

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# مبانی فلسفی و نظری مدیریت آموزشی

تهیه و تنظیم:

هیئت علمی بنیاد آموزشی - پژوهشی ساما

[www.iransama.org](http://www.iransama.org)



[www.iransama.org](http://www.iransama.org)

در حرفه ای که هستید، نه اجازه دهید که به بدبختی های بی حاصل آلوده شوید و نه بگذارید بعضی سطحات تان سف آوری، که برای هر ملتی پیش می آید، شمارا به یاس و ناامیدی بکشاند.

در آرامش حاکم بر آزمای نگاه ها و کتابخانه هایمان زندگی کنید و نخست از خود پرسید: برای یادگیری و خودآموزی چه کرده ام؟

همچنان که بیشتر می روید، پرسید: من برای کشورم چه کرده ام؟ و این پرسش را آن قدر ادامه دهید تا به این احساس شادی بخش و بیجان انگیز برسید که شاید سهم کوچکی در پیشرفت و اعتلای بشریت داشته اید.

اما هر پاداشی که زندگی به تلاش هایمان بدهد یا ندهد، هنگامی که به پایان تلاش هایمان نزدیک می شویم، هر کد امان باید حق آن را داشته باشیم که با صدای بلند بگوییم:

من آن چه در توان داشته ام انجام داده ام.

لویی پاستور



سرشناسه : هیئت علمی بنیاد آموزشی - پژوهشی ساما.

درسنامه : مبانی فلسفی و نظری مدیریت آموزشی

مشخصات نشر : تهران - بنیاد آموزشی - پژوهشی ساما ، ۱۳۹۲.

مشخصات ظاهری : ۱۳۴ ص

نوبت چاپ : اول

موضوع : گروه علوم انسانی - مدیریت آموزشی

موضوع : منابع آمادگی آزمون دکتری

موضوع : دانشگاه ها و مدارس عالی - ایران.

موضوع : آزمون های دوره های تحصیلات تکمیلی - ایران.



’رویای ما: جهانی در عمان، ایران ایرانی‘

نام کتاب: مبانی فلسفی و نظری مدیریت آموزشی

تألیف : هیئت علمی بنیاد آموزشی - پژوهشی ساما (مجری منابع آزمون دکتری).

سال نشر : ۱۳۹۲

تعداد صفحات : ۱۳۴ صفحه

شمارگان : هزار نسخه

نوبت چاپ : اول

[www.iransama.org](http://www.iransama.org)

تلفن پخش: ۰۲۱۲۲۸۵۹۹۶۴-۰۲۱۲۲۸۶۱۱۴۸-۰۲۱۲۲۸۷۶۶۳۸

تلفن پشتیبانی: ۰۹۳۷۵۳۰۸۹۰۰-۰۹۳۷۵۳۰۸۳۹۴-۰۹۱۹۲۰۰۸۳۹۴

کلیه حقوق این اثر متعلق به بنیاد آموزشی - پژوهشی ساما می باشد و هرگونه استفاده از این کتاب (کپی، تکثیر، استفاده در کلاسهای آموزشی و غیره) بدون اجازه بنیاد پیگرد قانونی دارد.



[www.iransama.org](http://www.iransama.org)

تلفن های پشتیبانی و مشاوره رایگان : ۰۲۱۲۲۸۵۹۹۶۴ - ۰۲۱۲۲۸۷۶۶۴۹ - ۰۹۳۷۵۳۰۸۹۰۰ - ۰۹۱۹۲۰۰۸۳۹۴

## پیشگفتار:

افزایش روز افزون تعداد داوطلبان آزمون دکتری (Ph.D) تایید کننده این موضوع است که در سالهای اخیر تقاضا برای ادامه تحصیل در دوره های تحصیلات تکمیلی دانشگاه ها و مراکز آموزش عالی به طور چشمگیری افزایش یافته است. چالشی که اغلب داوطلبان با آن روبه رو هستند، تعدد و تنوع منابع آزمون و عدم آگاهی آنان از این منابع است. در این راستا بنیاد آموزشی و پژوهشی ساما با همکاری رتبه های برتر آزمون دکتری و با تکیه بر ده ها سال تجربه آموزش و پژوهش اقدام به ارائه خدمات آموزشی - مکاتبه ای و پژوهشی برای آمادگی کنکور دکتری نموده است.

بسته های درسی مکاتبه ای بنیاد ساما شامل سرفصلهای مصوب وزارت محترم علوم و منابع اصلی آزمون دکتری بوده که می تواند این نیاز داوطلبان را رفع کند. سوالات ادوار گذشته نیز با پاسخ تشریحی و ذکر منبع می تواند بخشی از نیاز داوطلبان را برای آمادگی آزمون دکتری برطرف کند.

فعالیت در زمینه های فرهنگی - آموزشی و انتشاراتی کاری بس دشوار و طاقت فرساست و موفقیت در این عرصه با وجود ناملازمات و کاستی ها، فقط با همدلی و همکاری جمعی و ایمان به کار با عشق و علاقه امکان پذیر خواهد بود. اثری که در پیش رو دارید حاصل تلاش های مستمر اعضای هیئت علمی بنیاد ساما و پشتیبانی بی دریغ اساتید محترم دانشگاه ها است.

شایان ذکر است که در پاسخ به درخواستهای مکرر داوطلبان محترم و برای مطالعه بهتر این بسته درسی بر آن شده ایم کلیه مباحث و خلاصه منابع اصلی آزمون دکتری را در قالب نکات کوتاه و قابل هضم در آوریم.

در اینجا لازم است از اساتید محترم و از دوستانی که در حروف نگاری، صفحه آرایی، طراحی جلد و هماهنگی شبکه نمایندگی در سراسر کشور، به پاس همراهی شان که بهای این همراهی لحظه لحظه عمر عزیزشان است، صمیمانه سپاسگزاری کنیم.

در پایان امیدواریم که با عنایت به خدای متعال بتوانیم خدمات مناسبی را به شما عزیزان ارائه نموده و در راه رسیدن به مدارج بالای علمی یاریگر شما باشیم.

## بنیاد ساما

مجموعه منابع آزمون دکتری



## خدمات بنیاد آموزشی - پژوهشی ساما مجری منابع آزمون دکتری

- ✓ ارائه سئوالات و پاسخهای تشریحی آزمون دکتری سراسری و آزاد با ذکر منابع طراحی سئوالات.
- ✓ ارائه بسته های آموزشی آمادگی آزمون دکتری (PhD)
- ✓ مشاوره در تدوین مقالات علمی - پژوهشی جهت تسهیل قبولی در فرآیند مصاحبه تخصصی ورودی مقطع دکتری
- ✓ بسته روش های نگارش مقالات علمی - پژوهشی و ISI.
- ✓ بسته مرور سریع ( نکته و تست ) ویژه آزمون دکتری .
- ✓ بسته موفقیت در مصاحبه آزمون دکتری.
- ✓ بسته فوت و فن های قبولی در آزمون دکتری.

[www.iransama.org](http://www.iransama.org)

**همیشه فقط یک تصمیم صحیح برای تحقق رویای شما کافی است.**

تلفن های تماس ( در وقت اداری ) :

۰۲۱۲۲۸۵۹۹۶۴ - ۰۲۱۲۲۸۷۶۶۳۸ - ۰۲۱۲۲۸۷۶۴۴۹

تلفن های پشتیبانی (از ۹ صبح تا ۹ شب):

۰۹۳۷۵۳۰۸۹۰۰ - ۰۹۱۹۲۰۰۸۳۹۴ - ۰۹۳۵۵۸۷۸۱۸۷



[www.iransama.org](http://www.iransama.org)

تلفن های پشتیبانی و مشاوره رایگان : ۰۲۱۲۲۸۵۹۹۶۴ - ۰۲۱۲۲۸۷۶۴۴۹ - ۰۹۳۷۵۳۰۸۹۰۰ - ۰۹۱۹۲۰۰۸۳۹۴

## فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱	تعریف مدیریت
۱	مدیریت آموزشی
۱	مدیریت عمومی
۱	طبقه‌بندی سازمان‌ها
۲	عملکرد مدیریت و سازمان
۳	تکنولوژی سازمان
۳	رویکردهای متداول در آموزش مدیری
۳	کارکردهای مدیریت
۳	انواع تصمیم
۳	فراگرد تصمیم‌گیری
۴	شرایط تصمیم‌گیری
۴	فراگرد برنامه‌ریزی
۴	ملاک‌های تعیین هدف
۵	انواع برنامه
۶	مبانی تقسیم کار برای تشکیل واحدهای سازمانی
۷	وحدت فرمان
۸	صف و ستاد
۸	تمرکز و تمرکززدایی اداری
۹	نمودار سازمان
۹	سازمان غیررسمی
۱۰	عوامل مهم موقعیت‌های رهبری
۱۰	مدل پنجره جوهری
۱۱	انواع کنترل
۱۱	زمینه‌های پداگوژیکی مدیریت آموزشی
۱۲	انواع سازمان‌های آموزشی
۱۳	نظریه‌ها و مدل‌های مدیریت در دانشگاه‌ها
۱۴	ماهیت کاربرد تئوری در مدیریت آموزشی
۱۴	مشخصه‌های اصلی تئوری‌های مدیریت آموزشی
۱۵	تئوری‌های مدیریت آموزشی
۱۶	مدل‌های رسمی مدیریت آموزشی



