



## مدرسان شریف


### فصل اول

#### « کلیات و مفاهیم اساسی سازمان و مدیریت آموزشی »

جامعه‌ی امروز، جامعه‌ی سازمانی است، زیرا کودکان از روزی که به دنیا می‌آیند تا زمانی که در این دنیا هستند، با سازمان‌ها سر و کار دارند. برای مثال زایشگاه، مدرسه، سازمانی برای اشتغال؛ که بعضی از این سازمان‌ها بزرگ و پیچیده‌اند مثل سازمان‌های دولتی و برخی دیگر کوچک و ساده‌اند مثل شرکت‌های خصوصی. امروزه اکثر نیازهای جامعه به وسیله‌ی سازمان‌ها تأمین می‌شود، ولی برآورده ساختن این نیازها فراتر و پیچیده‌تر از آن است که یک فرد بتواند آن را انجام دهد، پس زندگی اجتماعی نیز به این سازمان‌ها وابسته است. در ابتدا ضرورت‌های زندگی انسان‌ها ساده بود، ولی با گذشت زمان پیچیده‌تر شد و نیاز بود که افراد با یکدیگر همکاری داشته باشند. به همین دلیل شیوه‌ی منظم کار کردن و همکاری تابع نظم به وجود آمد.

#### سازمان اجتماعی


وقتی انسان‌ها با هم زندگی می‌کنند، به طور خودجوش الگویی از روابط اجتماعی و باورها و جهت‌گیری‌های مشترک به وجود می‌آید که سازمان اجتماعی نامیده می‌شود؛ اولی باعث می‌شود افراد به صورت جمعی بزرگ‌تر درآیند و دومی باعث می‌شود افراد با یکدیگر وحدت پیدا کنند. این دو امر در مفهومی وسیع‌تر به ترتیب، ساختار اجتماعی و فرهنگ نامیده می‌شوند.

سازمان اجتماعی صرف‌نظر از کوچک یا بزرگ بودنش، فراتر از جمع ساده‌ی افراد است، زیرا در الگوی روابط اجتماعی دارای وظایف و روابط معین است و مشخص می‌کند افراد ارتباط متقابل با یکدیگر دارند و با توجه به نوع و میزان همکاری و روابط، مقام و منزلت کسب می‌کنند که به صورت رهبر و پیروان تفکیک می‌شوند.  نکته ۱: ساختار روابط اجتماعی و الگوی مقام و منزلت و از سوی دیگر باورها و جهت‌گیری‌های مشترک، وجوه سازمان اجتماعی هستند.

#### سازمان رسمی

سازمان‌هایی وجود دارند که آگاهانه از روی طرح و نقشه برای رسیدن به مقاصد معین ایجاد می‌شوند و رسیدن به اهداف، نیازمند جمعی از افراد است که به همکاری یکدیگر نیازمند هستند تا آن هدف را تحقق بخشند. در این نوع سازمان‌ها هدف‌ها، ساختار روابط میان اعضا و هنجارها و مقررات، خودجوش نیستند، بلکه پیشاپیش و آگاهانه طراحی می‌شوند و به همین دلیل است که به آن سازمان رسمی می‌گویند. از جمله می‌توان به سازمان‌های دولتی، کارخانه‌ها و دانشگاه‌ها اشاره کرد.

سازمان رسمی دارای تدابیری برای رفع نیازهای جامعه است که با توجه به تحولات جامعه، پیچیده‌تر هم خواهد شد و برای رسیدن به اهداف خود از منابع مالی، انسانی و مادی استفاده می‌کند. برای اینکه سازمان به هدف‌های خود برسد مدیریت، مجموعه‌ای از رفتارها و فعالیت‌های سازمانی را تنظیم و تصحیح و تقویت می‌کند که باعث هماهنگی آن‌ها و جلوگیری از انحراف از هدف و اتلاف انرژی و وقت می‌شود.

 نکته ۲: باید توجه داشت که مفهوم سازمان و مدیریت، لازم و ملزوم یکدیگر هستند و یکی بدون دیگری بی‌معناست.

#### تعریف سازمان

تعریف‌های بسیار مختلفی از سازمان ارائه شده است که عناصر مشترک آن‌ها عبارت‌اند از: ۱- سازمان هدف دارد. ۲- ترکیبی از افراد است که به صورت گروهی کار می‌کنند. ۳- دارای استمرار زمانی است. ۴- تقسیم وظایف در آن وجود دارد. ۵- واحدی یکپارچه برای رسیدن به هدف است. بنابراین، سازمان عبارت است از: هماهنگی معقول تعدادی از افراد که از طریق تقسیم وظایف و برقراری روابط منطقی و منظم، به طور مستمر برای تحقق هدف یا منظوری مشترک فعالیت می‌کنند.



**نکته ۳:** منظور از سازمان، اشاره به ساختمان و مجموعه‌ای از ساختمان‌ها نیست و لزوماً به چهار دیوار ساختمان محدود نمی‌شود. مشخصه اصلی سازمان، دامنه‌ی فعالیت و الگوی روابط انسانی است که به واسطه‌ی آن هدف‌های سازمان تحقق پیدا می‌کند.

الگوی روابط انسانی در سازمان دارای دو وجه است:

رسمی ← از پیش مشخص شده تا وظایف خود را به درستی انجام دهند.  
غیررسمی ← به الگویی اشاره دارد که ضمن کار به وجود می‌آید.

**نکته ۴:** وجوه رسمی و غیررسمی در هر سازمانی وجود دارد و توأمان سازمان را به وجود می‌آورند.

**مثال ۱:** سازمان‌های غیررسمی همواره درون سازمان‌های رسمی به وجود می‌آیند. در این رابطه کدام یک از عبارات زیر صحیح‌تر است؟

۱) در سازمان غیررسمی مانند سازمان رسمی، ثبات وجود دارد.

۲) در سازمان رسمی و غیر رسمی، قدرت ناشی از مقام و قانون است.

۳) در سازمان‌های رسمی و غیررسمی، ارتباطات روند مشخصی از بالا به پایین دارد.

۴) سازمان رسمی تصمیم می‌گیرد و سازمان غیررسمی درجه و کیفیت تصمیم را تعیین می‌کند.

**پاسخ:** گزینه «۴» سازمان غیررسمی، درون سازمان رسمی که به منظور تحقق اهداف مشخصی ایجاد شده، به وجود می‌آید و با تصمیمات و هنجارهای خود، درجه و کیفیت اجرای تصمیمات اتخاذ شده را تعیین می‌کند.

## انواع سازمان‌ها

در مطالعات سازمانی برای مقایسه و همسنجی سازمان‌ها آن‌ها را طبقه‌بندی می‌کنند که بر حسب ویژگی‌های گوناگون صورت می‌گیرد. طبقه‌بندی بر اساس ویژگی‌های آشکار:

۱- بر حسب اندازه ← (کوچک یا بزرگ)

۲- بر حسب نوع مالکیت ← (خصوصی یا دولتی)

۳- بر حسب ملاک عضویت ← (داوطلبانه، استخدامی و اجباری)

۴- بر حسب اهداف و وظایف اجتماعی ← (آموزشی، دینی، سیاسی و اقتصادی)

۵- بر حسب قلمروی اقتصادی ← (تولیدی و خدماتی).

در مقابل، طبقه‌بندی‌های دیگری وجود دارد که بر اساس ملاک‌های ذهنی و تحلیلی شکل گرفته‌اند:

### ۱- طبقه‌بندی پارسونز (parsons)

بر اساس این طبقه‌بندی همه‌ی نظام‌های اجتماعی برای ادامه فعالیت خود باید چهار مسئله را حل کنند که سازمان‌هایی خاص، وظیفه انجام این امور را بر عهده دارند:

۱- به دست آوردن منابع کافی و سازش با شرایط محیط ← **انطباق‌پذیری** ← سازمان‌های صنعتی - تولیدی - خدماتی.

۲- تعیین هدف (بسیج کردن منابع برای تحقق آن‌ها) ← **تحقق هدف** ← سازمان‌هایی که دارای اهداف سیاسی هستند.

۳- همبستگی میان اجزا (اعضای درونی نظام) ← **وحدت و یگانگی** ← سازمان‌های قضایی و انتظامی.

۴- حفظ الگوهای ارزشی و فرهنگی بی‌همتا، توأم در طول زمان ← **حفظ یکپارچگی** ← نهادهای دینی و آموزشی.

### ۲- طبقه‌بندی اتزیونی

این جامعه‌شناس، سازمان‌ها را بر اساس نوع قدرتی طبقه‌بندی می‌کند که به منظور طلب اطاعت و فرمانبرداری در آن‌ها به کار می‌رود:

۱- اجباری ← کاربرد زور و اجبار ← اردوگاه‌های کار اجباری، زندان و مؤسسات تأدیبی.

۲- انتفاعی ← کاربرد پاداش مادی و اقتصادی ← بنگاه‌های تجاری، مؤسسات صنعتی و تولیدی.

۳- هنجاری ← کاربرد پاداش نمادین مثل شأن و مقام و منزلت ← نهادها، مؤسسات دینی و دانشگاه‌ها.

**نکته ۵:** اگرچه ممکن است هر سه نوع قدرت در یک سازمان وجود داشته باشد، ولی با توجه به ویژگی‌های سازمان ممکن است یکی از این سه نوع قدرت عمده به نحوی برجسته‌تر به کار رود.

## ۳- طبقه‌بندی بلا و اسکات

این دو نظریه‌پرداز در تحلیل سازمان، بر اساس این ملاک که چه کسی در درجه‌ی اول از وجود سازمان بهره‌مند می‌شود، سازمان‌ها را طبقه‌بندی می‌کنند:

- ۱- سازمان‌های مشترک المنافع ← به عموم اعضای خود سود می‌رسانند ← اتحادیه‌ها، باشگاه‌ها و تعاونی‌ها.
- ۲- سازمان‌های تجاری ← به مالکان یا مدیران خود سود می‌رسانند ← کارخانه‌های صنعتی، فروشگاه‌ها و هتل‌ها.
- ۳- سازمان‌های خدماتی ← به مراجعان خود سود می‌رسانند ← بیمارستان‌های خصوصی و بنگاه‌های مددکاری اجتماعی.
- ۴- سازمان‌های رفاه عمومی ← به عموم مردم سود می‌رسانند ← پلیس، مدارس دولتی و آتش‌نشانی.

## تعریف مدیریت

درباره‌ی مدیریت تعریفی که مورد قبول عام باشد، در دست نیست (مؤلفان و صاحب‌نظران، مدیریت را به شیوه‌های گوناگونی تعریف کرده‌اند).

**نکته ۶:** تعاریف مدیریت بر دو مبنا صورت می‌گیرد؛ بر اساس نظریات و بر اساس کارکردهای مدیریت.

یکی از طبقه‌بندی‌های اولیه و سودمند در این حوزه که از حیث ایفای وظایف می‌تواند به مدیران آموزشی کمک کند، مفهوم سه بعدی مدیریت است. این مفهوم توسط گریفیث (۱۹۵۶) مطرح شده است.

## مفهوم سه بعدی مدیریت آموزشی

عوامل متعددی در این طبقه‌بندی مورد توجه هستند، اما سه عنصر اصلی آن عبارت‌اند از: ۱- کار یا وظیفه‌ی مدیر ۲- شخص مدیر ۳- زمینه اجتماعی کار مدیر. از این طبقه‌بندی، به ویژه می‌توان برای فهم موقعیت‌ها و شرایط کار رؤسای ادارات آموزش و پرورش و مدیران مدارس استفاده کرد. توصیف هر یک از این عناصر به شرح زیر است:

- ۱- کار مدیر آموزشی؛ شامل وظایف و مسئولیت‌های مرتبط با امور مختلف آموزش و پرورش است.
  - ۲- شخص مدیر آموزشی؛ دارای ویژگی‌های جسمانی، ذهنی، عاطفی و روحی معینی است.
  - ۳- زمینه یا وضعیت اجتماعی؛ شامل شرایط، امکانات و محدودیت‌هایی است که حیطه و حدود کار را معین می‌کنند و در عین حال بر طرز فکر و رفتار شخص و ارزش‌ها و اعتقادات او مؤثر واقع می‌شوند.
- در مجموع، علاوه بر ابعاد اصلی مذکور در حوزه‌ی مدیریت سه بعدی آموزشی، طبقه‌بندی سه بعدی دیگری نیز وجود دارد که دربرگیرنده‌ی محتوا، فراگرد و توالی است:
- ۱- محتوا در ارتباط با ← کار - شخص - زمینه اجتماعی. ۲- فراگرد در ارتباط با ← کار - شخص - زمینه اجتماعی. ۳- توالی در ارتباط با ← کار - شخص - زمینه اجتماعی.
- (۱) محتوا:

- الف) محتوا در ارتباط با کار مدیر مدرسه، به وظایف و مسئولیت‌های مدیر از لحاظ: ۱- توسعه‌ی امکانات تحصیلی برای جذب هر چه بیشتر کودکان نیازمند تعلیم ۲- حفظ ارتباط متقابل و مؤثر میان مدرسه و جامعه ۳- برقراری ارتباط مؤثر با اداره‌ی آموزش و پرورش ۴- جذب و نگهداری کارکنان آموزشی و غیرآموزشی ۵- تهیه و تدارک وسایل، تجهیزات، منابع مالی و ... توجه دارد.
- ب) بعد محتوا در ارتباط با شخص مدیر به قابلیت‌ها و استعداد‌های شخصی مدیر اشاره می‌کند که دارای چهار جنبه‌ی جسمانی، ذهنی، عاطفی و روحی است.
- ج) محتوای مربوط به زمینه‌ی اجتماعی عبارت است از: ۱- مشخصات کلی و نظام روابط اجتماعی که مدرسه در آن واقع شده است. ۲- الگوی فکری در آن جامعه. ۳- موقعیت مکانی مدرسه و امکانات و منابع مادی، انسانی، مالی و فنی آن.

## ۲) فراگرد:

- الف) فراگرد عبارت است از: روش انجام دادن وظایف و کارها. انتظار می‌رود که مدیر در انجام دادن وظایف از روش تصمیم‌گیری معقول به شرح زیر تبعیت کند: ۱- برخورد با مشکل، بررسی و تعریف آن. ۲- ربط دادن مشکل به کار مدرسه یا جامعه و جمع‌آوری اطلاعات راجع به مشکل. ۳- بررسی راه‌حل‌های ممکن. ۴- اجرای تصمیم و بازنگری نتایج آن.

ب) بعد فراگرد در ارتباط با شخص مدیر به رفتاری اشاره می‌کند که مبتنی بر روش معقول تصمیم‌گیری است.

ج) فراگرد کار و فعالیت سازمان آموزشی، هنگامی طبیعی است که با آهنگ جریان‌ات و تغییرات جامعه همخوانی داشته باشد.



### ۳) توالی:

فراگرد کار مدیر باید از توالی زمانی برخوردار باشد و با وجود اینکه مدیر همواره در حال و اکنون فعالیت می‌کند، اما برای شناسایی شرایط و عوامل مؤثر بر امور و مسائل و مشکلات محیط کار، نیازمند آن است که سوابق را بازبینی کند و چون تصمیمات وی ناظر به آینده است، از این رو باید در کار خود آینده‌نگر باشد. به همین ترتیب، تغییرات اجتماعی نیز در یک توالی زمانی اتفاق می‌افتد؛ از این رو توجه به پیشینه‌ی سنن و ارزش‌های فرهنگی از گذشته تا به حال و احتمال تغییر آن‌ها در آینده ضروری است.

**کلمه مثال ۲:** کدام صاحب‌نظر، مفهوم سه بعدی مدیریت آموزشی را مطرح کرد و شامل کدام عناصر است؟

- (۱) گریفیث - محتوا، فراگرد و توالی  
(۲) اتزیونی - قدرت، فرمانبرداری و اجبار  
(۳) گریفیث - مسئولیت‌ها، ویژگی‌ها و زمینه  
(۴) پارسونز - منابع، هدف و همبستگی اجزا

پاسخ: گزینه «۳» مفهوم سه بعدی مدیریت آموزشی توسط گریفیث (۱۹۵۶) مطرح شده است. در این طبقه‌بندی، عوامل متعددی مورد توجه هستند، اما سه عنصر اصلی آن عبارتند از: ۱- کار یا وظیفه‌ی مدیر ۲- شخص مدیر ۳- زمینه اجتماعی کار مدیر.

### تعاریف مدیریت بر اساس نظریات مطرح‌شده در این حوزه:

- مدیریت، هنر انجام دادن کار به وسیله‌ی دیگران است (فالت).
- مدیریت، فراگرد تبدیل اطلاعات به عمل است.
- مدیریت، فراگرد هماهنگ‌سازی فعالیت‌های فردی و گروهی در جهت تحقق اهداف سازمان است (دائلی).
- توضیح فراگرد: تلقی مدیریت به عنوان فراگرد، ضمن دلالت بر شیوه‌ی منظم انجام دادن کار، به صورت گام‌های منظم یا عناصری که به هدف یا نتیجه‌ی خاصی منجر می‌شود، اشاره می‌کند. پس مدیریت از آن جهت فراگرد تلقی می‌شود که همه‌ی مدیران، صرف‌نظر از قابلیت‌ها یا مهارت‌های خاص خود، برای نیل به هدف به فعالیت‌های پیوسته و منظم می‌پردازند.
- مدیریت به معنی ایجاد محیطی مؤثر برای افرادی است که در گروه‌های رسمی سازمانی فعالیت می‌کنند (کونتز و اودانل).
- کار کردن با افراد و به‌وسیله‌ی افراد و گروه‌ها در جهت تحقق اهداف سازمانی (بلانچارد و هرسی).
- هماهنگ‌سازی منابع انسانی و مادی در جهت تحقق اهداف سازمانی (کاست و رزنویک).
- فراگرد تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل منابع انسانی، مادی، مالی و اطلاعاتی سازمان، به منظور تحقق اثربخش و کارآمد اهداف آن (گریفیث).
- مدیریت، فرآیند برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل کوشش‌های اعضای سازمان و استفاده از تمام منابع سازمان، برای دستیابی به اهداف معین سازمانی است (استونر).
- مدیریت، هماهنگی همه‌ی منابع به وسیله فراگردهای برنامه‌ریزی و کنترل عملیات سازمان است، به گونه‌ای که بتوان اهداف سازمان را به‌طور مؤثر و صرفه‌جویانه برآورده ساخت (فیلیپو).

**کلمه مثال ۳:** کدام یک از تعاریف زیر، تعریف مدیریت است؟

- (۱) بررسی و پیش‌بینی منابع و امکاناتی که به تحقق اهداف کمک می‌کنند.  
(۲) تعیین خط مشی‌ها، روش‌ها و ملاک‌های عملیات.  
(۳) تقسیم وظایف و تشکیل واحدهای کار و هماهنگی آن‌ها.  
(۴) هماهنگ‌سازی منابع انسانی و مادی در جهت تحقق اهداف سازمانی.

پاسخ: گزینه «۴» به هماهنگ‌سازی منابع انسانی و مادی در جهت تحقق هدف‌های سازمانی، مدیریت می‌گویند (کاست و رزنویک).

همانطور که در تعریف سازمان از ویژگی‌های مشترک تعاریف سود بردیم، برای تعریف مدیریت نیز می‌توان چنین کاری را انجام داد.

- ۱- فعالیت منظم و سازمان‌یافته ← مدیریت، مجموعه فعالیت‌های به هم پیوسته است که تحت عنوان رهبری یا فرماندهی نیز شناخته می‌شود.
  - ۲- هدف‌ها ← باید هدفی وجود داشته باشد تا فعالیت‌های گروه به تحقق هدف منجر شود.
  - ۳- روابط میان منابع ← منظور، منابع مالی، مادی و انسانی برای تحقق اهداف است.
  - ۴- انجام کار به وسیله دیگران ← مدیریت در موقعیت‌های گروهی اعمال می‌شود؛ به این دلیل انجام کار مستلزم استفاده از قابلیت‌ها و استعداد‌های افراد دیگر است.
  - ۵- تصمیم‌گیری ← شرکت فعال در تصمیم‌گیری است که شامل ارزشیابی و گزینش راه حل برای مسائل و مشکلات است.
- در هر موقعیتی که عوامل و ملاک‌های فوق وجود داشته باشد، می‌توان گفت مدیریت وجود دارد.



# مدرسان شریف

## فصل دوم

### «کارکردهای مدیریت»

فراگرد مدیریت، غالباً بر حسب وظایف یا کارکردهای آن توصیف و تعریف می‌شود. کارکرد، به فعالیت اساسی و مهمی اشاره می‌کند که در نیل به هدف سازمان ضرورت تام دارد.

**نکته ۱:** کارکردهای مدیریت به صورت‌های متفاوتی طبقه‌بندی شده‌اند. این تفاوت‌ها معمولاً ناشی از میزان اهمیت کارکردها در نزد صاحب‌نظران است یا غالباً ناشی از اصطلاحات مختلفی است که برای توصیف آنها به کار برده می‌شود.

