

تمامی زمینه های مدیریت آموزش

دانش مدیریت امروزه نقش مهمی در پیشرفت اهداف سازمانها و نمادها دارد و می توان گفت که مدیران دارای دانش و آگاهی بالای مدیریتی در رسیدن به اهداف معین شده موفق تر خواهند بود. مدیریت شاخه های گوناگون دارد. از قبیل مدیریت دولتی، بازرگانی، صنعتی ... اما مدیریت آموزش که کار آن مستقیماً با آموزش و پرورش نیروی انسانی می باشد این امر وظیفه یک مدیر آموزشی و پرورش نیروی انسانی میباشد این امر وظیفه یک مدیر آموزشی را چند برابر میکند چرا که یک مدیر آموزشی وظیفه کنترل و اداره سازمانی را دارد که حاصل آن انسانهایی هستند که باید اهداف جامعه سازمان را بطور احسن محقق سازند همانطور که می دانیم مدیریت آموزش سطوحی دارد از مدیریت یک کودکستان که آن با کودکان کم سن و سال است تا مدیر یک موسسه آموزشی عالی نظیر دانشگاه همچنین اکثر سازمانهای خدماتی و تولیدی دولتی و خصوصی دارای بخشهای آموزشی می باشند که وظیفه این بخش ارتقاء سطح دانش و آگاهی پرسنل جهت نیل به اهداف سازمان می باشد. در خصوص مدیریت آموزش تحقیقات و تالیفات فراوانی صورت گرفته و این حقیر هم نسبت به بضاعت خود تلاش خواهم کرد مجموعه هر چند ناقص در اختیار علاقه مندان و طالبان علم و دانش این مرز و بوم قرار دهم به امید آن که روز نظام تعلیم و تربیت ما از کارآمدترین نظام های جهان و هدیه ای و مدیریت آموزش ما با توجه به فرهنگ والای اسلامی ما از بهترین ها باشد انشاءاله

کلیات و تعاریف مدیریت:

مدیریت در لغت به معنی اداره کردن (یک سازمان) است، ولی امروزه با پیشرفتهای سریع سازمانهای انسانی که بر اثر گسترش تمدن و آشکار شدن نیازها به وجود آمده اند، مدیریت، در مفهوم هدایت کردن، یا به کارگیری مجموعه ای از آگاهیهای شکل یافته که به وسیله آنها فرد با ایجاد هماهنگی، در سازمان، بازدهی آن را افزایش می دهد، به کار می رود.

مدیریت در مفهوم (هدایت کردن) امروزه به صورت یک تخصص جلوه گر شده و دارای هدف، روش و فن خاصی است؛ به طوری که اعمال آن، مستلزم آمادگیهای قبلی مدیر است. پس از آن تکمیل دائم، معلومات فرد مدیر، برای منطبق کردن آنچه برای هدایت سازمان آموخته است، یا محیطی که در سایه ی پیشرفتهای انسانی و تکنولوژی پیوسته در حال تغییر است، آن را بهبود می بخشد.

مدیریت در مفهوم دیگر ایجاد توازن بین منابع و فعالیتهای مختلف حال و آینده در یک سازمان است بدین گونه که این توازن بین نیروهای انسانی لازم در بخشهای مختلف کاری، منابع مادی و سایر امکانات که یک موسسه برای رفع نیازهای خود و گسترش تولید و توزیع مصرف بدان نیاز دارد، به عمل می آید برآورد اهداف مذکور، با اعمال مدیریت در تمام سطوح یک سازمان و با ارزشیابی تمام فعالیتهای آن سازمان رابطه دارد تا بدین وسیله همسانیهای لازم به عمل آید و نارساییهای ایجاد کننده ناهماهنگیها از بین برود.

توجه به مفاهیم مشروح، اجازه می دهد که ، مدیریت را یک هنر و علم بدانیم و مفهوم ایجاد مقررات خاص و اعمال آنها را از طرف فرد مدیر با تقسیم وظایف و مسئولیتها و اختیاراتی که هماهنگی سازمان را تثبیت می کند، استنباط کنیم و به این ترتیب، عمل مدیریت به کارگیری مجموعه ای از مسوولیتهای ناشی از عناصر چون ، مساعی نیروی انسانی و مادی، برای هدایت اعضای یک سازمان به سوی هدف خواهد بود.

تقریباً به تعداد مولفان و نویسندگان کتابهای مدیریت، تعریف مدیریت وجود دارد ما در این مجال به بررسی چند تعریف از میان تعاریف ارائه شده می پردازیم.

فایول از صاحب نظران علم مدیریت می گوید، مدیریت یعنی «پیش بینی فعالیت برای نیل به هدفهای سازمان در آینده» در این تعریف بیشتر بر یکی از وظایف مدیریت یعنی برنامه ریزی تاکید شده است.

چستر بارنارد از دیگر پیشگامان علم مدیریت، مدیریت را «همکاری دو یا چند نفر انسان برای نیل به هدف مشخص» می داند. در این تعاریف علاوه بر هدف به موضوع تعامل و همکاری انسان ها نیز اشاره شده است.

مری پارکرنالت از پیشاهنگان مکتب روابط انسانی می گوید: «مدیریت عبارت است از هنر انجام دادن کارهای به وسیله دیگران»

دکتر علی رضائیان یکی از صاحب نظران ایرانی، مدیریت را به شرح زیر تعریف می کند:

« مدیریت، فرآیند به کارگیری موثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل است که برای دستیابی به اهداف سازمانی و بر اساس نظام ارزشی مورد قبول، صورت می گیرد»

تعریف مذکور، پنج قضیه اساسی ذیل را که زیر بنای مفاهیم کلی نظری و عملی (فنی) مدیریت است در بردارد.

