

**بخش اول**

**مدیریت و رهبری آموزشی**

## مقدمه

مدیریت به معنای پیشبرد اهداف از طریق افراد، در طول تاریخ مفهوم شناخته شده‌ای بوده است ولی مدیریت به مفهوم امروزی آن دارای سابقه‌ای طولانی‌تر از یک قرن نیست. مشخصه بارز مدیریت قرن حاضر نسبت به قرون پیش از آن، کاربرد روش علمی در برخورد با مسایل سازمانی است که ابتکار شروع این برخورد با مدیریت، غالباً به فرویک وینسلوتیلور نسبت داده می‌شود. به عبارت دیگر آنچه که مدیریت پیش از قرن بیستم و پس از آن را از یکدیگر جدا می‌کند رویکرد روش‌های آزمایشی (تجربی) برای رسیدن به نتایجی است که در اتخاذ تصمیمات عملی در جهت اهداف سازمان مفید افتد. از آنجایی که مدیریت نیز یک علم است و حاوی مفاهیم و تئوری‌های خاص خود می‌باشد که حاصل بحث، مجادله و در نهایت اتفاق نظر صاحب نظران بر سر مفاهیم اساسی می‌باشد، لذا برای درک آن ابتدا لازم است با مفاهیم و تعاریف آن آشنا شد. در این کتاب سعی بر این است تا خوانندگان عزیز ضمن آشنایی با تعاریف و مفاهیم رایج در مدیریت با مفاهیم متداول در مدیریت آموزشی نیز آشنا شوند. امید که این مجموعه کوچک مورد استفاده خوانندگان عزیز واقع گردد.

## سازمان

سازمان یک واحد هماهنگ اجتماعی است که از دو یا چند نفر تشکیل می‌شود تا برای تأمین یک یا مجموعه‌ای از هدف‌ها به گونه‌ای مستمر یا مداوم کار کند. سازمان یک سیستم است که مجموعه‌ای از عناصری می‌باشد که با یکدیگر ارتباط متقابلی داشته و به وسیله حد و مرزی از محیط خود جدا می‌شوند. به عبارت دیگر هر پدیده‌ای که به عنوان یک کل دارای دو یا چند جزء مرتبط به هم بوده و به

نحوی از محیط خود قابل تشخیص بشود را می‌توان یک سیستم تلقی نمود. بنابراین می‌توان گفت سازمان عبارتست از تشکل آگاهانه چند نفر به منظور برآوردن اهداف معین، لذا زمانی که چند نفر به طور عمدی و آگاهانه برای برآوردن اهداف معین و از پیش تعیین شده، گرد هم می‌آیند سازمان را تشکیل می‌دهند. براین اساس هر نوع اجتماعی که دارای دو شرط ۱- عمدی و آگاهانه ۲- اهداف معین و از پیش تعیین شده باشد اعم از مدرسه، مؤسسه آموزشی، اداره کل و یا وزارتخانه سازمان می‌باشد.

دلیل وجودی سازمان عبارت است از تلاش یک جامعه و یا اجتماعی از افراد برای رفع نیازی که در نتیجه زندگی جمعی انسان‌ها به وجود آمده است. یعنی چون انسان دارای ماهیت اجتماعی است و در اثر ضرورت رفع نیازهای خودش به زندگی اجتماعی روی آورده است باید برای رفع نیازهای خود تلاش جمعی کند که در سازمان متبلور می‌شود و چون نیازهای انسان متعدد است سازمان‌ها نیز دارای تعدد و تنوع زیادی هستند. نیاز به آموزش از جمله یکی از نیازهای مهم انسان می‌باشد که سازمان‌ها و مؤسسات آموزشی برای رفع این نیاز، تأسیس می‌گردند.

### سازمان رسمی

سازمان رسمی دربرگیرنده مجموعه‌ای از فعالیت‌های مختلف است که بر محور اختیار و مسئولیت با یکدیگر قرار داشته و توسط منابع انسانی، برطبق تقسیم کار و یا شرح وظایف آنان انجام می‌شوند. می‌توان منابع انسانی هر سازمان را در داخل سطوح مختلف آن به شکل یک هرم سازمانی نشان داد که هر سطح تحت اداره و هدایت مدیران و یا مسئولان مربوطه، قرار دارد.

هر سازمان، متشکل از چند سطح (مرتب‌ه یا رده) می‌باشد که به ترتیب زیر نظر سطوح بالاتر از آن قرار دارد که این حالت در اصطلاح سلسله مراتب اختیار نامیده

می‌شود. مدیران بالاترین سطوح سازمان را مدیران عالی و یا ارشد و مدیران رده یا رده‌های میانی را، بسته به اینکه در سازمان یک یا دو رده میانی وجود داشته باشد مدیران میانی و مدیران سطوح پایین و یا قاعده هرم سازمانی را مدیران اجرایی می‌نامند. با توجه به مطالب فوق می‌توان گفت همه تشکلهای مجموعه‌های انسانی، اعم از کوچک و یا بزرگ، دولتی و یا خصوصی، ساده و یا پیچیده که به واسطه داشتن اهداف متفاوت، فعالیت‌های مختلفی را در جامعه انجام داده و نیازهای افراد و گروه‌های انسانی را برطرف می‌نمایند، همگی نوعی سازمان رسمی و یا به لفظ عام‌تر، نوعی سازمان هستند.

یک سازمان رسمی دارای رهبر رسمی می‌باشد و یک رهبر رسمی ممکن است در کار خود از سه روش مختلف استفاده نماید. در حالت اول ممکن است این اعتقاد برایش پیش آید که وظیفه او تحکم و نظارت و اداره کردن گروه است و مقام خود را فوق گروه بداند. در حالت دوم ممکن است وظیفه خود را کمک کردن به گروه در تأمین مقاصد و هدف‌های گروه بداند و نقش خویش را در خدمت گروه بداند. در حالت سوم رهبر رسمی ممکن است معتقد باشد که وظیفه او یاری کردن به گروه در تعیین مقاصد جمعی و اجرای آن مقاصد است. او وظایف خویش را در این حالت در کار کردن بین گروه انجام می‌دهد و در این حالت است که رهبر رسمی می‌تواند با به کار گرفتن همه امکانات، گروه را یاری نماید و این راه تنها راه توجیه مدیریت و رهبری است.

### سازمان غیررسمی

اگرچه همه تشکلهای انسانی را می‌توان سازمان نامید، معهذاً نمی‌توان از همه آنها تحت عنوان سازمان‌های رسمی یاد کرد، زیرا که ارتباط بین افراد چه در قالب روابط شغلی و چه در چارچوب روابط دوستانه به صورت آگاهانه و از روی طرح و برنامه

از پیش تعیین شده صورت نمی‌گیرد بلکه می‌تواند تحت تأثیر عوامل مختلف از جمله نیازها و علایق مشترک آنان به شکل غیرعمدی در بین افراد توسعه یابد. هم-چنانکه کارکنان و یا اعضای سازمان‌های رسمی در خلال انجام وظایف روزمره خود، روابط دوستانه با یکدیگر پیدا کرده و موجب پیدایش گروه‌ها و دستجاتی از کارکنان می‌شوند که به آنها سازمان غیررسمی اطلاق می‌گردد. لذا سازمان‌های غیررسمی، در حقیقت شامل گروه‌ها و دستجاتی از کارکنان هستند که حول محور نیازها و علایق مشترک خود جمع شده‌اند و بر اثر تماس مکرر آنان در ضمن انجام وظایف و در عین حال خارج از روابط رسمی شغلی تشکیل می‌گردد. عضویت در گروه‌های غیررسمی به ارضای نیازهای شخصی و اجتماعی افراد کمک کرده و موجب آرامش و امنیت خاطر آنان می‌شود. لذا باید پذیرفت که رفتار کارکنان در داخل این سازمان‌ها، فقط حول محور شرح وظایف رسمی آنان نمی‌چرخد، بلکه متأثر از عوامل شخصیتی و محیطی متعددی است که در قالب گروه‌ها و هنجارهای آنان، تحت عنوان سازمان غیررسمی قابل بررسی است. گرچه در ابتدا به نظر می‌رسید که وجود سازمان غیررسمی خود به خود تهدیدی بر علیه سازمان رسمی است ولی با شناخت هرچه بیشتر از آن، این نتیجه‌گیری مورد تردید واقع شد. اگرچه سازمان غیررسمی به طور بالقوه واجد توان ضدسازمانی است ولی این ظرفیت زمانی از قوه به فعل تبدیل می‌شود که تقابل آشکاری بین آن دو وجود داشته باشد. سازمان رسمی می‌تواند به جای تشدید توان ضدسازمانی سازمان غیررسمی، آن را به عنوان اهرمی در جهت تحقق اهداف سازمان به کار گیرد زیرا سازمان غیر رسمی می‌تواند با ارضای بخشی از نیازهای کارکنان، در بهبود روحیه آنان سهمی داشته باشد و با به هم پیوستن کارکنان به یکدیگر همبستگی آنان را محکم‌تر گرداند. همچنین سازمان غیررسمی می‌تواند به عنوان یک منبع اطلاعاتی قوی، سازمان رسمی را از نیازها و علایق و ترجیحات کارکنان مطلع سازد و با ایجاد اتحاد و به

هم پیوستگی در بین کارکنان، موضع سازمان را در مقابل موانع محیطی مستحکم‌تر نماید.

### عناصر سازمانی

همه سازمان‌ها اعم از آموزشی و غیر آموزشی، دارای عناصری هستند که تشخیص و تمیز آنها بسیار با اهمیت است. عناصر سازمانی عبارتند از: کارکنان، فناوری، ساختار و فرهنگ.

**کارکنان:** به منزله کلیه افرادی است که در داخل سازمان وظایف مشخصی را به عهده دارند که در مؤسسات آموزشی شامل هیأت آموزشی و یا هیأت علمی، کارشناسان آموزشی و کارکنان اداری و دفتری و غیره است.