۱۸	تئوری ساختاری
۲۰	مکتب‌ها و نظریه‌های مدیریت
۲۰	نظریه‌های کلاسیک
۲۲	تئوری بوروکراسی
۲۴	نظریه روابط انسانی
۲۶	دوره گذر از مکتب‌های کلاسیک به نهضت رفتاری
۲۶	نظریه‌های رفتاری
۲۶	نظریه همکاری
۲۶	نظریه تصمیم‌گیری
۲۶	نظریه همسازی
۲۷	نظریه‌های جدید
۲۷	تئوری سیستمها
۲۹	نظریه یادگیری سازمانی
۳۰	نظریه "مجموعه‌های پیچیده غیرقابل پیش‌بینی" یا نظریه آشوب
۳۱	نظریه اقتضایی
۳۳	نظریه نقش‌های مدیریتی
۳۵	نظریه تقویت و اصلاح رفتار
۳۸	نظریه انتظار
۳۸	خرده سیستم‌های سیستم اجتماعی
۳۸	تئوری عقلانی
۳۹	تئوری سلسله مراتبی
۴۱	نقش‌های مدیریت در سیستم سازمان
۴۱	محدودیت‌های مدل‌های رسمی
۴۳	مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی
۴۳	کارکردهای آموزش و پرورش
۴۳	کارکردهای آشکار
۴۴	کارکردهای نهان
۴۴	تمرکز و تمرکززدایی ساختاری
۴۴	مدل‌های مردم‌سالار
۴۶	مدل‌های مردم‌سالار در مدیریت آموزشی
۴۷	مدل‌های مردم‌سالار، اهداف، ساختار، محیط و رهبری
۴۸	محدودیت‌های مدل‌های مردم‌سالار
۴۹	خصوصیات اهداف آموزشی
۴۹	اجزای نظریه
۵۰	پیش‌فرض‌ها و مفروضات





۵۰	ملاک تشخیص اختیار
۵۰	انواع اختیار
۵۱	ویژگی‌های اصلی بوروکراسی
۵۲	سیستم
۵۳	مدل‌های سیاسی
۵۷	مراحل تصمیم‌گیری مدیریت سیستم
۵۸	وجه تحلیلی سیستم اجتماعی
۵۸	یگانگی فرد و سازمان
۶۰	مدرسه به‌عنوان یک سیستم اجتماعی
۶۱	بازخوردهای سیستم مدرسه
۶۲	مدیریت رفتار سازمانی
۶۲	مبانی فردی رفتار سازمانی
۶۲	سطوح تغییر در افراد انسان
۶۲	تغییرپذیری شخصی
۶۲	سلسله مراتب نیازهای مزلو
۶۲	کسب موفقیت
۶۳	محیط کار و انگیزش
۶۳	التون میو
۶۴	تئوری X و تئوری Y
۶۵	گروه انسانی جورج هومنز
۶۶	تئوری رشدیافتگی - رشدنیافتگی کریس آرگریس
۶۷	تئوری انگیزش - بهداشت فردریک هرزبرگ
۶۸	سیستم‌های مدیریت رنسیس لیکرت
۶۸	سبک‌های مدیریت از سیستم یک تا چهار
۷۰	مبانی گروهی رفتار سازمانی
۷۰	شیوه مطالعات رهبری
۷۰	نهضت مدیریت علمی
۷۰	نهضت روابط انسانی
۷۱	رفتار رهبر
۷۱	مطالعات میشیگان
۷۱	مطالعات پویایی‌شناسی گروهی
۷۲	مطالعات دانشگاه ایالتی اوهایو
۷۲	شبکه مدیریت
۷۳	پنج سبک رهبری
۷۴	مدل سه بعدی اثربخشی رهبر



۷۵	سبک‌های اساسی رفتار رهبر
۷۶	سطوح متفاوت بلوغ یا رشدیافتگی
۷۶	تئوری سیکل زندگی
۷۷	سیکل‌های تغییر (سیکل تغییر مشارکت‌جویانه و سیکل تغییر اجباری)
۷۷	مدیریت و برنامه‌ریزی آموزش باز و از راه دور
۷۸	شهروندی در جامعه امروز
۷۸	نگاهی به وضع موجود
۷۹	انتظارات آینده از مدیران آموزشی
۸۰	دانش و مهارت‌های مدیریتی نوین
۸۰	نقش فناوری‌های جدید آموزشی
۸۱	چالش‌های پیش روی مدیران آموزشی
۸۱	مبانی فلسفی مدیریت آموزشی
۸۲	فلسفه در آموزش و پرورش
۸۳	نظریاتی درباره فلسفه
۸۶	علم و فلسفه
۹۰	فلسفه لازم برای مدیران آموزشی
۹۱	ذهنیت فلسفی (کمک به افراد در تفکر)
۹۲	ابعاد ذهنیت فلسفی
۹۲	جامعیت
۱۰۴	ذهنیت فلسفی در بین مدیران آموزش عمومی
۱۰۵	اندازه‌گیری ذهنیت فلسفی
۱۰۷	اندازه‌گیری نگرش‌های معلمان
۱۰۹	ذهنیت فلسفی و نگرش‌های معلمان
۱۰۹	ذهنیت فلسفی و ترتیبات سازمانی
۱۱۱	ذهنیت فلسفی و آماده‌سازی مدیران مدرسه
۱۱۱	مدیریت و رهبری آموزش و پرورش
۱۱۳	زمینه‌های رفتار اساسی
۱۱۴	رشد ذهنیت فلسفی در کلاس‌ها
۱۱۵	نقش استاد فلسفه آموزش و پرورش
۱۱۷	آزمون خودسنجی با پاسخ
۱۳۳	منابع و مآخذ



## تعریف مدیریت

- ❖ هنر انجام دادن کار به وسیله دیگران (فالت، ۱۹۲۴).
- ❖ فراگرد هماهنگ سازی فعالیت های فردی و گروهی برای تحقق اهداف گروهی (دانلی و همکاران، ۱۹۷۱).
- ❖ ایجاد محیطی مؤثر برای افرادی که در گروه های رسمی سازمانی فعالیت می کنند (کونتز و اودانل، ۱۹۷۲).
- ❖ کار کردن با و به وسیله افراد و گروه ها برای تحقق اهداف سازمانی (هرسی و بلانچارد، ۱۹۷۲).
- ❖ هماهنگ سازی منابع انسانی و مادی در جهت تحقق اهداف (کاست و رزنویگ، ۱۹۷۴).
- ❖ فراگرد تصمیم گیری و برنامه ریزی و سازمان دهی و رهبری و کنترل منابع انسانی مالی و مادی و اطلاعاتی سازمان به منظور تحقق اثربخش و کارآمد اهداف آن (گریفین، ۱۹۸۷).

## مدیریت آموزشی

- تعاریف ارائه شده بیشتر از دیدگاه فلسفی و موضع گیری علمی شخص متأثر هستند. بنابراین، اغلب تجویزی هستند. برای مثال:
- ❖ حیطه ای از دانش و عمل در ارتباط با کارکرد سازمان های آموزشی.
  - ❖ نوعی دانش میان رشته ای متأثر از حوزه های مختلف علوم انسانی (روان شناسی، جامعه شناسی، اقتصاد، تعلیم و تربیت، آمار و ...).
  - ❖ رشته مدیریت آموزشی عملیات درون سازمانی مؤسسات آموزشی و حوزه های مسئولیتی کارگزاران آنرا در ارتباط با محیط اطراف یعنی در جامعه ای که در آن سازمان یافته اند، مطالعه می کند (گلتر، ۱۹۷۹).
  - ❖ فرایند پیوسته ای است که در آن اعضای سازمان آموزشی در جستجوی هماهنگ کردن فعالیت ها، بهینه و مفید ساختن منابع، کارآمد و مؤثر ساختن کارکردهای خود هستند (اریک هوپل، ۱۹۸۱).
  - ❖ فعالیتی است شامل قبول مسئولیت برای انجام دادن کار از طریق دیگران (کاثرت، ۱۹۸۴).

## مدیریت عمومی

مشخصه اصلی سازمان، دامنه فعالیت و الگوی روابط انسانی آن است که به واسطه آن، اهداف سازمانی تحقق می یابند.

## طبقه بندی سازمان ها

- پارسونز: انطباق پذیری، تحقق هدف، وحدت و یگانگی، حفظ یکپارچگی فرهنگی.
- اتزیونی: سازمان ها را بر حسب قدرت به سه نوع: اجباری، انتفاعی، هنجاری تقسیم می کند.
- بلا و اسکات: با ملاک «چه کسی، در درجه اول از وجود سازمان بهره مند می شود» چهار نوع سازمان، *مشترک المنافع*، *تجاری*، *خدمتانی*، *رفاه عمومی* در نظر می گیرند. متداول ترین طبقه بندی مدیران بر حسب سطوح *مدیران عالی*، *مدیران میانی*، *مدیران خط مقدم* (سرپرستان) است.
- نقش های مدیریت:** میان شخصی (شامل؛ مقام تشریفاتی، رهبر، رابط)، اطلاعاتی (شامل؛ خبرگیر، پخشگیر، سخنگو)، تصمیمی (شامل؛ کارآفرین، مهارگر آشفستگی، تخصیص گر منابع، مذاکره گر).



## عملکرد مدیریت و سازمان: عملکرد سازمان را میزان کارایی و اثربخشی سازمانی در تحقق اهداف آن تعیین

می‌کند. کارایی، یعنی درست انجام دادن کار. چون افراد انسانی منبع عمده سازمان‌ها محسوب می‌شوند، از این رو، کارایی باید به معنای رشد و ارتقای دانش و مهارت‌های کارکنان و ارضای نیازهای آنان نیز تلقی گردد. کارایی بر چگونگی انجام کار تأکید می‌کند. اثربخشی یعنی انجام دادن کار درست. تأکید آن بر نتایج کار است. از دید دراکر، اثربخشی کلید موفقیت سازمان محسوب می‌شود. به‌زعم وی، نیاز مدیران به ایجاد شرایط و فرصت‌های مطلوب و موفقیت‌آمیز در کار سازمان‌ها تلویحاً، اثربخشی را بیشتر از کارایی لازم می‌شمارد.

مهارت‌های سه‌گانه مدیریت از دیدگاه رابرت کاتز عبارتند از: مهارت فنی، مهارت انسانی، مهارت ادراکی. مدیران رده سرپرستی به مهارت فنی، رده بالا به مهارت ادراکی نیاز دارند و مهارت انسانی تقریباً لازمه کار مدیران در همه رده‌ها می‌باشد. رابینز بر پایه تحقیقاتی که انجام شده، به مهارت سیاسی (بعدی از مهارت ادراکی) و گریفین به مهارت‌های تشخیصی و تحلیلی<sup>۱</sup> (بعدی از مهارت ادراکی) اشاره کرده است.

هوش هیجانی: هوش هیجانی به‌عنوان بعدی از مهارت‌های انسانی توانایی درک، دریافت و کنترل هیجان‌هاست. مفهوم هوش هیجانی به‌وسیله گلن تبیین شده است که عبارت است از توانایی تشخیص احساسات خود و دیگران و همچنین مدیریت مطلوب بر عواطف و روابط با دیگران.

