



# مقدمات مدیریت آموزشی

(رشته علوم تربیتی)

دکتر علی علاقه بند

## بسم الله الرحمن الرحيم

### پیشگفتار ناشر

کتاب‌های دانشگاه پیام نور حسب مورد و با توجه به شرایط مختلف یک درس در یک یا چند رشته دانشگاهی، به صورت کتاب درسی، متن آزمایشگاهی، فرادرسی، و کمک‌درسی چاپ می‌شوند.

**کتاب درسی** ثمره کوشش‌های علمی صاحب اثر است که براساس نیازهای درسی دانشجویان و سرفصل‌های مصوب تهیه و پس از داوری علمی، طراحی آموزشی، و ویرایش علمی در گروه‌های علمی و آموزشی، به چاپ می‌رسد. پس از چاپ ویرایش اول اثر، با نظرخواهی‌ها و داوری علمی مجدد و با دریافت نظرهای اصلاحی و متناسب با پیشرفت علوم و فناوری، صاحب اثر در کتاب تجدیدنظر می‌کند و ویرایش جدید کتاب با اعمال ویرایش زبانی و صوری جدید چاپ می‌شود.

**متن آزمایشگاهی (م)** راهنمایی است که دانشجویان با استفاده از آن و کمک استاد، کارهای عملی و آزمایشگاهی را انجام می‌دهند.

**کتاب‌های فرادرسی (ف) و کمک‌درسی (ک)** به منظور غنی‌تر کردن منابع درسی دانشگاهی تهیه و بر روی لوح فشرده تکثیر می‌شوند و یا در وبگاه دانشگاه قرار می‌گیرند.

مدیریت تولید محتوا و تجهیزات آموزشی

## فهرست

|                                                                                                                                                                                           |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| پیشگفتار                                                                                                                                                                                  | نه        |
| طرح و اهداف کتاب                                                                                                                                                                          | یازده     |
| راهنمای مطالعه                                                                                                                                                                            | دوازده    |
| <b>بخش یکم: مفاهیم و اصول سازمان مدیریت</b>                                                                                                                                               | <b>۱</b>  |
| <b>فصل یکم: مقدمه</b>                                                                                                                                                                     | <b>۳</b>  |
| بازنگری اصلاحات و مفاهیم / خودآزمایی                                                                                                                                                      |           |
| <b>فصل دوم: سازمان مدیریت</b>                                                                                                                                                             | <b>۷</b>  |
| تعریف سازمان / انواع سازمان / تعریف مدیریت / فراگرد مدیریت / تجزیه فراگرد مدیریت / کارکردهای مدیریت / ضرورت آموزش مدیریت / شیوه‌های مطالعه مدیریت / بازنگری مفاهیم و اصلاحات / خودآزمایی. |           |
| <b>فصل سوم: تصمیم‌گیری</b>                                                                                                                                                                | <b>۲۵</b> |
| تعریف تصمیم‌گیری / مراحل تصمیم‌گیری / انواع تصمیمات / شرایط تصمیم‌گیری / تصمیم‌گیری و مدیریت / بازنگری مفاهیم و اصلاحات / خودآزمایی                                                       |           |

#### ۳۹ فصل چهارم: تعیین اهداف و برنامه‌ریزی

تعریف برنامه‌ریزی / فراگرد برنامه‌ریزی / هدف‌ها / هدف‌های گروهی و سازمانی / هدف‌های لفظ و واقعی / تغییر هدف‌ها / اهمیت هدف‌ها / ملاک‌های تعیین هدف / پیش‌نگری / بودجه‌بندی / تعیین خط و مشی / انواع برنامه‌ها / اهمیت برنامه‌ریزی / بازنگری مفاهیم و اصلاحات / خودآزمایی

#### ۵۳ فصل پنجم: سازماندهی و ساختار سازمانی

فراگرد سازماندهی / تقسیم‌کار و گروه‌بندی وظایف / هماهنگی / حیطه نظارت / وحدت فرمان / اختیار / تفویض اختیار / تمرکز و عدم تمرکز / صف و ستاد / سازمان ماتریس / نمودار سازمان / سازمان غیر رسمی / بازنگری مفاهیم و اصلاحات / خودآزمایی.

#### ۸۷ فصل ششم: هدایت و رهبری

تعریف رهبری / رهبری در مدیریت / مطالعه رهبری / سرپرستی / انگیزش / بازنگری مفاهیم و اصلاحات / خودآزمایی.

#### ۹۹ فصل هفتم: نظارت و کنترل

فراگرد کنترل / انواع کنترل / اهمیت کنترل / بازنگری و مفاهیم و اصلاحات / خودآزمایی.

#### ۱۰۵ فصل هشتم: ارتباط

فراگرد ارتباط / نمادهای ارتباط / ارتباط در سازمان‌ها / بازنگری مفاهیم و اصلاحات / خودآزمایی.

