تصمیم‌گیری فعالیت و رفتاری است که در تمام وظایف و فعالیت‌های مدیریت نافذ است ولی، کل مدیریت نیست. زیرا فقط یکی از شیوه‌ها و طرقی است که مدیران به وسیله آن می‌توانند تحقق مؤثر اهداف سازمانی را میسر سازند. ولی باید بدانیم تصمیم‌گیری چارچوبی برای عملکرد کارکنان سازمان فراهم می‌سازد و از این رو نقشی پراهمیت در مدیریت ایفا می‌کند. همین نقش مهم موجب شده که برخی صاحب‌نظران برای مدیریت فقط یک کارکرد قائل شوند و آن تصمیم‌گیری است تا آنجا که سایمون تصمیم‌گیری را مترادف مدیریت می‌داند و گریفیث آن را قلب سازمان و مدیریت تلقی می‌کند.

### □ هدف گذاری و برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی عبارت است از فراگرد تعیین و تعریف اهداف سازمان و تدارك دقیق و پیشاپیش اقدامات و وسایلی که تحقق اهداف را میسر می‌سازند. برنامه‌ریزی به کار مدیران و غیرمدیران جهت می‌دهد و توجه آن‌ها را به هدف‌های سازمان معطوف می‌کند. برنامه‌ریزی موجب کاهش فعالیت‌های تکراری و مانع بیراهه‌روی می‌شود. اقدامات و وسایل مورد نیاز عبارتند از: پیش‌بینی روش‌ها، زمان، مکان، منابع و افراد. به‌طور کلی، برنامه‌ریزی، عملیات سازمانی را پیش‌نگری کرده و بر اهداف سازمان متمرکز ساخته عمل نظارت و کنترل را تسهیل می‌کند.

### □ فراگرد برنامه‌ریزی

- ۱- تعیین اهداف و اولویت آن‌ها (هدف‌گذاری)<sup>۱</sup>.
  - ۲- بررسی و پیش‌بینی منابع و امکاناتی که به تحقق هدف‌ها کمک می‌کند. (پیش‌نگری)<sup>۲</sup>
  - ۳- تشخیص فعالیت‌ها و اقداماتی که برای تحقق هدف‌ها ضرورت دارند یا تبدیل امکانات به اقدامات عملی دقیق (بودجه‌بندی)<sup>۳</sup>.
  - ۴- تعیین خط مشی‌ها، روش‌ها و ملاک‌های عملیات. (سیاست‌گذاری)
- ذیلاً، ابتدا هدف‌ها و سپس مفاهیم عمده برنامه‌ریزی را مورد بحث قرار می‌دهیم.

### □ هدف‌ها

مدیریت وسیله تحقق اهداف است و مدیریت بدون هدف بی‌معناست پس هدف‌ها سه نقش مهم بر عهده دارند:

- (۱) هدف‌ها معرف سازمان بوده، موجودیت آن را در جامعه توجیه می‌کنند.
- (۲) هدف‌ها زمینه هماهنگی فعالیت‌های سازمان را فراهم کرده وظایف گوناگون را به هم مرتبط می‌سازند.
- (۳) هدف‌ها به‌عنوان ملاک‌های ارزیابی مورد استفاده قرار می‌گیرند.

اگر افراد از طریق تجمع به‌صورت گروه، یا سازمان یا جامعه، بر سر هدف یا هدف‌هایی توافق کنند در این صورت هدف یا هدف‌های مشترکی پدیده آمده رفتار و فعالیت آنان را هدایت خواهد کرد که به آن هدف‌های گروهی یا سازمانی می‌گویند.

نکات زیر در مورد هدف‌ها اهمیت دارند:



نکته ۹: هدف، نتیجه مطلوبی است که رفتار سازمانی در جهت آن هدایت می‌شود. هدف‌ها رهنمودهای ایستا و غیرقابل انعطاف نیستند بلکه پویا و تغییرپذیرند. عبارات‌ها و اظهاراتی که چیرستی هدف‌ها را بیان می‌کنند، هدف‌های لفظی نامیده می‌شوند. نتایجی که رفتار عملاً در جهت آن‌ها هدایت می‌شود هدف‌های واقعی را تشکیل می‌دهند. هدف‌های واقعی همیشه وجود دارند ولی هدف‌های لفظی ممکن است بیان شده یا نشده باشند. محک یک هدف واقعی تاثیر آن بر خط مشی، روابط و عملیات سازمانی، یا به‌طور کلی بر رفتار افراد سازمان است. هدف‌های سازمانی در معرض تغییر و تحول قرار می‌گیرند. تغییر هدف‌ها، در نتیجه کار و تجربه با هدف‌ها، و تحت تأثیر عوامل و نیروهای داخلی و خارجی سازمان صورت می‌گیرد. تغییر هدف، تحت تاثیر نیروهای داخلی سازمان نتیجه تجربه با هدف‌های جاری سازمان است.

### ملاک‌های تعیین هدف و تحقق آن‌ها



- برای اینکه هدف‌ها رهنمودهای سودمندی برای رفتار سازمانی باشند باید تا اندازه‌ای ثابت داشته باشند.
  - ۱- هدف‌ها باید سنجش‌پذیر باشند. (برحسب کمیت، کیفیت، زمان و هزینه)
  - ۲- هدف‌ها باید تحقق‌پذیر باشند. (نه زیاد سهل و ساده باشند و نه زیاد خارج از توان و دور از دسترس)
  - ۳- هدف‌ها باید پذیرفتنی باشند.
  - ۴- هدف‌ها باید همخوانی و توافق داشته باشند.
  - ۵- بالاخره، در تعیین هدف‌ها باید به هزینه فرصت از دست رفته یا عدم‌النفع توجه داشت.
- هزینه فرصت:** یعنی انتخاب یک هدف، مستلزم چشم پوشیدن از هدف‌های دیگر است. هزینه فرصت از دست رفته نه فقط به بعد مالی هدف‌ها بلکه همچنین به ابعادی نظیر کوشش‌های فردی رشد و رضایت شخصی، کیفیت کار و مدت زمانی که به هدر رفته نیز اشاره می‌کند. مثلاً دانشگاهی که منابع خود را صرف تأمین برنامه‌های تخصصی فوق لیسانس و دکترا می‌کند ممکن است در برنامه‌های دوره لیسانس دچار ضعف و نقصان شود بنابراین، در تعیین و گزینش هدف‌ها باید به عواقب ناخواسته و هزینه فرصت از دست رفته توجه داشت.
- آزیزیونی:** «بیشتر سازمان‌ها در اکثر موارد به‌طور کامل به هدف‌های خود نائل نمی‌شوند - اثربخشی اندک از ویژگی‌های کلی سازمان‌هاست.» اما درباره اهمیت هدف‌ها نباید زیاد مبالغه کرد؛ زیرا تنها هدف نیست که کل کار مدیریت را تشکیل می‌دهد بلکه باید به پیش‌نگری، سیاست‌گذاری و بودجه‌بندی هم که جزئی از مدیریت هستند نیز پرداخت و دیگر اینکه چون هدف‌ها غالباً با دقت و صراحت بیان نمی‌شوند نمی‌توانند به تنهایی ملاک ارزش‌یابی کار مدیریت و سازمان قرار گیرند.