۱. مدیریت یک فرایند است

۲. مفهوم نهفته مدیریت، هدایت تشکیلات انسانی است.

۳. مدیریت موثر، تصمیماتی مناسبی میگیرد و به نتایج مطلوبی دست می یابد.

۴. مدیریت کارا، به تخصیص و مصرف مدبرانه منابع می گویند.

۵. مدیریت بر فعالیت های هدفدار تمرکز دارد.

استاد مطهری در کتاب مدیریت و رهبری در اسلام، مدیریت را اینگونه تعریف کرده است: «مدیریت یعنی مجهز کردن نیروها، تحریک نیروها، آزاد سامان دادن، سازمان دادن و حرارت بخشیدن به آنها»

این تعریف نیز به « برنامه ریزی» به عنوان یکی از فعالیت های اصلی مدیر اشاره میکند و همچنین از «سازماندهی»، و «هماهنگی نیروهای انسانی سازمان برای رسیدن به» اهداف «مطلوب» یاد می کند

از نکات مهم و مشترک همه ی این تعاریف لزوم توجه مدیر به تحقق بخشیدن به هدفها یا مقاصد سازمانی است.

وظایف مدیریت

علما مدیریت برای قابل فهم نمودن مسائل مربوط به سازمان و مدیریت آنها را در یک الگوی مفهومی به دو دسته: **وظایف مدیریت و فنون مدیریت** تقسیم بندی نموده اند.

در دسته نخست مدیر به انجام وظایف مدیری از قبیل ۱- برنامه ریزی ۲- سازماندهی ۳- کنترل ۴- هدایت و سرپرستی می پردازد و در دسته دوم مدیر به انجام فنون مدیریتی شامل (۱) تکنیکها و فنون علوم رفتاری (۲) فنون و تکنیکهای مقداری (۳) فنون تصمیم گیری (۴) تکنیکها و فنون تجزیه و تحلیل مشغول است.

در این فصل، تلاش ما در این است که به تبیین وظایف مدیریتی که بیشترین توان مدیر را به خود مصروف می دارد بپردازیم.

برنامه ریزی

برنامه ریزی از اساسی ترین اصول مدیریت است به طور کلی برنامه ریزی امور نه فقط از مبانی مدیریت است ، بلکه تکلیف و فریضه ای الهی و اسلامی است. برنامه ریزی تلاش و کوش هدف داری است که با استفاده کامل؛ هماهنگ از منبع فیزیکی و نیروی انسانی تحقق می یابد.

هر سازمانی برای رسیدن به اهداف تعیین شده نیاز به برنامه ریزی دارد. بنابراین، برنامه ریزی برای فرد یا سازمان به منزله تکیه گاه و نقطه اطمینانی برای رسیدن به هدف محسوب میشود. عدم اطمینان از شرایط برحانی و محیطی و تغییرات ناشی از آنها برنامه ریزی را به عنوان یک ضرورت بر آمده از واقعیت، انکار ناپذیر ساخته است.

الف) تعریف و اولویت برنامه ریزی

برنامه ریزی به این معناست که از میان راه‌های گوناگون، راه‌حلی منطقی انتخاب شود که این کار مستلزم تعیین هدفهای سازمان و نیز راه‌های دستیابی به آنهاست. برنامه ریزی به‌طور کلی عبارت است از «پیش‌بینی رسیدن به وضعیت مطلوب از طریق یافتن راهها، منابع ابزاری که منتهی به تحقق این وضعیت شود».

اگر وظایف مدیریت را حول رؤس هر می در نظر بگیریم برنامه ریزی در رأس آن قرار می‌گیرد.

تعریف برنامه: برنامه عبارت است از تعیین هدف کوتاه مدت و راه رسیدن به آن به بیان

دیگر، برنامه عبارت است از تعهد برای انجام یک سری عملیات به منظور تحقق هدف.

برنامه ریزی اهداف تمام تلاشهای گروهی را معین کرده، برنامه‌های دستیابی به آنهاست.

برنامه ریزی به‌طور کلی عبارت است از «پیش‌بینی رسیدن به وضعیت مطلوب از طریق

یافتن راهها، منابع و ابزاری که منتهی به تحقق این وضعیت شود».

اگر وظایف مدیریت را حول رؤس هر می در نظر بگیریم برنامه ریزی در رأس آن قرار می‌گیرد.

تعریف برنامه: برنامه عبارت است از تعیین هدف کوتاه مدت و راه رسیدن به آن به بیان

دیگر، برنامه عبارت است از تعهد برای انجام یک سری عملیات به منظور تحقق هدف.

برنامه ریزی اهداف تمام تلاشهای گروهی را معین کرده، برنامه‌های دستیابی به آن اهداف

را نیز طرح ریزی می‌کند تا مدیر بداند که چه نوع ساختار سازمانی باید انتخاب کند و به

تشخیص درست افراد مورد نیاز و ویژگی های لازم برای هریست قادر شود آنگاه مدیر می تواند موثرترین نوع سبک هدایت و سرپرستی را انتخاب کند و استانداردهایی برای کنترل عملیات فراهم آورد.

