



دارگاہ پیام نور

مدیریت مراکز راهنمایی و مشاوره

تألیف

مهدی محمودی

امیرحسین محمودی

فهرست مطالب

پیشگفتار مؤلفان.....	نه
ساختار کتاب.....	یازده
بخش اول. سازمان و مدیریت.....	۱
فصل اول. کلیات و مفاهیم سازمان و مدیریت.....	۳
هدف کلی.....	۳
هدف‌های یادگیری.....	۳
مقدمه.....	۳
۱-۱ تعاریف سازمان.....	۴
۲-۱ ویژگی‌های سازمان‌ها.....	۴
۳-۱ تعاریف مدیریت.....	۵
۴-۱ مدیریت علم است یا هنر؟.....	۶
۵-۱ کارکردهای مدیریت.....	۶
۱-۵-۱ برنامه‌ریزی.....	۷
۲-۵-۱ سازمان‌دهی.....	۹
۳-۵-۱ هماهنگی.....	۱۱
۴-۵-۱ رهبری.....	۱۲
۵-۵-۱ کنترل.....	۱۴
خلاصه فصل اول.....	۱۸
خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل اول.....	۱۹
خودآزمایی تشریحی فصل اول.....	۲۰
فصل دوم. مروری بر نظریه‌های سازمان و مدیریت.....	۲۱
هدف کلی.....	۲۱

۲۱	هدف‌های یادگیری.....
۲۲	مقدمه.....
۲۳	۱-۲ رهیافت‌های سنتی.....
۲۳	۱-۱-۲ نظریه مدیریت علمی.....
۲۵	۲-۱-۲ اصول علم اداره (نظریه فراگرد مدیریت).....
۲۹	۳-۱-۲ نظریه بوروکراسی.....
۳۱	۴-۱-۲ نظریه مشارکت گروهی و هماهنگی.....
۳۲	۲-۲ رهیافت‌های منابع انسانی.....
۳۲	۱-۲-۲ مکتب نئوکلاسیک.....
۳۴	۲-۲-۲ نظریه روابط انسانی و مطالعات هائورن.....
۳۷	۳-۲-۲ نظریه X و Y.....
۳۸	۴-۲-۲ نظریه نیازهای انسانی.....
۴۰	۵-۲-۲ نظریه دوعاملی انگیزش و بهداشت.....
۴۱	۶-۲-۲ نظریه شخصیت و سازمان.....
۴۲	۳-۲ رهیافت‌های کمی در مدیریت.....
۴۲	۱-۳-۲ علم مدیریت.....
۴۴	۲-۳-۲ رهیافت سیستمی در مدیریت.....
۴۷	۳-۳-۲ رویکرد اقتضایی در مدیریت.....
۵۳	۴-۲ رهیافت‌های فرانونین.....
۵۳	۱-۴-۲ نظریه آشوب.....
۵۸	۲-۴-۲ نظریه سازمان یادگیرنده.....
۶۲	۳-۴-۲ نظریه سازمان مجازی.....
۶۸	خلاصه فصل دوم.....
۶۹	خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل دوم.....
۷۰	خودآزمایی تشریحی فصل دوم.....
۷۱	بخش دوم. مدیریت در مراکز راهنمایی و مشاوره.....
۷۳	فصل سوم. مدیریت برای مشاوره.....
۷۳	هدف کلی.....
۷۳	هدف‌های یادگیری.....
۷۳	مقدمه.....
۷۴	۱-۳ مشاور به‌عنوان مدیر.....
۷۶	۲-۳ مدیر، رهبر یا هر دو.....
۷۸	۳-۳ مدیریت و رهبری، به‌عنوان فرایندهای مجزا.....
۸۰	۴-۳ دیدگاه‌هایی درباره نقش‌های رهبری و مدیریت در مشاوره.....
۸۹	خلاصه فصل سوم.....
۹۰	خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل سوم.....
۹۰	خودآزمایی تشریحی فصل سوم.....

فصل چهارم. سیاست‌های اجرایی - پرسنلی مراکز راهنمایی و مشاوره.....	۹۲
هدف کلی.....	۹۲
هدف‌های یادگیری.....	۹۲
مقدمه.....	۹۳
۱-۴ برنامه‌ریزی.....	۹۵
۱-۱-۴ برنامه‌ریزی عمل‌گرا.....	۹۷
۲-۱-۴ برنامه‌ریزی برنامه‌محور.....	۹۸
۲-۴ تفکر سیستمی.....	۱۰۰
۳-۴ عناصر دیگر برنامه‌ریزی.....	۱۰۳
۱-۳-۴ بودجه‌بندی.....	۱۰۵
۲-۳-۴ جریان کسب درآمد و محل هزینه آن.....	۱۰۶
۳-۳-۴ استخدام، نگهداری و توسعه شغلی کارکنان.....	۱۱۱
خلاصه فصل چهارم.....	۱۱۶
خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل چهارم.....	۱۱۷
خودآزمایی تشریحی فصل چهارم.....	۱۱۸
 فصل پنجم. مدل‌های مشاوره در مدرسه.....	 ۱۱۹
هدف کلی.....	۱۱۹
هدف‌های یادگیری.....	۱۱۹
مقدمه.....	۱۱۹
۱-۵ مدل‌های مشاوره مدرسه‌ای.....	۱۲۰
۱-۱-۵ جنبش هدایت شغلی.....	۱۲۲
۲-۱-۵ جنبش سلامت روانی.....	۱۲۳
۳-۱-۵ جنبش هدایت تحصیلی توسعه‌محور.....	۱۲۵
۴-۱-۵ جنبش راهنمایی و مشاوره مبتنی بر شایستگی‌های جامع.....	۱۲۶
خلاصه فصل پنجم.....	۱۲۹
خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل پنجم.....	۱۳۰
خودآزمایی تشریحی فصل پنجم.....	۱۳۱
 فصل ششم. خدمات مشاوره و راهنمایی در آموزش و پرورش ایران.....	 ۱۳۲
هدف کلی.....	۱۳۲
هدف‌های یادگیری.....	۱۳۲
مقدمه.....	۱۳۳
۱-۶ چگونگی شکل‌گیری برنامه راهنمایی و مشاوره در ایران.....	۱۳۳
۱-۱-۶ دوره مطالعات و زمینه‌سازی راهنمایی و مشاوره (۱۳۲۸-۱۳۳۲).....	۱۳۳
۲-۱-۶ دوره طراحی و تأسیس مراکز تحقیقاتی، کارآموزی و استخدامی از (۱۳۳۲ به ۱۳۳۴).....	۱۳۴
۳-۱-۶ دوره برنامه‌ریزی و فعالیت‌های تجربی در زمینه راهنمایی در دوره متوسطه (۱۳۳۴-۱۳۴۴).....	۱۳۴