#### ۱۱۷ فصل نهم: پیشینه تفکر درباره مدیریت

مکتب‌ها و نظریه‌های مدیریت / مدیریت علمی / مدیریت اداری (نظریه کلاسیک سازمان) / بوروکراسی / نهضت روابط انسانی / نگرش رفتاری / مکتب علم مدیریت / نگرش سیستمی / مدیریت علم یا هنر؟ / بازنگری مفاهیم و اصلاحات / خودآزمایی.

- ۱۳۷ بخش دوم: مدیریت و رهبری آموزشی
- ۱۳۹ فصل دهم: مدیریت آموزش و پرورش
- تعریف مدیریت آموزش/ آموزش و پرورش و اهمیت آن/ بازنگری مفاهیم و اصلاحات/ خودآزمایی.
- ۱۴۷ فصل یازدهم: هدف‌های آموزش و پرورش
- مفروضات مربوط به هدف‌ها/ هدف‌ها/ ابعاد هدف‌ها و وظایف آموزش و پرورش رسمی/ بازنگری مفاهیم و اصلاحات/ خودآزمایی.
- ۱۵۵ فصل دوازدهم: سازمان و مدیریت نظام آموزشی
- مفروضات مربوط به سازمان و مدیریت/ شیوه‌های مدیریت در نظام آموزشی/ خودآزمایی.
- ۱۶۵ فصل سیزدهم: ویژگی‌های مدیریت آموزشی
- سطوح وظایف و مسئولیت‌ها/ اهمیت اجتماعی/ حساسیت عمومی/ پیچیدگی وظیفه/ نزدیکی روابط/ تربیت حرفه‌ای/ دشواری ارزشیابی/ بازنگری مفاهیم و اصلاحات/ خودآزمایی.
- ۱۷۳ فصل چهاردهم: وظایف مدیران آموزشی
- برنامه آموزشی و تدریس/ امور دانش‌آموزان/ امور کارکنان آموزشی/ روابط مدرسه و اجتماع/ تسهیلات و تجهیزات/ امور اداری و مالی/ خودآزمایی
- ۱۸۳ فصل پانزدهم: رهبری آموزشی
- تعریف رهبری آموزشی/ محیط آموزشی مؤثر/ وظایف رهبر آموزشی/ تربیت مدیران و رهبران آموزشی/ مهارت‌های سه گانه مدیریت/ ابعاد برنامه تربیت مدیر آموزشی/ بازنگری مفاهیم و اصلاحات/ خودآزمایی.
- ۱۹۷ بخش سوم: سازمان و مدیریت آموزش و پرورش در ایران
- ۱۹۹ فصل شانزدهم: نظام آموزش و پرورش در ایران
- مقدمه/ نظام آموزشی ایران در دوران پیش از اسلام/ نظام آموزشی در دوران اسلامی تا انقلاب مشروطیت/ مکتب/ مدرسه/ نظام آموزش و پرورش نوین/ خودآزمایی

۲۱۱ فصل هفدهم: مبانی قانونی، اهداف، سازمان و مدیریت  
آموزش و پرورش از انقلاب مشروطیت تا انقلاب اسلامی

قانون اساسی حکومت مشروطه / قوانین آموزش و پرورش / هدف‌های آموزشی /  
مشخصات نظام آموزش و پرورش ایران / فلسفه و هدف / سازمان و مدیریت /  
مدیریت و رهبری آموزشی / عملکردهای نظام آموزشی / خودآزمایی.

۲۴۵ فصل هجدهم: اهداف، سازمان و مدیریت آموزش و پرورش  
در نظام جمهور اسلامی

مبانی قانونی / قانون اهداف و وظایف وزارت آموزش و پرورش / سازمان و  
تشکیلات وزارت آموزش و پرورش / ساختار آموزشی / مدیریت مدارس /  
مشخصات کلی مدیران مدارس / طرح تغییر نظام آموزشی / ملاحظات کلی /  
خودآزمایی.

۲۶۷ کتابنامه

۲۶۹ واژه‌نامه

### پیشگفتار

از تشکیل نظام آموزش و پرورش رسمی در ایران بالغ بر هشتاد و پنج سال می‌گذرد. طی این مدت، بر اثر تحولات جامعه و اهمیت یافتن آموزش و پرورش در نظر مردم، نظام آموزشی کشور گسترش یافته و شمار آموزشگاه‌ها و دانش‌آموزان سال به سال افزایش پیدا کرده است. در نتیجه، مأموریت، اهداف و وظایف آن پیچیده‌تر و بار مسئولیت‌های آن سنگین‌تر شده است. در حال حاضر، رهبری و مدیریت نظام آموزشی در سطوح مختلف آن، یکی از وظایف دشوار جامعه به شمار می‌رود.