بنابراین می توان گفت:

- برنامه ریزی شالوده مدیریت را تشکیل می دهد
- برنامه ریزی مقدم بر تمامی وظایف مدیریت است

(ب) انواع برنامه ریزی

۱- برنامه ریزی استراتژیک

این برنامه ریزی، دور اندیشی سازمان یافته ای است که شامل مراحل زیر می شود:

۱/۱- تعیین هدفها و ماموریتهای دراز مدت سازمان:

۲/۱- هدف گذاری یعنی تفکیک ماموریت ها به هدفهای کمی و کیفی کوتاه مدت:

۱/۳- تعیین سیاستها و خط مشی های آینده و کلان سازمان

۱/۴- برنامه ریزی اجرایی (تاکتیکی) هماهنگ با قصد تحقق اهداف استراتژیک سازمان

۲- برنامه ریزی اجرایی:

توالی برنامه ریزی عملیاتی به شرح زیر است:

۲/۱- تهیه برنامه کوتاه مدت (تعیین بودجه و زمان بندی انجام آن)

۲/۲- تعیین معیارهای عملکرد و موقعیت (کمیت ، کیفیت و هزینه)،

۲/۳- بازبینی و تعیین موارد انحراف

۳- برنامه ریزی تخصصی:

این نوع برنامه ریزی در هر یک از بخشهای سازمان بنا به تخصص آن بخش تهیه می شود

ج) مراحل برنامه ریزی

۱- **تعیین هدف:** هدفها تعیین کننده پی آمدهایی هستند که مورد انتظارند و نقطه های پایانی کارهایی را که باید به اجرا گذاشته شود مشخص می کنند.

و آنچه را که باید از راهبردهای مختلف، خط مشی ها، روشهای کار، بودجه ها و برنامه ها به اجرا درآید، بر می شمارند هدفها نشانگر مسیر حرکت برنامه ها هستند. بنابراین، برنامه ریزی با تعیین هدفهای سازمان آغاز می شود و همین اهداف زمان رسیدن به مواردی را که باید مورد تاکید قرار گیرد معین می کند.

۲- **جمع آوری اطلاعات کامل درباره فعالیتهای مورد نظر:** پی بردن به کارها و فعالیتهایی که باید برنامه ریزی شود و تاثیر آنها بر سایر فعالیتهای سازمان، برای برنامه ریزی بسیار مهم و ضروری است ، این اطلاعات از مطالعه گذشته سازمان و همچنین سازمانهای مشابه، تفحص و بررسی طریقه انجام یافتن کارهای قبلی و استفاده از تجارب متخصصان مشهور به دست می آید.

اصل واقعیتها در برنامه ریزی:

برای طراحی برنامه ای کارا، اطلاع از تمامی واقعیت های مربوط موجود لازم است زیرا برنامه شامل فعالیت هایی است که بر پایه واقعیت ها طرح ریزی می شود

۳- دسته بندی و تجزیه و تحلیل اطلاعات کسب شده:

بعد از جمع آوری اطلاعات هر یک از اطلاعات به دست آمده، تجزیه و تحلیل و ارزشیابی می شود، روابط علمی میان متغیرها شناسائی می گردد، داده های مربوط به نیاز، دسته بندی شده و در مسیر مراحل برنامه ریزی قرار می گیرند.

۴- تعیین فرضیه ها و شناخت موانع:

این مرحله از برنامه ریزی، مرحله آزمایش داده های دسته بندی شده در مرحله سوم برنامه ریزی است تا از این راه بتوان از میان اطلاعات به دست آمده مهمترین و کاملترین آنها را انتخاب کرد. شناخت موانع مهمترین مرحله انتخاب و تعیین فرضیه است زیرا باید فرضیه ای انتخاب شود که دارای موانع کمتری باشد و در عین حال راهگشا و مبنای برنامه ریزی باشد. به این دلیل، هر قدر در به کارگیری مفروضات ثابت برنامه ریزی شناخت بیشتری داشته باشیم، برنامه ریزی سازمان هماهنگ تر و منسجم تر خواهد شد.

۵- تعیین راه حلهای (بدیل ها، گزینه ها): در این مرحله از برنامه ریزی راههای گوناگون

تعیین و آزمایش می شود، به ویژه راههایی که در نظر اول قابل تشخیص نیستند و البته اغلب راه حلها در ابتدا آشکار نیستند اما ممکن است، بهترین راه کار باشد. زمانی که راه حلهایی

بسیاری برای حل مساله ای وجود دارد، برنامه ریز باید بکوشد تعداد راه حل ها را کاهش دهد تا بتواند مطلوبترین آنها را انتخاب کند.

۶- **ارزیابی و انتخاب راه حل ها:** انتخاب راه حل مهمترین مرحله برنامه ریزی است همزمان با مشخص شدن بدیل ها ف باید نقاط ضعف و قوت آنها نیز مشخص و با اهداف تعیین شده سنجیده شود و آن راه حل یا بدیلی که برای تحقق اهداف موثر است انتخاب گردد البته گاهی از بین راه حل های تعیین شده دو یا سه راه حل هر دو یا هر سه راه حل را تعقیب کند و برای انتخاب راه حل بهتر پرسشهای زیر را مطرح کند.

- آیا برنامه (راه حل) مورد پذیرش کادر اجرایی هست؟

- برنامه (راه حل) انتخابی از نظر پرسنل، مکان، تجهیزات، آموزش نظارت، به چه امکانات جدیدی نیاز دارد؟

۷- **پیش بینی و تدوین و برنامه های فرعی (و پشتیبانی) :** هیچ برنامه ی کلانی بدون پیش بینی برنامه های فرعی و پشتیبانی لازم نمی تواند به اجرا در آید به این دلیل، برای حمایت و پشتیبانی از برنامه اصلی به برنامه های فرعی نیاز بسیاری وجود دارد. برای مثال هنگامی که یک سازمان نظامی تجهیزات نظامی خریدار می کند و برا تحقق این هدف برنامه ریزی می کند، در کنار این برنامه کلان برنامه های فرعی دیگری مانند چگونگی تامین و خرید و نگهداری لوازم یدکی، استخدام و آموزش افراد مختلف با مهارتهای مورد نیاز، امکانات تعمیراتی، تامین بودجه و ... نیز باید مد نظر قرار گیرد.