**فناوری:** فراگرد سازمان، یعنی جریان و گردش کار واحدهای مختلف آن، بیانگر فناوری سازمان می‌باشد که در مؤسسات آموزشی شامل پایه‌ها و دوره‌های تحصیلی، روش‌ها، رویه‌ها و مراحل آموزشی و ابزار و ادوات مربوطه می‌باشد. اجزای فناوری سازمانی دربرگیرنده کلاس‌ها، آزمایشگاه‌ها، کارگاه‌ها، کتابخانه‌ها، انواع وسایل و تجهیزات آموزشی است.

**ساختار:** ساختار سازمان عبارت از الگوی روابط رسمی قدرت و اختیار در سازمان می‌باشد که به وسیله نمودار سازمانی نشان داده می‌شود و در مؤسسات آموزشی شامل انواع پست‌ها و مقام‌های آموزشی، اداری، کمک آموزشی، ادارات و واحدهای مربوطه است. ساختار سازمان دربرگیرنده مراتب سازمان، سلسله مراتب با سطوح اختیار، ادارات، مقام‌ها، نقش‌ها، جداول زمانی و قوانین و مقررات می‌باشد.

**فرهنگ:** فرهنگ سازمان شامل دیدگاه‌ها، باورها، انتظارات، آداب و عرف حاکم بر سازمان می‌باشد تا جایی که هر سازمانی به داشتن فرهنگ خاصی متصف بوده و

افراد با اصطلاحاتی نظیر جو خشک و بی‌روح، جو اداری، جو انسانی، جو عاطفی و یا غیرعاطفی از آن یاد می‌کنند.

عناصر سازمانی چهارگانه در هر سازمان آموزشی ضمن برخورداری از تعدد و تنوع اجزای مربوطه و نیز برخورداری از میزان اهمیت و ارزش مختلف، برحسب نوع مدل سازمانی بر یکدیگر مؤثر هستند.

### مدل‌های سازمانی

مدل‌های سازمانی عبارتند از انگاره‌های ذهنی مدیران و کارکنان از سازمان‌ها و یا به عبارت دیگر تجسم نظری سازمان در نزد مدیران و کارکنان. در واقع نحوه نگرش مدیران به سازمان است که به طور اعم، مجموعه خط‌مشی‌ها و عملکردهای وی را تحت تأثیر قرار می‌دهد، بنابراین آنان باید تصویر نسبتاً آشکاری از انواع مدل‌های سازمانی در ذهن داشته باشند. مدل‌های سازمانی عبارتند از:

#### مدل کلاسیک

این مدل نشان‌دهنده سازمانی است که بر محور معقولیت استوار است و فرض بر این است که معیار عقلانی بودن در تمام امور سازمان جاری است. این مدل سازمانی تأکید بسیاری بر مفاهیمی نظیر موارد زیر دارد:

- تمرکز در تصمیم‌گیری
- سلسله مراتب اختیار
- ارتباطات عمودی و صعودی
- تخصص‌گرایی
- قدرت و مقام

- قوانین و مقررات جزئی
  - رویکردهای ثابت
  - اهداف و مقاصد سازمانی
  - تقسیم کار و شرح وظایف روشن
  - تهدید و تنبیه و کنترل بیرونی
- مدیر چنین سازمانی از کارکنان انتظار دارد که خود را با مقتضیات سازمان مطابقت داده و از اعمال سلیقه‌های شخصی خودداری نمایند.

### مدل انسانی

این مدل نشان‌دهنده محوریت انسان و شأن و منزلت وی یعنی توجه به انسانیت اعضا در سازمان می‌باشد. به عبارت دیگر آنچه که در همه امور سازمان جاری و مشهود است، احترام به کارکنان به عنوان یک انسان می‌باشد. این مدل بر مفاهیم زیر تأکید دارد:

- نیازها و علائق کارکنان
- روابط انسانی
- عدم تمرکز در تصمیم‌گیری‌ها
- مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها
- ارتباطات افقی
- لیاقت و شایستگی کارکنان
- تشویق و تقدیر و کنترل درونی
- شور و مشورت
- رویکردهای قابل انعطاف
- قوانین و مقررات کلی



موارد فوق در همه سازمان‌ها کم و بیش وجود دارد با این همه در مدل انسانی بیش از مدل کلاسیک مورد تأکید است. مدیر چنین سازمانی، از سازمان انتظار دارد که با نیازهای کارکنان منطبق شود.

### مدل مشروط

مدل مشروط و یا ترکیبی نشان دهنده سازمانی است که بر ترکیب مقتضی و متناسب محورهای معقولیت و انسانیت استوار است. یعنی مقتضیات هر دو مدل فوق (نه به صورت مجموع بلکه درجات متناسب آنها در شرایط و مقتضیات مناسب هر یک) در سازمان جریان دارد به نحوی که هم انتظارات سازمان (اهداف سازمان) و هم انتظارات کارکنان (نیازهای کارکنان) برآورده شود.

این مدل تأکید زیادی بر مفاهیم زیر دارد :

- نیازها و انتظارات انسان و سازمان
- انواع تصمیم‌گیری‌ها به ویژه مشارکتی
- هدایت و رهبری منابع انسانی
- ارتباطات همه‌جانبه
- تخصص و شایستگی
- مدیریت و رهبری
- توجه به شرایط و وضعیت‌ها
- اثربخشی و کارایی

در این مدل مدیران بسته به نوع شرایط و وضعیت‌ها، از نظر عناصر مختلف سازمان عملکرد متفاوتی دارند به نحوی که در نهایت، همه کارکنان حداکثر کارایی را نشان داده و سازمان نیز با اثربخشی بیشتری در برآورده کردن اهداف، اعم از نیازها و انتظارات سازمان و کارکنان، وسعت می‌یابد. فرض این مدل بر این است که همه

سازمان‌ها با وجود داشتن وجوه اشتراک زیاد، از یکدیگر متفاوت بوده و حتی هر سازمان نیز در داخل خود دارای انواع کارکنان و واحدهای سازمانی است که مستلزم برخورد‌های متفاوت و مقتضی است.

## مفاهیم مهم سازمانی

### ۱- تقسیم کار

منظور از تقسیم کار و وظایف این است که مجموع فعالیت‌های مختلف یک سازمان بر مبنای معینی به زیر مجموعه‌ها تقسیم شود به نحوی که وظایف مختلف به راحتی از یکدیگر تمیز داده شوند.

مبنای تقسیم کار در سازمان‌ها می‌تواند در برگیرنده یک یا چند مورد زیر باشد: تولید: در سازمان‌های تولیدی، تقسیم کار و گروه‌بندی فعالیت‌های تولیدی آنها با توجه به نوع تولید یا محصول مؤسسه انجام می‌شود. خدمت: در سازمان‌های خدماتی، تقسیم کار عموماً براساس نوع خدمات ارائه شده توسط سازمان انجام می‌شود.

محل: سازمان‌های بزرگ که دارای وسعت جغرافیایی زیادی هستند، موقعیت محلی را مبنای تقسیم وظایف قرار می‌دهند. زمان: در مؤسساتی که زمان انجام کار حایز اهمیت زیادی بوده و امور مختلف نیز از نظر زمانی منوط به یکدیگر هستند، تقسیم کار و وظایف بر مبنای زمان انجام می‌شود.

مشتری: نوع مشتری‌ها یا ارباب رجوع‌ها که جهت دریافت کالا یا خدمات به سازمانی مراجعه می‌نمایند می‌تواند مبنای تقسیم کار دیگری باشد. باتوجه به اینکه یک سازمان ممکن است دارای وظایف و اهداف متعددی باشد، هر سازمان دارای بیش از یک نوع تقسیم کار می‌باشد. در سازمان‌های آموزشی، تقسیم

کار بین مدارس از نظر رشته تحصیلی دانش‌آموزان و یا تدریس معلمان (تولید) ادارات سازمان آموزش و پرورش (خدمات)، نواحی (محل)، سن تحصیل در پایه‌ها و توالی دروس (زمان)، مدارس دخترانه و پسرانه و یا استعدادهای درخشان (مشتری) و یا حتی ترکیبی از آنها انجام می‌شود.

تقسیم کار دارای مبنای معین است که تعیین و یا تشخیص آن موجب می‌شود:

- از تداخل امور بین کارکنان واحد جلوگیری گردد؛
- دوباره کاری و تکرار وظایف توسط کارکنان وجود نداشته باشد؛
- مسئولیت کارکنان و واحدها معین و مشخص باشد؛
- رسیدگی به نقاط ضعف و قوت ارزشیابی عملکردهای افراد تسهیل گردد؛
- جابجایی واحدها و یا کارکنان و نیز به کارگیری کارکنان جدید بدون ارتباط به واحدهای دیگر انجام شود؛
- آموزش کارکنان برای وظایف معینی امکان پذیر گردد.

## ۲- تمرکز و عدم تمرکز

تمرکز یعنی تجمع اختیار تصمیم‌گیری در رأس هرم سازمانی و عدم تمرکز یعنی تجمع اختیار تصمیم‌گیری در قاعده هرم، یعنی سطحی که کار در آنها انجام می‌شود.

از آنجایی که یک سازمان کاملاً متمرکز، یعنی سازمانی که همه تصمیمات در رأس آن اتخاذ شده و هیچ تصمیمی به سطوح پایین آن واگذار نشود وجود ندارد، بنابراین موضوع تمرکز و عدم تمرکز فقط برحسب درجه و میزان آن مورد نظر می‌باشد. به این صورت که اگر اکثر تصمیمات سازمان در مراتب بالای آن اتخاذ شود، آن سازمان را متمرکز و اگر اکثر تصمیمات سازمان در مراتب پایین آن اتخاذ گردد آن را غیرمتمرکز می‌نامیم. بدین ترتیب می‌توان گفت که تمرکز و عدم تمرکز دو سوی یک

طیف بوده و سازمان‌ها در بین این دو جهت در نوسان هستند و یا به یکی از این دو جهت گرایش دارند.

سازمان‌های متمرکز می‌توانند تفویض اختیار تصمیمات را به پایین سازمان واگذار کرده و بدین ترتیب سازمان را به طرف عدم تمرکز سوق دهند و نیز می‌توانند با سلب اختیار تصمیم‌گیری از مراتب پایین و یا عدم واگذاری اختیار به آنها، سازمان را به طرف تمرکز هدایت کنند.