نخستین بار، **هانری فایول**، مدیریت را به کارکردهای پنج‌گانه زیر تفکیک و تعریف کرد:

۱- برنامه‌ریزی؛ پیش‌نگری و تدارک وسایل برای عملیات آینده.

۲- سازماندهی؛ ترکیب و تخصیص افراد و منابع دیگر به منظور انجام دادن کار.

۳- فرماندهی؛ هدایت و جهت‌دهی افراد در انجام دادن کار.

۴- هماهنگی؛ وحدت و یگانگی بخشیدن به همه کوشش‌ها و فعالیت‌ها.

۵- کنترل (نظارت)؛ رسیدگی به اینکه آیا کلیه امور و فعالیت‌ها مطابق با مقررات و دستورات صورت می‌گیرند یا نه.

صاحب‌نظران دیگر بعد از فایول، کارکردهای مدیریت را با اصطلاحات دیگری توصیف کرده‌اند. در کتاب‌های درسی، غالباً از اصطلاح ساختگی **POSDCORB** برای معرفی کارکردهای (وظایف) مدیریت استفاده می‌شود. این اصطلاح از ترکیب سرواژه‌های برنامه‌ریزی، سازماندهی، کارگزینی، فرماندهی، هماهنگی، گزارش‌دهی (ارتباط) و بودجه‌بندی (به زبان انگلیسی) ساخته شده است.

**نکته ۲:** امروزه در اغلب کتاب‌های درسی، کارکردهای مدیریت به برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت (رهبری) و کنترل (نظارت) تفکیک می‌شوند و وظیفه هماهنگی به دلیل لاینفک بودن آن از کل فراگرد مدیریت، کارکرد جداگانه‌ای تلقی نمی‌شود.

**نکته ۳:** فشرده‌ترین طبقه‌بندی کارکردهای مدیریت، تصور آن به صورت دو فراگرد یا دو کارکرد متوالی تصمیم‌گیری و اجرای تصمیم یا تصمیم‌گیری و ارتباط است.

عمل مدیریت، بسیار پیچیده‌تر از آن است که بتوان با تقسیم‌بندی‌های فوق آن را توصیف کرد. همه وظایف مدیریت با هم رابطه دارند. مدیریت را می‌توان به صورت فراگردی توصیف کرد که همه اجزا و عناصر آن متقابلاً رابطه دارند.

با ملاحظات فوق، می‌توان تعریف دیگری از مدیریت، بر حسب کارکردها ارائه کرد: مدیریت، فراگرد برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و نظارت فعالیت‌های اعضای سازمان و منابع آن، به منظور دستیابی به هدف‌های سازمانی است.

**کلمه مثال ۱:** اصطلاح **POSDCORB** معرف کدام مورد است؟

(۴) رویکردهای مدیریت

(۳) وظایف مدیریت

(۲) نقش‌های مدیریت

(۱) ویژگی‌های مدیریت

پاسخ: گزینه «۳» غالباً از اصطلاح ساختگی **POSDCORB** برای معرفی کارکردهای (وظایف) مدیریت استفاده می‌شود. این اصطلاح از ترکیب سرواژه‌های برنامه‌ریزی، سازماندهی، کارگزینی، فرماندهی، هماهنگی، گزارش‌دهی (ارتباط)، و بودجه‌بندی (به زبان انگلیسی) ساخته شده است.

## تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی

در روش‌های متداول آموزش مدیریت، برای این پرسش که مدیران چه می‌کنند یا به چه کارها و فعالیت‌هایی می‌پردازند، پاسخ‌های نسبتاً روشنی وجود دارد: آنها معمولاً تصمیم‌گیری یا برنامه‌ریزی می‌کنند و تصمیمات و برنامه‌ها را با استفاده از منابع انسانی، مالی و مادی و سازماندهی آنها از راه برقراری ارتباط با کارکنان و رهبری و کنترل (نظارت) فعالیت‌های آنان به مرحله اجرا می‌گذارند.

کج مثال ۲: در کدام یک از مقوله‌های «تصمیم‌گیری»، ساختار سلسله‌مراتب سازمان، حداقل تأثیر را بر جای می‌گذارد؟

(۱) کاوشی (۲) سازشی (۳) برنامه‌ای (۴) جاری (روزمره)

پاسخ: گزینه «۱» در تصمیم‌گیری کاوشی، ساختار سلسله‌مراتب سازمان حداقل تأثیر را بر جای می‌گذارد.

## تصمیم‌گیری

چنانکه اشاره کردیم، فراگرد مدیریت را می‌توان به تصمیم‌گیری و اجرای تصمیم تجزیه کرد. از این‌رو، بعضی از صاحب‌نظران، تصمیم‌گیری را با مدیریت مترادف دانسته، آن را قلب تپنده سازمان تلقی می‌کنند، زیرا مدیران، بخش عمده‌ای از وقت و نیروی خود را صرف تصمیم‌گیری می‌سازند و تقریباً همه وظایف مهم مدیریت مستلزم تصمیم‌گیری است. آنها برای حل مشکل یا اقدام تازه، تصمیم می‌گیرند و آنگاه تصمیم خود را به مرحله عمل می‌سپارند.

نکته ۴: تصمیم در مرحله عمل، چارچوب فعالیت کارکنان یک واحد سازمانی یا کل سازمان را تشکیل می‌دهد. به عبارت دیگر، تصمیم مدیریت، تکلیف عملیات سازمانی را معلوم می‌کند. از این‌رو، تصمیم‌گیری فعالیتی حساس و پراهمیت است.

تعریف تصمیم‌گیری: تصمیم‌گیری، فراگرد گزینش شیوه عمل خاصی برای حل یک مسئله یا مشکل ویژه است. تصمیم‌گیری‌های سازمانی را می‌توان به دو گروه تقسیم کرد؛ تصمیم‌گیری معمول (با برنامه) و تصمیم‌گیری غیرمعمول (بی‌برنامه).

۱- تصمیمات معمول؛ مطابق با عادت‌ها، قاعده‌ها یا رویه‌های مشخصی اتخاذ می‌شوند. هر سازمانی خط‌مشی‌های مشخصی دارد که تصمیم‌گیری در وضعیت‌های تکراری را از طریق محدود کردن شیوه‌های عمل، آسان می‌سازد، مثلاً تصمیم‌گیری برای تعیین حقوق کارمند جدید، مسئله دشواری نیست؛ هر سازمانی نظام حقوقی مشخصی برای استخدام کارکنان خود دارد. مسائل تکراری روزمره به موجب رویه‌ها، روش‌ها و مقررات حل و فصل می‌شوند.

۲- تصمیمات غیرمعمول؛ با مسائل و مشکلات جدید و غیرعادی سروکار دارند. ملاک غیرمعمول بودن تصمیم، تکراری نبودن و فقدان رویه‌های معین برای اتخاذ آن است.

نکته ۵: ایفای بسیاری از وظایف مهم مدیریت، مثل برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی، مستلزم تصمیم‌گیری غیرمعمول است. مطلوب‌ترین شکل این نوع تصمیم‌گیری، معروف به تصمیم‌گیری عقلانی است.

## مراحل تصمیم‌گیری

فراگرد تصمیم‌گیری عقلانی و اجرای آن، شامل فعالیت‌هایی است که طی مراحل زیر صورت می‌گیرد:

۱- تعریف و تشخیص مسئله یا مشکل ۲- دستیابی به راه‌حل‌های فرضی ۳- ارزشیابی راه‌حل‌ها و گزینش راه حل یا شیوه عمل مناسب ۴- اجرای تصمیم و بازنگری

## تعریف و تشخیص مشکل

تعریف و تشخیص مشکل، مستلزم آشنایی با زمینه مشکل و داشتن چارچوب فکری معتبر است، تا به موجب آن بتوان رابطه مشکل را با جوانب مختلف کار و فعالیت سازمان تشخیص داد و با شناخت و آگاهی و بدون تعصب به حل آن پرداخت.

چارچوب فکری تصمیم‌گیرنده، از دانش و معلومات و تجربه‌های او حاصل می‌شود و در برخورد با مسائل و مشکلات، او را به آمادگی و نگرش ویژه‌ای مجهز می‌سازد.

نکته ۶: آشنایی با زمینه مشکل به این معناست که شخص، موقعیت‌ها و شرایط واقعی کار خود را می‌شناسد و رابطه مشکل با جوانب مختلف کار را تشخیص می‌دهد.

آشنایی و پیش‌آمادگی مانع بروز خطاها و اشتباهات نخواهد شد، زیرا در وضعیت‌های خاص و بی‌سابقه، شناخت قبلی ممکن است چندان مددکار نباشد و چارچوب فکری شخص نیز به جای فراهم‌سازی زمینه آگاهانه‌ای برای تشخیص مشکل، آن را با تعصبات و سوگیری‌های نظری درآمیزد یا اصولاً برای مقابله با مشکل و موقعیت، بسنده و کارساز نباشد. به علاوه، در تعریف و تشخیص مشکل باید دقت شود که عارضه‌ها یا نشانه‌های ظاهری آن با علت‌ها اشتباه نشود.



پیتر دراکر برای تشخیص نوع و ماهیت یک تصمیم و تعیین سطح مدیریتی آن چهار ملاک را در نظر دارد: ۱- تازگی یا تکراری بودن تصمیم ۲- میزان مداخله زمان آینده در تصمیم ۳- دامنه امور و فعالیت‌هایی که تصمیم در آن‌ها مؤثر است. ۴- میزان مداخله عوامل کیفی در آن. انواع موقعیت‌های تصمیم‌گیری در آموزش و پرورش: ۱- تصمیم‌گیری برای هدف‌گذاری (پیش‌اندیشی و تعیین هدف‌ها) ۲- تصمیم‌گیری برای برنامه‌ریزی (طراحی روش‌ها، وسایل و منابع) ۳- تصمیم‌گیری اجرایی (استفاده عملی از روش‌ها و منابع) ۴- تصمیم‌گیری برای بازنگری (بررسی نتایج و تصمیم درباره اقدام، اصلاح یا تغییر در برنامه و یا خاتمه دادن به آن).

### جست و جوی راه حل‌ها

دستیابی به راه حل‌ها مستلزم خلاقیت ذهنی است. وسوسه پذیرفتن اولین راه‌حلی که به ذهن می‌رسد، غالباً مانع از آن می‌شود که مدیران راه حل‌های بیشتر و بهتری را جست و جو کنند. مشکل‌گشایی اثربخش هنگامی میسر است که شقوق مختلفی از راه حل‌ها یا شیوه‌های عمل برای حل مشکل در میان باشد. از این رو، رعایت اصل فرضیه‌های چندگانه ضرورت دارد. به موجب این اصل، هر چه تعداد راه‌حل‌های فرضی بیشتر باشد، احتمال گزینش راه‌حل یا شیوه عمل مناسب بیشتر است. بنابراین، تصمیم‌گیرنده باید علاوه بر تکیه بر دانش و تجربه خود، از کمک‌های فکری دیگران نیز بهره‌گیرد تا بر دقت، صحت و اعتبار تصمیم‌گیری بیفزاید.

### کج مثال ۳: رعایت اصل «فرضیه‌های چندگانه» در کدام یک از مراحل تصمیم‌گیری عقلانی ضرورت دارد؟

(۱) ارزیابی راه حل‌ها (۲) گزینش راه حل‌ها (۳) تعریف و تشخیص مسئله (۴) جستجوی راه حل‌ها

پاسخ: گزینه «۴» مشکل‌گشایی اثربخش در راستای تصمیم‌گیری عقلانی در حوزه مدیریت، هنگامی میسر می‌شود که شقوق مختلفی از راه حل‌ها یا شیوه‌های عمل برای حل مشکل موجود باشد. از این رو رعایت اصل «فرض‌های چندگانه» در مرحله دوم از مراحل تصمیم‌گیری یعنی دستیابی به راه‌حل‌های فرضی (یا جستجوی راه حل‌ها) ضرورت دارد.

### ارزیابی و گزینش راه حل

بررسی راه‌حل‌های فرضی مستلزم جمع‌آوری شواهد و اطلاعاتی است که در پرتو آنها بتوان اثربخشی راه حل‌ها را ارزیابی کرد:

۱- با توجه به اهداف و منابع موجود، هر یک از راه‌حل‌ها تا چه اندازه واقع‌بینانه‌اند؟

۲- هر یک از راه‌حل‌ها تا چه اندازه به حل مشکل کمک می‌کنند؟

۳- اجرای هر یک از راه‌حل‌ها احتمالاً چه نتایج و عواقبی به بار می‌آورد؟


۴- طی اجرای هر یک از راه‌حل‌ها احتمالاً چه مسائل و مشکلاتی ممکن است پیش آید؟

پاسخگویی به این قبیل سؤالات در مرحله گزینش راه‌حل، به تصمیم‌گیرنده کمک می‌کند که با توجه به حقایق موجود و پیش‌نگری عواقب احتمالی، راه حل مؤثرتری را انتخاب کند. امروزه در امر گزینش می‌توان از روش‌ها و فنون علمی و ریاضی استفاده کرد. در مرحله ارزیابی احتمال آن وجود دارد که همه راه‌حل‌های فرضی، ناکافی تشخیص داده شوند، ولی ضمن بررسی و تجزیه و تحلیل آنها راه‌حل جدیدی پدید آید و مورد قبول واقع شود یا راه‌حلی، پذیرفتنی‌تر و عملی‌تر از راه‌حل‌های دیگر به نظر آیند.

### اجرای تصمیم و بازنگری

پس از انتخاب راه حل عملی و مناسب و تصمیم‌گیری، عقلانیت حکم می‌کند که قبل از اجرا آن را در بخش کوچکی از فعالیت‌های سازمانی یا کار مورد نظر، آزمایش کنند. چون در بیشتر موارد، چنین آزمایشی میسر نیست، از این رو باید اتخاذ تصمیم با رعایت همه جوانب موجود در مراحل تصمیم‌گیری صورت گیرد تا از دقت و صحت لازم و کافی برخوردار باشد.

در فعالیت‌های سازمانی، بین تصمیم‌گیری و اجرای آن فاصله می‌افتد، مثلاً وقتی مدیر سازمان تصمیم می‌گیرد، اجرای آن بر عهده کارکنان اجرایی است، بنابراین باید آنان را از جزئیات تصمیم آگاه ساخت. به علاوه، اجرای هر تصمیمی مستلزم یک سلسله فعالیت‌های برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و نظارت است. از این رو، مجموعه‌ای از تصمیم‌های فرعی و مکمل ضرورت پیدا خواهد کرد. تصمیم چه موقعی اجرا خواهد شد، اجرای آن شامل چه مراحل است، چه منابعی مورد استفاده قرار خواهند گرفت و چه کسانی در اجرای آن مشارکت خواهند کرد؟ همه این موارد باید به روشنی تفهیم شوند تا کارکنان اجرایی در عمل دچار انحراف و کجروی نشوند. ضمناً در مرحله اجرای تصمیم باید به علایق و انگیزه‌های کارکنان توجه کرد، زیرا بدون آمادگی و همکاری آنان، اجرای تصمیم با موانعی مواجه خواهد شد.

 نکته ۷: با وجود همه تدابیر و تمهیدات نمی‌توان انتظار داشت که اقدامات اجرایی، مطابق با تصمیم و برنامه پیش‌بینی شده صورت گیرد. از این رو،

باید از راه نظارت، بازنگری، دریافت گزارش و کسب اطلاعات، مراحل اجرایی پیشرفت کار را پیگیری کرد.



**کلمه مثال ۴:** در کدام یک از مراحل تصمیم‌گیری در فراگرد مدیریت، توجه به علایق و انگیزه‌های کارکنان ضرورت دارد؟

- (۱) گزینش راه حل‌ها (۲) جستجوی راه حل‌ها (۳) اجرای راه حل‌ها (۴) ارزیابی راه حل‌ها

پاسخ: گزینه «۳» در مرحله اجرای تصمیم، یعنی آخرین مرحله از فرآیند تصمیم‌گیری در مدیریت آموزشی که عنوان آن اجرای تصمیم و بازنگری است، باید به علایق و انگیزه‌های کارکنان توجه کرد، زیرا بدون آمادگی و همکاری آنان، اجرای تصمیم با موانعی مواجه خواهد شد.

شرایط تصمیم‌گیری: تصمیم‌گیری در زمان حال صورت می‌گیرد و اقدام و عمل بر اساس آن به منظور رسیدن به هدفی در آینده است. شرایط تصمیم‌گیری با توجه به پیش‌بینی نتایج، دارای سه حالت است: اطمینان، ریسک و عدم اطمینان. در شرایط اطمینان، تصمیم‌گیرنده از آنچه در آینده پیش خواهد آمده مطلع است. اطلاعات، درست، قابل اطمینان و سنجش‌پذیر است. در شرایط ریسک، قابلیت پیش‌بینی کمتر است. اطلاعات کامل نیست و شخص می‌داند احتمال نتایج ممکن تا چه اندازه است. در شرایط عدم اطمینان، اطلاعات در دسترس نیست و تصمیم‌گیرنده از نتایج ممکن بی‌خبر است. تصمیمات یا مکاشفه‌ای هستند یا تحلیلی؛ مکاشفه‌ای که با دنیای ذهنی و باطنی فرد بستگی داشته و از آن طریق صورت می‌پذیرد. ویژگی‌های تصمیم مکاشفه‌ای: ۱- فرد به تجربه خود اتکا دارد. ۲- هزینه تصمیم‌گیری بسیار کم است. ۳- زمان کمی برای تصمیم‌گیری لازم است. ۴- ریسک، زیاد و عواقب، نامطلوب است. ویژگی‌های تصمیم تحلیلی: ۱- فرد به تجربه دیگران متکی است. ۲- هزینه تصمیم‌گیری زیاد است. ۳- زمان زیادی برای گردآوری اطلاعات لازم است. ۴- ریسک، کم و عواقب، معمولاً مطلوب است.

اگر مدیری مسئله‌ای را با کارکنان در میان بگذارد و تصمیم آن‌ها را مورد پذیرش قرار دهد، بر اساس شیوه تصمیم‌گیری شورایی تصمیم گرفته است

#### محدودیت تصمیم‌گیری عقلانی

تصمیم‌گیری عقلانی بر این پیش‌فرض استوار است که رویدادهای جهان از نظم و ترتیب برخوردار بوده، روابط علت و معلولی بر آنها حاکم است. درک و فهم این روابط، ما را از قدرت کنترل و پیش‌نگری بیشتری در رویارویی با مشکلات برخوردار ساخته، بر رفتار و کردار ما نظم و ترتیب بیشتری می‌بخشد. با وجود این، تصمیم‌گیری عقلانی هر اندازه هم که ماهرانه و هوشمندانه باشد، دارای محدودیت‌هایی است. مهم‌ترین محدودیت، اولاً از ناتوانی در جمع‌آوری اطلاعات کافی و ثانیاً از ناتوانی ذهن انسان در استفاده از اطلاعات موجود ناشی می‌شود. در هر موقعیت تصمیم‌گیری، اولاً، اطلاعات موجود تقریباً همیشه ناقص است، زیرا عوامل زمان و هزینه مانع از جمع‌آوری اطلاعات می‌شوند و ثانیاً اطلاعات مربوط به آینده در دست نیست. به علاوه، تصمیم‌گیری مستلزم مطالعه و بررسی عوامل متعدد و پیچیده‌ای است که فرد تصمیم‌گیرنده کاملاً از عهده آن بر نمی‌آید. بالاخره، افراد مختلف، ارزش‌های متفاوتی برای حقایق و اطلاعات قائل می‌شوند و این ویژگی، بر پیچیدگی امر تصمیم‌گیری می‌افزاید.

**نکته ۸:** سایمون معتقد است که مدیران با «عقلانیت محدود» عمل می‌کنند، یعنی آنها با توجه به محدودیت ناشی از ناکافی بودن اطلاعات و ناتوانی در استفاده کامل از اطلاعات موجود، منطقی‌ترین تصمیمات را اتخاذ می‌کنند نه بهترین را؛ یعنی راه‌حلی را برمی‌گزینند که مقتضی و رضایت‌بخش باشد.

#### برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی، فراگرد تصمیم‌گیری درباره کار و فعالیت در آینده است. به بیان دیگر، برنامه‌ریزی عبارت از فراگرد تعیین و تعریف هدف‌ها و تدارک اقدامات و وسایلی است که تحقق هدف‌ها را میسر می‌سازند. برنامه‌ریزی شامل مراحل زیر است:

- ۱- هدف‌گذاری: تعیین هدف‌ها و اولویت آنها.
- ۲- پیش‌نگری: بررسی و پیش‌بینی منابع و امکانات لازم برای تحقق هدف‌ها.
- ۳- بودجه‌بندی: تشخیص فعالیت‌ها و اقداماتی که با استفاده از منابع و امکانات صورت خواهد گرفت (تبدیل امکانات به اقدامات عملی دقیق).
- ۴- تعیین خط‌مشی‌ها: روش‌ها و ملاک‌های عملیات.

