

دانشگاه سوادکوه

مدیریت کتابخانه‌های عمومی

(کارشناسی ارشد علم اطلاعات و دانش‌شناسی)

دکتر سعید غفاری دکتر ثریا ضیائی

دکتر علی بیرانوند

«امروزه کتاب‌خوانی و علم‌آموزی، نه تنها یک وظیفه‌ی ملی، که یک واجب دینی است.»^۱

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.

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 دستاورد 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

۱. پیام مقام معظم رهبری به مناسبت آغاز هفته کتاب ۷۲/۱۰/۴

سوره‌ای که بر آن فرستاده‌ی عظیم‌الشان خداوند، فرود آمده، نام «قلم» به تجلیل یاد شده‌است: «إِقْرَأْ وَ رَبُّكَ 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.....	نه
فصل اول. سازمان و مدیریت در کتابخانه‌های عمومی.....	۱
هدف کلی.....	۱
هدف‌های یادگیری.....	۱
مقدمه.....	۱
۱-۱ سازمان و ساختار سازمانی.....	۲
۲-۱ سطوح ساختار سازمانی.....	۶
۳-۱ ساختارهای نظری: جهت‌گیری‌های ساختاری.....	۷
۴-۱ ساختارهای عملی: شکل‌دهی ساختار.....	۱۰
۵-۱ ارتباط بین ساختار سازمانی و استراتژی.....	۱۰
۶-۱ مفهوم و تعریف مدیریت.....	۱۱
۷-۱ وظایف مدیران.....	۱۲
۸-۱ کتابخانه‌های عمومی و مدیریت آن‌ها.....	۱۳
۹-۱ سوابق تاریخی مدیریت.....	۱۶
۱-۹-۱ مدیریت در تمدن‌های باستان.....	۱۷
۲-۹-۱ مدیریت در قرون وسطی.....	۱۸
۳-۹-۱ مدیریت در عصر رنسانس.....	۱۸
خلاصه فصل اول.....	۲۰
خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل اول.....	۲۰
فصل دوم. رهبری در کتابخانه‌های عمومی.....	۲۳
هدف کلی.....	۲۳

۲۳	هدف‌های یادگیری.....
۲۳	مقدمه.....
۲۴	۱-۲ رهبری.....
۲۴	۱-۱-۲ مفهوم رهبری.....
۳۰	۲-۱-۲ نظریه‌های رهبری.....
۳۳	۲-۲ سبک‌های نوین رهبری.....
۳۳	۱-۲-۲ رهبری تحول‌گرا.....
۳۴	۲-۲-۲ رهبری زهرآگین.....
۳۵	۳-۲-۲ رهبری خدمت‌گذار.....
۳۵	۴-۲-۲ رهبری اصیل.....
۳۶	۵-۲-۲ رهبری مبتنی بر ارزش.....
۳۶	۶-۲-۲ رهبری اخلاقی.....
۳۷	۷-۲-۲ رهبری بصیر.....
۳۸	۳-۲ صفات یک رهبر کتابخانه.....
۳۸	۴-۲ مهارت‌های یک رهبر کتابخانه.....
۳۹	خلاصه فصل دوم.....
۴۰	خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل دوم.....
۴۳	فصل سوم. خلاقیت و نوآوری در کتابخانه‌های عمومی.....
۴۳	هدف کلی.....
۴۳	هدف‌های یادگیری.....
۴۳	مقدمه.....
۴۴	۱-۳ خلاقیت و نوآوری.....
۴۷	۲-۳ سیر تحول نوآوری.....
۴۸	۳-۳ مدل‌های نوآوری سازمانی.....
۵۰	۴-۳ ویژگی‌های افراد خلاق و نوآور در سازمان.....
۵۲	۵-۳ شرایط لازم برای ایجاد خلاقیت و نوآوری.....
۵۳	۶-۳ موانع و چالش‌های خلاقیت و نوآوری در سازمان.....
۵۴	۷-۳ خلاقیت و نوآوری در کتابخانه‌ها.....
۵۷	۸-۳ خلاقیت و کتابخانه‌های عمومی.....
۵۹	۹-۳ نقش کتابداران کتابخانه‌های عمومی.....
۶۱	۱۰-۳ خدمات خلاقانه در کتابخانه‌های عمومی.....
۶۳	خلاصه فصل سوم.....
۶۴	خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل سوم.....
۶۷	فصل چهارم. مدیریت تغییر در کتابخانه‌های عمومی.....
۶۷	هدف کلی.....