### پیش‌نگری



- پیش‌نگری عبارت است از: فراگرد استفاده از اطلاعات گذشته و حال برای تخمین شرایط و رویدادهای آینده.
- پیش‌نگری، به‌طور کلی، برنامه‌ریز را در کشف نیازها و تغییرات مرتبط با خدمات یا تولیدات سازمان راهنمایی کرده امکان تهیه و تدارک منابع لازم برای رفع نیازها و ایجاد تغییرات را فراهم می‌سازد.
- پیش‌نگری دو مسئله مهم را برای برنامه‌ریز حل می‌کند:
- ۱- پیش‌بینی و تعیین فعالیت‌ها و اقدامات مورد نظر برای تحقق اهداف.
  - ۲- پیش‌بینی و تعیین منابع و امکانات قابل حصول برای اجرای برنامه.
- پیش‌نگری گاهی مترادف با برنامه‌ریزی تلقی می‌شود ولی باید توجه داشت که پیش‌نگری بخشی از فراگرد برنامه‌ریزی است. پیش‌نگری، یعنی پیش‌بینی و برآورد شرایط و رویدادهای آینده که این شرایط معمولاً خارج از کنترل مدیران است. برنامه‌ریزی بدون پیش‌نگری امکان‌پذیر است و همچنین پیش‌نگری بدون برنامه‌ریزی.

### بودجه‌بندی



مرحله سوم در برنامه‌ریزی، بودجه‌بندی فعالیت‌ها و عملیات سازمانی است. بودجه‌بندی نیز گاهی به نادرست، مترادف برنامه‌ریزی تلقی می‌شود. درست است که بودجه‌بندی سالیانه یا فصلی در سازمان‌ها متداول است و بودجه معرف وجه ملموس برنامه برحسب ارقام مالی است. ولی قلمرو برنامه وسیع‌تر از بودجه است.

برنامه‌ها جوانب مختلف اقدامات مدیریت، از جمله هدف‌ها، روش‌ها، زمان، مکان، و منابع آن را مشخص می‌کند. از این رو همه برنامه‌ها، وجه مالی ندارند. مثلاً ممکن است برنامه‌ای درباره ساختار آتی يك سازمان تهیه کرد که در آن از جنبه مالی سخنی به میان نیاید.

### □ تعیین خط مشی یا سیاست گذاری



وسیله اصلی اجرای برنامه، خط مشی است. خط مشی بازتاب اهداف سازمان و رهنمود اجرای عملیات است که چارچوبی کلی برای تصمیم‌گیری‌های عملیاتی فراهم می‌سازد.

**نکته ۱۰:** خط مشی، نحوه اجرای عملیات و تحقق هدف‌ها را مشخص کرده، رفتار اعضای سازمان را هدایت می‌کند. خط مشی باید انعطاف‌پذیر، جامع، هماهنگ‌کننده مطابق موازین اخلاقی و روشن و منطقی باشند.



بالاخره می‌توان گفت که خط مشی رهنمودهای کلی و مبهمی هستند که در چارچوب آن‌ها مدیران می‌توانند هنگام تصمیم‌گیری از صلاح‌دید و قضاوت شخصی خود نیز استفاده کنند. خط‌مشی‌ها برخلاف مقررات که صراحت دارند باید کلی و قابل تفسیر باشند تا مدیران بتوانند با الهام از آن‌ها به داوری و قضاوت بپردازند.

مثلاً اگر قانون يك سازمان این باشد که «مدیران باید از داخل سازمان انتخاب شوند» این عبارت با افزودن عبارت «در صورت امکان» به خط مشی تبدیل می‌شود: «در صورت امکان، مدیران باید از داخل سازمان انتخاب شوند».

### □ انواع برنامه



سازمان‌ها برای انجام دادن فعالیت‌های خود به انواع برنامه نیاز دارند. برنامه‌ها را به طریق مختلف طبقه‌بندی می‌کنند. در اینجا به تعدادی از برنامه‌های آشنا و متداول اشاره می‌کنیم. (شکل ۳-۱)

#### □ ۱- برنامه‌های ثابت (دائمی)



برنامه‌هایی هستند که به خط‌مشی‌ها، رویه‌ها، روش‌ها و مقرراتی که سازمان‌ها به‌عنوان راهنمای رفتار و فعالیت‌های خود از آنها استفاده می‌کنند اشاره دارد.

#### انواع برنامه‌های ثابت

**استانداردها:**<sup>۱</sup> معیار یا ملاکی که بتوان چیزی را با آن مقایسه کرد، استاندارد نامیده می‌شود.

مثلاً: این ملاک که هر عضو هیئت علمی باید در نیمسال هفته‌ای ۱۰ ساعت تدریس داشته باشد یک استاندارد است.

**رویه‌ها:**<sup>۲</sup> رویه عبارت است از: تعیین مراحل یا گام‌های متوالی پیوسته برای انجام دادن يك وظیفه: مثلاً هنگام مراجعه به بانک برای نقد کردن چك باید از مراحل متوالی پیوسته گذر کرد که رویه آن هستند.

**روش‌ها:**<sup>۳</sup> روش عبارت است از: تعیین چگونگی انجام دادن در هر يك از مراحل رویه: مثلاً در نقد کردن چك اولین مرحله مهمور کردن پشت چك است.

**مقررات:**<sup>۴</sup> احکام صریحی که بیان می‌کنند شخص چه باید بکند یا نباید بکند، مقررات نامیده می‌شود.

مثلاً: توقف ممنوع و استعمال دخانیات ممنوع است.

استانداردها، رویه‌ها، روش‌ها و مقررات کنترل و تصمیم‌گیری معمول در سازمان را تسهیل می‌کنند.

#### □ ۲- برنامه‌های موقت



برنامه‌های موقت یا تك کاربردی برای هدف ویژه یا دوره زمانی معین طراحی می‌شوند.

متداول‌ترین برنامه‌های موقت عبارت اند از: برنامه‌ها (پروگرام‌ها)، طرح‌ها (پروژه‌ها) و بودجه‌ها.

- 1- Standards
- 2- Procedures
- 3- Methods
- 4- Rules

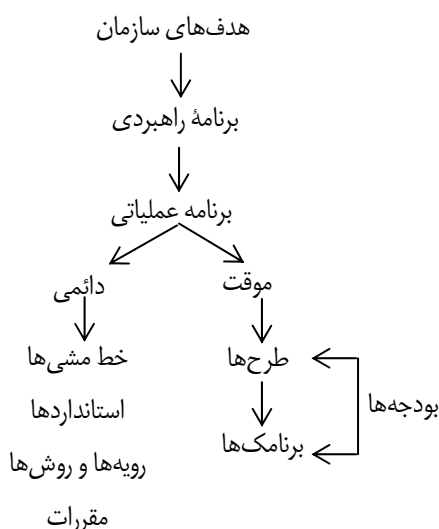
نکته ۱۱: آشناترین برنامه موقت، بودجه است. بودجه برنامه‌ای است که معین می‌کند چه مقدار از منابع سازمان به هدف‌های ویژه سازمانی اختصاص خواهد یافت.

### ۳- برنامه‌های مدت‌دار

برنامه‌ها را بر مبنای دامنه زمانی آنها نیز می‌توان طبقه‌بندی کرد. از این لحاظ سه نوع برنامه قابل تشخیص است: کوتاه‌مدت<sup>۱</sup>، میان‌مدت<sup>۲</sup>، درازمدت<sup>۳</sup>. مدیران برای هدایت عملیات جاری برنامه‌ریزی می‌کنند (کوتاه‌مدت)، برای تداوم و استمرار عملیات برنامه تهیه می‌کنند. (میان‌مدت)، بالاخره درصد رشد و توسعه فعالیت سازمان و بقای آن هستند (برنامه درازمدت). بیشترین انعطاف‌پذیری در برنامه‌های کوتاه‌مدت است؛ زیرا که در آنها ساختار راهبرد و کمیت را ثابت در نظر می‌گیرند.

