

www.salampnu.com

سایت مرجع دانشجوی پیام نور

- ✓ نمونه سوالات پیام نور : بیش از ۱۱۰ هزار نمونه سوال همراه با پاسخنامه
- تستی و تشریحی
- ✓ کتاب ، جزوه و خلاصه دروس
- ✓ برنامه امتحانات
- ✓ منابع و لیست دروس هر ترم
- ✓ دانلود کاملاً رایگان بیش از ۱۴۰ هزار فایل مختص دانشجویان پیام نور

www.salampnu.com



دانشگاه پیام نور

بنام یگانه هستی بخش

نام درس : اصول مدیریت آموزشی

رشته علوم تربیتی

۳ واحد درسی

نام منبع و مؤلف: اصول مدیریت آموزشی ، دکتر علی علاقه بند

انتشارات دانشگاه پیام نور ۱۳۶۹

مظفر شریف زاده کارشناس ارشد مدیریت آموزشی



طرح درس

کتاب حاضر به منظور تدریس درس اصول مدیریت
آموزشی در سه بخش :

زمینه مدیریت آموزشی
مبانی نظری مدیریت آموزشی
نگرش سیستمی مدیریت آموزشی

و دوازده فصل تألیف شده است .



دانشگاه پیام نور

هدف بخش یکم

آشنا سازی دانشجویان با زمینه های فرهنگی ،
اجتماعی نظام آموزشی و اثرات آنها بر اهداف ،
سازمان و مدیریت نظام آموزش و پرورش



هدف بخش دوم

آشنا سازی دانشجویان با اهمیت و جایگاه نظریه در
مدیریت
مفاهیم و تعاریف نظریه و اجزای آن، و مکاتب و نظریه
های

مهم مدیریت و اثرات آنها بر مدیریت آموزشی .



دانشگاه پیام نور

هدف بخش سوم

آشنا سازی دانشجویان با نگرش سیستمی و مفاهیم آن ،
نظریه

سیستم اجتماعی و کاربرد آن در مدیریت آموزشی .



دانشگاه پیام نور

جایگاه درس :

درس اصول مدیریت آموزشی از دروس اصلی
دوره

کارشناسی رشته علوم تربیتی می باشد .



در جوامع امروز، جریان پرورش کودکان در خانواده آغاز می شود ولی بزودی یک سازمان اختصاصی یعنی مدرسه مسئولیت ایفای این وظیفه را بر عهده می گیرد و ادامه امر آموزش و یادگیری در وضعیت های سازمان یافته به منظور تحقق اهداف معینی صورت می پذیرد .



دانشگاه پیام نور

نظام آموزش و پرورش

الگوی کلی نهادها ، موسسات و سازمانهای رسمی

جامعه

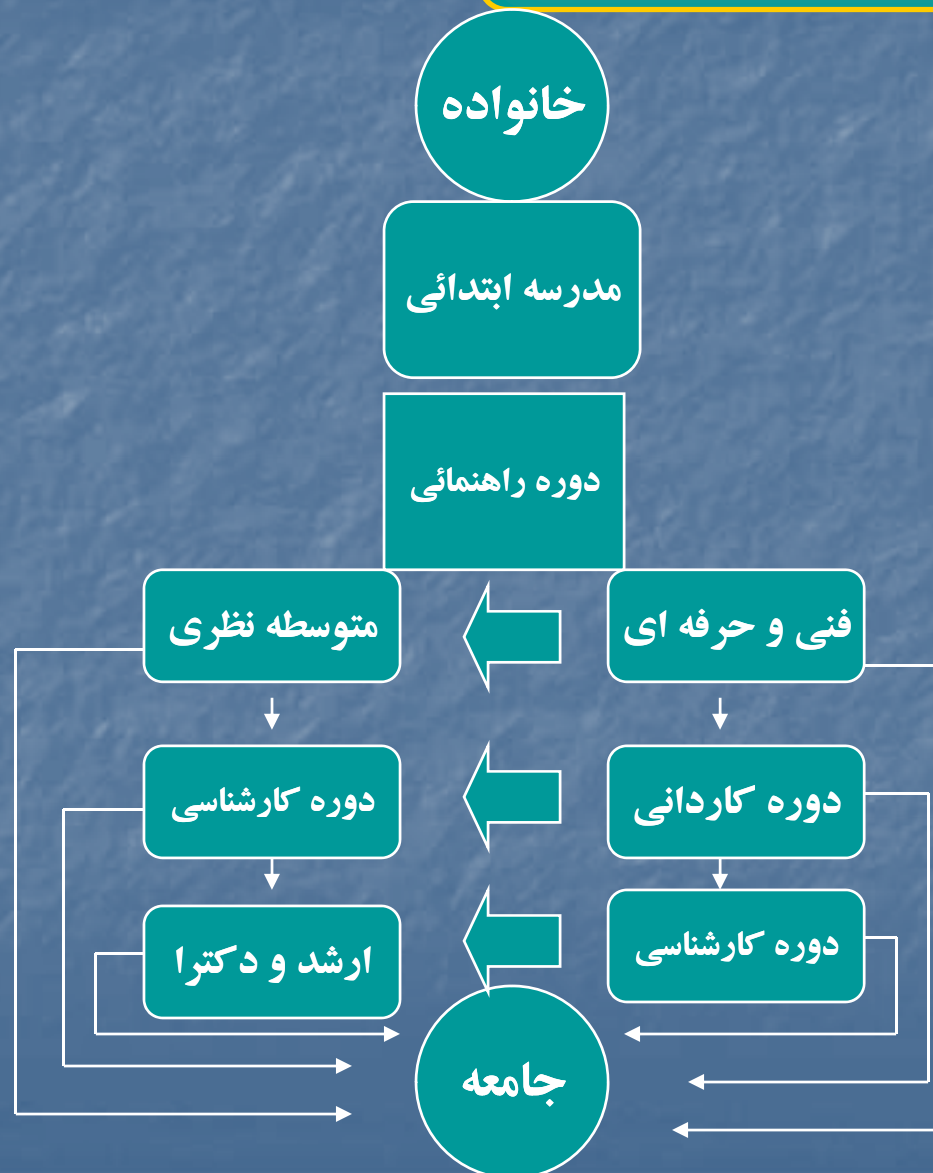
که وظایف انتقال فرهنگ و شکوفا سازی آن ، پرورش