از نظر برخی اندیشمندان حوزه علم مدیریت مهارت یادگیری به‌عنوان چهارمین مهارت ذکر شده است. رویکردهایی چون سازمان یادگیرنده با درک چنین ضرورتی ظهور یافته‌اند و رویکردهای دیگری مثل یادگیری سازمانی و مدیریت دانش جهت تسهیل و سرعت بخشیدن به یادگیری آنچه در این رابطه باید مدنظر رهبران سازمانی قرار گیرد این است که کاربست مستمر یادگیری در تار و پود فعالیت‌های سازمان، مستلزم اعتقاد سازمان به ارزش سازمان به ارزش یادگیری در وهله اول و افزایش توان یادگیری خود و اعضاء است.

مهارت‌های فنی	مهارت‌های انسانی	مهارت‌های ادراکی / یادگیری
عالی	عالی	عالی
میانی	میانی	میانی
عملیاتی	عملیاتی	عملیاتی

مهارت‌های ویژه عبارتند از: کنترل محیط سازمان و منابع آن، سازماندهی و هماهنگ‌سازی، کنترل اطلاعات، فراهم‌سازی زمینه رشد و شکوفایی، ایجاد انگیزه در کارکنان و کنترل تضادها، مشکل‌گشایی راهبردی. گریفین در بحث از محیط سازمان، آن را به محیط بیرونی شامل محیط عمومی و محیط وظیفه‌ای و محیط درونی تفکیک می‌کند.

ابعاد محیط عبارتند از: پیچیدگی، پویایی، دشمنی.

**تکنولوژی سازمان:** فراگردی است که از طریق آن مواد خام و منابع اولیه تغییر شکل به‌صورت یک محصول یا بازده در می‌آید. تأکید عمده در سازمان‌ها بر تکنولوژی عملیات است.

<sup>۱</sup> -diagnostic and analytic skill



رویکردهای متداول در آموزش مدیریت: رویکرد کلاسیک یا سنتی، نمونه پژوهشی، رفتاری، تصمیم‌گیری، مقداری یا کمی، سیستمی، امروزه، خط مشترکی که رویکردهای مختلف را به هم پیوند می‌دهد، تلقی سازمان به‌عنوان سیستم است. ادگار شاین، روانشناس سازمانی، ویژگی‌های عمده حرفه‌ای‌ها و مدیران را مقایسه کرده است. حرفه‌ای‌ها، پایگاه و منزلت خود را از راه عملکرد حرفه‌ای و موفقیت در کار کسب می‌کنند. بخش مهمی از وقت مدیران صرف حل مشکل و تصمیم‌گیری می‌شود. فراگرد تصمیم‌گیری، هسته اصلی کار مدیران است. تصمیم‌گیری یک فراگرد و تصمیم، نتیجه آن است. دراکر برای تشخیص نوع و ماهیت یک تصمیم و تعیین سطح مدیریتی مسئول آن، به چهار ملاک اشاره کرده است: تازگی یا تکراری بودن تصمیم، میزان دخالت زمان آینده در تصمیم، دامنه امور و فعالیت‌هایی که تصمیم بر آن‌ها مؤثر است، میزان مداخله عوامل کیفی در آن.

## کارکردهای مدیریت

انواع تصمیم: بنیادی - معمولی، بی‌برنامه - با برنامه، راهبردی - ادراکی (تاکتیکی)

بسیاری از مشکلاتی که مدیران رده‌های بالای سازمان‌ها با آن‌ها روبرو می‌شوند، مستلزم تصمیمات غیر معمولند.

پیوستار رویکردهای مختلف به تصمیم‌گیری:

تحلیل علمی	منطق	عقل سلیم	داوری، شهود (درون‌یابی)
	عقلانی		ناعقلانی

شهود و عقل سلیم از متداول‌ترین رویکردهای تصمیم‌گیری مدیریتی محسوب می‌شوند.

## فراگرد تصمیم‌گیری

تعریف مشکل، تشخیص علت‌ها و تعیین اهداف تصمیم (پژوهش موقعیت): تشخیص و تعریف مشکل، مستلزم آشنایی با زمینه و موقعیت مشکل و داشتن چارچوب نظری، فکری معتبر است. جستجوی راه‌حل‌ها یا شیوه‌های عمل (پدیدآوری گزینه‌ها): دستیابی به راه‌حل‌ها یا شیوه‌های عمل در تصمیم‌گیری مستلزم خلاقیت ذهنی است. خلاقیت یک ویژگی مهم و مطلوب مدیر قلمداد می‌شود. ارزیابی گزینه‌ها و گزینش یک راه‌حل یا طرز عمل (اتخاذ تصمیم): مرحله مهم در فراگرد تصمیم‌گیری گزینش راه‌حل است. در این مرحله رتبه‌بندی گزینه‌ها مهم است.

## شرایط تصمیم‌گیری

اطمینان: تصمیم‌گیرنده هدف خود را می‌داند و از آنچه که در آینده پیش خواهد آمد مطلع است. تحت این شرایط، اطلاعات درست، سنجش‌پذیر قابل اطمینان درباره نتایج هر یک از گزینه‌های تصمیم وجود دارد که براساس آن می‌توان تصمیم‌گیری کرد. ریسک: قابلیت پیش‌بینی کمتر است.



عدم/اطمینان: تقریباً اطلاعاتی درباره آنچه پیش خواهد آمد در دست نیست. مهم‌ترین محدودیت در تصمیم‌گیری ناشی از ناتوانی در کسب اطلاعات و استفاده از آن است. به عقیده سایمون، مدیران با عقلانیت محدود عمل می‌کنند، یعنی آنها با توجه به محدودیت‌های ناشی از ناکافی بودن اطلاعات و ناتوانی در استفاده از اطلاعات موجود، منطقی‌ترین، تصمیماتی را که می‌توانند، اتخاذ می‌کنند. سایمون تصمیم‌گیری را با مدیریت مترادف می‌داند. گریفیث، تصمیم‌گیری را قلب سازمان و مدیریت تلقی می‌کند. اطلاعات، دانش، دانایی پیش‌نیازهای تصمیم‌گیری است و فقدان و ناکافی بودن هر یک منجر به تصمیمات اشتباه می‌شود. بنابراین محدودیت‌ها سایمون معتقد است مدیران همواره با عقلانیت محدود عمل می‌کنند. بعضی از صاحب‌نظران مدیریت، هدف‌گذاری را مقدم بر برنامه‌ریزی می‌دانند. هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی از جوانب مهم کار مدیریت به‌شمار می‌روند. راهبرد، برنامه بازی سازمانی است.

### فراگرد برنامه‌ریزی

هدف‌گذاری: اهداف سه نقش مهم بر عهده دارند، معرف سازمان بوده، موجودیت آن را در جامعه توجیه می‌کنند. زمینه هماهنگی فعالیت‌های سازمان را فراهم کرده، وظایف گوناگون را به هم مرتبط می‌سازد. به تهیه و تدارک ملاک‌های اولیه ارزشیابی و کنترل عملکردهای فردی و سازمانی کمک می‌کنند. اهداف به نتایجی ناظرند که رفتار در جهت آن‌ها هدایت می‌شود. تغییر هدف، تحت تأثیر نیروهای داخلی سازمان، نتیجه تجربه با اهداف جاری سازمان است. اهداف رهنمودهای ایستا و غیرقابل انعطاف نیستند، بلکه پویا و تغییرپذیرند.

### ملاک‌های تعیین هدف

اهداف باید سنجش‌پذیر باشند، اگر روش سنجش و اندازه‌گیری هدف معلوم نباشد، تشخیص اینکه هدف تحقق یافته یا نه دشوار است. برای هر هدفی، میزان دقت مناسب وجود دارد. دقت را می‌توان بر حسب کمیت، کیفیت، زمان و هزینه معین کرد. هنگام تعیین هدف با سنجش‌پذیر کردن آن، می‌توان ارزش عملی هدف را افزایش داد. اهداف باید دست‌یافتنی باشند، تحقق اهداف مدت زمانی طول می‌کشد، ولی این مدت باید واقع‌بینانه باشد. هدف باید پذیرفتنی باشند، باید از سوی کسانی که در تحقق آن‌ها مشارکت خواهند کرد، مورد قبول باشند. اهداف باید همخوانی و توافق داشته باشند، یعنی نباید متضاد یا متناقض باشند. در تعیین آن‌ها باید هزینه فرصت در نظر گرفته شود. پیش‌نگری: پیش‌بینی و تدارک جریان آینده کار سازمان از اهم وظایف مدیران است. پیش‌نگری گاهی مترادف با برنامه‌ریزی تلقی می‌شود ولی پیش‌نگری بخشی از فراگرد برنامه‌ریزی است. بودجه‌بندی: بودجه به زبان ساده، برنامه‌ای است که مشخص می‌کند، چه مقدار از کل منابع سازمان به اهداف خاصی اختصاص خواهند یافت. به عبارت دیگر، بودجه نشان می‌دهد که منابع سازمانی در یک دوره زمانی معین، برای انجام فعالیت‌های ویژه سازمانی چگونه تخصیص یافته است. بودجه‌بندی نیز گاهی نادرست، مترادف برنامه تلقی می‌شود. سیاست‌گذاری یا تعیین خط‌مشی: وسیله اصلی اجرای برنامه، خط‌مشی است. خط‌مشی باید انعطاف‌پذیر، جامع، هماهنگ‌کننده، مطابق موازین اخلاقی و روشن و منطقی باشد.



## انواع برنامه

برنامه‌های دائمی: طبقه‌بندی یک گروه از برنامه‌ها به فراوانی کاربرد آنها بستگی دارد. متداول‌ترین برنامه‌های دائمی عبارتند از: *استانداردها* (معیار یا ملاکی که بتوان چیزی را با آن مقایسه کرد)، و *رویه‌ها* (تعیین مراحل یا گام‌های متوالی پیوسته برای انجام دادن یک وظیفه)، *روش‌ها* (تعیین چگونگی انجام دادن کار در هر یک از مراحل رویه)، *مقررات* (احکام صریحی که بیان می‌کنند شخص چه باید بکند یا نباید بکند).