هدف‌های یادگیری.....	۶۷
مقدمه.....	۶۷
۱-۴ مفهوم تغییر و مدیریت آن.....	۶۸
۲-۴ مدل‌ها و الگوهای تغییر.....	۷۷
۱-۲-۴ میدان نیروی کورت لوین.....	۷۷
۲-۲-۴ مدل تغییر نادلر- تاشمن.....	۷۸
۳-۲-۴ مدل تغییر بورک-لیتوین.....	۸۰
۴-۲-۴ مدل ادکار.....	۸۰
۵-۲-۴ مدل تغییر سیلی.....	۸۱
۶-۲-۴ مدل فرایند تغییر پیوسته.....	۸۳
۳-۴ مدیریت موفق برنامه‌های تغییر سازمانی در کتابخانه‌ها.....	۸۳
خلاصه فصل چهارم.....	۹۱
خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل چهارم.....	۹۲
فصل پنجم. فرهنگ سازمانی در کتابخانه‌های عمومی.....	۹۳
هدف کلی.....	۹۳
هدف‌های یادگیری.....	۹۳
مقدمه.....	۹۳
۱-۵ مفهوم فرهنگ سازمانی.....	۹۴
۲-۵ مزایای فرهنگ سازمانی.....	۱۰۲
۳-۵ فرهنگ و جو سازمانی.....	۱۰۳
۴-۵ ایجاد فرهنگ سازمانی.....	۱۰۴
۵-۵ ایجاد فرهنگ سازمانی مثبت.....	۱۰۵
۶-۵ رویکرد نسبت به شرح فرهنگ سازمانی.....	۱۰۶
خلاصه فصل پنجم.....	۱۰۹
خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل پنجم.....	۱۱۰
فصل ششم. نقش کتابخانه‌های عمومی در توسعه سازمان‌ها.....	۱۱۱
هدف کلی.....	۱۱۱
هدف‌های یادگیری.....	۱۱۱
مقدمه.....	۱۱۱
۱-۶ نقش کتابخانه‌های عمومی در توسعه سازمان.....	۱۱۲
۲-۶ عوامل کلیدی در سازمان‌های یادگیرنده.....	۱۱۹
۱-۲-۶ هدف‌ها و وظایف.....	۱۲۰
۲-۲-۶ سازمان و مدیریت.....	۱۲۰
۳-۲-۶ نیروی انسانی.....	۱۲۱

۱۲۲	۴-۲-۶ مجموعه سازی
۱۲۳	۵-۲-۶ سازمان دهی منابع
۱۲۴	۶-۲-۶ خدمات
۱۲۶	۷-۲-۶ ساختمان و تجهیزات
۱۲۶	۸-۲-۶ بودجه
۱۲۷	خلاصه فصل ششم
۱۲۸	خودآزمایی چهارگزینه ای فصل ششم
۱۳۱	فصل هفتم. مدیریت دانش در کتابخانه های عمومی
۱۳۱	هدف کلی
۱۳۱	هدف های یادگیری
۱۳۱	مقدمه
۱۳۲	۱-۷ مرکز مدیریت دانش
۱۳۷	۲-۷ چالش های پیش روی کتابداران متخصص
۱۴۲	۳-۷ صلاحیت های کتابداران متخصص کتابخانه های عمومی برای پروژه های مدیریت دانش
۱۴۵	۴-۷ توسعه شخصی و حرفه ای کتابداران متخصص در مرکز مدیریت دانش
۱۴۷	۵-۷ حمایت شدن از طرف سازمان اصلی
۱۵۱	۶-۷ مدیریت تغییر
۱۵۵	۷-۷ راهبرد مدیریت دانش
۱۵۸	۸-۷ تیم مدیریت دانش
۱۵۸	۹-۷ مدیر علمی
۱۶۰	۱۰-۷ گام هایی برای اجرای مرکز مدیریت دانش در کتابخانه های عمومی
۱۶۱	۱-۱۰-۷ ملاحظات پیش از شروع
۱۶۲	۲-۱۰-۷ آغاز به کار
۱۶۵	۳-۱۰-۷ مرحله طرح آزمایشی
۱۶۸	۴-۱۰-۷ جاسازی فناوری
۱۷۰	۵-۱۰-۷ امنیت سیستم
۱۷۰	۶-۱۰-۷ عوامل موفقیت مرکز مدیریت دانش
۱۷۱	۷-۱۰-۷ همکاری داخلی
۱۷۲	۸-۱۰-۷ تمرین و ممارست
۱۷۳	۹-۱۰-۷ آموزش کاربران
۱۷۵	خلاصه فصل هفتم
۱۷۶	خودآزمایی چهارگزینه ای فصل هفتم
۱۷۷	پاسخنامه
۱۷۹	منابع

پیشگفتار

رهبری و مدیریت در کتابخانه‌های عمومی به پیشرفت و بحث و تبادل نظر استراتژیک در مورد جهت‌گیری آینده خدمات کتابخانه‌های عمومی کمک می‌کند. مدیران به شیوه‌های مختلف رهبری می‌کنند. برخی ترجیح می‌دهند علاوه بر کلیات، جزئیات امور را نیز کنترل کنند. برخی دیگر ترجیح می‌دهند از فاصله دور تماشا کنند و فقط در صورت لزوم وارد عمل شوند. سبک‌های مختلف رهبری این سؤال را ایجاد می‌کنند که: راه مناسب برای رهبری کدام است؟

پاسخ این است که سبک‌های مختلفی وجود دارد که می‌تواند برای هدایت مؤثر کارکنان استفاده شود. اثربخشی هر سبک از بعضی جهات مربوط به مدیر است؛ بنابراین، هر مدیر باید به اندازه کافی خودآگاهی داشته باشد تا اولویت سبک مورد انتخاب را نسبت به سایر سبک‌ها تشخیص دهد. این خودآگاهی شروع رهبری است. رهبران خوب نه تنها نسبت به سبک خود شناخت کافی دارند، بلکه می‌دانند چگونه می‌توانند از آن برای نتایج مطلوب استفاده کنند. این شامل درک نقاط قوت و ضعف آن سبک و دانستن چگونگی ترجیح آن بر نحوه تصمیم‌گیری است.