### ۴- برنامه‌های راهبردی و عملیاتی

برنامه‌هایی که در بالاترین سطح سازمان تهیه می‌شوند برنامه‌های راهبردی<sup>۴</sup> نام دارند و آن‌هایی که در سطوح پایین‌تر تهیه می‌شوند به برنامه‌های عملیاتی<sup>۵</sup> معروفند. تفاوت‌های نسبی میان آن‌ها از لحاظ چارچوب زمانی، وسعت و هدف است. برنامه راهبردی (استراتژیک) دارای چارچوب زمانی نسبتاً طولانی و قلمرو وسیع است و ناظر به فعالیت‌های تمام واحدهای سازمانی و شامل تعیین هدف‌های سازمانی است. برنامه عملیاتی دارای دامنه زمانی کوتاه و قلمرو محدود است و در آن فرض بر این است که اهداف معلوم شده و از این رو طرق و وسایل نیل به اهداف مورد توجه قرار می‌گیرند.



شکل ۵-۵- رابطه هدف‌ها با انواع برنامه‌ها

### ۵- اهمیت برنامه‌ریزی

به نظر می‌رسد که در مدیریت سازمان‌ها، امر برنامه‌ریزی در درجه اول اهمیت قرار دارد. این اهمیت از آنجا ناشی می‌شود که برنامه‌ریزی مؤثر، رفتار مدیریت و سازمان را عمیقاً تحت تأثیر قرار داده و کنترل مؤثر را امکان‌پذیر می‌سازد. برنامه‌ها، مبنای لازم برای کارگزینی، هماهنگی و هدایت و رهبری را فراهم می‌کنند و با مشخص کردن جوانب عملی و رفتاری فعالیت‌های سازمان (چه کسی، چه را، کجا، چه موقع، چگونه باید انجام دهد)، میزان بالاترین کفایت را کاهش می‌دهند.

- 1- Short - range
- 2- Middle -range
- 3- Long- range
- 4- Strategic plans
- 5- operational plans

## سازماندهی

عبارت است از فراگرد نظم و ترتیب دادن به کار و تقسیم و تخصیص آن بین اعضای سازمان به طوری که هدف‌های سازمانی با اثربخشی تحقق پیدا کند. سازماندهی موجب پیدایش ساختار سازمان می‌شود.

از طریق فراگرد سازماندهی، افراد به صورت گروهی در ساختار و روابط متشکلی قرار می‌گیرند تا با توانایی‌های لازم و کافی، کار مؤثری را برای رسیدن به هدف‌های معین انجام دهند.

در نتیجه سازماندهی، از قابلیت‌ها و توانایی‌های افراد به طور مناسب و شایسته استفاده می‌شود.

**فراگرد سازماندهی:** پس از تعیین اهداف کار، و تدوین اهداف فرعی، خط مشی‌ها و برنامه‌ها، جریان سازماندهی طی مراحل زیر صورت می‌گیرد:

- ۱- تشخیص فعالیت‌های لازم برای رسیدن به اهداف و اجرای خط‌مشی و برنامه‌ها.
  - ۲- گروه‌بندی فعالیت‌ها با توجه به منابع انسانی و مادی موجود و تشخیص بهترین طریقه استفاده کردن از آن‌ها.
  - ۳- دادن اختیار عمل و حق دستوردهی و تصمیم‌گیری برای انجام دادن کار به مسئول هر گروه.
  - ۴- ارتباط دادن واحدهای گروه‌بندی شده به یکدیگر به صورت عمودی و افقی از طریق روابط اختیار، شبکه ارتباطی و نظام اطلاعاتی.
- اجرای مراحل فوق مبتنی بر اصول سنتی مدیریت است. اهم این اصول عبارتند از:
- تقسیم کار<sup>۱</sup> بر مبنای تخصص، گروه‌بندی وظایف<sup>۲</sup>، حیطة نظارت، وحدت فرمان و سلسله‌مراتب، تمرکز و عدم تمرکز.

## ساختار سازمان

به نظر رایج‌تر ساختار سازمان از ۳ جزء تشکیل شده است: پیچیدگی، رسمیت و مرکزیت. پیچیدگی یعنی میزان تفکیک، تمایز و گوناگونی موجود در سازمان (میزان تقسیم کار، گروه‌بندی وظایف و تعداد سطوح در سلسله‌مراتب سازمانی). رسمیت یعنی اینکه تا چه حد سازمان به قواعد و مقررات و رویه‌ها برای هدایت رفتار کارکنان خود پایبند است؟ مرکزیت یعنی قدرت و اختیار تصمیم‌گیری در سازمان در دست چه کسی است؟ استونر هم ساختار سازمان را متشکل از ۵ جزء می‌داند.

- ۱- **تخصصی کردن فعالیت‌ها:** یعنی تقسیم کار و گروه‌بندی وظایف
  - ۲- **استاندارد کردن فعالیت‌ها:** یعنی یک شکل و یک دست کردن امور و فعالیت‌ها با استفاده از شرح وظایف، دستورالعمل عملیات و قواعد و مقررات
  - ۳- **هماهنگ کردن فعالیت‌ها:** یعنی یکپارچه کردن فعالیت واحدها و گروه‌های سازمانی با استفاده از رویه‌ها
  - ۴- **متمرکز و نامتمرکز کردن تصمیم‌گیری:** یعنی تعیین مرکز قدرت یا اختیار تصمیم‌گیری در سازمان
  - ۵- **اندازه واحد کار:** یعنی چه تعداد کارمند در یک واحد با هم کار می‌کنند (حیطه نظارت)
- عوامل تعیین‌کننده ساختار سازمانی عبارتند از:
- ۱- راهبرد سازمان
  - ۲- تکنولوژی سازمان
  - ۳- نیروی انسانی شاغل در کل سازمان
  - ۴- اندازه کل سازمان

## تقسیم‌بندی کار و گروه‌بندی وظایف

تقسیم کار عبارت است از تفکیک وظایف میان افراد به طوری که هر فرد به جای انجام دادن همه کارها مسئول وظیفه یا مجموعه وظایف معینی شود. گروه‌بندی وظایف عبارت است از: تفکیک فعالیت‌های سازمان به طوری که وظایف و مشاغل مشابه و مرتبط در واحدهای معینی انجام گیرند. مبنای تقسیم کار برای تشکیل واحدهای سازمانی عبارتند از:

- ۱- **تعداد افراد:** ساده‌ترین طریق گروه‌بندی فعالیت، تخصیص افراد برحسب تعداد است؛ مثلاً اگر سه سرپرست و سی مستخدم داشته باشیم می‌توانیم مستخدمان را به سه گروه ده نفری تقسیم کنیم و برای هر گروه یک سرپرست قرار دهیم.
- ۲- **کارکردها (وظایف):** رایج‌ترین روش گروه‌بندی فعالیت برحسب کارکردهاست بر این مبنا کار دانشگاه‌ها ممکن است به بخش‌های آموزش، پژوهش امور دانشجویی، امور مالی و.... تقسیم شود.
- ۳- **زمان:** گاهی نوع فعالیت‌های سازمان ایجاب می‌کند که آن را برحسب زمان تقسیم و گروه‌بندی کنند. مثلاً کارخانه‌هایی که ۲۴ ساعته کار می‌کنند به ۳ شیفت ۸ ساعته تقسیم زمان می‌شوند.

- ۴- **تولیدات یا خدمات:** کار دانشگاه‌ها بر حسب فعالیت‌های خدماتی آن می‌تواند به ۲ بخش آموزش و پژوهش تقسیم شود.
- ۵- **ارباب رجوع:** واحدهای آموزشی را بر حسب ارباب رجوع می‌توان به دبستان، راهنمایی، دبیرستان، تعلیمات بزرگسالان و... تقسیم کرد.
- ۶- **موقعیت مکانی یا جغرافیایی:** مثلاً یک سازمان بازرگانی ممکن است بر این اساس واحدهای فروش در نقاط مختلف شهر و استان یا کشور به‌وجود آورد.
- ۷- **فراگرد کار (مراحل عملیات):** در کارخانه‌ها، تولید محصول مستلزم مراحل مختلف است که با توجه به ابزارها و مهارت‌های تخصصی مورد نیاز در واحدهای ویژه‌ای صورت می‌گیرد. از این رو، کار تولید با توجه به مراحل و توالی عملیات تخصصی به واحدهای مختلفی تقسیم می‌شود.