در مؤسسات آموزشی اکثر تصمیمات مهم مربوط به خط مشی و سیاست کلی به صورت متمرکز اتخاذ می‌شود ولی با توجه به ماهیت آموزش که مستلزم آزادی عمل بیشتر در سطح اجرایی توسط کارکنان حرفه‌ای است، اعمال درجات بیشتری از عدم تمرکز دارای محاسن زیادی خواهد بود. تربیت مدیران متخصص و ارتقای سطح علمی کلیه کارکنان آموزشی مخصوصاً مربیان آموزشی، از جمله شرایط لازم برای عدم تمرکز در سازمان آموزشی می‌باشد.

### ۳- صف و ستاد

کارکنان هر سازمان از جهت ارتباط آنان با اهداف سازمان، به دو دسته تقسیم می‌شوند:

- کارکنانی که وظایف آنان با اهداف سازمان ارتباط مستقیم دارد، صف نامیده می‌شوند. در واقع برآورده شدن اهداف سازمان به عهده این دسته از کارکنان است؛
- کارکنانی که وظایف آنان با اهداف سازمان ارتباط غیرمستقیم دارد، ستاد نامیده می‌شوند. فعالیت‌های این کارکنان نسبت به برآورده شدن اهداف سازمان، حالت کمکی و جانبی دارد.

کارکنان صف، بدنه اصلی سازمان را تشکیل می‌دهند و فعالیت‌های شغلی آنان مستقیماً به اهداف سازمان مربوط می‌شود. به ویژه کارکنان صف عملیاتی، که تولید

در سازمان به عهده آنان است. ولی کارکنان ستاد با انجام امور کمکی و جانبی، با اهداف سازمان رابطه غیرمستقیم دارند.

کارکنان ستادی عموماً به دو صورت زیر انجام وظیفه می‌نمایند:

- ستاد شخصی، یعنی کارکنانی که طرف مشورت مسئول و یا مسئولین صف بوده و آنان را در اتخاذ تصمیماتی که به تنهایی فاقد اطلاعات لازم در زمینه آنها می‌باشند یاری می‌رسانند. اینگونه افراد، اغلب تحت عنوان مشاور و یا مشاوران انجام وظیفه می‌نمایند؛

- ستاد تخصصی، کارکنانی هستند که در قالب واحد اداری، خدماتی تخصصی در زمینه‌های مختلف مثل برنامه‌ریزی، امور مالی و غیره رایحه می‌دهند. واحدهای اداری ستادی عموماً عبارتند از کارگزینی، بودجه، حسابداری، کارپردازی، روابط عمومی امور دفتری و امور حقوقی، امور قضایی و امور مجلس.

#### ۴- قدرت و اختیار

مفاهیم قدرت و اختیار به مثابه ستون فقرات هر سازمان بوده و روابط اداری مسئولان را در داخل سازمان تنظیم می‌نمایند. قدرت و اختیار را می‌توان توانایی مدیر برای عملی کردن خواسته‌های خود و یا پیشبرد اهداف سازمان تعریف نمود. یعنی زمانی که مدیر در پیشبرد اهداف سازمان موفق باشد می‌توان گفت که دارای قدرت و اختیار است ولی باید دانست که این توانایی حداقل از دو جهت با یکدیگر متفاوت است:

زمانی که مدیر پیاده شدن اهداف سازمان و یا عملی شدن فرامین خود را حتی با استفاده از زور و یا امکان استفاده از تهدید در صورت عدم اجابت کارکنان، به پیش می‌برد و در مقابل، زمانی که مدیر به جهت اعتماد و اطمینان متقابل با کارکنان، به استفاده از زور و یا امکان استفاده از آن نیازی نداشته و عملاً اهداف خود را با تکیه بر اجابت ارادی و اختیاری کارکنان دنبال می‌کند. توانایی مدیر در صورت اول

قدرت و در صورت دوم اختیار است که وجه تمایز این دو همانا استفاده و یا امکان استفاده از زور و تکیه بر اجابت ارادی زیردستان می‌باشد.

قدرت و اختیار را می‌توان به شکل دیگری از یکدیگر متمایز کرد و آن عبارت است از توانایی مدیر بر طبق قوانین و مقررات و یا شرح وظایف مربوطه که قدرت بوده و در صورت استفاده یا عدم استفاده عملی از قدرت، اختیار می‌باشد. به عبارت دیگر وقتی که مدیر اقدامی که باید بکند، نمی‌کند و یا از بین راه‌های مختلف راه حل مورد نظر خود را انتخاب کرده و عمل می‌کند، به اختیار از قدرت خود استفاده می‌کند. در حالت اول، مدیر می‌تواند صاحب قدرت، اختیار و یا قدرت و اختیار به طور توأم باشد، بسته به اینکه برای اعمال فرامین صادره از اجابت غیر ارادی کارکنان برخوردار بوده و یا با وجود توانایی اعمال قدرت، به جهت اجابت ارادی کارکنان از اختیار بهره‌گیرد ولی در حالت دوم، مدیر همواره دارای قدرت و اختیار است که در یک اقدام معین درجاتی از هریک را می‌تواند به کار بندد.

#### ۵- سلسله مراتب اختیار

پیشتر مفهوم اختیار توضیح داده و گفته شد که با وجود مقبولیت و مشروعیت اختیار، قدرت در سازمان‌ها به طور کلی از عمومیت بیشتری برخوردار است. به همین جهت، مفهوم سلسله مراتب اختیار لزوماً در برگرنده مفهوم فوق از اختیار نمی‌باشد، بلکه به معنی وجود اتصالی از قدرت و اختیار و قدرت تمام در مجموعه مراتب سازمانی است که از بالا به پایین جریان پیدا می‌کند. یعنی مراتب سازمانی مختلف از طریق قدرت و اختیار به یکدیگر مربوط می‌شوند. به این ترتیب که هر مرتبه زیر نظر مرتبه بالایی قرار داشته و بر مرتبه پایین‌تر از خود نظارت دارد که توجه به این مفهوم عموماً با عبارت رعایت سلسله مراتب در سازمان همراه است. به عبارت ساده‌تر، از هرکس در سازمان انتظار می‌رود که در مراودات اداری و اجرایی فرامین مافوق، تنها به بالادست خود و در صدور فرامین، به زیردستان خود توجه

داشته باشد. رعایت سلسله مراتب اگر چه موجب نظم در سازمان است ولی در عین حال باعث عدم جریان سالم ارتباطات در سازمان می‌گردد. به عبارت دیگر مانع ارتباط واقعی بین مراتب سازمان می‌شود زیرا همچنان که گفته شد از هرکسی انتظار می‌رود که با بالادست و یا زیردستان بلافصل خود تماس برقرار نماید. بدین ترتیب جریان ارتباطات تحت کنترل مسئولان به پیش می‌رود. علاوه بر این، سازمان‌ها از جهت تأکید خود بر سلسله مراتب تفاوت دارند. در بعضی از سازمان‌ها نظیر ارتش سلسله مراتب به شدت رعایت می‌گردد و در بعضی نظیر دانشگاه‌ها امکان رعایت آن به اندازه ارتش وجود ندارد. لذا در مؤسسات آموزشی نقش سلسله مراتب متفاوت از سازمان‌های دیگر می‌باشد و کارکنان آموزشی مثل کارمندان دیگر از تأکید بیش از اندازه به رعایت سلسله مراتب ناخشنود می‌شوند به همین جهت، مدیر باید با شناخت صحیح از کارکنان و وضعیت سازمان آموزشی، به طور سازنده از سلسله مراتب استفاده کرده و از تأکید مکانیکی بر رعایت سلسله مراتب خودداری نماید.

#### ۶- وحدت فرمان

وحدت فرمان به این معنی است که صدور فرامین و دستورات از جانب فرادستان به فرودستان باید از یگانگی و وحدت لازم برخوردار شود. لازمه این امر آن است که هر فرادست، تنها به فرودستان یا زیردستان خود دستور دهد و از صدور فرامین به غیر از زیردستان خود حتی اگر در سلسله مراتب سازمانی پایین‌تر از وی هم باشد خودداری نماید. وحدت فرمان به زبان ساده یعنی اینکه هر فرد شاغل در سازمان تنها باید یک رئیس یا بالادست داشته باشد. می‌توان وحدت فرمان را رعایت سلسله مراتب، از بالا به پایین یعنی توسط مسئولان در سازمان دانست.

#### ۷- تفویض اختیار

تفویض اختیار به معنی سپردن بخشی از اختیارات فرد به دیگری است. در واقع وجود سلسله مراتب بیانگر تفویض اختیار از مقامات و مسئولان رده‌های بالایی

سازمان به رده‌های پایین‌تر از آن است ولی منظور از تفویض اختیار، معنی عام آن نیست بلکه توجه به معنی محدود آن، یعنی واگذار کردن قسمتی از اختیارات از جانب یک نفر به فرد دیگر است. نکته مهم در ارتباط با این مفهوم آن است که تفویض اختیار باید با مسئولیت توأم باشد و بالعکس، یعنی هرکس که اختیار انجام کاری به او سپرده می‌شود باید کسی باشد که مسئول شناخته می‌شود و نیز کسی که نسبت به کاری مسئول و پاسخگو است باید اختیار انجام آن کار را نیز داشته باشد. به همین جهت، توأم بودن اختیار با مسئولیت، مفهوم دیگری است که در جوار تفویض اختیار معنی می‌یابد.

### شرایط تفویض اختیار :

- تنها بخشی از وظایف یک نفر قابل تفویض به دیگری است نه همه آن؛
- مسئولیت نهایی در تفویض اختیار، از آن تفویض کننده است؛
- تفویض کننده اختیار به تشخیص و تصمیم خود می‌تواند اختیار تفویض شده را از فرد مربوطه سلب نماید؛
- تفویض اختیار باید همراه با تعیین حدود دقیق آن انجام گردد؛
- تفویض اختیار باید توأم با پذیرش مسئولیت و تعهدات مالی و انسانی آن باشد. یعنی فردی که اختیار به او تفویض می‌شود، مسئول امور محوله است.