۸- **عددی کردن برنامه ها یا بودجه بندی:** در آخرین مرحله از برنامه ریزی برای معنی بخشیدن به برنامه باید آنها را در قالب عدد درآورد و به بودجه تبدیل کرد. اگر بودجه بندی به درستی و یا آگاهی از منابع صورت گیرد وسیله ای برای به هم پیوستن برنامه های گوناگون خواهد بود، آنگاه معیار مهمی خواهد شد که بر پایه آن پیشرفت برنامه ریزی را می توان اندازه گیری کرد.

۹- **کنترل و پیگیری پیشرفت کار:** موفقیت و کارآیی برنامه با نتایج به دست آمده سنجیده می شود. بنابراین، پیش بینی چگونگی پیگیری کافی، به منظور تعیین انطباق عملکرد با برنامه و نتایج به دست آمده با نتایج مورد انتظار، باید جزء کار برنامه ریزی باشد.

(د) محاسن برنامه ریزی

برنامه ریزی در هر سازمان محاسن بسیاری دارد که مهمترین آنها به شرح زیر است:

- ۱- اهداف سازمان را فقط درچارچوب برنامه ریزی میتوان تحقق بخشید.
- ۲- برنامه ریزی، زمینه را برای اجرای تصمیمها فراهم می کند.
- ۳- برنامه ریزی در سطوح مختلف کمک می کند تا طرحهای آینده به طور منظم انجام شود و حداکثر نتیجه به دست آید.
- ۴- با رشد سریع تکنولوژی، فقط در چارچوب برنامه می توان خود را با رشد تکنولوژیک مورد نظر تطبیق داد.
- ۵- برنامه ریزی، موجب بودجه بندی می شود و در نتیجه ابزار کنترل را به دست مدیر، با فرمانده می دهد.

۶- برنامه ریزی باعث افزایش روحه گروهی میشود و در نتیجه کارآیی سازمان را افزایش می دهد.

ه) محدودیتهای برنامه ریزی

علی رغم محاسن بسیاری که برنامه ریزی در بردارد، این روش متضمن محدودیتهای نیز هست که عبارتند از:

- ۱- با وجود صرف هزینه و وقت، تحقق اهدا تضمین نمی شود.
- ۲- به علت نیاز به صرف هزینه و وقت بسیار، سازمانهای کوچک از انجام دادن عمل برنامه ریزی خودداری می کنند.
- ۳- حرکت را در تمام سطوح سازمان در کوتاه مدت، مشکل و یا کند می کند.
- ۴- برنامه ریزی پیش از آنکه بر یقین استوار باشد، مبتنی بر حدس و احتمال است.

سازماندهی

تعاریف سازمان:

تعاریف متعددی از سازمان ارائه شده است. این تعاریف اگرچه در ظاهر با یکدیگر متفاوتند، ولی در حقیقت ماهیتی یکسان دارند. عده ای سازمان را تشریک مساعی و همکاری گروهی از افراد برای رسیدن به هدف با هدفهای تعیین شده، می دانند اندیشمندی دیگر آن را روابط منظم افرادی که دارای وظایف مختلف، ولی هدف مشترک هستند توصیف می کند.

بعضی از صاحب نظران «سازمان را مجموعه ای از روابط منظم و عقلایی می دانند که بین گروهی از افراد که وظایف پیچیده و متعددی را انجام می دهند و کثرت تعداد آنان به قدری

است که نمی توانند با هم در تمام نزدیک باشند برای تامین هدفهای مشترک خاصی برقرار می شود»

در این تعاریف سه عامل اصلی تشکل سازمان، یعنی تقسیم وظایف کار، تفویض اختیار و مسئولیت و تعیین روابط بین افراد به خوبی مشخص نشده است.

در یک جمع بندی نهایی در تعریف سازمان می توان گفت: «سازمان عبارت است از مجموعه ی همکاری گروهی از افراد، برای رسیدن به هدفی مشخص و معین، با استفاده از تواناییها، لوازم، ابزار، مواد و روشهای انجام دادن کار، تحت هدایت و هماهنگی نظامی ویژه و معین»

اجزای تشکیل دهنده سازمان:

هر سازمان یا اداره از اجزایی مانند نیروی انسانی، کار و همکاری، وسائل و ابزار کار، مواد، روشهای انجام دادن کار، و هماهنگی تحت نظامی خاص تشکیل می شود که همگی برای رسیدن به هدف با اهدافی فعالیت می کنند برای توجیه بیشتر در ادامه به شرح مختصر هر یک از اجزای سازمان می پردازیم:

۱- **نیروی انسانی:** نیروی انسانی در سازمان علاوه بر آنکه نقش اصلی و حیاتی دارد، خلاق، سازنده و پویا نیز هست. نیروی انسانی با تلاش و کوشش و ایجاد هماهنگی در بکارگیری اجزای دیگر، سازمان را تحقق می بخشد، به آن روح جان می دهد و باعث به حرکت در آوردن چرخهای آن می شود.