در این کتاب تلاش می‌شود تا ابتدا برای خوانندگان شناخت کافی از سبک‌های رهبری ایجاد شود و سپس فرایند مدیریت کتابخانه‌های عمومی به تفصیل مورد بحث قرار گیرد. مسلماً در ارائه هرچه بهتر مطالب این کتاب در ویرایش‌های آتی، پیشنهاد‌های افراد صاحب‌نظر می‌تواند بسیار راهگشا باشد. نویسندگان این اثر نقدهای سازنده تمامی صاحب‌نظران و عزیزان را به دیده منت می‌پذیرند.

فصل اول

سازمان و مدیریت در کتابخانه‌های عمومی

هدف کلی

هدف اصلی این فصل آشنا کردن خواننده با سازمان و مدیریت در کتابخانه‌های عمومی است.

هدف‌های یادگیری

- از خوانندگان محترم انتظار است پس از مطالعه این فصل:
۱. با تعاریف سازمان، رهبری و مدیریت آشنا شوند.
 ۲. اهمیت و جایگاه مدیریت در کتابخانه‌های عمومی را درک کنند.
 ۳. با وظایف مدیران آشنا شده و درک کاملی از وظایف و ویژگی‌های آنان داشته باشند.

مقدمه

کتابخانه‌های عمومی نهادهایی هستند که امکان بهره‌مندی اقشار مختلف جامعه را از انواع منابع و خدمات اطلاعاتی فراهم می‌آورند و از همین رو، جایگاه ممتازی در میان نهادهای فرهنگی و اجتماعی جوامع امروز دارند. این کتابخانه‌ها در عین حال که یکی از مؤثرترین اهرم‌های توسعه فرهنگی و اجتماعی جوامع هستند، به سبب نقش برجسته‌ای که در دسترسی به اطلاعات دارند، از مهم‌ترین مظاهر تجلی عدالت اجتماعی به حساب می‌آیند. از آنجایی که کتابخانه‌های عمومی نقش کلیدی در رسیدن به هدف‌های فرهنگی جوامع ایفا می‌کنند، مدیریت صحیح این کتابخانه‌ها نیز در جوامع پیشرفته امروزی اهمیتی ویژه یافته است. امروزه، با افزایش تولید اطلاعات و ورود فناوری‌های

اطلاعات به کتابخانه‌ها، انتظارات جامعه از کتابخانه‌های عمومی رو به افزایش است. رشد مجموعه‌های کتابخانه‌ها و تنوع خدماتی که از سوی این کتابخانه‌ها به اقشار مختلف جامعه ارائه می‌شود، گردش امور کتابخانه‌های عمومی را نسبت به گذشته پیچیده‌تر کرده و اداره این کتابخانه‌ها نیز به تبع این پیچیدگی‌ها با چالش‌های روبه‌رو شده است (حریری و کیانی، ۱۳۹۱).

یک کتابخانه عمومی موفق، یک سازمان فعال مرتبط با دیگر سازمان‌ها و اشخاص است که دسترسی به کتابخانه و خدمات اطلاعاتی را بهبود می‌بخشد و با نیازهای متغیر و گوناگون اجتماع مواجه است. برای کارآمد شدن کتابخانه‌های عمومی نیاز به مدیران و کارکنان مجرب، قابل انعطاف و آموزش دیده است که قادر به استفاده از تکنیک‌های مدیریتی باشند (غفاری، ۱۳۸۲).

کتابخانه‌های عمومی در جوامع امروز نقش‌های جدیدی به عهده گرفته‌اند و علاوه بر دارا بودن مجموعه کتاب‌ها و منابع دیجیتالی خود، به صورت مراکزی اجتماعی در آمده‌اند که آموزش مستمر را برای کاربران خود فراهم می‌کنند. در کتابخانه عمومی مدیر به عنوان رکن اساسی محسوب می‌شود که از طریق ارتباط با سایر بخش‌ها، سعی در پاسخگویی به نیازهای جامعه استفاده‌کننده دارد. از مباحث مهم در هر کتابخانه، مدیریت آن است که مستلزم آگاهی و دانش خاصی است. مدیریت در کتابخانه هنگامی اصولی و علمی است که مدیر هم اصول مدیریت را بداند و هم منابع و هدف‌ها و مراجعان را بشناسد. موفقیت مدیر وابسته به اجرای هم‌زمان طیف وسیعی از فعالیت‌ها است و مدیر باید به آن‌ها عمل کند. با در نظر گرفتن این مسائل از طرف مدیران، کتابخانه‌ها می‌توانند به عنوان مراکز اطلاعاتی به ارائه خدمات و برآوردن نیاز جامعه استفاده‌کننده بپردازند. برای رسیدن به این امر مهم، نیاز به نظارت بر نحوه گردآوری، سازمان‌دهی، انتقال و گسترش دانش در این مراکز است و هدف نهایی از مدیریت آن است که اطلاعات به گونه‌ای سازمان‌دهی شود که کاربران در کوتاه‌ترین زمان ممکن و با حداکثر دقت آن را بازیابی کنند.

۱-۱ سازمان و ساختار سازمانی

همین‌که چند نفر برای دست یافتن به هدفی مشترک با هم کاری را انجام دهند، شکلی از سازمان به وجود می‌آید. به عبارت دیگر، در این نوع کارهای گروهی وظایف باید بین

افراد تقسیم شود و کار آن‌ها هماهنگ و بین آن‌ها ارتباطی منطقی فراهم شود. در ادامه به تعریف سازمان از نظر عده‌ای از دانشمندان اشاره می‌کنیم.

سازمان پدیده‌ای اجتماعی به‌شمار می‌آید که به‌طور آگاهانه هماهنگ شده و دارای حدود و ثغور نسبتاً مشخصی بوده و برای تحقق هدف یا هدف‌هایی براساس یک سلسله مبانی دائمی فعالیت می‌کند (پی. رابینز، ۱۳۸۴).