**نکته ۱۲: در آموزش و پرورش مهم‌ترین فراگرد، فعالیت تدریس است که خود عمل تدریس هرگز مبنای تقسیم قرار نمی‌گیرد.**



**هماهنگی<sup>۱</sup>:** تقسیم وظایف و تشکیل واحدهای کار و فعالیت، هماهنگی آن‌ها را الزامی می‌سازد. هماهنگی عبارت است از فراگرد ایجاد وحدت و یگانگی میان فعالیت‌های واحدهای مختلف سازمان به نحوی که هدف‌های سازمان به‌طور مؤثر تحقق یابند. وسعت هماهنگی به ماهیت وظایف و میزان وابستگی آن‌ها در واحدهای گوناگون سازمان بستگی دارد. هماهنگی بیشتر احتمالاً در مورد کارهای غیرمعمول و غیرقابل پیش‌بینی سودمندتر است.

### حیطه نظارت<sup>۲</sup>



حیطه نظارت به زبان ساده اشاره می‌کند به تعداد زیردستانی که مستقیماً زیر نظر یک مدیر انجام وظیفه می‌کنند و به او گزارش می‌دهند. بنابراین، حیطه نظارت اندازه و وسعت واحد کار را مشخص می‌کند. تعیین وسعت یا اندازه مناسب حیطه نظارت به دو دلیل اهمیت دارد. اولاً: حیطه نظارت بر نحوه استفاده مؤثر سازمان از میدان و عملکرد مؤثر زیر دستان اثر می‌کند. اگر حیطه نظارت بسیار وسیع باشد کنترل آن از توان مدیر خارج است و اگر حیطه نظارت کوچک و محدود باشد از توانایی مدیر کمتر استفاده می‌شود. ثانیاً: میان حیطه نظارت و ساختار سازمان رابطه‌ای برقرار است. اندازه و وسعت حیطه نظارت، ساختار سازمانی را به‌طور نسبی «بلند» یا «مسطح» می‌سازد، تعداد سطوح مدیریت و سرپرستی را افزایش و کاهش می‌دهد.

### ساختار سازمانی مسطح و بلند



همان‌طور که حیطه نظارت بر ساختار سازمان اثر می‌گذارد بلند یا مسطح بودن نسبی ساختار نیز، به نوبه خود، در روابط و رفتار سازمانی تأثیر دارد. وقتی که حیطه نظارت بسیار وسیع باشد و یک سرپرست زیردستان زیادی داشته باشد در این صورت ساختار سازمانی مسطح می‌شود و زمانی که حیطه نظارت کوچک باشد رده‌های مدیریتی و سرپرستی افزایش پیدا می‌کند و ساختار سازمان بلند می‌شود. محدود بودن ارتباط فردی و نظارت مستقیم مدیر با زیردستان از معایب سازمان مسطح است و در صورتی که افراد زیردست از لحاظ حرفه‌ای شایسته و کارآزموده باشند و نیاز چندانی به راهنمایی و نظارت دائمی مافوق نداشته باشند این سازمان موفق عمل می‌کند. در سازمان بلند هم مشکلات ارتباطی وجود دارد چون برای انتقال اطلاعات و دستورات از بالاترین رده مدیریت تا رده عملیاتی، مسیری طولانی باید طی شود و همچنین از آنجا که ارتباطات از طریق چند رده صورت می‌گیرد احتمال تحریف یا تأخیر در تصمیمات و دستورات وجود دارد که نتیجه آن کندی کار و تضعیف روحیه افراد رده‌های پایین است. مشکل دیگر ساختار سازمانی بلند این است که به علت محدود بودن حیطه نظارت و زیاد بودن راه‌های مدیریت، باید سرپرستان و مدیران زیادی به کار گرفته شوند که این امر هزینه‌های پرسنلی و اداری گزافی بر سازمان تحمیل می‌کند.

**عوامل تعیین‌کننده حیطه نظارت:** چون وسعت و اندازه حیطه نظارت بر طرز کار سازمان مؤثر است، از این رو انتخاب حیطه مناسب اهمیت خاصی در مدیریت و سازماندهی دارد.

عوامل زیر در تعیین حیطه نظارت مؤثر دخالت می‌کنند.

- ۱- **مدت زمانی که صرف کار نظارت و سرپرستی می‌شود:** مدیر هر چقدر بتواند فرصت بیشتری به وظیفه نظارت و سرپرستی اختصاص دهد حیطه نظارت او می‌تواند به همان اندازه وسیع‌تر باشد.

1- Coordination  
2- Span of Control

- ۲- **قابلیت ذهنی و سازگاری مدیر:** تفاوت‌های فردی از جمله ویژگی‌های شخصیتی، توانایی جسمی و ذهنی در تعیین حدود حیطه نظارت مؤثرند. مدیری که از چنین توانایی‌هایی برخوردار باشد می‌تواند تعداد افراد بیشتری را سرپرستی کند.
- ۳- **پیچیدگی موقعیت یا کار:** نظارت و سرپرستی واحدهای کار ساده، آسان‌تر است، بنابراین برای مدیری که وظایف مختلفی را سرپرستی می‌کند حیطه نظارت می‌تواند کوچک باشد ولی مدیرانی که کارهای ساده و مشابهی را سرپرستی می‌کنند حیطه نظارت می‌تواند وسیع‌تر باشد.
- ۴- **سایر وظایف مدیر:** این مورد با عامل اول در ارتباط است.
- ۵- **ثبات عملیات:** جابه‌جایی و نقل و انتقال زیاد کارکنان تحت سرپرستی نظارت موثر را مشکل‌تر می‌کند.
- ۶- **شایستگی زیردستان:** افراد زیردست هرچه قابلیت و توانایی و تجربه بیشتری داشته باشند نظارت به همان اندازه آسان‌تر است. حیطه نظارت مطلوب که برای همه مدیران و در همه سازمان‌ها قابل استفاده و کاربرد باشد، وجود ندارد.

## □ وحدت فرمان

وحدت فرمان (دستور) یکی از اصول سنتی مدیریت است که به موجب آن هر زیردست برای اجرای وظایف خود باید فقط از یک سرپرست مافوق دستور بگیرد و مستقیماً پاسخگوی او باشد. این اصل شالوده زنجیر فرمان یا سلسله‌مراتب را پدید می‌آورد. وحدت فرمان با اصل دیگر مدیریت، یعنی زنجیر فرمان یا سلسله‌مراتب<sup>۲</sup> بستگی دارد. سلسله‌مراتب به یک سلسله از روابطی اشاره می‌کند که از رأس سازمان (مدیر سازمان) شروع و در پایین به کارکنان عملیاتی ختم می‌شود. سلسله‌مراتب یا زنجیر فرمان به صورت یک هرم تصور می‌شود. **سلسله‌مراتب:** زنجیر فرمان یا سلسله‌مراتب مجرای رسمی سازمانی برای تعیین اختیار، مسئولیت و ارتباطات است. اصول وحدت فرمان و سلسله‌مراتب در زمانی که سازمان‌ها نسبتاً ساده و کوچک بودند کاربرد بیشتری داشتند. سازمان‌های پیچیده و بزرگ امروزی بر اثر تبعیت از این قبیل اصول سازماندهی دچار مشکلاتی می‌شوند.

