

مدیریت آموزش

حمید رضازاده گلی

«قسمت اول»

«برگرفته از متون پژوهشی تهیه شده در مدیریت آموزش موسسه کار و ناسن اجتماعی»

مفهوم و تعریف سازمان

مفاهیم علوم انسانی و علوم اجتماعی با توجه به دیدگاههای مختلف و ارائه کنندگان آنها تفاوت می‌کند، و گاهی برای یک مفهوم چندین تعریف ارائه شده است. در این مقاله با دو دیدگاه سازمان را تعریف می‌کنیم.

دیدگاه اول: این دیدگاه صرفاً توجه به اهداف سازمانی دارد. و بر این اساس تعریف ذیل ارائه شده است. «سازمان عبارت از یک رشته روابط منظم و عقلانی است که بین افرادی که وظائف گوناگون، پیچیده و متعددی را انجام می‌دهند، و کثرت

تعداد آنان به قدری است، که

نمی‌توانند باهم در تماس نزدیک باشند، به منظور تأمین هدفهای مشترک خاصی برقرار می‌گردد».

در تعریف فوق سایر فعالیتهای سازمانی از قبیل تقسیم کار، اختیار و مسئولیت، و روابط انسانی حاکم در محیط اجتماعی مورد توجه قرار نگرفته است.

دیدگاه دوم: توجه به عناصر و خصایص مشترک سازمانی.

عناصر و ویژگیهای مشترک سازمانها به شرح زیر است:

۱- سازمانها هدف دارند و به منظور تحقق آنها تشکیل

گردیده‌اند.

۲- سازمانها از عناصر انسانی و روابط اجتماعی حاکم بر آنها تشکیل گردیده‌اند.

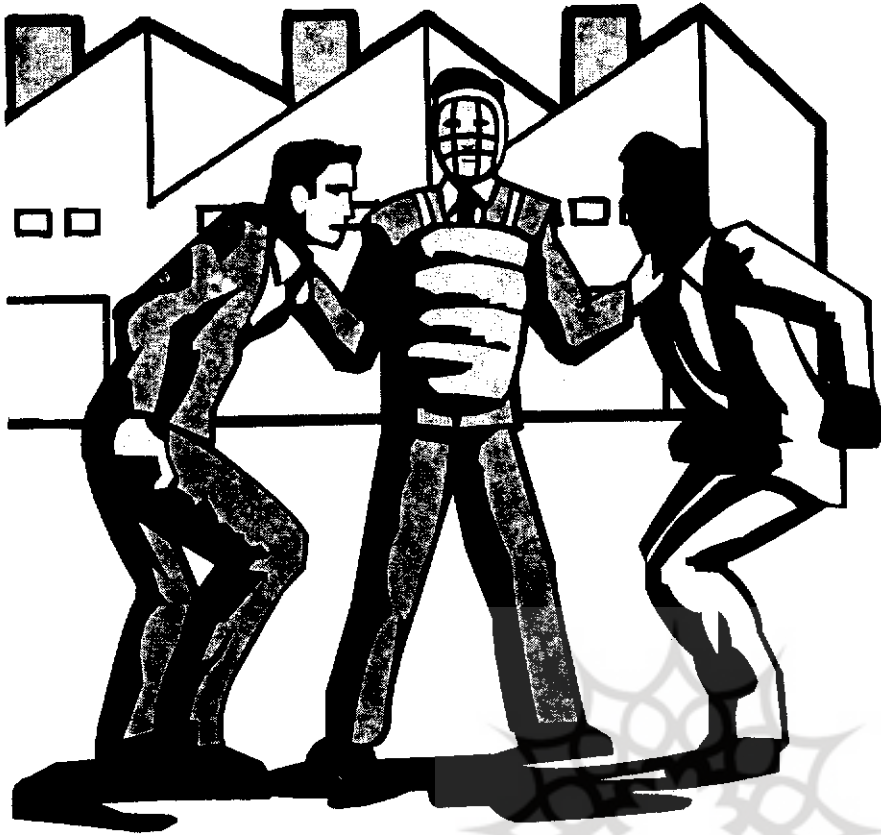
۳- فعالیتهای سازمانی دارای استمرار زمانی هستند، و فقط برای انجام یک فعالیت برای یکبار تشکیل نگردیده‌اند.