**کلمه مثال ۵:** بودجه‌بندی از مراحل عمده کدام یک از کارکردهای مدیریتی محسوب می‌شود؟

- (۱) گزارش‌دهی (۲) هماهنگی (۳) برنامه‌ریزی (۴) سازماندهی

پاسخ: گزینه «۳» بودجه‌بندی مرحله سوم از کارکرد برنامه‌ریزی است. کارکردهای اصلی چهارگانه مدیریت آموزشی عبارت‌اند از: برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت (رهبری) و کنترل (نظارت). ترتیب مراحل انجام فعالیت برنامه‌ریزی عبارت است از: هدف‌گذاری، پیش‌نگری، بودجه‌بندی و تعیین خط‌مشی‌ها، روش‌ها و ملاک‌های عملیات.






## مدرسین شریف

### فصل سوم


#### «سازمان، سازماندهی و ارتباطات»

سازماندهی یعنی فرآیند نظم و ترتیب دادن به کار و فعالیت و تقسیم و تکالیف آن به افراد به منظور انجام دادن کار و تحقق هدف‌های معین. نتیجه‌ی سازماندهی، ایجاد ساختار سازمان است و ساختار سازمان، روابطی منظم و منطقی به وجود می‌آورد که لازمه‌ی عملیات اعضای سازمان است.  نکته ۱: امروزه سازماندهی به عنوان فراگرد هماهنگ‌کننده ساختار سازمان با هدف‌ها، منابع و محیط آن محسوب می‌شود.

#### تعریف سازمان

سازمان، هماهنگی معقول تعدادی از افراد است که از طریق تقسیم وظایف و برقراری روابط منظم و منطقی برای تحقق هدفی مشترک به طور مستمر فعالیت می‌کنند. منظور از سازمان لزوماً وجود تعدادی ساختمان نیست و مشخصه‌های اصلی سازمان، دامنه‌ی فعالیت و الگوی روابط انسانی آن است که در راستای برآوردن هدف‌های سازمانی تحقق می‌یابد. ویژگی‌های مشترک سازمان‌ها عبارت است از:

- ۱- هدفدار بودن سازمان‌ها، یعنی برای دستیابی به اهداف و مقاصد معینی به وجود آمده‌اند.
- ۲- سازمان‌ها از ترکیب اجتماعی افرادی تشکیل می‌شوند که به طور گروهی کار می‌کنند.
- 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.
- ۶- سازمان‌ها واحدهای یکپارچه‌ای از فعالیت‌های منظم هستند و کار خود را به طور عقلانی و منطقی و هماهنگ هدایت می‌کنند.

 مثال ۱: کدام تعریف مربوط به سازمان است؟

۱) سازمان‌ها برای دستیابی به اهداف و مقاصد معینی به وجود آمده‌اند.

۲) سازمان‌ها از طریق برقراری نظم بین گروهی، به وجود آمده‌اند.


۳) فعالیت سازمان‌ها مداوم و هدفدار است.

۴) عده‌ای از افراد که با تقسیم وظایف برای رسیدن به هدف گرد هم آمده‌اند، سازمان را تشکیل می‌دهند.

پاسخ: گزینه «۴» سازمان، هماهنگی معقول تعدادی از افراد است که از طریق تقسیم وظایف و برقراری منظم و منطقی برای تحقق هدفی مشترک به طور مستمر فعالیت می‌کنند.

اهمیت سازمان‌ها (نشانه‌های اهمیت سازمان‌ها):

۱- کثرت مداخله‌ی سازمان‌ها در زندگی اجتماعی ۲- سازمان‌ها بر سیستم‌های طبقه‌بندی اجتماعی اثر می‌گذارند. ۳- سازمان‌ها با توجه به قدرت و اعتبار خود، موجبات تغییر در اساس قدرت و اعتبار را به وجود می‌آورند. ۴- سازمان‌ها توأمان در بخش دولتی گسترش می‌یابند. ۵- سازمان‌ها باعث ایجاد شکل‌هایی از سرکوب می‌شوند. ۶- سازمان‌ها به روان و شخصیت افراد تابع خود، آسیب می‌رسانند.

 نکته ۲: سازمان‌ها ارگان‌هایی هستند که بیش از توان اجزای تشکیل‌دهنده‌ی خود گسترش می‌یابند و اهداف را محقق می‌سازند.



**همگونی سازمان‌ها:** اکثر تحلیل‌گران، سازمان‌ها را ساختاری اجتماعی تلقی می‌کنند و نتیجتاً مشکلات مشترکی را برای آنها مطرح می‌سازند. سازمان‌ها همگی باید برای خود هدف تعریف کنند، اعضای خود را به همکاری تشویق کنند، تشریح مساعی را کنترل و هدایت کنند، منابع مورد نیاز خود را از محیط دریافت کنند، تولیدات را به محیط عرضه نمایند، آموزش دهند، عضو انتخاب کنند و ... به علاوه، همه سازمان‌ها نسبت قابل ملاحظه‌ای از انرژی را به جای آنکه صرف تولید کنند، صرف نگهداری و حفظ خود می‌کنند.

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

### فراگرد سازماندهی

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

- ۱- تشخیص فعالیت‌های لازم برای رسیدن به هدف‌ها و برنامه‌ها
  - ۲- گروه‌بندی فعالیت‌ها با توجه به منابع انسانی و مادی موجود و تشخیص بهترین طریقه‌ی استفاده کردن از آنها
  - ۳- دادن اختیار عمل و حق دستوردهی و تصمیم‌گیری برای انجام دادن کار به مسئول هر گروه
  - ۴- ارتباط دادن واحدها به یکدیگر به صورت عمودی و افقی از طریق روابط اختیار، شبکه ارتباطی و ...
- اجرای مراحل فوق مبتنی بر اصول سنتی مدیریت است که اهم آن را توضیح می‌دهیم. بعضی از صاحب‌نظران معتقدند که این اصول، جهانی هستند و در همه‌ی سازمان‌ها و در همه جا کاربرد دارند، ولی کاربرد اصول سنتی با ایجاد مشکلات فراوان روبه‌رو است. با این حال، آن‌ها در طراحی ساختار سازمان به کار می‌روند.

### ساختار سازمان

رابینز ساختار سازمان را متشکل از عناصر سه‌گانه‌ی زیر می‌داند:

- ۱- پیچیدگی: عبارت است از میزان تفکیک، تمایز و گوناگونی موجود در سازمان؛ مثل میزان تقسیم کار، گروه‌بندی وظایف و روابط مطرح در سلسله‌مراتب سازمان.
  - ۲- رسمیت: به میزان پایبندی و اتکا به قوانین و مقررات و رویه‌ها برای هدایت رفتار کارکنان اشاره دارد.
  - ۳- مرکزیت: بر محل استقرار قدرت و اختیار تصمیم‌گیری در سازمان اشاره دارد.
- استونر به طور دقیق‌تر، ساختار سازمان را به کمک اجزای آن مورد بررسی قرار داده است:
- ۱- تخصصی کردن فعالیت‌ها: مشخص کردن فعالیت‌ها و وظایف فردی و گروهی در تمامی سازمان.
  - ۲- استاندارد کردن فعالیت‌ها: تعیین رویه‌هایی که از طریق اعمال آن‌ها بتوان قابلیت پیش‌بینی فعالیت‌های سازمان را تضمین کرد که بسیاری از این فعالیت‌ها از راه رسمیت بخشیدن به فعالیت‌های سازمان ایجاد می‌شود. استاندارد کردن عبارت از یک‌شکل و یک‌دست کردن امور مربوط به انجام فعالیت‌هاست و برای این کار از شرح وظایف و دستورالعمل عملیاتی، قواعد و ... استفاده می‌شود.
  - ۳- هماهنگ کردن فعالیت‌ها: به این معنا که بتوان فعالیت‌های واحدها و گروه‌های سازمانی را یگانه و یکپارچه ساخت. این عمل از طریق استاندارد کردن جریان امور صورت می‌گیرد.
  - ۴- متمرکز و نامتمرکز کردن تصمیم‌گیری: تعیین مرکز یا قرارگاه قدرت تصمیم‌گیری در سازمان. در یک ساختار سازمانی متمرکز، تصمیمات در سطح بالای سازمان به وسیله‌ی مدیر گرفته می‌شود، ولی در سازمان نامتمرکز، قدرت تصمیم‌گیری بین افراد بیشتری در سطوح میانی و پایین پخش می‌شود.
  - ۵- اندازه واحد کار: تعیین تعداد کارکنانی که در یک واحد با هم کار می‌کنند (حیطه نظارت).

**نکته ۳:** بدیهی است که ساختار سازمانی و اجزا و عناصر تشکیل‌دهنده‌ی آن باید با هدف‌ها و منابع محیط درونی و بیرونی سازمان همساز و هم‌نوا باشد.

### چهار عامل مهم و تعیین‌کننده ساختار سازمان عبارت‌اند از:

- ۱- راهبرد: واحد کلی برنامه‌های سازمان برای دستیابی به اهداف آن.
- ۲- تکنولوژی: ماهیت تکنولوژی مورد استفاده سازمان برای تولید محصولات آن یا روش‌های ارائه خدمات آن.
- ۳- نیروی انسانی و شاغل: در فعالیت‌های سازمان و ساختار آن مؤثر است؛ مثلاً در تصمیمات مدیر راجع به خطوط ارتباط و اختیار.
- ۴- اندازه‌ی سازمان: اندازه‌ی کل سازمان و اندازه‌ی واحدهای فرعی آن، ساختار سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. برای مثال؛ سازمان بزرگتر معمولاً فعالیت‌های تخصصی گسترده‌تر و رویه‌های رسمی بیشتری دارد.

### تقسیم کار و گروه‌بندی وظایف

هر سازمان در ابتدا کوچک است، به طوری که یک فرد قادر است تمام کارهای لازم را انجام دهد، ولی با گسترش سازمان و بزرگ شدن آن، نیازمند کارکنان و معاونانی است، پس لازم است تقسیم کار به وجود بیاید و هر واحد، وظایفی و هر فرد، وظیفه‌ی تخصصی را بر عهده بگیرد.

**نکته ۴:** تقسیم کار عبارت است از: تفکیک وظایف میان افراد، به طوری که هر فرد به جای انجام دادن همه‌ی کارها، مسئول وظیفه یا مجموعه وظایف معینی شود.

**نکته ۵:** گروه‌بندی وظایف عبارت است از: تفکیک فعالیت‌های سازمان، به طوری که وظایف مشابه و مرتبط در واحد معینی انجام گیرند.

سازمان‌های بزرگ و پیچیده از مجموعه عوامل زیر برای **تقسیم کار و تشکیل واحدها** استفاده می‌کنند:

۱- **تعداد افراد:** ساده‌ترین طریق گروه‌بندی فعالیت، تشخیص افراد بر حسب تعداد است؛ مثلاً اگر سه سرپرست و ۳۰ کارمند داشته باشیم، می‌توانیم مستخدمین را به سه گروه ۱۰ نفری تقسیم کنیم.

گرچه این روش از لحاظ فنی زیاد پیشرفته نیست، ولی به نظر عادلانه می‌رسد. استفاده از این روش در سازمان‌های کوچک قابل توجیه است.

۲- **کارکردها:** رایج‌ترین روش گروه‌بندی فعالیت‌ها بر حسب کارکردهاست. برای این مبنا مثلاً کار دانشگاه‌ها ممکن است به بخش‌های آموزش، پژوهش و امور دانشجویی و ... تقسیم شود.

۳- **زمان:** گاهی فعالیت‌های سازمان ایجاب می‌کند که آن را بر حسب زمان، تقسیم و گروه‌بندی کنیم؛ مثلاً در کارخانه‌ای که ۲۴ ساعته کار می‌کند، تقسیم‌بندی در شیفت‌های ۸ ساعته صورت می‌گیرد. در مؤسسات آموزشی تقسیم‌بندی بر مبنای زمان به صورت دوره‌های روزانه، شبانه و ... است.

۴- **تولیدات و خدمات:** مؤسسات تولیدی ممکن است با توجه به انواع محصولاتی که تولید می‌کنند، واحدهای تولید ایجاد کنند. برای مثال، مؤسسات تجاری برای خرید و فروش کالاها و خدمات، دو بخش مختلف ایجاد می‌کنند.

۵- **ارباب رجوع:** به هر حال سازمان‌ها، با افرادی به عنوان ارباب رجوع یا مراجعان سر و کار دارند و از این‌رو، آن‌ها را مورد توجه قرار می‌دهند. مثلاً در مورد واحدهای آموزشی در نظام آموزش و پرورش، با توجه به ویژگی‌های سنی و رشدی دانش‌آموزان؛ دبستان، مدرسه راهنمایی، دبیرستان، تعلیمات بزرگسالان تشکیل می‌دهند.

۶- **موقعیت مکانی و جغرافیایی:** یک سازمان بازرگانی ممکن است واحدهای فروش در نقاط مختلف شهر و استان یا کشور به وجود آورد. پس یکی از مبناهای گروه‌بندی، موقعیت جغرافیایی و مکانی است.

۷- **فراگرد کار (مراحل عملیات):** در کارخانه‌ها تولید محصول در طی مراحل مختلفی صورت می‌گیرد، از این‌رو، کار تولید با توجه به مراحل و توالی عملیات تخصصی، به واحدهای مختلفی واگذار می‌شود.

**نکته ۶:** مهم‌ترین فراگرد در آموزش و پرورش، **فعالیت تدریس** است که خود عمل تدریس هرگز مبنای تقسیم کار قرار نمی‌گیرد.

سازمان‌های امروزی به دلیل پیچیدگی و تنوع فعالیت‌ها غالباً از بسیاری از مبانی فوق استفاده می‌کنند. به هر حال، هدف از تقسیم کار و تشکیل واحدها آن است که وظایف کارکنان میان آن‌ها تقسیم شود و به طور منطقی مرتبط باشند.

**نکته ۷:** تقسیم کار و ترکیب منطقی آن‌ها بایستی به پیدایش ساختار سازمان اثربخش منجر شود.

### هماهنگی

تقسیم وظایف و تشکیل گروه‌های کار و فعالیت، هماهنگی آن‌ها را الزامی می‌کند، پس برای تعریف هماهنگی باید گفت: فراگرد ایجاد وحدت و یگانگی میان واحدهای مختلف سازمان، به نحوی که هدف‌های سازمان به طور اثربخش تحقق یابند و بدون آن ممکن است واحدهای سازمانی از اهداف سازمان منحرف شوند.

**نکته ۸:** وسعت هماهنگی به ماهیت وظایف و میزان وابستگی آن‌ها در واحدهای گوناگون سازمان بستگی دارد. برای مثال، وقتی که انجام دادن وظایف مستلزم ارتباط میان واحدهاست، پس هماهنگی بیشتری را طلب می‌کند، تا زمانی که این ارتباط وجود نداشته باشد.

**نکته ۹:** هماهنگی، در مورد کارهای غیرمعمول و غیرقابل پیش‌بینی، سودمندتر است زیرا در این‌گونه کارها عوامل محیطی متغیرند یا وابستگی متقابل میان وظایف بسیار بالا است.



مینتزربرگ، تدابیر و تمهیدات هماهنگی در سازمان‌ها را به شرح زیر مشخص کرده است:

۱- **سازگاری متقابل (دو جانبه):** اشاره به ارتباط غیررسمی در هنگامی دارد که دو نفر یا بیشتر بر حسب نیاز مستقیماً با یکدیگر گفت‌وگو می‌کنند. مثلاً وقتی ما درباره‌ی تعطیلات با همکاران خود صحبت می‌کنیم.

اغلب سازمان‌ها به این شیوه‌ی هماهنگی نیاز دارند، زیرا به انجام کار کمک می‌کند و ابهام موجود در ارتباط و اجرای کار را کاهش می‌دهد.

**نکته ۱۰:** استفاده از روش سازگاری متقابل (دو جانبه) مستلزم وجود ارتباط کیفی میان واحدهاست.

۲- **سرپرستی مستقیم:** کنترل رسمی را مد نظر دارد که به وسیله‌ی فردی صورت می‌گیرد که مسئولیت کار دیگران را بر عهده دارد. سازمان‌ها و گروه‌هایی که بیش از ۵ و ۶ عضو دارند، نمی‌توانند صرفاً بر سازگاری متقابل تکیه کنند.

۳- **استاندارد کردن فراگرد کار:** اشاره به تخصصی کردن رویه‌ها یا محتوای کار دارد. این شیوه برای هماهنگ‌سازی مشاغل بسیار تخصصی یا مشاغل نسبتاً غیرماهرانه یا برای آسان‌سازی اجرای کارهای بسیار پیچیده مفید است.

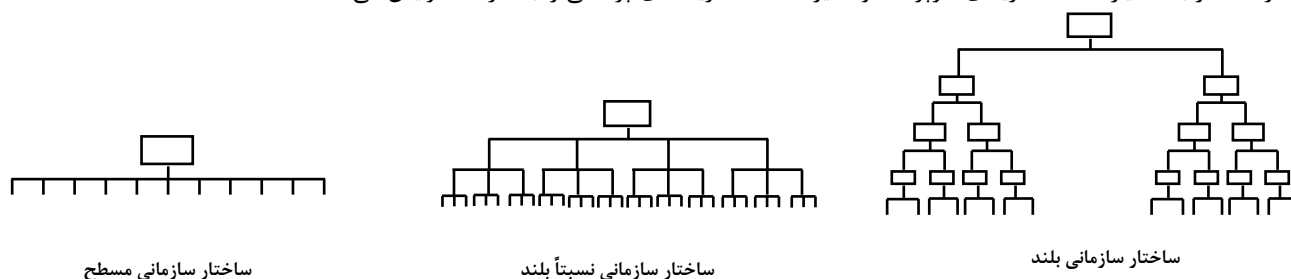
**نکته ۱۱:** مشخص کردن مراحل انجام کار، نیاز به سازگاری متقابل یا سرپرستی مستقیم را کاهش می‌دهد.

۴- **استاندارد کردن بازده کار:** اشاره به مشخص کردن نتایج کار و همچنین معیارهای عملکرد دارد. مدیرانی که موفقیت آن‌ها بر حسب سود واحد کاری سنجیده می‌شود، جهت هماهنگی از این شیوه استفاده می‌کنند.

۵- **استاندارد کردن مهارت‌ها:** اشاره به مشخص کردن آموزش‌های لازم برای انجام دادن کار به عنوان وسیله‌ی هماهنگ‌سازی دارد، مثلاً معلمان، وکلا، پزشکان و سایر گروه‌های چرخه‌ای از این شیوه استفاده می‌کنند.

### ساختار سازمانی مسطح و بلند

حیطه‌ی نظارت در صورت بندی و شکل‌دهی ساختار سازمان مؤثر است. بلند یا مسطح بودن نسبی ساختار نیز در روابط و رفتار سازمانی مؤثر است. در **ساختار مسطح**، ارتباط فردی مستقیم مدیر با زیردستان با محدودیت روبه‌روست و ممکن است مدیر وقت کافی برای نظارت بر همه‌ی آن‌ها را نداشته باشد. زمانی می‌توان از این ساختار به خوبی استفاده کرد که افراد زیردست، افرادی حرفه‌ای، شایسته و کاردان باشند و نیاز چندانی به نظارت مستقیم نداشته باشند. در مقابل در **ساختار بلند** نیز ارتباط با مشکل روبه‌روست. مثلاً برای انتقال یک دستور از بالا به زیردستان، باید یک مسیر طولانی طی شود که ممکن است این دستور دچار تحریف نیز بشود یا با تأخیر به مقصد برسد. این امر منجر به کندی کار و بی‌انگیزگی کارکنان هم می‌شود. از طرفی دیگر استفاده از ساختار بلند، نیازمند تعداد زیادی سرپرست و مدیر است که هزینه‌های پرسنلی را به سرعت افزایش می‌دهد.



ساختار سازمانی مسطح

ساختار سازمانی نسبتاً بلند

ساختار سازمانی بلند

#### عوامل تعیین‌کننده حیطه‌ی نظارت مؤثر

چون وسعت و اندازه‌ی حیطه‌ی نظارت بر طرز کار سازمان مؤثر است، پس باید به انتخاب حیطه‌ی مناسب پرداخت که اهمیت خاصی در مدیریت و سازماندهی دارد:

۱- **مدت زمانی که صرف کار نظارت و سرپرستی می‌شود:** مدیر هرچه بیشتر وقت داشته باشد، حیطه‌ی نظارت او امکان گسترش یافتن دارد و برعکس.