همه

انبه فرد و تربیت نیروی انسانی ماهر و متخصص را

برعهده

دارند .





ضرورت و اهمیت مدیریت آموزشی

رشد و توسعه نظامهای آموزشی یکی از وجوه مشخص عصر ماست. از سوئی رشد بی سابقه تقاضا برای آموزش و پرورش و افزایش تعداد دانش آموزان، تاسیس مدارس جدید و استخدام معلم و سرمایه گذاری افزونتر، راضوری کرده است.

ضرورت تغییر در تصمیم گیری و سیاستگذاری و ایجاد فرصتهای برابر

آموزشی برای همگان، نمایانگر نقش خطیر مدیریت آموزشی است.



مدیریت آموزشی

منظور از **مدیریت**، فعالیت و عملی است که در یک موقعیت سازمان یافته برای هماهنگی و هدایت امور در جهت هدفهای معینی صورت می گیرد.

منظور از مدیران آموزشی کسانی است که در تصمیم گیریهای آموزشی و پرورشی نقش دارند و رفتار و عمل آنان آموزش و پرورش را مستقیماً تحت تاثیر قرار می دهد.



آموزش مدیران آموزشی

علم مدیریت به مدیران آموزشی کمک می کند تا بتوانند دشواریهای کار خود را از طریق مطالعه اصول و نظریه ها و

آموزش فنون و روشهای سودمند و موثر از میان بردارند .

فراهم کردن شرایط رهبری و مدیریت اثربخش در آموزش و پرورش مستلزم داشتن چشم انداز و دیدگاه خاصی است که بتواند راهنمای اندیشه و عمل قرار گیرد .



فصل دوم : زمینه فرهنگی، اجتماعی

پارسونز ۱۹۵۸ وظایف سازمانهای رسمی را به سه سطح طبقه بندی نموده است :

➤ سطح نهادی (فرهنگی اجتماعی)

➤ سطح اداری

➤ سطح فنی

سطح فنی توسط سطح اداری و سطح اداری نیز بوسیله سطح نهادی

هدایت و کنترل میشود .



زمینه فرهنگی، اجتماعی

وظایف و مسئولیتهای سطح نهادی :

جهت دهی و تعیین فلسفه و اهداف آموزش و پرورش ،
القای اعتقادات ، ارزشها و هنجارهای جامعه ، تامین
منابع مالی ، اعمال قوانین و مقررات ، تعیین
معیارهای کلی و کنترل فراگردهای آموزشی و
پرورشی ... است .



دانشگاه پیام نور

زمینه فرهنگی، اجتماعی

سطح اداری :

از یک سو اداره امور داخلی سازمان نظام آموزشی را برعهده دارد و از سوی دیگر، میانجی یا رابط بین سازمان و جامعه است.



زمینه فرهنگی، اجتماعی

سطح فنی :

در سازمانهای آموزشی، فراگردهای عملی پرورش و آموزش یا تربیت و تدریس، وظایف و مسئولیتهای فنی محسوب می شوند .