سازمان عبارت از یک رشته ارتباطات منظم و عقلایی است که بین افرادی به‌منظور تأمین هدف‌های مشترک خاص برقرار می‌شود که وظایف پیچیده و متعددی را انجام می‌دهند و کثرت تعداد آنان به‌قدری است که نمی‌توانند با هم در تماس نزدیک باشند، به‌منظور تأمین هدف‌های مشترک خاص برقرار می‌شود.

سازمان عبارت است از مراحل تشخیص و گروه‌بندی فعالیت‌ها، تعیین و تفویض اختیار و مسئولیت‌ها و برقراری ارتباط بین افراد به‌منظور حسن انجام کار به‌طوری‌که هدف یا هدف‌های موردنظر در حد مطلوب تحقق یابند (رضایان، ۱۳۹۱).

سازمان یک سیستم فعالیت‌ها یا نیروهای خودآگاه و هماهنگ شخصی یا یک سیستم فعالیت‌های وابسته به هم است. به تعبیر ریچارد ال. دفت^۱، سازمان یک نهاد اجتماعی مبتنی بر هدف است، ساختار آن به‌صورتی آگاهانه طرح‌ریزی شده و دارای سیستم‌های فعال و هماهنگ است و سرانجام با محیط خارجی ارتباط دارد (دفت، ۱۳۹۶). او در زمینه اهمیت سازمان برای فرد و جامعه و نقشی که سازمان‌ها ایفا می‌کنند، موارد زیر را مورد تأیید قرار می‌دهد:

- برای دستیابی به هدف‌های موردنظر منابع لازم را تهیه و تأمین می‌کند؛
- کالاها و خدمات را به صورتی کارا تولید و ارائه می‌کند؛
- نوآوری را تشویق و تسهیل می‌کند؛
- از رایانه و فناوری‌های نوین استفاده می‌کند؛
- خود را با عوامل محیط در حال تغییر وفق می‌دهد و بر آن‌ها اعمال نفوذ می‌کند؛
- به آنچه موردنظر مشتریان است ارج می‌دهد و بر ارزش آن‌ها می‌افزاید.
- می‌کوشد تا با چالش‌های حاصل از ناهمگونی نیروی کار مقابله کند؛
- مسائل اخلاقی را رعایت می‌کند و موجب انگیزش و هماهنگی کارکنان می‌شود.

ساختار سازمانی راه یا شیوه‌های است که به وسیله آن‌ها فعالیت‌های سازمانی تقسیم، سازمان‌دهی و هماهنگ می‌شوند. سازمان‌ها، ساختارهایی را به وجود می‌آورند تا فعالیت‌های عوامل انجام کار را هماهنگ کرده و کارهای اعضا را کنترل کنند. ساختار سازمانی تعیین‌کننده روابط رسمی و نشان‌دهنده سطوحی است که در سلسله مراتب اداری وجود دارد و حیطه کنترل مدیران را مشخص می‌کند. همچنین، ساختار سازمانی دربرگیرنده طرح سیستم‌هایی است که به وسیله آن‌ها همه واحدها هماهنگ و یکپارچه می‌شوند و در نتیجه، ارتباط مؤثر در سازمان تضمین می‌شود.

برای ساختار سازمانی تعاریف متعددی ارائه شده است که هر یک از این تعاریف به یکی از جنبه‌های کارکردی ساختار اشاره دارد. ریچارد هال در کتاب خود نظر سایر اندیشمندان مدیریت را از ساختار سازمانی ارائه کرده است (هال، ۱۳۷۶). برخی از دانشمندان مدیریت به ساختار به عنوان وسیله‌ای در جهت تقسیم کار در سازمان می‌نگرند که می‌تواند منجر به تعیین موقعیت افراد در نمودار سازمانی شود. ساختار شرایط مناسبی را برای کنترل در سازمان فراهم می‌آورد. ساختار نه تنها به امور سازمان شکل می‌دهد، بلکه خود نیز مخلوق فعالیت‌های سازمان است.

آنچه که ریچارد هال از تعاریف متعدد ساختار نتیجه‌گیری می‌کند، سه کارکرد مشخص برای ساختار در سازمان است. وی معتقد است در صورتی که این سه کارکرد را برای ساختار قائل شویم، توانسته‌ایم تعریف صحیحی از ساختار سازمانی ارائه نماییم:

۱. تأمین هدف‌های سازمان،
۲. تعیین رویه‌ها و مقررات در سازمان،
۳. تعیین دامنه قدرت در سازمان.

هنری مینتزبرگ در کتاب خود تحت عنوان سازمان‌دهی. پنج الگوی کارساز،

انجام مأموریت هر سازمان را مستلزم تأمین دو شرط اساسی می‌داند. تقسیم کار میان وظیفه‌های گوناگون و هماهنگ کردن این وظیفه‌ها؛ بنابراین، وی ساختار را به عنوان مجموعه‌ای از راه‌ها معرفی می‌کند که طی آن‌ها فعالیت‌های سازمان به وظایف مشخص تقسیم و بین این وظایف هماهنگی ایجاد می‌شود (مینتزبرگ^۱، ۲۰۰۶). وی در نهایت در کل کتاب خود تلاش کرده است تا راه‌های تقسیم کار و ایجاد هماهنگی بین وظایف

سازمان را معرفی کند که منجر به تعیین پنج مکانیزم شده است که در فصل سوم این کتاب به‌طور مفصل به آن‌ها پرداخته می‌شود.