### فواید تفویض اختیار

- تفویض اختیار موجب افزایش اعتماد و اطمینان بین طرفین و در نتیجه گسترش جو اعتماد در سازمان می‌شود؛



- تفویض اختیار مانع تجمع تمام اختیارات در دست مسئولان رده‌های بالایی سازمان و یا تعداد معدودی از آنان می‌گردد؛
- تفویض اختیار باعث تقسیم اختیارات مسئولان و در نتیجه کاهش مشغله بیش از حد آنان می‌گردد؛
- تفویض اختیار، سازمان را به طرف عدم تمرکز بیشتر سوق می‌دهد و موجب پیدایش محاسن و یا کارکردهای مثبت عدم تمرکز نیز می‌گردد؛
- تفویض اختیار با دادن فرصت و امکان بروز کارایی افراد، مسئولان مراتب پایین سازمان و به طور عام کارکنان را برای پذیرش مسئولیت‌های بزرگتر آماده‌تر می‌کند. اگر مسئولان سطوح پایین‌تر و در حالت کلی کارکنان سازمان، فرصت پذیرش مسئولیت‌های جدیدتر و بیشتر را نیابند، یعنی این فرصت از طریق تفویض اختیار به آنان داده نشود، این امکان را نخواهند یافت که خود را بیازمایند و به مهارت‌ها و شایستگی‌های خود پی‌برند و همچنین مهارت‌ها و توانایی‌های خود را پرورانند و آمادگی پذیرش مسئولیت‌های بزرگتر و مهم‌تر را پیدا کنند. در غیر این صورت نه تنها کارکنان از پرورش، ترفیع و ارتقای شغلی و حرفه‌ای خود باز می‌مانند بلکه سازمان هم از امکان بهره‌مندی از خدمات و فعالیت‌های کارکنان خود در شرایط مقتضی و مورد نیاز، باز می‌ماند.

### مدیر

در رأس هر سازمانی یک مدیر قرار دارد. مدیران افرادی هستند که ترتیبی می‌دهند که کارها به وسیله دیگران در راستای اهداف سازمان انجام شود. آنان تصمیم می‌گیرند، منابع را تخصیص می‌دهند و کارهای دیگران را رهبری می‌کنند تا به هدف‌های سازمان دسترسی پیدا کنند. همچنین مدیران بر فعالیت‌های دیگران نظارت کرده و مسئول تأمین هدف‌های سازمان هستند. مدیران کارهای خود را در

سازمان انجام می‌دهند. سازمان‌های آموزشی توسط مدیران آموزشی اداره می‌شوند و در راستای اهدافی نظیر رشد جنبه‌های مختلف شخصیت افراد فراگیر تربیت نیروهای متخصص و ماهر و انتقال فرهنگ گام بر می‌دارند. در واقع مدیر آموزشی، فردی است که مسئولیت اداره فعالیت‌های یک سازمان آموزشی را به عهده بگیرد. به طور کلی، مدیران آموزشی در ساختار مدیریتی بر حسب جنسیت خود دارای خصوصیات مشخصی می‌باشند که در ذیل از آن نام برده شده است. مدیریت و جنسیت: ویژگی‌های مدیران زن و مرد در جدول ذیل آمده است (۱۷).

ساختار مرد	ساختار زن
دستورات صریح	روابط یکسان با دیگران
مطمئن و بی‌پروا	قوی و حمایت‌گر
وابسته به مقام	علاقه‌مند به روابط با مردم
روشن بودن اهداف	انجام امور را وابسته به دیگران می‌داند
سازمان یافته	خودآگاه و مفتخر به ارزش‌های خود

### فنون مدیریت

هر مدیری برای اداره سازمان خود نیاز به کاربرد فنون خاصی دارد که شامل موارد زیر است:

- ایجاد سیستم رسیدگی به شکایات با رعایت محرمانه بودن آن و تجزیه و تحلیل مسایل اداری و تفکیک آن از سایر مسایل شخصی و خانوادگی
- استفاده از نظام پیشنهادات
- کاهش وابستگی‌ها
- شفاف‌سازی ارتباطات سازمانی

- ایجاد واحدهای هماهنگ
- ضابطه‌مند کردن امور سازمان
- طراحی و مهندسی مجدد سازمان
- ارزشیابی و پاداش
- انحلال و یا ادغام سازمان

### مدیریت استراتژیک

مدیریت استراتژیک هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی است که سازمان را قادر می‌سازد به هدف‌های بلند مدت خود دست یابد. مدیریت استراتژیک برای کسب موفقیت سازمانی برچندین عامل تاکید می‌کند که شامل هماهنگ کردن مدیریت بازاریابی، امور مالی، تولید، تحقیق و سیستم‌های اطلاعات رایانه‌ای می‌باشد. مراحل مدیریت استراتژیک شامل مراحل زیر است: ۱- تدوین استراتژی ۲- اجرای استراتژی ۳- ارزیابی استراتژی

مؤسسات آموزشی به میزان زیادی از مفاهیم، اصول و روش‌های مدیریت استراتژیک استفاده می‌کنند.

### فراگرد مدیریت

فراگرد مدیریت شامل مجموعه وظایف یا کارکردهای مدیریت می‌باشد و در برگیرنده وظایفی است که عموماً در بین همه مدیران مشترک بوده و توفیق مدیریت مستلزم توفیق در یک یک آنهاست.

برای اینکه شخص مدیر بتواند از عهده وظایف مدیریت برآید و فعالیت‌های جمعی را در جهت اهداف از پیش تعیین شده سوق دهد، باید دارای مهارت‌هایی باشد که این مهارت‌ها شامل مهارت انسانی، مهارت فنی و مهارت ادراکی می‌باشد.

### (۱) مهارت انسانی

با جرأت می‌توان گفت که یکی از مهارت‌های مهم مدیریت آموزشی، مهارت در روابط انسانی به معنی ایجاد محیط مساعد و مطلوب برای کار از طریق جلب مشارکت گروه‌های انسانی است. به نظر بعضی از متفکرین، مدیریت می‌تواند در همین مهارت خلاصه شود زیرا که تحقق بیشتر اهداف سازمان، عموماً مستلزم جلب مشارکت گروه‌های انسانی است و اگر مدیر نتواند روابط انسانی صحیحی با کارکنان برقرار کند، نخواهد توانست در ایفای نقش خود موفق باشد. بنابراین مهارت انسانی در درجه اول اهمیت قرار دارد. مهارت روابط انسانی مستلزم داشتن اطلاعات و شناخت علمی در زمینه‌های زیر است:

- ابعاد مختلف انسان
- رفتارهای فردی انسان
- رفتارهای گروهی انسان
- نیازهای کارکنان سازمان
- شخصیت انسان
- فرهنگ و جو سازمان
- نیازها، علایق و انگیزه‌های کارکنان
- روحیه وفاداری، تعهد و رضایت شغلی
- پویایی گروه، گروه‌های کار و کار گروهی
- هدایت و رهبری افراد
- سایر مسایل مرتبط به جنبه‌های انسانی کار

## ۲) مهارت فنی

مدیر، علاوه بر مهارت در روابط انسانی، باید در امور فنی سازمان و به طور اخص امور فنی سازمانی که تحت اختیار وی قرار دارد، مهارت داشته باشد. اینگونه امور عبارت از آنهایی هستند که انجام آنها مستلزم وقوف به روش‌ها و رویه‌های خاصی می‌باشد که عموماً تحت عنوان فن و یا فنون از آنها نام برده می‌شود.

مهارت فنی به معنی داشتن اطلاعات و کارورزی عملی در موارد زیر می‌باشد:

- کارگزینی
- روش‌های مصاحبه، آزمون و استخدام
- ارزشیابی، نظارت و کنترل کارکنان
- برنامه‌ریزی و طرح‌ریزی
- سازماندهی منابع انسانی
- بودجه‌بندی و پیش‌بینی‌های مالی
- حسابداری و امور مالی مختلف
- آمار و اطلاعات و نظام اطلاعاتی و امور مربوط به آن
- امور اداری و مالی جاری و رایج
- مسایل مربوط به روش‌های تولید و یا روش‌های حصول به نتیجه و یا محصول

## ۳) مهارت ادراکی

مهارت ادراکی عبارتست از توانایی داشتن تصویر ذهنی از کلیت امور همراه با جزئیات تشکیل دهنده آن در داخل موقعیت مربوطه. مدیر آموزشی باید بتواند هر مسأله‌گیر سازمان خود را به وضوح و به دقت در ذهن مجسم نماید تا اینکه تصمیم اثربخش اتخاذ نماید. این کار مستلزم پرهیز از ساده‌انگاری، کلیشه‌سازی و

حدس و گمان می‌باشد. به عبارت دیگر مهارت ادراکی، مستلزم جامعیت ذهنی به معنی رهایی فکری از قید امور فردی، محسوس و آشکار و تبحر فکری است. مدیری که دارای مهارت ادراکی است، قادر به تجزیه و تحلیل ذهنی مسایل بوده و بدون توجه به امور جزئی بر مجموعه آنها حتی قبل از وقوع واقعه اشراف دارد. لازمه این نوع مهارت کسب شناخت و اطلاعات در موارد زیر می‌باشد:

- تئوری، تحقیق، علم و عمل
- تئوری‌های سازمانی به ویژه بوروکراسی
- تئوری‌های مدیریت اعم از تئوری‌های قدیم و جدید
- تئوری‌های سیستم‌ها، مفاهیم و کاربرد آن
- تئوری‌های علوم رفتاری
- تئوری‌های تصمیم‌گیری

### دیگر تئوری‌ها و مدل‌های نظری

به گفته استیفن بی‌راینر مهارت‌های مدیران شامل موارد زیر است:

مهارت فنی: عبارت از توانایی مدیر در کاربرد دانش تخصصی یا تخصص‌های ویژه

مهارت انسانی: توانایی در کار کردن، درک نمودن و ایجاد انگیزه در فرد یا گروه

مهارت‌های تحلیلی یا نظری: یعنی اینکه مدیران باید بتوانند از نظر فکری مسایل و مشکلات پیچیده را تجزیه و تحلیل کنند.