مؤسسات و مراکز تربیت معلم در نیم قرن گذشته، به منظور بهبود شرایط مدیریت در سطح کلاس به ترتیب حرفه‌ای معلمان پرداخته و توانسته‌اند که کیفیت امر تدریس و یادگیری را تا اندازه‌ای ارتقاء دهند. با وجود این، هنوز شمار کثیری از معلمان و دبیران کشور از بینش و دانش و مهارت‌های متناسب با حرفه معلمی برخوردار نیستند. مدیریت و رهبری در سطح مدارس و مدیریت امور آموزشی در سطح شهرها و مناطق هنوز اهمیت واقعی خود را پیدا نکرده و از این رو مسائل و مشکلات مدیریت آموزش و پرورش در کشور ما چندان مورد توجه و مطالعه قرار نگرفته است.

اکنون هنگام آن فرارسیده است که مسئله مدیریت و رهبری در نظام آموزشی مورد توجه بیشتری واقع شود و نسبت به تربیت و بازآموزی افرادی که مسئولیت اداره آموزشگاه‌ها و ادارات آموزش و پرورش را بر عهده دارند، اقدامات مؤثری به عمل آید. به این منظور، علاوه بر استفاده از امکانات آموزشی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی کشور برای تربیت معلمان و مدیران آموزشی، لازم است که نیروی انسانی شاغل

در فعالیت‌های آموزشی و پرورشی نیز از طریق پیش‌بینی و اجرای برنامه‌های کوتاه مدت تابستانی، شبانه یا آموزش ضمن خدمت بازآموزی شوند و مسائل و مشکلات آموزش و پرورش و مدیریت و رهبری آن مورد بررسی و تحقیق دقیق قرار گیرند. خوشبختانه، در سال‌های اخیر، به امر تربیت مدیران آموزشی و بازآموزی مدیران آموزشی و بازآموزی مدیران شاغل، تا اندازه‌ای توجه شده است. مثلاً، در سطح دانشگاه‌ها گرایش‌های تحصیلی در رشته‌های مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی تأسیس گردیده است، در دوره‌های آموزشی تربیت معلم و رشته‌های علوم تربیتی دروسی به مدیریت برنامه‌ریزی آموزشی اختصاص یافته است و بالاخره وزارت آموزش و پرورش و ادارات منطقه‌ای آن برای آموزش مدیران شاغل به برگزاری دوره‌های کوتاه مدت پرداخته‌اند. بدون تردید، کوشش در جهت ارتقای سطح دانش، مهارت‌ها و صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران آموزشی کشور، علاوه بر اینکه از بار مسائل و مشکلات اداره مدارس و نظام آموزشی می‌کاهد، آنان را در اجرای مؤثر برنامه‌های آموزشی و پرورشی یاری می‌دهد...

ویرایش اول این کتاب در سال ۱۳۵۸ منتشر شد و به عنوان یکی از منابع اصلی دروس «مقدمات مدیریت آموزشی»، «اصول مدیریت آموزشی» (دوره لیسانس) و «مبانی نظری سازمان مدیریت آموزشی» (دوره فوق لیسانس) تعیین گردید. چون مطالب کتاب برای استفاده در دروس سه‌گانه فوق کافی نبود، از این رو، مؤلف با توجه به تجربه تدریس، محتوای برنامه‌های آموزشی و نیاز آموزشی دانشجویان به تجدید نظر اساسی در مباحث و مطالب آن پرداخت. در ویرایش جدیدی که اینک به وسیله دانشگاه پیام‌نور منتشر می‌شود، مطالب کلاً بازنویسی شده و مفاهیم و مباحث جدیدی بدان افزوده شده است. کتاب، در ویرایش جدید، با توجه به برنامه آموزشی رشته‌های علوم تربیتی و گرایش مدیریت آموزشی در دو جلد تنظیم و تألیف شده است.

جلد اول، **مقدمات مدیریت آموزشی** برای استفاده دانشجویان درس «مقدمات

مدیریت آموزشی» رشته‌های علوم تربیتی و دبیری.

جلد دوم، **اصول مدیریت آموزشی** برای استفاده دانشجویان رشته مدیریت

آموزشی دوره‌های لیسانس و فوق لیسانس.

مؤلف به هیچوجه مدعی آن نیست که توانسته باشد در این کتاب نیاز مدیران

آموزشی و دانشجویان رشته‌های علوم تربیتی و مدیریت آموزشی را کاملاً پاسخ دهد.



کتاب حاضر، عمدتاً به معرفی و توضیح مفاهیم و اصول اولیه مدیریت و مدیریت و رهبری آموزشی می‌پردازد. پرداختن به مدیریت آموزشی در ایران و ارائه رهنمودهای عملی مؤثر، مستلزم مطالعه و تحقیق گسترده درباره مسائل و مشکلات مدیریت در نظام آموزشی کشور و تألیف کتب دیگر است که امیدوار است صاحب‌نظران بدان همت گمارند. مؤلف نیز به سهم خویش در این امر کوشا بوده دین خود را در آینده ادا خواهد کرد.