۲- **قابلیت ذهنی و سازگاری مدیر:** تفاوت‌های فردی از جمله ویژگی‌های مشخصی است که بر حیطه‌ی نظارت مدیر تأثیر می‌گذارد. برای مثال اگر توانایی و مهارت بالایی داشته باشد، می‌تواند حیطه‌ی نظارت وسیع‌تری داشته باشد و برعکس.

۳- **پیچیدگی موقعیت کار:** هرچه کار ساده‌تر باشد، حیطه‌ی نظارت نیز می‌تواند وسیع‌تر باشد و برعکس.

۴- **سایر وظایف مدیران:** به عامل اول مرتبط است، یعنی مدت زمانی که مدیر صرف کار و نظارت می‌کند. هرچه مدیر وظایف کمتری داشته باشد، حیطه‌ی نظارت می‌تواند گسترده شود.

۵- **ثبات عملیات:** ثبات عملیات، به جابه‌جایی افراد زیردست اشاره دارد؛ هرچه جابه‌جایی و انتقال کمتری وجود داشته باشد، می‌تواند حیطه‌ی نظارت را وسیع‌تر گرداند و مدیر وقت و انرژی خود را معطوف سایر قسمت‌ها کند و برعکس.

۶- **شایستگی زیردستان:** هر قدر که زیردستان شایستگی بیشتری داشته باشند، نظارت بر آن‌ها ساده‌تر خواهد بود و حیطه‌ی نظارت نیز می‌تواند گسترده‌تر باشد.

**نکته ۱۲:** حیطه‌ی نظارت مطلوبی برای همه‌ی مدیران در همه‌ی سازمان‌ها وجود ندارد، بلکه همیشه تعیین آن به عوامل فوق وابسته است.



## مدرسان شریف

### فصل چهارم

#### « رهبری »

گام بعدی پس از برنامه‌ریزی و سازماندهی، فراهم کردن موقعیتی است که اعضای سازمان در جهت هدف‌های سازمان فعالیت و تلاش کنند، این کارکرد یا وظیفه را **رهبری** می‌گویند که می‌تواند اصطلاحات مختلفی همچون **فرماندهی**، **هدایت** و ... را پوشش دهد. با این حال، این کارکرد با هر اسمی که خوانده شود، مستلزم برقراری ارتباط مستقیم با افراد انسانی است.

**هدف از رهبری**، راهنمایی کردن زیردستان در جهت بهتر فهمیدن هدف‌های سازمان و برانگیختن آن‌ها برای کار و تلاش مؤثر است. از این‌رو، وظیفه‌ی رهبری ایجاب می‌کند که با زیر دستان خود کنش و رابطه‌ی متقابل داشته باشند.

روش‌هایی که مدیران برای هدایت و راهنمایی زیردستان خود به کار می‌گیرند، متفاوت است و اگر این راهنمایی و هدایت‌ها اثربخش باشد، زیردستان، افرادی تعلیم‌دیده، ماهر و آگاه به وظیفه بار می‌آیند و کار خود را با **کارایی** و **اثربخشی** انجام می‌دهند.

هدایت اثربخش، وظیفه‌ی بسیار مشکلی است، زیرا مدیر با مجموعه عوامل پیچیده‌ای سروکار دارد که قابل کنترل نیست یا دانش لازم را در اختیار ندارد. مثلاً با افراد انسانی سروکار دارد که تحت تأثیر عوامل روانی و اجتماعی، رفتارهای متفاوتی از خود نشان می‌دهند.

#### 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. نقش رهبری در مدیریت بسیار حائز اهمیت است؛ از این جهت که رهبر با زیردستان ارتباط برقرار می‌کند، در آن‌ها انگیزه به وجود می‌آورد، به حل مشکلات و کشمکش‌های آن‌ها می‌پردازد و ... که همه‌ی این تلاش‌ها به منظور این است که نیازها و هدف‌های سازمان توأمأً تحقق پیدا کند.

#### رهبری در مدیریت سه ویژگی دارد:

۱- رهبری مستلزم وجود افرادی است که به عنوان **زیردست** یا **پیرو**، دستورات رهبر را با میل و اراده بپذیرند، با این پذیرش مقام رهبر تعریف می‌شود و امر رهبری محقق می‌شود، ولی اگر مورد پذیرش قرار نگیرد، مدیر فاقد خصوصیات یک رهبر است.

۲- در جریان رهبری، **توزیع قدرت** میان رهبر و زیردستان، **نا برابر** است. برای مثال، رهبر می‌تواند برخی از فعالیت‌های زیردستان را هدایت کند، ولی زیردستان نمی‌توانند فعالیت‌های رهبر را هدایت کنند. با وجود این، زیردستان به طرق مختلف بر رفتار رهبر اثر می‌گذارند.

۳- رهبر علاوه بر اینکه به‌طور مشروع و قانونی قادر به هدایت زیردستان است، می‌تواند بر آن‌ها **اعمال نفوذ** کند و رفتار آن‌ها را تحت تأثیر قرار دهد. به عبارت دیگر، رهبر نه تنها می‌تواند به زیردستان بگوید چه بکنند، بلکه می‌تواند آن‌ها را از لحاظ **نحوه‌ی اجرای دستور** نیز تحت تأثیر قرار دهد.

**کلمه مثال:** فراگردی که از وضعیتی به وضعیت دیگر تغییر کرده و همواره مستلزم نوعی نفوذ در دیگران است، عبارت است از:

(۱) رهبری (۲) مدیریت وضعیتی (۳) هدایت و انگیزش (۴) مدیریت

**پاسخ:** گزینه «۱» منظور از رهبری در مدیریت، فراگرد اثرگذاری و نفوذ در رفتار اعضای سازمان برای یاری و هدایت آن‌ها در ایفای وظایف سازمانی است. مدیر در مقام رهبر به سرپرستی زیردستان می‌پردازد، با آنها ارتباط متقابل برقرار می‌کند، در آنها انگیزه کار و فعالیت به وجود می‌آورد، به حل مشکلات و کشمکش‌های آنها می‌پردازد و به اقتضا تغییراتی در شرایط کار پدید می‌آورد. همه این کوشش‌ها به این منظور است که نیازها و هدف‌های سازمان و اعضای سازمان، توأمأً تحقق پیدا کنند. بنابراین نقش رهبری در مدیریت حائز اهمیت و قابل بحث است.

کج مثال ۲: عبارت «حق مشروع مدیران برای تصمیم‌گیری، صدور فرامین و تخصیص منابع به منظور دستیابی به پیامدهای مورد علاقه سازمان» اشاره به کدام یک از مفاهیم مدیریت دارد؟

(۱) پاسخگویی

(۲) مدیریت

(۳) مسئولیت

(۴) اختیار

✓ پاسخ: گزینه «۴» اختیار به حق مشروع مدیران برای تصمیم‌گیری، صدور فرامین و تخصیص منابع به منظور دستیابی به پیامدهای مورد علاقه سازمان اشاره می‌کند. وقتی به مدیری اختیار داده می‌شود، گروه از روی میل دستورات او را اطاعت می‌کنند، زیرا اعضای آن به منبع دستورات حق می‌دهند که آن‌ها را کنترل کند. و بر سه نوع اختیار را تشخیص داد:

۱- اختیار فرمند: منشأ آن جاذبه شخصیتی است. ۲- اختیار سنتی: مبتنی بر رسوم سنن فرهنگی است. ۳- اختیار قانونی: منشأ آن قوانین است.

## قدرت رهبری

چرا زیردستان، دستورات مدیر را می‌پذیرند؟ قدرت و نفوذ رهبر از چه منابعی سرچشمه می‌گیرد؟ پیش‌تر بیان کردیم که مدیران در درجه‌ی اول بر مبنای **قدرت قانونی** (اختیار) حکم می‌رانند و به مدیریت می‌پردازند.

با وجود اینکه اختیار رسمی یا قانونی، مبنای تنظیم روابط افراد در سازمان‌هاست و اکثر اوقات نیز اختیار و دستوردهی با این دلیل توجیه می‌شود، منابع قدرت دیگری نیز وجود دارند که مدیران از آن‌ها استفاده می‌کنند، از جمله:

۱- **قدرت پاداش‌دهی**: اشاره دارد به آنکه شخص، این توانایی را دارد که در قبال انجام دادن دستور یا برآوردن خواست او، به شخصی که این کار را انجام داده است، پاداش بدهد. هرچه قدرت پاداش‌دهی فرد بیشتر باشد، به جذابیت دستوری که اجرا می‌شود نیز افزوده می‌شود.

۲- **قدرت اجباری**: اشاره دارد به آنکه شخص، **توانایی** تنبیه شخص دیگر را در صورت عدم اطاعت از دستور یا سرپیچی از آن دستور دارد. دامنه این تنبیه در یک سازمان می‌تواند از محروم کردن از امتیازات تا اخراج کردن باشد.

۳- **قدرت قانونی (مقام)**: این نوع قدرت، منطبق بر مفهوم **اختیار** است و زمانی تحقق پیدا می‌کند که زیردست قبول کند مافوق قانوناً حق دارد در چارچوب معینی دستور دهد یا اعمال قدرت کند.

۴- **قدرت تخصصی**: این قدرت مبتنی بر این است که دستورگیرنده، باور و عقیده دارد که دستوردهنده از **دانش یا تخصص ویژه‌ای** برخوردار است که دستورگیرنده فاقد آن است؛ مثلاً وقتی یک پزشک دستور می‌دهد تا داروی خاصی را استفاده کنیم، ما به قدرت تخصصی او اذعان داریم و از این‌رو تجویز او را می‌پذیریم.

📖 **نکته ۱:** کاربرد قدرت تخصصی، محدود به قلمروی رشته‌های خاص است.

۵- **قدرت ارجاعی (شخصیتی)**: مبتنی بر میل و اشتیاق دستورگیرنده به تقلید از دستوردهنده یا **همانندگری** با اوست. در مورد مدیرانی که به دلایلی محبوب هستند، زیردستان می‌کوشند تا عادات و رفتارهای آن‌ها را سرمشق خود قرار دهند. این جاذبه‌ی شخصی مدیران باعث می‌شود که آن‌ها بتوانند از قدرت رسمی خود به نحو مؤثرتری استفاده کنند.

موارد فوق منابع بالقوه قدرت محسوب می‌شوند که مدیر با استفاده از آنها می‌تواند زیردستان را تحت تأثیر قرار دهد، ولی با این حال دسترسی به هر یک از این منابع، تضمین نمی‌کند که مدیر بتواند به طریق ویژه‌ای رفتار زیردستان را تحت تأثیر قرار دهد.

معمولاً مقام مدیر از همه مبنای قدرت بالقوه برخوردار است؛ میزان معینی از قدرت قانونی، همیشه با مقام مدیر همراه است. قدرت قانونی به این دلیل اهمیت دارد که روابط سلسله‌مراتبی را شکل می‌دهد و زمینه را برای استفاده از سایر منابع قدرت فراهم می‌کند. مدیران معمولاً از قدرت پاداش‌دهی به صورت پول و ترفیعات و امتیازات به زیردستان استفاده می‌کنند. آنان از درجاتی از تخصص نیز برخوردار هستند. شاید قدرت ارجاعی، تنها قدرتی است که انتظار نمی‌رود جزئی از مقام مدیر باشد، زیرا به وضوح این قدرت به شخصیت و رفتار شخص بستگی دارد. پس هر اندازه که مدیران به‌شمار بیشتری از منابع قدرت دسترسی داشته باشند، بالقوه توانایی رهبری مؤثرتری خواهند داشت. برای مثال؛ مدیران که در یک رده از سازمان قرار می‌گیرند و از لحاظ قدرت مقام مساوی هستند، از لحاظ توانایی تأثیر بر زیردستان تفاوت فاحش دارند.

باید گفت که وقتی رهبری را فراگرد اثرگذاری و نفوذ در رفتار افراد دیگر تعریف می‌کنیم، شمول یا جامعیت این مفهوم از قلمروی مدیریت در سازمان فراتر می‌رود و برخلاف مدیریت که در موقعیت سازمانی معنا و مفهوم پیدا می‌کند، امر رهبری لزوماً به سازمان محدود می‌شود.

مدیر منصوب می‌شود و قدرت او قانونی است و توانایی‌اش در تأثیر بر زیردستان ناشی از اختیار کلی است، ولی یک رهبر ممکن است انتصابی باشد یا از میان گروه برخیزد. رهبر، افراد را برمی‌انگیزد و رفتار آن‌ها را فراتر از آنچه اختیار رسمی ایجاد می‌کند، تحت تأثیر قرار می‌دهد.

اتفاق نظر بر این است که رهبران اثربخش، نقش مهمی در موفقیت سازمان‌ها ایفا می‌کنند.

بنابراین، ایدئال آن است که همه‌ی مدیران از قدرت و نفوذ رهبری برخوردار باشند، ولی همه‌ی کسانی که از توانایی رهبری برخوردار هستند، لزوماً قادر به ایفای نقش مدیریت نیستند، پس می‌توانند عهده‌دار وظایف دیگر در سازمان باشند.



**نکته ۲:** توانایی نفوذ در دیگران و تأثیر بر رفتار آن‌ها لزوماً به معنی توانایی در برنامه‌ریزی، سازماندهی یا کنترل نیست.

**نکته ۳:** منظور از رهبر در سازمان، کسی است که هم اختیار قانونی و هم توانایی تأثیر و نفوذ در رفتار دیگران را دارد.

**مثال ۳:** مطابق با نظر فرنچ و ریون، قدرت ناشی از ..... مبتنی بر میل و اشتیاق دستور گیرنده به تقلید از دستوردهنده است.

(۱) شخصیت (۲) اجبار (۳) پاداش (۴) قانون یا مقام

**پاسخ:** گزینه «۱» فرنچ و ریون قدرت رهبری مدیران را ناشی از منابع پنج‌گانه زیر می‌دانند که در هر رده‌ای از سلسله‌مراتب سازمان ممکن است مورد استفاده قرار گیرند:

۱- قدرت ناشی از پاداش: این نوع قدرت، مبتنی بر توانایی شخص به پاداش‌دهی به شخص دیگر است، یعنی هرچه قدرت پاداش‌دهی فرد بیشتر باشد، جذابیت دستوری که اجرا می‌شود، بیشتر است.

۲- قدرت ناشی از اجبار: در این نوع قدرت، توانایی فرد به خاطر تنبیه اشخاص است و اگر فردی از مدیر خود اطاعت نکند، تنبیه می‌شود.

۳- قدرت ناشی از قانون: این نوع قدرت منطبق بر مفهوم اختیار است.

۴- قدرت ناشی از تخصص: در این نوع قدرت، مدیر توانایی و تخصصی دارد که زیردست، آن تخصص را ندارد و دلیل اطاعت از او تخصص وی است.

۵- قدرت ناشی از شخصیت: بعضی اوقات فرد به دلیل شخصیتی که دارد مورد احترام است. این نوع قدرت مبتنی بر میل و اشتیاق دستورگیرنده است، یعنی فرد با میل از مدیر خود اطاعت می‌کند و دوست دارد رفتار او را تقلید کند.

**مثال ۴:** کدام مورد از منابع قدرت مدیران در سازمان‌ها محسوب نمی‌شود؟

(۱) قدرت ارجاعی (۲) قدرت اختیاری  
(۳) قدرت پاداش‌دهی (۴) قدرت قانونی

**پاسخ:** گزینه «۲» مدیران در درجه‌ی اول بر مبنای قدرت قانونی (اختیار) حکم می‌رانند و به مدیریت می‌پردازند، اما با وجود اینکه اختیار رسمی یا قانونی مبنای تنظیم روابط افراد در سازمان‌هاست و اکثر اوقات نیز اختیار و دستوردهی با این دلیل توجیه می‌شود، ولی منابع قدرت دیگری نیز وجود دارند که مدیران از آن‌ها استفاده می‌کنند، از جمله: قدرت پاداش‌دهی، قدرت اجباری، قدرت قانونی (مقام)، قدرت تخصصی و قدرت ارجاعی.

## قابلیت‌های رهبری

رهبران برای اثرگذاری بر رفتار زیردستان باید دارای سه قابلیت یا شایستگی باشند:

۱- **تشخیص:** توانا بودن مدیر در فهم موقعیتی که می‌کوشد تحت تأثیر قرار دهد. تشخیص، یک توانایی شناختی است که رهبر با کمک آن می‌تواند موقعیت فعلی را بفهمد و موقعیت‌های آینده را پیش‌بینی کند.

**نکته ۴:** تفاوت میان وضع موجود و وضع مطلوب، مسئله‌ای است که مدیران به حل آن می‌پردازند.

۲- **سازگاری:** توانایی مدیر به انطباق و سازگاری با شرایط و عوامل موجود در موقعیت که باید رفتار خود و همچنین منابع در دسترس خود را با این موقعیت سازگار کند طوری که موجب تغییر وضع موجود شود و به تحقق وضع مطلوب بینجامد.

**نکته ۵:** توانایی سازگاری یا انطباق، یک توانایی رفتاری محسوب می‌شود.

۳- **ارتباط:** توانا بودن مدیر به برقراری ارتباط با زیردستان، طوری که او را بفهمند و دستورات او را نیز بپذیرند. در صورتی که مدیر دارای دو مهارت پیشین باشد، ولی توانایی ارتباط برقرار کردن نداشته باشد، کل تلاش او بی‌فایده می‌شود یا تأثیر دلخواه را ندارد.

**نکته ۶:** ارتباط یک توانایی فراگردی یا عملیاتی است.

باید اشاره کرد که این توانایی‌ها از راه یادگیری علوم رفتاری، تجربه و کارورزی حاصل می‌شوند.



## مطالعات رهبری

مطالعه در مورد رهبری، سابقه‌ای بسیار طولانی دارد که فقط سه شیوه‌ی آن بسیار مهم و مد نظر است:

### ۱- شیوه‌ی اول:

بر این باور است که رهبری از مجموعه‌ای خصایص شخصی شامل هوش، جاذبه، قاطعیت و... ناشی می‌شود، ولی تحقیقات بسیاری نشان داده است کسانی که به مقام رهبری می‌رسند و شهرت پیدا می‌کنند، خصایص کاملاً متفاوتی دارند. این نگرش زمانی درست بود که ویژگی خاصی در همه رهبران یافت می‌شد و از آن برخوردار بودند. در نتیجه، این رویکرد ارزش تربیت و آموزش افراد برای احراز مناصب رهبری را مورد تردید قرار داد؛ به این معناست که اگر ما بتوانیم روش تشخیص و اندازه‌گیری کیفیت و صفات رهبری را (که در افراد ذاتی است) کشف کنیم، جداسازی رهبران از غیر رهبران نیز امکانپذیر می‌شود.

### ۲- شیوه‌ی دوم:


این شیوه در تشخیص بعضی رفتارهای مرتبط با رهبری موردنظر بوده، زیرا وقتی فهمیدند که رهبران، ویژگی برجسته‌ی مشترکی ندارند، توجه آن‌ها به رفتارهای رهبر جلب شد. طرفداران این شیوه کوشیدند با مشاهده‌ی رفتار رهبر و اعمال رهبران موفق، مشخص کنند که آن‌ها با زیردستان خود چگونه رفتار می‌کنند؛ به جای اینکه به خصایص آن‌ها توجه کنند. برای مثال توجه به نحوه‌ی تفویض اختیار توسط آن‌ها، اعمال نظارت، نحوه‌ی انگیزه دادن و... آن‌ها رفتارها را قابل یادگیری می‌دانستند، از این رو بیان می‌کردند که اگر افراد این رفتارها را یاد بگیرند، می‌توانند رهبران مؤثری باشند. با این حال، تحقیقات نشان داده‌اند که رفتار رهبران از یک موقعیت به موقعیت دیگر متفاوت است که تناسبی با این رویکرد ندارد.

### ۳- شیوه‌ی سوم:


تحقیقات نشان می‌دهد که رهبری مؤثر به عواملی نظیر محیط سازمان، ماهیت وظایف و فعالیت‌ها و ارزش‌ها و تجرب مدیران بستگی دارد، نه یک خصیصه یا رفتار خاص. طرفداران این شیوه درصد برآمدند عواملی را تشخیص دهند که در موقعیت‌های رهبری موجبات اثربخشی رفتار رهبران را فراهم می‌سازد. این امر باعث به وجود آمدن نظریه‌های موقعیتی رهبری شد که طبق آن رهبری، فرآیندی پویاست که از موقعیتی به موقعیت دیگر، با تغییرات در رهبری یا زیردستان، تغییر می‌کند.

## سرپرستی

یکی از وظایف مدیران، سرپرستی زیردستان است و همه‌ی کارکنان نیاز دارند که در انجام وظایف خود راهنمایی شوند. روابط میان مدیر و کارکنان در جریان سرپرستی شکل می‌گیرد و در این جریان است که مدیر با مسائل و مشکلات زیردستان آشنا می‌شود و سعی در حل آن‌ها می‌کند.