۴- در داخل سازمانها تفکیک وظایف وجود دارد.

۵- انجام امور در سازمانها بطور منطقی صورت می‌پذیرد.

با توجه به موارد فوق تعریف ذیل ارائه گردیده است.

«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، به طور مستمر، فعالیت می‌کنند.»

□ یکی از ملاکهای مهم در مدیریت بحث تصمیم‌گیری و گاهی ریسک و ریسک‌پذیری است. به عبارت بهتر مدیر شقوق مختلف انجام یک کار را بررسی می‌کند و یکی را برمی‌گزیند.

اهمیت شناخت سازمان

ما در عصری زندگی می‌کنیم که شاید بهتر باشد آن را عصر سازمان نامید. زیرا معمولاً در سازمان (بیمارستان) متولد می‌شویم، سند موجودیت خود را از سازمان (ثبت احوال) می‌گیریم، برای آموزش به سازمان (کودکستان، دبستان، دبیرستان، دانشگاه و...) می‌رویم. سپس برای اشتغال به ادارات دولتی ملحق می‌شویم و نهایتاً بعد از فوت نیز سند ابطال و جواز دفن ما با سازمان (ثبت احوال، شهرداری) خاتمه می‌یابد.

با توجه به موارد فوق شناخت سازمان یکی از ضروریات عصر ما تلقی می‌گردد و عدم شناخت از سازمان مشکلات زیادی را به بار خواهد آورد.

انواع سازمان

۱- سازمانهای مشترک‌المنافع که در اصل به عموم اعضای خود نفع می‌رسانند. (مانند اتحادیه‌ها و افراد و...) .
 ۲- سازمانهای تجاری که در اصل به مالکان - مدیران خود بهره می‌رسانند. (مانند کارخانه‌ها و بانکها و...) .
 ۳- سازمانها خدماتی که در درجه نخست به مراجعان خود نفع می‌رسانند. (مانند بیمارستانهای خصوصی، مدارس خصوصی و...) .
 ۴- سازمانهای رفاه عمومی که عموم مردم را بهره‌مند می‌سازند. (مانند وزارت دفاع، مدارس دولتی و...) .
 حال با توجه به طبقه‌بندیهای

بطور کلی سازمان دارای دو ترکیب رسمی و غیررسمی است، که ما در هر سازمان با این دو ترکیب مواجه هستیم، در ترکیب رسمی سازمان طبعاً شکل و ترکیب معینی وجود دارد که بوسیله آن روابط مشاغل برپایه سلسله مراتب اداری نشان داده می‌شود دارای یک هرم خاص خود می‌باشد، که از رده بالا به پائین ترسیم گردیده است.
 علاوه بر تقسیم سازمان به دو بخش رسمی و غیررسمی، سازمانهای تشکیل شده را براساس فایده و بهره آن تقسیم‌بندی می‌کنند، که بطور عمده به چهار شکل زیر تقسیم گردیده‌اند.

فوق، مدیریت هریک از این سازمانها شکل و روش خاص خود را خواهد داشت.

تعریف مدیریت

یک تعریف مورد قبول و عام از مدیریت ارائه نگردیده است، متخصصان مدیریت با اهداف و جهت‌گیری‌های مختلف، تعاریف گوناگون ارائه کرده‌اند، که برخی از این تعاریف به شرح ذیل می‌باشد، البته می‌توان با یک سری ملاکهای شخصی، عینی و عملی مدیریت را تعریف کرد.

مدیریت عبارت از:

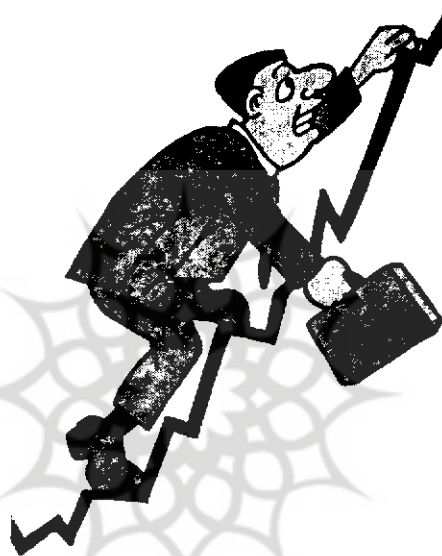
«هنر انجام دادن کار به وسیله دیگران» (فات، ۱۹۲۴).

