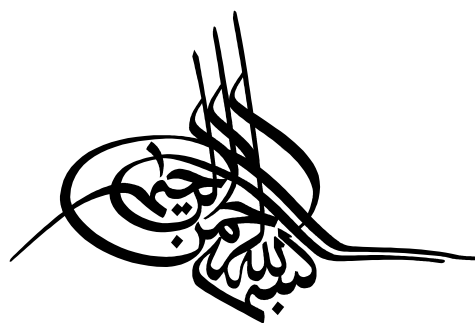




سازمان مدیریت آموزشی (مبانی نظری، اصول، رفتار سازمانی)

مجموعه:

مدیریت آموزشی

مؤلف:

دکتر مسن فرهمندفواه

دکتر

فرهمندهخواه، حسن

سازمان مدیریت آموزشی (مبانی نظری، اصول، رفتار سازمانی) / دکتر حسن فرهمندهخواه

مشاوران صعود ماهان: ۱۴۰۴

۴۸۲ص: جدول، نمودار (آمادگی آزمون دکتری رشته مدیریت آموزشی)

ISBN: 978-600-458-630-6

فهرستنویسی بر اساس اطلاعات فیفا.

فارسی - چاپ اول

مدیریت آموزشی

دکتر حسن فرهمندهخواه

ج - عنوان

رده بندی کنگره:

LB۲۸۰۵ / م۲ ۱۳۹۴

۳۷۱/۲۰۷۶

رده بندی دیویی

۳۱۲۱۴۸۶

کتابخانه ملی ایران



انتشارات مشاوران صعود ماهان

- ☐ نام کتاب: سازمان مدیریت آموزشی (مبانی نظری، اصول، رفتار سازمانی)
- ☐ مدیران مسئول: هادی و مجید ستاری
- ☐ مولف: دکتر حسن فرهمندهخواه
- ☐ مسئول تولید: سمیه بیگی
- ☐ ناشر: مشاوران صعود ماهان
- ☐ نوبت و تاریخ چاپ: (ویرایش اول) / ۱۴۰۴
- ☐ تیراژ: ۱۰۰۰ نسخه
- ☐ قیمت: ۱۶۰/۰۰۰ ریال
- ☐ شابک: ISBN ۹۷۸-۶۰۰-۴۵۸-۶۳۰-۶

انتشارات مکتب ماهان: تهران - خیابان سهروردی شمالی - خیابان میرزا زینالی شرقی (خیابان کیهان) - پلاک ۵۱

تلفن: ۸۸۱۰۵۰۴۰

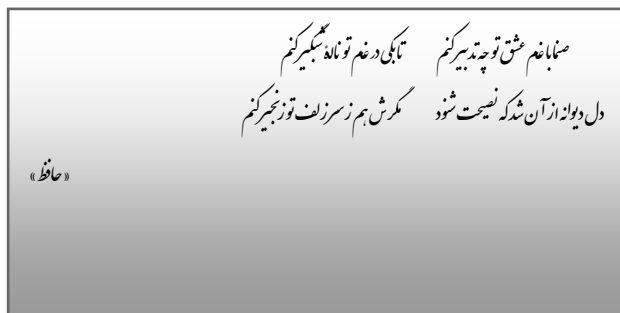
کلیه حقوق مادی و معنوی این اثر متعلق به موسسه آموزش عالی آزاد ماهان می باشد. و هرگونه اقتباس و کپی برداری از این اثر بدون اخذ مجوز پیگرد قانونی دارد.

بنام خدا

ایمان دارم که هر تغییر و تحول بزرگی در مسیر زندگی بدون تحول معرفت و نگرش میسر نخواهد بود. پس بیایید با اندیشه توکل، تفکر، تلاش و تحمل در توسعه دنیای فکریمان برای نیل به آرامش و آسایش توأمان اولین گام را برداریم. چون همگی یقین داریم دانایی، توانایی می آورد.

شاد باشید و دلی را شاد کنید

برادران سیاری



«به نانهاده دست نرسد و نهاده هر کجا هست برسد» (سعدی)

شکر و سپاس بی کران خالق یکتا را که یارا و توان ارایه این مجموعه را به من نهاد، که به جز در سایه سار الطاف و انوار حکمت و فکرتش، آنی و واژه ای به ظهور نمی رسید و معنا نمی یافت.

مجموعه ای که در پیش رو است، برگرفته از مطالبی در حوزه مدیریت آموزشی می باشد و با توجه به اینکه به مقصود ارایه به داوطلبان ورود به مقطع دکتری تدوین یافته است، سعی گردیده به شکلی کامل به ارایه مباحث مربوط به مبانی فلسفی و تئوریک این حوزه و نیز ارایه مؤثر مطالب در موضوعات مربوط به سازمان و مدیریت، به خصوص در سازمان های آموزشی پرداخته شود. هر چند جامعه هدف، داوطلبان مقطع دکتری بوده است؛ اما مطالب این کتاب برای دانشجویان، محققان و داوطلبان دوره های کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی و سایر رشته های مدیریت نیز می تواند مفید باشد.

بر خود لازم می دانم از نویسندگان اصلی مطالب قدردانی و سپاس خود را اعلام نمایم، که با محتوای غنی و بی بدیلشان، موجبات غرور و افتخار اینجانب را برانگیختند، به عنوان کسی که همواره در جستجوگری بوده و به واسطه گردآوری و تهیه این مجموعه ساعت ها و روزها با جملات و نوشته هایشان زندگی کرده و در معانی و مفاهیم شان غور و کنکاش نمودم و از آنجا که این تلاش در راستای تحکیم علاقه های حرفه ای نیز بوده است و در ادامه راه آن عزیزان، عاجزانه خواهشمندم در صورت وجود هر گونه نقص و کاستی، بر این کمترین ببخشایند و مرا از انتقادات و نظرات خود بهره مند سازند.

لازم است از مدیریت مؤسسه ماهان نیز از دو جهت تشکر نمایم، ابتدا سپاس که اعتماد شما نصیب بنده گردید و این فرصت به من داده شد تا خدمتی به جامعه جستجوگر دانش بنمایم، و نیز سپاس بی پایان به دلیل افق بی بدیلی که در راستای پیشرفت و رشد حوزه های مختلف دانشی پیش گرفته اید، و خدمتی که از این حیث به علوم دانشگاهی مبذول می نماید.

جا دارد از عزیزی که در شکل گیری این مجموعه مرا یاری نموده اند، تشکر ویژه ای نمایم. خانم بهار بندعلی که کمک شایانی در تدوین این کتاب کردند و خانم ها خدیجه محمدیان، سهیلا گلشناس و محبوبه گلینی که تأثیر بسزایی در ارایه این مجموعه داشته اند؛ سپاس از زحمات این عزیزان که در این راه بنده را تنها نگذاشتند.

و در انتها از صمیم قلب از شکیبایی و همراهی خانواده ام نهایت قدردانی و سپاسگذاری را دارم. اگر موفقیتی در این تلاش باشد بی گمان به پشتوانه دعای خیر مادرم است.