برنامه‌های موقت یا تک‌کاربردی (یکبار مصرف): برای هدف ویژه یا دوره زمانی معینی طراحی می‌شوند و احتمالاً به‌همان شکل در آینده تکرار نخواهند شد و متداول‌ترین برنامه‌های موقت عبارتند از: برنامه (پروگرام)، طرح‌ها (پروژه‌ها) بودجه‌ها. برنامه‌های مدت‌دار: از لحاظ زمانی به سه نوع کوتاه مدت (برنامه‌های عملیاتی)، میان مدت (برنامه‌های تاکتیکی) و بلند مدت (برنامه‌های استراتژیک یا راهبردی) تقسیم می‌شوند. بیشترین انعطاف‌ناپذیری در برنامه‌های کوتاه مدت وجود دارد، زیرا در آنها ساختار، راهبرد و کمیاب را ثابت در نظر می‌گیرند.

برنامه‌های راهبردی و عملیاتی: برنامه‌هایی که در بالاترین سطح سازمان تهیه می‌شوند، برنامه‌های راهبردی و آن‌هایی که در سطوح پایین‌تر تهیه می‌شوند، به برنامه‌های عملیاتی معروفند، تفاوت‌های نسبی میان آنها از لحاظ چارچوب زمانی، وسعت و هدف است. برنامه‌ریزی همه عملیات و جوانب کار سازمانی، به دلایل اقتصادی و نامعلوم بودن رویدادهای آتی غیرممکن است.

سازمان‌دهی: سازماندهی عبارتست از فراگرد نظم و ترتیب دادن به کار، تقسیم و تخصیص آن بین اعضای سازمان به‌طوری که اهداف سازمانی با اثربخشی تحقق پیدا کنند.

ساختار سازمان: رایج‌ترین ساختار سازمان را متشکل از عناصر سه‌گانه، پیچیدگی، رسمیت و مرکزیت می‌داند و دقیق‌تر از آن استونر ساختار سازمان را شامل عناصر، تخصصی کردن فعالیت‌ها، استاندارد کردن فعالیت‌ها، هماهنگ کردن فعالیت‌ها، متمرکز و نامتمرکز کردن تصمیم‌گیری و اندازه واحد کار می‌داند.

چهار عامل تعیین‌کننده ساختار سازمانی عبارتند از: راهبرد، تکنولوژی، نیروی انسانی، اندازه سازمان. گروه‌بندی وظایف عبارتست از تفکیک فعالیت‌های سازمان به‌طوری که وظایف و مشاغل مشابه و مرتبط در واحدهای معینی انجام گیرند.

## مبانی تقسیم کار برای تشکیل واحدهای سازمانی

تعداد افراد (ساده‌ترین طریق گروه‌بندی فعالیت است)، کارکردها (رایج‌ترین روش گروه‌بندی فعالیت‌ها است)، زمان، تولیدات یا خدمات، ارباب رجوع، موقعیت مکانی یا جغرافیایی، فراگرد کار (مراحل عملیات).

هماهنگی عبارتست از فراگرد ایجاد وحدت و یگانگی میان فعالیت‌های واحدهای مختلف سازمان به نحوی که اهداف سازمان به‌طور اثربخش تحقق یابند. وسعت هماهنگی به ماهیت وظایف و میزان وابستگی آنها در واحدهای گوناگون سازمان بستگی دارد. هماهنگی بیشتر، در مورد کارهای غیرمعمول و غیرقابل پیش‌بینی سودمندتر است. تدابیر و تمهیدات هماهنگی در سازمان‌ها عبارتند از سازگاری متقابل (دو جانبه)، سرپرستی مستقیم، استاندارد کردن فراگردهای کار، استاندارد کردن بازده کار، استاندارد کردن مهارت‌ها.



حیطه نظارت، به زبان ساده، اشاره می‌کند به تعداد زیردستانی که مستقیماً زیر نظر یک مدیر انجام وظیفه می‌کنند و به او گوش می‌دهند. بنابراین حیطه نظارت، اندازه و وسعت واحد کار را مشخص می‌کند. میان حیطه نظارت و ساختار سازمان رابطه‌ای برقرار است. وسعت حیطه نظارت، ساختار سازمانی را به‌طور نسبی بلند یا مسطح می‌سازد و تعداد سطوح مدیریتی و سرپرستی را افزایش یا کاهش می‌دهد. در ساختار مسطح ارتباط فردی و نظارت مستقیم مدیر با زیردستان به‌وضوح محدودیت خواهد داشت. سازمان مسطح زمانی با موفقیت عمل می‌کند که زیردستان از لحاظ حرفه-ای شایسته و کارآزموده باشند. در ساختار بلند، ارتباطات کند است و باعث تضعیف روحیه افراد رده‌های پایین می‌شود. عوامل تعیین‌کننده حیطه نظارت مؤثر عبارتند از: مدت زمانی که صرف نظارت و سرپرستی می‌شود. قابلیت ذهنی و سازگاری مدیر، پیچیدگی موقعیت یا کار، سایر وظایف مدیر، ثبات عملیات، شایستگی زیردستان.

**اختیار:** فایول اختیار را به‌عنوان حق صدور دستور و طلب اطاعت از آن تعبیر کرده است. پس حق صدور دستور است که مدیران را قادر می‌سازد برای رسیدن به اهداف سازمانی تصمیم بگیرند یا دستور صادر کنند و زیردستان را مجبور می‌سازد که از دستورات مدیر اطاعت کنند.

در نگرش کلاسیک یا سنتی، منشأ اختیار، جامعه و قوانین آن است. نگرش سنتی، نگرشی هنجاری یا دستوری، تا حدی توصیفی و تلویحاً می‌رساند که عدم اطاعت از دستورات قانونی نارواست.

بارنارد، با ارائه نگرش تازه‌ای، اختیار را ناشی از پذیرش زیردستان دانست. به‌نظر بارنارد، برای اینکه دستوری مشروعیت پیدا کند و از طرف زیردستان مورد پذیرش قرار گیرد، چهار شرط دارد:

دستور قابل فهم باشد و زیردستان آن را درک کنند. در تصمیم‌گیری برای اجرای دستور، زیردستان باید اعتقاد پیدا کنند که دستور مغایر با اهداف سازمان نیست. زیردستان باید معتقد شوند که دستور با منافع شخصی آنها به‌طور کلی، همخوانی و توافق دارد. زیردستان باید از لحاظ فکری و جسمی قادر باشند دستور را اجرا کنند. زیردستان به‌دلیل تمایل به همکاری، دستورات را اطاعت می‌کنند. تمایل به همکاری بدان معناست که اعضا برای ایجاد هماهنگی، اختیار اقدامات فردی را به دست جمع یا گروه بسپارند. اجبار گروهی شرط بسیار مهمی است که اطاعت از دستورات مافوق را در سازمان تسهیل می‌کند.

**تفویض اختیار:** انتقال اختیار و مسئولیت از مافوق به زیردست برای انجام دادن وظایف خاص.

### اصول تفویض اختیار

**تکلیف مسئولیت:** مسئولیت اشاره می‌کند به همه وظایفی که باید انجام داده شوند تا کار معینی صورت گیرد. مقام یا شخصی که تفویض اختیار می‌کند، به شخص دیگر اجازه می‌دهد که به‌جای او عمل کند. چون در جریان تفویض اختیار، ابتدا مسئولیت یا وظایف تکلیف می‌شود، لازم است که شخصی که به او مسئولیت واگذار شده، بدان عمل کند یا هدایت اعمال دیگران را برعهده گیرد تا وظایف تکلیف شده، انجام گیرند. در این شرایط، فردی که به او تفویض اختیار شده به-جای تفویض کننده عمل می‌کند، این بدان معناست که مسئولیت و اختیار، هنوز از آن تفویض کننده و هر آن قابل پس گرفتن است. تفویض اختیار، اجبار پاسخگویی: مهم‌ترین ویژگی نظام‌های مدیریتی است. بسیاری از رهنمودهای تفویض اختیار بر اصول کلاسیک مدیریتی استوارند. سازمان هر چه بزرگ‌تر باشد، تفویض اختیار و تفویض مجدد در رده‌های پایین‌تر، بیشتر خواهد شد.





## مزایای تفویض اختیار

- فرصت بیشتر مدیران برای برنامه‌ریزی و اقدامات اساسی دیگر،
- استفاده مؤثرتر از نیروهای تخصصی و تصمیم‌گیری مؤثرتر افراد نزدیک به صحنه عملیات،
- ایجاد اعتماد به نفس مشارکت‌زیردستان،
- اتخاذ تصمیمات به‌جا و به‌موقع و جلوگیری از اتلاف وقت.

## وحدت فرمان

یکی از اصول سنتی مدیریت که هر زیردستی برای انجام وظایف خود فقط از یک مدیر دستور می‌گیرد، سلسله مراتب (پایگان): پیروی از سلسله مراتب موجب می‌شود که اعضای سازمان بدانند که در کجا قرار گرفته‌اند و از چه کسانی باید دستور بگیرند و به چه کسانی دستور بدهند، به چه کسانی می‌توانند تفویض اختیار کنند و چه کسانی می‌توانند به آنها تفویض اختیار کنند و آنها نسبت به چه کسانی پاسخگو می‌باشند. این دو اصل در سازمان‌های نسبتاً ساده و کوچک کاربرد بیشتری دارند.

تمرکز و تمرکززدایی گرایش‌های نسبی هستند. یعنی هر سازمانی، به درجاتی متمرکز یا نامتمرکز است، تمرکز مطلق در معنای ضمنی اینست که مدیر زیردست و در نتیجه، ساختار سازمانی وجود ندارد. تمرکززدایی مطلق، یعنی، تفویض کامل اختیارات مافوق و این امر ناممکن است. میزان تمرکززدایی در سازمان هنگامی بیشتر است که شرایط زیر موجود باشند: تعداد تصمیم‌گیری‌ها در رده‌های پایین‌تر سلسله مراتب بیشتر باشد. تصمیم‌گیری‌ها در رده‌های پایین، اهمیت بیشتری داشته باشند. تصمیمات رده‌های پایین‌تر، بر فعالیت‌ها و وظایف بیشتری مؤثر واقع شوند. تصمیم‌گیری‌ها تحت کنترل و بازرسی کمتری قرار می‌گیرند و برای هر تصمیم، مقامات بالاتر مورد مشورت قرار نگیرند. تمرکززدایی معرف نوعی شیوه عمل در مدیریت است.