 **نکته ۷:** سرپرستی ممکن است توأم با سختگیری و شدت یا ملایم باشد؛ نحوه و شیوه‌ی سرپرستی را ماهیت وظایف مشخص می‌کند.

یک نکته‌ی مهم این است که میان مدیران و سرپرستان تفاوت وجود دارد؛ سرپرستی همیشه به هدایت فعالیت‌های زیردستان بلافصل اشاره می‌کند، یعنی میان سرپرست و زیردستان فاصله‌ای وجود ندارد و فعالیت‌های زیردستان مستقیماً به سرپرست مربوط می‌شود.


 **نکته ۸:** سرپرستان، مدیرانی هستند که مسئولیت هدایت کار و فعالیت کارکنان عملیاتی را بر عهده دارند.

کار سرپرستان از ویژگی‌هایی برخوردار است که آن‌ها را از سایر مدیران متمایز می‌کند:

۱- باید در ارتباط با کاری که سرپرستی می‌کنند، تخصص و مهارت فنی داشته باشند.


۲- از لحاظ ارتباطی میان رده‌های بالا و رده‌های پایین، نقش رابط را بر عهده دارند.


۳- آن‌ها از نقش دوگانه‌ی فنی و اداری برخوردارند که باعث می‌شود در عمل با مشکلاتی مواجه شوند.

 **نکته ۹:** مدیران غالباً به خاطر ماهیت فنی کار سرپرستان، آن‌ها را در ردیف خود نمی‌دانند و از سوی دیگر کارکنان زیردست به خاطر نقش اداری سرپرستان، آن‌ها را نماینده و سخنگوی رؤسای سازمان می‌دانند.

## رهبری اثربخش از راه ارتباط متقابل

فعالیت و همکاری مناسب و مؤثر در محیط سازمان، مستلزم وجود روابط انسانی توأم با اعتماد میان مدیر و زیردستان است که این امر در پرتو ارتباط شکل می‌گیرد.

 **نکته ۱۰:** یک وجه بسیار مهم در مدیریت، ارتباط رویارو میان مدیر و کارکنان است که امکان دارد به صورت رسمی یا غیررسمی باشد.

 **نکته ۱۱:** علاوه بر ارتباط، اثرگذاری بر رفتار کارکنان برای مدیران بسیار اهمیت دارد که این اثرگذاری را اصطلاحاً رهبری یا رفتار رهبری می‌نامند؛ در صورت اثربخش بودن می‌تواند باعث فعالیت مؤثر و مستمر سازمان شود و عملکرد کارکنان را تضمین کند.



## مدرسان شریف

### فصل پنجم

#### «مکاتب و نظریه‌های مدیریت»

پیش از آغاز قرن بیستم، اندیشه‌های حاکم در مدیریت بر ساختار سازمانی، به ویژه تقسیم کار و اهمیت ماشین آلات به منظور تسهیل جریان انجام کار و تولید تأکید داشتند. اندیشه‌های علمی، پژوهش و نظریه‌پردازی در زمینه ساخت و کار سازمان‌ها و مدیریت آنها، عمدتاً در قرن بیستم و با شکل‌گیری نظریه‌های کلاسیک - به شرحی که خواهد آمد - آغاز شده است. در واقع مدیریت، مثل اغلب رشته‌های علمی، شامل مجموعه‌ای از اندیشه‌ها، مفاهیم و اصول سنتی و تاریخی است که اصطلاحاً نظریه کلاسیک نامیده می‌شود. این نظریه، در دهه‌های نخستین قرن بیستم توسط پیشگامان رشته مدیریت پدید آمد. شکل‌گیری اندیشه‌های کلاسیک در سه مرحله مشخص صورت گرفته است:

۱) مدیریت علمی کلاسیک که در اوایل دهه ۱۹۱۰ مورد توجه و پذیرش فراوان قرار گرفت. ۲) مدیریت اداری (نظریه کلاسیک سازمان) که در اوایل دهه ۱۹۳۰ شهرت یافت. ۳) روابط انسانی که در اواخر دهه ۱۹۳۰ پرآوازه شد. این نظریه، نه به عنوان نظریه‌ای جدید، بلکه به دلیل پیروی از شکل و ساختار نظریه کلاسیک، ولی با تأکید بر بُعد انسانی مدیریت، به عنوان نظریه کلاسیک نو نامیده می‌شود.

#### مدیریت علمی

**فردریک تیلور (۱۸۵۶ - ۱۹۱۵)** بنیانگذار این نهضت، مدیریت را به عنوان یک علم تعریف کرد و با تأکید بر مدیریت در سطح وظایف عملیاتی، اصول زیر را مطرح کرد:

الف - گسترش علم آگاهی از کار

ب - انتخاب کارکنان بر مبنای علمی و افزایش مداوم مهارت آنها

ج - هماهنگ کردن علم کار با کارکنانی که بر مبنای علمی انتخاب شده و آموزش دیده‌اند.

د - تقسیم منطقی کار و مسئولیت آن میان کارکنان و مدیران که در آن مسئولیت برنامه‌ریزی و سازماندهی بر عهده مدیران است.

مسئله دیگر مورد توجه تیلور، انگیزه‌های افراد انسانی در محیط کار است. به نظر او انگیزه کار در درجه اول ناشی از شوق به درآمد اقتصادی است. از این رو، در نظام پرداخت دستمزد پیشنهادی تیلور، مزد مستقیماً با کمیت تولید رابطه دارد. مبنای فلسفی این اندیشه بر این آموزه اقتصادی استوار است که انسان فقط با رفاه اقتصادی انگیزش پیدا می‌کند و چون رسیدن به رفاه اقتصادی عمدتاً از طریق کار و تولید میسر است، لذا نظام پاداش بر اساس کمیت بازده، افراد را به حداکثر تلاش برای تولید بیشتر تشویق می‌کند. در این میان، تنها عامل محدودکننده‌ی کارایی و افزایش بازده، خستگی جسمانی است که تیلور این مسئله را نیز در تعیین مؤثرترین شیوه انجام کار مورد توجه قرار داد.

پیام ضمنی مدیریت علمی آن است که کارآمدتر و عقلانی‌تر کردن سازمان‌ها از طریق کاربرد روش‌های علمی و برنامه‌ریزی و طراحی وظایف سازمانی امکان‌پذیر است. هر چند منظور تیلور عمدتاً تأکید بر استفاده از این روش‌ها در سطح وظایف عملیاتی است، با وجود این، رواج اندیشه او موجب شد که این روش‌ها در همه فعالیت‌های سازمانی کاربرد پیدا کند.

**نکته ۱:** مدیریت علمی غالباً به دلیل نادیده گرفتن جوانب انسانی کار مورد انتقاد قرار گرفته است.

از منظر این نظریه، سازمان به منزله ساز و کار یا ماشینی برای تهیه و تجهیز نیروی جسمی افراد انسانی، برای ایفای مؤثر وظایف تلقی می‌شود. فردریک تیلور، بنیانگذار مکتب مدیریت علمی با ملاحظات درباره کارایی تولید و محدودیت توانایی جسمی افراد انسانی، پیشنهادهایی برای اثربخش‌سازی سازمان‌ها ارائه داد.

**نکته ۲:** منظور از کارایی، بالا بردن سطح تولید و بیشینه‌سازی بازده با کمترین هزینه‌هاست.



تیلور چاره **عدم کارایی** سازمان‌ها را اِعمال مدیریت علمی (روش منظم) می‌دانست، نه استفاده از آدم‌های خارق‌العاده، از این‌رو درصدد برآمد که مسائل تولید و عملیات سازمان‌ها را با توسل به روش‌های منظم علمی حل کند.

تیلور در کتاب **اصول مدیریت علمی** (۱۹۱۱) جوانب عمده نگرش خود را شرح می‌دهد، مخصوصاً بر مضامین اساسی زیر تأکید می‌کند:

**اولاً طراحی دقیق شغل** و وظیفه را تنها راه **افزایش کارایی** می‌داند و پیشنهاد می‌کند که وظایف و فعالیت‌های سازمانی به شیوه‌ای منظم طراحی شوند. سپس بر مبنای این اصل، می‌افزاید که کارکنان به دقت برگزیده و برای انجام وظایف خود تربیت شوند و در عین حال، ابزارها و رویه‌های انجام کار بر اساس مطالعات دقیق، **استاندارد** گردند. **ثانیاً به انگیزش کارکنان** و شیوه بیشینه‌سازی آن در قلمرو کار توجه می‌کند و انگیزه کار را عمدتاً ناشی از شوق به درآمد مالی می‌داند. بنابراین، افزایش تولید را به پاداش‌ها و مشوق‌های پولی وابسته دانسته، سیستمی برای پرداخت دستمزد پیشنهاد می‌کند که در آن، مزد مستقیماً با کمیت تولید پیوند دارد. در این زمینه، تنها عامل محدودکننده کارایی و تولید سازمانی، خستگی جسمی کارکنان قلمداد می‌شود. از این‌رو، در تلاش برای تعیین مؤثرترین شیوه انجام کار، این مسئله نیز مورد مطالعه تیلور قرار گرفت.

**نکته ۳:** به طور کلی، تیلور عمدتاً با مسائل **سطح عملیاتی** سازمان‌های تولیدی، مشغولیت ذهنی و عملی داشت و برای افزایش کارایی در این سطح، درصدد دستیابی به مؤثرترین شیوه تولید بر مبنای استفاده از روش علمی بود (باید توجه داشت که منظور تیلور از "علم"، **مشاهده و ارزشیابی منظم** است).

به زعم تیلور، چون سازمان‌های تولیدی و صنعتی را می‌توان تحت حاکمیت قواعد و مقررات درآورد، از این‌رو، کاربرد اصول علمی می‌تواند فعالیت‌های گوناگون و عوامل تولید را تحت نظم درآورد و کارایی را افزایش دهد. به این منظور، او از **اصول مهندسی انسانی** استفاده کرد که شامل مطالعه زمان، حرکت، روش و سایر فنون و ابزار مدیریت علمی است و با حذف کلیه عوامل اضافی و نامربوط، وظیفه اصلی و حداکثر تخصص در آن را مورد تأکید قرار داد. مسئولیت کاربرد این اصول بر عهده مدیر است تا بر اساس آنها کارکنانی تربیت کند که به مؤثرترین روش، انجام وظیفه کنند و در حل مسائل، خودسرانه عمل نکنند. این مسئولیت در واقع، **برنامه‌ریزی کار و اجرای آن** را مجزا می‌سازد. به علاوه، مکمل با این اقدامات، **گزینش کارکنان** نباید به تصادف واگذار شود، بلکه باید تحت نظم و قاعده درآمد، به طوری که آنها به وظایفی گمارده شوند که مهارت‌ها و قابلیت‌های ایفای آن وظایف را دارند. بنابراین، مدیران و کارکنان، مسئولیت‌های متفاوت ولی دقیقاً مشخصی دارند که بر پایه اصول علمی تعیین می‌شوند.

**نکته ۴:** مدیریت علمی با اِعمال اصل تخصص در حوزه مدیریت، مدیریت مبتنی بر وظیفه را به وجود آورد. این امر، هر چند نیاز به سرپرستی و نظارت چندگانه را ایجاد می‌کند، ولی به زعم تیلور، کارایی را افزایش داده، عملکرد کارکنان را بهبود می‌بخشد.

وظایف تحت نظارت یک مدیر یا سرپرست معمولاً بسیار گسترده‌تر از آن است که بتواند در همه زمینه‌ها خبرگی و تخصص پیدا کند. از این‌رو، **نظارت** بر جوانب مختلف عملیات باید بر اساس تخصص به سرپرستان چندگانه واگذار شود.

**نکته ۵:** تیلور که تخصص را تنها منبع اختیار تلقی می‌کرد، مشکل جدایی اختیار و تخصص را از طریق محدود کردن اختیار مدیر و سرپرست به حیثه تخصص ویژه او، حل کرد.

**نکته ۶:** پیام ضمنی نظریه مدیریت علمی برای سازمان‌ها این است که کارآمدتر و عقلانی‌تر ساختن سازمان‌ها امکان‌پذیر است و این امکان از طریق کاربرد روش‌های علمی و برنامه‌ریزی در طراحی وظایف سازمانی تحقق می‌پذیرد.

هر چند منظور تیلور عمدتاً تأکید بر استفاده از این روش‌ها در **سطح وظایف عملیاتی** بود، مع‌هذا بر اثر رواج اندیشه او، این روش در همه فعالیت‌های سازمانی کاربرد پیدا کرد. البته این اندیشه، عمل مدیریت را یک‌شبه دگرگون نکرد و هرگز هم آن را کاملاً تغییر نداد. با وجود این، کاربرد روش علمی در مسائل مدیریت، تغییری عمده در سیر تفکر مدیریت محسوب می‌شود؛ تغییری که همچنان ادامه دارد. اصول "مدیریت علمی" امروزه دقیق‌تر از آنچه تیلور پیشنهاد می‌کرد در سازمان‌ها رعایت می‌شود، اما به نکاتی که او توجه نکرده بود، بذل توجه می‌شود. کاستی‌های این نظریه از این قرارند:


۱- در چارچوب نظریه «مدیریت علمی»، رفتار انسانی و متغیرهای روان‌شناختی و جامعه‌شناختی آن، جایگاه پر اهمیتی ندارند؛ سازمان غیررسمی و روابط آن نادیده گرفته شده است و سازمان رسمی، شرط لازم و کافی برای کارایی تلقی می‌شود.

۲- این نظریه، برداشت محدودی از انسان دارد و در فراگرد تولید، او را همچون چرخ دندانه‌داری از یک ماشین بزرگ تلقی می‌کند، نیاز او را صرفاً از دید اقتصادی می‌نگرد و به نیازهای دیگر او بی‌اعتناست. البته، با عنایت به رشدنیافتگی علوم رفتاری در عصر تیلور، نمی‌توان او را به خاطر ساده‌نگری‌اش به رفتار انسانی نکوهش کرد. با وجود این، محدودیت «مدیریت علمی» از این جهت، آن را در دوره رواجش به نظریه‌ای جنجالی و بحث‌انگیز مبدل کرد و موفقیت‌آمیز بودن روش آن را قابل تردید ساخت.

## مدیریت علمی و اصول و مفاهیم عمده آن

نحوه استفاده از مفاهیم و اصول مدیریت در زمان‌های گذشته، قابل تأمل، تحقیق و بررسی است. در انقلاب و تحول شهرنشینی در بین‌النهرین، توسعه سازمان‌های اداری ملاحظه می‌شود. در تمدن سومری‌ها تقدس و اولویت خانوده به عنوان عنصر اساسی تلقی می‌گردد. هیئت کشیشان در معابد به نوعی به اداره و نظارت بر امور می‌پردازند. همچنین سازمان‌های بوروکراتیک تشکیل شده در حکومت‌هایی همچون حکومت سلاطین مصر قدیم و هخامنشیان همگی نشانگر وجود و کاربرد مفاهیم بسیاری از مدیریت است. اما **نهضت مدیریت علمی** که به «تیلوریسم» مشهور است، نقطه عطفی در سیر اندیشه‌های اداری محسوب می‌شود.

بیان شرایط به وجود آمدن مدیریت علمی و اصول آن از دو جهت واجد اهمیت است؛ اولاً موجب جلب توجه صاحب‌نظران و مسئولان به روش‌های علمی و شناخته‌شده مدیریت می‌گردد و ثانیاً شاید بتوان سازمانی به وجود آورد که پاسخگوی انتظارات گسترده روزافزون مردم از مدارس قرن بیستم باشد و بتواند دانش‌آموزان را در مقابل مشکلات و پیشرفت‌های ناشی از توسعه علوم و تکنولوژی مجهز گرداند.

 **نکته ۷:** نهضت مدیریت علمی است برای معرفی راه و رسم عقلانی برای حل مشکلات سازمان‌های معاصر.

نهضت مدیریت علمی موجبات شکل دادن به مفاهیم تاریخی، که به نحوی به مسائل سازمانی پرداخته‌اند، را فراهم آورده و بسیاری از اندیشمندان مدیریت را بر آن داشته تا به جمع‌آوری مطالعات تاریخی بپردازند که در باب مدیریت متفرق و جسته و گریخته‌اند.

فردریک وینسلو تیلور، که «تیلوریسم» برخاسته از نام اوست، روش علمی را در انجام امور یک کارخانه پیشنهاد داد که مبتنی بر گام‌هایی بود که وظایف مدیران را در حصول به هدف‌های سازمان روشن می‌ساخت. این گام‌ها عبارت‌اند از:

۱- مطالعه وضعیت موجود و کشف و ملاحظه مسائل عمده سازمان.


۲- یافتن شقوق یا راه‌های ممکن برای حل مسائل.

۳- انتخاب مناسب‌ترین راه‌حلی که بتواند وضع موجود را به وضع مطلوب برساند.

۴- مشخص ساختن وظایف روزانه کارکنان در راستای اجرای راه‌حل انتخاب شده.

۵- بررسی و ارزشیابی راه‌حل انتخاب‌شده بر معیار هدف.

به نظر وی مقاومت در برابر تغییر و افزایش تولید یا کاهش هزینه آن، بیشتر ناشی از نبودن معیار و میزان مشخص اندازه‌گیری کار روزانه کارکنان در سازمان است. وی عقیده داشت مدیران با اعمال گام به گام روش علمی مدیریت حتی در امور ساده و روزمره سازمان هم می‌توانند به نتایج مفیدی چون کاهش هزینه و افزایش تولید برسند و از درآمد حاصله، حقوق و مزایای بیشتری به کارکنان پرداخت کنند.

 **نکته ۸:** کتاب «اصول مدیریت علمی» تیلور به مطالعه روش‌های مدیریت و افزایش کارایی سازمان و ضررهای فراوان ناشی از رعایت نکردن مدیریت علمی اشاره دارد و راه‌هایی را معرفی می‌کند که بتوان از خسارت وارده جلوگیری کرد.

## اصول مدیریت علمی

اصولی که تیلور به نام اصول مدیریت علمی در کتاب مدیریت خود معرفی کرده، به شرح زیر است:


۱- واحد کار از تحلیل کار تعیین شود و برحسب زمان، حرکت و مکان تعریف شود. نحوه ارزشیابی آن مشخص گردد و حقوق و دستمزد بر مبنای آن محاسبه شود.

۲- مدیران برای یافتن بهترین شیوه انجام واحدهای کار و بررسی زمان، مکان و حرکت و تناسب مزد با کار و توجه به سایر اطلاعات مرتبط به تولید به برنامه‌ریزی بپردازند، لیکن انجام کار با کارگران است که باید از مهارت‌های بدنی و قدرت جسمانی لازم برخوردار باشند.

۳- مدیران با مطالعه روش علمی انجام کار، بهترین روش کار را برای کارگران تعیین کنند و برای اجرای آن به آموزش کارگران بپردازند.

۴- مدیران با مقایسه تولید کارگران با مقیاس‌های به وجود آمده مبتنی بر اهداف و توجه به استثناها به کنترل و نظارت انجام امور برحسب اصول مدیریت علمی بپردازند. پرداخت مزد تشویقی بر اساس مقدار افزایش تولید صورت می‌گیرد.

۵- مدیران میان واحدهای کار و اهداف تولید هماهنگی ایجاد کنند.

 **نکته ۹:** تیلوریسم با تأکید بر به کار بستن شیوه‌های مدیریت علمی و تعیین کار متناسب در روز و پاداش به واحد کار اضافی، مدعی بود که می‌توان تولید سازمان را افزایش داد و نهایتاً با سهم کردن کارگران در منافع مادی ناشی از صرفه‌جویی، تلاش همگانی و تولید بیشتر، موجبات تشویق هر چه بیشتر آنان را در ازدیاد سطح تولید فراهم کرد.



## تأثیر بر مدیریت آموزشی

نهضت مدیریت علمی و اصولی که تبلیغ می‌کرد، در اوایل قرن، علاوه بر مؤسسات صنعتی و کارخانه‌ها، در نظام‌های آموزشی کشور ایالات متحده مؤثر واقع شدند. دوره‌ای از تاریخ مدیریت آموزش و پرورش آن کشور به نام «عصر پرستش کارایی» معروف است که طی آن، هواداران مدیریت علمی در نظام‌های آموزشی، به کاربرد اصول آن همت گماشتند. آنها مدرسه را مشابه کارخانه‌ای تلقی کردند که دانش‌آموزان در آن باید به عنوان مواد خام، در فراگرد آموزش و پرورش، متناسب با کیفیات و مشخصات مورد انتظار جامعه تغییر و تحول پیدا کنند.

بنابراین، نظام‌های آموزشی باید برای تحقق این هدف، کارکنان صلاحیت‌دار، ابزارها و روش‌های فنی مورد نیاز را با معیارها و استانداردهای از پیش تعیین‌شده فراهم سازند.