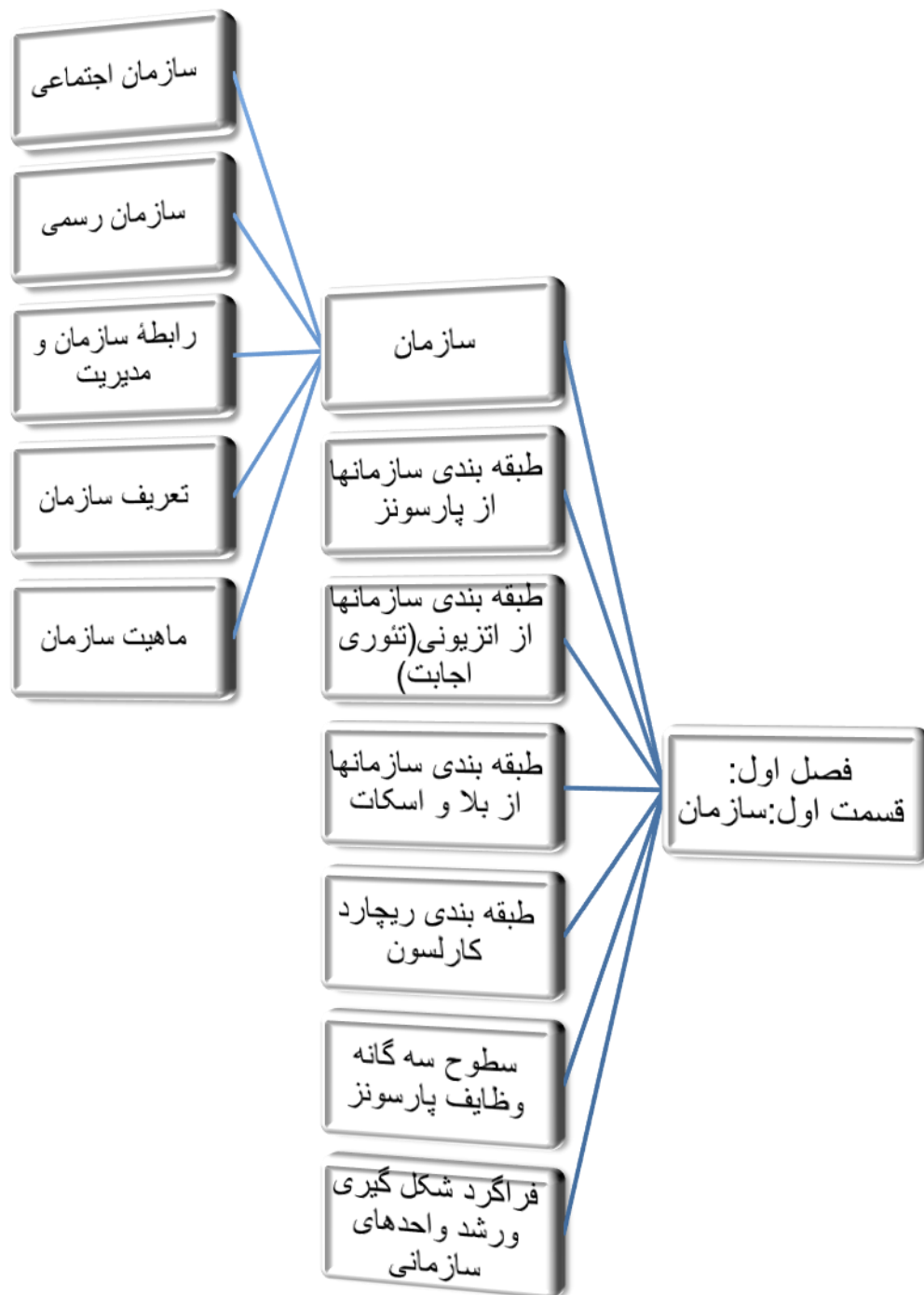
دکتر حسن فرهمندخواه

تقدیم بہ:

ہمہ تلاشگران عرصہ تعلیم و تربیت

فصل اول

بخش اول: سازمان	۱۱
بخش دوم	۲۱
فصل دوم: برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری	۵۳
فصل سوم: سازماندهی	۷۱
فصل چهارم: ارتباط	۹۹
فصل پنجم: رهبری	۱۰۷
فصل ششم: نظارت و کنترل	۱۳۷
فصل هفتم: تصمیم‌گیری و حل مسأله	۱۴۷
فصل هشتم: رفتار سازمانی	۱۶۹
فصل نهم: انگیزش	۱۸۹
فصل دهم: نظریه و عمل	۲۲۷
فصل یازدهم: مبانی فلسفی تئوریهای سازمان و مدیریت	۲۶۵
بخش اول: سازمان و مدیریت	۲۹۹
بخش دوم: طبقه‌بندی اسکات از سازمان‌ها به سه دسته عقلایی، طبیعی و باز	۳۵۷
بخش سوم: مفهوم‌ها و نظریه‌های جدید	۳۷۱
فصل سیزدهم: زمینه مدیریت آموزشی	۴۱۳
فصل چهاردهم: نظام آموزشی و پرورش ایران	۴۴۰
سوالات کنکور سراسری از سال ۱۴۰۰ تا ۱۴۰۴	۴۵۰
منابع	۴۸۲



سازمان

ضرورت‌های زندگی اجتماعی T انسانها را به همکاری واداشته است. همکاری در ابتدا ساده و خودجوش بود ولی با گذشت زمان به تدریج، پیچیده و دشوار شد و با آگاهی توأم گردید.

سازمان اجتماعی: سازمان اجتماعی الگویی از روابط اجتماعی، باورها و جهت گیری های مشترک بین انسانها است که به صورت خودجوش بوجود می‌آید.

سازمان اجتماعی دو وجه اصلی دارد:

۱- الگو یا ساختار روابط اجتماعی-موجب تشکیل گروه می‌شود-ساختار اجتماعی نیز نام دارد- کنش و واکنش بین افراد، عواطف و احساسات و ماهیت روابط بر اساس آن است-اعضا با توجه به اینکه در کجای الگوی روابط اجتماعی هستند مقام و منزلت معینی کسب می‌کنند که به صورت رهبران و پیروان بروز می‌کند.

۲- مجموعه باورها و جهت گیری های مشترک-وحدت بخش اعضای گروه است و رفتار را هدایت می‌کند-فرهنگ نیز نامیده می‌شود-به منزله معیار رفتار اعضا است- ارزشها(آرمانها و اندیشه ها) و هنجارها(مقررات رفتاری) را شامل می‌شود.

سازمان رسمی:

سازمانهایی که آگاهانه و از روی طرح و نقشه برای نیل به مقاصد معینی ایجاد می‌شوند.

سازمانهای دولتی، کارخانه ها، دانشگاهها و مدارس از جمله سازمانهای رسمی هستند.

ویژگی سازمانهای رسمی:

- برای رفع نیازهای اساسی جامعه ایجاد می‌شوند.
- با توجه به سیر تحول جامعه روز به روز گسترده تر و پیچیده تر می‌شوند.
- برای رسیدن به اهداف خود طبق برنامه عمل می‌کنند.
- فعالیت آنها مستلزم استفاده از منابع انسانی، مالی و مادی است.
- تحت نظم و ترتیب و قواعد و مقررات خاصی عملی می‌کنند.
- رفتار و مناسبات افراد بر اساس الگو و موازین ویژه ای است.

رابطه سازمان و مدیریت:

هر سازمانی برای رسیدن به اهداف، سرپرستی، نظارت، هماهنگی و هدایت می‌شود که مجموعه این فعالیتها که موجب می‌شود رفتار و فعالیتهای سازمانی در مسیر هدف تنظیم، تقویت و راهنمایی شود، **مدیریت** نامیده می‌شود. بنابراین همه سازمانهای رسمی برای استمرار و تداوم فعالیت خود به مدیریت نیاز دارند. سازمان و مدیریت لازم و ملزوم یکدیگرند. وجود یکی بدون دیگری بی معناست. مدیریت در سازمان اتفاق می‌افتد و سازمانی نیست که از مدیریت بی نیاز باشد.

تعریف سازمان:

سازمان عبارت است از مجموعه ای از افراد که برای تحقق اهدافی معین همکاری می‌کنند. در همه سازمانها از انسانها استفاده می‌شود و همه آنها هدفمند بوده، از "تقسیم کار" بهره می‌گیرند.

عناصر و ویژگی های مشترک در تعریف از سازمان ها:

۱- سازمانها هدف دارند

۲- سازمانها از ترکیب افرادی که به طور گروهی کار می‌کنند تشکیل شده است.

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 یگانه ای از فعالیت های منظم و ساختماندهستند و کار و فعالیت خود را به طور عقلانی و منطقی، هماهنگ و هدایت می‌کنند.

بنابراین سازمان: هماهنگی معقول تعدادی از افراد که از طریق تقسیم وظایف و برقراری روابط منظم و منطقی، برای تحقق اهداف یا منظور مشترکی، به طور مستمر، فعالیت می‌کنند.

مشخصه اصلی هر سازمانی دامنه فعالیت و الگوی روابط انسانی آن است که به واسطه آن هدف های سازمان تحقق می‌یابد. این الگو دو وجه دارد رسمی و غیررسمی.

وجه رسمی، الگوی روابطی را معرفی می‌کند که پیشاپیش و عمداً ساخته شده است. رفتار افراد در انجام وظایف بر اساس آن شکل می‌گیرد.

وجه غیر رسمی به الگوی روابطی اشاره دارد که ضمن روابط رسمی میان کارکنان سازمان به وجود می‌آید.