## صف و ستاد

در ارتباط با وظایف سازمانی، صف اشاره می‌کند به وظایفی که مستقیماً به تحقق اهداف خاص سازمان کمک می‌کند. ستاد به فعالیت‌هایی که به اجرای مؤثر وظایف صف مدد می‌رسانند اشاره می‌کنند. در واقع، ستاد شامل تمام وظایفی است که تحت عنوان صف قرار نمی‌گیرند. بنابراین هدف سازمان، ملاک تشخیص وظایف و مسئولیت‌های صف از ستاد است. وظایف برنامه‌ریزی، ارزشیابی، امور مالی و تدارکاتی وظایف ستادی محسوب می‌شوند. واحدهای ستادی سازمان به دو دسته کلی شخصی و تخصصی تقسیم می‌شوند. تمایز دیگر صف و ستاد از لحاظ الگوی اختیار است. اختیار صف، همان روابط رسمی رئیس-مرئوس است. اختیار ستاد، افراد ستادی فاقد اختیار رسمی هستند. اختیار ستادی جنبه مشورتی دارد.

اختیار وظیفه‌ای: به وضعیتی اشاره می‌کند که، اختیار ستادی یک عضو ستادی گسترش یافته، شامل اختیار صف بر اموری خارج از واحدی ستادی می‌شود. نیاز به اختیار در زمینه وظیفه تخصصی در سازمان‌ها، واقعیتی اجتناب‌ناپذیر است. اختیار ستادی محدود است.



## تمرکز و تمرکززدایی اداری

تمرکززدایی اداری به تفویض اختیار از رده‌های بالاتر سلسله مراتب به رده‌های پایین‌تر می‌پردازد. پس تمرکز اختیار تصمیم‌گیری در بالاترین رده سلسله مراتب، تمرکز اداری پدید می‌آورد و تفویض اختیار تصمیم‌گیری از رده‌های بالاتر به رده‌های پایین‌تر سلسله مراتب سازمانی، تمرکززدایی اداری محسوب می‌شود.

### مقایسه تمرکززدایی ساختاری و اداری

وقتی که سازمانی از لحاظ ساختار نامتمرکز می‌شود، سلسله مراتب جدیدی به وجود می‌آید که مستقل از سلسله مراتب قبلی است. تمرکززدایی اداری سلسله مراتب جدیدی به وجود نمی‌آورد. در نتیجه تمرکززدایی ساختاری، اختیار و مسئولیت نهایی از افرادی که حق قانونی تصمیم‌گیری دارند به افراد دیگر منتقل می‌شود. ولی در تمرکززدایی اداری، اختیار تصمیم‌گیری از رده‌های بالاتر سلسله مراتب سازمان به رده‌های پایین‌تر تفویض می‌شود، بدون اینکه اختیار نهایی تفویض شود. در تمرکززدایی ساختاری، هر یک از واحدهایی که جدیداً ایجاد می‌شوند، در امور مربوط به خود مستقل و بدون دخالت از بیرون تصمیم‌گیری می‌کنند. در حالی که، مدیران رده بالای سازمانی که از لحاظ اداری نامتمرکز است، همیشه می‌توانند در تصمیم‌هایی که در رده‌های پایین‌تر اتخاذ می‌شود، مداخله کنند. اهمیت تصمیم‌ها، میزان تمرکز سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

ویژگی‌های بی‌همتای مدیریت آموزشی به نظر می‌رسد که بسیاری از وظایف و کارکردهای مدیریت در سازمان‌ها یکسانند و بسیاری از فراگردهای سازمانی شباهت دارند، ولی ماهیت کار آنها تفاوت دارد، چشم‌اندازها و نگرش‌های مدیران آنها متفاوت است و روابط میان اجزا و عناصر سازمان‌ها گرایش به بی‌همتایی دارد.

## نمودار سازمان

نمودارها با توجه به وجوه مهم ساختار سازمانی ترسیم می‌شوند و اطلاعاتی درباره عناصر مهم سازمان، نظیر کارکردها و وظایف، واحدها و ارتباطات میان آنها ارائه می‌دهند. در ترسیم نمودارها جوانب زیر مورد توجه قرار می‌گیرند: تقسیم کار، رؤسا و مرئوسان، نوع کار و وظایف، گروه‌بندی گروه کار (واحدها)، سطوح یا رده‌های مدیریت.

**سازمان ماتریس:** از این طرح غالباً برای اجرای پروژه‌های موقت استفاده می‌شود. در ساختار ماتریس، کارکنان متخصص به اجرای برنامه ویژه‌ای منصوب می‌شوند و تحت نظر و سرپرستی مدیر برنامه کار می‌کنند. علاوه بر آن، وظایف عادی و منظم خود را نیز، در واحدهای تخصصی، تحت نظر مدیران واحدها انجام می‌دهند. به عبارت دیگر، آنها تحت سرپرستی دوگانه انجام وظیفه می‌کنند. سازمان ماتریس با ایجاد دو خط اختیار، اصل وحدت فرمان را زیر پا می‌گذارد. در ساختار ماتریس، کارکنان سازمان تکلیف دوگانه دارند: دستورگیری از گروه تخصصی و گروه کار. مزایای این دوگانگی عبارتند از: ساختار انعطاف‌پذیر و انطباق‌پذیری به وجود می‌آورد که بر اثر آن از دانش و مهارت‌های تخصصی کارکنان، متناسب با شرایط و اهداف سازمانی، به طور مقتضی استفاده به عمل می‌آید. روابط سلسله مراتبی یک طرفه کاهش می‌یابد. تصمیم‌گیری‌ها به افراد بیشتری واگذار می‌شود و کار گروهی اهمیت و اولویت پیدا می‌کند. در این نوع ساختار سازمانی اختیار مدیران محدود است و به همین دلیل سازمان غیررسمی به وجود می‌آید.



**سازمان غیررسمی:** روابط که در درون سازمان شکل می‌گیرد، یقیناً به روابطی که رسماً به وسیله ساختار سازمان تجویز و به وسیله نمودار سازمان ترسیم شده، محدود نیست. سازمان غیررسمی، الگوی روابطی پدید می‌آورد که در هیچ نموداری منعکس نیست. سازمان غیررسمی بر روابط گروهی افراد سازمان استوار است و نیازهای فردی و گروهی آنها در شکل‌پذیری آن مؤثر است. تمایز میان وجوه رسمی و غیررسمی، صرفاً برای تجزیه و تحلیل سازمان است و گرنه در واقعیت، این دو جدایی ناپذیرند و فقط یک سازمان وجود دارد.

ارتباط یکی از شرایط لازم برای فعالیت سازمان است. هر سازمانی دارای الگوی ارتباط رسمی است که مجاری آن را سلسله مراتب اختیار مشخص می‌کند. ارتباط، عبارت است از فراگرد انتقال اطلاعات (پیام) از فردی (فرستنده پیام) به فرد دیگر (گیرنده پیام) است. در جریان ارتباط میان دو فرد، افکار یا اطلاعات از طریق یکی، در قالب علائم، نشانه‌ها یا نمادها، به دیگری منتقل می‌شود.

**عناصر ارتباط:** فرستنده پیام، کدگذاری، پیام، رسانه، گیرنده پیام، کدبرداری، بازخورد، (در ارتباطات سازمانی، هر چه بازخوردها بیشتر باشند، ارتباطات مؤثرتر خواهند بود)، عوامل مزاحم.

رایج‌ترین نمادهای ارتباط، کلمات (زبان) و حرکات و اعمال (رفتار) می‌باشند. مهم‌ترین وسیله انتقال اندیشه و نظر، زبان (کلمات) است، بر اثر ارتباط آزاد و مبادله بی‌حد و حصر اطلاعات، تشخیص اهمیت و اولویت امور مشکل شده و اطلاعات معتبر و غیرمعتبر از یکدیگر تمییز داده نمی‌شود.

درواقع پیچیدگی فراگرد مدیریت وقتی بر مدیر آشکار می‌شود که عملاً به وظیفه رهبری می‌پردازد. منظور از رهبری در مدیریت، فراگرد اثرگذاری و نفوذ در رفتار اعضای سازمان برای یاری و هدایت آنها در ایفای وظایف سازمانی است. مدیران در درجه اول بر مبنای قدرت قانونی (اختیار) حکم می‌رانند و به مدیریت می‌پردازند. قدرت و اختیار از موضوعات پیچیده و جالب قلمرو مطالعات علوم رفتاری است. فرنچ و ریون قدرت رهبری مدیران را ناشی از منابع پنجگانه زیر می‌دانند: قدرت پاداش‌دهی، قدرت اجباری، قدرت قانونی (مقام) قدرت تخصصی، قدرت ارجاعی (شخصیتی). هر چه قدرت پاداش‌دهی بیشتر باشد، جذابیت دستوری که اجرا می‌شود بیشتر است. این قدرت به این دلیل اهمیت دارد که به روابط سلسله مراتبی شکل می‌دهد. هر اندازه که مدیران به شمار بیشتری از منابع قدرت دسترسی داشته باشند، بالقوه توانایی رهبری مؤثرتری خواهند داشت. رهبران اثربخش نقش مهمی در موفقیت سازمان‌ها ایفا می‌کنند.

ایده‌آل است که همه مدیران از قدرت و نفوذ رهبری برخوردار باشند ولی همه افرادی که از توانایی رهبری برخوردارند، لزوماً قابلیت ایفای سایر وظایف مدیریت را ندارند و از این رو، لازم نیست که همه آنان عهده‌دار مقام مدیریت شوند. قابلیت‌های رهبری عبارتند از: تشخیص، سازگاری (یک توانایی رفتاری است)، ارتباط (یک توانایی فراگردی یا عملیاتی است). قابلیت‌های فوق از راه یادگیری علوم رفتاری، تجربه و کارورزی حاصل می‌شود.