وظیفه، نقش، مهارت و فعالیت‌های یک مدیر آموزشی به وسیله حلقه‌ای به هم وصل می‌شود و آن این است که در انجام هر یک از این موارد، اداره افراد از اهمیت بالایی برخوردار است. تردیدی نیست که اگر مدیر بخواهد در کار خود موفق باشد باید در ایجاد رابطه با افراد از مهارت بالایی برخوردار باشد.

### مهارت‌های مورد نیاز مدیران آموزشی در عمل

مهارت‌های مورد نیاز مدیریت آموزشی در سه حیطه مهارت‌های انسانی، فنی و ادراکی شامل موارد ذیل می‌باشد:

#### ۱- مهارت انسانی

توجه به نیروی انسانی و تربیت و آموزش آنها برای کار در گروه‌ها، به عنوان بستر رشد، از اهم امور مورد توجه کشورهای صنعتی است. نقش گروه در ساده‌ترین اشکال، برقراری ارتباط بین افراد، تعیین اهداف توسط افراد و نیل به سوی آنها است که در این راستا نیازهای واقعی شناخته شده و در یک فرایند پویا، ضمن انتقال آگاهی و دانش بین افراد؛ در جهت کاهش تضادهای درون‌گروهی و اجتناب از بروز بحران‌های میان‌گروهی کوشش می‌شود. یک مدیر در درجه اول با افراد سر و کار دارد و خود نیز یکی از آنها است. برخورد افراد با یکدیگر، تحت تأثیر عوامل پیچیده روانی و اجتماعی است. مدیر در برخورد با افراد و گروه‌ها، بزودی در می‌یابد که افراد به عنوان عامل اصلی کار تنها در بند هدف‌های سازمان نیستند بلکه خود نیز اهدافی دارند که برای هدایت آنها در جهت اهداف، تلاش‌هایی برای همسو کردن آنها با هدف‌های سازمان، تفهیم و تفاهم متقابل، ایجاد انگیزه و بالاخره در یک کلمه، رهبری آنها ضرورت پیدا می‌کند. مواردی که یک مدیر در روابط انسانی خود با کارکنان باید رعایت نماید به شرح زیر می‌باشد:

- توجه به نیازهای شغلی و حرفه‌ای افراد

- رعایت مجموعه موازین اخلاقی و ارزشی در برخورد با فراگیران

- ایجاد محیط کار مساعد و مطلوب

- تقویت و حمایت از امنیت شغلی افراد

- ایجاد جو اعتماد و اطمینان در سازمان

- استفاده صحیح و حساب شده از تشویق و تنبیه

- حمایت از کارها و فعالیت‌های گروهی
- کمک به برقراری روابط حسنه و دوستانه بین کارکنان
- پذیرش و احترام به ویژگی‌های افراد
- توجه به شکایات و مراجعات ارباب رجوع و یا افراد ذینفع
- کمک به ترفیع هیأت علمی و یا آموزشی
- کمک به ارتقای بلوغ فکری کارکنان
- شناخت نقاط ضعف و قوت خود و کارکنان
- تلاش مستمر برای شناخت جنبه‌های انسانی و عمل مبتنی بر آنها

## ۲- مهارت فنی

- توانایی برنامه‌ریزی و شناخت فنون و روش‌های آن
- توانایی سازماندهی و شناخت فنون و روش‌های آن
- انجام امور مختلف مرتبط با حسابداری
- انجام امور مرتبط به بودجه، اعتبارات و یا امور مالی
- انجام مصاحبه‌ها و آزمون‌های استخدامی
- ارزشیابی کارکنان مبتنی بر روش‌های مناسب و مقتضی
- کاربرد روش‌های تدریس مختلف در مؤسسات آموزشی
- کاربرد روش‌های کنترل فراگیران در موقعیت‌های مختلف آموزشی
- برنامه‌ریزی درسی و آموزشی به منظور مشارکت افراد در امور مربوطه
- توانایی کنترل و نظارت کارکنان
- توانایی هماهنگی فعالیت‌های درونی و بیرونی سازمان
- توانایی انجام سایر امور فنی سازمان

## ۳- مهارت ادراکی

- شناخت تئوری‌های مختلف سازمان



- شناخت سازمان آموزشی، فرهنگ، باورها و ارزش‌های اجتماعی
  - شناخت تئوری - تحقیق، علم و عمل و روابط آنها با یکدیگر
  - زمینه‌های تاریخی نهضت‌ها، مکاتب و رویکردهای مختلف مدیریت
  - تئوری‌های مختلف علوم رفتاری و رویکردهای مربوط به آنها
  - تئوری‌ها، الگوها و مدل‌های تصمیم‌گیری
  - تئوری‌های آموزشی و پرورشی گذشته و حال
  - شناخت محیط مؤسسه آموزشی، محیط عمومی و اختصاصی
  - اهداف جامعه و به طور اخص اهداف توسعه
  - سهم و نقش نهادهای آموزشی در توسعه اجتماعی
  - روند تکوینی مدیریت سازمان‌های آموزشی
  - موانع، محدودیت‌ها و کاستی‌های مدیریت آموزشی
  - آشنایی به کلیه تئوری‌ها و چهارچوب‌های فکری مربوطه
- مهارت‌های سه گانه مدیریت، مدیران را قادر می‌سازد که برحسب موقعیت و مقام خود در سازمان، عملکردهای متناسبی داشته باشند ولی مدیران همه سطوح سازمان به مهارت‌های مدیریت، نیاز یکسانی ندارند بلکه بسته به سطوح سازمانی خود به برخی از این مهارت‌ها بیشتر و به برخی کمتر احتیاج دارند.
- سرپرستان و یا مدیران سطوح عملیاتی سازمان، به مهارت فنی مدیریت نیاز بیشتری دارند در حالیکه نیاز آنان به مهارت ادراکی می‌تواند بسیار کمتر از آن باشد و مدیران رده بالای سازمان (مدیران عالی و یا ارشد) به لحاظ ماهیت وظایف خود، نیاز بیشتری به مهارت ادراکی دارند ولی نیاز آنان به مهارت فنی بسیار کمتر است. در مورد مهارت انسانی، عقیده غالب نویسندگان این است که مهارت انسانی در مورد همه مدیران سازمان، کم و بیش به یک میزان مورد نیاز می‌باشد.

### نقش‌های مدیران

- نقش ارتباطی: رئیس تشریفات سازمان، رهبری، مسئول ایجاد انگیزه و هدایت‌گر و رابط سازمان (حفظ و نگهداری شبکه ارتباطات خارجی)
- نقش اطلاعاتی: رئیس اطلاعات سازمان (دریافت کننده اطلاعات در سطح گسترده) اطلاع رسان، دادن اطلاعات به اعضای سازمان و نماینده یا سخنگوی سازمان
- نقش تصمیم‌گیری: خلاقیت یا نوآوری (تحقیق و بررسی برای ایجاد تغییر)، مسئول رفع بحران و تخصیص دهنده منابع

### وظایف مدیریت

- فایول وظایف مدیریت را در پنج کارکرد ذکر می‌کند:
- برنامه‌ریزی: مطالعه آینده و تنظیم برنامه عملیات
- سازماندهی: تهیه مواد و سازمان انسانی کار، یعنی سازمان دادن منابع انسانی و مادی
- فرماندهی: به کار گماردن کارکنان
- هماهنگی: اتحاد و ارتباط دادن همه فعالیت‌ها به یکدیگر و هم‌سو نمودن فعالیت‌های پراکنده سازمان در جهت اهداف از پیش تعیین شده
- کنترل: بررسی اینکه آیا همه چیز بر طبق قوانین و دستوراتی که قبلاً تعیین شده بود انجام می‌گیرد یا خیر؟ به عبارتی کنترل یعنی مطابقت مراحل مختلف عملیات با اهداف از پیش تعیین شده و حصول اطمینان از پیشرفت مطلوب امور. لذا کنترل شامل مواردی مانند اندازه‌گیری، تعیین معیارها، ارزشیابی و روش‌های کنترل می‌باشد.

لوترگالیک وظایف مدیران را به انضمام کارکردهای دیگر در کلمه اختصاری یا مخفف خود یعنی POSDCORB نشان داد که منظور وی عبارت بود از: برنامه‌ریزی، سازماندهی، کارگزینی، رهبری و هماهنگی، گزارش و بودجه. بنابر گفته دیگر نویسندگان، وظایف و کارکردهای مدیریت شامل برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و رهبری و کنترل می‌باشد که در بین این وظایف رهبری سازمان، کلیدی‌ترین نقش است.

با وجود نظرات متفاوت نویسندگان می‌توان گفت اساس تقسیمات وظایف مدیریت بر محور برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل استوار می‌باشد. وظایف دیگری نظیر کارگزینی، ایجاد انگیزه، ارزشیابی، تصمیم‌گیری و ارتباطات توسط بعضی از دانشمندان مدیریت بعنوان وظایف جداگانه و توسط بعضی دیگر از آنان، در قالب وظایف فوق توضیح داده شده است.

### ۱. برنامه‌ریزی

به طور کلی برنامه‌ریزی را به عنوان تهیه طرح و نقشه عمل پیش از اجرا تعریف می‌کنند. لذا برنامه‌ریزی مرحله مقدماتی اجرا می‌باشد یعنی پیش از به مرحله اجرا گذاشتن و یا اقدام عملی برای انجام کاری مطرح می‌باشد. برنامه، ماحصل کارکرد برنامه‌ریزی است. وقتی که برنامه‌ریزی به اتمام رسید، چیزی که عملیات یعنی سازماندهی، رهبری و کنترل براساس آن انجام می‌شود، برنامه نامیده می‌شود. لذا برنامه آموزشی، نتیجه برنامه‌ریزی آموزشی است.