ماهیت سازمان:

اصطلاحات سازمان و مدیریت نیاز به تبیین دارند. ممکن است بحث را با قیاسی دیگر آغاز کنیم. سازمان اسکلت یا استخوان بندی است و مدیریت فیزیولوژی اداره کردن است. سازمان ساختار است، مدیریت عملکرد است. اما هر کدام وابسته به هم هستند. و بدون یکدیگر در هر سیستم اداری غیرقابل تصورند، دقیقاً همانطور که کالبد و فیزیولوژی بهم گره خورده و در هر موجود زنده ای بهم وابستگی متقابل دارند. سازمان و مدیریت دو روش مختلف در نظر گرفتن یک پدیده اند. یکی ایستا است و در جستجوی الگوست و دیگری پویاست و حرکت را در پیش می‌گیرد.

دقیق تر آنکه، سازمان ممکن است به عنوان ساختار روابط متقابل شخصی اقتدارگرایانه و یا معمولی در یک سیستم اداری تعریف شود. در نهایت ساختارهای محکم روابط متقابل شخصی در یک سیستم را سازمان می‌نامیم.



طبقه بندی سازمان ها از نظر تالکوت پارسونز:

همه نظامهای اجتماعی برای استمرار فعالیت، رشد و بقای خود باید چهار مساله را حل کنند:

- ۱- به دست آوردن منابع کافی و سازش با شرایط محیط (انطباق پذیری)؛ مانند سازمانهای صنعتی، تولیدی و تجاری.
 - ۲- تعیین هدفها و بسیج منابع برای تحقق آنها (تحقق هدف)؛ سازمانهای دارای اهداف سیاسی مانند دواير دولتی و بانکها.
 - ۳- حفظ همبستگی میان اجزا و اعضای درونی نظام (وحدت و یگانگی)؛ سازمانهای قضایی و انتظامی-دادگاهها، موسسات حقوقی، احزاب سیاسی و بنگاههای اجتماعی.
 - ۴- حفظ الگوهای ارزشی و فرهنگی بی همتای نظام در طول زمان (حفظ یکپارچگی فرهنگی یا ناپیدایی)؛ سازمانهای دینی و آموزشی-مانند مدارس عمومی، دانشگاهها، کلیساها و موزه ها و موسسات تحقیقاتی.
- نکته:** چهارچوب پیشنهادی پارسونز برای طبقه بندی سازمانها، از تئوری عمومی وی درباره سیستم های اجتماعی منتج می شود.

طبقه بندی سازمان ها از نظر اتریونی:

اتریونی سازمان ها را بر اساس نوع قدرتی که در آنها به منظور طلب اطاعت و فرمان پذیری از زیردستان به کار برده می شود، طبقه بندی کرده است. که از آن به عنوان **اجابت** نیز نام برده می شود.

سه نوع قدرت در سازمانها دستور می رانند: **اجباری** که کاربرد زور و تهدید است، **پاداش** متکی بر منابع مادی و مالی است و **هنجاری** که متکی بر پاداش سمبولیک، حرمت و منزلت و حیثیت است.

مطابق با هر کدام از انواع قدرتها مشغولیت و درگیری افراد در سازمانها از پایداری، حساسگری و از خودبیگانگی متفاوت خواهد بود.

- ۱- اجباری: کاربرد زور و تهدید- اردوگاههای کار اجباری، زندانها، موسسات تأدیبی و بیمارستان های روانی
 - ۲- انتفاعی یا سودمندی: کاربرد پاداشهای مادی و اقتصادی-بنگاههای تجاری، موسسات صنعتی و تولیدی
 - ۳- هنجاری: کاربرد پاداش های نمادین مثل مقام و منزلت-موسسات دینی، دانشگاهها و مدارس
- احتمالاً از هر سه نوع قدرت در سازمان ها استفاده می شود اما اتریونی معتقد است در هر سازمانی از یکی از این سه نوع قدرت به صورت عمده تر و برجسته تر استفاده می شود.
- وی معتقد است نوع و میزان تعهد کارکنان به سازمان به نوع قدرتی که غالباً سازمان به منظور کنترل آنان اعمال می کند، بستگی دارد.

اتزیونی تئوری اجابت را بر اساس تئوری حد وسط به کار می‌برد. منظور وی از حد وسط این است که قضایای کلی در مورد همه سازمان‌ها به کار نمی‌رود و ممکن است بنابر نوع سازمان هنجاری، سودمندی و یا اجباری باشند. وی اجابت را نقطه مرکزی طرح تئوریک خود می‌نامد.

رابطه اجابت با اهداف، نخبگان، ارتباط و جامعه پذیری در ادامه بحث می‌شود.

اجابت و اهداف: اهداف سازمانی عبارت است از وضعیت آینده اموری که سازمان قصد دارد به آن دست یابد. اتزیونی سه نوع هدف را مشخص می‌کند:

اهداف نظم: معرف تلاش سازمان برای کنترل اعضا، وسیله جدا کردن اعضا و جلوگیری از انحراف آنها. معرف سازمانهای اجباری

اهداف اقتصادی: در سازمانهای تولیدی این اهداف غالب هستند. معرف سازمانهای سودمندی

اهداف فرهنگی: تلاشهای مربوط به ایجاد، حفظ، کاربرد یا تقویت اشیا سمبولیک که در مجموع فرهنگ نامیده می‌شود. معرف سازمانهای هنجاری

ساختار سازمانها مشابهت با اهداف آنها دارد:

اگر هدف اصلی مدرسه کنترل دانش آموزان و جداکردن آنها از مردم باشد ساختار اجباری اثربخش خواهد بود و اگر هدف مدرسه انتقال فرهنگ باشد ساختار هنجاری موثر می‌باشد.

اجابت و نخبگان:

انواع نخبگان: کارمندان: که قدرت خود را منحصرأ از اداره می‌گیرند.

رهبران غیر رسمی: کسانی که فقط دارای قدرت شخصی هستند.

رهبران رسمی: کسانی که هم قدرت شخصی دارند و هم قدرت سازمانی.

انواع فعالیت سازمانی:

به گفته پارسونز: سازگاری، هدفسازی، یگانگی و حفظ الگوی ناپیدا.

فعالیتهای **ابزاری** شامل سازگاری و هدفسازی می‌شود و وظیفه مدار است.

فعالیتهای **بیانی** شامل یگانگی و الگوی ناپیدا می‌شود و فرد مدار است.

کارمندان فعالیتهای ابزاری را کنترل می‌کنند و رهبران غیررسمی فعالیتهای بیانی را.

روابط بین نخبگان: در سازمانهای اثربخش مسئولین اهداف ثانوی باید زیر دست مسئولین اهداف اولیه باشند و لازمه کارکرد اثربخش یک سازمان، همکاری نخبگان ابزاری و بیانی است.



روابط بین نخبگان و زیرگروهها:

هرقدر سازمان اجباری تر باشد، کارمندان (کارمندان یک زندان) تمایل دارند تا فعالیتهای ابزاری را کنترل کنند و رهبران غیررسمی (نخبگان زندانیان) فعالیتهای بیانی را هدایت می کنند. و گروه دوم زیر دست گروه اول خواهند بود. این دو گروه نخبه با هم در تضاد هستند. اگر مدارس از قدرت اجباری استفاده کند باید روابط مشابهی را انتظار داشت.

رابطه بین نخبگان و زیردستان در سازمانهای هنجاری متضاد از رابطه در سازمان اجباری است. یعنی نخبگان بیانی تمایل به تسلط بر نخبگان ابزاری خواهند داشت.

در سازمانهای سودمندی رابطه بین نخبگان و شرکت کنندگان چیزی مابین سازمانهای هنجاری و اجباری است. رابطه آنها از همکاری تا مخالفت متغیر است. نخبگان ابزاری نوعاً بر نخبگان بیانی تسلط دارند.

اجابت و ارتباط:

ارتباط سازمانی دو بعد دارد ماهیت و جهت

ماهیت آن ابزاری و یا بیانی است. و جهت آن عمودی و یا افقی است.

در سازمانهای اجباری الگوی ارتباط ابزاری عمودی است. ارتباط افقی به ضرر جریان آزاد اطلاعات است.

در سازمانهای هنجاری الگوی ارتباط بیانی عمودی است. ارتباط افقی پشتیبان ارتباط عمودی است.

نکته: با استفاده از یک سیستم ارتباط ابزاری، ممکن است مهارت شناختی حاصل آید اما توسعه اجتماعی-عاطفی دانش آموزان، بکار بردن وسایل کنترل اجتماعی کند می شود.