در بعضی جوامع ، نیروی انسانی را مساوی و در ردیف سایر اجزای تشکیل دهنده سازمان دانسته اند و حتی دامنه ی سقوط فکری خود را تا آنجا ادامه می دهند که آن را نوعی لوازم و ابزار کار تلقی می کنند این نوع تفکر نه فقط نمی تواند اخلاق باشد بلکه از واقعیت نیز به دور است ؛ چرا که بدون وجود نیروی انسانی سازمان به هیچ وجه نمی تواند مصداق پیدا کند.

۲- **کار و همکاری:** حاصل تلاش نیروی انسانی در استفاده از مواد و ابزار و روشهای مورد استفاده برای رسیدن به هدف سازمان به شکل کار ارائه می شود. بنابراین، هر قدر نیروی انسانی سازمان در رسیدن به اهدافش نیز قطعی تر خواهد بود شاید این سوال پیش آید که کدام بخش نیروی انسانی باید قوی باشد؟ در سطوح بالا، سطوح میانی و یا سطوح پایین؟ در سطوح بالا، سطوح میانی و یا سطوح پایین؟ جواب روشن است: کارایی و تخصص نیروی انسانی در تمام سطوح سازمان حائز اهمیت است و هر کدام از نیروهای سازمان در جای خود مهم و موثر است؛ مدیران خود و کار آمد می توانند با رهبری علیم و خردمندانه کارکنان را برای رسیدن به اهداف سازمان هدایت کنند و کارکنان فعال و متعهد و دلسوز می توانند در بالا بردن کمیت و کیفیت بازده سازمان تاثیر مستقیم داشته باشند

۳- **وسائل و ابزار کار:** قدر مسلم تحقق سازمان بدون لوازم و ابزار کار آنچه موردنیاز است مشکل و در برخی موارد غیر ممکن است. وسائل و ابزار کار را می توان به دو گروه تقسیم کرد: گروه اول، وسائل ابزاری است که تشکل و تحقق سازمان در

آغاز امر بدان بستگی دارد؛ مانند مکان و بودجه گروه دوم، وسائل کاری که با استفاده از آن می توان در جهت اهداف سازمان خدمات لازم را ارائه کرد . مناسب و کارا بودن هر دو گروه از وسائل در کارایی و موفقیت سازمان نقش ارزنده دارد از جمله فن آوری و وسایل ارتباطی پیشرفته از لوازم اساسی و ضروری هر سازمان است

اصول اساسی در تشکیل سازمان:

۱- **اصل تقسیم کار:** پس از اینکه چند نفر برای رسیدن به هدف خاصی شروع به همکاری می کنند، تقسیم کارها بین آنان ضرورت پیدا می کند.

تقسیم کار از قوانین طبیعی و منظور از آن به دست آوردن نتیجه ی بهتر و زیادتر است. بدین معنی که تخصص که از عوامل افزایش بازدهی است در اثر تقسیم صحیح کار حاصل می شود و مسلماً تخصص، موجب افزایش کمی و کیفی بازدهی می شود. هر چقدر عملیات سازمان توسعه یابد، تقسیم کار و تخصص ضرورت و اهمیت بیشتری پیدا می کند. به هر ترتیب، برای جلوگیری از تداخل و تکرار وظایفی که اجرای آنها برای رسیدن به اهداف سازمان لازم است، باید در وهله ی اول بین واحدهای مختلف یک سازمان سپس بین کارکنان آن واحدها تقسیم کار صورت گیرد. در تقسیم کار صورت گیرد. در تقسیم کار ابتدا طبقه بندی شوند تا انجام دادن آنها بری کارکنان ممکن شود.

در تقسیم کار دو اصل کلی باید مراعات شوند:

- اصل تشابه. کلیه ی وظایف و اموری که در یک سازمان با یکدیگر مشابه هستند و با ماهیت آنها طوری است که برای انجام آنها یک نوع تخصص موردنیاز است ، در یک جا متمرکز می شوند.

- اصل جدایی. امور وظایفی که ماهیت آنها جدا از یکدیگر است و برای انجام دادن آنها تخصصهای گوناگون مورد نیاز است باید از یکدیگر جدا شوند.

اصل تشابه و جدایی لازم و ملزوم هم هستند و در تمام سطوح سازمانی به مقتضای حال، قابل اجرا می باشند. بدین ترتیب که ابتدا کل وظایف سازمان طبق اصول مزبور به چند شاخه تقسیم می شوند و سپس هر شاخه به شاخه های فرعی تقسیم شده و به این ترتیب سازمان شکل می گیرد و با تقسیم کار مصداق پیدا می کند.

۲- اصل تفویض اختیار و مسئولیت: همکار افراد برای رسیدن به هدف مشترک نمیتواند خود سرانه انجام شود، بلکه باید بر اساس سلسله مراتب سازمان باشد در غیر اینصورت برقراری نظم و ترتیب امکان پذیر نیست، بنابراین باید حدود اختیار و مسئولیتی را که برای انجام دادن وظایف هر شغل لازم است ، تعیین نمود و اختیارات کافی را به کارمندان تفویض کرد تا بتواند وظایفش را به خوبی انجام دهد.

اختیار و مسئولیت لازم و ملزوم یکدیگر هستند؛ به این معنی که اگر مسئولیتی به کسی داده شود او اختیار کافی برای انجام دادن آن نداشته باشد، هر گونه بازخواستی در مورد عدم انجام گرفتن وظایف او غیر منطقی و نا معقول است. از سوی دیگر چنانچه اختیار بسیاری به فردی تفویض شود مسئولیتی از او خواسته نشود، نارسایی، فساد و کجروی بوجود خواهد

آمد. بنابراین باید همزمان با واگذار کردن مسئولیت، اختیار کافی و لازم برای انجام دادن آن کار به کارمند تفویض شود تفویض اختیار و مسئولیت از طریق سلسله مراتب از بالاترین مقام سازمان به طبقات پایین تر انجام می شود.