ریچارد ال. دفت در کتاب خود ساختار سازمانی را شامل سه جزء اصلی تعداد دوایر، حیطه کنترل در سازمان و میزان رسمیت و تمرکز معرفی می‌کند (دفت، ۱۳۹۶). او معتقد است در تعریف ساختار سازمانی باید به سه کارکرد اصلی ساختار آن اشاره شود:

۱. ساختار سازمانی تعیین‌کننده روابط گزارش‌گیری، سطوح سازمانی و حیطه کنترل است.

۲. ساختار سازمانی تعیین‌کننده گروه‌بندی و تقسیم‌بندی دوایری است که در سازمان کار می‌کنند.

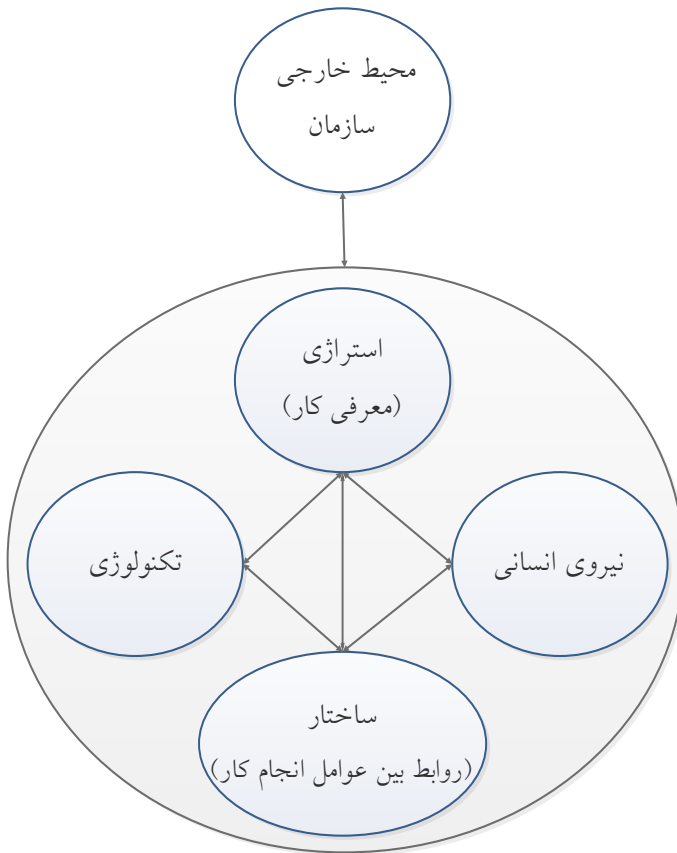
۳. ساختار سازمانی دربرگیرنده سیستم‌هایی است که به‌وسیله آن‌ها فعالیت‌های تمامی دوایر هماهنگ و یکپارچه می‌شود.

او معتقد است در صورتی که ساختار سازمانی با توجه به سه رکن فوق طراحی شود، تلاش شده است تا روابط متقابل بین کارکنان تعیین شود.

اصلاح ساختار و یا تغییر در هر یک از ابزارهای مدیریت منجر به شناسایی مدل‌های مختلف تحول سازمانی شده است که با مرور آن‌ها می‌توان از این منظر نیز به تعریف ساختار پرداخت. مدیران برای اینکه بتوانند هدف‌های عام و هدف‌های خاص سازمان را محقق سازند، دارای ابزارهایی چون مدیریت منابع انسانی، تدوین استراتژی، تعیین یا اصلاح رویه‌های انجام کار در سازمان یا تکنولوژی و طراحی ساختار هستند. نمودار ۱-۱ به‌خوبی تأثیر این عناصر را بر یکدیگر نشان می‌دهد.

بنابراین می‌توان ساختار را تابعی از سایر عناصر تحول و نیز محیط بیرونی معرفی کرد و لذا ساختار سازمانی چیزی نیست جز تعیین روابط بین عوامل اجرای کار که متأثر از سایر عناصری نظیر استراتژی، تکنولوژی، نیروی انسانی و نیز محیط بیرونی سازمان است.

برای داشتن یک سازمان بهره‌ور (کارا+اثربخش) باید از ابتدا ساختار مناسب آن تدوین شده باشد که نقش خشت اول را بازی می‌کند؛ چرا که اگر سازمانی بر مبنای مأموریت‌های خود دارای ساختار مناسبی نباشد، هر چند دارای نیروهای متخصص و کارآمد در باشد، باز هم نمی‌تواند به موفقیت‌های مورد انتظار با توجه به منابع در دسترس برسد؛ به‌عبارتی، امکان بهره‌ور بودن سازمان زیر سؤال خواهد رفت.