نظامهای سازمانی ایجاد شده عبارتند از :

مدارس و کلاسهای درس



کارکردهای آموزش و پرورش :

کارکردهای آشکار: فرهنگ پذیری - جامعه پذیری -
پرورش

سیاسی تربیت حرفه ای و تخصصی - رشد شخصیت و ..

کارکردهای نهان: دگرگون سازی نظام طبقاتی جامعه
تسهیل

تحرک اجتماعی - تضعیف قدرت والدین بر فرزندان و ..

..



نظام آموزشی و فرهنگ :

فرهنگ دلالت دارد بر نحوه و روش زندگی که هر جامعه برای رفع نیازهای اساسی خود از حیث بقا و دوام و انتظام امور اجتماعی اختیار می کند .
در زمینه یادگیری آداب و رسوم ، زبان ، کسب و کار سازمان و ارزشهای کلی جامعه به فرد کمک می کند .



نظام آموزشی و فرهنگ :

ون میلر (۱۹۶۵) : جهات مختلف هدایت فراگرد آموزش و پرورش

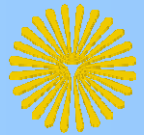
- ممکن است در جهت حفظ فرهنگ و تداوم و بقای وضع موجود هدایت شود .
- ممکن است در جهت ایجاد و تحکیم جامعه ای که در آن تمام اختلافات عقیدتی محو شده اند هدایت شود .
- ممکن است به عنوان اهرم ویژه رشد و توسعه جامعه عمل نماید .
- ممکن است موجبات پیشرفت و بهبود مداوم جامعه و شرایط زندگی را فراهم کند .



جهت مختلف هدایت فراگرد آموزش و پرورش:

■ ممکن است در جهت حفظ فرهنگ و تداوم و بقای وضع موجود هدایت شود:

این هدف اصلی نظام آموزشی در جوامع واپس گرای سنتی است که غالباً در آنها مجموعه عناصر و ارزشهای فرهنگی نسبتاً پایائی بر شئون زندگی حاکمیت دارد.

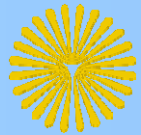


جهات مختلف هدایت فراگرد آموزش و پرورش :

- آموزش و پرورش ممکن است در جهت ایجاد و تحکیم جامعه ای که در آن تمام اختلافات عقیدتی محو شده اند هدایت شود :

برای ایجاد چنین جامعه ای ، گروه معینی باید به اندازه کافی قدرتمند

شود تا بتواند پذیرش گسترده نظام ارزشهای خود را اجباری سازد .



جهات مختلف هدایت فراگرد آموزش و پرورش:

- آموزش و پرورش ممکن است به عنوان اهرم ویژه رشد و توسعه جامعه عمل نماید:

در این صورت بازوی توانمند کشورهای است که در صدد بسط و توسعه سریع همه منابع خود، از جمله منابع انسانی هستند.



- آموزش و پرورش ممکن است موجبات پیشرفت مداوم جامعه و بهبود شرایط زندگی را فراهم کند :

امروزه در اغلب کشورها، برنامه های آموزشی دانسته یا ندانسته به اقتضای شرایط جهانی، چنین هدفی را دنبال می کنند .

پیشرفت وابسته است نه فقط به وجود ارزشهای جدید بلکه آگاهی از زمینه ارزشهای مشترک فرهنگی بطوریکه ارزشهای جدید در ارتباط با آنها مورد ملاحظه قرار می گیرند .



دانشگاه پیام نور

کنترل آموزش و پرورش :

- کنترل مذهبی
- کنترل دولتی
- کنترل بوسیله سایر گروهها



کنترل آموزش و پرورش

■ کنترل مذهبی :

از قدیم الایام نفوذ دین و مذهب در آموزش و پرورش مشهود بوده و همیشه جوانبی از آن و حدود و رویه ها و مراحل آن را نیز مشخص می کرده ، بطوریکه در عصر حاضر نیز حضورش اشکال مختلفی به خود گرفته است .



کنترل آموزش و پرورش

■ کنترل دولتی :

برخی کشورها فقط به یک نظام آموزشی تحت نظارت و کنترل دولت اجازه فعالیت می دهند . در حالیکه کشورهای دیگر ضمن قایل شدن اولویت مدارس دولتی ، فعالیت مدارس خصوصی را جایز می شمارند .



کنترل آموزش و پرورش

■ کنترل بوسیله گروههای دیگر :

در هر کشوری که حکومت به وسیله یک مقام موروئی با قدرت مطلق ، یا بوسیله گروهی که با اعمال زور یا نیرنگ به قدرت رسیده اند کنترل می شود بدون هیچ تردیدی شخص یا گروه کنترل کننده حکومت در واقع کنترل آموزش و پرورش را بر عهده دارد .