۴-۱-۶ دوره طراحی و اجرای دوره راهنمایی تحصیلی و استفاده از خدمات راهنمایی و مشاوره در این دوره (۱۳۴۵-۱۳۵۸).....	۱۳۶
۵-۱-۶ دوره طراحی و اجرا و گسترش برنامه راهنمایی و مشاوره در قالب سازمان انجمن اولیا و مربیان (۱۳۵۸-۱۳۸۹).....	۱۳۸
۶-۱-۶ دوره گسترش و تثبیت خدمات راهنمایی و مشاوره آموزش و پرورش در افق ۱۴۰۴ (۱۳۸۹ تاکنون).....	۱۴۱
۶-۲ تشکیلات راهنمایی و مشاوره در وزارت آموزش و پرورش.....	۱۴۳
خلاصه فصل ششم.....	۱۴۸
خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل ششم.....	۱۴۹
خودآزمایی تشریحی فصل ششم.....	۱۵۰
فصل هفتم. اخلاق حرفه‌ای مشاوران.....	۱۵۲
هدف کلی.....	۱۵۲
هدف‌های یادگیری.....	۱۵۲
مقدمه.....	۱۵۲
۷-۱ تعریف اخلاق حرفه‌ای.....	۱۵۳
۷-۲ تاریخچه اخلاق حرفه‌ای.....	۱۵۵
۷-۳ ضرورت اخلاق حرفه‌ای.....	۱۵۵
۷-۴ هدف‌ها و فواید رعایت اصول و ملاک‌های اخلاقی.....	۱۵۶
۷-۵ رفتار اخلاقی و اجزاء آن.....	۱۵۷
۷-۶ نظام‌نامه اخلاقی.....	۱۵۸
۷-۷ ملاحظات اخلاقی در مشاوره.....	۱۵۹
۷-۸ تصمیم‌گیری اخلاقی.....	۱۶۰
۷-۹ احترام به حقوق مراجعان.....	۱۶۲
۷-۱۰ نقش راهبردی اخلاق حرفه‌ای در سازمان‌ها.....	۱۶۳
۷-۱۱ اصول اخلاقی در مشاوره و راهنمایی.....	۱۶۵
خلاصه فصل هفتم.....	۱۶۷
خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل هفتم.....	۱۶۸
خودآزمایی تشریحی فصل هفتم.....	۱۶۹
پیوست‌ها.....	۱۷۱
پیوست ۱.....	۱۷۳
پیوست ۲.....	۱۷۶
پیوست ۳.....	۱۹۹
پاسخنامه خودآزمایی‌های چهارگزینه‌ای.....	۲۱۳
منابع.....	۲۱۵

پیشگفتار مؤلفان

مطالعه تطبیقی نظام‌های آموزشی جهان مؤید آن است که کشورهای مختلف به‌تناوب و به‌تدریج از مدل‌ها و انواع راهنمایی و روش‌های مشاوره سود جسته و از خدمات راهنمایی و مشاوره به‌عنوان تسهیل‌کننده فرایند تعلیم و تربیت در دوره‌های مختلف تحصیلی به‌شکل مطلوبی استفاده کرده‌اند.

از آنجا که تغییر و تحول همواره در زندگی انسان وجود دارد، ضروری است که متناسب با این تغییر و تحولات، تصمیمات درستی نیز اتخاذ شود. انسان طی زندگی مراحل مختلفی را پشت سر می‌گذارد؛ تغییرات مراحل رشدی، مسائل و مشکلات تحصیلی، پیچیدگی روابط بین فردی و اجتماعی، ازدواج، اشتغال، تطبیق نیازهای شغلی و خانوادگی، پدر یا مادر شدن، مواجه شدن با فقدان‌ها و جدایی‌های گریزناپذیر، تغییرات سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی از جمله این تحولات‌اند. هرگونه تغییر در زندگی، خواه خوشایند یا ناخوشایند، مستلزم نوعی سازگاری، انتخاب و تصمیم‌گیری است، به‌ویژه در دوره جوانی که این تصمیم‌گیری‌ها و انتخاب‌ها به‌صورت جدی نمایان می‌شود.

تأمین سلامتی افراد جامعه در سه بعد جسمی، روانی و اجتماعی از مسائل اساسی هر کشوری محسوب می‌شود. در همین راستا، ارائه خدمات حرفه‌ای مشاوره و راهنمایی امری بسیار ضروری است. این خدمات برای کمک به فرد به‌منظور شناخت، پذیرش و رشد توانایی‌های بالقوه خود، سازگاری با محیط و پرورش مهارت‌های لازم برای مقابله با مشکلات زندگی و نیز تصمیم‌گیری منطقی و مناسب طرح‌ریزی

شده است. راهنمایی و مشاوره، کمک و یاری رساندن به افراد است تا بتوانند با علم و آگاهی، تصمیمات درست بگیرند.

درعین حال، مدیریت چنین مراکز و مؤسساتی که هدف آنها ارائه خدمات مشاوره‌ای به جامعه است، کاری تخصصی است که با مدیریت سازمان‌های دیگر می‌تواند متفاوت باشد. از آنجاکه اغلب مشاوران حرفه‌ای که برای اداره مؤسسات و مراکز مشاوره‌ای در سطح جامعه انتخاب شده‌اند، اساساً برای این منظور آموزش ندیده‌اند و احتمالاً این افراد تنها به این دلیل که مشاوران عالی در کار خود بوده‌اند، به این سمت منصوب شده‌اند، در این کتاب تلاش شده است به مدیریت و رهبری این گونه خدمات، به عنوان فعالیتی تخصصی نگریسته شود.

مهدی محمودی

امیرحسین محمودی

ساختار کتاب

کتاب حاضر از دو بخش و هفت فصل تشکیل شده است که در ادامه، هریک از فصول به اختصار توضیح داده شده است:

بخش اول: سازمان و مدیریت

فصل اول: کلیات و مفاهیم سازمان و مدیریت؛ این فصل بر آن است که ضمن مروری بر مفاهیم سازمان و مدیریت، خواننده را با اهمیت و نقش سازمان‌ها، ابعاد و انواع سازمان، محیط و ذی‌نفعان سازمانی آشنا و مباحثی چون تصمیم‌گیری سازمانی، اثربخشی سازمانی، تغییر و توسعه سازمانی، فرهنگ سازمانی و قدرت در سازمان را به عنوان مؤلفه‌های مهم در مطالعه سازمان، مورد تحلیل و واکاوی قرار دهد.

فصل دوم: مروری بر نظریات سازمان و مدیریت؛ در این فصل تلاش می‌شود بر مبنای توزیع نظریات سازمان و مدیریت در پنج رهیافت اصلی - که بیشتر مورد توافق صاحب‌نظران این حوزه قرار گرفته است - مهم‌ترین نظریه‌های هر دوره که می‌تواند در مدیریت مراکز راهنمایی و مشاوره به کار گرفته شود، توضیح داده شود.

بخش دوم: مدیریت در مراکز راهنمایی و مشاوره

فصل سوم: مدیریت برای مشاوره؛ این فصل به بررسی ویژگی‌های مدیریت در مراکز مشاوره و راهنمایی و مقایسه مدیریت و رهبری به عنوان دو فرایند مجزا پرداخته است و در نهایت تلاش می‌کند رهبری را به عنوان اقدامی اثرگذارتر نسبت به مدیریت برای هدایت مراکز راهنمایی و مشاوره معرفی کند.

فصل چهارم: سیاست‌های اجرایی - پرسنلی مراکز راهنمایی و مشاوره؛ برای

اجرای درست نقش‌های مهمی چون رهبری و مدیریت، فرایندهایی وجود دارد که این امکان را به مشاورانی که عهده‌دار اداره یا رهبری خدمات مشاوره‌ای‌اند، می‌دهد تا مجموعه تحت‌مدیریتشان را درست هدایت کنند. در این فصل، این فرایندها (همچون بودجه‌بندی، استخدام، نگهداری و توسعه شغلی کارکنان) بحث و بررسی شده‌اند.

فصل پنجم: مدل‌های مشاوره در مدرسه؛ در این فصل، مشاوره مدرسه‌ای،

امری حرفه‌ای در نظر گرفته شده‌است و به‌همین دلیل درباره تاریخچه مدل‌های مشاوره در مدرسه (همچون راهنمای شغلی، جنبش سلامت روانی و غیره)، ضرورت رشد و ترقی مشاوران مدارس و هدایت آن‌ها درون نقش‌های رهبری تاحدی که بتوانند خود را رهبر سازمان معرفی کنند، بحث شده‌است.

فصل ششم: خدمات مشاوره و راهنمایی در آموزش و پرورش ایران؛ در این

فصل، چگونگی شکل‌گیری برنامه راهنمایی و مشاوره در ایران به تفکیک شش دوره موردتوجه قرار گرفته‌است که شامل دوره مطالعات و زمینه‌سازی راهنمایی و مشاوره (۱۳۲۸-۱۳۳۲)، دوره طراحی و تأسیس مراکز تحقیقاتی، کارآموزی و استخدامی از (۱۳۳۲ به بعد)، دوره برنامه‌ریزی و فعالیت‌های تجربی در زمینه راهنمایی در دوره متوسطه (۱۳۳۴-۱۳۴۴)، دوره طراحی و اجرای دوره راهنمایی تحصیلی و استفاده از خدمات راهنمایی و مشاوره در این دوره (۱۳۴۵-۱۳۵۸)، دوره طراحی و اجرا و گسترش برنامه راهنمایی و مشاوره در قالب سازمان انجمن اولیا و مربیان (۱۳۵۸-۱۳۸۹) و دوره گسترش و تثبیت خدمات راهنمایی و مشاوره آموزش و پرورش در افق ۱۴۰۴ (۱۳۸۹ تاکنون) است.