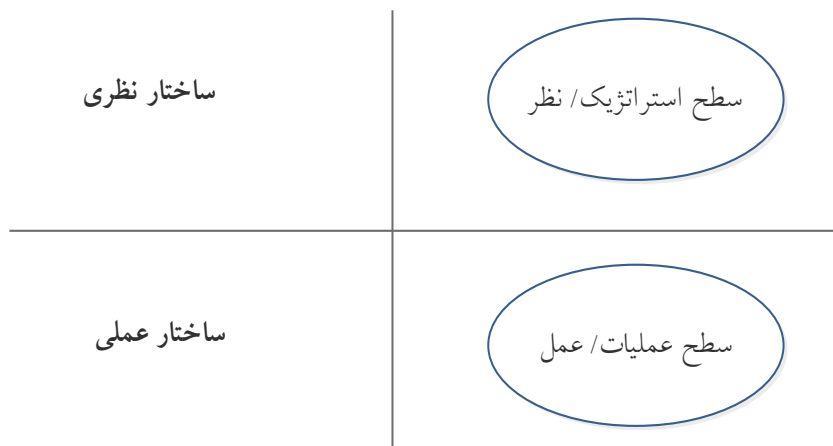
نمودار ۱-۱. عناصر تحول سازمانی

با توجه به مقدمه بالا می‌توانیم به بررسی انواع ساختار سازمانی و محل به‌کارگیری آن‌ها و معایب و مزایای هر کدام بپردازیم، لازم به ذکر است که این معایب و مزایا می‌توانند نسبی باشند؛ چرا که مباحث مرتبط به مدیریت و شاخه علوم انسانی همواره نسبی هستند.

۱-۲ سطوح ساختار سازمانی

ساختار مانند هر عنصری در مدیریت دارای دو سطح استراتژیک و عملیاتی است. نگرش استراتژیک کمک کرده است تا با تفکیک دو سطح استراتژیک یا نظری و عملیاتی یا عملی بتوان موضوعات مدیریت را به‌خوبی تشریح و نیز تجزیه و تحلیل

کرد. ساختار نیز دارای این دو سطح است و در سطح استراتژیک به ساختارهای نظری برمی‌خوریم که بیشتر نمایانگر جهت‌گیری‌های سازمان در طراحی ساختار هستند. ساختارهای عملی که خود منتج از ساختارهای نظری هستند، نوع رابط بین واحدهای سازمانی را نشان داده و تعیین‌کننده نمودار سازمانی هستند (نمودار ۱-۲).



نمودار ۱-۲. سطوح ساختار سازمانی

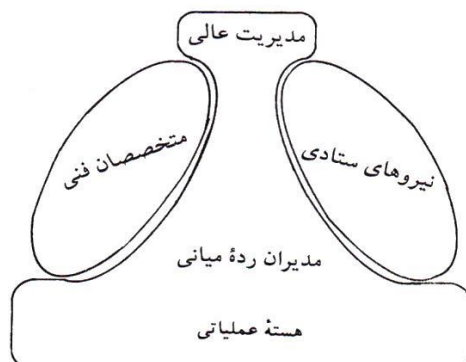
۳-۱ ساختارهای نظری: جهت‌گیری‌های ساختاری

در سطح نظر می‌بایست به یافته‌های دانشمندی چون برنز، استاکر و مینتزبرگ اشاره کرد که تلاش کرده‌اند تا جهت‌گیری‌های ساختار سازمانی را مشخص کنند. براساس نتایج پژوهش برنز و استاکر، سازمان‌ها می‌توانند در پاسخ به تغییرات محیطی از دو سیستم مدیریتی بهره گیرند. در شرایطی که سازمان‌ها با تغییرات شدید محیطی روبه‌رو هستند، نیاز است تا سازمان دارای ساختاری ارگانیکی یا انعطاف‌پذیر باشد و در مقابل، در شرایط تغییرات اندک در محیط، سازمان‌ها می‌توانند از ساختارهای مکانیکی استفاده کنند. به نظر می‌رسد، برای تعریف ساختار ارگانیکی و مکانیکی مناسب‌ترین توضیح ویژگی‌هایی باشد که استیفن پی. رابینز در کتاب خود تحت عنوان *رفتار سازمانی* ذکر می‌کند. وی که برای ساختارهای نظری دو نوع جهت‌گیری ارائه کرده است (پی. رابینز، ۱۳۸۴) که در جدول ۱-۱ خلاصه شده است.

جدول ۱-۱. تعریف ساختارهای ارگانیکی و مکانیکی

انواع ساختارهای نظری	
ساختار مکانیکی	ساختار ارگانیکی
کارها تخصصی است.	کارکنان در انجام کارها همکاری می‌کنند.
از هر کاری تعریف دقیقی ارائه شده است.	وظایف براساس گروه‌های کاری تعریف و انجام می‌شود.
سلسله مراتب دقیق اداری وجود دارد.	سلسله مراتب اداری دقیق وجود ندارد.
مقررات رعایت و کنترل می‌شود.	مقررات و کنترل اعمال نمی‌شود.
اطلاعات و کنترل در اختیار مدیریت است.	اطلاعات و کنترل در دست افراد زیادی است.
ارتباطات مسیر عمودی طی می‌کنند.	ارتباطات مسیر افقی طی می‌کنند.

آنچه که میتزبرگ به عنوان ساختارهای نظری معرفی کرده است، در پاسخ به تجزیه و تحلیل شغل در سازمان روی داده است. وی معتقد است، در هر سازمانی پنج بخش قابل شناسایی است. بخش نخست افرادی هستند که درگیر فعالیت‌های تولید و ارائه کالا و خدمات هستند. وی این بخش را هسته عملیات نامیده است. بخش دیگر سازمان مدیران سطح عالی هستند که در رأس هرم سازمان قرار دارند. میتزبرگ این گروه را مدیریت عالی نامیده است. مدیران رده میانی بخش سوم سازمان به شمار می‌روند که بین مدیریت عالی و نیز هسته عملیات سازمان ارتباط برقرار می‌کنند. بخش چهارم متخصصان فنی هستند. آن‌ها تحلیلگران سازمان هستند که عهده‌دار استاندارد کردن فعالیت‌های سازمان هستند. آن‌ها به کارهای اداری مشغول‌اند؛ ولی درواقع امور اداری سازمان را از جهات استاندارد بودن نهادی می‌کنند. فعالیت‌های اداری سازمان که شامل اموری مانند روابط عمومی، دبیرخانه، مالی و غیره است، بر عهده بخش پنجم یا نیروهای ستادی است (نمودار ۱-۳).