## □ اختیار

مفهوم دیگری که در سازماندهی و مدیریت سازمان اهمیت فراوان دارد، اختیار رسمی<sup>۳</sup> است که روابط سلسله‌مراتبی میان سطوح مدیریت و مراکز تصمیم‌گیری بر مبنای آن به وجود می‌آیند. درواقع، اختیار رسمی و قدرت<sup>۴</sup> ناشی از آن، وسیله انجام‌دادن وظایف و مسئولیت‌ها، برای رسیدن به هدف‌های سازمانی است.

به عقیده سایمون، اختیار یعنی قدرت تصمیم‌گیری برای هدایت فعالیت و اعمال دیگران، تحلیل کلاسیک اختیار به وسیله ماکس وبر، جامعه‌شناس آلمانی، صورت گرفته است. از نظر او، اختیار عبارت است از اطاعت بلاشروط و ارادی افراد از مافوق براساس این باور که مافوق حق دارد اراده خود را بر آنان اعمال کند و عدم اطاعت از آن نارواست، برای توضیح این مفهوم لازم است ابتداء به مفهوم قدرت پی ببریم. قدرت و اختیار هر دو وسیله کنترل اجتماعی محسوب می‌شوند. قدرت جنبه تحمیلی دارد و اطاعت و قبول آن غیرارادی و توأم با مقاومت است در مقابل، اختیار ارادی و داوطلبانه است. فایول، اختیار را به عنوان، «حق صدور دستور و طلب اطاعت از آن» تعبیر کرده است.

بنابراین، اختیار با مقام و منصب سازمانی مرتبط است. هر مقام یا سمت سازمانی دارای حقوق ویژه و لاینفکی است که شخص به هنگام احراز مقام، بدان دست می‌یابد و مطابق آن رفتار می‌کند. پس اختیار در سازمان از مقام رسمی فرد ناشی می‌شود. فرد با احراز مقام رسمی به اختیارات آن دست می‌یابد و با کناره‌گیری از مقام، آنها را از دست می‌دهد. منشأ اختیار رسمی چیست؟ در نگرش کلاسیک یا سنتی منشأ اختیار جامعه و قوانین آن است. سازمان‌ها به موجب قانون ایجاد می‌شوند و مدیران آنها به موجب قانون حق و اختیار دارند که دستور بدهند و زیردستان مجبورند اطاعت کنند. بارنارد، با ارائه نگرش تازه‌ای، اختیار را ناشی از پذیرش زیردستان می‌داند. او استدلال می‌کند که قوانین و دستورات مشروع اطاعت می‌شوند ولی نه هر دستوری و نه در هر شرایطی. نکته مهم این است که زیردستان تصمیم می‌گیرند که اطاعت کنند یا نه.

به نظر بارنارد، برای اینکه دستوری مشروعیت پیدا کند و از طرف زیر دستان مورد پذیرش قرار گیرد، لازم است چهار شرط زیر به‌طور همزمان موجود باشند:

- ۱- دستور قابل فهم باشد و زیردستان آن را درک کنند.
- ۲- در تصمیم‌گیری برای اجرای دستور، زیردستان باید اعتماد پیدا کنند که دستور مغایر با هدف‌های سازمان نیست.

1- unity of command  
2- Hierarchy (chain of command)  
3- Formal authority  
4- Power

۳- زیردستان باید معتقد شوند که دستور با منافع شخصی آنها به طور کلی همخوانی و توافق دارد.

۴- زیردستان باید از لحاظ فکری و جسمی قادر باشند دستور را اجرا کنند.

بارنارد سازمان را به صورت نظام همکاری تلقی می کند در اینجا تمایل به همکاری یعنی اعضا برای ایجاد هماهنگی اختیار و اقدامات فردی خود را به دست جمع و گروه بسپارند.

تفویض اختیار عبارت است از انتقال اختیار و مسئولیت رسمی از مافوق به زیردست برای انجام دادن وظایف خاص. تفویض اختیار معمولاً به انتقال قدرت قانونی از رئیس به مرئوس اطلاق می شود.

بسیاری از رهنمودهای تفویض اختیار بر اصول کلاسیک مدیریت استوار است. با تقسیم کار، وظایف، مسئولیت های ویژه هر سمت و مقام سازمانی مشخص می شوند. مسئولیت انجام وظایف ایجاب می کند که به افرادی که سمت های سازمانی را بر عهده می گیرند به اندازه کافی اختیار تفویض شود تا بتوانند از عهده قبول مسئولیت برآیند.

سازمان هر چه بزرگ تر و گسترده تر باشد تفویض اختیار و تفویض مجدد در سطوح پائین تر بیشتر خواهد شد تا جایی که وظیفه یا مسئولیت بدون اتلاف وقت و بدون نیاز به کمک افراد دیگر عملی شود.

باید توجه داشت که در جریان تفویض فقط قسمتی از اختیارات مافوق واگذار می شود نه همه آن، به علاوه تفویض اختیار موجب نمی شود که مسئولیت از مافوق سلب شود.

### مزایای تفویض اختیار



در صورتی که تفویض اختیار به درستی انجام شود مزایای زیادی دارد. اولاً مدیران فرصت بیشتری برای برنامه ریزی و اقدامات اساسی دیگر پیدا می کنند ثانیاً از نیروهای تخصصی استفاده مؤثری به عمل می آید و افراد نزدیک به صحنه عملیات قادر به تصمیم گیری های مؤثرتری می شوند که احتمالاً مدیران رده بالا به دلیل دوری از صحنه بدان قادر نیستند. ثالثاً مشارکت زیردستان در امر تصمیم گیری موجب می شود که آنها اعتماد به نفس پیدا کنند و از لحاظ حرفه ای رشد نمایند و در انجام وظایف ابتکار و نوآوری به خرج دهند. رابعاً تصمیمات به موقع اتخاذ می شود و از ارجاع هر تصمیمی به رده بالاتر و اتلاف وقت جلوگیری به عمل می آید.

**اصل استثناء:** به موجب این اصل، تصمیم گیری درباره مسائل و مشکلات تکراری باید توسط مدیران رده های پایین اتخاذ شوند و مشکلاتی که جدید هستند و مستلزم تصمیم گیری غیرمعمول هستند به مدیران رده های بالا ارجاع گردند. این اصل جای مهمی در تفویض اختیار دارد و در تمام رده های مدیریت قابل استفاده است و رعایت آن موجب می شود مدیر به جای امور عادی و جزئی به مسائل بنیادی حیطه نظارت خود بپردازد.

**تمرکز<sup>۱</sup> و عدم تمرکز<sup>۲</sup>:** سازمانی که در آن اغلب اختیارات تصمیم گیری در دست مدیران بالاترین سطح سازمانی است، سازمان متمرکز نامیده می شود و سازمانی که در آن اختیارات تصمیم گیری در سطوح مختلف پراکنده شده است سازمان نامتمرکز نامیده می شود.

### سازمان غیرمتمرکز



تمرکز و عدم تمرکز گرایش های نسبی هستند، یعنی هر سازمانی به درجاتی متمرکز یا غیرمتمرکز است. تمرکز یا عدم تمرکز مطلق ناممکن است. تمرکز مطلق بدان معنی است که تمام اختیارات در دست یک شخص است. معنی ضمنی آن این است که مدیران زیردست، و در نتیجه، ساختار سازمانی، وجود ندارند.

عدم تمرکز مطلق یعنی تفویض کامل اختیارات مافوق و چنانکه می دانیم، این امر غیرممکن است. پس، عدم تمرکز و تمرکز بر دو انتهای طیفی قرار می گیرند که سازمان ها با توجه به میزان تفویض اختیار در آن ها، میان این دو نقطه در نوسان هستند.

گرایش سازمان به تمرکز یا عدم تمرکز به عوامل چندی بستگی دارد. مثلاً هر چه سازمان بزرگ تر باشد تعداد تصمیم گیری ها در آن بیشتر است. مثلاً امور مالی و قانونی به ندرت نامتمرکز است، در مقابل اداره امور پرسنلی و عملیاتی به صورت نامتمرکز است.