دانشگاه پیام نور

کنترل آموزش و پرورش

فراگردهای کنترل از نظر رلر و مورفت (۱۹۶۲):

- رسوم و سنتهای فرهنگی
- قوانین و مقررات
- سازماندهی آموزش و پرورش
- مدیریت آموزش و پرورش



فراگردهای کنترل :

▪ رسوم و سنتهای فرهنگی :

هر جامعه ای رسوم و سنتهای خاص خود را دارد که اهمیت آنها از لحاظ تعیین تکلیف برای نظام آموزشی گاهی بسیار بالاتر از

اهمیت نظرات و افکار رهبران دولتی و نظام آموزشی است .



فراگردهای کنترل :

■ قوانین و مقررات :

هر حکومتی یا هر هیات یا شورای حاکمی دیر یا زود تدوین و تصویب قوانین یا صدور قوانین یا دستورالعملهائی در ارتباط با آموزش و پرورش را لازم تشخیص می دهد .



فراگردهای کنترل :

■ سازماندهی آموزش و پرورش :

قابلیتهای آموزش و پرورش در هر کشوری، حداقل تا اندازه ای بوسیله طرح سازمان و تشکیلات آموزش و پرورش معین می شود ساختار سازمانی متمرکز یا عدم متمرکز تاثیر قابل توجهی در نحوه کنترل و اداره نظام آموزشی دارد.



فراگردهای کنترل :

■ مدیریت آموزش و پرورش :

در هر کشوری شرایطی برای گزینش افرادی که مسئولیتهای اداری آموزش و پرورش را بر عهده می گیرند مد نظر قرار می گیرد .

مدیران به هر نحوی که انتخاب شوند نقشی از لحاظ کنترل آموزش و پرورش بر عهده دارند و پیامدهائی به دنبال دارد .



تمرکز و عدم تمرکز در مدیریت آموزش و پرورش :

- ❖ تمرکز و عدم تمرکز ساختاری
- ❖ تمرکز و عدم تمرکز اداری



تمرکز و عدم تمرکز :

ویژگیهای نظام آموزش متمرکز :

- نظام آموزشی کل کشور بوسیله یک دستگاه مرکزی کنترل می شود.
- اختیار تصمیم گیری بر عهده بالاترین مقام در سلسله مراتب سازمانی است.
- استانها به تنهایی و منفرد حق قانونی تصمیم گیری ندارند.
- مقامات آموزشی استانها طبق قانون موظف به اجرای دستورات وزارت هستند.



تمرکز و عدم تمرکز :

ویژگیهای نظام آموزش غیرمتمرکز :

- برای کنترل نظامهای آموزشی دستگاه متمرکزی موجود نیست .
- هر استان خود به تنهایی حق قانونگذاری برای تصمیم گیری دارد .
- استانها از لحاظ سازمان و تشکیلات و اختیارات تصمیم گیری با یکدیگر ارتباط ندارند .



تمرکز و عدم تمرکز :

■ **متمرکز کردن** ساختار سازمان عبارت است از ادغام دو یا چند سازمان نظام تحت هدایت دستگاه نظارت واحد است .
میکروسکوپ

■ **غیر متمرکز کردن** ساختار سازمان عبارت است از تقسیم و تفکیک یک نظام به دو یا چند نظام مستقل که هر یک ^{روشنایی} دستگاه کنترل ویژه خود را دارد .
تا چشم بیننده



تمرکز و عدم تمرکز اداری :

تحلیل سازمانی بر مبنای مکتب **ماکس وبر** ، افراد
بالاترین رده

سلسله مراتب سازمانی درباره سیاست و خط مشی و
افراد سطوح

میانی درباره روشها و رویه ها و افراد سطوح پایین تر
به اتخاذ

تصمیمات عادی اداری می پردازند .



مقایسه عدم تمرکز اداری و ساختاری :

- سازمان دارای ساختار غیر متمرکز، سلسله مراتب جدیدی را بوجود می آورد. اما عدم تمرکز اداری (بالعکس).
- در عدم تمرکز ساختاری، اختیار از افرادی که حق قانونی تصمیم گیری دارند به افراد دیگر منتقل می شود. اما در عدم تمرکز اداری اختیار نهائی تفویض نمی شود.
- در عدم تمرکز ساختاری هر یک از واحدهای جدید مستقل و حق تصمیم گیری دارند. اما در عدم تمرکز مدیران سطح بالاتر مداخله می کنند.