### **طرح و اهداف کتاب**

کتاب حاضر به منظور تدریس درس «مقدمات مدیریت آموزشی» در سه بخش و هجده فصل تألیف شده است. هدف کلی از تألیف کتاب، زمینه سازی برای شناخت مدیریت و رهبری در آموزش و پرورش، تفکر درباره مسائل آن و پی بردن به اهمیت کاربرد مفاهیم، اصول، نظریه‌ها و یافته‌های علمی در مدیریت آموزشی است.

انتظار می‌رود که خواننده پس از مطالعه و یادگیری مطالب کتاب به این واقعیت‌ها پی ببرد که در جامعه امروز وجود سازمان‌ها برای رفع نیازهای اساسی جامعه، ضرورت دارد، مدیران می‌توانند وظایف مفید و مؤثری در سازمان‌ها ایفا کنند، دانش و آگاهی درباره سازمان‌ها و مدیریت آنها، مدیران را به رفتار کارساز و اثر بخش قادر می‌سازد، و سازمان‌های آموزشی و مدیریت آنها دارای ویژگی‌های بی‌همتایی است که شایسته توجه و بررسی و مطالعه است.

### **مطالب بخش‌های سه‌گانه کتاب ناظر به اهداف کلی زیر است:**

**هدف کل بخش یکم:** آشنا سازی دانشجویان رشته‌ها علوم تربیتی و کارورزان مدیریت آموزشی با دانش مقدماتی، مفاهیم و اصول سازمان و مدیریت.

**هدف کلی بخش دوم:** آشنا سازی دانشجویان رشته‌های علوم تربیتی و کارورزان مدیریت آموزشی با مفاهیم کلی آموزش و پرورش، اهداف و وظایف آن، اهمیت و ضرورت مدیریت و رهبری در آموزش و پرورش و ویژگی‌های مدیریت و رهبری آموزشی.

**هدف کل بخش سوم:** آشنا سازی دانشجویان با نظام آموزش و پرورش رسمی در ایران و مشخصات سازمان و مدیریت آن.

بخش یکم به تفصیل به معرفی و توضیح مفاهیم و اصول سازمان و مدیریت می‌پردازد. مطالب این بخش در دروس عمومی مدیریت نیز قابل استفاده است. بخش دوم به مدیریت آموزشی و ویژگی‌های آن توجه دارد و به تفصیل به مباحث عمده این رشته می‌پردازد. بخش سوم نظام آموزش و پرورش ایران را مورد مطالعه قرار می‌دهد. اهداف آموزشی هر فصل در ابتدای فصل آمده و متناسب با آن در آخر فصل سؤالاتی برای خودآزمایی در نظر گرفته شده است.

مآخذ و منابع فارسی و انگلیسی در متن کتاب بین هلالین مشخص و در کتابنامه معرفی شده‌اند. معادل‌های انگلیسی واژگان و مفاهیم مهم به ترتیب الفبایی در واژه‌نامه پایان کتاب آمده است.

### راهنمای مطالعه کتاب

برای سهولت مطالعه و فراگیری مطالب کتاب، توجه خواننده را به نکات زیر جلب می‌کنیم.

۱. کتاب با توجه به اهداف کلی آن به سه بخش و هر بخش به فصولی چند تقسیم شده است. موقع مطالعه، ترتیب بخش‌ها و فصول را رعایت کنید زیرا که در نگارش کتاب سعی شده مطالب از یک نظم و ترتیب منطقی برخوردار باشد و از این رو فهم و یادگیری مطالب مستلزم رعایت ترتیب فوق است. فصل اول مدخلی است برای ورود به مباحث بعدی، لذا سعی کنید آن را به دقت مطالعه کنید.

۲. رشته مدیریت مفاهیم و اصلاحات خاص خود را دارد که در این کتاب اغلب آنها معرفی شده‌اند. هر مفهوم و اصلاح کلیدی که برای اولین بار به کار رفته، بلافاصله تعریف شده و در خاتمه فصل در فهرست مفاهیم و اصلاحات مهم قرار گرفته است. یادگیری دقیق آنها به فهم مطالب بعدی کمک خواهد کرد.