هر مدیری حق دارد، هر زمان که لازم دید، نتیجه کار کارکنان تحت سرپرستی خود را که اختیارات کافی به آنان تفویض کرده است، درخواست کند تا در مقابل مدیران رده بالا پاسخ گو باشد.

میزان اختیارات قابل تفویض بستگی به نوع کارها و مشاغل دارد و برحسب نوع اهداف و وسعت سازمان متفاوت است. هر چه سازمان بیشتر توسعه یابد، لزوم تفویض اختیار و مسئولیت محسوس تر می شود، تا آنجا که ادامه ی فعالیت سازمان بدون تفویض اختیار ممکن نخواهد بود.

تفویض اختیار و مسئولیت معمولاً دارای مراحل است که مهمترین آنها به قرار زیر است.

مرحله اول. تعیین وظیفه و واگذاری مقداری از کارها از طرف مقابل بالاتر به مقام پایین تر.

مرحله دوم. در این مرحله باید برای انجام دادن وظایف از طرف مقابل بالاتر به مقام پایین تر

اجازه و حق اخذ تصمیم تفویض شود، تا او بتواند از آن دسته از منابع مالی و انسانی که برای انجام دادن و اجرای وظایف لازم و ضروری است، استفاده کند.

مرحله سوم. در این مرحله برای درست انجام شدن وظایف، لازم است که میزان مسئولیت

مرئوس در مقابل مقامات بالاتر و روسای بلاواسطه مشخص و معین شده باشد. مراحل

مزبور لازم و ملزوم یکدیگرند و رابطه بسیار نزدیکی با هم دارند. مثلاً واگذاری وظایف

زیادتر ، مستلزم تفویض اختیارات بیشتر از طرف رئیس و تحمل مسئولیت سنگین تر از طرف مرئوس است.

۳- **اصل وحدت فرماندهی:** یکی از اصول اساسی در تحقق سازمان اصل وحدت

فرماندهی است که برای ایجاد هماهنگی و جلوگیری از اختلاط مسئولیت ، مورد استفاده قرار می گیرد. به این ترتیب که یک کارمند برای اجرای وظایف خود فقط باید از یک مافوق دستور بگیرد و در مقابل ، فقط یک نفر مسئول مستقیم او باشد. پ
بنابراین ، باید در تنظیم سازمان و تقسیم وظایف دقت کافی به عمل آید تا بروز عواملی چون تشابه و تکرار و تداخل وظایف واحدها که موجب دوگانگی فرمان، و در نتیجه تضاد فرماندهی می شود، جلوگیری به عمل آید.

۴- **اصل حیطه نظارت:** حیطه نظارت به محدوده ای گفته می شود که یک مدیر با

سرپرست بتواند مدیریت و با سرپرستی خود را به سهولت و به طور مطلوب در آن اعمال کند. تعیین حیطه نظارت بستگی به سادگی و یا پیچیدگی وظایف و امور دارد: هر قدر وظایف ساده تر باشد، وسعت حیطه ی نظارت بیشتر است از سوی دیگر وسعت حیطه نظارت بستگی به سطوح سازمانی دارد. در بالای سازمان وسعت حیطه ی نظارت کمتر است و هرچه به طرف پایین سازمان بیاییم به وسعت آن افزوده می شود. به هر حال ،محدوده ی وسعت حیطه ی نظارت بستگی به عوامل زیادی دارد که در یک جمع بندی ، مهمترین آنها عبارتند از:

- پیچیدگی یا سادگی کارها؛

- تنوع و نیاز به تخصص؛

- پراکندگی سازمانی و جغرافیایی؛

- سطوح سازمانی؛

- مسئولیت و اشتغال فکری مدیر یا سرپرست؛

ه- **اصل سلسله مراتب:** طبقات سازمانی از بالا به پایین پشت سر یکدیگر قرار دارد و هر

طبقه با خطی فرضی از طبقه ی دیگر جدا می شود به این ترتیب، سطوح سازمانی در

چارچوب مناطق مدیریت مشخص و بوجود آمد، است و استقرار ارتباطات در این

مجموعه باید بر اساس سلسله مراتب باشد اصل سلسله مراتب در حقیقت مکمل

اصول دیگر سازمانی است و وجودش برای تسهیل در تقسیم کار، تفویض اختیار و

مسئولیت ، وحدت فرماندهی و تعیین وسعت حیطه نظارت ضرورت دارد.

صف و ستاد:

ماهیت امور مختلف در سازمان ایجاب می کند که در یک تقسیم بندی کلیه وظایف به دو

بخش کاملاً متمایز تقسیم شوند؛ یک قسمت مربوط به وظایف خاصی است که اصولاً

سازمان برای انجام دادن آن بوجود آمده است و در حقیقت حرکتی است برای رسیدن به

اهداف سازمان که به این وظایف واحدهایی که انجام دادن آنها را برعهده دارند، «صف»

میگویند قسمت دیگر مربوط به وظایفی است که انجام دادن امور را برای واحدهای مستقر در

صف تسهیل می کند. به این وظایف و واحدهای مربوط به آن « ستاد» گفته می شود.