فصل هفتم: اخلاق حرفه‌ای مشاوران؛ در این فصل اخلاق حرفه‌ای، یکی از

ضروریات کار مشاوره موردتوجه قرار گرفته و فواید رعایت اصول و ملاک‌های اخلاقی، نقش راهبردی اخلاق حرفه‌ای در سازمان‌ها، نظام‌نامه اخلاقی و درنهایت اصول اخلاقی مشاوره و راهنمایی توضیح داده شده‌است.

بخش اول

سازمان و مدیریت

فصل اول

کلیات و مفاهیم سازمان و مدیریت

هدف کلی

جامعه امروز، جامعه‌ای سازمانی است و انواع خدمات و تولیدات موردنیاز جامعه و مردم به وسیله سازمان‌های گوناگون فراهم می‌شود، بنابراین مدیریت این سازمان‌ها نیز مهم است. هدف کلی این فصل، بیان کلیات و تعریف مفاهیم مربوط به سازمان و مدیریت است.

هدف‌های یادگیری

در پایان این فصل، از شما انتظار می‌رود:

۱. مفهوم سازمان و ویژگی‌های آن را بیان کنید.
۲. مفهوم مدیریت را بیان کنید.
۳. کارکردهای مدیریت را فهرست و درباره هر یک به اختصار توضیح دهید.
۴. ویژگی‌های مدیریت و رهبری را مقایسه کنید.

مقدمه

امروزه شناخت سازمان‌ها و درک چستی و چگونگی و اهمیتشان و تحلیل آن‌ها در محیط پیچیده اجتماعی یکی از ضروریات اساسی هر جامعه روبه تحول است. دراکر (۱۹۹۳) می‌گوید: «جوانان امروز بدان‌سان که اجدادشان کشت و زرع می‌آموختند باید سازمان‌ها را بیاموزند».

این فصل بر آن است که ضمن مرور مفاهیم سازمان و مدیریت، خواننده را با اهمیت و نقش سازمان‌ها، ابعاد و انواع سازمان، محیط و ذی‌نفعان سازمانی آشنا و مباحثی چون تصمیم‌گیری سازمانی، اثربخشی سازمانی، تغییر و توسعه سازمانی، فرهنگ سازمانی و قدرت در سازمان را به‌عنوان مؤلفه‌های مهم در مطالعه سازمان تجزیه و تحلیل کند.

۱-۱ تعاریف سازمان

سازمان^۱ نهادی اجتماعی و هدفمند است که آگاهانه اجزاء آن با هم منظم و هماهنگ شده و با محیط بیرون پیوند یافته‌اند (دفت^۲ و همکاران، ۲۰۱۰: ۱۰). به عبارت دیگر، سازمان گروهی است متشکل از افراد (دو یا چند نفر) که در محیطی با ساختار منظم و از پیش تعیین‌شده برای نیل به هدف‌های گروهی با یکدیگر همکاری می‌کنند. در تعاریف دیگری از سازمان این‌گونه آمده است که:

الف) سازمان نظامی متشکل از عامل‌های انسان، کار و فناوری است.

ب) سازمان عبارت است از مجموعه‌ای از افراد که به‌منظور دستیابی به هدف یا هدف‌هایی مشترک بر پایه مجموعه‌ای از اصول و ارزش‌های سازمانی به‌طور منظم، هماهنگ، مستمر و تحت نظر یک مدیریت، به همکاری می‌پردازند.

۲-۱ ویژگی‌های سازمان‌ها

سازمان‌ها دارای ویژگی‌های مشترکی‌اند که از کنار هم قراردادن این ویژگی‌ها می‌توان به تعریف نسبتاً جامعی برای سازمان دست یافت. این ویژگی‌ها عبارت‌اند از:

افراد انسانی، هدف‌های مشترک، نظم‌مداری، مجموعه‌ای از ارزش‌های مشترک، تداوم فعالیت‌ها، هماهنگی بین فعالیت‌ها، تحت‌نظر بودن همه فعالیت‌ها، وجود مجموعه‌ای از منابع در سازمان، همکاری و تشریک‌مساعی، منطق و عقلانیت در فعالیت‌های سازمان.

پس می‌توان پذیرفت که سازمان عبارت است از: «مجموعه‌ای از افراد انسانی که به‌منظور رسیدن به هدف یا هدف‌های مشترک به‌صورت منظم، مداوم، هماهنگ و منطقی تحت نظر یک مدیریت به همکاری می‌پردازند».

۱-۳ تعاریف مدیریت

تقریباً به تعداد مؤلفان حوزه مدیریت تعاریف گوناگونی برای مدیریت^۱ وجود دارد. وجه مشترک اشاره شده در همه این تعاریف، توجه مدیر به تحقق بخشیدن هدف‌ها یا مقاصد سازمانی است (علاقه‌بند، ۱۳۸۹: ۱۷).

در ادامه به برخی از تعاریف مدیریت اشاره می‌شود:

الف) مدیریت عبارت است از عملی آگاهانه و مستمر که به سازمان شکل می‌دهد. در هر سازمان به افرادی که به منظور تحقق هدف‌ها مسئولیت‌هایی را می‌پذیرند، مدیر می‌گویند (استونر، ۱۹۹۵: ۷).

ب) مدیران می‌توانند آهنگ حرکت (سازمان) را تعیین و در نگرش کارکنان اعمال نفوذ کنند.

پ) مدیریت اقدامی است برای ایجاد آینده‌ای مطلوب، البته با در نظر گرفتن گذشته و حال.

ت) مدیریت در روابط تعاملی به اجرا درمی‌آید که هریک از آن‌ها بر دیگری اثر می‌گذارد.

ث) مدیریت فرایند برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هماهنگی، هدایت، رهبری و کنترل فعالیت‌های فردی و جمعی به منظور دستیابی به هدف‌های از پیش تعیین شده سازمان است.

ج) مدیریت عبارت است از علم و هنر به کارگیری منابع انسانی، مالی، مادی و اطلاعاتی به منظور دستیابی به هدف‌های از پیش تعیین شده سازمان.

چ) خورشیدی و ذوالفقاری (۱۳۹۰)، مدیریت را فرایند به کارگیری مؤثر و کارآمد منابع انسانی، ارزشی، مالی و فناوری در برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، بسیج امکانات، هدایت، ایجاد انگیزه، تقویت ارتباطات و روابط انسانی، بودجه‌بندی، هماهنگی، ارزشیابی، کنترل و سایر اصول و وظایف مدیریت می‌داند که برای دستیابی به هدف‌های سازمان و براساس نظام ارزشی مورد قبول انجام می‌شود.

ح) مدیریت فرایندی اجتماعی است که با به کارگیری مهارت‌های انسانی، مفهومی، تخصصی، علمی، هنری و تجربی همه منابع انسانی، ارزشی، مالی و فناوری را سازمان‌دهی و از طریق تأمین نیازهای مادی، روحی، عاطفی و معنوی منابع انسانی هدف‌های سازمان را محقق می‌سازد (خورشیدی و ذوالفقاری، ۱۳۹۰: ۱۶).