دانشگاه پیام نور

روابط با سایر متغیرهای سازمانی

تمرکز و عدم تمرکز ساختاری و اداری به دلیل راهبردهائی که از لحاظ تنظیم رفتار انسان در سازمان ارائه می دهند اهمیت دارند. این مفاهیم روابطی با سایر متغیرهای سازمانی دارند. وقتی که سازمانی از لحاظ اداری غیر متمرکز می شود الگوهای رفتار در سازمان تغییراتی پیدا می کند.



روابط با سایر متغیر های سازمانی :

مورفت و همکاریانش برای برای متمرکز و غیر متمرکز اداره کردن نظامهای آموزش و پرورش ملاکهای زیر را پیشنهاد می کنند :

- ❖ امور و تصمیماتی به شیوه متمرکز انجام می شود که اثربخش تر و صرفه جویانه تر است .
- ❖ اموری به شیوه غیر متمرکز انجام می شود که در صورت متمرکز بودن موجب تضعیف احساس مسئولیت و ابتکار عمل می شود .



ویژگیهای بی همتای مدیریت آموزشی :

کثرت و تنوع سازمانهای رسمی جامعه، غالباً این پرسش را پیش می آورد که آیا مدیریت هر سازمانی بی همتاست و با مدیریت سازمانهای دیگر تفاوت زیادی دارد ؟

شباهتهای مدیریت در سازمانهای مختلف عمدتاً " در وظایف اداری است .

و تفاوت آن را باید در حیطه مسائل نهادی و فنی باید جستجو کرد .



ویژگیهای بی همتای مدیریت آموزشی :

چهار وظیفه عمده مدیران از نظر لازارسفلد (۱۹۶۳) :

- ❖ تحقق اهداف سازمان
- ❖ نگهداشتن جوانب انسانی کار بصورت مطلوب و خوشایند
- ❖ استفاده از اشخاص دیگر، از طریق ایجاد انگیزه کار و خلاقیت
- ❖ اندیشیدن تمهیدات لازم برای رشد و نوآوری و تغییر



اهداف سازمانهای آموزشی :

اهداف آموزشی به صورت کلی و مبهم بیان می شوند و دقت و صراحت لازم برای تبدیل شدن به برنامه های دقیق عملیاتی را ندارند .

پراکنده بودن اهداف باعث می شود در مرحله عمل برخی هدفهای آموزشی با برخی دیگر ناهمخوانی پیدا کند .



اهداف سازمانهای آموزشی :

خصوصیات اهداف آموزشی :

- ❖ کارورزان آموزش و پرورش برای اهدافی تلاش می کنند که تعریف دقیقی ندارند .
- ❖ اهداف عمومی آموزش و پرورش به شدت متنوع است و شمار آنها روز افزون
- ❖ حتی در صورت توافق بودن اهداف آموزشی ، تحقق آنها بیش از دوازده سال طول می کشد .



دانشگاه پیام نور

کارکردهای آموزشی :

منظور از کارکردهای آموزشی همانا وظایف فنی در سطح
مدرسه و کلاس درس است .
فعالیت عمده آنها انجام وظایف آموزشی و پرورشی است .



کارکردهای آموزشی :

ماهیت وابستگی متقابل وظایف سازمانی و افرادی که آن وظایف را انجام می دهند از سه طریق قابل شناسایی است (رابرت اون ۱۹۸۷):

- ❖ پیوند دوجانبه
- ❖ پیوند متوالی
- ❖ منابع مشترک



دانشگاه پیام نور

کارکردهای آموزشی :

پیوند دوجانبه :

اشاره می کند به وضعیتی که در آن وظایف متقابلاً پیوستگی دارند ، به این ترتیب که کارکنان ، کار را به یکدیگر تحویل داده و تحویل می گیرند .



کارکردهای آموزشی :

پیوند متوالی :

اشاره می کند به وضعیتی که در آن انجام وظایف توالی دارد به این

ترتیب که کارکنان وظایف خود را در ارتباط با یکدیگر یکی پس از

دیگری در طول زمان به طور سریال انجام می دهند تا کار تکمیل شود .



کارکردهای آموزشی :

منابع مشترک :

وضعیتی است که در آن انجام وظایف به طور مستقل، ولی عموماً با استفاده از منابع مشترک عملی می شود. یعنی کارکنان سازمان در استفاده از منابع سازمانی سهیم هستند ولی بطور مستقل کار می کنند.



ترتیبات :

کاربرد قواعد و اصول سازماندهی و مدیریت مرسوم در سایر سازمانها با وجود اینکه در نظامها و سازمانهای آموزشی نیز رواج دارد غالباً مشکلاتی بوجود می آورد. بویژه وقتی نظامهای آموزشی در صدد بالا بردن کیفیت فعالیتهای خود بر می آیند ترتیبات اداری مرسوم در سایر موسسات در مورد آنها مانع پیشرفت کار می شود.