**عوامل مهم موقعیت‌های رهبری:** سبک و انتظارات رهبر (انتظارات مدیر تحت تأثیر انتظارات دیگران و محیط کار تغییر می‌کند). انتظارات و رفتار فرادستان. سبک و انتظارات زیردستان (اثربخشی مدیر تا اندازه‌ای زیاد به سبک و انتظارات زیردستان بستگی دارد). شرایط لازم برای انجام کار (رهبری مؤثر مستلزم توجه به اهداف و وظایف سازمانی و رعایت شرایط است که تحقق اهداف و ایفای وظایف را میسر می‌سازند). ارزش‌ها و انتظارات سازمان، انتظارات و رفتار هم‌ترازان.



عوامل مؤثر دیگر عبارتند از: زمان و گروه‌های غیررسمی؛ ماهیت وظایف، شیوه سرپرستی را مشخص می‌کند. فعالیت و همکاری مؤثر در محیط سازمان مستلزم وجود روابط انسانی توأم با اعتماد متقابل میان مدیران و زیردستان است. در مدیریت، مفهوم بازخورد، به‌ویژه، در ایجاد و برقراری ارتباط مؤثر میان مدیر و کارکنان سازمان نقش به‌سزایی دارد.

**مدل پنجره جوهری** توسط دو روانشناس به نام‌های جوزف لاف و هری اینگهام برای مطالعات پویایی‌شناسی گروهی ابداع شد. پنجره جوهری معرف شخصیت فرد و در روابط او با دیگران است. چهار ربع پنجره براساس آگاهی از احساسات، انگیزش و رفتار تقسیم شده‌اند. ستون‌ها معرف خود شخص و ردیف‌ها معرف دیگران است. ربع اول که عرصه عمومی یا باز نامیده می‌شود، بر خود شخص و دیگران معلوم است. ربع دوم عرصه کور، اشاره می‌کند به آنچه بر دیگران معلوم، ولی بر خود شخص نامعلوم است. ربع سوم، عرصه خصوصی یا پنهان معرف چیزهایی است که بر خود شخص معلوم، ولی بر دیگران نامعلوم است. ربع چهارم، عرصه تاریک یا بالقوه نامعلوم، اشاره دارد به ویژگی‌هایی که نه بر خود شخص معلوم است و نه بر دیگران. دو فراگردی که از طریق آنها مدیر می‌تواند صورت‌بندی پنجره جوهری خود را دگرگون سازد، عبارتند از: ستاندن و دادن بازخورد و آشکارسازی.

مدیریت باید از طریق پیگیری امور اطلاع حاصل کند که اولاً فعالیت‌ها و اقدامات کارکنان در جهت اهداف سازمان و طبق برنامه‌های آن پیش می‌روند. ثانیاً اهداف سازمانی تا چه اندازه‌ای تحقق پیدا می‌کنند. این پیگیری که هر سازمانی بدان نیاز دارد، نظارت یا کنترل نامیده می‌شود. کنترل هم قدم نهایی مدیریت تلقی می‌شود و هم قدم آغازین آن. فراگرد کنترل عبارتند از: تعیین ملاک‌ها، نظارت، بازنگری، تصحیح.

ویژگی‌های کنترل اثربخش عبارتند از: قابل فهم بودن (اولین لازمه هر کنترل مؤثری است)، الگوهای سازمانی، تشخیص انحراف و کژروی، انعطاف‌پذیری، صرفه جویانه بودن.

### انواع کنترل

**کنترل پیشگیر یا مقدماتی:** این کنترل درصدد است که از انحرافات در کیفیت و کمیت منابع انسانی، مادی و مالی مورد استفاده سازمان پیشاپیش جلوگیری کند. مهم‌ترین وسیله اعمال کنترل مقدماتی، اجرای خط مشی‌های سازمانی است. شرایط لازم برای ایفای وظایف سازمانی، در مرحله سازماندهی معین می‌شود.

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

**کنترل بازخورد:** این نوع کنترل ناظر به نتایج نهایی کار است. نمونه مشهور کنترل بازخورد، دماپا یا ترموستات است.

**هر فعالیت جمعی ناظر به هدف، مستلزم کنترل است.**

### زمینه‌های پداگوژیکی مدیریت آموزشی

- اصول عمومی مدیریت در همه سازمان‌ها اعم از آموزشی و غیرآموزشی کاربرد دارد (مدیریت مالی، مدیریت کارگزینی و پرسنلی، روابط انسانی، گستره سازمانی و مانند اینها).



- چون مؤسسات آموزشی از جهت مهمی با دیگر سازمانها تفاوت دارند، پس مدیریت خاصی هم می‌طلبند (گلاتر، ۱۹۷۲).
- نهادهای تربیتی جای مناسبی برای تحمیل اصول خشک و انعطاف‌ناپذیر صنعت و تجارت نیست زیرا این نوع مدیریتها برای افزایش سوددهی اعمال می‌شوند.
- تایلور می‌گوید که علم مدیریت چه در زمینه نظری و چه در زمینه عملی بیشتر با فعالیت‌های صنعتی و تجاری ارتباط دارد که ذاتاً با فعالیت‌های آموزشی متفاوتند.

## شش زمینه مشخص برای تمییز مدیریت آموزشی از مدیریت سایر سازمانها

۱. اهداف آموزشی پیچیده هستند.
  ۲. نقطه تمرکز اصلی سازمان‌های آموزشی انسان‌ها و فرایند یاددهی-یادگیری است که پرابهام و پیچیده است. زیرا در این فرایند تفاوت‌های فردی، تعامل گروهی موقعیت خلاق معیارهای ارزشی و ... دخالت دارند که به اندازه کافی پیچیده هستند.
  ۳. سنجش میزان موفقیت سازمان‌های تربیتی در تحقق اهداف سازمانی مشکل بوده است. هر نوع ارزیابی عملکرد سازمان‌های آموزشی مستلزم یک فرایند طولانی است.
  ۴. مدیران آموزشی اغلب دارای پیشینه حرفه‌ای مشترک و نظام ارزش‌ها و تجارب کم و بیش یکسانی هستند. در کار خود استقلال دارند و شاگردان چاره‌ای جز قبول برنامه و محتوای تعیین شده ندارند.
  ۵. ساختار سازمانی و مدیریتی مؤسسات آموزشی پراکنده است که با رشته ظریفی به هم پیوسته‌اند.
- دانشگاه، دانشکده‌ها گروه‌های آموزشی و واحدهای دیگر درون سازمانی که نوعی پراکندگی در مراکز تصمیم‌گیری ایجاد می‌کند.
  - مدیران آموزشی از یک سو مسئولیت اجرایی دارند از سوی دیگر در تصمیم‌سازی مؤثرند.
  - ۶. بیشتر مدیران سطح بالا و میانی در دانشگاه‌ها متخصصان هستند و وقت کمتری برای جنبه‌های مدیریتی کار خود صرف می‌کنند.
  - آنها بیشتر در برابر دانشجویان خود متعهدند نه در برابر مدیران سطح بالا.
  - سازمان‌های آموزشی سازمان متخصصان هستند. تخصص نوعی اقتدار ایجاد می‌کند که با اقتدار متخصصان دیگر در تعارض قرار می‌گیرد.

### نتیجه

- این زمینه‌های تفاوت ایجاد می‌کند که در انتخاب نظریه‌ها و مدل‌ها و کاربرد آنها در مدیریت مؤسسات آموزشی با احتیاط عمل کنیم.
- در این مورد نیاز به ارزشیابی دقیق آنها و ایجاد تغییرات لازم وجود دارد.
- مدیریت محیط آموزشی نمی‌تواند مبتنی بر روابط ساده و بوروکراتیک باشد.
- این روابط باید براساس احترام به شخصیت فردی و اقتدار گروهی و تخصصی آنان در سازمان استوار باشد.



## انواع سازمان‌های آموزشی

کارلسون سازمان‌های آموزشی را به دو گروه "اهلی" و "وحشی" تقسیم می‌کند:

### اهلی

۱. در برابر فشارهای محیطی مقاوم هستند.
۲. مشکل مالی کمتری دارند زیرا پشتیبانی مالی به کیفیت بازده آنان بستگی ندارد.
۳. تنازع بقا مطرح نیست و بقای آنها تضمین شده است.
۴. توسط خود جامعه محافظت می‌شوند.

### وحشی

۱. بقای آنها تضمین شده نیست و باید برای بقا خود تلاش کنند.
۲. هر نوع فشار بیرونی را باید تحمل کنند.
۳. در شرایط حساس آسیب‌پذیر هستند.
۴. از لحاظ مالی باید به خود متکی باشند.
۵. پشتیبانی مالی احتمالی از آنها بستگی کامل به کیفیت بازدهی و کارایی‌شان دارد.
۶. ناچار از روش‌های نو و غیرسنتی استفاده می‌کنند که نیازمند مدیریت کارآمد است.

## نظریه‌ها و مدل‌های مدیریت در دانشگاه‌ها

تلقی عمومی از مدیریت یک فعالیت عملی، برخورد با موقعیت‌های واقعی و دوری از مفاهیم نظری است. متخصصان تربیتی احساس احترام توأم با تردید نسبت به نظریه و تئوری دارند. احترام به‌خاطر اینکه تئوری را حاصل مطالعات زیاد و تفکر پیچیده می‌دانند. تردید به‌دلیل روشن نبودن مفاهیم و اصول نظریه‌ها و کاربرد عملی آن در تصمیم‌گیری روزانه. نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهند که کاربرد تئوری به‌عنوان راهنمای عمل به‌طور روشن در میان مدیران معمول نیست و برخی از آنها اظهار می‌دارند که مدیریت تئوری‌پرداز نیست.

باید توجه داشت:

- تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری در مدیریت یک فعالیت دلخواه نیست.
- تأثیر تئوری و مفاهیم نظری در فرایند مدیریت ضمنی و غیرمستقیم است.
- تئوری‌ها در واقع چارچوب‌های تصمیمات و فعالیت‌های مدیریتی هستند.
- هیچ چیز عملی‌تر از یک تئوری خوب نیست. نظریه یا تئوری در خدمت فرایند تصمیم‌گیری عقلانی و مبتنی بر تفکر است.