۴-۱ مدیریت علم است یا هنر؟

علوم انسانی بخش وسیعی از دانش بشری را تشکیل می‌دهد. صاحب‌نظران مدیریت اعتقاد دارند مدیریت به‌عنوان یکی از گرایش‌های علوم انسانی، «علم» به‌شمار می‌رود، زیرا دارای ویژگی‌هایی مانند:

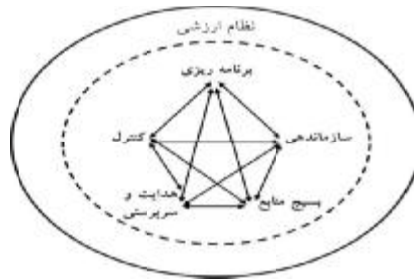
(۱) آزمایش‌پذیر بودن؛ (۲) تکرارپذیر بودن؛ (۳) تجربه‌پذیر بودن؛ (۴) تعمیم‌پذیر بودن؛ (۵) قابلیت یاددهی و یادگیری داشتن و (۶) برخورداری از روش‌شناسی علمی است. پس هرگاه از «علم مدیریت» سخن می‌گوییم منظورمان مجموعه‌ای از مبانی، اصول، قوانین، نظریه‌ها، تعاریف، مفاهیم، مفروضات و روش‌هایی است که به‌وسیله صاحب‌نظران و دانش‌پژوهان متخصص در مدیریت، مطالعه و بررسی شده‌است، ولی منظور از مدیریت به‌عنوان «هنر» چگونگی به‌کارگیری علم مدیریت از سوی انسان‌هاست، با عنایت به‌اینکه انسان‌ها دارای ویژگی‌های شخصی، تفاوت‌های فردی، نیازها، هدف‌ها و انتظارات متفاوت‌اند و هریک در محیط سازمانی متفاوتی مدیریت می‌کنند. این چگونگی به‌کاربردن علم مدیریت «هنرمندی» مدیران را مشخص می‌کند. پس می‌توان گفت که مدیریت هم «علم» است و هم «هنر». به‌همین دلیل، بعضی از اندیشمندان مدیریت معتقدند:

مدیریت عبارت‌است از «علم» و «هنر» به‌کارگیری منابع انسانی، مالی، مادی و اطلاعاتی به‌منظور دستیابی به‌هدف‌های ازپیش‌تعیین‌شده سازمانی.

۵-۱ کارکردهای مدیریت

کارکردهای^۱ مدیریت مجموعه وظایف اساسی‌اند که نقش مهمی در تحقق هدف‌های سازمان ایفا می‌کنند. این وظایف شامل برنامه‌ریزی^۲، سازمان‌دهی^۳، هماهنگی^۴، هدایت^۵ و رهبری^۶، کنترل^۷ و بسیج منابع و امکانات است. این کارکردها دائماً در تعامل با یکدیگرند تا هدف‌های سازمانی محقق‌شوند. این کارکردها در قالب محیطی فرهنگی قرار می‌گیرند. همان‌طور که شکل ۱-۱ نشان می‌دهد، نظام ارزشی حاکم بر کشور و فرهنگ سازمانی می‌تواند این کارکردها را تحت‌تأثیر قرار دهد.

-
1. Functions
 2. Planning
 3. Organizing
 4. Coordinating
 5. Directing
 6. Leadership
 7. Controlling



شکل ۱-۱. رابطه کارکردهای مدیریت و مبانی ارزشی حاکم بر سازمان (رضاییان، ۱۳۸۸: ۹)

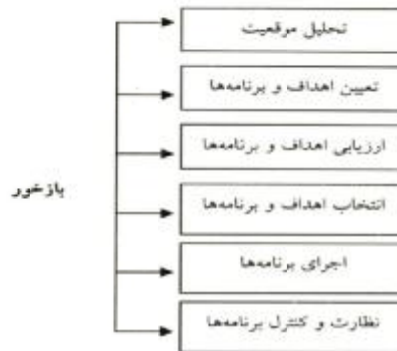
در ادامه هریک از کارکردهای مزبور به طور خلاصه شرح داده شده‌اند:

۱-۵-۱ برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی فرایند هدف‌گذاری و چگونگی تحقق هدف‌هاست. به عبارت دیگر، برنامه‌ریزی شامل تعیین هدف‌ها، طراحی و ارائه راه‌کارهای اجرایی برنامه‌هاست. با این تعریف، برنامه نقشه‌ای عملیاتی برای تحقق هدف‌های سازمان است. برنامه‌ریزی از مسئولیت‌های اصلی مدیران محسوب می‌شود. برنامه‌ریزی فعالیتی ادراکی است که به قابلیت آینده‌نگری و تحلیل موقعیت، خلاقیت و ریسک‌پذیری نیاز دارد (شیرازی، ۱۳۸۹: ۷۷-۷۸).

در تعریفی دیگر برنامه‌ریزی عبارت‌است از فراگرد تعیین و تعریف هدف‌های سازمان و تدارک دقیق اقدامات و وسایلی (پیش‌بینی روش‌ها، زمان، مکان، منابع و افراد) که تحقق هدف‌ها را میسر می‌سازند. حاصل نهایی این فعالیت‌ها، فراهم‌شدن برنامه‌ای است که راهنمای اعمال و فعالیت‌های اعضا سازمان قرار می‌گیرد. برنامه‌ریزی جایگاه سازمان را در آینده تعیین و سپس مجموعه‌هایی لازم از اعمال کارساز برای رسیدن به این وضعیت در آینده را انتخاب و اجرا می‌کند (شریعتمداری، ۱۳۸۴: ۵۰-۵۱).

فرایند برنامه‌ریزی. برنامه‌ریزی عملاً فرایند تصمیم‌گیری است که مسیر اقدامات سازمان را تعیین می‌کند و مراحل آن مشابه مراحل تصمیم‌گیری است که مطابق شکل ۱-۲ شامل تحلیل موقعیت، تعیین هدف‌ها و برنامه‌ها، ارزیابی و انتخاب هدف‌ها و برنامه‌ها، اجرا و نظارت بر اجرای برنامه‌هاست.



شکل ۱-۲. مراحل برنامه‌ریزی (شیرازی، ۱۳۸۹: ۸۵)

شش مرحله برنامه‌ریزی در شکل مزبور به اختصار توضیح داده می‌شوند:

۱. **تحلیل موقعیت.** برنامه‌ریزان در این مرحله براساس محدودیت‌های زمانی و منابع، اطلاعات مرتبط با موضوع برنامه‌ریزی را جمع‌آوری و تعبیر می‌کنند. آن‌ها پیامد رویدادهای گذشته، ارزیابی شرایط فعلی و پیش‌بینی روند آینده را مطالعه می‌کنند.
۲. **تعیین هدف‌ها و برنامه‌ها.** تحلیل موقعیت، مبنای تعیین هدف‌ها و برنامه‌هاست. این مرحله مستلزم جلب مشارکت افراد ذی‌نفع و خلاق است. در این مرحله، ایده‌ها نباید مورد قضاوت و ارزیابی قرارگیرند.
۳. **ارزیابی هدف‌ها و برنامه‌ها.** برنامه‌ریز باید مزایا، معایب و تأثیرات هر هدف و برنامه را ارزیابی کند. هزینه‌ها و محدودیت‌های هدف‌ها به اولویت‌بندی برنامه‌ها منجر می‌شود. خواسته‌های سازمان در ارزیابی هر کدام از برنامه‌ها و انتخاب نهایی تأثیر می‌گذارد.
۴. **انتخاب هدف‌ها و برنامه‌ها.** در این مرحله برنامه‌ریز با اطلاعات و تحلیل‌های انجام‌شده، مناسب‌ترین و عملی‌ترین هدف‌ها و برنامه‌ها را انتخاب می‌کند.
۵. **اجرا.** بهترین هدف‌ها و برنامه‌ها اگر اجرا نشوند یا خوب اجرا نشوند وقت و منابع را هدر می‌دهند. مدیران باید هدف‌ها و برنامه‌ها را درک کنند و منابع و انگیزه کافی برای اجرای برنامه‌ها را داشته‌باشند. سازمان‌ها معمولاً از طرح‌های تشویقی استفاده می‌کنند تا کارکنان برای اجرای مؤثر برنامه‌ها و تحقق هدف‌ها تلاش کنند.

۶. نظارت و کنترل. برنامه‌ریزی، فرایندی مستمر است، بنابراین مدیران باید سیستم کنترلی را مستقر کنند تا از اجرای صحیح و به‌موقع برنامه‌ها اطمینان حاصل کنند و در صورت انحراف، آن را اصلاح کنند. این سیستم شاخص‌های عملکرد، فرایند جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات و استفاده بهینه از بودجه و زمان را شامل می‌شود (شیرازی، ۱۳۸۹: ۸۶).