نمودار ۱-۳. پنج بخش سازمان براساس دیدگاه میتزبرگ

از دیدگاه مینتزرگ، هر یک از این بخش‌ها می‌توانند سازمان را تحت سلطه خود در بیاورند. لذا ما با پنج نوع جهت‌گیری ساختاری روبه‌رو هستیم (جدول ۲-۱).

جدول ۲-۱. ویژگی‌های ساختارهای نظری مبتنی بر پنج بخش سازمان

ویژگی‌ها	بخش حاکم	ساختار	نوع نظری
تمرکز در سازمان بالاست. سلسله مراتب اختیارات در سازمان رعایت می‌شود. نیروهای صف و ستاد از هم جدا شده‌اند.	متخصصان فنی	دیوان سالاری مکانیکی	
کارها یکنواخت و استاندارد است. سازمان دارای واحدهای مستقل است. هماهنگی بین واحدهای مستقل بر عهده مدیران میانی است. دفتر مرکزی عهده‌دار کنترل واحدهای مستقل است.	مدیران میانی	ساختار مبتنی بر واحدهای مستقل	
فعالیت‌های سازمان رسمی است. کارها استاندارد است. سیستم تصمیم‌گیری غیرمتمرکز است.	هسته عملیات	دیوانسالاری حرفه‌ای	
فعالیت‌های سازمان رسمی نیست. پیچیدگی بسیار پایین است. همه اختیارات و تصمیم‌گیری‌ها در دست مدیریت عالی است.	مدیریت عالی	ساده	
واحدهای در سطح افقی پراکنده‌اند. سیستم تصمیم‌گیری غیرمتمرکز است. فعالیت‌های سازمان استاندارد نیست.	نیروهای ستادی	متخصص سالاری	

با توجه به ویژگی هر یک از ساختارهای نظری می‌توان این دو گروه ساختار را با یکدیگر مقایسه کرد. در جدول ۳-۱ این دو گروه ساختار در طیفی مقابل یکدیگر قرار گرفته‌اند که در فصول بعد بسیار به‌کار گرفته می‌شود.

جدول ۳-۱. انواع ساختارهای نظری

انواع ساختارهای نظری			
انواع ساختارهای نظری براساس مدل برنز و استاکر			
مکانیکی		ارگانیکی	
انواع ساختارهای نظری براساس مدل میتزبرگ			
دیوان سالاری مکانیکی	مبتنی بر واحدهای مستقل	دیوان سالاری حرفه‌ای	متخصص سالاری
ساده		ساده	

۴-۱ ساختارهای عملی: شکل‌دهی ساختار

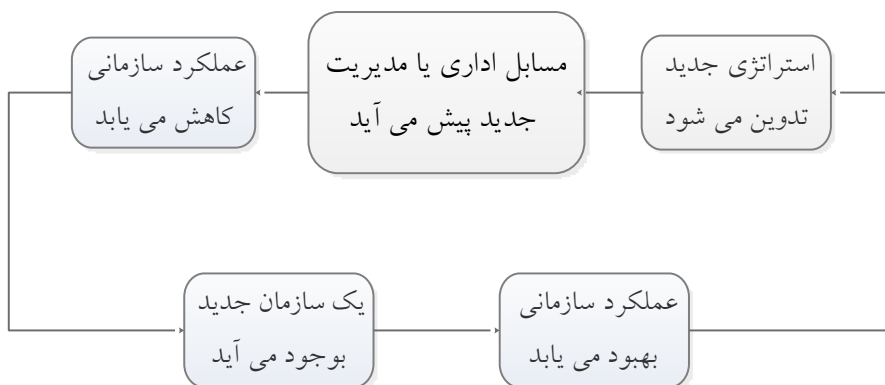
پس از تعیین جهت‌گیری‌های ساختاری سازمان می‌بایست ساختار عملی سازمان را طراحی و مشخص کرد. این سطح از ساختار شامل نمودار سازمانی، سطوح سازمانی واحدها، شرح وظایف و حیطه اختیارات است. نمودار سازمانی که نمادی مشخص از طراحی سازمان است، مهم‌ترین رکن این سطح از ساختار به‌شمار می‌رود. تاکنون روش‌های متعددی برای طراحی نمودار سازمانی شناخته شده است که از آن میان می‌توان به مواردی نظیر طراحی براساس وظیفه، محصول، جغرافیا، پیوند ساختاری و طراحی ماتریسی اشاره کرد (جدول ۴-۱). با توجه به ویژگی‌هایی که هر یک از این نوع طراحی‌ها دارد، معمولاً آن‌ها را متناظر با ساختارهای نظری نیز نشان می‌دهند. در فصل آخر به‌طور کامل به تشریح ساختارهای عملی پرداخته خواهد شد.

