



دانشگاه ساری نور

مدیریت مراکز راهنمایی و مشاوره

دکتر مهدی محمودی دکتر امیرحسین محمودی

امروزه کتاب‌خوانی و علم‌آموزی، نه تنها یک وظیفه‌ی ملی، که یک واجب دینی است.

مقام معظم رهبری

در عصر حاضر یکی از شاخصه‌های ارزیابی رشد، توسعه و پیشرفت فرهنگی هر کشوری میزان تولید کتاب، مطالعه و کتاب‌خوانی مردم آن مرز و بوم است. ایران اسلامی نیز از دیرباز تاکنون با داشتن تمدنی چندهزارساله و مراکز متعدد علمی، فرهنگی، کتابخانه‌های معتبر، علما و دانشمندان بزرگ با آثار ارزشمند تاریخی، سرآمد دولت‌ها و ملت‌های دیگر بوده و در عرصه‌ی فرهنگ و تمدن جهانی به‌سان خورشیدی تابناک همچنان می‌درخشد و با فرزندان نیک‌نهاد خویش هنرنمایی می‌کند. چه کسی است که در دنیا با دانشمندان فرزانه و نام‌آور ایرانی همچون ابوعلی سینا، ابوریحان بیرونی، فارابی، خوارزمی و ... همچنین شاعران برجسته‌ای نظیر فردوسی، سعدی، مولوی، حافظ و ... آشنا نباشد و در مقابل عظمت آنها سر تعظیم فرود نیاورد. تمامی این افتخارات ارزشمند، برگرفته از میزان عشق و علاقه فراوان ملت ما به فراگیری علم و دانش از طریق خواندن و مطالعه منابع و کتاب‌های گوناگون است. به شکرانه‌ی الهی، تاریخ و گذشته ما، همیشه درخشان و پربار است. ولی اکنون در این زمینه در چه جایگاهی قرار داریم؟ آمار و ارقام ارائه‌شده از سوی مجامع و سازمان‌های فرهنگی در مورد سرانه‌ی مطالعه‌ی هر ایرانی، برایمان چندان امیدوارکننده نمی‌باشد و رهبر معظم انقلاب اسلامی نیز از این وضعیت بارها اظهار گله و ناخشنودی نموده‌اند.

کتاب، دروازه‌ای به سوی گستره‌ی دانش و معرفت است و کتاب خوب، یکی از بهترین ابزارهای کمال بشری است. همه‌ی دستاوردهای بشر در سراسر عمر جهان تا آنجا که قابل کتابت بوده است، در میان دست‌نوشته‌هایی است که انسان‌ها پدید آورده و می‌آورند. در این مجموعه‌ی بی‌نظیر، تعالیم الهی، درس‌های پیامبران به بشر، و همچنین علوم مختلفی است که سعادت بشر بدون آگاهی از آنها امکان‌پذیر نیست. کسی که با دنیای زیبا و زندگی‌بخش کتاب ارتباط ندارد بی‌شک از مهم‌ترین دستاوردهای انسانی و نیز از بیشترین معارف الهی و بشری محروم است. با این دیدگاه، به‌روشنی می‌توان ارزش و مفهوم رمزی عمیق در این حقیقت تاریخی را دریافت که اولین خطاب خداوند متعال به پیامبر گرامی اسلام (ص) این است که «بخوان!» و در اولین

سوره‌ای که بر آن فرستاده‌ی عظیم‌الشان خداوند، فرود آمده، نام «قلم» به تجلیل یاد شده‌است: «إِقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ. الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ» در اهمیت عنصر کتاب برای تکامل جامعه‌ی انسانی، همین بس که تمامی ادیان آسمانی و رجال بزرگ تاریخ بشری، از طریق کتاب جاودانه مانده‌اند.

دانشگاه پیام‌نور با گستره‌ی جغرافیایی ایران‌شمول خود با هدف آموزش برای همه، همه‌جا و همه‌وقت، به‌عنوان دانشگاهی کتاب‌محور در نظام آموزش عالی کشورمان، افتخار دارد جایگاه اندیشه‌سازی و خردورزی بخش عظیمی از جوانان جویای علم این مرز و بوم باشد. تلاش فراوانی در ایام طولانی فعالیت این دانشگاه انجام پذیرفته تا با بهره‌گیری از تجربه‌های گرانقدر استادان و صاحب‌نظران برجسته کشورمان، کتاب‌ها و منابع آموزشی درسی شاخص و خودآموز تولید شود. در آینده هم، این مهم با هدف ارتقای سطح علمی، روزآمدی و توجه بیشتر به نیازهای مخاطبان دانشگاه پیام‌نور با جدیت ادامه خواهد داشت. به‌طور قطع استفاده از نظرات استادان، صاحب‌نظران و دانشجویان محترم، ما را در انجام این وظیفه‌ی مهم و خطیر یاری‌رسان خواهد بود. پیشاپیش از تمامی عزیزانی که با نقد، تصحیح و پیشنهادهای خود ما را در انجام این وظیفه‌ی خطیر یاری می‌رسانند، سپاسگزاری می‌نماییم. لازم است از تمامی اندیشمندانی که تاکنون دانشگاه پیام‌نور را منزلگاه اندیشه‌سازی خود دانسته و ما را در تولید کتاب و محتوای آموزشی درسی یاری نموده‌اند، صمیمانه قدردانی گردد. موفقیت و بهروزی تمامی دانشجویان و دانش‌پژوهان عزیز آرزوی همیشگی ما است.