۱-۵-۲ سازمان‌دهی

دومین وظیفه مدیر، تشکیل سازمان و سازمان‌دهی است. سازمان‌دهی نیل به‌هدف را میسر می‌سازد. هنگامی‌که مدیران، منابع مادی را با تلاش افراد به‌منظور رسیدن به هدف‌ها ترکیب می‌کنند، عمل سازمان‌دهی انجام می‌شود.

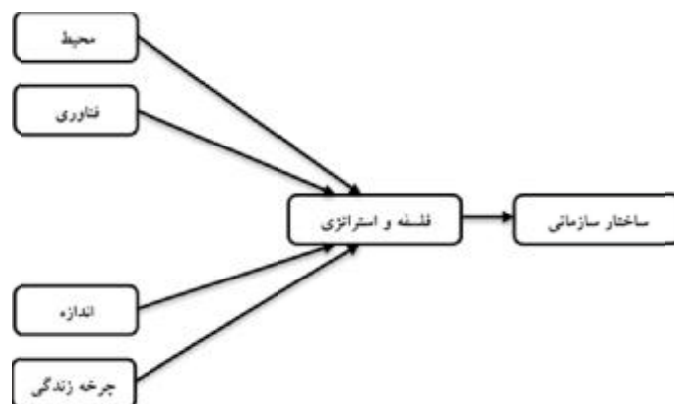
در سازمان‌دهی تعیین می‌شود که مسئولیت افراد، در سازمان چیست و چگونه تلاش‌های فردی آنان به‌بهترین شکل برای تحقق هدف‌های سازمانی ترکیب خواهد شد، بنابراین موقعیت هر سازمان به‌نتیجه فرایند سازمان‌دهی بستگی دارد (شریعتمداری، ۱۳۸۴: ۷۷).

سازمان‌دهی فرایند تعیین مجموعه فعالیت‌هایی است که باید در سازمان انجام شود. گروه‌بندی کردن این فعالیت‌ها و تعیین پست‌های سازمانی و درنهایت به‌کارگماری افراد شایسته در هریک از پست‌های سازمانی ازجمله موارد مهم در سازمان‌دهی است. به‌عبارت‌دیگر، سازمان‌دهی عبارت است از فرایند پیش‌بینی فعالیت‌های هریک از واحدها و پست‌های سازمانی و تخصیص آن به‌هریک از کارکنان به‌منظور تحقق اثربخش هدف‌های سازمان.

محصول فرایند سازمان‌دهی، ساختار سازمانی است. ساختار سازمان روابطی منظم و منطقی که لازمه عملیات اعضا سازمان است را به‌وجودمی‌آورد. ساختار سازمانی، تنظیم‌کننده فعالیت‌ها و تخصیص کارکنان به‌این فعالیت‌ها، به‌منظور تحقق هدف‌های سازمانی به‌صورت کارآمد است. همچنین می‌توان گفت، ساختار سازمانی ارتباط میان سطوح مختلف سلسله‌مراتب و ارتباطات افقی میان وظایف مختلف سازمانی را نشان می‌دهد.

به‌طور کلی، ساختار سازمانی به‌نحوه منظم کردن و سازمان‌دادن افراد و گروه‌ها با توجه به‌وظایفی که اجرا می‌کنند و طراحی سازمان به‌فرایند هماهنگ‌کردن این عناصر ساختاری به‌مؤثرترین شکل ممکن اشاره دارد. پیتر دراگر موفقیت سازمان‌ها را در گرو ایجاد ساختار سازمانی کارآمد و به‌کارگیری افرادی برای برآورده کردن نیازهای آن ساختار دانسته است. سازمان‌ها ممکن است برای تحقق هدف‌ها و استراتژی‌هایشان ساختارهای گوناگونی داشته باشند. ساختارهای سازمانی را از نظر میزان انعطاف‌پذیری به دو دسته تقسیم می‌کنند: ساختارهای مکانیکی و ساختارهای ارگانیکی (نیازآذری و همکاران، ۱۳۸۹: ۳۵-۳۶).

عوامل تعیین‌کننده ساختار سازمانی. از آنجاکه سازمان‌ها ویژگی‌ها و الزامات متفاوتی دارند، تعیین ساختار سازمانی مطلوب و ایدئال که نیازهای متنوع آن‌ها را برآورده کند امکان‌پذیر نیست، از این‌رو هر ساختار سازمانی باید با موقعیت تناسب داشته باشد و برای برآورده ساختن نیازها مفید باشد. ساختار سازمانی خوب تابعی از عوامل گوناگونی نظیر محیط، فناوری، اندازه، چرخه زندگی آن است. این چهار عامل، تعیین‌کننده فلسفه و راهبرد سازمان و مبنای ساختار سازمانی را تشکیل می‌دهند (شکل ۱-۳) این عوامل و ارتباط آن‌ها را با یکدیگر نشان می‌دهد (همان: ۳۹).



شکل ۱-۳. عوامل تعیین‌کننده ساختار سازمانی (نیازآذری و همکاران، ۱۳۸۹: ۴۰)

۱-۵-۳ هماهنگی

هماهنگی فرایند تلفیق فعالیت‌های واحدهای مجزا از یکدیگر برای پیگیری کارآمد تحقق هدف‌های سازمانی است. بدون هماهنگی، ممکن است افراد نقش خود را در کل سازمان فراموش و تلاش کنند به‌بهای هدف‌های سازمان، خواسته‌های واحد خود را تحقق بخشند. در سازمان‌های بزرگ عوامل مختلفی مانند کندی ارتباطات، تقسیم‌کار و تفویض اختیار ایجاب می‌کند که سازوکار مؤثری برای هماهنگ کردن عملیات افراد به‌منظور تحقق هدف‌های مشترک سازمان برقرار شود.

هماهنگی فراتر از همه وظایف مدیریتی است، زیرا بدون هماهنگی برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هدایت و نظارت مقدور نیست. برخی نظریه‌پردازان مدیریت، هماهنگی را نخستین اصل سازمانی تلقی می‌کنند (فیضی، ۱۳۸۳: ۲۱۹-۲۲۱).

هماهنگی در سازمان ممکن است عمودی، افقی و مورب باشد که هریک از آن‌ها مسائل و سازوکار مخصوص به‌خود را دارند.

هماهنگی عمودی. این نوع هماهنگی به‌هماهنگی بین فعالیت‌های مدیر و زیردستانش مربوط می‌شود. مسئولیت اصلی برای تحقق این نوع هماهنگی برعهده مدیر است. او با انتصاب افراد، مشخص کردن روابط متقابل کارکنان، دریافت گزارش‌های دوره‌ای از چگونگی اجرای کار و با به‌کاربردن اختیار رسمی این مسئولیت را اجرا می‌کند. خط‌مشی‌ها، روش‌ها و شیوه‌های اداری او را در اعمال این نوع هماهنگی یاری می‌رساند.

هماهنگی افقی. این نوع هماهنگی به‌هماهنگی میان همکاران و کارکنانی که در یک سطح از سلسله‌مراتب سازمانی کار می‌کنند و میان واحدهای مختلف مربوط می‌شود.

هماهنگی مورب. هماهنگی مورب در سازمان‌هایی با واحدهای خدماتی متمرکز مانند نظام اطلاعاتی متمرکز، ماشین‌نویسی متمرکز و مانند آن‌ها تحقق می‌یابد. در این نوع هماهنگی، کارکنان سطوح مختلف سازمان بدون طی کردن زنجیره فرماندهی به‌چنین خدمات مشابهی دسترسی پیدا می‌کنند. ممکن است استفاده‌کنندگان گوناگون از خدمات عمومی به‌طور هم‌زمان تقاضاهای متضادی داشته‌باشند. هماهنگی میان استفاده‌کنندگان و خدمت‌دهندگان با شناخت، مذاکره و تلاش‌های داوطلبانه امکان‌پذیر است (همان: ۲۲۶-۲۲۸).