به طور کلی، اگر قرار بر این باشد که اصول مدیریت علمی را در مدیریت آموزشی به کار ببریم، طبعاً در درجه اول باید بر فعالیتهای سطح عملیاتی نظام آموزشی، یعنی کلاس درس و مدرسه تمرکز کنیم. آنگاه، در این سطح، از «روش‌های علمی» به منظور تعیین: (۱) استانداردهای مطلوب تولید (بازده آموزش و پرورش) (۲) شیوه‌های ویژه تولید (روش‌های آموزش و پرورش) (۳) ملاک‌های خاص گزینش، تربیت، کارگماری و نگهداری تولیدکنندگان (معلمان و مدیران) (۴) ابزار و وسایل تولید (تکنولوژی آموزشی) استفاده کنیم. بنابراین، وظیفه معلمان و مدیران آموزشی نیز به استفاده مؤثر از روش‌ها، فنون و مواد استاندارد برای تولید بازده آموزشی استاندارد منحصر خواهد شد.

گرچه کاربرد اصول مدیریت علمی در ارتباط با آموزش و پرورش تا حدی ناخوشایند جلوه می‌کند، مع هذا باید اذعان کرد که کاربرد آنها به تدریج، نه تنها در سازمان‌های تولیدی و صنعتی، بلکه در سایر سازمان‌ها از جمله آموزشی نیز عمومیت پیدا کرد. امروزه، در سطوح عملیاتی همه سازمان‌ها سعی می‌شود که وظایف دقیقاً مشخص شوند، روش‌ها و ابزار انجام وظایف معلوم باشند و صلاحیت‌های لازم برای ایفای آنها روشن شوند و در حین انجام کار نیز دقیق کار مورد نظارت، سنجش و ارزشیابی قرار گیرند.

البته ماهیت کار تعلیم و تربیت چنان نیست که دقیقاً بتوان اصول مدیریت علمی را در مراحل مختلف آن به کار گرفت. با وجود این، اندیشه‌های راهگشای آن به تدریج در قلمروی آموزش و پرورش نیز به اقتضای طبیعت کار آموزش و یادگیری، کاربردهای مؤثری یافت و مدیریت و تکنولوژی آموزش و پرورش رشد و توسعه پیدا کردند.

**کج مثال ۱:** زمانی که مدیریت آموزشی تحت تأثیر اصول مدیریت علمی واقع شد، مفهوم «تولیدکنندگان» به کدام گروه اطلاق می‌شد؟

- (۱) دانش‌آموزان (۲) معلمان (۳) مدیران آموزشی (۴) هر سه مورد

پاسخ: گزینه «۲» نهضت مدیریت علمی و اصول آن علاوه بر مؤسسات صنعتی و کارخانه‌ها، در نظام‌های آموزشی کشور ایالات متحده نیز مؤثر واقع شدند. دوره‌ای از تاریخ مدیریت آموزشی و پرورشی آن کشور به نام عصر پرستش کارایی معروف است که در طی آن هواداران مدیریت علمی در نظام‌های آموزشی به کاربرد اصول آن پرداختند. آنها مدارس را مشابه کارخانه‌ها تلقی کردند که در آنها دانش‌آموزان به عنوان مواد خام، باید در فراگرد آموزشی و پرورشی متناسب با کیفیات و مشخصات مورد انتظار جامعه تغییر و تحول پیدا کنند. بنابراین، نظام‌های آموزشی باید برای تحقیق این هدف‌ها، کارکنان واجد صلاحیت، ابزارها و روش‌های فنی ویژه مورد نیاز را با معیارها و استانداردهای از پیش تعیین‌شده فراهم کنند.

به طور کلی، اگر قرار بود نهضت مدیریت علمی، اصول و قواعدی برای مدیریت آموزشی توصیه کند، در درجه اول بر فعالیتهای سطح عملیاتی نظام آموزشی یعنی کلاس درس و مدرسه تمرکز می‌کرد. سپس در این سطح توصیه می‌کرد از روش‌های علمی برای تعیین استانداردهای مطلوب تولید (در آموزش و پرورش منظور بازده است) و شیوه‌های ویژه تولید (در آموزش و پرورش منظور روش‌های آموزشی و پرورشی است) استفاده شود. شایستگی و صلاحیت تولیدکنندگان (منظور معلمان هستند) و تربیت و نگهداری آنها، دستورالعمل‌های دقیق راجع به کار یا وظایفی که باید انجام شود، استانداردهایی که باید تحقیق یابند، روش‌هایی که باید به کار برده شوند و ابزارها و ادواتی که باید مورد استفاده قرار گیرند، فراهم گردد.

**کج مثال ۲:** کدام نظریه مدیریت، «طراحی دقیق شغل و وظیفه» را تنها راه افزایش کارایی می‌داند؟

- (۱) مدیریت علمی (۲) مدیریت اداری (۳) مدیریت سیستمی (۴) بوروکراسی (دیوانسالاری)

پاسخ: گزینه «۱» نهضتی که در تاریخ تحول اندیشه‌های مدیریت به مدیریت علمی معروف است، در اوایل قرن ۲۰ پدید آمد و بانی آن فردریک تیلور است. مهم‌ترین مسئله‌ای که در مدیریت به آن توجه می‌کردند، کارایی بود. مفاهیم اصلی نظریه علمی عبارت است از:

- ۱- طراحی دقیق شغل و وظیفه
  - ۲- انتخاب دقیق کارکنان برای انجام وظایف
  - ۳- استاندارد کردن دقیق ابزارها و رویه‌های انجام کار بر اساس مطالعات دقیق.
- در کل می‌توان گفت مدیریت علمی یعنی اعمال روش‌های منظم بر مدیریت برای افزایش کارایی و کارایی یعنی بالا بردن سطح تولید و افزایش بازده با کمترین هزینه.



## مدرسان شریف

### فصل ششم

#### « نظریه سیستم‌ها و نظریه اقتضایی »

مدیریت، مثل اغلب رشته‌های علمی در معرض تغییر است. دانش و آگاهی درباره کار مدیریت و فعالیت‌های نظام‌های سازمانی، هر چه بیشتر می‌شود، انتظار می‌رود که مفاهیم تازه‌تری در این زمینه پدید آید و اندیشه‌های پیشین کامل‌تر شود یا به کلی دگرگون گردد. در قیاس با سایر رشته‌ها می‌توان اذعان کرد که مدیریت، هنوز دوران رشد اولیه خود را طی می‌کند. همان‌طور که اشاره کردیم، با وجود اینکه فراگرد مدیریت از زمان‌های کهن در جامعه‌های بشری رایج بوده، بسیاری از اندیشه‌های علمی مربوط به آن، در قرن اخیر پدید آمده است. آنچه به نام مکتب‌ها و نظریه‌های سنتی و کلاسیک معرفی شدند، پایه و اساس مدیریت به شمار می‌روند. بسیاری از مفاهیم و اندیشه‌های آنها هنوز پابرجا هستند و با اندیشه‌های بعدی تکمیل شده‌اند. مدیریت جدید با تأکید بر یگانه‌سازی عناصر انسانی، ساختاری و فنی سازمان‌ها، عمدتاً تحت تأثیر نظریه سیستم‌ها و نظریه اقتضایی شکل گرفته است.

**کج مثال ۱:** کدام مفهوم، ویژه سازمان‌هایی است که ساختار «مکانیستیک» دارند؟

- (۱) آگاهی‌های تخصصی  
(۲) سلسله‌مراتب مشخص  
(۳) مجاری ارتباطی چند سویه  
(۴) سبک‌های رهبری انعطاف‌پذیر

پاسخ: گزینه «۲» جواب اول؛ این تیپولوژی است که برای اولین بار انسان‌ها را در محیط کار به منزله دنده‌ها و چرخ‌های ماشین می‌داند که با درست قرار گرفتن در جای خود به کار می‌پردازند. به همین علت مدیریت علمی یا سنتی تیپولوژی به نام مدیریت یا تئوری ماشین نیز معروف است. در نگاه او مسائلی همچون کار پر حجم روزانه، شرایط استاندارد، تخصص در سازمان‌های بزرگ و ... از اصول و عناصر مدیریت است. در این نگرش به انسان به عنوان یک مکانیسم نگرسته می‌شود؛ پدیده‌ای بی‌روح و قابل کنترل که می‌توان آن را بدون اشکال یا مانعی تغییر داد، تعمیر کرد و ... در نگاه او نیز با قاعده‌مندی شدید همه چیز و ساختار مکانیستی از اعمال نظرات و افکار و نیازهای فرد کاسته می‌شود و رفتار او در مسیری هدایت می‌گردد که الزاماً با شخصیت یا روحیه‌ی او سازگاری ندارد. سلسله‌مراتب مشخص از جمله ارمان‌های نگاه کلاسیک یا مکانیستی به مدیریت است. جواب دوم؛ طبق مدل ماشینی (مکانیکی) مورد نظر نظریه‌های کلاسیک، سازمان، مستقل از محیط و متغیرهای محیطی به صورت نظام بسته و ماشین‌وار عمل می‌کند و کارایی آن صرفاً بر حسب تولید سنجیده می‌شود. این مدل دارای مفاهیم و گزاره‌هایی نظیر تأکید بر هدف سازمان، تقسیم کار، تخصص، رسمیت، استاندارد، سلسله‌مراتب و ... است.

**کج مثال ۲:** وقتی ارتباط سازمانی، منحصرأ از مجرای سلسله‌مراتب برقرار می‌شود، کدام شیوه مدیریت مطرح است؟

- (۱) سیستمی  
(۲) رفتاری  
(۳) روابط انسانی  
(۴) سنتی یا کلاسیک

پاسخ: گزینه «۴» سلسله‌مراتب به سلسله روابطی اشاره می‌کند که از رأس سازمان (مدیر سازمان) شروع و در پایین به کارکنان عملیاتی ختم می‌شود، یعنی هر مقام پایین‌تر تحت نظارت یک مقام بالاتر است. سلسله‌مراتب شاید از شایع‌ترین ویژگی‌های سازمان‌های جدید باشد. مثلاً در سازمان‌های آموزش و پرورش، مدیر کل در رأس سازمان و معاونان، سرپرستان، مدیران مدارس، معلمان و دانش‌آموزان در سطوح پایین‌تر قرار دارند. وقتی ارتباط سازمانی فقط از مجرای همین سلسله‌مراتب برقرار باشد شیوه مدیریت سیستمی مطرح است. طبق نظریه سنتی یا کلاسیک مدیریت، ارتباطی که درون سازمان‌ها وجود دارد از طریق سلسله‌مراتب صورت می‌گیرد و نباید ارتباطات متقابل وجود داشته باشد.



## نظریه سیستم‌ها

امروزه در قلمرو مدیریت شاید نتوان مفهومی رایج‌تر از سیستم و نگرش سیستمی پیدا کرد. سیستم عبارت است از منظومه یا مجموعه عناصر و اجزایی که با هم کنش و واکنش و ارتباط متقابل دارند. هر چیزی را می‌توان سیستم تلقی کرد.

**نکته ۱:** سازمان، یعنی قلمروی کار و فعالیت مدیریت، سیستمی اجتماعی است. نگرش سیستمی، سازمان را یک کل یا سیستم تلقی می‌کند. برای درک و شناخت کل سازمان، شناخت اجزا و عناصر متشکله آن و روابط و کنش‌های متقابل میان اجزا و میان کل و اجزا ضروری است. در این کل، یک جزء بدون اجزای دیگر نمی‌تواند مؤثر عمل کند و هر عملی که در یک جزء اتفاق می‌افتد در اجزای دیگر - در کل سازمان - و محیط آن مؤثر واقع می‌شود.

**نکته ۲:** وجه مشترکی که در نظریه‌های جدید سازمان و مدیریت ملاحظه می‌شود، تلقی سازمان به عنوان سیستم است. در نتیجه، همه جوانب فنی - اقتصادی، روانی - اجتماعی، ساختاری - عملکردی و درونی - بیرونی سازمان، مورد توجه قرار گرفته، برای توصیف و تبیین رفتارهای پیچیده سازمانی از دستاوردهای همه علوم استفاده به عمل می‌آید.

نگرش سیستمی برای درک و فهم مدیریت سازمان سؤالاتی نظیر موارد زیر مطرح می‌سازد:

۱- هدف‌هایی که سیستم در صدد تحقق آنهاست، چیست؟ ۲- اجزای مهم سیستم کدام‌اند؟ ۳- ماهیت روابط و وابستگی‌های متقابل اجزا چیست؟ ۴- فراگردهای اصلی پیونددهنده اجزا به یکدیگر و ایجادکننده سازگاری و یگانگی میان آنها کدام‌اند؟

**نکته ۳:** با نگرش سیستمی، وظایف مدیر عبارت از این است که سازمان را به عنوان سیستم تعریف کند، هدف‌های آن را مشخص سازد، اجزای اصلی آن را ایجاد کند و همه اجزا را از طریق فراگردهای ارتباط و تصمیم‌گیری یگانه سازد.

**مثال ۳:** مدیر دارای رویکرد اساسی سیستمی، اجزای سیستم را از کدام طریق هماهنگ و یگانه می‌کند؟

(۱) تعریف اهداف سیستم (۲) ارتباط و جهت‌دهی (۳) تعیین قلمروی کار سیستم (۴) ارتباط و تصمیم‌گیری

**پاسخ:** گزینه «۴» سیستم عبارت است از: منظومه یا مجموعه عناصر و اجزایی که با هم کنش و واکنش و ارتباط متقابل دارند. با نگرش سیستمی، وظایف مدیر عبارت از آن است که: سازمان را به عنوان سیستم تعریف کند، هدف‌های آن را مشخص سازد، اجزای اصلی آن را ایجاد کند و همه اجزا را از طریق فراگردهای ارتباط تصمیم‌گیری یگانه سازد.

این نظریه از آنجا که بر نظریات مدیریت سازمانی و انسانی مبتنی است، از نوع **نظریات ادغامی** محسوب می‌شود. نظریه سیستم‌ها مرکب از نظریاتی از علوم اقتصاد، جامعه‌شناسی، روان‌شناسی، زیست‌شناسی و علوم طبیعی است و ساختار سازمان، انسان، محیط و عوامل و عناصر بسیاری را در خود دارد.

**نکته ۴:** کاتز و کان در تشریح مدل عمومی سیستم‌ها سازمان اداری را به عنوان یک سیستم باز معرفی می‌کنند. یعنی ارتباط سازمان اداری با فشارها و عوامل محیطی، مشابه ارتباط سیستم‌های بدن جانداران با محیط آنهاست.

**اختصاصات سازمان اداری در تحلیل سیستمی به شرح زیر است:**

۱- سازمان، سیستمی است مرکب از تعدادی زیرسیستم‌های به هم وابسته و مرتبط. ۲- سازمان یک سیستم باز و پویا است. ۳- سازمان در جهت تعادل راه می‌پوید. ۴- سازمان، سیستمی است با هدف‌ها، مقاصد و کارکردهای متعدد که بعضاً با هم در تعارض‌اند.

زیرسیستم‌ها دارای یک اندازه نیستند. اندازه آنها مثلاً در سازمان موجود زنده ممکن است از یک سلول تا یک اندام و دستگاه عمده بدن تفاوت داشته باشد. برای ردیابی قلمروی زیرسیستم‌ها در یک سازمان، ابتدا عناصر و پارامترها و گروه‌های عمده آن را مشخص می‌کنند، سپس روابط متقابل آنها با یکدیگر را تعیین می‌نمایند. مثلاً از زیرسیستم‌های معمول در یک سازمان می‌توان کارکنان، دسته‌های کار، بخش‌ها و گروه‌ها را نام برد.

یک سازمان، یک سیستم باز و پویاست؛ یعنی دائم در حال دریافت انرژی به شکل منابع جدید (آدم، مواد و پول) یا اطلاعات (درباره راهبرد، محیط و تاریخ) از محیط است. این انرژی جدید به نام «داده» به سیستم پس از تغییر به شکل «بازده» تبدیل و از سازمان خارج می‌شود. **معلمان**، که خود در سیستم آموزش و پرورش، داده محسوب می‌شوند، کلید اصلی در جریان عملیات و تغییر شکل داده‌های دیگر (دانش‌آموزان) و تبدیل آن به بازده هستند.

شغل معلمی در هر رده‌ای یک پیشه نیست، بلکه خدمت معنوی و الهی است.



**نکته ۵:** گردش عملیات در تغییر شکل داده‌ها شامل تداخل در ترتیبات سازمان رسمی و غیررسمی و وظایف افراد درون سازمان است. گردش عملیات و تغییر کل داده‌ها منجر به تغییر در فرد، گروه و رفتار و رویه سازمان می‌شود.

سازمان‌ها با دریافت داده‌های جدید، به تغییر شکل خود برای حصول به تعادل نیاز دارند. هنگامی که تعادل سازمان با تأثیر پذیرفتن از تغییرات در محیط به هم می‌خورد، به طوری که تولید و افراد سازمان دیگر پاسخگوی نیازها و عوامل محیطی نباشند، سازمان نیاز به بازگشت به حالت اعتدال می‌یابد. در این صورت ممکن است وضع جدید سازمان مشابه وضع اول آن یا کاملاً با آن متفاوت باشد.

**نکته ۶:** هر سازمانی برای حفظ تعادل خود با محیط، از اطلاعات محیطی درباره کیفیت بازده‌های خود تحت عنوان «بازخورد» یا پسخوراند اطلاعاتی استفاده می‌کند و با تغییر در داده‌ها یا گردش عملیات در تغییر شکل داده‌ها، بازده مناسب‌تر و پاسخگوتری را به وجود می‌آورد.

**نکته ۷:** می‌توان از تحلیل بازخورد برای تشخیص اهداف مشابه و مغایر زیرسیستم‌ها استفاده کرد.

سازمان‌ها دارای زیرسیستم‌هایی با مقاصد، اهداف و کارکردهای متعدد و متنوع‌اند که بعضی با یکدیگر در تعارض هستند.

**نکته ۸:** سازمان‌ها به عنوان یک سیستم باز از اصل «همپایانی» پیروی می‌کنند. این اصل بیان می‌دارد که سازمان‌ها ممکن است از راه‌های مختلف به اهداف خود برسند.

هیچ سازمانی را نمی‌توان تصور کرد که دائم در بازده، داده و جریان کار آن تغییر ایجاد نشود، ولی معرفی سازمان به عنوان ساختاری پویا لزوماً به معنای افزایش تولید نیست و نباید تصور کرد که افزایش مشارکت افراد در تصمیم‌گیری، لزوماً موجب تغییر در رویه و دیدگاه کارکنان شود. سازمانی می‌تواند بر پا بماند که خود را با شرایط خاص خود سازگار کند، یعنی با تغییرات مناسب در خود بتواند به تغییرات محیطی پاسخ دهد.

**مثال ۴:** طبق اصول نظریه سیستم‌ها سازمان‌ها برای حفظ تعادل خود:

(۱) گردش عملیات سازمانی را تحت کنترل درمی‌آورند.

(۲) خرده‌سیستم‌ها را هماهنگ می‌کنند.

(۳) از اصل همپایایی پیروی می‌کنند.

(۴) از بازخوردهای محیطی استفاده می‌کنند.

**پاسخ:** گزینه «۴» طبق نظریه سیستم‌ها هر سازمانی برای حفظ تعادل خود با محیط، از اطلاعات محیطی درباره کیفیت بازده‌های خود، تحت عنوان «بازخورد» یا پسخوراند اطلاعاتی استفاده می‌کند و با تغییر در داده‌ها یا گردش عملیات، بازده مناسب‌تری به وجود می‌آورد.

مشکل است که تاریخ دقیق آغاز تسلط اندیشه سیستمی بر تفکر سازمانی را به درستی تشخیص داد. مرور پژوهش‌ها و تألیفات سازمانی نشان می‌دهد که این تسلط، بیش از نیم قرن سابقه دارد. کاربرد واژه «سیستم» در نظریه‌های سازمانی، سابقه بیشتری دارد.

**نکته ۹:** در پژوهش‌های «روابط انسانی» به سازمان به عنوان سیستم اجتماعی اشاره شده است.

**فالت** در دوره‌ای که نظریه‌های کلاسیک مدیریت با تسلط تمام رونق داشتند، به جوانب روان‌شناختی و جامعه‌شناختی مدیریت توجه کرده، مدیریت را فراگردی اجتماعی دانسته و سازمان را به مثابه سیستمی اجتماعی قلمداد کرده است. علاوه بر آن، **بارنارد** (۱۹۳۸) سازمان را به منزله سیستم همکاری تعریف و تأکید کرده که در آن هر جزئی با اجزای دیگر به طور قابل ملاحظه‌ای مرتبط است.

**نکته ۱۰:** تلقی سازمان به عنوان سیستم باز، از نظریه عمومی سیستم‌ها سرچشمه می‌گیرد.

تحلیل‌های اولیه، سازمان‌ها را به عنوان سیستم‌های بسته و جدا از محیط مورد توجه قرار می‌دادند. بنابراین، توضیح و تبیین سازمان‌ها بر حسب فعالیت‌های درونی آنها صورت می‌گرفت و به عوامل و نیروهای محیطی، چندان توجهی مبذول نمی‌شد. امروزه کمتر صاحب‌نظر سازمانی را می‌توان یافت که سازمان‌ها را جدا از رخدادهای محیطی آنها مورد توجه قرار دهد. در واقع، بحث اینکه سازمان‌ها، سیستم باز یا بسته هستند، خاتمه یافته است.