ویژگیهای روشهای سازماندهی و مدیریت آموزشی :

- ❖ هدف آموزش و پرورش جهت دهی و اداره کل نظام است .
- ❖ کار آموزش و پرورش مستلزم صلاحیت ،دانش و مهارت تخصصی است .
- ❖ سازمانهای آموزشی بر خلاف سایر سازمانها ،رقابت چندانی ندارند ولی در معرض دید و داوری مردم قرار دارند .
- ❖ در آموزش و پرورش خدمت کارکنان و معلمان داوطلبانه ولی عضویت دانش آموزان اجباری است .
- ❖ رابطه سرمایه گذاری یا بودجه و عملکردهای سازمان آموزشی مبهم است .



دانشگاه پیام نور

فصل پنجم: جایگاه نظریه در مدیریت آموزشی

تئوری و عمل جدائی ناپذیرند و میان این دو رابطه ای
ناگسستنی
وجود دارد .

در واقع تجربه هنگامی مفید است که کلیت داشته باشد تا
بتوان

آن را در شرایط و موقعیت های دیگر با اثربخشی بکار بست
.



رابطه تئوری و عمل :

■ شیوه های عمل مدیران از نظر ون میلر (۱۹۶۹) :

❖ مشاهده طرز کار و عمل مدیران دیگر و عمل کردن مطابق آن

❖ مشاهده اعمال مدیران دیگر و انتخاب مناسبترین طرز عمل

❖ عمل کردن بر اساس مشاهدات و تجربیات عملی خود بر اساس

اصول و موازین شخصی

❖ استفاده از تئوری نگرشی منظم و عقلانی از موقعیت فراهم ساخته

و در گزینش اصول مدیریت شما را راهنمایی می کند .



نظریه های X و Y مک گرگور :

مفروضات نظریه X :

- انسان معمولی از کار بیزار بوده و از کار کردن اجتناب می کند .
- انسان معمولی باید تحت اجبار ، کنترل و سرپرستی و تهدید کار کند .
- انسان معمولی تمایلی به قبول مسئولیت ندارد .
- انسان معمولی خلاقیت اندکی دارد .



نظریه های X و Y مک گرگور :

■ مفروضات نظریه Y :

- کار در صورتی که ارضا کننده باشد مثل بازی و تفریح است .
- انسان در صورت تعهد به سازمان ، خود کنترلی خواهد داشت .
- تعهد نسبت به اهداف سازمان ، پاداش به دنبال خواهد داشت .
- انسان تحت شرایط مساعد مسئولیت قبول کرده و جوینده آن می شود
- همه انسانها از قدرت تخیل و خلاقیت برخوردارند .



دانشگاه پیام نور

هدف نظریه پردازی در مدیریت :

هدف از مطالعات علمی و نظریه پردازی در مدیریت ، آزاد کردن رفتار مدیران از سردرگمی و هرج و مرج و گذاشتن آن بر پایه اصول معتبر است .



فصل ششم : نظریه و اجزای آن

■ تعریف نظریه پردازی :

فراگرد توصیف و تبیین هر چه دقیق تر و درست تر پدیده های جهان است مثلاً در مدیریت، نظریه سازمان به منظور هدایت تحقیق علمی و راهنمایی عمل مدیریت است .



دانشگاه پیام نور

اجزای تئوری :

- امر واقع
- مفهوم
- سازه
- پیش فرضها و مفروضات



دانشگاه پیام نور

اجزای تئوری :

❖ امر واقع :

عبارت است از رویداد یا وضعیتی محسوس
که سنجش پذیر و قابل توصیف است .

مثل : گرسنگی



اجزای تئوری :

❖ مفهوم :

عبارت است از تصویر یا تعبیر ذهنی یک تجربه حسی یا امر واقع

مثل : رهبری

تعریف عملی مفهوم :

مجموعه ای از عملیات یا رفتارها که برای مشاهده و اندازه گیری

یک مفهوم بکار برده می شود .



اجزای تئوری :

❖ سازه :

مفهومی که تعریف عملی استاندارد دارد .
مثلا : بهره هوش تعریف عملی استاندارد برای مفهوم هوش
است .



اجزای تئوری :

پیش فرضها و مفروضات :

در فراگرد نظریه پردازی، پیش فرضها اجزا و عناصر مقدماتی یا تصمیمات اولیه تلقی می شوند. ملاک گزینش یک پیش فرض سودمندی آن است.