## سه دلیل عمده برای پشتیبانی تئوری از عمل در فرایند مدیریت

۱. هر تجربه عملی نیازمند توضیح و تبیین نظری و هر نظریه‌ای نیازمند ارائه یک نمونه عملی است. ما مجبوریم الگوها و چارچوب‌هایی ایجاد کنیم تا کارهای پیچیده زندگی روزمره سازمان خود را رهبری کنیم.



۲. آشنایی با استدلال‌های تئوریکه موجب ایجاد بصیرتی می‌شود که می‌توان براساس آن تجربیات دیگران را به خوبی درک کرد و آنها را در سازمان خود به کار گرفت یا تجارب قبلی خود را با شرایط جدید تعبیر و تفسیر کرد و آنها را با موقعیت تازه تطبیق داد.

۳. نظریه‌ها افق‌های تازه‌ای به روی ما می‌گشایند که در آن هم نظریه‌پردازان و هم آنهايي که در عمل درگیر فعالیت‌های مدیریتی هستند همانند هم دارای ایده‌ها، باورها و مبانی مشترکی برای تشخیص مسائل و یافتن راه‌حل‌های آنها و همچنین اقدام و عمل هستند. یک مدیر قوی به سختی می‌تواند ادبیات غنی و گسترده‌ای را که تئوری‌ها، پژوهش‌ها و مطالعات نظری مختلف فراهم کرده است، نادیده انگارد.

تئوری می‌تواند به‌عنوان معیاری برای ارزیابی راه‌حل‌های متفاوت و انتخاب آنها برای از میان برداشتن مشکلات درون مؤسسه باشد.

- تئودوسین<sup>۲</sup> می‌نویسد: دانشمند می‌خواهد پدیده‌ها را بفهمد تا به تولید علم بپردازد در حالیکه مدیر می‌خواهد پدیده‌ها را بفهمد تا بتواند انتخاب‌های مختلفی را که در برابر او برای تصمیم و عمل قرار دارند، با توجه به آثار و نتایجی که می‌توانند به‌بار بیاورند، ارزش سنجی کند.
- پس تئوری می‌تواند به‌عنوان معیاری برای ارزیابی راه‌حل‌های متفاوت و انتخاب آنها برای حل مشکلات باشد.

### ماهیت کاربرد تئوری در مدیریت آموزشی

تئوری واحدی که بتواند همهٔ مسائل مدیریت آموزشی را تبیین کند وجود ندارد. ماهیت مسائل آموزشی و مدیریت آن با ماهیت پدیده‌های طبیعی کاملاً متفاوت است. بنابراین تئوری‌ها یا نظریه‌های تربیتی و به‌طور کلی علوم انسانی همانند تئوری‌های موجود در علوم طبیعی نیستند.

تئوری‌های علمی به تبیین واقعیت عینی می‌پردازند که پدیده‌های دائمی و نسبتاً پایدار هستند. در صورتی که تئوری‌ها در علوم تربیتی درصدد تبیین موقعیت‌های گذرا و در حال تغییر دائمی هستند که می‌توانند از زوایای مختلف مشاهده شوند. بنابراین، به توصیف پدیده‌ها می‌پردازند نه بیان حقیقت.

تئوری‌های تربیتی ضعیف‌تر از تئوری‌های علوم طبیعی هستند. در علوم تربیتی ممکن است چند دیدگاه یا تئوری همزمان درست و معتبر باشند. تئوری‌های مدیریت آموزشی به‌عنوان راه‌های مختلفی برای توصیف و تبیین پدیده‌های آموزشی تلقی می‌شوند تا حقایق مطلق علمی. با انتخاب یک تئوری تمایل خود را به جدایی از تئوری‌های دیگر یا راه‌های دیگر فهم پدیده‌ها ابراز می‌داریم.

### مشخصه‌های اصلی تئوری‌های مدیریت آموزشی

۱. آنها معیارهایی هستند که باورهای ما دربارهٔ ماهیت سازمان‌های آموزشی و رفتارهای افراد درون آنها را تحت تأثیر قرار می‌دهند.

<sup>۲</sup> - Theodosin



۲. تئوری‌ها بیشتر انتخابی هستند. انتخاب یکی به معنی ناپدید شدن دیگری است. اما باید توجه داشت که مدارس و دانشگاه‌ها بسیار پیچیده‌تر از آن هستند که بتوان آنها را از یک دیدگاه یا براساس یک تئوری خاص مورد تجزیه و تحلیل قرار داد.

۳. تئوری‌های مدیریت آموزشی اغلب براساس مشاهدات مبتنی بر روش‌شناسی علمی فرایند مدیریت در مؤسسات آموزشی شکل گرفته‌اند. این نوع تئوری‌ها گاهی به اصطلاح تئوری زمینه‌ای (grounded theory) نامیده می‌شوند. خلق تئوری زمینه‌ای راهی برای رسیدن به نظریه‌ای است که کاملاً با موارد استفاده آن تطابق دارد. بنابراین تئوری در مدیریت آموزشی در واقع نوعی معیار انتخابی است که براساس مشاهدات منظم و علمی در یک سازمان آموزشی تدوین یافته باشد.

### تئوری‌های مدیریت آموزشی

برخی ترجیح می‌دهند که تئوری‌های مدیریت آموزشی را در دسته‌بندی محدودی مورد مطالعه قرار دهند و بیشتر روی راهکارها و مفاهیمی که برای تبیین مسائل به کار می‌روند تأکید داشته باشند. مثلاً بولمن و دیل<sup>۳</sup> در تحلیل ماهیت سازمان‌ها آنها را از سه دیدگاه روان‌شناسی شخصیت (خصوصیات فردی)، عقلانی و قدرت مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌دهند.

تئودوسین سازمان‌های تربیتی را از چهار دیدگاه محیط، ساختار سازمانی، تعامل گروهی و فرد مورد بررسی قرار می‌دهد. الستروم<sup>۴</sup> بر روی مدل‌های تحلیلی-عقلانی، عملی-عقلانی، سیاسی، ابهامی (ambiguity) و پدیدارشناسی تأکید می‌ورزد. بالاخره سرجیووانی<sup>۵</sup> چهار دیدگاه را مورد بحث قرار می‌دهد که بر پایه کارآمدی، شخص، سیاست و دیدگاه‌های فرهنگی استوار است. در این قسمت تئوری‌ها و راهکارهای اصلی در پنج گروه عمده طبقه‌بندی و به عنوان تئوری‌های مدیریت آموزشی مورد توجه قرار گرفته است. این مدل‌ها از لحاظ کاربردی ویژگی‌های متفاوتی دارند که می‌توانند با توجه به ماهیت مؤسسات آموزشی مورد استفاده قرار گیرند.

این پنج مدل که هر یک شامل چند تئوری مدیریت آموزشی می‌شود، عبارتند از:

- رسمی (Formal)
- مردم‌سالاری (Democratic)
- سیاسی (Political)
- ذهنی (Subjective)
- ابهامی (Ambiguity)

تحلیل هر یک از این پنج مدل یا تئوری شامل بررسی چهار عامل یا ملاک اصلی خواهد بود که به‌عنوان چارچوب آن مدل به حساب می‌آیند و در تشخیص مدل‌ها از یکدیگر نقش ارزشمندی دارند. این چهار عامل یا ملاک عبارتند از:

۱- میزان توافق و آگاهی کارکنان از اهداف و مقاصد سازمان،

۲- معنا و اعتبار ساختار سازمانی در مؤسسات آموزشی،

<sup>۳</sup> - Bolman & Deal

<sup>۴</sup> - Ellstrom

<sup>۵</sup> - Sergiovanni





۳- روابط سازمان آموزشی با محیط اطراف،

۴- مناسب‌ترین راهبرد رهبری برای سازمان‌های آموزشی.

چهار معیار و ملاکی که برشمردیم نشان‌دهنده تفاوت‌های وسیع در راهکارهایی است که تئوری‌های مختلف برای حل مسائل سازمانی ارائه داده‌اند. وجود این تفاوت‌های وسیع نیز به نوبه خود دلیل قابل قبولی برای انتخابی بودن آنها در مدیریت یک سازمان است. زیرا شناخت ما از پدیده‌ها یا به‌طور کلی جهان پیرامون مان همان واقعیتی نیست که در نفس خود است. هر یک از ما با تعبیر و تفسیر شخصی خود از آنها برداشت می‌کنیم و بر طبق الگوهای معنی‌داری در برابر آنها واکنش نشان می‌دهیم. با تشریح تفاوت دیدگاه‌های این تئوری‌ها، درباره ماهیت سازمان‌های آموزشی و مدیریت آنها، اطلاعاتی به‌دست خواهیم آورد که ما را در تحلیل عملکرد سازمان‌ها و مدیران آنها و یا طراحی ساختار سازمانی برای مؤسسات آموزشی یاری خواهد کرد.

## مدل‌های رسمی مدیریت آموزشی

مدل رسمی یک مفهوم کلی است که برای تحت پوشش قراردادن چند تئوری به‌کار می‌رود و راهکارهایی مشابه و نه یکسان در مدیریت آموزشی ارائه می‌دهند که عبارتند از:

• تئوری ساختاری (Structural Theory)

• تئوری سیستم‌ها (System Theory)

• تئوری بوروکراسی (Bureaucratic Theory)

• تئوری عقلانی (Rational Theory)

• تئوری سلسله‌مراتبی (Hierarchical Theory)

همه این تئوری‌ها روی عوامل اداری رسمی و ساختار سازمانی تأکید می‌ورزند و تمرکز اصلی آنها روی پیگیری اهداف از طریق راهکارهای عقلانی است. مشخصات ویژه این تئوری‌ها چنین توصیف می‌شود:

۱. در مدل‌های رسمی فرض بر اینست که سازماندهی مؤسسات آموزشی بر مبنای نظام سلسله‌مراتبی است و در آن مدیران وسایل و ابزارهای عقلانی را برای رسیدن به اهداف توافق‌شده سازمانی به‌کار می‌گیرند.

۲. اعمال قدرت مدیران براساس موقعیت رسمی آنها در سلسله‌مراتب اداری مشروعیت پیدا می‌کند و دستورات آنها برای کلیه کارکنان تحت پوشش و برای تمام فعالیت‌ها قابل قبول و اجراست.