«ایجاد محیطی مؤثر برای افرادی که در گروه‌های رسمی سازمانی فعالیت می‌کنند». (کونتز و اودانل، ۱۹۷۲).

«فراگرد تبدیل اطلاعات به عمل - این فراگرد تغییر و تبدیل را تصمیم‌گیری می‌نامیم» (کاست، ۱۹۷۴).

در تعریف مفاهیمی نظیر مدیریت، توسل به تعاریف لغت‌نامه‌ای کافی و سودمند نیست، همان‌طور که برای تعریف سازمان به ویژگیهای مشترک سازمانها متوسل می‌شویم، برای تعریف مدیریت بهتر، از ویژگی‌های عملی آن مدد

می‌گیریم، تعریف عملی، مفهوم مدیریت را به رعایت ملاکهای عینی منوط می‌سازد، از این رو، اگر در موقعیتی ملاکهای زیر برقرار باشند می‌توان گفت در آن موقعیت مدیریت اعمال می‌شود.



● ۱- فعالیت: منظم و سازمان یافته: مدیریت مجموعه فعالیت منظم و پیوسته‌ای است که با گروهها و افرادی که در جهت هدف مشترکی کار می‌کنند ارتباط دارد.

● ۲- هدفها: ملاک دوم مدیریت آن است که هدفی وجود دارد، که فعالیت منظم گروهی در جهت تحقق آن هدایت می‌شود. هدف ممکن است صریح و روشن یا غیرصریح و ضمنی باشد.

● ۳- روابط میان منابع: سومین ملاک آن است که فعالیت منظم در جهت هدف از طریق روابط

معینی که میان منابع موجود برقرار است، صورت گیرد.

● ۴- انجام دادن کار به وسیله دیگران:

چهارمین ملاک مدیریت آن است که امور از طریق انجام فعالیت و کار به وسیله دیگران صورت پذیرد. زیرا مدیریت در موقعیت گروهی اعمال می‌شود.

● ۵- تصمیم‌گیری: و نهایتاً یکی از ملاکهای مهم در مدیریت بحث تصمیم‌گیری و گسای ریسک و ریسک‌پذیری است. به عبارت بهتر مدیر شقوق مختلف انجام یک کار را بررسی می‌کند و یکی را برمی‌گزیند.

با توجه به موارد فوق می‌توان مدیریت را بشرح ذیل تعریف نمود:

«مدیریت فعالیتی است منظم، در جهت تحقق هدفهای معین که از طریق ایجاد روابط میان منابع موجود، انجام دادن کار با مشارکت افراد دیگر و شرکت فعال در تصمیم‌گیری، صورت می‌گیرد».

محیط مدیریت

انجام فعالیت مدیریت در سازمان صورت می‌پذیرد، زیرا سازمان بستر فعالیت‌های جمعی می‌باشد و سازمانها در راستای تحقق وظایف محوله با توجه به امکانات انجام‌وظیفه می‌نمایند و مدیریت مسئولیت

همساز کردن این امور را به عهده دارد.

□ برنامه‌ریزی بر فعالیتهای انسان جهت می‌دهد و در فرایند برنامه‌ریزی اهداف سازمان بطور روشن تعریف می‌گردد و جهات لازم برای رسیدن به این اهداف مورد توجه قرار می‌گیرند.

فراگرد مدیریت

تلقی مدیریت به عنوان یک فراگرد دیدگاهی نسبتاً جدید است، همانگونه که می‌دانیم، فراگرد، به شیوه منظم انجام دادن کارها دلالت دارد و اشاره می‌کند به توالی گامها یا عناصری که به هدف یا نتیجه خاصی منجر می‌شود. مدیریت را فراگرد تلقی می‌کنند زیرا که همه مدیران، صرفنظر از قابلیت‌ها یا مهارت‌های خاص خود، به فعالیتهای پیوسته و منظمی می‌پردازند تا به هدفهای معینی نایل شوند.