برنامه‌ریزی یعنی پاسخ دادن به اینکه چه کسی؟ چه کاری را؟ چگونه؟ و در چه زمانی؟ به انجام خواهد رساند و با انجام آن چه وضعیت مطلوبی (هدف) حاصل خواهد شد؟

البته بدیهی است که برنامه‌ریزی و فعالیت‌های مربوط به آن، تنها به همین عوامل محدود نمی‌شود. به عبارت دیگر، تنظیم و ترسیم دقیق چگونگی رسیدن به وضعیت

مطلوب از وضعیت موجود، شامل در نظر گرفتن عوامل دیگری نظیر موارد زیر می- باشد:

- پیش‌بینی دقیق وسایل، مواد و منابع انسانی لازم
  - هدایت صحیح منابع انسانی درگیر در موضوع
  - چگونگی نظارت و کنترل بر جریان کار
  - برقراری مسیر آزاد برای جریان بازخورد
  - پیش‌بینی هزینه‌های اجرایی
  - پیش‌بینی‌های زمان لازم برای اجرای هر یک از مراحل کار و کل برنامه
  - پیش‌بینی موانع و محدودیت‌های احتمالی برنامه
- برنامه‌ریزی در آموزش به طور عمده به شکل برنامه‌ریزی آموزشی و درسی است که اولی از درون سیستم یا نظام آموزشی متوجه بیرون آن (محیط) و دومی از بیرون متوجه درون نظام آموزشی است.

## ۲. سازماندهی

عبارتست از تنظیم منابع مادی و انسانی به نحوی که حصول به اهداف از پیش تعیین شده را تسهیل نماید.

سازماندهی در موارد زیر می‌باشد :

- تقسیم کار
  - تنظیم، ترتیب و توالی امور
  - تعیین و انتصاب کارکنان به مشاغل مناسب
- آنچه که در سازماندهی حایز اهمیت است عبارتست از لحاظ کردن مجموعه عوامل مربوطه نظیر: اهداف سازمانی کارکنان از نظر مشخصات تخصصی و تجربی پراکندگی جغرافیایی سازمان و منابع مادی . همه عوامل مذکور باید به صورتی در سازماندهی مورد نظر باشند که در پیشبرد اهداف سازمان موجب اثربخشی بیشتری

شوند. در سازماندهی باید توجه داشت که تقسیم کارها به اجزای مناسب و واگذاری آنها به افراد مناسب در قالب تشکیلات سازمانی مناسب صورت گیرد به نحوی که اهداف سازمان با بیشترین اثربخشی حاصل آید.

### ۳. رهبری

رهبری مفهوم وسیع و پیچیده‌ای است که نویسندگان مختلف تعاریف متعدد از آن ارائه داده‌اند. با این همه اکثر تعاریف ارائه شده شامل عمل تأثیرگذاری و نفوذ در رفتار دیگران توسط رهبر می‌باشد و بر این اساس رهبر کسی است که بر افراد نفوذ داشته و توسط آنان مقاصد مشترکی را دنبال کند. رهبری علاوه بر مفهوم فوق متضمن کارکردهایی چون هدایت و ایجاد انگیزه می‌باشد. یکی از زیر بنایی‌ترین وظایف مدیریت، رهبری است. لذا باید اقرار کرد که رهبری از وظایف کلیدی مدیریت است زیرا سایر اجزای مدیریت نیز باید توسط مدیران و رهبران و در پرتو فکر، کار، ابداع و ابتکار آنان شکل گرفته و پیاده شوند. بسیاری از تحلیل‌گران اظهار می‌دارند که اگر تنها یک عامل وجود داشته باشد که وجه افتراق بین سازمان‌های موفق و ناموفق باشد، آن عامل رهبری پویا و اثربخش است. برای اینکه یک سازمان موفق بماند، وجود رهبری واجب و ضروری است. حتی بهترین کارکنان نیاز دارند که بدانند چگونه می‌توانند در راه رسیدن به اهداف سازمانی مشارکت داشته باشند و در مقابل، کارکنانی که از حرارت و دلبستگی کمتری برخوردار هستند، به دنبال رهبری هستند که بتواند بر اساس انگیزه بیرونی، محرکی را برای ایجاد هماهنگی و سازگاری بین اهداف آنان و اهداف سازمان پدید آورد.

### رهبری

رهبری در هر سازمان به معنی تعیین آنچه باید به دست آید و تأثیرگذاری بر دیگران برای تحقق اهداف است. در فرایند رهبری، تأثیر بر دیگران بسیار مهم است و آن

وسيله‌ای است که توسط آن افراد به طور موفق ديگران را ترغيب می‌کنند که از پيشنهادات، نصايح و دستورات آنها پيروي کنند.

### رهبري آموزشي

رهبري آموزشي عبارت است از ياري و مدد به بهبود کار آموزشي. در واقع هر عملي که بتواند آموزش دهنده را يک قدم به پيش ببرد، رهبري آموزشي خوانده می‌شود. بعضی از کارکنان آموزشي به عنوان رهبر يا مدير آموزشي خوانده می‌شوند ولی با اينکه اينان تمام وظايف رهبري آموزشي را شخصا انجام نمی‌دهند، در تعيين و تشخيص اين که آیا هدايت و راهنمایی به نحو نيكویی انجام می‌شود؟ سهم بزرگی دارند. رهبران سبب می‌شوند که افراد يکديگر را بشناسند و به عنوان عامل رابط و واسطه، افرادی را که دارای مساييل و مشکلات مشابه هستند، به هم نزديک می‌سازند يا آنان را با افراد متبحري که قادر به رفع مشکلات آنان باشند، آشنا می‌سازند و کارکنان را به تبادل نظر و به کار بردن روش‌های تازه ترغيب می‌کنند. بنابراین نقش رهبري نه صرفا دستور دادن و هدايت کردن، بلکه حمايت و تقويت، ياري و مساعدت و سرانجام همکاري می‌باشد.

### تفاوت مديريت و رهبري

بيشتر کارشناسان بر اين باورند که رهبري متفاوت از مديريت می‌باشد به اين معنی که رهبري، اعمال نفوذ و تأثير بر ديگران در جهت اهداف خاص می‌باشد. تفاوت مديريت و رهبري در ايجاد انگيزه و چگونگی نگرش و شيوه‌ای است که می‌اندیشد و عمل می‌کند. به گفته زالیک، تفاوت‌های زیر در بين مدير و رهبر وجود دارد:

- مدير نگرش غيرشخصی دارد در حالی که رهبر دارای نگرش شخصی است.

- مدیر کار را به عنوان فرایندی می‌بیند که در آن مجموعه‌ای از انسان‌ها و عقاید در هم می‌آمیزند تا استراتژی‌هایی ارایه گردد و تصمیماتی گرفته شود، حال آن که رهبر خطرپذیر است و خطر را به جان می‌خرد به ویژه زمانی که میزان پاداش و فرصتی که در انتظار اوست زیاد نباشد.

- مدیر ترجیح می‌دهد با انسان‌ها و مردم سر و کار داشته باشد و از تنهایی فرار می‌کند. رابطه او با مردم بر اساس نقشی تعیین می‌شود که در جریان رویدادها و در فرایند تصمیم‌گیری برعهده می‌گیرد. به عقاید و نظرات توجه می‌کند. قضاوت‌های شهودی دارد و با مردم هم‌دلی می‌کند و در بسیاری از موارد خود را به جای دیگران می‌گذارد.

از دیدگاه جان کاتر یکی از همکاران زالزنیک در هاروارد، تفاوت مدیریت و رهبری به گونه زیر بیان می‌شود:

مدیر همواره با مسایل و پیچیدگی‌ها دست و پنجه نرم می‌کند. مدیر خوب می‌تواند به سازمان نظم بدهد و با ارایه برنامه‌های رسمی نوعی ثبات به سازمان بیاورد. همچنین ساختار سازمان را تعیین کند و با توجه به برنامه‌های ارایه شده، نتایج را کنترل نماید ولی برعکس رهبر با پدیده تغییر سر و کار دارد. رهبر با ارایه تصویری از آینده، مسیر را مشخص می‌کند سپس با توجه به این دیدگاه و ارتباطی که با آن برقرار می‌کند، افراد را هماهنگ می‌نماید و به آنها الهام می‌بخشد تا هر مشکل و یا معمایی را که بر سر راهشان است، حل کنند و یا از میان بردارند. از دیدگاه کاتر، رهبر با قدرت و قوی، در صدد اثر بخش نمودن سازمان است. او بر این باور است که اکثر سازمان‌ها خوب رهبری نشده‌اند ولی از درجه مدیریت به حد اشباع رسیده‌اند. لذا باید در سازمان‌ها به پرورش رهبری توجه بیشتری کنیم زیرا متصدیان سازمان‌های کنونی بیشتر وقت خود را صرف تنظیم برنامه و بودجه می‌کنند و به اموری می‌رسند که در گذشته انجام شده است. او می‌گوید رهبری به منزله توانایی

اعمال نفوذ بر گروه در جهت تأمین هدف‌ها است. علت اعمال نفوذ رهبران احتمالاً دارا بودن پست و پایگاه رسمی است. از آنجا که مقام مدیریت با خود اختیارات رسمی دارد می‌توان گفت که یک رهبر نقش رهبری را از آن جهت بر عهده نمی‌گیرد که پست و مقام سازمانی این هدیه را به او عطا کرده است ولی باید توجه داشت که همه رهبران مدیر نیستند و عکس آن هم صادق است. سازمان به مدیر حقوق رسمی می‌دهد ولی تضمین نمی‌کند که بتواند از او رهبری اثر بخش بسازد. ما با رهبرانی مواجه هستیم که قدرت خود را از سازمان نگرفته، بلکه از خارج از سازمان رسمی به دست آورده‌اند و توان اعمال نفوذ آنها بیش از چیزی است که در سایه ساختار رسمی سازمان به دست می‌آید. به بیان دیگر رهبری می‌تواند از درون گروه به وجود آید.

تفاوت رهبری و مدیریت در شکل زیر نشان داده شده است.