اجابت و جامعه پذیری:

جامعه پذیری مطابقت اهداف فرد با اهداف سازمانی است.

جامعه پذیری ابزاری: تعلیم افراد به منظور تصدی نقش های فنی است.

جامعه پذیری بیانی: جا انداختن هنجارها و ارزشهایی برای عملکرد اثربخش.

جامعه پذیری رسمی: وقتی کارمندان خاصی برای این وظیفه انتخاب می شوند.

جامعه پذیری غیر رسمی: منبع جامعه پذیری، زیردستان و کارمندانی باشند که رسماً شاغل در این مقام نیستند.

مدرسه ابتدایی دارای جامعه پذیری بیانی است. و هر چقدر به دبیرستان و دانشگاه و فوق لیسانس پیش می رود جامعه پذیری بیانی کاهش یافته و جامعه پذیری ابزاری توجیه می یابد.

از دبیرستان به بالا جامعه پذیری به طور عمده غیررسمی می شود و منبع آن گروه همگن دانش آموختگان می شود نه معلمان مدارس که بر کنترل اجباری تکیه دارند به احتمال زیاد تأثیر کمتری در ارزشها، هنجارها و طرز تلقی مثبت دانش آموزان به جای می گذارند.

طبقه بندی سازمان ها از نظر بلا و اسکات:

مبنای طبقه بندی این است: «چه کسی در درجه اول از وجود سازمان بهره مند می شود؟»

- ۱- سازمانهای مشترک المنافع که به عموم اعضای خود نفع می رسانند مانند اتحادیه ها، باشگاهها، احزاب سیاسی، انجمن های حرفه ای و تعاونی ها و فرقه های مذهبی. مشکل الیگارش می باشد که دلسردی اعضا از مشارکت و حاکمیت اقلیت می باشد.
- ۲- سازمانهای تجاری که به مالکان و مدیران خود بهره می رسانند مانند کارخانه های صنعتی، فروشگاهها، بانکها و هتلها
- ۳- سازمانهای خدماتی که در درجه نخست به مراجعان خود نفع می رسانند مانند بیمارستان های خصوصی، مدارس خصوصی و بنگاههای مددکاری اجتماعی
- ۴- سازمانهای رفاه عمومی که عموم مردم را بهره مند می سازند مانند وزارت دفاع، مدارس دولتی، سازمان پلیس، سازمان آتش نشانی و سازمانهای تحقیقاتی

طبقه بندی ریچارد کارلسون از سازمان های خدماتی:

- ملاک این طبقه بندی انتخاب مشتری می باشد. او معتقد است که انتخاب مشتری کارکرد داخلی سازمانهای خدماتی را تحت تأثیر قرار می دهد.
- چهار تیپ در پاسخ به دو سوال بوجود می آید. آیا مشتری در عضویت خود نظارت دارد؟ آیا سازمان در انتخاب مشتریان نظارت دارد؟
- نوع ۱: سازمان و مشتری در خصوص عضویت حق نظارت دارند. مدارس، دانشگاههای ملی، تسهیلات طبی خصوصی و بنگاههای خیریه عمومی را شامل می شود. این نوع از سازمانها را سرکش می نامند زیرا برای بقای خود تلاش می کنند. اگر مشتریان به تعداد کافی نباشند سازمان از بین می رود لذا کیفیت خدمات لازمه بقای آنهاست.
- نوع ۲: سازمان انتخاب نمی کند بلکه مشتری سازمان را انتخاب می کند. دانشکده ها و دانشگاههای ایالتی از این نوعند.
- نوع ۳: در عالم واقع بندرت یافت می شوند. جایکه سازمان حق انتخاب دارد ولی مشتری نه. نظام وظیفه از این نوع است.
- نوع ۴: نه سازمان و نه مشتری حق انتخاب ندارند. مدارس دولتی و بیمارستانهای روانی و زندانها از این نوعند. این گروه را سازمانهای اهلی شده نیز می نامند زیرا موجودیت آنها به وسیله قانون تضمین شده است. رقابتی برای مشتریان وجود ندارد و سطح بودجه به کمیت بستگی دارد نه کیفیت.
- مهمترین مشکل سازمانهای نوع ۴ انگیزش مشتریان است. کارلسون معتقد است در مدارس محصلان از طریق مکانیسم انطباق پذیری سعی می کنند بر این مساله فایق آیند. که در چهار حالت می توان آنرا توصیف کرد.
- اول انطباق پذیرشی است؛ جایکه دانش آموزان پیشرفت کرده و از مدرسه لذت می برند.
- دوم انطباق ملایم است؛ دانش آموزانی که از حضوری خوب و رفتاری شایسته برخوردارند، پیام رسانی و فرمانبرداران قابل اعتمادی هستند اما از نظر علمی پیشرفت کندی دارند.
- سوم سازگاری طغیانی؛ وضعیتی که دانش آموز پیوسته محدودیتهای رفتاری را مورد آزمایش قرار میدهد تا مطمئن شوند چقدر می توانند از هنجارهای پذیرفته شده فاصله گیرند.
- چهارم انطباق مبتنی بر پاداش جنبی؛ دانش آموزانی را توضیح می دهد که برای فعالیتهایی نظیر ورزش، تئاتر، موسیقی و ملاقات جنس مخالف به مدرسه می روند.



سطوح سه گانه وظایف و مسئولیت ها در سازمان از نظر پارسونز:

۱- سطح نهادی یا فرهنگی- اجتماعی {وزارت آموزش و پرورش در نظام متمرکز یا شورای آ.پ. در نظام نامتمرکز} کارکرد نهادی عبارتست از نظارت و رسیدگی بر عملیات سازمان آموزشی به نمایندگی از سوی یک جامعه یا یک منطقه؛ میانجی گری بین سطح مدیریتی و کل جامعه و مردم- تعریف هدفها و سیاستهای کلی- حفظ مشروعیت قانونی سازمان مانند اینکه وزارت آموزش و پرورش یا شورای محلی آموزش و پرورش، سازمان آموزشی را با شرایط بیرونی سازگار کند.

۲- سطح مدیریتی {مدیران}

کارکرد مدیریتی، اجرای عملیات داخلی سازمان است.

هماهنگ سازی فعالیتهای اداری- میانجی گری بین معلمان و دانش آموزان و والدین- تهیه و تدارک منابع برای اجرای عملیات- مانند اینکه مدیران درباره خط مشی و مدیریت داخلی سازمان تصمیم بگیرند.

۳- سطح فنی {معلمان و سایر کارکنان حرفه ای متخصص}

کارکرد فنی سازمان آموزشی، تدریس است.