در راستای تحقق اهداف مدیریت بسئوالاتی بشرح ذیل مطرح می‌گردد، که پاسخ به هر یک از آنها گامهای حرکت را تعیین می‌کند.

۱- چه باید کرد؟ پاسخ به این پرسش، اهداف و برنامه‌های کار را مشخص می‌کند.
۲- کار چگونه انجام خواهد شد؟ پاسخ این سئوال، مشخص‌کننده

روشها و فنون انجام کار و خط‌مشی‌هاست.

۳- کار چگونه تقسیم خواهد شد؟ پاسخ این سئوال، شیوه بهره‌گیری از نیروی انسانی و سایر منابع را مشخص می‌کند.

۴- چه کسانی کار را انجام خواهند داد؟ جواب این پرسش، وظایف و تکالیف کارکنان، شرایط استخدام و... را مشخص می‌کند.

۵- کار چه وقت و در چه مدتی انجام داده خواهد شد؟ پاسخ سئوال توجه به جدول زمانی دارد.

۶- کار با چه کیفیتی انجام داده شده است؟ و این سئوال توجه به ارزشیابی عملکرد و اشاره به کنترل است.

کارکردهای مدیریت

فراگرد مدیریت معمولاً به کارکردها یا وظایف مدیریت تفکیک می‌شود، که در این مقاله منظور از کارکرد اشاره به فعالیتهای مهم و اساسی است.

هانری فایول اولین کسی بود که فراگرد مدیریت را به وظایف یا کارکردها تقسیم و تعریف کرده است. این پنج وظیفه اساسی بشرح ذیل ارائه داده است.

۱- برنامه‌ریزی: یعنی پیش‌نگری و تدارک وسایل و منابع برای فعالیتهای آتی.

۲- سازماندهی: یعنی ترکیب و تخصیص افراد و منابع برای انجام امر.

۳- فرماندهی: یعنی هدایت و جهت‌دهی افراد در انجام دادن کار.

۴- هماهنگی: یعنی به هم پیوستن و وحدت بخشیدن همه کوششها و فعالیتهای.

۵- کنترل: یعنی رسیدگی به اینکه آیا کلیه امور طبق موارد پیش‌بینی شده صورت می‌گیرد یا نه.

بعد از فایول متخصصان دیگری با اندکی تغییر وظایف مدیران را ارائه نموده‌اند، بطور مثال لوترگیلیویک فراگرد مدیریت را با اصطلاح ساختگی توصیف نموده است، که معرف وظایف مدیریت است، حروف اول اشاره به کلمات برنامه‌ریزی، سازماندهی، کارگزینی، فرماندهی، هماهنگی، ارتباط یا گزارش‌دهی و بودجه‌بندی دارد.

البته در این ارتباط می‌توان به سایر کتب مدیریت مراجعه کرد.

تعریف برنامه‌ریزی

«برنامه‌ریزی عبارت است از فرادگرد تعیین و تعریف اهداف سازمان و تدارک دقیق و پیشاپیش اطلاعات و منابع که انجام اهداف را میسر می‌رساند».

در برنامه‌ریزی اتفاقات مورد توجه و بررسی قرار می‌گیرند،

روشهای انجام کار شناسائی می‌شوند و مشکلات احتمالی و راه‌کارهای آنها ارائه می‌گردد.

برنامه‌ریزی بر فعالیت‌های انسان جهت می‌دهد و در فرایند برنامه‌ریزی اهداف سازمان بطور روشن تعریف می‌گردد و جهات لازم برای رسیدن به این اهداف مورد توجه قرار می‌گیرند. (استونر، ۱۹۸۲)

در مقوله تصمیم‌گیری دو مفهوم مهم انتخاب (گزینش) و حل مسئله مستتر است، به عبارت دیگر در تصمیم‌گیری انتخاب از بین شقوق مختلف صورت می‌پذیرد.