**مدل‌های رسمی مدیریت آموزشی با وجود تفاوت‌هایی که دارند در مشخصه‌های زیر مشترک هستند:**

۱- تئوری‌های این مدل سازمان را به عنوان یک سیستم و یا نظام تلقی می‌کنند. هر سیستم متشکل از اجزائی است که ارتباط و تعامل (Interaction) آنها نوعی کلیت معنی‌دار را نشان می‌دهد.

۲- مدل‌ها یا تئوری‌های رسمی به ساختار اداری و رسمی سازمان اهمیت خاصی قائل هستند. این ساختار اداری و رسمی اغلب به‌صورت یک چارت سازمانی که نمایانگر روابط سازمانی و سلسله‌مراتب اعمال قدرت در میان اعضای سازمان می‌باشد، نمایش داده می‌شود. ساختار سازمانی رسمی به ارتباطات و برخوردهای غیررسمی در درون مدارس یا دانشگاه‌ها اعتبار چندانی قائل نیست. اما به جنبه‌های رسمی و ثبات سازمانی تأکید دارد.



۳- در این تئوری‌ها ساختار اداری سازمان سلسله مراتبی است. چارت سازمانی بر ارتباط عمودی میان کارکنان تأکید دارد. در مؤسسات آموزشی کارکنان در برابر رئیس بخش خود مسئولند و رؤسا یا مدیران بخش‌های مختلف هم به نوبه خود در برابر بالا دست‌های خود پاسخگو هستند. این شکل سلسله مراتبی ابزار کنترل مناسبی در دست رؤسا و یا رهبران سازمان هستند. بیشتر مدارس و دانشگاه‌ها بر اساس این مدل‌ها یا تئوری‌ها شکل گرفته‌اند. بنابراین، تاکنون به صورت ایستا مبتنی بر سلسله مراتب و دارای ویژه‌گی متولیانه (Paternalistic) باقی مانده‌اند و از لحاظ داخلی ساختار عمودی قدرت را حفظ کرده‌اند.

۴- تمام تئوری‌های مربوط به مدل رسمی مدارس و دانشگاه‌ها را به‌صورت سازمان‌هایی که اهداف مشخصی را تعقیب می‌کنند، در نظر می‌گیرند. سازمان آموزشی از نظر این تئوری‌ها دارای اهداف و مقاصد رسمی هستند که بایستی به‌وسیله مدیران و کارکنان تأمین شوند. برای مثال، لیوینگستون<sup>۶</sup> ادعا می‌کند که در این تئوری‌ها سازمان و اهداف آن به‌طور جدائی ناپذیری به‌هم تنیده شده‌اند. او اضافه می‌کند «هر سازمانی ... دارای اهدافی است که به‌خاطر تحقق آن به‌وجود آمده‌است. داشتن هدف یک صفت ذاتی برای سازمان محسوب می‌شود».

در یک سازمان مبتنی بر سلسله مراتب، رؤسا و یا مدیران سازمان در تعیین اهداف سازمان مورد اداره خود نقش کلیدی و رهبری دارند. مدیران موفق در چنین سازمان‌هایی هدف-محور (goal - oriented) هستند و میزان موفقیت آنها بستگی دارد به اینکه تا چه حد می‌توانند نظرات خود را برای توسعه و پیشرفت مدرسه و یا دانشگاه خودشان اعمال کنند.

۵- تئوری‌های مربوط به مدل رسمی فرضشان بر این است که تصمیمات مدیریتی از طریق یک فرایند عقلانی اتخاذ می‌شوند.

تمام گزینه‌ها و راهکارها در این تئوری‌ها در ارتباط با اهداف سازمان مورد بررسی و ارزشیابی قرار می‌گیرند. به‌عبارت دیگر راهکارها در این مدل طوری انتخاب می‌شوند که رسیدن به اهداف را تسهیل کنند. جوهر اصلی این تئوری‌ها آن است که تصمیم‌سازی یک فرایند خاص عقلانی است. طرفداران این مدل انتخاب‌ها و تصمیم‌های مدیریتی را به‌عنوان ابزارهای عقلی و منطقی برای رسیدن به اهدافی که به‌صورت جملات و عبارات رسمی بیان شده‌اند، در نظر می‌گیرند.

۶- قدرت رهبران در این تئوری‌ها به‌عنوان محصول اصلی موقعیت اداری آنان در سازمان معرفی می‌شود. یعنی مدیران قدرت خود را به این دلیل که نقش آنها در مدرسه و دانشگاه ایجاب می‌کند، به سایر کارکنان تحمیل می‌کنند. مطابق نظر فرگوسن<sup>۷</sup> مدیران و رهبران سازمان‌های آموزشی قدرت مشروع خود را براساس روح اداری حاکم بر آن سازمان اعمال می‌کنند.

۷- طبق این گروه از تئوری‌ها (مدل‌های رسمی) سازمان‌های کوچک می‌توانند روی سازمان‌های بزرگی که به آن وابسته‌اند حساب کنند. مثلاً گروه‌های آموزشی می‌توانند روی دانشکده‌ها و آنها روی مدیران دانشگاه و دانشگاه هم روی وزارت علوم حساب کنند همین‌طور است در مورد مدارس، ادارات آموزش و پرورش شهر و اداره کل آموزش و پرورش استان ... که نیازها و مشکلاتشان را رفع خواهد کرد. بنابراین، در برابر آنها نیز مسئول هستند. یعنی رؤسای دانشکده‌ها پاسخگوی عملکردهای دانشکده خود در برابر رؤسای دانشگاه‌ها و مدیران مدارس در برابر آموزش و پرورش و یا ... هستند. اما در داخل حوزه مدیریتی خودشان از هر لحاظ آزادی عمل دارند.

<sup>۶</sup> - Livingstoene

<sup>۷</sup> - Ferguson



این هفت ویژگی کم و بیش در هر یک از تئوری‌های رسمی دیده می‌شوند. به عبارت دیگر این گروه تئوری‌ها دارای یک سری ویژگی‌های انحصاری و یک سری ویژگی‌های مشترک هستند، که موجب طبقه‌بندی آنها در یک گروه بزرگ به نام مدل‌های رسمی شده‌اند.

عوامل اصلی این تئوری‌ها اغلب از نظر مفهومی یکی هستند ولی تحت نام‌های متفاوت مورد بحث قرار گرفته‌اند. هر یک از تئوری‌ها روی عوامل خاصی تأکید بیشتر دارند. اما اجزای اصلی تئوری تقریباً در همه نظریه‌های این گروه دیده می‌شوند.

## آزمون خودسنجی

- ۱ - در کدام موقعیت بهتر است سبک رهبری وظیفه‌مدار برگزیده شود؟
  ۱. اعتبار تصمیم‌گیری برای مدیر در مورد افراد گروه اندک باشد
  ۲. زیردستان در کار خود خبره بودند و مستقل عمل کنند
  ۳. زیردستان از لحاظ مقام با مدیر هم رده باشند
  ۴. زیردستان از لحاظ مشورت و گرفتن دستورالعمل به مدیر متکی باشند
- ۲ - زمانی که مدیریت آموزشی تحت تأثیر اصول مدیریت علمی واقع شد، مفهوم «تولیدکنندگان» به کدام گروه اطلاق می‌گردید؟
  ۱. دانش‌آموزان
  ۲. معلمان
  ۳. مدیران آموزشی
  ۴. هر سه مورد
- ۳- اگر بخواهیم سازمان مدرسه را از دیدگاه نظریه کلاسیک مدیریت تحلیل کنیم، آن را چگونه سیستمی فرض خواهیم کرد؟
  ۱. اجتماعی
  ۲. باز
  ۳. بسته
  ۴. طبیعی
- ۴- کدام یک از مفروضات به نظریه‌های جدید مدیریت مربوط است؟
  ۱. اختیار حق ویژه شخصی است که مقام رهبری را عهده‌دار است.
  ۲. حداکثر بازده در محیطی سرشار از رقابت حاصل می‌شود.
  ۳. حسن روابط انسانی ضروری است تا زیردستان از تصمیمات مافوق اطاعت کنند.



۴. حسن روابط انسانی از لحاظ کار گروهی و رفع نیازهای فردی اعضای گروه ضرورت دارد.

### پاسخ نامه

۱: گزینه ۴ صحیح است

۲: گزینه ۲ صحیح است

۳: گزینه ۳ صحیح است

۴: گزینه ۴ صحیح است



## خدمات بنیاد آموزشی - پژوهشی ساما مجری منابع آزمون دکتری

- ✓ ارائه سئوالات و پاسخهای تشریحی آزمون دکتری سراسری و آزاد با ذکر منابع طراحی سئوالات.
- ✓ ارائه بسته های آموزشی آمادگی آزمون دکتری (PhD)
- ✓ مشاوره در تدوین مقالات علمی - پژوهشی جهت تسهیل قبولی در فرآیند مصاحبه تخصصی ورودی مقطع دکتری
- ✓ بسته روش های نگارش مقالات علمی - پژوهشی و ISI.
- ✓ بسته مرور سریع ( نکته و تست ) ویژه آزمون دکتری .
- ✓ بسته موفقیت در مصاحبه آزمون دکتری.
- ✓ بسته فوت و فن های قبولی در آزمون دکتری.

[www.iransama.org](http://www.iransama.org)

**همیشه فقط یک تصمیم صحیح برای تحقق رویای شما کافی است.**

تلفن های تماس ( در وقت اداری ) :

۰۲۱۲۲۸۷۶۶۴۹ - ۰۲۱۲۲۸۷۶۶۳۸ - ۰۲۱۲۲۸۵۹۹۶۴

تلفن های پشتیبانی (از ۹ صبح تا ۹ شب):

۰۹۳۵۵۸۷۸۱۸۷ - ۰۹۱۹۲۰۰۸۳۹۴ - ۰۹۳۷۵۳۰۸۹۰۰



[www.iransama.org](http://www.iransama.org)

تلفن های پشتیبانی و مشاوره رایگان: ۰۲۱۲۲۸۷۶۶۳۸ - ۰۲۱۲۲۸۵۹۹۶۴ - ۰۹۱۹۰۴۱۸۷۲۷ - ۰۹۱۹۰۴۱۸۷۳۷