صف یا خط، در سازمانهای نظامی بوده است و به واحدها و وظایف و افرادی اطلاق می شده است، که به طور مستقیم در عملیات جنگی، حمله و دفاع شرکت کرده، رو در روی دشمن بوده اند، اما در سازمانهای غیر نظامی به واحدها و وظایف و کارکنانی گفته می شود که: مستقیماً در جهت اهداف اصلی سازمان فعالیت می کنند مانند آموزگاران و دبیران وزارت آموزش و پرورش با متصدیان دریافت مالیات در وزارت امور اقتصادی و دارایی و

وظایف را به نحو مطلوب انجام دهد. این کمکها ممکن است به صورتهای مختلفی از جمله ارائه خدمت یا راهنمایی و تنظیم برنامه باشد واحدها و وظایف و کارکنانی که این گونه وظایف کمکی را بر عهده دارند عنوان ستادی به خود می گیرند.

هدایت و رهبری

سومین وظیفه اساسی مدیر، هدایت و سرپرستی نیروی انسانی سازمان است. این وظیفه، یعنی تلاش مدیر برای ایجاد انگیزه و رغبت در زیر دستان جهت دست یافتن به اهداف سازمان با ارزشهای فرد ارزشهای حاکم بر جامعه، ارتباط دارد وظیفه هدایت مدیر شامل سه بخش رهبری، انگیزش و ارتباطات است.

متفکران علوم انسانی، مفهوم رهبری را از ابعاد مختلفی مورد بحث قرار می دهند، گروهی، رهبری را بخش از وظایف مدیریت میدانند و گروهی دیگر برای رهبری مفهوم وسیعتری نسبت به مدیریت قائلند و آن را توانایی ترغیب دیگران به کوشش مشتاقانه جهت هدفهای معین، می دانند؛ یا آن را فعالیت هایی می دانند که مردم را برای تلاش مشتاقانه در

جهت کسب اهداف گروهی، تحت تاثیر قرار می دهد، و برخی نیز به « تحت تاثیر قرار دادن دیگران جهت کسب هدف مشترک، رهبری می گویند»

بنابراین کسانی می توانند نقش رهبری را در سازمان ایفا کنند که دارای خصوصياتی چون هوشمندی، برونگرایی، تسلط بر خود، اعتماد به نفس، سخنوری و جاذبه کلام، زیبایی و جذابیت سیما و چهره و باشند.

یکی از نویسندگان چهار خصوصیت عمده را برای رهبران ذکر کرده اند.

۱- **هوش:** تحقیقات انجام شده نشان می دهد که هوش رهبران از میانگین هوش پیروان و مرئوسان بیشتر است.

۲- **بلوغ اجتماعی و وسعت دید:** رهبران از جهت عاطفی با ثبات بوده، دارای اعتماد به نفس بوده و نسبت به مسائل و رویدادها دید و بینش وسیعی دارند.

۳- **انگیزه های توفیق طلبی و نیل به هدف:** رهبران دارای انگیزه های قوی برای موفقیت بوده و توفیق طلبند.

۴- **انسانگرایی:** انسانگرایی و تاکید بر ارزش انسانها خصوصیات بارز دیگر رهبران موفق است نویسندگان دیگر خصوصیات دیگر مثل بیان رسا، خصوصیات ظاهری مثل سیما و، زمینه های فرهنگی مانند تحصیلات و تجربیات، خصوصیات شغلی مانند پشتکار و تلاش و ابداع و ابتکار را در مورد رهبران ذکر نموده اند.

نظارت و کنترل

هر سازمانی در جریان شکل‌گیری و حرکت خود به سوی اهداف تعیین شده‌اش، همواره با موانع گوناگونی روبرو می‌شود که ممکن است باعث به انحراف کشاندن سازمان و گاه متوقف کردن آن شوند، برای جلوگیری از این انحراف‌های و اینکه سازمان در مسیر تحقق اهداف خود گام بردارد، یک مکانیزم نظارت و کنترل مبتنی بر معیارهای خاص و مشخص که حافظ بقای سازمان نیز باشد، ضروری است. بنابراین، از وظایف مهم و اساسی مدیر، نظارت و کنترل است که ارتباط نزدیکی با سایر عناصر مدیریت یعنی برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی و رهبری دارد؛ زیرا به دست آوردن نتایج مطلوب وابسته به این است که عملیات لازم برای رسیدن به اهداف مورد نظر و همچنین طرق اجرای عملیات مذکور با واقع بینی هر چه بیشتر پیش بینی شده باشد.

نظارت و کنترل به طور کلی عبارت از فرآیندی است که مدیر از طریق آن میزان تطابق عملیات انجام شده می‌سنجد، از این رو فرایند کنترل و نظارت در برنامه‌ریزی فعالیت‌های یک سازمان، برای رسیدن به اهداف اساسی، به کار می‌رود و میزان پیشرفت در رسیدن به اهداف و توان مدیریت در تشخیص طرح و اصلاح برنامه را قبل از مقایسه‌ای بین «بایدها» و «هست‌ها» ست، یعنی آنچه برنامه‌ریزی کرده ایم بایدها و مطلوبیهای ماست و آنچه انجام شده، «هست‌ها» و موجودهاست قیاس بین بایدها و هست‌ها در واقع تاکیدی بر دائم و مستمر بودن نظارت و کنترل است.

مراحل انجام نظارت و کنترل:

۱- **تعیین معیار و ضابطه برای کنترل:** این مرحله، نیاز اولیه برنامه ریزی است که خود مستلزم شناخت هدفهای سازمانی است. در حقیقت تفسیر هدفهای سازمانی در قالب بازده دقیق و قابل اندازه گیری را « تعیین معیارها» می نامند. البته معیارها انواع مختلفی دارند:

معیارهای کمی، مانند معیارهای هزینه، درآمد، سرمایه، و برنامه معیارهای کیفی، که ناظر بر کیفیت خدمات و تولیدات است و مطلوبیت آنها را تعیین می کند؛

معیارهای مختلط، که ترکیبی از معیارهای کمی و کیفی است و به وسیله آنها می توان خدمات یا تولیدات مورد نظر را از جنبه های کمی و کیفی مورد بررسی و کنترل قرار داد.