مراحل تصمیم‌گیری

مراحل برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی شامل مراحل ذیل می‌باشد:

- ۱- هدف‌گذاری و اولویت‌بندی اهداف تعیین شده.
 - ۲- بررسی و تعیین منابع و اتفاقات.
 - ۳- تعیین اقدامات و فعالیت‌های لازم به منظور رسیدن به اهداف برگزیده.
 - ۴- تعیین خط‌مشی‌ها و روشها و ملاکهای عملیات.
- برنامه‌ریزی با تعیین و

اولویت‌بندی اهداف سازمانی، آغاز می‌گردد.

تصمیم‌گیری

تصمیم‌گیری فراگردی است که طی آن، شیوه عمل خاصی برای حل مسئله یا مشکل ویژه برگزیده می‌شوند. (استونر، ۱۹۸۲)

در مقوله تصمیم‌گیری دو مفهوم مهم انتخاب (گزینش) و حل مسئله مستتر است، به عبارت دیگر در تصمیم‌گیری انتخاب از بین شقوق

مختل صورت می‌پذیرد.

مراحل تصمیم‌گیری

فراگرد تصمیم‌گیری همانند سایر فعالیت‌های مدیریت دارای مراحل بشرح ذیل است، که طی کردن قدمبه قدم آن امری ضروری است، این مراحل منطبق با روش حل مسئله است.

- ۱- شناسائی و تشخیص مشکل.
- ۲- جمع‌آوری اطلاعات و راه‌حلهای اختلاف مشکل.
- ۳- ارزشیابی و بررسی شقوق

مختلف انجام کار و نهایتاً انتخاب روش مناسب.

۴- اجرای تصمیم یا روش انتخاب شده.

۵- نهایتاً ارزشیابی عمل و بررسی تحقق هدف.

همانگونه که از مطالب فوق برداشت می‌شود یکی از مراحل مهم در امر مدیریت تصمیم‌گیری است.

انواع تصمیم‌گیری

برای طبقه‌بندی تصمیم‌گیری روش‌های مختلف ارائه شده ولی ما در این مقاله به یکی از مهمترین آنها می‌پردازیم که عبارت است از:

۱- تصمیم‌گیری در شرایط عادی (معمول).

۲- تصمیم‌گیری در شرایط غیرعادی (غیرعادی).

در تصمیم‌گیری در شرایط عادی فرد از یک روند منطقی براساس مراحل تعریف شده تصمیم‌گیری حرکت می‌کند، در این حرکت از راهنمایی لازم برخوردار است، در انتخاب از روش‌های علمی و منطقی بهره می‌گیرد، اهداف و خط‌مشی را با توجه به اتفاقات بررسی می‌کند و روش مناسب را از بین روش‌های موجود برمی‌گزیند و نهایتاً به ارزشیابی آن می‌پردازد. ولی امر تصمیم‌گیری همیشه در این شرایط انجام نمی‌پذیرد و فرد مدیر باید

علاوه بر این روش با روش دوم نیز آشنا باشد.

در روش غیرمعمول با توجه به بحران یا مشکل پیش آمده که غیرقابل پیش‌بینی بوده فرد باید با یک سرعت عمل بالا اتخاذ تصمیم نماید، تا مشکل حادتر نشده و از ضایعات بعدی جلوگیری نماید و زمانی فرد در این امر موفق خواهد شد که تمرین لازم را داشته باشد.

□ **یک ساختار سازمانی در صورتی موثر خواهد بود که افراد را قادر سازد به تحقق اهداف کمک کنند، یعنی ایجاد وحدت عمل در پیگیری هدفی مشترک.**

تصمیم‌گیری در مدیریت

یکی از کارهای مهم مدیر تصمیم‌گیری است، هر قدر مدیر در این امر تبحر داشته باشد، موفق‌تر خواهد بود. در این مرحله است که بین مدیران باید تفاوت قائل شد. بحث مدیران در شرایط بحران و سایر مسائل شکل لازم را به خود می‌گیرد، مدیران باید توانائی اتخاذ تصمیم و ریسک‌پذیری داشته باشند و در روش‌های آموزش مدیریت، نحوه تصمیم‌گیری آموزش داده می‌شود و با دادن یک مشکل از فرد می‌خواهند برای حل آن تصمیم به‌گیرند و باید مدیران توانائی ریسک و اتخاذ

تصمیم داشته باشند.