میزان عدم تمرکز در سازمان هنگامی بیشتر است که شرایط زیر موجود باشند:

۱- تعداد تصمیم گیری ها در سطوح پائین تر سلسله مراتب، بیشتر باشد.

۲- تصمیم گیری ها در سطوح پائین سلسله مراتب، اهمیت بیشتری داشته باشد.

۳- تصمیمات سطوح پایین تر بر فعالیت ها و وظایف بیشتری مؤثر واقع شوند.

1- Centralization  
2- Decentralization

۴- تصمیم‌گیری‌ها، تحت کنترل و بازرسی کمتری قرار گیرند و برای هر تصمیم، مقامات بالاتر مورد مشورت قرار نگیرد مزایای عدم تمرکز، همانا مزایای تقویض اختیار است: تسریع و تسهیل تصمیم‌گیری‌ها، اعتماد به نفس پیدا کردن و رشد حرفه‌ای زبردستان، تقویت روحیه کارکنان سطوح پایین‌تر و امکان نوآوری و ابتکار از سوی آنها، و ایجاد فرصت بیشتر برای مدیران ارشد در زمینه برنامه‌ریزی و ایفای وظایف اساسی.

**صف و ستاد<sup>۱</sup>:** مفهوم مهم دیگری که در سازماندهی و تشخیص روابط سازمانی اهمیت دارد، صف و ستاد است. در ارتباط با وظایف سازمانی، صف اشاره می‌کند به وظایفی که مستقیماً به تحقق هدف‌های خاص سازمان کمک می‌کنند. در مقابل، ستاد اشاره می‌کند به فعالیت‌هایی که به اجرای مؤثر وظایف مدد می‌رسانند بنابراین هدف سازمان ملاک تشخیص وظایف صف از ستاد است. در سازمان‌های آموزشی، وظایف آموزشی، وظایف صف است. وظایف دیگر نظیر برنامه‌ریزی، ارزش‌یابی، امور مالی و تدارکاتی و غیره وظایف ستادی محسوب می‌شوند.

**به عبارت دیگر:** واحدهای اجرایی در هر سازمان همان واحدهای صف هستند و واحدهای ستادی در زمینه‌های فنی و تخصصی نظیر برنامه‌ریزی، تحقیق، سازماندهی و تشکیلات، کنترل و ارزش‌یابی، امور مالی و کارگزینی، کارآموزی و بازآموزی به واحدهای صف کمک‌های مشورتی ارائه می‌دهند یا خدماتی نظیر نگهداری اموال، تدارکات، ترابری و انتشارات عرضه می‌دارند.

واحدهای ستادی سازمان به دو دسته کلی تقسیم می‌شوند: شخصی و تخصصی.

**ستاد شخصی<sup>۲</sup>:** شامل مشاوران و معاونانی است که خدمات آنان مورد استفاده شخص مدیر سازمان قرار می‌گیرد.

**ستاد تخصصی<sup>۳</sup>:** در سطوح مختلف سازمان، ستادهای مختلفی در زمینه‌های فنی، تخصصی و خدماتی معین به واحد اجرایی یاری می‌رسانند.

تمایز دیگر صف و ستاد از لحاظ الگوی اختیار است.

**اختیار صف:** الگوی واحدهای صف و افرادی که وظایف و مسئولیت‌های صفی را بر عهده دارند، همان روابط رسمی رئیس - مرئوس است که زنجیر فرمان یا سلسله‌مراتب سازمانی معرف آن است بنابراین، مدیران صف اختیار رسمی دارند و طبق موازین اختیار، حق دارند به زبردستان خود دستور دهند و انتظار اجرای آن را داشته باشند.

**اختیار ستاد:** وظایف واحدها و افراد ستادی شامل ارائه خدمات، مشاوره یا راهنمایی تخصصی به واحدهای صف است. افراد ستادی فاقد اختیار رسمی هستند. یعنی نمی‌توانند به افراد صف دستور دهند. اختیارات ستاد جنبه مشورتی دارد (چه در امور عمومی و چه تخصصی). آنها به واحدهای صف توصیه و پیشنهاد ارائه می‌دهند.

**اختیار وظیفه‌ای:** اختیار وظیفه‌ای اشاره می‌کند به وضعیتی که اختیار ستادی يك واحد یا عضو ستادی گسترش یافته شامل اختیار صف بر اموری خارج از واحد ستادی یا فراتر از وظیفه عادی عضو ستادی می‌شود.

به‌طور خلاصه می‌توان گفت که به موجب اختیار صف هر واحد یا مقامی در سلسله‌مراتب سازمانی بر واحد، یا مقامات پایین‌تر از خود حق نظارت و فرماندهی مستقیم دارد، اختیار ستاد محدود است به توصیه و مشورت به واحدهای صف بدون اینکه اختیار داشته باشد که توصیه خود را به عمل آورده و اختیار وظیفه‌ای به فرد متخصص یا واحد تخصصی اجازه می‌دهد که در مجموعه فعالیت‌های معین (مثلاً امور مالی یا فنی) دستورالعمل صادر نماید.

سازمان ماتریس<sup>۴</sup>: امروزه، به منظور تحقق موثر اهداف و پیشبرد و بهبود عملکردهای سازمانی، جریان سازماندهی و طراحی ساختار سازمان دستخوش تغییر شده است. یکی از شیوه‌های جدیدی که در سازماندهی کار رایج شده طرح ماتریس نام دارد. از این طرح غالباً برای اجرای پروژه‌ها و طرح‌های موقت استفاده می‌شود. مع هذا، در طراحی ساختار دائمی نیز می‌توان آن را به کار برد. به زبان ساده، سازمان ماتریس ترکیبی از گروه‌بندی واحدها بر حسب وظایف تخصصی و خدمات (تولید) است. در ساختار ماتریس، کارکنان متخصص به اجرای برنامه ویژه‌ای منصوب می‌شوند و تحت نظر و سرپرستی مدیر برنامه کار می‌کنند. علاوه بر آن، وظایف عادی و منظم خود در واحدهای تخصصی را نیز تحت نظر مدیران واحدها انجام می‌دهند. به عبارت دیگر، آنها تحت سرپرستی دوگانه انجام وظیفه می‌کنند.

روشن است که سازمان ماتریس با ایجاد دو خط اختیار، اصل وحدت فرمان را زیرپا می‌گذارد. در ساختار سازمان ماتریسی کارکنان سازمان تکلیف دوگانه‌ای دارند: دستورگیری از گروه تخصصی و گروه کار.

1- Line and staff  
2- Personal staff  
3- Specialized staff  
4- Matrix

## رهبری<sup>۱</sup>

پس از برنامه‌ریزی و سازماندهی، گام بعدی، فراهم کردن موجباتی است که اعضای سازمان را در جهت اهداف آن به حرکت و فعالیت در آورد. این کارکرد یا وظیفه با اصطلاحات گوناگونی توصیف شده است: فرماندهی، هدایت، انگیزش و رهبری؛ این وظیفه به هر نامی که نامیده شود مستلزم برقراری ارتباط مستقیم با افراد انسانی است.

هدف از رهبری و فرماندهی، راهنمایی زیردستان در جهت بهتر فهمیدن هدف‌های سازمان و برانگیختن آنان به کار و فعالیت موثر است. پیچیدگی فراگرد مدیریت وقتی بر مدیر آشکار می‌شود که عملاً به وظیفه رهبری می‌پردازد. در این کار او در درجه اول با افراد انسان سروکار دارد. **رهبری در مدیریت:** منظور از رهبری در مدیریت، فراگرد اثرگذاری و نفوذ در رفتار اعضای سازمان برای یاری و هدایت آن‌ها در ایفای وظایف سازمانی است. رهبری در سازمان‌ها سه ویژگی دارد.