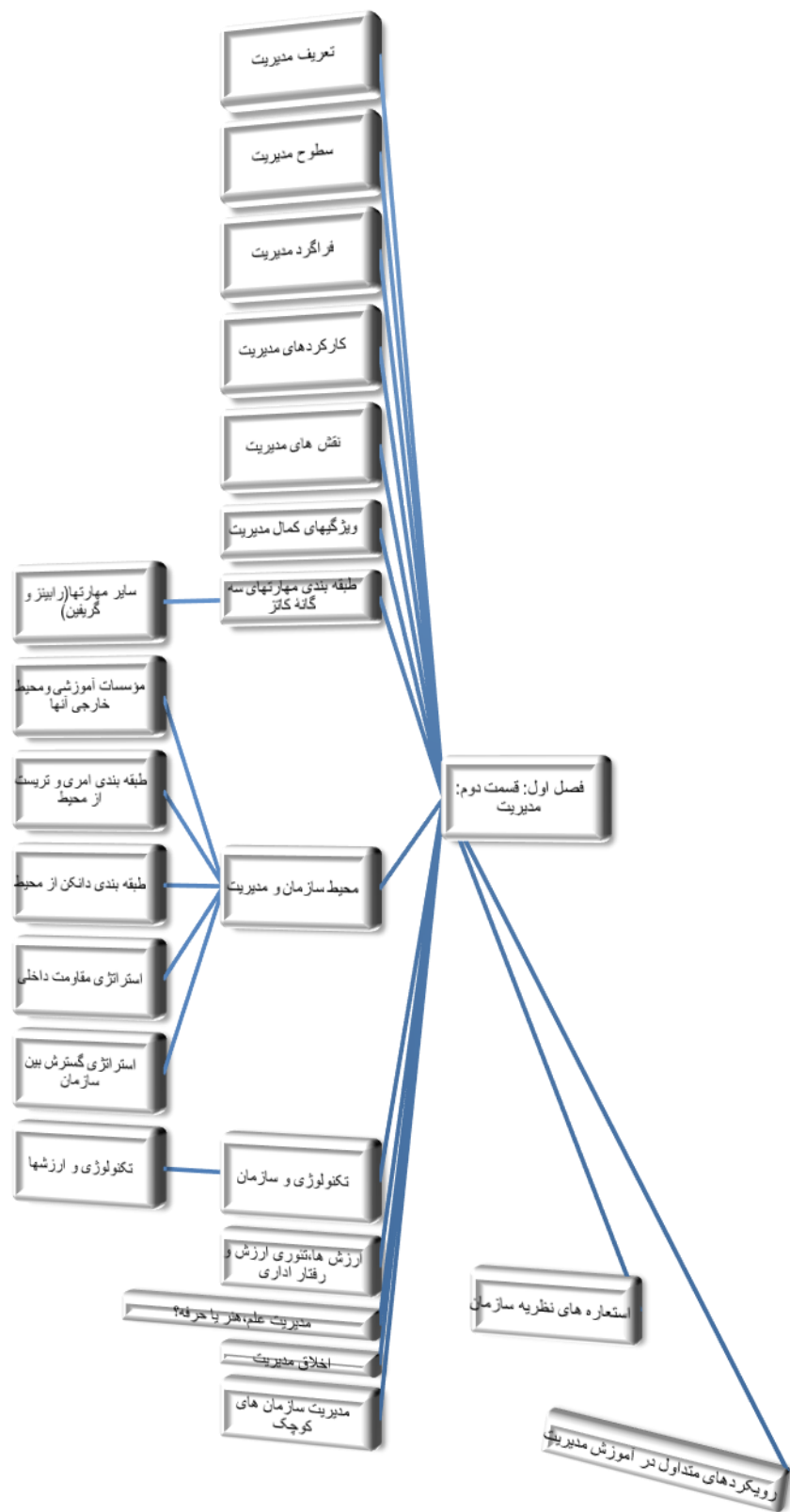
برنامه درسی- روشهای تدریس- راهنمایی آموزش- ارزشیابی آموزش. مانند کاری که معلمان در کلاس انجام می دهند.

نکته: ریچارد اسکات معتقد است یک عامل اصلی که تلاش برای طبقه بندی سازمانها را خنثی می کند عبارت است از اینکه سازمانها سیستمهای باز هستند، خیلی بازتر از سیستمهایی که به وسیله شیمی دانها یا زیست شناسان مطالعه می شود. یک سیستم هر اندازه بازتر باشد تشخیص سیستم و محیط آن مشکلتر، ارتباط بین اجزا ساختار سست تر و رفتار اجزا آن خودمختارتر هستند.

فراگرد شکل گیری و رشد واحدهای سازمانی:

گراینر معتقد است که سازمانهای در حال رشد، پنج مرحله تدریجی تکامل را طی می کنند که هر مرحله آن از یک دوره آرامش و یک دوره بحران تشکیل شده است و به یک انتخاب ختم می گردد.

در ابتدا مدیر جدید و افراد پرنفوذ سازمان، برای مقابله با بحران رهبری، به شیوههایی خلاقانه، خط مشیهایی را برای اداره سازمان اتخاذ می کنند؛ در این مرحله، رفتار با سرپرستان سطوح عملیاتی، جنبه دستوری دارد. ولی با افزایش سطح تجربه، مدیران سطوح عملیاتی تقاضای استقلال بیشتری خواهند داشت؛ به طوری که سرانجام بحران استقلال پیش می آید و مدیر با افزایش اختیارات آنها، رشد سازمان را تداوم می بخشد؛ در نتیجه، ساختار سازمانی گرایش غیرمتمرکز شدن پیدا می کند؛ به طوری که پس از مدتی مدیران سطوح عالی متوجه می شوند که بتدریج کنترل بسیاری از عملیات سازمان را از دست داده اند؛ به این ترتیب، بحران کنترل بسیاری از عملیات سازمان را از دست داده اند؛ به این ترتیب، بحران کنترل جلوه گر می شود. راه حل موثر برای بحران کنترل، ایجاد هماهنگی است؛ این امر از طریق وضع خط مشی در زمینه های گوناگون امکان پذیر می گردد؛ زیرا بازگشت به سیستم متمرکز، مطلوب نیست؛ بویژه با توجه به آن که بازگشت به سیستم متمرکز، در میان افراد بهره مند شده از آزادی عمل، نوعی انزجار و تنفر ایجاد می کند. پس از مدتی با تأکید بر تنظیم خط مشی ها و ابلاغ آنها به صورت دستورالعمل و بخشنامه، بحران "رعایت افراطی تشریفات اداری" پیش می آید؛ این بحران هنگامی رخ می دهد که سازمان بیش از حد بزرگ و پیچیده شود؛ به طوری که اداره کردن آن از طریق برنامه های رسمی و خشک دشوار گردد. علاج بحران تشریفات زاید اداری، افزایش روحیه همکاری است که از طریق تشکیل تیمها و تأکید ماهرانه بر وجوه اشتراک افراد متفاوت صورت می پذیرد؛ به این ترتیب، فراگرد "کنترل اجتماعی" و "خودکنترلی"، جای "کنترل رسمی" را می گیرد.



بخش دوم

مدیریت

تعریف مدیریت:

- ✓ هنر انجام دادن کار به وسیله دیگران. از فالت
- ✓ فرایند هماهنگ سازی فعالیتهای فردی و گروهی برای تحقق هدفهای گروهی. از دانلی و همکاران
- ✓ ایجاد محیطی موثر برای افراد که در گروههای رسمی سازمانی فعالیت می کنند. از کونتز و اودانل
- ✓ کار کردن به وسیله افراد و گروهها، برای تحقق هدفهای سازمانی. از هرسی و بلانچارد
- ✓ هماهنگ سازی منابع انسانی و مادی در جهت تحقق اهداف. از کاست و رزنزویک
- ✓ فرایند تصمیم گیری و برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل منابع انسانی، مالی، مادی و اطلاعاتی سازمان به منظور تحقق اثربخش و کارآمد هدفهای آن. از گریفین
- ✓ مدیریت فراگرد به کارگیری موثر و کارآمد منابع مادی و انسانی بر مبنای یک نظام ارزشی پذیرفته شده است که از طریق برنامه ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات هدایت، و کنترل عملیات برای دستیابی به اهداف تعیین شده، صورت می گیرد.
- با توجه به اینکه از مدیریت تعریفی که مورد قبول همگان باشد موجود نیست به ملاکها و ویژگیهای مشهود اعمال مدیریت پرداخته می شود:

- ۱- **فعالیت منظم و سازمان یافته:** مجموعه فعالیت منظم و پیوسته گروهی از افراد که در جهت هدف مشترکی کار می کنند.
- ۲- **هدف ها:** وجود هدف ها باعث تلاش منظم گروهی می شود که مدیریت در آنجا وجود دارد.
- ۳- **روابط میان منابع:** فعالیت منظم برای رسیدن به هدف مستلزم ایجاد روابط بین منابع انسانی، مالی و مادی است.

نکته: روابط انسانی که بین افراد در سازمان بوجود می‌آید بر دو وجه رسمی و غیررسمی می‌باشد. روابط رسمی میان افراد در سازمان تحت تأثیر الگوی اختیار و مسئولیت شکل می‌گیرد. به صورت ساده اختیار یعنی حق قانونی برای دستور دهی یا هدایت فعالیت دیگران و مسئولیت یعنی قبول وظیفه و پاسخگو بودن در قبال وظایف محول شده. روابط غیر رسمی نیز ضمن فعالیت روزمره افراد در سازمان ایجاد می‌شود.

۱- انجام دادن کار به وسیله دیگران: مدیریت انجام دادن کار توسط دیگران از طریق تقسیم کار و محول کردن وظایف به آنها

۲- تصمیم گیری: ارزشیابی و گزینش راه حل برای مشکلات در موقعیت های پیچیده که می‌تواند با خطر نیز همراه باشد. بنابراین مدیریت فعالیتی است منظم، در جهت تحقق هدفهای معین که از طریق روابط میان منابع موجود، انجام دادن کار با مشارکت افراد دیگر و شرکت فعال در تصمیم گیری صورت می‌گیرد.