۲- **سنجش عملکرد در برابر معیارها:** در این مرحله، نتایج عملیات انجام شده با هدفها و معیارهایی که از قبل تعیین شده است مقایسه می شود. شیوه های اساسی مقایسه عبارتند از:

روش نمونه گیری؛

روش مشاهده و بحث غیر رسمی؛

روش پیش گویی؛

روش گزارشات

۳- **تشخیص انحرافات و تحلیل آنها:** در این مرحله مقایسه نتایج عملیات با معیارهایی که از قبل تعیین شده و در برنامه ریزی مشخص شده است منجر به تشخیص

انحرافات می شود سپس این انحرافات مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار می گیرد پس از به دست آمدن نتایج مطلوب اصلاحات لازم به عمل می آید.

۴- **اقدامات اصلاحی:** پس از اینکه نتایج عملیات مشخص شد، آنها را با معیارهای از قبل تعیین شده می سنجند و متعاقب آن، اقدامات اصلاحی شروع می شود. گاهی اقدامات اصلاحی، شامل تغییری در یک قسمت عملیات و زمانی، موجب یک تغییر بنیادی در کل طرح می شود.

انگیزش در سازمان

تعاریف انگیزش

محققان و دانشمندان هر یک بر اساس رویکرد خاصی، از انگیزش تعاریفی ارائه نموده اند که در ذیل به نظرات و دیدگاه بعضی از آنها می پردازیم. در تعریف از انگیزش توجه به سه مولفه بسیار مهم است که مفاهیم اصلی این مولفه ها کمک شایان توجهی به تعریف انگیزش خواهد نمود:

۱- انرژی با نیرودهی به رفتار است؛

۲- جهت دهنده رفتار می باشد؛

۳- بر بقاء و تداوم رفتار توجه دارد

• انگیزش حالت درونی فرد است و رفتار را در وی پدید می آورد تا رسیدن به

هدف برای شخصی ممکن گردد.

- انگیزش فرایند روان شناختی است که برانگیختگی ، هدایت و تداوم اعمال

ارادی فرد که هدف مدار است ممکن می کند

- انگیزش عبارت است از اشتیاق و علاقه نسبت به انجام فعالیتهایی است که برای

نیل به هدف های موردنظر، لازم است.

- انگیزش فرایندی است، که گزینشهایی را که توسط انسان یا موجودات زنده دیگر

صورت می پذیرد تحت نفوذ قرار می دهد.

- بطور کلی انگیزش حالتی در افراد است که آنان را به انجام رفتار و عمل خاصی

متمایل می سازد.

دریک جمع بندی کوتاه محققان، مباحث انگیزش را در دو دسته تقسیم بندی کرده اند

برخی به چپستی موضوع پرداخته و بر اساس نیازها و شناخت از موضوع انگیزش

اشاره دارند که به عنوان « نظریه های محتوایی» شناخته می شوند و برخی دیگر فرایند

انگیزش را مورد بحث و بررسی قرار داده اند؛ که این تئوریها را می توان « فرایندی » نام

نهاد. در اینجا ما به عنوان نمونه به تئوری « سلسله مراتب نیازها» که توسط روانشناس

معروف «مازلو» (Maslow) ارائه شده می پردازیم

تئوری « سلسله مراتب نیازها» دارای دو فرض اساسی است؛ فرض اولی اینکه ه شخص

رفتاری که از خود نشان می دهد، در جهت ارضای نیازهایی که در درون او وجود دارد،

می باشد و فرد برای رفع نیازهای خود در جهت معین، رفتار می کند. فرض دیگر اینکه

نیازها و تامین آنها توسط افراد به صورت مرتبه ای و پلکانی است و وجود نیازهای

سطح بالاتر منوط بر این است که نیازهای سطح پایین تر آن تامین گردد. مازلو این نیازها در پنج طبقه رتبه بندی نموده است:

۱- **نیازهای فیزیولوژیک:** این نیازها برای حیات انسان ضروری و پایه و اساس دیگر نیازها می باشد مانند غذا، آب ، لباس، خواب، سرپناه و...

۲- **نیازهای ایمنی یا امنیت:** این نیازها به این معنی است که انسان می خواهد از خطرات و ترس از دست دادن شغل و غذا و سر پناه مصون بماند. و در جستجوی محیط امن و زندگی با آرامش و بدون تهدید و ارباب می باشد.

۳- **نیازهای تعلق:** منصوب بودن به گروه، پذیرفته شدن، دوستی و به بیان دیگر نیازهای اجتماعی از طریق مورد قبول قرار گرفتن بوسیله دیگران موجب برانگیخته شدن رفتار افراد می شود.

۴- **نیازهای حرمت و منزلت:** نیاز فرد برای قرار گرفتن در جایگاهی است که قابلیت وی را مشخص می کند و احترام دیگران را برانگیزد. این نیاز موجب ارزش و اعتماد به نفس در فرد می شود و زمینه استقلال و اعتبار فرد را فراهم می کند

۵- **نیازهای خود یابی:** شناخت تمامی توان های بالقوه خود و بالفعل کردن این توان ها تعریف ساده ای از خود یابی یا خود شکوفایی است.