تعمیم :

گزاره ای است که روابط متقابل دو مفهوم یا بیشتر را مشخص میکند.



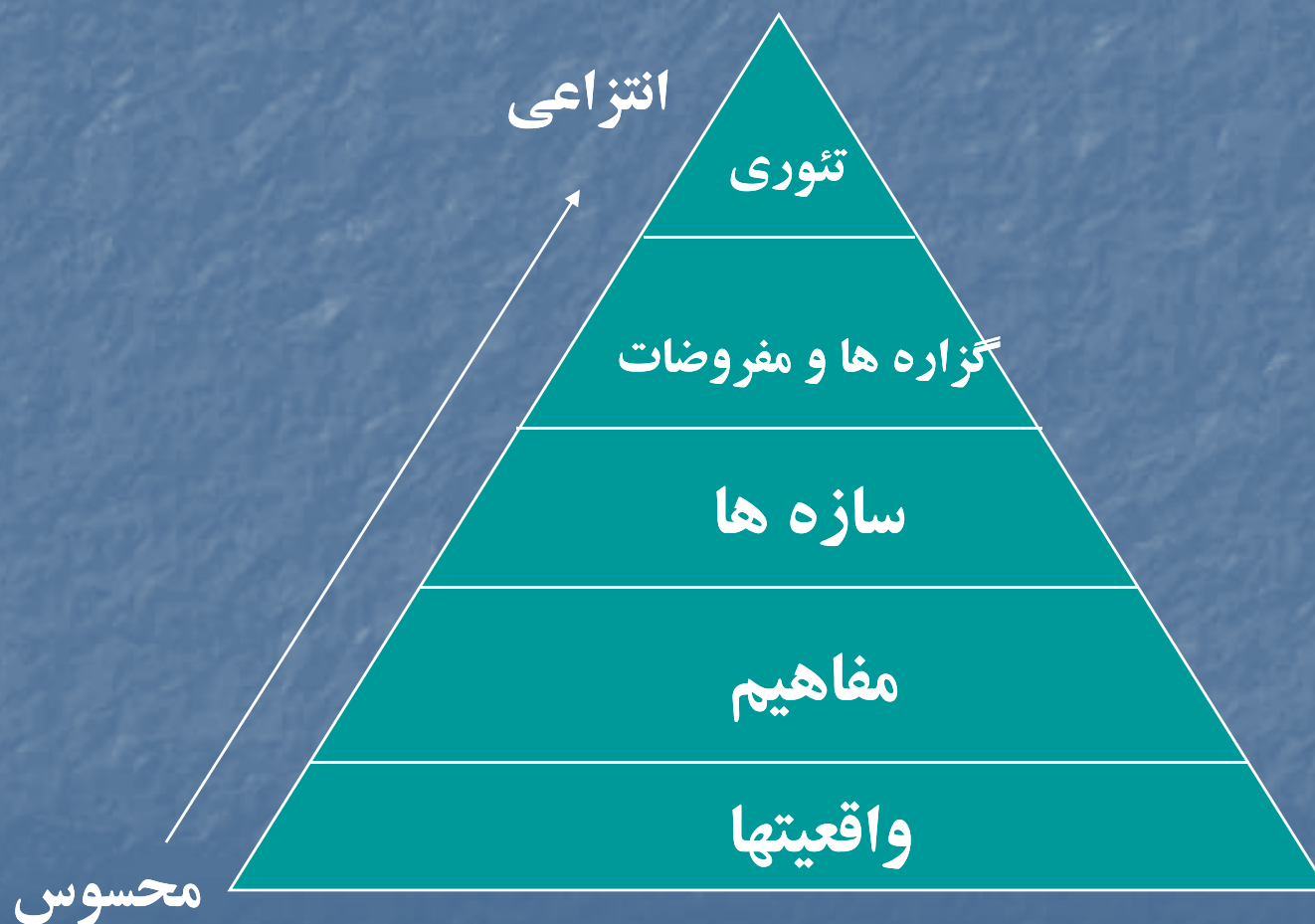
اجزای تئوری :

- فرضیه :** تعمیمی است با تایید تجربی محدود .
- اصل :** تعمیمی است با تایید تجربی محکم .
- قانون :** تعمیمی است با بالاترین تایید تجربی .



دانشگاه پیام نور

شکل زیر مراتب شکل گیری یک تئوری



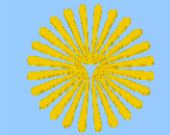


تعریف نظریه یا تئوری :

■ به نظر کرلینجر (۱۹۷۳):

یک تئوری عبارت است از مجموعه ای از سازه ها، تعاریف و گزاره های به هم مرتبط که از طریق مشخص کردن روابط میان متغیرها، نگرش منظمی از پدیده ها عرضه می کند.