۳. در ابتدای هر فصل فهرست اهداف آموزشی آن آمده است. آنها را به دقت بخوانید. اهداف بیان می‌کنند که پس از این مطالعه چه یاد خواهید گرفت و قادر به انجام چه کاری خواهید شد. از این رو، پس از مطالعه و یادگیری مطالب فصل با مراجعه به اهداف ببینید توانسته‌اید به هریک از اهداف نایل شوید

۴. در خاتمه اغلب فصول تحت عنوان بازنگری مفاهیم و اصلاحات فهرستی از مفاهیم مهم آن فصل آمده است. هدف این است که مفاهیم و اصلاحات مهم را دقیقاً توجه کنید و یاد بگیرید. انتظار می‌رود آنها را به زبان خود تعریف کنید.
۵. در پایان هر فصل سؤالاتی برای خودآزمایی با توجه به اهداف یادگیری آن فصل، طرح شده است. سعی کنید پس از یادگیری مطالب، آنها را به زبان و بیان خود پاسخ دهید. برای یافتن پاسخ صحیح سؤالات مطالب فصل مربوط را به دقت بخوانید. همه سؤالات در ارتباط با مطالب کتاب طرح شده است.
۶. سعی کنید مطالب هر فصل را یکبار سریع بخوانید که با زمینه کلی بحث آشنا شوید. سپس آن را به دقت مطالعه کنید. از حفظ و از بر کردن مطالب خودداری کنید. برای تسهیل یادگیری، زیر نکات و مطالب مهم خط بکشید.
۷. با وجود اینکه سعی شده مطالب کتاب ساده نوشته شود، مع‌هذا، بیان مطالب به اقتضای موضوعات مورد بحث، چندان هم ساده نیست. از این رو، سعی کنید با تمرکز و دقت مطالعه کند. در مواردی که فهم مطالب برای شما مشکل است از استاد یا مدرس درس کمک بگیرید.
۸. معادل‌های انگلیسی مفاهیم و اصلاحات مهم مدیریت و مدیریت آموزشی در پایان کتاب آمده است. توصیه می‌شود که با مراجعه به واژه‌نامه آنها را یاد بگیرید تا به تدریج برای استفاده از متون خارجی آمادگی پیدا کنید.



## بخش یکم

مفاهیم و اصول سازمان و مدیریت



# فصل یکم

## مقدمه

انتظار می‌رود که پس از مطالعه این فصل بتوانید:

۱. دلایل پیدایی سازمان و ضرورت و اهمیت آن را شرح دهید.
۲. مفاهیم سازمان اجتماعی و سازمان رسمی را تعریف کنید و وجوه مشترک و تفاوت آنها را تشخیص و توضیح دهید.
۳. ضرورت مدیریت در سازمان‌ها را بیان کنید.

جامعه امروز جامعه سازمانی است. کودکان در سازمان‌هایی به نام زایشگاه به دنیا می‌آیند، بیشتر سال‌های رشد و پرورش خود را در سازمان‌هایی به نام مدرسه می‌گذرانند، و پس از فراغت از مدرسه، اغلب آنان به نحوی از انحاء در سازمان‌های دولتی، صنعتی، تجاری یا آموزشی مشغول کار می‌شوند. امروزه، بخش عمده زندگی ما، در سازمان‌ها یا در ارتباط با سازمان‌ها سپری می‌شود. در یکی کار می‌کنیم و از خدمات و تولیدات سازمان‌های دیگر بهره‌مند می‌شویم. بعضی از آنها بزرگ و پیچیده‌اند نظیر سازمان‌های دولتی، صنعتی، دانشگاه‌ها، و بعضی دیگر کوچک و ساده‌اند، نظیر شرکت‌های خصوصی و انجمن‌های دانشجویی.

امروزه، انواع خدمات و تولیدات مورد نیاز جامعه را سازمان‌های گوناگون فراهم می‌کنند. هر سازمانی با انجام دادن وظایف چندگانه یا تخصصی، هدف‌های عام یا خاصی را برای جامعه و مردم آن محقق می‌سازد. این هدف‌ها و وظایف بسیار دشوارتر و پیچیده‌تر از آنند که به وسیله یک فرد یا یک گروه کوچک تحقق‌پذیر و انجام یافتنی باشند. از این‌رو، گردش امور زندگی وابسته به سازمان‌ها و پیشرفت و بقای جامعه تابع کار و عملکرد مؤثر آنهاست. سازمان‌ها چگونه به وجود آمده‌اند و چرا مورد نیاز جامعه‌اند؟

از ابتدای تاریخ، ضرورت‌های زندگی اجتماعی انسان‌ها را به همکاری واداشته است. همکاری در ابتدا ساده و خودجوش بود ولی با گذشت زمان، به تدریج، پیچیده و دشوار شد و با آگاهی توأم گردید. انسان‌ها برای محافظت از خودش و مقابله با نیروهای خصمانه، و به همان اندازه، برای رفع نیازهای مشترک با یکدیگر به همکاری و اشتراک مساعی پرداختند و به مرور این درس ابتدایی را آموختند که از طریق همکاری گروهی بیشتر از مواقعی که منفرد و تنها هستند می‌توانند کار مؤثر انجام دهند. بنابراین، کار و فعالیت مشترک، شیوه‌های منظم کار کردن را پدید آورد و همکاری تابع نظم و ترتیب شد. به‌طور کلی، هر گاه که افراد انسان با هم زندگی می‌کنند یا هنگامی که تعدادی از افراد به اقتضای زندگی اجتماعی به همکاری می‌پردازند، الگوی روابط اجتماعی، باورها و جهت‌گیری‌های مشترک به وجود می‌آورند که اصطلاحاً سازمان اجتماعی نامیده می‌شود. (بلاواسکات، ۱۹۶۲).