**نکته ۱۱:** امروزه، سازمان‌ها را عموماً به عنوان سیستم‌های باز مورد مطالعه قرار می‌دهند.

در این فصل، ابتدا به تعریف سیستم و مفاهیم مربوط به سیستم‌های باز می‌پردازیم، سپس رویکرد سیستمی را توضیح می‌دهیم. در خاتمه، کاربرد این رویکرد را در مدیریت آموزشی نشان خواهیم داد.



### تعریف سیستم

سیستم عبارت است از: مجموعه‌ای از عناصر و اجزایی که با هم ارتباط و کنش متقابل دارند و کل واحدی را به وجود می‌آورد. این تعریف، پدیده‌های بی‌شماری از جهان هستی را فرا می‌گیرد.

### حد و مرز سیستم

هر سیستمی دارای حد و مرزی است که آن را از محیط یا پیرامونش متمایز و با آن مرتبط می‌سازد. می‌توان گفت که حد و مرز سیستم، نقاطی است که فراتر از آن ویژگی‌های خاص سیستم، دیگر قابل تشخیص نیستند. حدود یک ساعت مچی یا هر سیستم مکانیکی دیگر، مشخص است، ولی حدود سیستم‌هایی مثل یک گروه اجتماعی یا یک سازمان، نامحسوس است.

**نکته ۱۲:** تعریف حد و مرز سیستم، از لحاظ تشخیص و شناسایی آن اهمیت دارد.

**نکته ۱۳:** حدود بعضی سیستم‌ها نسبتاً نفوذپذیر و برخی دیگر، نفوذناپذیر است. بر مبنای این خاصیت، می‌توان آنها را به سیستم‌های نسبتاً باز و بسته تقسیم کرد.

**سیستم باز:** با محیط خود ماده، انرژی یا اطلاعات مبادله می‌کند، یعنی با محیط خود کنش و واکنش متقابل دارد. مدرسه، یک سیستم باز است. **سیستم بسته:** حد و مرز نسبتاً نفوذناپذیری با محیط خود دارد، یا فقط عناصر بسیار محدودی را می‌تواند از محیط جذب کند. ساعت، سیستمی نسبتاً بسته است؛ فقط با کوک کردن یا تعبیه باتری یا نیرویی مشابه، می‌تواند به وظیفه خود (نشان دادن وقت) عمل کند.

**سیستم‌ها در واقعیت، کمابیش باز و بسته‌اند؛** مثلاً در قلمرو سیستم‌های زنده، بدن ما نسبت به قبول برخی غذاها، باز و نسبت به غذاهای دیگر، بسته است، مغز ما نسبت به دریافت اطلاعاتی، باز و نسبت به اطلاعات دیگر بسته است.

**مثال ۵:** کدام یک از موارد زیر نشانگر اهمیت تعریف حدود سیستم است؟

- |                                  |  |
|----------------------------------|--|
| (۱) تعیین باز یا بسته بودن سیستم | (۲) مشخص کردن اهداف سیستم                |
| (۳) شناسایی و تشخیص سیستم        | (۴) تعیین نحوه کنش و واکنش سیستم با محیط |

**پاسخ:** گزینه «۳» هر سیستمی دارای حد مرزی است که آن را از محیط پیرامونش متمایز و با آن مرتبط می‌سازد. تعریف حد و مرز یا حدود سیستم، از لحاظ تشخیص و شناسایی آن دارای اهمیت است.

### هدف سیستم

کنش و واکنش‌های اجزای سیستم و رابطه متقابل آن با محیط، حاکی از ناظر بودن آن سیستم به هدف یا مقصودی است.

**نکته ۱۴:** هدف هر سیستمی، عبارت از وظیفه یا وظایفی است که آن سیستم در ارتباط با سیستم‌های مجاور یا سیستم بزرگتری که جزئی از آن است، انجام می‌دهد. بعضی سیستم‌ها مثل نظام‌های آموزشی (مدرسه‌ها) چند هدف دارند: جامعه‌پذیری، فرهنگ‌پذیری، پرورش سیاسی، تربیت نیروی انسانی ماهر و ...

**نکته ۱۵:** به طور کلی، در سازمان‌ها علاوه بر هدف‌های رسمی سیستم سازمانی، ارضای نیازهای اجزای انسانی (اعضای سازمان) نیز به عنوان هدف، مدنظر است.

### دروندها

همه عناصری که وارد سیستم می‌شوند (ماده، انرژی یا اطلاع)، دروندهای آن به شمار می‌روند. دروندها به نحوی بر کنش و واکنش‌های درونی سیستم اثر می‌کنند تا سیستم بتواند اهداف خود را محقق کند.

**نکته ۱۶:** بعضی از دروندها برای حفظ و بقای سیستم و برخی دیگر برای رشد و تحقق هدف‌های سیستم به کار می‌آیند.

انواع مواد و انرژی و اطلاعات (به شکل تجهیزات و تسهیلات فیزیکی، منابع مالی، نیروی انسانی و منابع دانش و اطلاعات) از سوی جامعه، مردم یا نهادهای اجتماعی در اختیار مدرسه‌ها قرار می‌گیرند تا با کاربرد آنها هدف‌های آموزش و پرورش تحقق پیدا کنند.

### فراگرد تبدیل یا دگرگون‌سازی (عملیات)

هر سیستمی دروندها را در جریان فعالیت‌ها یا عملیات خود دگرگون می‌سازد. مغز ما داده‌های حسی و اطلاعات دریافتی را به صورت الگوهای فکری در می‌آورد؛ مدرسه کودکان را پرورش می‌دهد؛ بنابراین، در هر سیستم، کار و فعالیتی صورت می‌گیرد و نه تنها دروندها دگرگونی پیدا می‌کنند، بلکه ضمن آن بر ارزش و سودمندی آنها افزوده می‌شود. اگر چنین نشود، حتماً سیستم به نحوی با مشکل یا نارسایی روبه‌روست.




## مدرسان شریف

### فصل هفتم


#### « نظریه سیستم اجتماعی »

این واقعیت که مدیریت همیشه در درون شبکه‌ای از روابط متقابل، یا به عبارت وسیع‌تر، در روابط اجتماعی عمل می‌کند، ماهیت این شبکه روابط را در فراگرد مدیریت، به عاملی بسیار مهم مبدل می‌سازد. از این رو، مطالعه مدیریت باید در عمومی‌ترین زمینه رفتار اجتماعی، یعنی، سیستم اجتماعی معین صورت گیرد.


**نکته ۱:** سیستم اجتماعی واحد اصلی تحلیل و مطالعه مدیریت است. 


مفهوم سیستم را به عنوان اجزایی تعریف کردیم که به منظور هدفی، کنش و واکنش متقابل دارند. روابط و کنش‌های متقابل اجزا در یک سیستم مکانیکی، نظیر اتومبیل، دقیق و پیچیده‌اند، ولی به سادگی قابل فهم‌اند. در این سیستم‌ها شکل یا ساختار هر جزء در شکل‌گیری روابط متقابل میان اجزا شرکت دارد و اجزا به نوبه خود، بخشی از وظایف کل سیستم را انجام می‌دهند.

در سیستم‌های اجتماعی که بسیاری از اجزای آن افراد انسانی هستند، این امر چگونه صورت می‌گیرد؟ برخلاف اجزای اتومبیل، هر یک از افراد انسانی دارای افکار، هدف‌ها، انگیزه‌ها و نیازهای خاص خود هستند، آنها از لحاظ شخصیت و معنویات بی‌نهایت متفاوت‌اند. غیر از موارد فعالیت‌های فیزیکی خاص، نظیر مسابقات ورزشی که حرکات بدنی تحت کنترل مستقیم قرار می‌گیرند، در موارد دیگر کنترلی از سوی دیگران اعمال نمی‌شود. چه عاملی است که رفتار آدمیان را شکل می‌دهد به طوری که آنان نیز به منزله اجزای سیستم‌ها غالباً به طریق پیش‌بینی‌پذیر عمل می‌کنند؟

**نکته ۲:** مدل سیستم اجتماعی بر آن است که انسان، موجودی روانی - اجتماعی است و رفتار او در وضعیت‌های اجتماعی، تحت تأثیر دو وجه ویژگی‌های روانی و هویت اجتماعی شکل می‌گیرد. 

در یک سیستم (نظام) اجتماعی، یعنی سیستمی که اجزای آن را افراد انسانی تشکیل می‌دهند، رفتار هر فرد نتیجه تعامل میان ابعاد جامعه‌شناختی و روان‌شناختی سیستم اجتماعی است. قبل از توضیح این ابعاد، لازم است به مفهوم و تعریف مدیریت از دیدگاه این مدل توجه کنیم.

**نکته ۳:** اگر مدیریت به عنوان فراگرد اجتماعی بحث شود، زمینه آن (یعنی سازمان) به منزله سیستم اجتماعی تلقی می‌شود. 

**نکته ۴:** فراگرد مدیریت را می‌توان از سه دیدگاه ملاحظه کرد: ساختار، کارکرد و عملکرد. 

**از لحاظ ساختار،** مدیریت به صورت سلسله‌مراتبی از روابط رئیس و مرئوس، در یک سیستم اجتماعی تلقی می‌شود. به عبارت دیگر، فراگرد مدیریت هدایت‌کننده رفتار اجتماعی در ساختار سلسله‌مراتبی سازمان است. اصطلاح‌های رئیس و مرئوس، چنان که بعداً اشاره خواهد شد، بدان معنا نیست که شخصی که در مقام رئیس قرار می‌گیرد همیشه مقتدر و مسلط است و کسی که در مقام مرئوس واقع می‌شود همواره مطیع و فرمانبردار است. با این حال، در ساختار سازمان، مناصب بالا و پایین و نیز همپایه یا همتراز یافت می‌شوند که با هم رابطه دارند و از لحاظ اعمال نفوذ بر یکدیگر و بر امور سازمان، به طور کلی، نسبت به هم کمتر یا بیشتر، برتری و تفوق دارند.

**از لحاظ کارکرد،** سلسله‌مراتب روابط، محلی برای تخصیص و ترکیب مناصب و تسهیلات به منظور تحقق بخشیدن هدف‌های سیستم (سازمان) است. در سلسله‌مراتب است که واگذاری مقام‌ها، تدارک تسهیلات، ترتیب رویه‌ها، تنظیم فعالیت‌ها و ارزشیابی عملکردها صورت می‌گیرند. البته مسئولیت این کارکردها بر عهده عضو مافوق سلسله‌مراتب است، ولی اجرای مؤثر هر کارکرد یا وظیفه‌ای، وابسته به میزان همکاری عضو مرئوس است. به عبارت دیگر، مافوق ممکن است تصمیم بگیرد، ولی در صورت عدم اجرای آن از سوی مرئوس، تصمیم او بی‌حاصل است.



از لحاظ عملکرد، فراگرد مدیریت در وضعیت‌هایی که کنش و واکنش‌های متقابل میان افراد ایجاد می‌کند، صورت عمل به خود می‌گیرد. هر رابطه معین رئیس - مرئوس در ساختار سازمان، در واقع برای دو وضعیت شخصی پویا و جداگانه که یکی بر دیگری تفوق دارد، مقرر می‌شود (مثلاً رابطه مدیر مدرسه و معلم، زمانی شکل می‌گیرد که دو فرد در پست‌های مدیر و معلم قرار گیرند). رئیس و مرئوس، هر یک، این رابطه را به موجب هدف‌ها، نیازها، مهارت‌ها و تجربه‌های شخصی خود درک می‌کنند و شکل می‌دهند. چون ادراک آنها از این رابطه تفاوت دارد، از این‌رو، پیوند آنها تا حدی فقط از طریق ویژگی‌های انسانی، فرهنگی و تربیتی مشترک میسر می‌شود. از نظر افرادی که در مناصب سازمانی مستقر می‌شوند، عملاً مهم نیست که الزامات سازمانی دقیقاً چه نگرش‌ها و رفتارهایی را ایجاد می‌کنند، آنها لزوماً به موجب الزامات سازمانی با یکدیگر رفتار نمی‌کنند. حتی در مؤسسات نظامی، روابط عملی افراد تا اندازه‌ای با موازین و مقررات سازمانی تفاوت پیدا می‌کند.

کج مثال ۱: کدام گزینه معرف واحد اصلی تحلیل و مطالعه در علم مدیریت است؟

- (۱) ساختار (۲) سیستم اداری (۳) عملکرد (۴) سیستم اجتماعی

پاسخ: گزینه «۴» مطالعه علم مدیریت باید در عمومی‌ترین زمینه رفتار اجتماعی، یعنی سیستم اجتماعی معین صورت گیرد. سیستم اجتماعی واحد اصلی در تحلیل و مطالعه مدیریت است.

### وجه تحلیلی سیستم اجتماعی؛ وجه اجتماعی و وجه روانی

هر سیستم اجتماعی یا سازمانی، پدیده‌ای اجتماعی - روانی است، یعنی هم واحدی از جامعه (دارای ساختار رسمی اجتماعی) و هم تجمعی از افراد انسانی است. در واقع، سیستم اجتماعی، زمانی قابل تصور است که افرادی را در ساختاری از روابط اجتماعی، در کنش و واکنش متقابل ملاحظه کنیم.

نکته ۵: وجه اجتماعی سیستم، بُعد هنجاری یا سازمانی نامیده می‌شود.

از دید جامعه‌شناسی، کل جامعه از خرده‌سیستم‌های نهادها، مؤسسات یا سازمان‌ها تشکیل می‌شود. این خرده‌سیستم‌ها دارای ساختار رسمی و قانونی هستند و برای تحقق هدف‌های گوناگون جامعه و رفع نیازهای آن به وجود آمده‌اند.

نکته ۶: وجه روانی سیستم، بُعد شخصی یا فردی نامیده می‌شود.

از دیدگاه روان‌شناسی، هر شخص، موجودی بی‌همتا است و از ویژگی‌های شخصیتی متمایزی برخوردار است.

نکته ۷: رفتار هر فرد در سیستم اجتماعی (سازمان)، تحت تأثیر هر دو بُعد هنجاری و شخصی قرار می‌گیرد. بدین ترتیب، در یک نظام اجتماعی، رفتار مشهود هر شخص، تابعی از تعامل میان ابعاد هنجاری و شخصی است.

### بُعد هنجاری (سازمانی)

این بُعد شامل جوانب قانونی و ساختاری سیستم است و آن را قادر می‌سازد وظایفی در ارتباط با کل جامعه انجام دهد. هنجارها و مقررات ناشی از این بُعد، با تأثیر بر رفتار، آن را قانونی، منظم و پیش‌بینی‌پذیر می‌سازد.

نکته ۸: بُعد هنجاری از عناصر ساختار، نقش و انتظارات که متقابلاً ارتباط دارند، تشکیل شده است.

نکته ۹: ساختار به الگوی روابط رسمی‌ای اشاره می‌کند که لازمه تحقق وظایف و اهداف سیستم است.

نکته ۱۰: الگوی روابط رسمی، مناصب سازمان (سیستم) را به یکدیگر مربوط می‌سازد. هر منصب، نقش نامیده می‌شود.

(توجه کنید که در دنباله بحث، مفاهیم سیستم اجتماعی و سازمان را مترادف به کار می‌بریم).

نقش‌ها دارای ویژگی‌هایی به شرح زیر هستند:

۱- نقش‌ها بر مناصب یا مقام‌های داخل سازمان دلالت دارند. خود نقش را می‌توان جنبه فعال و پویای منصب یا مقام توصیف کرد. برای مثال می‌توان از نقش‌های معلم، مدیر، ناظم و دانش‌آموز در مدرسه نام برد.


۲- نقش‌ها بر حسب انتظارات، هنجارها، حقوق و وظایف توصیف می‌شوند؛ مثلاً معلم بنا به تعریف نقش خود، حق دارد که برای دانش‌آموزان تجربه‌های یادگیری طراحی کند و وظیفه دارد آنها را به روش‌های مقتضی تدریس کند و در قبال انجام وظیفه از مزایا و امتیازاتی برخوردار شود.

۳- نقش‌ها را سازمان تعیین می‌کند. انتظارات نقش‌ها معمولاً قبل از اینکه افراد در آنها گمارده شوند، مشخص می‌گردند. بنابراین، انتظارات به رفتار یا ویژگی‌های شخصیتی فرد خاصی بستگی ندارند.


۴- نقش‌ها کمابیش **انعطاف‌پذیرند** و رفتارهای مربوط به آنها در امتداد پیوستاری قرار می‌گیرند که از رفتارهای "منتظره یا الزامی" شروع و به رفتارهای "ممنوع" ختم می‌شوند. میان این دو، رفتارهایی قرار دارند که تظاهر پاره‌ای از آنها مجاز و مطلوب و پاره‌ای دیگر، نامطلوب تلقی می‌شود.

۵- نقش‌های سازمانی **مکمل** یکدیگرند و در **ارتباط** با یکدیگر معنا و مفهوم پیدا می‌کنند؛ مثلاً نقش‌های گروه‌بان - سرباز، سرکارگر - کارگر، معلم - شاگرد و طبیب - مریض، بدون توجه به رابطه متقابل آنها تعریف‌شدنی نیستند.

**انتظارات**، به رفتارهای مناسب و مقتضی نقش اشاره می‌کنند و **وظایف**، الزامات، حقوق و امتیازات یا به طور کلی، مجوزات و مقرراتی هستند که مشخص می‌کنند فرد به عنوان مسئول نقش معین، تحت شرایط و وضعیت‌های گوناگون چه باید انجام دهد و چه نباید انجام دهد. وقتی که ایفاگر نقش به موجب انتظارات نقش عمل می‌کند، گفته می‌شود که نقش خود را ایفا می‌کند.

 **نکته ۱۱:** اگر بر بُعد هنجاری تأکید کنیم، رفتار را آن گونه که مورد انتظار سیستم یا سازمان است، مورد توجه قرار داده‌ایم. تحلیل در این سطح، فقط یکی از عوامل تعیین کننده رفتار سازمانی را مشخص می‌کند.

آنچه به عنوان رفتار در سازمان مشاهده می‌کنیم، با آنچه انتظارات سازمانی ایجاب می‌کند، تفاوت آشکاری دارد که دال بر تأثیر عوامل دیگری بر رفتار است. تحلیل مبتنی بر بُعد هنجاری، اطلاعاتی درباره ماهیت رفتار در سازمان فراهم می‌کند، یعنی اگر ما این اطلاعات را داشته باشیم، می‌توانیم درباره ماهیت رفتار در آن سازمان، به حدس و ظن نسبتاً درستی دست یابیم. به عبارت دیگر، برای فهم رفتار در سازمان، شناخت نقش‌ها و انتظارات آن لازم است، ولی کافی نیست. بدین منظور شناخت ویژگی‌های افراد ایفاکننده این نقش‌ها نیز ضروری است.


 **کدام یک از وجوه سیستم معرف بعد هنجاری یا سازمانی سیستم است؟**

(۱) وجه روانی (۲) وجه شخصی (۳) وجه اجتماعی (۴) وجه اداری

**پاسخ:** گزینه «۳» هر سیستم اجتماعی یا سازمانی، پدیده‌ای اجتماعی - روانی است یعنی، هم واحدی از جامعه و دارای ساختار رسمی اجتماعی است و هم جمعی از افراد انسانی است. در این میان، وجه اجتماعی سیستم، بعد هنجاری یا سازمانی نامیده می‌شود و وجه روانی سیستم، بعد شخصی یا فردی آن است.

### بُعد شخصی


این بُعد به جوانب فردی و روان‌شناختی سازمان یا سیستم اجتماعی اشاره می‌کند. جوانب فردی، ویژگی‌های بی‌همتایی است که تأثیر ناشی از آنها رفتار را خصوصی، متفاوت و پیش‌بینی‌ناپذیر می‌سازد.

 **نکته ۱۲:** بُعد شخصی از عناصر فرد، شخصیت و نیازها و پیش‌آمدگی‌ها که متقابلاً ارتباط دارند، تشکیل شده است.

افراد انسانی در سیستم‌های اجتماعی یا سازمان‌ها ایفای نقش‌هایی را بر عهده می‌گیرند. چون هیچ دو نفری شخصیت‌های همانند و یکسانی ندارند، از این رو، در نقش‌ها و موقعیت‌های مشابه، به صور متفاوت رفتار خواهند کرد. در این بعد، ویژگی‌های روان‌شناختی افراد مورد توجه قرار گرفته است، یعنی الگوهای درونی‌ای که رفتار را تحت تأثیر قرار می‌دهند ولی مستقیماً قابل مشاهده نیستند.