هماهنگی با مجموعه‌ای از سازوکارهای ساختاری و رفتاری تحقق می‌یابد که برای مرتبط ساختن اجزاء سازمان با یکدیگر به کار می‌روند و نیل به هدف‌های سازمانی را تسهیل می‌کنند (رضاییان، ۱۳۸۸: ۳۶۳).

برای هماهنگ ساختن خرده سیستم‌های سازمانی از سازوکارهای متنوعی استفاده می‌شود که در جدول ۱-۱ فهرست شده‌اند. برخی از این سازوکارها بر ایجاد هماهنگی به صورت عمودی (از بالا به پایین) تأکید دارند و از روابط سلسله‌مراتبی و خط فرمان استفاده می‌کنند مانند تدوین قواعد و رویه‌ها، ارجاع سلسله‌مراتبی و برنامه‌ریزی. این سازوکارها هنگامی که میزان تفکیک اندک باشد مناسب‌اند. سایر سازوکارها بر ایجاد هماهنگی به صورت افقی و از طریق بهبود روابط مورب تأکید دارند مانند برقراری تماس مستقیم میان مدیران، ایجاد نقش رابط، استفاده از گروه‌های ضربت، تشکیل تیم‌های کاری و به کارگیری ساختارهای ماتریسی. این سازوکارها هنگامی که تفکیک زیاد باشد بهترین کارایی را دارند (همان: ۳۶۶).

جدول ۱-۱. نحوه استفاده از سازوکارهای متنوع ایجاد هماهنگی (رضاییان، ۱۳۸۸: ۳۶۷)

ردیف	سازوکار ایجاد هماهنگی	نحوه به کارگیری
۱	قواعد و رویه‌ها	فعالیت‌ها و روش‌های انجام آن‌ها به روشنی معین می‌شود.
۲	سلسله‌مراتب	مسائل به سرپرستان مشترک افراد ارجاع داده می‌شود.
۳	برنامه‌ریزی	با هدف‌گذاری دقیق به گونه‌ای عمل می‌شود که همه اجزاء سازمان هم‌جهت شوند.
۴	تماس مستقیم	به مدیران واحدها اجازه داده می‌شود تا به طور مستقیم هماهنگی کنند.
۵	نقش‌های رابط	برای مرتبط ساختن واحدها، عواملی به منزله هماهنگ‌کننده رسمی معین می‌شود.
۶	گروه‌های ضربت	برای هماهنگ ساختن فعالیت‌ها و حل مسائل کاری براساس جدول زمانی معین، گروه‌های ضربت (نیروهای کار موقت) تشکیل می‌شود.
۷	تیم‌ها	برای ایجاد هماهنگی و حل مسائل طی زمان، استفاده از تیم‌های پایدار و تفویض اختیار به آن‌ها.
۸	سازمان‌های ماتریسی	با استفاده از ساختار ماتریسی، برنامه‌ها و پروژه‌های خاص هماهنگ می‌شوند.

۱-۵-۴ رهبری

صاحب‌نظران تعاریف متعددی برای رهبری ارائه داده‌اند که در ادامه به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود:

الف) میرکمالی (۱۳۸۹)، رهبری را برقراری و حفظ ساختار در انتظارات و تعامل می‌داند. وی در جایی دیگر رهبری را افزایش نفوذ در پذیرش عملی دستورات یا راهنمایی‌های مشخص سازمانی می‌داند.

ب) میچل (۲۰۰۷)، رهبر را کسی می‌داند که در زمینه‌های زیر بر سایر افراد گروه برتری دارد: (۱) هوش؛ (۲) علم و فضیلت؛ (۳) قابلیت اعتماد در اعمال مسئولیت‌ها؛ (۴) فعالیت و مشارکت اجتماعی؛ (۵) پایگاه اجتماعی - اقتصادی (خورشیدی و ذوالفقاری، ۱۳۹۰: ۱۷).

پ) به‌زعم جورج تری رهبری عبارت‌است از عمل تأثیرگذاری بر افراد، به‌طوری‌که از روی میل و علاقه برای هدف‌های گروهی تلاش کنند (ایمانی و همکاران، ۱۳۸۵: ۱۲۶). اصطلاح رهبری و مدیریت را بعضی از علمای مدیریت مترادف به‌کارمی‌برند و بعضی بین این دو از لحاظ وسعت نقش و غیره تفاوت قائل‌اند. رهبری ماهیتاً مفهومی وسیع‌تر از مدیریت دارد. تفاوت اصلی میان این دو مفهوم در واژه سازمان نهفته‌است (علاقه‌بند، ۱۳۸۹: ۱۸). در ادامه برخی از تفاوت‌های مدیریت و رهبری مطرح‌می‌شوند:

الف) مدیریت ارتباط نزدیکی با بعد سازمانی دارد و با تأثیر از مقررات هر سازمانی اعمال می‌شود، حال‌آنکه رهبری با بعد شخصی و خصایص فردی پیوستگی دارد (ایمانی و همکاران، ۱۳۸۵: ۱۲۵).

ب) مدیریت بیشتر به‌حال و اکنون توجه‌دارد، درحالی‌که رهبری به‌حال و آینده و به‌جریان تغییر برای ایجاد خط‌مشی‌ها و رویه‌های جدید سازمانی توجه‌دارد (علاقه‌بند، ۱۳۸۵: ۱۵۳).

پ) مدیریت به‌طور معمول پستی سازمانی‌است، حال‌آنکه رهبری الزاماً با پست سازمانی ارتباط‌ندارد.

ت) مدیریت معمولاً انتصابی‌است، حال‌آنکه رهبر را زیردستان انتخاب می‌کنند.

ث) قدرت مدیر به‌عوامل متعددی بستگی‌دارد که اگر بخواهیم به‌الگوی بسیار معروف «فرنج» و «ریون» از قدرت اشاره‌کنیم، باید بپذیریم که پنج نوع قدرت مبتنی بر پاداش، اجبار، قانون، تخصص و مرجعیت در پشت‌صحنه مدیریت مشاهده می‌شود، اما قدرت رهبر از نفوذ معنوی او ریشه‌می‌گیرد و به‌این‌ترتیب از پنج نوع قدرت یادشده، تنها قدرت مرجعیت برای رهبر باقی می‌ماند، بااین‌حال همین یک نوع قدرت می‌تواند بیش از پنج نوع آن در نزد مدیر کاربرد داشته‌باشد.

ج) مدیر معمولاً در موفق‌ترین حالت‌ها تا زمانی که در رأس امور قرار دارد، زبانزد مردم است و تعداد مدیرانی که پس از ترک پست یا فوت تا مدتی در خاطره‌ها باقی می‌مانند بسیار معدودند، در صورتی که نام رهبران قرن‌ها بر سر زبان‌ها باقی می‌ماند (سرمد، ۱۳۸۵: ۱۰۹).