مفهوم سازمان اجتماعی به طرق و شیوه‌هایی که رفتار انسان تحت شرایط اجتماعی نظم و ترتیب پیدا می‌کند، دلالت دارد. شرایط اجتماعی مؤثر بر رفتار که دو وجه اصلی سازمان اجتماعی را تشکیل می‌دهند عبارتند از: ۱. الگو یا ساختار روابط اجتماعی، و ۲. مجموعه باورها و جهت‌گیری‌های مشترک. اولی موجب شکل افراد به صورت گروه یا جمع بزرگتری می‌شود و دومی اعضای گروه یا جمع را وحدت بخشیده رفتار آنها را هدایت می‌کند.

سازمان اجتماعی، چه به صورت گروه کوچک همبازی شکل گیرد و چه به صورت گروه بزرگتری در آید، پدیده‌ای فراتر از جمع ساده افرادی است که آن را تشکیل می‌دهند. زیرا الگوی روابط اجتماعی، رفتار افراد را تحت تأثیر قرار داده آنها را به اعضای گروه مبدل می‌سازد. در نتیجه، افراد در گروه دارای وظایف و روابط معینی می‌شوند. ماهیت روابط اجتماعی معین می‌کند که آنان چه نوع کنش و واکنش و ارتباط متقابلی با یکدیگر داشته باشند، هر یک چه وظیفه‌ای عهده‌دار شوند و چگونه رفتار کنند. به علاوه، روابط اجتماعی، عواطف و احساسات معینی نظیر دوستی، احترام، عداوت و... میان آنان به وجود می‌آورد. بالاخره چون روابط اجتماعی میان افراد یکسان نیست، هر یک با توجه به نوع و میزان همکاری و روابطی که با دیگران دارند، مقام و



منزلت معینی کسب می‌کنند و در نتیجه، مقام و منزلت اعضاء در گروه به صورت رهبران و پیروان تفکیک می‌شود.

گرچه ساختار روابط اجتماعی و الگوی مقام و منزلت، وجه مهم سازمان اجتماعی را تشکیل می‌دهد، ولی وجه اصلی دیگر آن مجموعه باورها و جهت‌گیری‌های مشترک است که به منزله معیارهای رفتاری اعضا عمل می‌کند. در جریان همکاری و فعالیت مشترک، به مرور، ابتدا ارزش‌ها و هدف‌ها و سپس هنجارها رفتاری پدید می‌آیند. ارزش‌ها یعنی آرمان‌ها، اندیشه‌ها و چیزهایی که مطلوب‌اند، نظیر باور به عدالت و برابری. ارزش‌ها، هدف و غایت رفتارها را تعریف می‌کنند و هنجارها، یا مقررات رفتاری، رفتارهای لازم و مجاز برای نیل به هدف را معین می‌سازند.

در مقابل سازمان‌های اجتماعی که هر گاه انسان‌ها با هم زندگی می‌کنند، خودبه‌خود پدید می‌آیند، سازمان‌هایی وجود دارند که آگاهانه و از روی طرح و نقشه برای نیل به مقاصد معینی ایجاد می‌شوند. اگر تحقق هدفی مستلزم کار و فعالیت جمعی باشد، انسان‌ها سازمانی بر پا می‌کنند که به وسیله آن می‌توانند فعالیت‌های جمع‌کثیری از افراد را هماهنگ سازند و مشوق‌ها و امتیازاتی تدارک می‌بینند تا افراد دیگر نیز برای کمک به تحقق هدف به آن سازمان پیوندند. در این سازمان‌ها، اهدافی که باید تحقق یابند، ساختار که باید روابط میان افراد را مشخص کند، و هنجارها و مقرراتی که افراد باید پیروی کنند، خودجوش پدید نیامده بلکه پیشاپیش و آگاهانه طراحی می‌شوند تا راهنمای فعالیت و رفتار افراد قرار گیرند. چون ویژگی برجسته این سازمان‌ها آن است که رسماً و با قصد صریح نیل به اهداف معینی بر پا می‌شوند، اصطلاح «سازمان رسمی» بدان‌ها اطلاق می‌شود. سازمان‌های دولتی، کارخانه‌ها، دانشگاه‌ها و مدارس از جمله سازمان‌های رسمی به شمار می‌روند.