نقش رهبری	نقش مدیر
- توسعه فعالیت‌ها	- ایجاد ثبات و پایداری
- داشتن صداقت و یک پارچگی اخلاقی و اصول منطقی و درست	- کنترلی بودن
- موفق در ایجاد تغییر و اصلاح چالش‌های وضع موجود	- انجام وظایف
- الهام بخش پیروان	- در دست داشتن اختیار
- داشتن چشم انداز	- در دست داشتن قدرت از طریق موقعیت
- تمایل به انجام خطر	- برنامه‌ریزی، سازماندهی، کنترل منابع مادی و انسانی
- ارزش قایل شدن برای افراد	- تحلیل سیاست‌ها و روش کاری
- توسعه روابط	- حفظ قوانین سلسله مراتبی
- در دست نداشتن قدرت از طریق اختیار یا موقعیت	- قرار دادن سازمان در اولویت نسبت به افراد
- توانمندسازی دیگران	



رهبری همچنین می‌تواند آموخته شود. آموزش رهبری با درک این مطلب که ساختار رهبر و گروه از چه چیز ساخته شده است، شروع می‌گردد. برای رهبر بودن یک سری ملزومات وجود دارد از جمله آن که رهبر فرد باید دارای هدف یا عقیده‌ای باشد که به آن معتقد باشد. همچنین بایستی پیرو یا پیروانی داشته باشد که فرایند رهبری را به کار گیرد. در سالیان اخیر، در مورد رهبری و شاخص‌های آن بحث‌های بسیاری شده است ولی به طور کلی می‌توان شاخص‌های زیر را برای رهبری برشمرد:

- رهبران پیروانی دارند که به آنها الهام می‌بخشند؛
- رهبران اصولی دارند و در یک مسیر اخلاقی کار می‌کنند؛
- رهبران مسئولیت برعهده می‌گیرند؛
- رهبران دارای چشم انداز هستند و این چشم اندازها را منتقل می‌کنند؛
- رهبران در حل مشکلات خوب عمل می‌کنند؛
- رهبران به افراد ارزش می‌دهند و زمینه توسعه و رشد دیگران را فراهم می‌کنند.

### رهبری و انگیزه

اصولا فرایند رهبری در پی ایجاد انگیزه و تعهد برای کارکنان و افراد سازمان است. رهبران باید به انگیزه‌های مادی و معنوی و کاری افراد توجه کرده و در برآوردن انتظارات آنها کوشا باشند. در حقیقت مهارت رهبری از نظر ماهیت از دو عامل متمایز یعنی عامل انگیزه و عامل الهام درست می‌شود. مهارت در ایجاد انگیزه در زمینه‌های خاص به کار گرفته می‌شود نظیر تشخیص نیازهای فردی پیروان و تعیین طریقه تحقق این نیازها و به کارگیری محرک‌ها و انگیزه‌ها به نحوی که عکس‌العمل مناسبی ایجاد کند. از آنجا که انسان‌ها بر این گرایش دارند که از کسی که از دیدگاه

آنان وسیله برآوردن نیازها و هدف‌هایشان را فراهم کند، پیروی کنند، بنابراین هر اندازه مدیران دریافت بیشتری از انگیزه‌ها و راه‌های چگونگی ایجاد انگیزه در زیردستان خود داشته باشند و هر چه بیشتر این درک و دریافت را در اقدام خود بازتاب دهند، احتمال آنکه اثر بخش‌تر باشند، بیشتر است. لذا گفته می‌شود از خصوصیات مدیران خوب این است که به انگیزه‌ها و قابلیت‌های فرودستان اعتماد و اطمینان و به مسئولیت و سخت‌کوشی آنان ایمان داشته و همچنین معتقد باشند که اقتدار جمعی و مشارکت، هم مطلوب و هم سودمند است و در حد معقول آنها را متکی به خود، آسوده خاطر و خوش بین و حساس و هوشیار سازند.

معمولاً رهبران را با معیار اثربخشی و یا عدم اثربخشی می‌سنجند ولی جنبه دیگری از رهبری هم به نام معنویت اخلاقی وجود دارد. این پرسش در این جا مطرح می‌شود که رهبران تا چه اندازه‌ای می‌توانند دیگران را به دنبال خود بکشانند؟ از دیدگاه برنز، اگر رهبری با استفاده از ویژگی‌های برجسته خود افراد را به زور مطیع سازد، نمی‌تواند شاخص یا معیاری برای ارزیابی رهبری موفق یا اثر بخش ارایه دهد. یک رهبر معنوی، به ارزش‌ها توجه می‌کند و به پیروان خود دانش و آگاهی لازم را می‌دهد و تا آنجا پیش می‌رود که از آنها می‌خواهد که رهبری بقیه را به عهده گیرند و بتوانند با آگاهی تصمیم بگیرند و به ندای وی پاسخ دهند.

### سبک رهبری

در مدیریت از سبک‌های متفاوتی استفاده می‌گردد که همان طرح کلی اقدامات رهبری می‌باشد. از دیدگاه کارکنان، سبک‌های رهبری به شکل زیر تقسیم می‌شود:

الف) رهبری مثبت و رهبری منفی

ب) رهبری استبدادی، رهبری دموکراتیک، رهبری آزاد و غیر مداخله‌ای

ج) رهبری رابطه‌مدار و وظیفه‌مدار

د) رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا

### قدرت در رهبری

یکی از مؤلفه‌های اساسی در رهبری و مدیریت، کسب قدرت است و مدیرانی که فاقد قدرت باشند، نمی‌توانند رهبران اثر بخشی در پیشبرد اهداف سازمان باشند. قدرت عبارت است از توانایی برای نفوذ در دیگران و نفوذ، فرایند اثرگذاری بر تفکرات، رفتارها و احساسات شخصی دیگران می‌باشد و وقتی کارکنان و مدیران قدرت را به عمل تبدیل می‌کنند، در سازمان رفتار سیاسی شکل می‌گیرد. به طور کلی قدرت دارای سه بعد است:

دامنه قدرت: منعکس‌کننده تعداد افراد یا گروه‌هایی است که یک فرد یا یک گروه در آنان نفوذ می‌کنند؛

حوزه قدرت: به طیف فعالیت‌هایی که به وسیله فرد یا گروه تأثیر می‌پذیرد، اشاره دارد؛

ضریب قدرت: درجه اثرگذاری رفتار فرد یا گروه را بر دیگران نشان می‌دهد.

### انواع قدرت:

قدرت قانونی: که به منزله نفوذ مبتنی بر پست رسمی رهبران در سلسله مراتب سازمانی می‌باشد؛

قدرت پاداش: که به معنی نفوذ رهبر بر دیگران بر اساس پاداش دادن به دیگران است؛

قدرت اجباری: که توانایی رهبر برای به دست آوردن مقبولیت از طریق ترساندن زیردستان از مجازات را می‌رساند؛

قدرت مرجعیت: که نفوذ مبتنی بر ویژگی‌های ذاتی و کاریزماتیک رهبر است؛  
 قدرت تخصص: که نفوذ مبتنی بر دانش و تخصص رهبر را می‌رساند.

### انواع مهارت به کاربردن قدرت رهبران:

رهبران برای به کاربردن قدرت نیازمند مهارت‌هایی هستند:

- مهارت سیاسی: اشاره به این دارد که عامل قدرت چگونه به خوبی می‌تواند از منابع قابل دسترس استفاده نماید؛
- مهارت شناختی: توانایی و مهارت در فراهم آوردن اطلاعاتی است که به شخص اجازه بدهد تا استراتژی‌های سیاسی را تنظیم کند. این مهارت مبتنی بر دو عامل است: ۱- توانایی دسترسی به اطلاعات ۲- توانایی پردازش اطلاعات؛
- مهارت تاکتیکی: توانایی ایجاد تاکتیک‌های مؤثر سیاسی در موقعیت عامل قدرت می‌باشد و سطح قدرت، توانایی تاکتیکی فرد را نشان می‌دهد.

### نحوه به کارگیری قدرت از سوی رهبران:

نحوه به کارگیری قدرت از سوی رهبران و تعیین حیطه قدرت آنها بستگی به نوع رهبری آنان دارد:

- رهبران مسئول‌گرا: این گونه رهبران مرکز تصمیم‌گیری و قدرت، خودشان هستند؛
- رهبران مشارکت‌پذیر: در این حالت رهبران از ایجاد یک مرکز قدرت و تصمیم‌گیری خودداری کرده و در تصمیم‌گیری‌ها و مسئولیت‌ها از دیگران کمک می‌گیرند؛
- رهبران آزاد منش: مسئولیت و قدرت را به حال خود آزاد می‌گذارند و گروه برای تصمیم‌گیری آزاد است.

### خصوصیات مدیران خوب

بسیاری از دانشمندان دیدگاه‌های خود را در مورد خصوصیات مدیران خوب به طرز زیر بیان می‌نمایند:

۱- مدیران خوب افرادی هستند که قدرت ارتباط و انتقال انتظارات خود را به طور واضح داشته باشند زیرا یکی از مهارت‌های مدیران و رهبران آموزشی، مهارت ایجاد ارتباط می‌باشد. برقرار نمودن ارتباط در آموزش، یک اقدام سیستماتیک جهت ایجاد تأثیرات مثبت در فعالیت‌های آموزشی است. در واقع برقراری ارتباط مؤثر، ترکیبی از علم و هنر است. با این وجود، یکی از کلیدهای دستیابی به موفقیت، استفاده از روش‌شناسی ارتباطات به طریق سیستماتیک در رویارویی با مشکلات عمومی است. برقرارکنندگان ارتباط در این نظر که فرایند ارتباط باید به تناوب با شنیدن و عمل بررسی و اجرا شود، توافق نظر دارند؛

۲- مدیران خوب افرادی هستند که تمرکز مدیریت داشته و به راحتی و با قدرت با تعارضات برخورد نمایند. تعارض پدیده‌ای است که آثار مثبت و منفی در بردارد. استفاده صحیح و مؤثر از تعارض، موجب بهبود عملکرد و ارتقای سطح سلامت سازمان می‌شود. البته استفاده درست از تعارض مستلزم کسب مهارت در اداره آن است که امروزه به عنوان یکی از مهارت‌های اساسی مدیریت محسوب می‌شود. اگر تعارض سازنده باشد، باعث بروز خلاقیت در سازمان می‌گردد و در نهایت به مدیران کمک می‌کند تا به اهداف خود نایل آیند؛

۳- بازده: مدیران خوب افرادی هستند که هر از چند گاهی برآوردی از بازده کار خود داشته باشند؛

۴- همدردی: مدیران خوب افرادی هستند که همدردی و توجه به نیازهای کارمندان داشته باشند؛

- ۵- کنترل: مدیران خوب افرادی هستند که هر از چند گاهی نتایج کار زیردستان خود را بررسی نمایند؛
- ۶- گرفتن باز خورد: مدیران خوب افرادی هستند که باز خورد مداوم از کارکنان و کارمندان خود داشته باشند.