در جدول ۱-۲ برخی از ویژگی‌های رهبری و مدیریت با یکدیگر مقایسه شده‌اند:

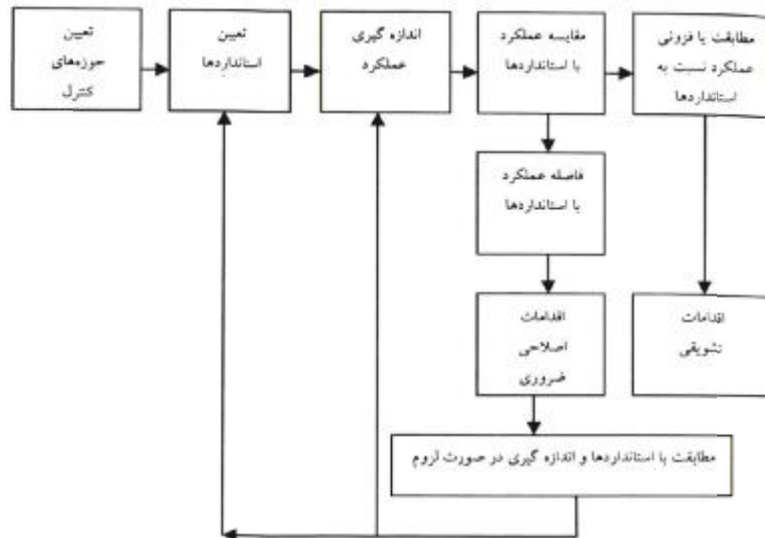
جدول ۱-۲. مقایسه ویژگی‌های مدیریت و رهبری (خورشیدی و ذوالفقاری، ۱۳۹۰: ۱۸)

ویژگی‌های مورد مقایسه	مدیریت	رهبری
دربگیرندگی	محدود	وسیع
اطلاق	خاص (زمان و مکان)	عام (زمان و مکان)
رسمیت	رسمی	غیررسمی و رسمی
نوع قدرت	قانونی (نهادی)	فرمندی (عاطفی)
منبع قدرت	سازمان و قانون	مردم و شخص
جهت قدرت	از بالا به پایین	از پایین به بالا
گزینش	انتصابی	انتخابی
تبعیت	اجباری	داوطلبانه
کانال ارتباطی	عمودی	همه‌جانبه
دامنه تصمیمات	محدود	نامحدود
مبنای تصمیمات	قوانین و مقررات	مصلحت و اقتضا
هدف‌ها	سازمانی	جمعی و فردی

۱-۵-۵ کنترل

کنترل فرایند مقایسه عملکرد افراد و واحدهای سازمانی با مجموعه‌ای از استانداردها، ملاک‌ها و معیارهای ازپیش‌تعیین‌شده به‌منظور تعیین میزان تحقق هدف‌های سازمان است. کنترل، قدم آغازین و نهایی مدیریت تلقی می‌شود، زیرا به دنبال آن ممکن است تغییرات یا اصلاحاتی در هدف‌ها، تشکیلات، خط‌مشی و رویه‌های سازمان انجام شود (علاقه‌بند، ۱۳۸۵: ۱۴۹).

مراحل کنترل سازمانی. مطابق شکل ۱-۴، فرایند کنترل شامل پنج مرحله اصلی است که عبارت‌اند از: تعیین حوزه‌های کنترل، تعیین استانداردها، اندازه‌گیری عملکردها، مقایسه عملکردها با استانداردها و در صورت لزوم انجام اقدامات اصلاحی.



شکل ۱-۴. فرایند کنترل (شیرازی، ۱۳۸۹: ۱۱۷)

این مراحل به اختصار در ادامه توضیح داده می‌شوند.

۱. **تعیین حوزه‌های کنترل.** در نخستین مرحله فرایند کنترل، مدیران باید مشخص کنند که چه چیزی باید کنترل شود، بنابراین مدیران باید با به کارگیری اصل استثنا، حوزه‌های کنترل را محدود و کارآمد سازند. براساس این اصل، مدیران فقط موضوعات یا مواردی را کنترل می‌کنند که عملکرد آن‌ها به میزان قابل ملاحظه‌ای از استانداردهای تعیین شده انحراف نشان می‌دهد.

۲. **تعیین استانداردها.** مرحله بعدی فرایند کنترل شامل تدوین و شناسایی استانداردهای کار برای تعیین معیارهای ارزیابی عملکرد و رفتار کارکنان است. این استانداردها اغلب در هدف‌ها و برنامه‌ها بیان می‌شوند، اما ممکن است که حین فرایند کنترل توسعه داده شوند. استانداردها دارای سه فایده اصلی اند:

الف) کمک به کارکنان تا بدانند چه انتظاری از آن‌ها می‌رود و کارشان چگونه ارزیابی می‌شود؛

ب) تعیین سختی کارها.

پ) کمک به کاهش ناسازگاری بین هدف‌های سازمان و کارکنان.

۳. **اندازه‌گیری عملکرد.** مدیریت باید تصمیم بگیرد که چگونه و با چه فاصله زمانی عملکردها را ارزیابی کند. روش اندازه‌گیری عملکرد به استانداردهای تعیین شده بستگی دارد و می‌تواند محصولات تولیدشده، میزان مواد اولیه مصرف شده، تعداد کالاهای معیوب و غیره را شامل شود. همچنین فواصل اندازه‌گیری (ساعتی، روزانه، هفتگی و غیره) به نوع و حساسیت کار بستگی دارد.

۴. **مقایسه عملکرد با استانداردها.** این مرحله شامل مقایسه یافته‌ها در مراحل ۲ و ۳ است. مدیران معمولاً مبنای مقایسه خود را اطلاعات مندرج در گزارش‌های سازمانی قرار می‌دهند. مدیران همچنین از طریق سیستم‌های رایانه‌ای و مشاهده کارکنان حین کار، عملکردها را با استانداردها مقایسه می‌کنند.

۵. **ارزیابی عملکردها.** معمولاً وقتی عملکردها بهتر از استانداردها ارزیابی می‌شوند، مدیران از طریق تشویق‌های مادی و غیرمادی از کارکنان قدردانی می‌کنند، اما در صورتی که عملکردها با استانداردها فاصله داشته باشند، مدیران مجبورند برای بهبود عملکردها مداخله کنند.

کنترل فرایندی پویاست، از این رو مدیران باید گاهی اوقات استانداردها را بررسی و ارزیابی کنند تا مطمئن شوند که برای ارزیابی عملکردها مناسب‌اند. در غیر این صورت باید استانداردها و روش‌های اندازه‌گیری، اصلاح یا تغییر یابند. از طرف دیگر، سیستم‌های کنترل به علت پیچیدگی و تعدد عوامل تأثیرگذار کاملاً در کنترل مدیران نیستند، بنابراین فرایند ذکر شده ممکن است آن گونه که انتظار می‌رود کارآمد نباشد. عوامل اصلی ناکارآمدی سیستم‌های کنترل عبارت‌اند از:

۱. تأکید بر عوامل قابل اندازه‌گیری و ناتوانی در عوامل غیرقابل اندازه‌گیری.
۲. تأکید بر عوامل کوتاه مدت به بهای بی‌توجهی به عوامل دراز مدت.
۳. دشواری در انطباق‌پذیری با شرایط جدید که ممکن است موجب تغییر در فعالیت‌ها و هدف‌ها شده باشد.

اصلاح یا رفع این عوامل به سادگی امکان‌پذیر نیست، با وجود این شناخت مدیریت از انواع کنترل، استفاده به موقع از ابزار کنترل، طراحی شغلی مناسب و توانمندسازی کارکنان می‌تواند کنترل را اثربخش‌تر کند (شیرازی، ۱۳۸۹: ۱۱۹).

انواع کنترل: دانلی و همکاران (۱۹۷۵)، فراگردهای کنترل سازمانی را به سه نوع طبقه‌بندی کرده‌اند:

۱. کنترل پیشگیر یا مقدماتی
۲. کنترل همگام یا هم‌زمان
۳. کنترل بازخورد

۱. **کنترل پیشگیر یا مقدماتی.** این نوع کنترل درصدد است از انحرافات در کیفیت و کمیت منابع انسانی، مادی و مالی مورد استفاده سازمان پیشاپیش ممانعت کند. فایده این نوع کنترل، جلوگیری از بروز انحراف‌های احتمالی در همان ابتداست و مانع به‌هدر رفتن منابع سازمان می‌شود. مهم‌ترین وسیله اعمال کنترل مقدماتی، اجرای خط‌مشی‌های سازمانی است. خط‌مشی‌ها عبارت‌اند از: رهنمودهای کلی برای اقدامات آینده که در مرحله برنامه‌ریزی تعیین می‌شوند، ولی اجرای آن‌ها بخشی از وظیفه کنترل است.