سازماندهی

برای مفهوم سازماندهی صاحب‌نظران مدیریت تعاریفی ارائه کرده‌اند، عده‌ای آن را به عنوان گروه‌بندی فعالیت‌هایی برای نیل به اهداف تعریف کرده‌اند، که مدیر برای این گروه‌بندی اقدام به برقراری روابط اختیار، هماهنگی افقی و عمودی سازمان و....

علاوه بر تعریف فوق سازماندهی را می‌توان به عنوان فراگرد نظم و ترتیب دادن به کار و فعالیت و تقسیم و تکالیف آن به افراد به منظور انجام امور و رسیدن به اهداف معین.

بطور کلی هدف اصلی از سازماندهی ایجاد ساختار سازمان است. و سازماندهی نیز مانند تصمیم‌گیری دارای مراحل است، و فرد مدیر با رعایت مراحل آن در انجام امور موفق خواهد شد، این مراحل بطور عمده بشرح ذیل است.

۱- تعیین فعالیت‌های لازم برای تحقق اهداف.

۲- تقسیم‌بندی و اولویت‌بندی فعالیت‌ها با توجه به کلیه منابع و انتخاب بهترین روش بهره‌گیری از منابع. (گروه‌بندی).

۳- واگذاری اختیارات لازم.

۴- ایجاد ارتباط بین گروه‌های ایجاد شده جهت انجام امور.

اصول سازماندهی

اصول ذیل توسط نویسندگان مختلفی، به ویژه کنتز و اودانل ارائه شده‌اند. این اصول که به ماهیت کار، ماهیت افراد و رابطه کار و افراد در درون یک سازمان مربوط می‌شوند، به عنوان چارچوبی برای تصمیم‌گیری به کار می‌روند، قوانین تغییرناپذیر نیستند و ممکن است افراد دیگری به شکل دیگر آن را بیان نمایند.

۱- اصل وحدت هدف یا اصل

همانگی: یک ساختار سازمانی در صورتی موثر خواهد بود که افراد را قادر سازد به تحقق اهداف کمک کنند، یعنی ایجاد وحدت عمل در پیگیری هدفی مشترک.

۲- اصل حیطه نظارت: (۱) در مورد

تعداد افراد و فعالیت‌هایی که یک مدیر می‌تواند، به‌طور مؤثر اداره کند، محدودیت وجود دارد. این تعداد با توجه به توانایی مدیر، پیچیدگی سازمان و مقدار زمان لازم برای مدیر، تغییر می‌کند.

۳- اصل سلسله مراتب: (۲) برای

ارتباط مؤثر و تصمیم‌گیری، باید یک رده‌بندی مشخصی اختیار، از بالاترین مقام تا پائین‌تری سطح وجود داشته باشد.

۴- اصل تناسب اختیار مسئولیت: (۳)

این اصل به معنای برابری اختیار و مسئولیت است، واگذاری مسئولیت امور به شخصی که نمی‌تواند بر آن

اعمال کنترل کند، غیرقابل تصور است.

□ سازمان غیررسمی نقش مهمی

در تحقق اهداف سازمانی دارد، و مدیرانی که قدرت سازمان غیررسمی در حوزه فعالیت خود را نادیده گرفته‌اند، در انجام وظایف محوله همیشه دچار مشکل و در بسیاری اوقات نگامی‌گردیده‌اند. زیرا گروه‌های غیررسمی با اتخاذ تصمیمات مختلف در بهبود سریع اهداف سازمانی می‌توانند موثر واقع شوند و در مدیریت آموزشی یکی از مباحث بسیار مهم توجه سازمان غیررسمی می‌باشد.

۵- اصل تعریف کارکردی: (۴) هر

پست یا هر واحد سازمانی باید از نتایج مورد انتظار از آن، فعالیت‌هایی که قرار است انجام دهد، از اختیارات تفویض شده و روابط اختیار و تبادل اطلاعات با سایر پستها، تعریف روشنی در دست داشته باشد.