سازمان‌های رسمی به منزله تدابیر و وسایلی هستند که برای رفع نیازهای اساسی جامعه به وجود می‌آیند و با سیر تحولات اجتماعی روز به روز گسترده‌تر و پیچیده‌تر می‌شوند. آنها اهداف گوناگون و متفاوتی دارند و برای رسیدن به اهداف خود طبق برنامه فعالیت می‌کنند. فعالیت آنها مستلزم استفاده از منابع انسانی، مادی و مالی است. سازمان‌های رسمی، تحت نظم و ترتیب، و قواعد و مقررات معینی فعالیت می‌کنند و رفتار و مناسبات افراد در آنها، تحت الگو و موازین ویژه‌ای شکل می‌گیرد. برای اینکه

## ۶ مقدمات مدیریت آموزشی

فعالیت سازمان و کنش افراد آن در جهت هدف‌ها باشد سرپرستی و نظارت، و هماهنگی و هدایت لازم می‌آید. مجموعه این وظایف که رفتار و فعالیت سازمانی را در مسیر هدف تنظیم، تصحیح، تقویت و راهنمایی می‌کند، مدیریت نامیده می‌شود. پس، همه سازمان‌ها رسمی برای استمرار و تداوم فعالیت خود به مدیریت نیاز دارند. فقدان مدیریت، موجب ناهماهنگی، انحراف از هدف، اتلاف وقت و انرژی می‌شود و سازمان‌ها را به نابسامانی و از هم پاشیدگی می‌کشاند. توضیحات فوق، تا اندازه‌ای، ضرورت سازمان‌ها و اهمیت مدیریت آنها را روشن می‌سازد و تصویری از دو مفهوم سازمان و مدیریت ارائه می‌دهد. این مفاهیم را با دقت نظر بیشتری در فصل بعد تعریف خواهیم کرد.

### بازنگری اصلاحات و مفاهیم

پس از مطالعه و یادگیری مطالب این فصل، تعریف هریک از مفاهیم و اصلاحات زیر را در مقابل آنها بنویسید.

- ارزش‌ها .....
- جامعه‌شناسی .....
- سازمان اجتماعی .....
- سازمان رسمی .....
- هنجارها .....

### خودآزمایی

۱. گفته می‌شود که امروزه در جامعه سازمانی زندگی می‌کنیم، چرا؟ حساب کنید خانواده شما در زندگی روزمره معمولاً با چند سازمان سر و کار دارد؟ آنها را نام ببرید.
۲. با ارائه دلایلی پیدایی و ضرورت سازمان‌ها را در جامعه بشری توجیه کنید.
۳. وجوه اصلی سازمان اجتماعی را توضیح دهید.
۴. سازمان رسمی چه وجه تمایزی با سازمان‌های اجتماعی دارد؟ توضیح دهید.
۵. براساس مطالبی که خواندید سازمان رسمی را تعریف کنید و مشخصات آن را نام ببرید.
۶. بر اساس تجربه‌های خود مدیریت را تعریف کنید.

## فصل دوم

### سازمان و مدیریت

انتظار می‌رود که پس از مطالعه این فصل بتواند:

۱. مفاهیم سازمان و مدیریت را تعریف کنید.
۲. ویژگی مشترک سازمان‌ها را تشخیص و توضیح دهید.
۳. فراگرد مدیریت را به کارکردهای آن تجزیه و تحلیل کنید.

مفاهیم سازمان و مدیریت لازم و ملزوم یکدیگرند. وجود یکی بدون دیگری بی‌معناست. فعالیت مدیریت در سازمان اتفاق می‌افتد و سازمانی نیست که از مدیریت بی‌نیاز باشد. در این فصل، ابتدا به تعریف این دو مفهوم می‌پردازیم و سپس انواع سازمان‌های رسمی و فراگرد و کارکردهای مدیریت را مورد بحث قرار می‌دهیم. در خاتمه، شیوه‌های مدیریت را مرور خواهیم کرد.

#### تعریف سازمان

مفهوم سازمان مثل بسیاری از مفاهیم علوم اجتماعی و انسانی، تعاریف گوناگونی دارد. گاهی آن را طی یک کتاب و زمانی به صورتی فشرده تعریف کرده‌اند. در این‌جا، به کمک عناصر و خصایص مشترکی که سازمان‌ها دارند، مفهوم سازمان را تعریف خواهیم کرد. عناصر و ویژگی‌های مشترک سازمان‌ها به شرح زیر است:

۱. سازمان‌ها هدف دارند، یعنی، برای دستیابی به هدف‌ها و مقاصد معینی به وجود آمده‌اند.

## ۸ مقدمات مدیریت آموزشی

۲. سازمان‌ها از ترکیب اجتماعی افرادی که به‌طور گروهی کار می‌کنند، تشکیل می‌شوند.
۳. فعالیت سازمان‌ها استمرار زمانی دارد.
۴. سازمان‌ها، فعالیت خود را از طریق تفکیک وظایف، از روی برنامه، و با استفاده از دانش و فن و ابزار انجام می‌دهند.
۵. سازمان‌ها، واحدهای یکپارچه و یگانه‌ای از فعالیت‌هایی منظم و ساختماندهستند و کار و فعالیت خود را به‌طور عقلانی و منطقی، هماهنگ و هدایت می‌کنند.