جدول ۴-۱. تناظر ساختارهای نظری با ساختارهای عملی

انواع ساختارهای نظری				
انواع ساختارهای نظری براساس مدل برنز و استاکر				
ارگانیکی		مکانیکی		
انواع ساختارهای نظری براساس مدل میتزبرگ				
ساده	متخصص سالاری	دیوان سالاری حرفه‌ای	مبتنی بر واحدهای مستقل	دیوان سالاری مکانیکی
انواع ساختارهای عملی				
ماتریسی	پیوندی	جغرافیا	محصول	وظیفه‌ای

۵-۱ ارتباط بین ساختار سازمانی و استراتژی

اولین تحقیقی که در خصوص رابطه بین استراتژی و ساختار صورت گرفت، توسط آلفرد چندلر انجام شد. وی در سال ۱۹۶۰ با بررسی وضعیت صدها شرکت از شرکت‌های آمریکایی دریافت که بین استراتژی و ساختار سازمانی رابطه علت و معلولی وجود دارد. سازمان‌ها با توجه به تغییرات عوامل بیرونی و نیز وضعیت عوامل داخلی استراتژی‌های خود را برای تحقق چشم‌انداز تغییر می‌دهند و متناسب با آن باید ساختار سازمانی را نیز تغییر دهند. این روابط در نمودار ۴-۱ نشان داده شده است.



نمودار ۱-۴. رابطه استراتژی با ساختار سازمانی از دیدگاه چندلر

پس از تحقیق چندلر در ارتباط با رابطه بین استراتژی و ساختار سازمانی، پژوهش‌های فراوانی صورت گرفت که بیشتر به دنبال این بودند تا متناسب با نوع استراتژی سازمان ساختار مناسبی را پیشنهاد کنند؛ اما آنچه که امروز به‌طور قطع می‌توان پذیرفت این است که بین استراتژی و ساختار سازمانی رابطه‌ای دو سویه است. به همان نسبت که استراتژی بر فرایند طراحی سازمان تأثیرگذار است، ساختار نیز بر فرایند طراحی استراتژی اثر می‌گذارد.

۱-۶ مفهوم و تعریف مدیریت

مدیریت ازجمله مؤلفه‌های اصلی عوامل تولید و مؤثرتر و مهم‌تر از دیگر عوامل تولید است. در ادبیات مدیریت، تعاریف مختلفی از مدیریت ارائه شده است، ازجمله:

- فرایند به‌کارگیری کارآمد و اثربخش منابع (انسانی و مادی) از طریق انجام وظایف در جهت تحقق هدف‌ها در چارچوب ارزش‌های اساسی پذیرفته‌شده (رضایان، ۱۳۹۱).
 - فرایند کسب هدف‌ها به‌طور کارا و اثربخش و از طریق دیگران (سیدجوادین، ۱۳۸۳).
 - کار با دیگران و به‌وسیله دیگران. بر این اساس، نیروی انسانی عاملی استراتژیک در فرایندهای کسب‌وکار تلقی می‌شود (رهنمای رودپشتی و غفاری، ۱۳۸۷).
- در تعاریف مذکور و دیگر تعاریف ارائه شده در ادبیات مدیریت، تأکید بر سه

نکته اصلی زیر است:

- انسان و نیروی انسانی؛

- هدف‌ها و نتایج (نه فرایندها)؛
 - ادغام هدف‌ها از طریق فرایندها و انجام وظایف.
- بنابراین، مدیریت یک فرایند عملیاتی است که موجب می‌شود سازمان‌ها به هدف‌های خود دست یابند که از طریق اجرای وظایف عملی می‌شود (رهنمای رودپشتی و محمودزاده، ۱۳۸۷).
- با توجه به ادبیات مدیریت، مهم‌ترین مفهوم، چالش و عنصر در این فرایند، منابع انسانی است که درجه موفقیت و عدم موفقیت مدیریت را در کسب‌وکار نشان می‌دهد.

۷-۱ وظایف مدیران

لوتر گیولیک و لیندال ارویک^۱ که از دانشمندان معاصر علوم اداری هستند، وظایف مدیر را در اصطلاح لاتین (POSDCORB) خلاصه می‌کنند. بنابر طبقه‌بندی گیولیک، حروف لاتین اصطلاح نامبرده معرف وظایف مدیران به شرح زیر است:

برنامه‌ریزی. برنامه‌ریزی درواقع شالوده مدیریت است و شامل پیش‌بینی عملیات اساسی و تعیین طرق اجرای آن به‌منظور تأمین هدف سازمان است.

سازمان‌دهی. سازمان‌دهی بیانگر سازوکارهای هماهنگی است که مشخص می‌کند چه کسی به چه کسی باید گزارش دهد و شامل تعیین حدود اختیارات است که طبق آن وظایف از هم تفکیک می‌شوند.

کارگزینی. کارگزینی و امور مترتب بر آنکه شامل استخدام و کارآموزی و همچنین تأمین شرایط مساعد کار و سایر موارد است، یکی از مهم‌ترین وظایف مدیران است.

فرماندهی. فرماندهی شامل عمل مداوم اخذ تصمیم‌های خاص یا کلی و صدور دستور به‌منظور هدایت و رهبری سازمان است.

وحدت فرماندهی. یکی از اصول چهارده‌گانه هنری فایول است.

هماهنگی. شامل عمل مهم تطبیق وظایف مشاغل مختلف سازمان به‌منظور تحقق یافتن هدف مطلوب است. هماهنگی دارای یک سری فنون و سازوکارهای خاص است که در مباحث مختلف مدیریتی بدان اشاره شده است.

گزارش‌دهی. ارتباطات به‌عنوان وظیفه‌ای که انتقال‌دهنده پیام‌ها، گزارش‌ها، دستورات و... است، یکی از مهم‌ترین موارد مطرح در نظریه گیولیک است. مجری