تقسیم‌کار (۵) و طبقه‌بندی وظایف

یکی از وظایف مهم مدیر در سازمان تقسیم‌بندی وظایف بین واحدها و افراد مختلف است و با استناد به تعریف مدیریت به عنوان انجام امور توسط دیگران، مهمترین کار مدیر محسوب می‌شود.

البته برای تقسیم وظایف رعایت اصولی بشرح ذیل ضروری خواهد بود.

□ تعداد افراد: یکی از متداول‌ترین و ساده‌ترین روشها است. در این روش تخصیص افراد برحسب تعداد است، به‌طور مثال اگر سرپرست ولی کارگر در یک کارخانه داشته باشیم، می‌توانیم به سه گروه دهنفر تقسیم و یک سرپرست برای هر گروه تعیین نمائیم.

□ کارکردها: بر این مبنا کار هر سازمان را بخشهای مختلف از قبیل ساخت، تولید، آموزش، پژوهش و... تقسیم کرد.

□ زمان: گاهی برحسب زمان فعالیت می‌توان تقسیم وظایف کرد. (بصورت شیفت و...)

□ تولیدات یا خدمات: در این روش با توجه به محصولاتی که تولید می‌شود یا ارائه می‌شود تقسیم وظایف صورت می‌پذیرد. مثلاً بخش تولیدات فلزی، پلاستیکی و... و یا بخش فروش املاک، مصالح و...

□ موقعیت جغرافیایی: براین اساس یک سازمان بازرگانی واحدهای فروش در نقاط مختلف شهر یا کشور به وجود آورده و یا با توجه به قلمرو

فعالیت در استانها واحدهای اجرایی بوجود می‌آید مانند ادارات کل استانی.

همانگونه که از مطالب فوق برداشت می‌شود، یک مدیر با رعایت اصول یاد شده اقدام به تقسیم وظایف و واگذاری امور به منظور رسیدن به اهداف سازمانی می‌نماید.

نظارت^(۶)

واژه نظارت به تعدات زیردستانی که مستقیماً زیر نظر یک مدیر انجام وظیفه می‌نمایند اشاره می‌کند، براین اساس وسعت کار مشخص می‌گردد. در این بحث توجه اصلی به تعیین تعداد مناسب افراد به منظور نظارت بر عملکرد آنها توسط مدیر می‌باشد. البته به عنوان یک فرمول ثابت نمی‌توان عددی را اعلام نمود که هر مدیر باید چند نفر را نظارت نماید، زیرا بحث نظارت با مسائلی از قبیل، مدت زمان نظارت، توانایی ذهنی و قابلیت‌های مدیر، پیچیدگی کار، ثبات عملیات سازمانی، شایستگی و توانایی‌های زیردستان، ارتباط مستقیم دارد زیرا توجه به هر یک از موارد اشاره شده، نوع ساختار سازمانی مناسب را تعیین خواهد کرد.

برای سازمانهای اداری ساختارهای مختلفی را پیشنهاد نموده‌اند، که به طور کلی به دو دسته

ساختار بلند و ساختار مسطح تقسیم می‌شود.

ساختار سازمانی بلند: در ساختار بلند ارتباط مدیر به‌طور عمده با تعداد کمی از افراد است و فرد مدیر معمولاً با معاونین خود ارتباط برقرار می‌نماید. رسیدن یک دستور اداری مسیر طولانی را طی می‌نماید، معمولاً در سازمانهای تخصصی از این ساختار استفاده می‌نمایند.



ساختار سازمانی همسطح: در ساختار همسطح ارتباط مدیر با بخشهای بیشتری برقرار می‌گردد. مدیران توانمند بیشتر تمایل دارند که سازمانی با ساختار مسطح داشته باشند و روابط انسانی بهتر برقرار می‌گردد و دستورات مسیر کمتری را طی می‌کنند و کمتر دچار اختلال در

انجام می‌شوند.