تعریف مدیریت دولتی:

- ۱- مدیریت دولتی عبارت است از سازماندهی و مدیریت انسان ها و مواد برای تحقق اهداف دولت.
- ۲- مدیریت دولتی، هنر و علم مدیریت است که برای رتق و فتق امور دولت بکار گرفته می‌شود.

مفهوم عمل عقلایی:

عمل عقلایی، یعنی عملی که منجر به تحقق اهداف معینی می‌شود ضمن آنکه به تحقق سایر اهداف، زیان یا ضرر حداقلی وارد می‌سازد. عقلانیت ممکن است درون عملیات یک ماشین یا حتی درون یک حرفه صورت گیرد. وظیفه رهبر یا مدیر پیوند چنین عقلانیتی با اهدافی است که می‌خواهد بدین طریق تحقق آنها را حداکثر سازد.

اهمیت عمل غیرعقلایی:

اکنون همگان می‌دانند که اندیشمندان اولیه مدیریت نوعی تعصب به عقلانیت داشته اند و این تعصب آنها را به برآورد بیش از حد نقاط قوت بالفعل انسان برای عمل عقلایی رهنمون ساخت. این در حالیست که بیشتر اصول فکری روانشناسی مدرن بر عنصر غیرعقلایی در روانشناسی انسان تأکید می‌کند؛ نقش پاسخ شرطی، هیجانی و نیمه خودآگاه از جمله این موارد است. تصویری کلی که استنباط غیرعقلایی گرایی روانشناسان، انسانشناسان و جامعه شناسان برای اندیشمندان مدیریت ارایه می‌دهند این است که یک سازمان اداری یک محیط داخلی و یک محیط خارجی دارد که تا حد زیادی عناصری غیرعقلایی در بردارند. درون سازمان اداری، گروههای طبیعی یا غیررسمی از انواع مختلف تشکیل می‌دهند که گاهی در راستای اهداف سازمان اداری و گاهی در تضاد با اهداف سازمان حرکت می‌کنند.

تحقق عقلانیت مستلزم توجه به حوزه بزرگ غیرعقلانیت و آگاهی بیشتر نسبت به آن است. تا اندازه ای این دیدگاه جدید به نظر معروف بیکن^۱ باز می‌گردد که گفت: برای فرمانروایی بر طبیعت باید از آن تبعیت کرد. عوامل غیرعقلایی را نباید به عنوان عوامل مخالف با سازمان در نظر آورد بلکه باید آنها را به عنوان عواملی که در تحقق اهداف سازمان مؤثرند در نظر گرفت. آنها ضمن آنکه محدودیت بشمار می‌آیند ولی در حکم منابع آگاهی دهنده می‌باشند.

معنای مدیریت:

مدیریت نوعی از تلاش انسانی همکاری گونه است که از میزان بالایی عقلانیت برخوردار است.

^۱ -Bacon



ماهیت مدیریت:

ممکن است آنرا به عنوان عملی که به قصد انجام همکاری عقلایی در یک سیستم اداری صورت می‌گیرد، تعریف کنیم. سودمندترین رویکرد نسبت به معنی و اهمیت عامه یا عموم برای اندیشمند مدیریت استفاده از مفاهیم ویژه ای است که در رشته‌هایی نظیر جامعه‌شناسی و انسان‌شناسی مطرح شده است. به طور خاص یکی از این مفاهیم که به نظر سودمند می‌آید، تبیین مفهوم عامه از طریق «تجزیه و تحلیل ساختاری-کارکردی» و «موضوع فرهنگ» می‌باشد. تجزیه و تحلیل ساختاری-کارکردی در جستجوی الگوهای ثابتی از نیازها، خواسته‌ها، تمایلات و حالات انسان در هر جامعه ای است. این رویکرد با درک تنوع زیاد در جوامع انسانی، در جستجوی عامل مشترک است. چنین مطالعاتی مبنایی برای معنی عموم یا عامه فراهم می‌کند که می‌تواند جهانشمول باشد. مفهوم فرهنگ در علوم اجتماعی مخصوصاً انسان‌شناسی و جامعه‌شناسی برای نشان دادن مجموعه ای کلی از باورها و شیوه‌های انجام امور در جامعه استفاده می‌شود. پیوند نزدیکی بین باورها و شیوه‌های انجام امور وجود دارد. اکنون مفهوم فرهنگ تا حدی توجه را در جهت مخالف الگوی تجزیه و تحلیل ساختاری-کارکردی معطوف داشته است. که بجای الگوهای تکراری بر تنوع تجربه انسان تأکید دارد. مدیریت نیز بخشی از مجموعه فرهنگی است و نه تنها فرهنگ بر آن اثر می‌گذارد بلکه بر فرهنگ نیز تأثیر می‌گذارد. در حقیقت با تعریف یک سیستم عمل همکاری گونه عقلایی، مدیریت، تغییر در فرهنگ را بیشتر کنترل می‌کند. مدیریت ممکن است ابزار مهمی باشد که به مدد آن انسانها در جوامع پیچیده تلاش می‌کنند تا فرهنگ خود را کنترل کنند و همزمان درون محدودیت‌های هوش و دانش خود ثبات و تغییر را در پیش گیرند.

علم مدیریت:

برخی از صاحب‌نظران، علم مدیریت یا تحقیق در عملیات را چنین تعریف می‌کنند: تحقیق در عملیات رهیافتی است که کاربرد روشهای علمی را برای حل مسائل که در عملیات سازمان پدیدار می‌شوند، تجویز می‌کند؛ به این ترتیب که از طریق تعریف معادلات ریاضی بیانگر سیستم، زمینه حل آنها را فراهم می‌آورد.

علم مدیریت کاربردهای متنوعی دارد برخی از کاربردهای متداول آن عبارتند از:

- ۱- پیش بینی های ریاضی- برای تعمیم روند گذشته به آینده و استفاده در فراگرد برنامه ریزی؛
- ۲- مدل سازی موجودی انبار- برای کنترل موجودی و تعیین مقدار سفارش و نقطه سفارش مجدد اقلام مورد نیاز؛
- ۳- برنامه ریزی خطی- برای تخصیص منابع کمیاب به مصارف گوناگون؛
- ۴- نظریه صف- برای تخصیص نیروی انسانی خدماتی یا ایستگاههای کاری به منظور به حداقل رساندن زمان تأخیر و هزینه ارائه خدمت به مشتریان؛
- ۵- مدلهای شبکه- برای تفکیک کارهای بزرگ و طرحهای پیچیده به اجزای کوچکتر، به منظور فراهم آوردن امکان تجزیه و تحلیل برنامه ریزی و کنترل بهتر پروژه ها و طرحهای پیچیده؛
- ۶- شبیه سازی- برای تسهیل مدل سازی مسائل و آزمون راه حل های گوناگون، تحت مفروضات متفاوت.

خرده سیستم ارزشی:

میزان موفقیت در به کارگیری شیوه های رهبری و مدیریت، تحت تأثیر ارزشهای حاکم بر بافت فرهنگی جامعه قرار دارد. در واقع هر جامعه معین، فراخور ماهیت عناصر تشکیل دهنده خود، از "نظام ارزشی" خاصی برخوردار است. در مکتب اسلام برخلاف مکاتب قبلی، مفاهیم ارزشی نسبی نبوده، زمان و مکان در تغییر آنها موثر نیستند؛ زیرا واضع این ارزشها، دارای "بینش محدود و عقل ناقص و نسبی بشری" نیست؛ بلکه خداوندی است "حکیم، علیم، و قادر مطلق"؛ بنابراین نظام ارزشی اسلام تابع اوامر خداوند و "مقبولیت یا عدم مقبولیت" امور در نزد اوست و مسلمانان، بر مبنای منابع مشخص فقهی یعنی کتاب (قرآن)؛ سنت، اجماع؛ و عقل می‌توانند وظایف خویش را در حضور پروردگار تشخیص دهند.

سطوح مدیریت و انواع آن:

مدیران خط مقدم: پایین ترین سطح مدیران در سازمان هستند-مسئولیت هدایت و سرپرستی کارکنان را دارند-سایر مدیران را سرپرستی نمی کنند-این رده مدیران غالباً سرپرست نامیده می‌شوند.

مدیران میانی: مسئولیت هدایت سایر مدیران و گاهی کارکنان عملیاتی را دارند-هدایت فعالیتهایی که به اجرای خط مشی های سازمانی منجر می‌شود را عهده دارند-مدیران بخش ها، واحدها و مناطق از جمله مدیران میانی محسوب می‌شود.