### مسئولیت‌های رهبری

- مدیران سطح بالا به عنوان رهبران سازمان با مسئولیت‌های زیر روبرویند :
- ترغیب به یک توافق گسترده جمعی در اهداف و اولویت‌های سازمان ؛
- جلب حمایت برای اولویت‌های سازمان؛
- پذیرش مسئولیت حمایت از سازمان و عمل کرد آن؛
- توسعه و اجرای استراتژی‌های رقابتی اثربخش؛
- ایجاد تعادل مؤثر بین اقتصاد، تخصص‌ها و انتظارات اجتماعی سازمان؛
- توسعه روابط بین سازمانی مؤثر با سایر سازمان‌ها.

### مفهوم تعارض

تعارض وضعیتی است که در آن دو یا چند نفر درباره موضوعات اساسی مربوط به سازمان یا با هم توافق ندارند و یا نسبت به یکدیگر قدری خصومت احساسی نشان می‌دهند. به عبارت دیگر، تعارض فراگردی است که در آن یک فرد یا گروه در می‌یابد که منافع وی با مخالفت یا واکنش منفی طرف دیگر مواجه گردیده است.

مدیران در طول مدیریت خود با ظریف‌ترین و ملایم‌ترین تعارضات مانند عدم توافق و انتقادات مواجه هستند. تعارض جنبه اجتناب‌ناپذیر زندگی روزانه است و روندهای عمده زیر دست به دست هم می‌دهند تا تعارض را اجتناب‌ناپذیر سازند:

۱- تغییر مستمر ۲- تنوع بیشتر ترکیب کارکنان ۳- کارهای تیمی بیشتر ۴- ارتباطات چهره به چهره کمتر (تعامل الکترونیکی بیشتر) ۵- اقتصاد جهانی با مبادله‌های زیاد میان فرهنگی.

پیتر دراگر در کتاب عصر عدم پیوستگی خود معتقد است که صرف نظر از ماهیت و اهداف، در هر سازمان، بین اهداف فرد و سازمان ممکن است هم‌خوانی کامل وجود نداشته باشد که این خود عاملی برای ایجاد تعارض بین فرد و سازمان می‌باشد.

### مدیریت تعارض

به معنی به کارگیری صحیح تکنیک‌های حل تعارض در زمان مواجهه با تعارض می‌باشد. فراگیری مدیریت تعارض یک سرمایه‌گذاری حیاتی برای فرد، خانواده و سازمان در جهت بهبود انطباق و بهره‌گیری از تغییر و تحول محسوب می‌شود. مدیریت خوب تعارض ما را در برابر تغییرات محفوظ نمی‌دارد و بدین معنی نیست که همواره با داشتن این مهارت به خواسته‌های خود دست خواهیم یافت بلکه ما را قادر می‌سازد با تحولات جدید آشنا شویم و برای مقابله با تهدیدها و استفاده از فرصت‌ها، راه‌حل‌های مناسب را بیابیم. ماری پارکر فالت، دید مثبتی از تعارض در سازمان داشته و برخورد افراد را سازنده، خلاق و بوجود آورنده نیرو و انرژی می‌داند. وی معتقد است در صورتی که طرفین معارض طوری وارد قضیه شوند که همراه با ایجاد افکار جدید برای رفع مسأله تلاش نمایند، طبعاً تعارض منجر به ایجاد انگیزه‌های قوی و فرصتی جالب برای بروز افکار ابداعی و نیروهای خلاق و سازنده می‌گردد. لوئیس کورز در کتاب *کارکردهای تعارض اجتماعی*، حل تعارض را عاملی برای رفع افتراق در روابط انسانی سازمان دانسته و همواره معتقد است که تعارض عاملی در جهت شناخت افراد درون سازمان می‌باشد. وی معتقد است که

تعارض درون گروه‌ها و بین گروه‌ها در جوامع می‌تواند از استقرار همکاری و روابط عادی کاهندهٔ خلاقیت و ابداع در سازمان جلوگیری کرده و در حد امکان در جهت شناخت انگیزه‌های افراد در برابر اهداف سازمان و همکاران، اطلاعات لازم را به مدیران منعکس سازد.

### انواع تعارض

- تعارض‌های نوظهور: این نوع تعارض از تعاملات رسمی و غیررسمی افراد در کارهای روزمره نشأت می‌گیرد و یکی از علت‌های این تعارض می‌تواند رقابت افراد برای منافع سازمانی باشد. این تعارض‌ها، چالشی بوده ولی کمتر قابل پیش‌بینی می‌باشند و بالقوه هستند؛

- تعارض نهادینه شده: این نوع تعارض از طبیعت خاص و اهداف سازمانی ناشی شده و چالشی می‌باشند. تقابل منافع و سایر اهداف سازمان با منافع و اهداف کارکنان از این گونه تعارض‌ها ناشی می‌شود. این تعارض در نگرش‌های متفاوت قدیمی و جدید نسبت به تعارض، حامی اهداف گروه‌ها و عملکرد سازمان را بهبود بخشیده و مؤثر و سازنده می‌باشند. در مقابل تعارض‌هایی وجود دارند که سازمان را از رسیدن به اهداف باز داشته و مانع کار گروه می‌شوند که این تعارض‌ها را غیرکارکردی یا مخرب می‌دانند. برحسب طرف‌های تعارض می‌توان تعارض را به انواع درون فردی، بین فردی - درون گروهی، بین گروهی - بین اشخاص و سازمان - و تعارض بین سازمانی تقسیم نمود.

### مدیریت تعارض در آموزش سلامت

آموزش سلامت بنا به ماهیت خود و برای تحقق اهدافش به دنبال ایجاد و توسعه رفتارهای مطلوب بهداشتی است. لذا ممکن است با تعداد زیادی از عادات و رسوم



مبتنی بر سنت‌ها، باورها و غیره روبرو شود که هر گونه تلاش برای ایجاد و تغییر رفتار مؤثر را با مشکل روبرو سازد و علاوه بر آن موجب ایجاد تضادهای ذهنی و رنجش‌های غیرضروری گردد چرا که امکان دارد رفتار سالم مورد نظر، کاملاً با الگوی فرهنگی موجود متضاد باشد. بنابراین آموزش سلامت باید از فرهنگ موجود شروع شود و سعی کند که به تدریج، عادت‌ها و رفتارهای موجود را تغییر دهد. به علاوه، عمده تلاش آموزش سلامت باید در ایجاد تغییرات کوچک و تدریجی بوده و خیلی بلند پروازانه نباشد. مردم همه چیز را یک جا یاد نمی‌گیرند بلکه یادگیری مرحله به مرحله انجام می‌گیرد.

### تفاوت دیدگاه مدیران در مورد تعارض

تفاوت نگرش مدیران نسبت به تعارض در گذشته و حال، در جدول زیر آمده است.

#### مقایسه دیدگاه‌های مختلف مدیران نسبت به تعارض

نگرش جدید (مثبت)	نگرش قدیم (منفی)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تعارض می‌تواند سازنده و مفید باشد.</li> <li>- تعارض یک ناهنجاری سازمانی است و وجود تعارض تا سطح مشخصی نشانه پویایی، اثر بخشی و خلاقیت بالای گروه و سازمان است.</li> <li>- وظیفه مدیران تحریک تعارض و هدایت آن است.</li> <li>- سازمان موفق سازمانی است که همواره سطحی از تعارض در آن باشد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تعارض همیشه بد و مذموم بوده و یک بیماری است.</li> <li>- وجود تعارض نشانه عملکرد نامناسب گروه یا طراحی نامناسب سیستم می‌باشد.</li> <li>- وظیفه مدیریت، تخریب تعارض است.</li> <li>- سازمان‌های موفق و بهره‌ور خالی از تعارض و تضادند.</li> </ul>

#### برخورد با تعارض

اصل اساسی در برخورد با تعارض این است که منشاء تعارض شناسایی شده و در برخورد با آن منطقی عمل شود و از برخوردهای عاطفی و احساسی اجتناب گردد. در راستای مدیریت گروه درگیر تعارض و ناسازگار، چانگ پیشنهاداتی مفید در زمینه فرایند حل تعارض ارائه داده است:

۱- تعارض را معرفی و اعلان کنید؛

۲- تعارض را شناسایی کنید؛

۳- نقطه نظرات را بشنوید؛

۴- برای حل تعارض به صورت گروهی کار کنید؛

۵- برای حل تعارض با هم توافق کرده و مسئولیت پذیر باشید؛

۶- برای حل تعارض تشکیل جلسه دهید.

#### جدول مقایسه دیدگاه های مختلف نسبت به تعارض

دیدگاه سنتی	تعارض همیشه بد و منفی است. تعارض مترادف با شورش و نابودی و بی منطقی است. باید از آن اجتناب نمود. مدیریت باید آن را از بین ببرد. این دیدگاه از اواخر قرن نوزده تا نیمه دهه ۱۹۴۰ غالب بود.
دیدگاه روابط انسانی	تعارض غیر قابل اجتناب و طبیعی است. در این دیدگاه پذیرش تعارض تبلیغ می شود و وجود تعارض منطقی است. در این دیدگاه تعارض نمی تواند محو گردد. این دیدگاه از اواخر ۱۹۴۰ تا ۱۹۷۰ بر سازمان حاکم بود.
دیدگاه تعامل گرایی	این دیدگاه سیمای نظری جاری، پیرامون تعارض است. نقش عمده این دیدگاه این است که مدیران را ترغیب می کند که یک سطح حداقل و مداوم تعارض را باقی گذارند آنقدر که واحد را اثر بخش، انتقادپذیر و خلاق نگه دارد.