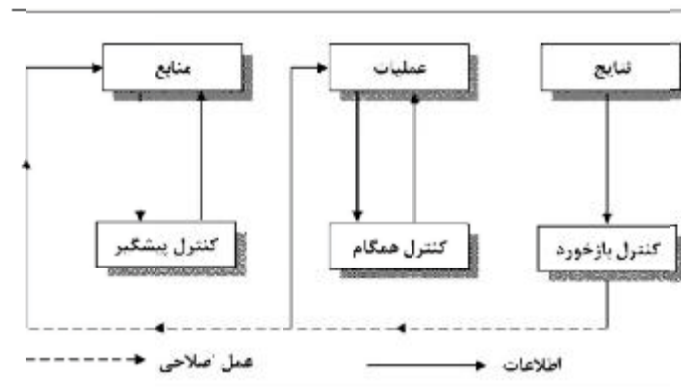
کنترل مقدماتی منابع انسانی از طریق اعمال شرایط گزینش، استخدام و انتصاب افراد در مشاغل سازمانی انجام می‌شود، بنابراین در مرحله گزینش و استخدام حداکثر کوشش به‌عمل می‌آید که معلومات، مهارت‌ها، ویژگی‌های جسمانی و روانی افراد مطابق با شرایط شغلی باشد. گزینش و استخدام معمولاً براساس آزمون مهارت‌ها و استعدادهاست. به‌علاوه، افراد منتخب قبل از انتصاب و گمارش به‌کار غالباً در زمینه روش‌ها و فنون انجام کار تعلیم داده می‌شوند.

کنترل مقدماتی منابع مادی و مالی نیز طبق موازین پیش‌بینی‌شده از طریق روش‌های ویژه فنی و مالی هر سازمان، اعمال می‌شود (بودجه سرمایه‌ای برای تهیه ساختمان، ابزار و ماشین‌آلات، تهیه مواد، بودجه هزینه‌ها و کارکنان و غیره).

۲. **کنترل همگام عملیات.** وسیله اصلی این کنترل، فعالیت سرپرستی و هدایت است. مدیران با مشاهده مستقیم کار زیردستان پی می‌برند که آیا کارها و عملیات سازمان طبق خط‌مشی‌ها و رویه‌های پیش‌بینی‌شده جریان دارد یا نه. در این نوع کنترل، شرح وظایف شغلی هر فرد ملاک عملکرد او قرار می‌گیرد. مسئولیت مدیر یا سرپرست آن است که ضمن نظارت بر کار زیردستان روش‌های انجام‌دادن کار را نیز به آن‌ها آموزش دهد. ارزش این شکل از کنترل در این است که می‌تواند فرایند کار را متناسب با شرایط زمان و براساس تشخیص مدیران زمان تغییر دهد.

۳. کنترل بازخورد. این نوع کنترل ناظر به نتایج نهایی کار است. اطلاع از نتایج کار و مقایسه آن با ملاکها، انحرافات احتمالی و اقدامات اصلاحی لازم را مشخص می‌کند. روش‌های کنترل بازخورد در سازمان‌ها عبارت‌اند از: بودجه هزینه‌های استاندارد، ترازنامه‌های مالی و کنترل کیفیت.

شکل ۱-۵ انواع کنترل را با توجه به کانون تمرکز اصلاحی آن‌ها نشان می‌دهد. روش‌های کنترل پیشگیر، مبتنی بر اطلاعاتی است که وضعیت منابع را مشخص می‌کند. اقدامات اصلاحی آن نیز ناظر به منابع است. روش‌های کنترل همگام، مبتنی بر اطلاعات مربوط به فعالیت‌ها و عملیات است و اقدامات اصلاحی روی عملیات صورت می‌گیرد، ولی در کنترل بازخورد، براساس اطلاعات به‌دست‌آمده از مشاهده نتایج نهایی کار، اقدامات اصلاحی بر منابع و عملیات اعمال می‌شود (علاقه‌بند، ۱۳۸۵: ۱۵۵-۱۵۷).



شکل ۱-۵. انواع کنترل (علاقه‌بند، ۱۳۸۵: ۱۵۷)

خلاصه فصل اول

سازمان را مجموعه‌ای از افراد می‌دانند که به‌منظور دستیابی به هدف یا هدف‌های مشترک و براساس مجموعه‌ای از اصول و ارزش‌های مشترک گرد هم آمده‌اند. هماهنگی و فعالیت مستمر این افراد در کنار هم، وابسته به عامل مدیریت است. برای مدیریت کارکردهای متعددی تعریف شده‌است که ازجمله آن‌ها می‌توان برنامه‌ریزی،

سازمان‌دهی، هماهنگی، رهبری و کنترل را نام‌برد. برنامه‌ریزی را فراگرد تعیین هدف‌های سازمان و تدارک دقیق اقدامات و وسایلی که تحقق آن‌ها را میسر می‌سازد، تعریف کرده‌اند. پس از برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی انجام می‌شود. به بیان ساده، سازمان‌دهی عبارت است از فرایند پیش‌بینی فعالیت‌های هریک از واحدها و پست‌های سازمانی و تخصیص آن به هریک از کارکنان، به منظور تحقق اثربخش هدف‌های سازمان. افراد و واحدهای سازمانی در صورتی می‌توانند موفقیت سازمان را در تحقق هدف‌هایش رقم‌زنند که فعالیت آن‌ها با یکدیگر هماهنگ باشد. اهمیت این کارکرد به حدی است که برخی نظریه‌پردازان مدیریت، هماهنگی را نخستین اصل سازمانی تلقی می‌کنند. فعالیت سازمان همواره با مشکلات و چالش‌هایی همراه است که غلبه بر آن‌ها به راحتی ممکن نیست. به زعم بسیاری از صاحب‌نظران، رهبری چیزی فراتر از مدیریت است که ظرفیت سازمان را برای مقابله با محدودیت‌ها و چالش‌ها به طور قابل توجهی افزایش می‌دهد و درحقیقت تضمین‌کننده دستیابی سازمان به هدف‌هاست. درنهایت، مقایسه عملکرد افراد و واحدهای سازمانی با مجموعه‌ای از استانداردها، ملاک‌ها و معیارهای ازپیش تعیین شده انجام می‌شود تا میزان تحقق هدف‌های سازمان را مشخص کند. کنترل را هم قدم نهایی و هم قدم آغازین مدیریت توصیف کرده‌اند، زیرا به دنبال آن، ممکن است تغییرات یا اصلاحاتی در هدف‌ها، تشکیلات، خط‌مشی‌ها و رویه‌های سازمان انجام شود.

خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل اول

۱. نظامی ترکیب یافته از عامل‌های انسانی که برای دستیابی به هدف‌های مشخص و مشترکی گردهم آمده‌اند را چه می‌نامند؟

الف) سازمان	ب) مدیریت
ج) گروه	د) مجموعه
۲. منظور از هنر مدیریت چیست؟

الف) چگونگی به کار بردن علم مدیریت	ب) مدیریتی است که همه آن را پسندند
ج) نشان دادن زیبایی‌های مدیریت به دیگران	د) مدیریت علم است نه هنر

۳. نخستین مرحله از فرایند برنامه‌ریزی چیست؟
- الف) تحلیل موقعیت ب) تعیین هدف‌ها و برنامه
ج) انتخاب هدف‌ها و برنامه‌ها د) اجرا
۴. اقداماتی چون اعمال شرایط گزینش کارکنان، در قالب کدام یک از انواع کنترل اجرایی‌شود؟
- الف) کنترل همگام ب) کنترل پیشگیر
ج) کنترل بازخورد د) کنترل فرایند
۵. مهم‌ترین نوع هماهنگی برای سازمان‌هایی با واحدهای خدماتی متمرکز، کدام‌است؟
- الف) هماهنگی عمودی ب) هماهنگی افقی
ج) هماهنگی مورب د) هماهنگی معکوس

خودآزمایی تشریحی فصل اول

۱. کارکردهای مدیریت را نام‌برید، به اختصار توضیح دهید.
۲. عوامل تعیین‌کننده ساختار سازمانی را نام‌برید، هریک را مختصراً توضیح دهید.
۳. مدیریت و رهبری را با هم مقایسه و در یک بند توضیح دهید.
۴. مراحل مربوط به فرایند کنترل را نام‌برید و هریک را مختصراً توضیح دهید.
۵. منظور از کنترل هم‌زمان چیست؟ آن را با کنترل بازخورد مقایسه کنید.