مدیران عالی: بالاترین سطح مدیران در سازمان هستند-خط مشی سازمان را تعیین می‌کنند-روابط متقابل سازمان با محیط را هدایت می‌کنند-رئیس سازمان، مدیر عامل و معاونان از آن جمله اند.



فراگرد مدیریت:

مفهوم فراگرد یا فرایند در مدیریت ضمن دلالت بر شیوه منظم انجام دادن کار، به توالی گامها یا عناصری که به هدف یا نتیجه خاصی منجر می‌شود، اشاره می‌کند. نخستین بار سقراط مدیریت را به عنوان فراگردی اجتماعی که بیش از هر چیز با روابط بین مردم سروکار دارد تعریف کرد.

نظریه های کلاسیک مدیریت که اصول و مفاهیم عمومی برای اداره فعالیتهای سازمان ارایه می‌دهند و مدیریت را فراگرد تلقی می‌کنند با انتشار کتاب هنری فایول مطرح شدند.

تجزیه فراگرد مدیریت:

- ۱- چه باید کرد؟ (توجه به اهداف)
- ۲- کار چگونه انجام داده خواهد شد؟ (توجه به رویه ها و روش ها)
- ۳- کار چگونه تقسیم خواهد شد؟ (توجه به مسئولیت و اختیار)
- ۴- چه کسانی کار را انجام خواهند داد؟ (توجه به نیروی انسانی، جذب، نگهداری و ارتقا)
- ۵- کار با چه وسایلی انجام داده خواهد شد؟ (توجه به منابع مادی)
- ۶- کار چه وقت و در چه مدتی انجام داده خواهد شد؟ (توجه به جدول بندی زمانی و توالی فعالیتها)
- ۷- کار با چه کیفیتی باید انجام داده شود؟
- ۸- کار با چه کیفیتی عملاً انجام داده می‌شود؟ (توجه به ارزشیابی کار)

نکته: در توضیح وظایف مدیر آموزشی آمده است که او باید نسبت به تحقق هدفهای آموزشی اهتمام ورزد، منابع و وسایل آموزشی لازم برای نیل به هدف های آموزشی را در اختیار معلمان قرار دهد، آنان را به انجام وظیفه اثربخش و تدریس کیفی تشویق کند، برای مقابله با مشکلاتی که امور آموزشی را از اهداف منحرف می‌کند چاره بیاندیشد و تغییرات مطلوب ایجاد کند و به موقع فعالیتهای آموزشی را ارزشیابی کند و سرانجام از کیفیت و کمیت تحقق هدفهای آموزشی آگاهی یابد.

کارکردهای مدیریت:

فراگرد مدیریت را غالباً به کارکردها یا وظایف مدیریت تفکیک و تجزیه می‌کنند. منظور از کارکرد، فعالیت مهمی است که در نیل به هدف ضرورت تام دارد.

هانری فایول اولین شخصی است که به کارکردهای مدیریت پرداخته است. او پنج وظیفه اساسی در مدیریت تشخیص داده است:

- ۱- برنامه ریزی: پیش نگری و تدارک وسایل برای عملیات آینده



۲- سازماندهی: ترکیب و تخصیص افراد و منابع دیگر برای انجام دادن کارها

۳- فرماندهی: هدایت و جهت دهی افراد در انجام دادن کارها

۴- هماهنگی: به هم پیوستن و وحدت بخشیدن همه کوششها و فعالیتها

۵- کنترل: رسیدگی به اینکه آیا کلیه امور طبق مقررات و دستورات صورت می گیرد یا نه

نظر لوتر گیولیک درباره کارکردهای مدیریت: POSDCORB

برنامه ریزی، سازماندهی، کارگزینی، فرماندهی، هماهنگی، گزارش دهی و بودجه بندی

طبقه بندی رایجی که امروزه در کتابهای درسی است کارکردهای مدیریت عبارتند از: برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری و

کنترل می باشند. وظیفه هماهنگی به دلیل لاینفک بودن آن از کل فرایند مدیریت، کارکرد جداگانه ای تلقی نمی شود.

انتزاعی ترین و فشرده ترین طبقه بندی از کارکردهای مدیریت تلقی آن به دو صورت تصمیم گیری (برنامه ریزی) و اجرای

تصمیم و ارتباط (سازماندهی، رهبری و کنترل) می باشد.



در کتاب مدیریت رفتار سازمانی (هرسی و بلانچارد) فرایند مدیریت شامل چهار کارکرد به شرح ذیل است:

برنامه ریزی: تعیین هدف ها و مقاصد سازمان و تهیه نقشه و برنامه کار

سازماندهی: منابع شامل افراد، سرمایه و تجهیزات به موثرترین شیوه برای رسیدن به اهداف فراهم شود بنابراین سازماندهی شامل ترکیب و یگانه سازی منابع است.

انگیزش: ایجاد انگیزش در تعیین سطح عملکرد کارکنان نقش مهمی دارد و به نوبه خود در حصول اهداف سازمانی موثر است. ایجاد انگیزش همراه با برقرار کردن ارتباط و رهبری به عنوان قسمتی از فعالیت هدایت یا فرماندهی محسوب می شود.

کنترل: توجه به نتایج کار و پیگیری برای مقایسه فعالیت های انجام شده با برنامه ها و اعمال اصلاحات مناسب در مواردی که

بین نتایج حاصله و انتظارات انحرافی پدید آمده است.

نقش های مدیریت:

نظریه هنری مینتزبرگ در خصوص نقش های مدیریت:

نقش عبارتست از مجموعه رفتارهای وابسته به یک کار خاص در سازمان.

نقش های مدیریتی مجموعه ای سازمان یافته از رفتارها است که حول سه محور روابط میان شخصی، انتقال اطلاعات و تصمیم گیری گروه بندی می شوند.

کار هر مدیر عملاً مستلزم ترکیبی از این نقشهاست.

۱- نقش های میان شخصی: به روابط بین مدیر و اشخاص دیگر و در کل سلوک و رفتار میان شخصی است.

۱-۱- جنبه تشریفاتی: شامل ایفای وظایف تشریفاتی و نمادین مدیر برای واحد سازمانی مربوط است. نشانه توجه مدیر به امور، چیزها و افراد است مانند شرکت در مراسم و جشن ها، مراسم ازدواج کارکنان و ...

۱-۲- جنبه رهبری: شامل هدایت و هماهنگی وظایف زیردستان به منظور تحقق اهداف سازمانی. هدف اصلی این نقش یگانه سازی نیازها و هدف های کارکنان با هدف ها و مقاصد سازمانی است.

۱-۳- جنبه رابط بودن: منظور برقراری ارتباط و تماس مستمر با افراد یا گروه های داخل و خارج سازمان است. هدف اصلی مدیر در این نقش، ایجاد، حفظ و توسعه شبکه ارتباطی برای تأمین منابع اطلاعاتی است.

۲- نقش های اطلاعاتی:

مدیران از طریق این نقش شبکه ای از ارتباطات ایجاد می کنند که آنان را به مبادله اطلاعات مورد نیاز قادر می سازد.

۱-۱- جنبه خبرگیری: یکی از وظایف مدیران جستجو و دریافت اطلاعات است.

۱-۲- جنبه پخشگر بودن: مدیران اخبار و اطلاعات دریافتی خود را با دیگران سهیم می کنند و آن را در سازمان توزیع می کنند.

۱-۳- جنبه سخنگو بودن: انتقال پاره ای از اطلاعات به افراد یا گروههایی در خارج از سازمان.

۱- نقش های تصمیمی: تصمیم گیری کار اصلی سازمان است. مدیران در نقش های تصمیمی سازمان خود را به نحوی از آنجا به کار و عمل متعهد می سازند.

۱-۱- جنبه کارآفرینی: اجرای طرح ها، ابتکارات و انجام تغییرات از سوی مدیر

۱-۲- جنبه مهارگری آشفستگی: مدیران در این نقش به حل مسایل، مشکلات، تضادها و بحران ها می پردازند.

۱-۳- جنبه تخصیص گری منابع: مدیران نقش تصمیم گیرنده برای تقسیم و توزیع منابع میان واحدهای سازمانی را دارند.