**اولاً،** رهبری مستلزم وجود افرادی است که به‌عنوان زیردستان یا پیروان، دستورات رهبر را با میل و اراده بپذیرند.

**ثانیاً،** در جریان رهبری، توزیع قدرت میان رهبر و زیردستان نابرابر است.

**ثالثاً،** رهبر علاوه بر اینکه به‌طور مشروح (قانونی) قادر به هدایت زیردستان است، همچنین می‌تواند اعمال نفوذ کند و بر رفتار زیردستان اثر بگذارد.

فرنج و ریون قدرت رهبری مدیران را ناشی از منابع پنجگانه زیر می‌دانند که در هر سطحی از سلسله‌مراتب سازمان ممکن است مورد استفاده قرار گیرند:

**۱- قدرت ناشی از پاداش:** مبتنی است بر توانایی شخص به پاداش دهی به شخص دیگر در قبال اجرای دستور یا برآوردن خواست او. مدیرانی که در مقابل انجام وظایف، به زیردستان پاداش می‌دهند از این قدرت برخوردارند.

**۲- قدرت ناشی از اجبار:** مبتنی است بر توانایی شخص به تنبیه شخص دیگر در صورت عدم اطاعت یا عدم انجام وظیفه. در سازمان‌ها، محروم کردن از امتیازات کوچک شغلی تا اخراج از کار، دامنه تنبیه را تشکیل می‌دهد.

**۳- قدرت ناشی از قانون (مقام):** این نوع قدرت منطبق است بر مفهوم اختیار و هنگامی تحقق پیدا می‌کند که زیردست قبول کند، مافوق قانوناً حق دارد در چارچوب معینی دستور دهد یا اعمال قدرت نماید. مانند مدیری که در چارچوب قوانین سازمان به زیردستان خود دستور می‌دهد.

**۴- قدرت ناشی از تخصص:** وقتی دستوردهنده از دانش یا تخصص ویژه‌ای برخوردار است که دستورگیرنده فاقد آن است مثلاً وقتی پزشک دارویی برای ما تجویز می‌کند ما به قدرت تخصصی او اطمینان داریم و از این رو تجویز داروی او را قبول می‌کنیم.

**۵- قدرت ناشی از شخصیت (ارجاعی):** مبتنی است بر میل و اشتیاق دستورگیرنده به تقلید از دستوردهنده یا به همانندگردی با او. مثلاً مدیری که به دلیل ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری زیردست از او اطاعت می‌کند.

هر يك از پنج مبنای قدرت، بالقوه، در مقام یا سمت مدیران وجود دارند. میزان معینی قدرت قانونی (اختیار) همیشه ملازم با مقام مدیر است. قدرت قانونی به این دلیل اهمیت دارد که به روابط سلسله‌مراتبی شکل می‌دهد و زمینه استفاده از سایر انواع قدرت را در چارچوب این روابط فراهم می‌سازد.

بالاخره، در خاتمه بحث رهبری، به وظیفه بسیار مهم و حساس مدیران و سرپرستان در زمینه ایجاد انگیزه کار و فعالیت تاکید می‌کنیم. انگیزه، حالت یا وضعی روانی است که رفتار را در جهت هدف یا هدف‌هایی نیرو می‌دهد، فعال می‌سازد و هدایت می‌کند. انگیزه مستقیماً قابل مشاهده نیست. انگیزه‌ها «چراهای» رفتار هستند.

چون گاهی انگیزه را با هدف اشتباه می‌کنند، لذا، تشخیص آن‌ها از یکدیگر ضرورت دارد. هدف‌ها، بیرون از فرد قرار دارند و به‌عنوان نتایج مطلوب و مورد انتظار، افراد را برانگیخته و به سوی خود جلب می‌کنند. وظایف سازمانی هر اندازه هم که دقیق و حساب شده باشند تا زمانی که کارکنان انگیزه کار و فعالیت نداشته باشند، به‌طور موثر به مرحله عمل در نخواهد آمد. انگیزه یا محرك کارکنان ممکن است کاملاً درونی باشد ولی غالباً لازم است که مدیر از محرکات بیرونی برای انگیزش آنان استفاده کند.

افراد انسان علاوه بر رفع نیازهای اساسی، جویای موقعیت‌هایی هستند که بتوانند نیازهای درونی خود را از لحاظ کسب منزلت و احترام، اهمیت و موفقیت و رشد و پیشرفت ارضا نمایند.

## قابلیت‌های رهبری

**هرسی و بلانچارد** برای رهبری و اثرگذاری بر رفتار زیردستان قابلیت‌های سه‌گانه زیر را موثر دانسته‌اند:

۱- **تشخیص:** توانا بودن مدیر به فهم موقعیتی که می‌کوشد تحت تأثیر قرار دهد. تشخیص یک توانایی شناختی است که بر مبنای آن فهم موقعیت فعلی و پیش‌بینی موقعیت آینده میسر می‌شود.

۲- **سازگاری:** توانا بودن مدیر به انطباق رفتار خود و سایر منابعی که در اختیار دارد با شرایط و عوامل موجود در موقعیت، سازگاری و انطباق، یک توانایی رفتاری است.

۳- **ارتباط:** توانا بودن مدیر به برقراری ارتباط با دیگران. ارتباط برقرار کردن یک توانایی فراگردی یا عملیاتی است.

قابلیت‌های فوق به مرور از راه یادگیری علوم رفتاری، تجربه، کارورزی حاصل می‌شوند.

عوامل مهمی که در موقعیت‌های رهبری موثر شناخته شده‌اند عبارتند از:

(۱) سبک و انتظارات رهبر (۲) سبک و انتظارات فرادستان (۳) سبک و انتظارات و رفتار زیردستان (۴) شرایط لازم برای انجام وظایف (۵) ارزش‌ها و انتظارات سازمان (۶) انتظارات و رفتار هم‌ترازان (۷) زمان (۸) گروه‌های غیررسمی.

سبک اشاره به الگوهای رفتاری شخص می‌کند که در جریان کار و فعالیت سازمانی پیوسته بروز می‌کند و دیگران به موجب آن او را می‌شناسند. منظور از انتظارات اشاره به ادراک نقش و وظایف خود و نقش و وظایف دیگران در محیط سازمان است.

**مدل پنجره جوهری:** جوزف لاف و هری اینگهام این مدل را برای مطالعات پویایی‌شناسی گروهی ابداع کرده‌اند. طبق این چارچوب شخص دارای ویژگی‌های شخصیتی معینی است که بر خود یا بر دیگران معلوم و نامعلوم است.

طبق این مدل اگر بخواهیم شخصیت رهبری مدیر را بر حسب مفاهیم مدل پنجره جوهری ملاحظه کنیم ۴ عرصه زیر قابل مشاهده است:

۱- عرصه عمومی: هر مدیری در محیط کار و فعالیت سازمانی، احساسات، نگرش‌ها، انگیزه‌ها، آگاهی‌ها، مهارت‌ها و رفتارهای خاصی از خود بروز می‌دهد آن بخش از موارد نامبرده که هم بر خود او و هم بر اعضای دیگر گروه او معلوم است عرصه عمومی یا باز شخصیت رهبری را تشکیل می‌دهد که مشخصه این عرصه مبادله آزاد اطلاعات میان مدیر و اعضای گروه است.

۲- عرصه کور: آن بخش از چیزهایی که در رفتار رهبری مدیر بر خود او نامعلوم ولی بر دیگران معلوم است. نقطه کور شخصیت رهبری را به وجود می‌آورد مثلاً وقتی مدیر در گروه کار حاضر می‌شود رفتار او دارای ویژگی‌هایی است که خود از آنها اطلاع ندارد ولی دیگران آن‌ها را می‌بینند و درک می‌کنند.