بر مبنای ویژگی‌های فوق تعریف زیر را می‌پذیریم:  
سازمان عبارت است از هماهنگی معقول تعدادی از افراد که برای تحقق هدف یا منظور مشترکی، از طریق تقسیم وظایف و برقراری روابط منظم و منطقی به‌طور مستمر فعالیت می‌کنند.

تعریف فوق، با تأکید بر خصایص ویژه‌ای، بر سازمان‌های رسمی دلالت دارد. خصایص مذکور، سازمان‌های رسمی را از سایر گروه‌بندی‌های اجتماعی متمایز می‌سازد. منظور از سازمان اشاره به ساختمان یا مجموعه‌ای از ساختمان‌ها نیست، سازمان لزوماً در چهار دیوار ساختمان محدود نمی‌شود. مع‌هذا، اغلب سازمان‌ها برای فعالیت در ساختمان‌ها مستقر می‌شوند. مشخصه اصلی سازمان دامنه فعالیت و الگو روابط انسانی آن است که به واسطه آن هدف‌های سازمانی تحقق می‌یابند. این الگو، دو وجه رسمی و غیر رسمی دارد.

وجه رسمی سازمان الگوی روابط را معرفی می‌کند که پیشاپیش و عمداً ساخته و پرداخته شده است تا رفتار افرادی که به ایفای وظایف سازمان می‌پردازند به موجب آن تنظیم شود. وجه غیر رسمی آن به الگوی روابطی اشاره می‌کند که ضمن روابط رسمی کارکنان به وجود می‌آید. وجوه رسمی و غیررسمی، در هر سازمانی وجود دارند و توأماً «سازمان» را به وجود می‌آورند.

## انواع سازمان‌ها

سازمان‌های رسمی با وجود برخورداری از ویژگی‌های مشترک، دارای تفاوت‌های

## سازمان و مدیریت ۹

چشم‌گیری هستند. از این‌رو، در مطالعات سازمانی، به‌منظور مقابله و مقایسه سازمان‌ها، آنها را طبقه‌بندی می‌کنند. بر مبنای ویژگی‌های گوناگونی که سازمان‌ها دارند، انواع طبقه‌بندی امکان‌پذیر است: بر حسب اندازه (کوچک یا بزرگ)، نوع مالکیت (خصوصی یا دولتی)، ملاک عضویت (داوطلبانه، استخدامی، یا اجباری) و اهداف و وظایف اجتماعی (آموزشی، دینی، سیاسی یا اقتصادی). در قلمرو امور اقتصادی، سازمان‌ها غالباً به تولیدی و خدماتی تقسیم می‌شوند.

در مقابل طبقه‌بندی‌ها فوق که بر تفاوت‌های آشکار میان سازمان‌ها تأکید می‌کنند، طبقه‌بندی‌های دیگری وجود دارند که با ملاک‌های ذهنی و تحلیلی شکل گرفته‌اند. به‌عنوان نمونه، بلاواسکات (۱۹۶۲، ص ۴۵-۴۳)، در تحلیل سازمان‌های رسمی این ملاک را که چه کسی، در درجه اول، از وجود سازمان فایده و بهره می‌برد، مبنا قرار داده چهار نوع سازمان تشخیص می‌دهند:

۱. سازمان‌های مشترک‌المنافع که در اصل به عموم اعضای خود نفع می‌رسانند. (مثلاً، اتحادیه‌ها، باشگاه‌ها، احزاب سیاسی، انجمن‌های حرفه‌ای، تعاونی‌ها).
۲. سازمان‌های تجاری که در اصل به مالکان-مدیران خود، بهره می‌رسانند (نظیر کارخانه‌های صنعتی، فروشگاه‌ها، بانک‌ها، هتل‌ها).
۳. سازمان‌های خدماتی که در درجه نخست به مراجعان خود نفع می‌رسانند (مثلاً بیمارستان‌های خصوصی، مدارس خصوصی، بنگاه‌های مددکاری اجتماعی).
۴. سازمان‌های رفاه عمومی که عموم مردم را بهره‌مند می‌سازند (سازمان دولتی نظیر وزارت دفاع، مدارس دولتی، سازمان پلیس، سازمان آتش نشانی، سازمان‌های تحقیقاتی).

گرچه این نوع طبق‌بندی‌ها از لحاظ مطالعه مسائل و مشکلات ویژه، انواع سازمان‌ها، تشخیص شیوه مدیریت، نوع عملکردها و فعالیت‌های آنها سودمندند، مع‌هذا، از دید صاحب‌نظران، طبقه‌بندی‌های دقیق و جامعی محسوب نمی‌شوند. مثلاً در مواردی برخی سازمان‌ها را در بیش از یک منطقه می‌توان جای داد. در مباحث بخش اول این کتاب، سازمان‌های رسمی را به‌طور کلی و صرف نظر از تنوع آنها مورد توجه قرار داده‌ایم.