گرچه هر فردی با دیگران تفاوت دارد، ولی بروز درجاتی از ثبات، نظم و قاعده و قابلیت پیش‌بینی در رفتار فردی باعث شده است که روان‌شناسان به وجود ساختاری درونی موسوم به **شخصیت** قائل شوند. هر فردی با شخصیت ویژه و بی‌همتای خویش از دیگران متمایز می‌شود.

**شخصیت**، مفهومی **روان‌شناختی** است و منظور از آن، صورت‌بندی پویای ویژگی‌های فردی است که شامل پیش‌آمدگی‌ها و نیازها می‌شود که کنش و واکنش‌های فرد با محیط را تعیین تکلیف می‌کنند؛ بدین معنا که هر فرد بسته به الگوهای ادراکی، نیازها، عادت‌ها، انگیزه‌ها، قابلیت‌ها، ارزش‌ها، باورها، دانش‌ها و مهارت‌هایی که دارد، محیط را تا اندازه‌ای به نحوی متمایز از دیگران درک می‌کند و در مقابل آن واکنش نشان می‌دهد. مجموعه این ویژگی‌ها به صورت یک نظام انگیزشی، شخصیت فرد را مشخص می‌سازند.

 **نکته ۱۳:** نیازها - پیش‌آمدگی‌ها؛ اصطلاح مرکبی است که مفهوم آن بیانگر عناصر متعدد و متنوع شخصیت است. این عناصر در اتحاد و یگانگی با یکدیگر، شخصیت را تشکیل می‌دهند.

اصطلاح ترکیبی بالا دو معنای ضمنی دارد؛ از طرفی به تمایل و گرایش به ارضای نیازهای ارگانیسم و تحقق هدف‌های فردی اشاره می‌کند و از طرف دیگر اشاره دارد به پیش‌آمدگی‌هایی که فرد را قادر می‌سازند به طرق معینی هدف‌ها و منظورهای خود را برآورده سازد.



نیازها و پیش‌آمدگی‌های فردی هدف‌نگر هستند و به عنوان نیروهای انگیزشی، رفتار و فعالیت‌های فرد را در نیل به هدف‌های کوتاه‌مدت یا بلندمدت هماهنگ می‌سازند. آنها نه فقط بر هدف‌هایی که فرد درصدد تحقق آنهاست اثر می‌کنند، بلکه ادراک‌ها و شناخت او از محیط مربوط را هم تحت تأثیر قرار می‌دهند. این تأثیرگذاری بر ادراک‌ها بسیار دارای اهمیت است؛ مثلاً مدیر مدرسه‌ای که تسلط‌طلب است، گرایش دارد شرایط محیطی را چنان دستکاری کند که فرصت کسب قدرت را برای خود فراهم کند یا مدیری که نیاز به وابستگی گروهی و اجتماعی دارد، می‌کوشد شرایط محیطی لازم برای ارضای این نیاز را فراهم سازد. نیازها و پیش‌آمدگی‌های شخصیتی از الگو و ساختار یگانه‌ای برخوردارند. چنان که در نظریه انگیزشی مزلو ملاحظه شد، نیازهای انسان ساختار سلسله‌مراتبی و الگوی متشکلی دارند و نحوه صورت‌بندی آنها شخصیت را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

**نکته ۱۴:** برای فهم رفتار افرادی که نقش‌های معینی را در سازمانی بر عهده دارند، باید انتظارات نقش و نیازها و پیش‌آمدگی‌های فردی و اثرات متقابل آنها را بر یکدیگر مورد توجه قرار داد.

**نکته ۱۵:** انتظارات سازمانی و نیازهای فردی، هر دو، انگیزه‌های رفتار محسوب می‌شوند؛ یکی از شرایط سازمانی و دیگری از ویژگی‌های شخصیتی ناشی می‌شود.

**نکته ۱۶:** آنچه به نام رفتار مشهود فرد یا به طور کلی رفتار سازمانی نامیده می‌شود، از تعامل میان این دو نوع انگیزه حاصل می‌گردد.

**نکته ۱۷:** هر عمل یا رفتار معین، به طور همزمان از هر دو بُعد هنجاری و شخصی اثر می‌پذیرد و هر عملکرد در نظام سازمانی، تابعی از تعامل میان نقش و شخصیت است.

**مثال ۳:** رفتار سازمانی برآیند تعادل کدام یک از موارد است؟

(۲) انتظارات شخصی و پیش‌آگاهی‌های سازمانی

(۱) نیازها و پیش‌آمدگی‌های شخصیتی

(۴) نیازهای فردی و انتظارات سازمانی

(۳) انتظارات سازمانی و ویژگی‌های شخصی

**پاسخ:** گزینه «۴» انتظارات سازمانی و نیازهای فردی، هر دو انگیزه‌های رفتار محسوب می‌شوند؛ یکی از شرایط سازمانی و دیگری از ویژگی‌های شخصیتی ناشی می‌شود. آنچه با نام رفتار مشهود فرد یا به طور کلی رفتار سازمانی نامیده می‌شود، از تعامل میان این دو انگیزه حاصل می‌شود.

**رفتار اجتماعی (یا سازمانی):** هنگامی بروز می‌کند که فرد می‌کوشد با محیط یا موقعیتی که متشکل از الگوهای انتظارات و الزامات رفتاری است، به طریقی موافق با الگوی نیازها و پیش‌آمدگی‌های خویش سازگار شود.

رفتار سازمانی مشهود (B) همیشه تابعی است (f) از تعامل (x) میان نقش (R) و شخصیت (P). این رابطه را می‌توان به صورت معادله‌ای کلی نوشت:

$$B = f(R \times P)$$

مثال آشکار در این مورد، ارزشیابی کارکنان به وسیله مدیر است که تحت تأثیر موازین و ملاک‌های سازمانی و نیز انگیزه‌ها و خواست‌های خود مدیر صورت می‌گیرد. موازین سازمانی ایجاب می‌کند که مدیر، کارکنان زیردست خود را در فواصل زمانی معین، بر اساس ملاک‌های مشخصی ارزشیابی کند. از این رو، مدیر از خط مشی و موازین سازمانی پیروی خواهد کرد. ولی هر مدیری، شاید به دلیل ویژگی‌های شخصیتی خود، ممکن است این ارزشیابی را متفاوت با مدیران دیگر انجام دهد. اگر او در بند روابط خوب اجتماعی با کارکنان زیردست خود باشد، این گرایش، ارزشیابی او را تحت تأثیر قرار خواهد داد. شخص دیگر ممکن است چندان در بند روابط اجتماعی با کارکنان زیردست خود نباشد، در این صورت، او ممکن است دستورالعمل‌ها و موازین سازمانی را مورد توجه بیشتری قرار دهد. در هر دو مورد، رفتار مدیر تحت تأثیر دو عامل سازمانی و فردی قرار خواهد گرفت، منتها در مورد مدیر اول، تأثیر شخصیت او و در مورد مدیر دوم، تأثیر اقتدار و موازین سازمانی بر رفتار غلبه بیشتری خواهد داشت.

**نکته ۱۸:** میزان تأثیر انتظارات سازمانی و نیازهای فردی بر رفتار، با توجه به هر سازمان خاص، نقش خاص و فردی که آن نقش را برعهده می‌گیرد، متغیر است.

**نکته ۱۹:** نگرش سیستمی از انشاق تحلیل رفتار سازمانی بین رشته‌های گوناگون ممانعت می‌کند و موجب می‌شود که رشته‌های علمی مختلف، برای مطالعه رفتار سازمانی در ساختار واحدی، یگانگی پیدا کنند.



تحلیل جامعه‌شناختی رفتار سازمانی، ضرورتاً برخی جنبه‌های تحلیل روان‌شناختی آن را از قلم می‌اندازد و تحلیل روان‌شناختی، از برخی جوانب تحلیل جامعه‌شناختی آن غفلت می‌ورزد. این هر دو، از عوامل زیست‌شناختی و فرهنگی که حداقل برخی جوانب رفتار سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهند، غافل می‌مانند. چنان که همه ابعاد نامبرده را در چارچوب نظری واحدی در نظر بگیریم، هنوز عوامل سیاسی، اقتصادی، فنی و محیطی مؤثر بر رفتار اجتماعی یا سازمانی را نادیده گرفته‌ایم. بنابراین، باید یادآور شویم که در هر تحلیل علمی، مسئله انتخاب و گزینش پیش می‌آید و نمی‌توان ادعا کرد که همه عوامل مؤثر بر پدیده مورد بحث، به یک اندازه مورد توجه قرار گرفته‌اند، زیرا چنین ادعایی، احتمالاً بدان معناست که به هیچ یک از آن عوامل، با وضوح و دقت توجه نشده است. با توجه به این واقعیت که مدیریت در هر سازمان یا مدرسه‌ای با هر دو وجه **هنجاری** و **شخصی** سر و کار دارد، برای نیل به هدف‌های سازمان و برای ایجاد رفتار مطلوب سازمانی، توافق میان انتظارات سازمانی و الگوی نیازها و انگیزه‌های شخصی ضروری است. از این رو، یگانه وظیفه مدیریت در هر سازمانی، حداقل با توجه به روابط کارکنان، این است که خواست‌های سازمان و خواست‌های کارکنان را چنان سازگار سازد که به طور همزمان هم بر **اثربخشی** و **بازده** کار سازمان بیفزاید و هم **نیازهای کارکنان** را به نحو مطلوب ارضا کند. از مدل بالا می‌توان به عنوان الگویی برای طرح و بررسی بسیاری از مسائل سازمان و مدیریت استفاده کرد. در زیر، کاربرد آن را در مورد پاره‌ای از مسائل مرتبط با مدارس مورد توجه قرار می‌دهیم.

### یگانگی فرد و سازمان

اگر فردی مطابق با **انتظارات سازمان** رفتار کند، گفته می‌شود که رفتار **سازگار** است و اگر مطابق **انگیزه‌های خود** رفتار کند، رفتار **همساز** است. از این رو، در حالت مطلوب، رفتار فرد باید **همزمان**، سازگار و همساز باشد.

**در حالت سازگاری**، فرد مطابق با **ملاک‌های بیرونی** که سازمان تعیین کرده، رفتار می‌کند و از این رو با سیستم، هم‌رنگ و هم‌نوا می‌شود. در این حالت وی بیشتر **واکنش** می‌کند تا کنش. در نتیجه، به مرور به یک "آدمک سازمانی" مبدل می‌شود. در این حالت، فرد از خلاقیت خود بهره‌ای نمی‌گیرد و در این حالت افراطی، از اتخاذ تصمیم و اقدام به عمل ناتوان و بیمناک می‌گردد. برعکس، در **حالت همسازی**، فرد مطابق با **انگیزه‌های خود** رفتار می‌کند و ملاک‌های رفتاری را در خود می‌جوید. به جای هدف‌های سازمان، به **هدف‌های خود** تأکید می‌کند و حتی الزامات سازمانی را نادیده می‌گیرد. سازمان‌ها در مقابل چنین رفتاری معمولاً مجازات‌هایی از قبیل تکلیف وظایف سنگین، محرومیت از مزایای خاص یا عزل شخص از مقام مربوط، قائل می‌شوند. این اقدامات معمولاً مشکل را حل نمی‌کند، بلکه منجر به از دست دادن حس تعلق و احساس بیگانگی از جانب فرد می‌شود. این قبیل نتایج ناطلبیده، باید به نحوی از سوی مدیریت سازمان یا خود افراد مرتفع شود تا رفتار فرد در آن واحد، **سازگار با انتظارات سازمان و همساز با نیازهای فردی** گردد و پیوندی میان فرد و سازمان به وجود آید. دو نیرویی که در سازمان‌ها به حل این مشکل کمک می‌کنند، **شخصی کردن نقش** و **سازمانی (اجتماعی) کردن شخصیت** نامیده می‌شوند.

**نکته ۲۰:** تأثیرات متقابل دو فراگرد شخصی کردن نقش و سازمانی (اجتماعی) کردن شخصیت؛ از طریق بازسازی شخصیت فرد و نقش سازمانی، به یگانگی فرد و سازمان منجر می‌شود.

**نکته ۲۱:** شخصی کردن، نیرویی است که بر روی انتظارات نقش سازمانی عمل می‌کند و سازمانی کردن، نیرویی است که بر نیازها - پیش‌آمدگی‌های شخصی تأثیر می‌گذارد. این دو نیرو درصدد هستند که فرد و سازمان را در جهت یگانگی سوق دهند.

معمولاً در سازمان‌های آموزشی، امکاناتی وجود دارد که به ایجاد این پیوند و یگانگی کمک می‌کند. آنها در مقایسه با سازمان‌های دیگر، از انعطاف‌پذیری و آزادی عمل بیشتری برخوردارند. از این رو، معلمان و مدیران مدارس با آزادی عمل نسبی که دارند، نقش سازمانی خود را متناسب با ساختار شخصیتی خود دگرگون می‌سازند. در نتیجه، مقررات و الزامات سازمانی تا حدی انعطاف‌پذیر می‌شوند. متقابلاً سازمان‌های آموزشی از طریق اقداماتی نظیر توجه به **آمدگی** قبلی و علاقه افراد به معلمی، گزینش و انتخاب آنان از میان داوطلبان متعدد، برگزاری دوره‌های آموزشی، نظارت بر کار آموزشی، آموزش ضمن خدمت، ارزشیابی و ترفیع بر اساس شایستگی شغلی، کوشش به عمل می‌آورند تا افراد را به پذیرش و اجرای انتظارات و خواست‌های سازمانی راغب‌تر سازند.

**مثال ۴:** کدام گزینه به درستی نشانگر معادله‌ای است که رفتار یا عمل معین در هر سازمان را نتیجه تعامل انتظارات سازمانی، با نیازها و پیش‌آمدگی‌های اعضا معرفی می‌کند؟

$$B = f(R \times P) \quad (۴)$$

$$B = (R \times P) \quad (۳)$$

$$F = B(R \times P) \quad (۲)$$

$$P = (R \times B) \quad (۱)$$

**پاسخ:** گزینه «۴» رفتار سازمانی مشهود (B) همیشه تابعی است (f) از تعامل (X) میان نقش (R) و شخصیت (P). این رابطه را می‌توان به صورت معادله کلی  $B = f(R \times P)$  نشان داد. طبق این معادله، رفتار یا عمل معین در هر سازمانی، نتیجه تعامل انتظارات سازمانی با نیازها و پیش‌آمدگی‌های اعضا آن است.





**کج مثال ۵:** در یک سیستم اجتماعی، «وحدت فرد و سازمان» در صورتی عملی می‌شود که رفتار کارکنان مطابق انتظارات ..... آنان باشد.

(۱) نقش

(۲) نیازهای سرشت

(۳) نقش و نیازهای سرشت

(۴) افراد مافوق و انتظارات افراد هم‌ردیف

**پاسخ:** گزینه «۳» بهترین وضع این است که در یک سیستم اجتماعی، یگانگی یا وحدت فرد و سازمان به وجود آید. این حالت در شرایطی به وجود می‌آید که انتظارات سازمان (نقش) و انگیزه‌ها و نیازهای فرد (سرشت) هماهنگ باشند. برای روشن شدن موضوع، مطلب را باز می‌کنیم. منظور از مطلب بالا این است که فردی که در سازمانی کار می‌کند، بداند که با خوب انجام دادن وظایف به هدف‌ها و انگیزه‌های خود هم دست می‌یابد و بین هدف سازمان با هدف خود اختلافی نبیند. مثلاً حالت خوب آن است که فردی که به عنوان معلم استخدام می‌شود، همزمان بتواند انتظارات نقش معلمی و نیازهای شخصی خود را تحقق بخشد.

## کشمکش‌های فردی و سازمانی

در نتیجه فقدان توافق و یگانگی میان ابعاد **هنجاری** و **شخصی** رفتار، غالباً تعارض‌ها و کشمکش‌هایی بروز می‌کنند که بر عملکرد سازمان اثر می‌گذارد. بر اساس مدل دو بُعدی مورد بحث، سه منبع اصلی این کشمکش‌ها عبارت‌اند از:

۱- **کشمکش نقش - شخصیت:** هنگامی بروز می‌کند که الگوی انتظارات نقش، با الگوی انگیزه‌های فردی که ایفای آن را بر عهده دارد، توافق نداشته باشد. مثلاً فردی را در نظر بگیرید که گرایش شدیدی به تسلط و برتری‌جویی دارد، ولی نقش سازمانی او مستلزم اطاعت و فرمانبرداری از مافوق است. در این حالت، میان نقش و شخصیت او تعارض به وجود می‌آید. در مثال دیگر، مدیری را در نظر آورید که نقش سازمانی او ایجاب می‌کند که در روابط خود با زیردستان، اعمال قدرت و تسلط کند، ولی او از لحاظ شخصیتی فاقد چنین خصوصیتی است. اگر بخواهد مطابق نقش خود عمل کند، ممکن است بد و ناخوشایند رفتار کند و موجب ناخرسندی خود شود و اگر بخواهد موافق ویژگی‌های خود عمل کند ممکن است نقش خود را درست ایفا نکند و انتقاد و سرزنش دیگران را برانگیزد.

۲- **کشمکش‌های نقش:** موقعی بروز می‌کنند که ایفاکننده نقش معینی ملزم باشد که در آن واحد، به انتظارات سازمانی متضاد و ناهمخوانی پاسخ دهد. این کشمکش‌ها زاینده موقعیت سازمانی است و به شخصیت دارنده نقش ربطی ندارد. مثلاً در مدرسه‌ای، عده‌ای از معلمان انتظار داشته باشند که مدیر در امور آموزشی، آنها را راهنمایی کند و از کلاس آنها مرتب بازدید نماید و عده‌ای دیگر توقع داشته باشند که مدیر، آنها را دارای صلاحیت بداند و از دخالت در امور کلاسی آنها خودداری کند. یا اینکه در مدرسه‌ای از فرد معینی انتظار داشته باشند که هم ناظم باشد و هم مشاور.

۳- **کشمکش‌های شخصیت:** در اثر نیازها و انگیزه‌های متضاد فردی ایجاد می‌شوند و به شخصیت فرد بستگی دارند. عدم تعادل شخصیتی موجب می‌شود که فرد با نقش خود یا با سازمانی که در آن کار می‌کند، اختلاف پیدا کند یا به علت اینکه نمی‌تواند رابطه‌ای محکم و استوار با نقش خود برقرار کند یا اینکه عادتاً وظایف محوله را نادرست درک می‌کند. گاهی تغییر نقش یا سازمان هم ممکن است نتواند مشکل شخصیتی چنین فردی را چاره کند.

**کج مثال ۶:** موقعیتی که در آن نیازهای یک مدیر مدرسه با نظرات رئیس سازمان آموزش و پرورش در تضاد قرار می‌گیرد، نمونه‌ای است از:

(۱) تعارض نقش

(۲) تعارض شخصیت

(۳) تعارض نقش - شخصیت

(۴) تعارض میان گروه‌های مرجع

**پاسخ:** گزینه «۳» اگر بین ابعاد هنجاری و شخصی رفتار فرد هماهنگی و توافق وجود نداشته باشد، غالباً تعارض‌هایی به وجود می‌آید که بر عملکرد سازمان اثر می‌گذارد. سه منبع اصلی این کشمکش‌ها یا تعارضات عبارت‌اند از: ۱. کشمکش نقش - شخصیت ۲. کشمکش‌های نقش ۳. کشمکش‌های شخصیت.

۱. کشمکش یا تعارض نقش - شخصیت، هنگامی بروز می‌کند که الگوی انتظارات نقش با الگوی انگیزه‌های فردی که ایفای آن را بر عهده دارد، توافق نداشته باشد؛ مثل فردی که نیازها، احتیاجات، علایق و سلیقه‌های خاصی دارد (مانند جاه‌طلبی) ولی نقش سازمانی او مستلزم اطاعت و فرمانبرداری از مافوق است. در این حالت، میان نقش و شخصیت او تعارض به وجود می‌آید.

۲. کشمکش‌های نقش: این کشمکش‌ها وقتی بروز می‌کند که فردی مجبور باشد در یک سازمان دو نوع شخصیت متفاوت داشته باشد. برای مثال، در یک مدرسه از فردی انتظار داشته باشیم که هم مدیر باشد و هم مشاور، زیرا برای مدیر خوب بودن باید جدی بود، اما لازمه مشاور خوب بودن، صبور و پرتحمل بودن است. در اینجا بین این دو نقش تفاوت وجود دارد. تفاوت موجود به دلیل تفاوت نقش‌هاست و ربطی به شخصیت فرد ندارد.

۳. کشمکش‌های شخصیت: این نوع کشمکش‌ها به خاطر نیازها و انگیزه‌های متفاوت فرد به وجود می‌آید و به شخصیت فرد بستگی دارد. وقتی فردی در یک سازمان بین شخصیت خود با شخصیتی که محیط کار از او می‌خواهد تضاد می‌بیند، این کشمکش بروز می‌کند.