۳- عرصه خصوصی: آن بخشی از شخصیت رهبری مدیر که بر خود او معلوم ولی بر دیگران نامعلوم است عرصه خصوصی یا پنهان تلقی می‌شود. مانند پاره‌ای از ویژگی‌های شخصیتی مدیر که تمایل ندارد اطلاعاتی در مورد آن‌ها در اختیار دیگران بگذارد.

۴- عرصه تاریک: آن بخش از شخصیت رهبری مدیر که هم بر خود او و هم بر دیگران بالقوه نامعلوم است.

دو فراگرد وجود دارد که از طریق آن مدیر می‌تواند صورت‌بندی پنجره جوهری خود را دگرگون سازد.

۱- ستاندن و دادن بازخورد ۲- آشکارسازی

مثلاً مدیر مدرسه‌ای که پس از اعلام تصمیم در یک زمینه کاری مشترک با معلمان، در صدد اطلاع از واکنش‌ها و عکس‌العمل‌های آنان برمی‌آید و معلمان هم به نوبه خود از دادن نظرهای و بیان نگرش‌های خود در آن مورد مضایقه نمی‌کنند هر دو جریان بازخورد را تسهیل می‌کنند.

دادن بازخورد باعث می‌شود از عرصه کور کاسته شده و به عرصه عمومی افزوده شود.

فراگرد دیگری که شکل پنجره جوهری را تغییر می‌دهد آشکارسازی است. آشکارسازی، حرکتی است از سوی مدیر در دادن اطلاعاتی راجع به خود که قبلاً برای زیردستان نامعلوم بوده است البته این اطلاعات، اطلاعات زندگی شخصی نیست بلکه آشکارسازی از سوی مدیر محدود به حیطه کار و

عملیات است. مدیر با آشکارسازی از عرصه خصوصی پنجره جوهری خود کاسته و از طرف دیگر به عرصه عمومی اضافه می‌کند در وضعیت‌هایی که ارتباطات از نوع بازخورد آشکارسازی، به‌طور همزمان میان مدیر و زیردستان برقرار می‌گردد نه تنها توسط کاسته شدن در عرصه خصوصی به عرصه عمومی اضافه می‌شود بلکه این امر باعث می‌شود قسمتی از عرصه تاریک شخصیت رهبر هم آشکار شده و به عرصه عمومی اضافه شود.

## نظارت و کنترل

وظیفه قابل بحث دیگر در مدیریت، کنترل است که به موجب آن معلوم می‌شود اقدامات و فعالیت‌های سازمان تا چه اندازه در جهت هدف‌ها، و مطابق با موازین پیش‌بینی شده است.

فراگرد کنترل میزان پیشرفت در جهت هدف‌ها را اندازه‌گیری می‌کند و مدیران را قادر می‌کند که انحراف از برنامه را به موقع تشخیص دهند و اقدامات اصلاحی لازم را به عمل آورند. کنترل غالباً فراگردی تلقی می‌شود که شامل چهار مرحله است:

**مرحله اول،** تعیین ملاک‌ها و روش‌های سنجش عملکردها است که شامل همه جوانب کار و فعالیت‌های سازمان می‌شود. برای اینکه ملاک‌ها موثر باشند، باید اولاً دقیق، ثانیاً مورد قبول اعضای سازمان و ثالثاً، دارای روش‌های اندازه‌گیری درست و متناسب باشند.

**مرحله دوم،** مستلزم نظارت عملکردها و سنجش و اندازه‌گیری آنهاست.

**مرحله سوم،** بازنگری و مقایسه نتایج حاصله از سنجش عملکردها با ملاک‌ها و هدف‌های تعیین شده است: اگر تفاوت‌ها و انحرافات مشاهده شود، در مرحله چهارم، اقداماتی برای تصحیح عملکردها صورت می‌گیرد. غالباً عمل تصحیح مستلزم تلاش‌هایی در جهت هدایت رفتارها و بالابردن میزان عملکرد تا سطح مطلوب است.

فراگردهای کنترل سازمانی را می‌توان تحت سه عنوان کلی طبقه‌بندی کرد:

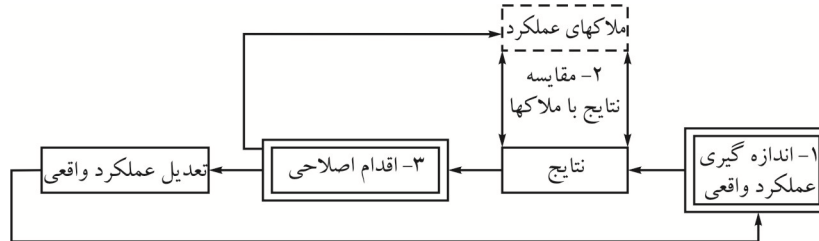
۱- کنترل پیشگیر یا مقدماتی

۲- کنترل همگام عملیات

۳- کنترل بازخوردی (یا نهایی)

رایج‌ترین هم کنترل را به سه مرحله تقسیم می‌کند:

۱- اندازه‌گیری عملکرد واقعی      ۲- مقایسه عملکرد واقعی با یک ملاک      ۳- اقدام مدیریتی برای انجام اصلاحات



شکل ۶-۱- فراگرد کنترل سه مرحله‌ای رایج

۱- **کنترل پیشگیر یا مقدماتی:** این نوع کنترل درصدد است که از انحرافات در کیفیت و کمیت منابع انسانی، مادی و مالی مورد استفاده سازمان، پیشاپیش جلوگیری کند. مهم‌ترین وسیله اعمال کنترل مقدماتی، اجرای خط‌مشی‌های سازمانی است. کنترل مقدماتی منابع انسانی از طریق اعمال شرایط گزینش و استخدام و انتصاب افراد صورت می‌گیرد.

۲- **کنترل همگام عملیات:** وسیله اصلی این کنترل، فعالیت سرپرستی و هدایت است. در این نوع کنترل، شرح وظایف شغلی هر فرد ملاک عمل قرار می‌گیرد.

۳- **کنترل بازخورد:** این نوع کنترل ناظر به نتایج نهایی کار است. مفهوم بازخورد به زبان ساده این است که نتایج اقدامات گذشته راهنمای اقدامات آینده باشد.

## اهمیت کنترل

سازمان‌ها در معرض تغییرات مداوم قرار دارند، فعالیت آنها روزبه‌روز پیچیده‌تر می‌شود، کارکنان سازمان افراد انسان هستند و رفتار آنها بدون خطا و اشتباه نیست و تفویض اختیار برای تسهیل کار اجتناب‌ناپذیر است. همه این موارد، ضرورت کنترل و نظارت و اهمیت آن را آشکار می‌سازند. ویژگی‌های کنترل اثربخش: (۱) قابل فهم باشد. (۲) از الگوهای سازمانی تبعیت کند (۳) انحراف‌ها را به سرعت ثبت کند (۴) انعطاف‌پذیر باشد (۵) صرفه‌جویانه باشد.

## ارتباط

ارتباط، به زبان ساده یعنی انتقال اطلاعات و فهم معنی بین اشخاص. عمل انتقال به‌وسیله هر نوع رفتاری که در امر مبادله اطلاع و معنا موثر باشد صورت می‌گیرد. از این رو ارتباط را به صورت گوناگون تعریف می‌کنند: ۱- تبادل اطلاعات با استفاده از توانایی‌های انسانی یا رسانه‌های تکنولوژیکی ۲- مبادله عقاید و افکار یا قلمرو وسیع مبادله اندیشه‌های انسانی ۳- فراگرد دادن و ستاندن اطلاعات. ارتباط عملی است برای تفهیم و تفهم.