دانشگاه پیام‌نور

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 علم‌است 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 هاثورن.....
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 فرانویین.....
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 - پرستلی 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 (۱۲۲۸-۱۳۳۲)	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	۱۳۶
در این دوره (۱۳۴۵-۱۳۵۸).....	
۵-۱-۶ دوره طراحی و اجرا و گسترش برنامه راهنمایی و مشاوره در قالب سازمان انجمن اولیا و	۱۳۸
مربیان (۱۳۵۸-۱۳۸۹).....	
۶-۱-۶ دوره گسترش و تثبیت خدمات راهنمایی و مشاوره آموزش و پرورش در افق ۱۴۰۴ (۱۳۸۹)	۱۴۱
تاکنون).....	
۲-۶ 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
۱-۷ تعریف اخلاق حرفه‌ای.....	۱۵۳
۲-۷ تاریخچه اخلاق حرفه‌ای.....	۱۵۵
۳-۷ ضرورت اخلاق حرفه‌ای.....	۱۵۵
۴-۷ هدف‌ها و فواید رعایت اصول و ملاک‌های اخلاقی.....	۱۵۶
۵-۷ رفتار اخلاقی و اجزاء آن.....	۱۵۷
۶-۷ نظام‌نامه اخلاقی.....	۱۵۸
۷-۷ ملاحظات اخلاقی در مشاوره.....	۱۵۹
۸-۷ تصمیم‌گیری اخلاقی.....	۱۶۰
۹-۷ احترام به حقوق مراجعان.....	۱۶۲
۱۰-۷ نقش راهبردی اخلاق حرفه‌ای در سازمان‌ها.....	۱۶۳
۱۱-۷ 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، مواجهه 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 شده است 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 شده است.

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 گرفته است 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 شده است.

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 هماهنگ‌شده 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 عبارت‌است 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، تحت نظر بودن همه فعالیت‌ها، وجود مجموعه‌ای از منابع در سازمان، همکاری و تشریک مساعی، منطق و عقلانیت در فعالیت‌های سازمان.

پس می‌توان پذیرفت که سازمان عبارت‌است 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».

۳-۱ 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:

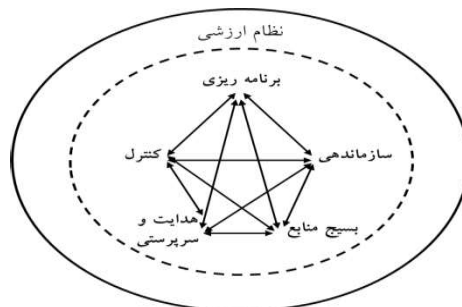
(۱) آزمایش‌پذیر بودن؛ (۲) تکرارپذیر بودن؛ (۳) تجربه‌پذیر بودن؛ (۴) تعمیم‌پذیر بودن؛ (۵) قابلیت یاددهی و یادگیری داشتن و (۶) برخورداری از روش‌شناسی علمی است. پس هرگاه از «علم مدیریت» سخن می‌گوییم منظورمان مجموعه‌ای از مبانی، اصول، قوانین، نظریه‌ها، تعاریف، مفاهیم، مفروضات و روش‌هایی است که به‌وسیلهٔ صاحب‌نظران 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 شخصیتی، 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 ازپیش‌تعیین‌شدهٔ 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 محقق شوند. 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)

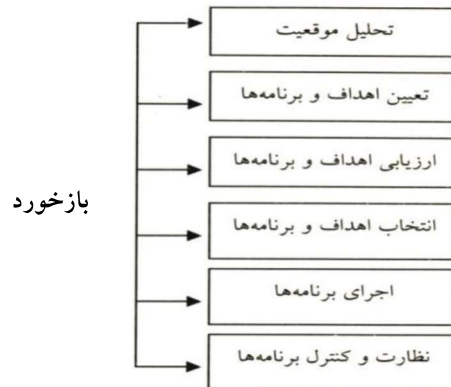
در ادامه هریک از کارکردهای مزبور به طور خلاصه شرح داده شده‌اند:

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 تغییر 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 هرکدام از برنامه‌ها و انتخاب نهایی تأثیری گذارد.
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 اجرانشوند یا خوب اجرانشوند 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. هنگامی که 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. به‌عبارت دیگر، 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.