۱-۴- جنبه مذاکره گر: مدیران به عنوان نماینده سازمان با مشتریان، عرضه کنندگان مواد و خدمات، اتحادیه ها، دولت و مقامات دولتی مذاکره و گفت و گو می کنند.

آدیزس برای اداره موثر هر سازمان، اهتمام مدیر به ایفای نقشهای چهارگانه تولیدی، اجرایی، ابدایی، و ترکیب کنندگی را لازم می داند. این چهار نقش در ارتباط با خرده سیستمهای "انسانی - اجتماعی"، "اداری - ساختاری"، "اطلاعاتی - تصمیم گیری" و "فن آوری - اقتصادی" می باشد.

۱- در نقش تولیدی مدیر باید نتایجی برابر با رقیب، یا بهتر از آن، کسب کند. میزان شایستگی هر مدیر موفق و موثر، وابسته به میزان دانش حرفه ای وی در مورد کارش است؛ خواه رشته کاری وی بازاریابی باشد، خواه مهندسی، خواه حسابداری یا یک رشته دیگر. مدیر در نقش تولیدی در چهارچوب خرده سیستم "فن آوری - اقتصادی" فعالیت می کند.

۲- پر کار بودن و داشتن مهارت فنی، برای موفقیت مدیر کافی نیست. مدیر باید علاوه بر مهارت فنی و پشتکار، توان هدایت و استفاده از افراد خود را داشته باشد؛ یعنی باید مراقب باشد که این افراد نیز به طور مفید به کار گرفته شوند. مدیر در نقش اجرایی خود، برنامه زمان بندی شده ای تهیه می کند و به ایجاد هماهنگی، اعمال کنترل، و برقراری انضباط می پردازد. مدیر باید مراقب باشد تا سیستم به گونه ای کار کند که برای آن طراحی شده است. مدیر در نقش اجرایی، در چهارچوب خرده سیستم "اداری - ساختاری" فعالیت می کند.

۳- مدیرانی که در محیط های پویا فعالیت می کنند باید بتوانند در ضمن ایفای نقشهای تولیدی و اجرایی خود، با بهره گیری از قدرت تشخیص و نوآوری، برای تصحیح و تغییر اهداف و ویژگیهای نظام اجرایی موجود اقدام کنند. در این نقش مدیر باید فردی مبدع و مبتکر باشد. مدیران مبتکر برخلاف مدیرانی که صرفاً اجرا کننده اند، برنامه عملیاتی خود را تنظیم می کنند و روشهای اجرایی مناسب را برمی گزینند. مدیر در نقش ابدایی، در چهارچوب خرده سیستم "اطلاعاتی - تصمیم گیری" فعالیت می کند.

۴- برای آن که سازمان همواره موفق باشد، مدیر باید نقش دیگری را نیز ایفا کند. این نقش، نقش ترکیبی است. مدیر در نقش ترکیبی، راهبردها و استراتژیهای فردی را به راهبرد گروهی، مخاطرات فردی را به مخاطرات گروهی، اهداف فردی را به اهداف



گروهی و ابتکارات فردی را به ابتکارات گروهی مبدل می‌کند. هرگاه یک گروه بتواند با اتکا به جمع خود و با تعیین اهداف روشن برای خود فعالیت کند، می‌توان گفت که مدیر آن گروه نقش ترکیبی را به طور مناسبی ایفا کرده است. ایفای نقش ترکیبی مستلزم وجود مدیری است که به نیازهای افراد خود واقف و نسبت به ارضاء آن نیازها کوشا باشد. چنین فردی می‌تواند کل سازمان را در جهت تحقق اهداف و راهبردهای آن متحد سازد. مدیر در نقش ترکیبی، در چهارچوب خرده سیستم "انسانی - اجتماعی" فعالیت می‌کند.

آدیزس بر این باور بود که اگر مدیر فقط به ایفای یکی از چهار نقش مذکور بپردازد، سبک مدیریت وی بسیار نادرست و نامطلوب خواهد بود. البته وی معتقد بود که مدیران اندکی وجود دارند که می‌توانند هر چهار نقش مدیریتی را به طور کامل ایفا کنند و در مدیریت خود از سبکی صحیح و درست بهره گیرند؛ زیرا این مدیران باید هم از تخصص فنی بالا، هم از قدرت اجرایی کافی، هم از توان ابداع و ابتکار مطلوب، و هم از قدرت ترکیب کنندگی لازم برخوردار باشند؛ به همین دلیل بندرت ممکن است مدیری پیدا شود که بتواند همه نقشهای مذکور را خودش ایفا کند. در واقع فراگرد مدیریت، باید برای ایفای نقشهای نسبتاً متضاد، ولی مکمل، چندین نفر را به کار گیرد؛ ولی نقش ترکیبی، نقشی است که همه مدیران ناگزیر از ایفای آنند؛ یعنی اگر یک مدیر توان ایفای نقشهای تولیدی، اجرایی و ابداعی را نداشته باشد، می‌تواند از دیگران کمک بگیرد، ولی نقش ترکیبی را باید خودش عهده دار شود. اگر این نقش توسط مدیر ایفا نگردد، وی به فردی "سوداگر"، "بحران آفرین"، "بیش از حد مقرراتی" و "پر کار و تکرار" تبدیل خواهد شد.

ویژگیهای کمال مدیریت:

در سال ۱۹۸۲ میلادی، دو مشاور حرفه ای مدیریت به نام توماس پیترز و رابرت واترمن کتابی با عنوان در جستجوی کمال نوشتند که به شدت مورد استقبال قرار گرفت.

جدول ۱ ویژگیهای هشتگانه سازمانهای کمال یافته

شماره	ویژگی	شاخصهای اصلی
۱	تعصب به عمل	اجرا در مقیاس کوچک؛ اقدام به آزمایشهای ساده و عملی برای ایجاد دانش؛ علاقه و تعهد مدیران به استفاده از ارتباطات غیر رسمی و فعال؛ علاقه مدیران به بازدید ناگهانی از واحدها و اعلام حضور خود و تمایل آنها به درگیری در همه زمینه های کاری.
۲	ایجاد ارتباط نزدیک با مشتری	ارجح دانستن جلب رضایت مشتری بر همه کارهای دیگر؛ و اخذ نظرها و پیشنهادهای مشتریان در مورد کل مراحل چرخه "طراحی - تولید- بازاریابی".
۳	تمایل به استقلال و کارآفرینی	تشویق کارکنان به قبول مخاطره؛ در نظر گرفتن شکست و عدم موفقیت به منزله کسب تجربه؛ ترغیب مبتکران و نوآوران به اجرا و نظارت بر پروژه های خود؛ استفاده از ساختارهای منعطف و تشکیل گروههای کوچک رقیب، برای تسهیل و امکان پذیر ساختن استفاده از نوآوران در اجرای پروژه های خاص
۴	افزایش بهره وری با استفاده از افراد	برخورد محترمانه با افراد و حفظ حرمت آنان؛ القای اشتیاق / اعتماد و احساس خویشی به آنان؛ تشویق کارکنان به انجام کارهای معنی دار؛ استفاده از واحدهای کاری کوچک و ایجاد جو انسانی در آنها.
۵	برخورد شفاف و ارزشی	انتشار و تعقیب رسالت شرکت با ذکر علل روشن و واضح؛ بیان کردن و آشکار ساختن ارزشهای شخصی به جای مخفی نگاهداشتن آنها؛ تقویت مجموعه باورها و فرهنگ سازمانی، از طریق نقل مکرر داستانها و افسانه ها و تأکید بر باورهای مشترک در سازمان؛ در نظر گرفتن رهبران به منزله الگوی نقشهای مثبت و اسوه انسانهای اهل عمل (نه افرادی حراف و بی عمل).
۶	تکیه کردن بر مزیت رقابتی خود	پرداختن مدیریت به کسب و کار و تجارتی که خوب آن را می شناسد؛ تأکید بر اهتمام به رشد درونی به جای ادغام با دیگر شرکتها.
۷	استفاده از شکل ساده و ستاد کوچک	غیرمتمرکز ساختن اختیارات تا حد امکان؛ کوچک نگاه داشتن دفتر مرکزی؛ هدایت استعدادها به صحنه عمل.
۸	حفظ توازن انعطاف پذیری و عدم انعطاف	اعمال کنترل های راهبردی و نظارت مالی شدید، در ضمن غیرمتمرکز ساختن اختیارات و ایجاد استقلال و تمهید فرصتهای خلاقیت و نوآوری (به طور متعادل).