تفویض اختیار:^(۷) یکی دیگر از مباحث مهم در سازماندهی نیروی انسانی بحث اختیار و تفویض اختیار است. مفهوم اختیار اشاره به قدرت^(۸) در سازمان می‌نماید. برای این مفهوم تعاریف مختلفی ارائه شده است. سایمون (۱۹۷۵) اختیار را قدرت تصمیم‌گیری برای هدایت فعالیتها و اعمال دیگران می‌داند و با ماکس وبر اختیار را اطاعت بلاشروط و ارادی افراد و از مافوق براساس این باور که مافوق حق دارد، اراده خود را بر آن اعمال کند. البته در زمینه اختیار مطالب زیادی از قبیل شرط قبول اختیار را می‌توان بیان کرد.

مقوله تفویض اختیار^(۹) اشاره به انتقال اختیار و مسئولیت رسمی از مافوق به زیرستان به منظور انجام وظایف محوله (خاص) می‌نماید. این واگذاری موجب تحرک فعالیتها می‌شود، زیرا فرم‌مدیر توانایی انجام تمام امور و یا اتخاذ تصمیمات مختلف را ندارد و در هر بخش افراد مسئول این مهم را انجام می‌دهند.

با انجام تقسیم وظایف، وظایف و مسئولیتهای هر سمت و شغل مشخص می‌گردد. با توجه به این مسئولیتهای باید اختیارات لازم به افراد واگذار گردد تا بتوانند از عهده آنها برآیند، اگر بین مسئولیت و

اختیارات مناسب لازم برقرار نگردد، انجام امور سازمان با مشکل مواجه خواهد شد. به‌طور مثال در جایی که فرد مسئولیت انجام کاری را دارد، اختیار لازم برای تصمیم‌گیری به وی داده نشده و شاغل نمی‌تواند این فعالیت را انجام دهد. (مثلاً مسئول امور خوابگاه دانشجویی) البته یکی از مباحث بسیار نزدیک به تفویض اختیار، تمرکز و عدم تمرکز است، که به‌طور خلاصه اشاره به اتخاذ تصمیم در سازمان دارد، در سازمانهایی که اختیارات تصمیم‌گیری در دست مدیران بالای سازمانی است، سازمان متمرکز^(۱۰) نامیده می‌شود و در سازمانهایی که اختیارات تصمیم‌گیری در سطوح مختلف پراکنده است،

سازمان غیرمتمرکز^(۱۱) نامیده می‌شود.

سازمان غیررسمی

مواردی که تاکنون در مبحث سازمان و مدیریت اشاره گردید، تأکید بر سازمان رسمی داشتند ولی یکی از مباحث بسیار مهم در بحث سازمان تشکیل سازمانهای غیر رسمی است، و همه مدیران اظهار می‌دارند که در کنار سازمان رسمی یک سازمان غیررسمی وجود دارد، این نوع سازمان دارای الگوی روابطی خاصی است که در هیچ نموداری نمی‌توان آن را دیده و تأکید اساسی سازمان غیررسمی بر روابط انسانی و روابط گروهی افراد سازمان رسمی

است. و در تشکیل این سازمان نیازهای فردی، گروهی نقش مهمی دارند.

سازمان غیررسمی نقش مهمی در تحقق اهداف سازمانی دارد، و مدیرانی که قدرت سازمان غیررسمی در حوزه فعالیت خود را نادیده گرفته‌اند، در انجام وظایف محوله همیشه دچار مشکل و در بسیاری اوقات ناکامی گردیده‌اند. زیرا گروههای غیررسمی با اتخاذ تصمیمات مختلف در بهبود سریع اهداف سازمانی می‌توانند موثر واقع شوند، و در مدیریت آموزشی یکی از مباحث بسیار مهم توجه سازمان غیررسمی می‌باشد.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

پرتال جامع علوم انسانی

- 1- Span of management principle.
- 2- Scalar principle.
- 3- Principle of povity of authority and responsibility.
- 4- Principle of functional definition.
- 5- Devision of work.
- 6-Span of control.
- 7- Authority.
- 8- Power
- 9- Delegation authority
- 10- Centralization.
- 11- Decentralization.