فرضیه: تعمیمی است موقتی که حداقل رابطه میان دو متغیر را مشخص می کند.



پنج طبقه عمده نیازهای انسان از نظر مزلو :

- نیازهای عمومی فیزیولوژیکی : مثل غذا
- نیازهای تامین و ایمنی : مثل تامین مالی و شغلی
- نیازهای اجتماعی : مثل مهر و محبت
- نیازهای منزلت و احترام : مثل شایستگی مقام
- نیازهای خودیابی و کمال : مثل رسیدن به کمال



دانشگاه پیام نور

شکل زیر طبقه بندی نیازها در نظریه

مازلو:





ارزش تئوری :

واقعیت تئوری وابسته به میزان تلاش توام با دقتی است
که نظریه پرداز از لحاظ مشاهده واقعیتها، برقراری
ارتباط

میان آنها و آزمون تجربی پیش بینی ها وقف کار خود
کرده است. نظریه پرداز علمی، کاری توام با خلاقیت
و آفرینندگی است.



تئوری در عمل :

- تئوری برای کارورزان مبنای یا چارچوب مراجعه و داوری فراهم می کند .
- کاربرد تئوری تحلیل رویدادها و مشکلات عملی مدیریت را تسهیل می کند .
- تئوری در نهایت شناخت کارورزان را وسعت بخشیده و بر دانش آنها می افزاید و مبنای معقول و قابل اتکای برای مشکل گشائی و تصمیم گیری فراهم می سازد .



مکتبها و نظریه های سازمان و مدیریت :

❖ نظریه مدیریت علمی

❖ نظریه مدیریت اداری

❖ نظریه روابط انسانی

❖ نظریه های رفتاری

❖ نظریه همکاری

❖ نظریه تصمیم گیری

❖ نظریه همسازی



نظریه مدیریت علمی

از لحاظ این نظریه سازمان اساساً "ساخت و کار یا ماشینی برای تهیه و تجهیز نیروی جسمی افراد انسان برای ایفای موثر وظایف تلقی می شود .

فردریک تیلور ، بانی مکتب مدیریت علمی ، با ملاحظاتی درباره کارآئی تولید و محدودیت توانائی جسمی افراد انسان ، پیشنهادهائی برای اثربخش سازی سازمانها ارائه داد .



منظور از **کار آئی** ، بالا بردن سطح تولید و بیشینه سازی بازده با کمترین هزینه هاست .
تیلور عدم کار آئی سازمانها را اعمال مدیریت علمی می دانست نه استفاده از آدم های خارق العاده .



مضامین اساسی تیلور در کتاب اصول مدیریت علمی (۱۹۱۱):

- طراحی دقیق شغل و وظیفه را تنها راه افزایش کارآئی دانسته پیشنهاد می کند که فعالیتهای سازمانی به شیوه ای منظم طراحی شوند.
- توجه به انگیزش کارکنان و شیوه پیشنهادی سازی آن، بطوریکه انگیزه کار را ناشی از شوق به درآمد مالی می داند.
- مدیریت علمی با اعمال اصل تخصص در حوزه مدیریت، مدیریت مبتنی بر وظیفه را بوجود می آورد.



نظریه مدیریت علمی :

نکاتی که تیلور در مدیریت علمی توجه نکرده بود عبارتند از :

❖ رفتار انسانی و متغیرهای روانشناختی و جامعه شناسی در آن جایی ندارد .

❖ سازمان غیر رسمی و روابط آن نادیده گرفته شده است .

❖ سازمان رسمی شرط لازم و کافی برای کارآئی تلقی شده است .

❖ این نظریه برداشت محدودی از انسان دارد .



تأثیر مدیریت علمی بر مدیریت آموزشی

نهضت مدیریت علمی و اصولی که تبلیغ می کرد در اوایل قرن، علاوه بر مؤسسات صنعتی در نظامهای آموزشی کشور ایالات متحده موثر واقع شدند.

دوره ای از تاریخ مدیریت آموزش و پرورش آن کشور به نام عصر پرستش کارآئی معروف است که طی آن هواداران مدیریت علمی در نظامهای آموزشی به کاربرد اصول آن همت گماشتند.



مدیریت اداری (نظریه کلاسیک سازمان)

از میان مدیران صنعتی و اداری که سعی کرده تجربه های خود را
کما بیش با بینش و آگاهی توصیف کند هنری فایول فرانسوی
شهرت یافته و تحلیل او از فعالیت سازمانها و فراگرد مدیریت
تاثیری پایدار در قلمرو فکری مدیریت بر جا گذاشته است .
اثر او **مدیریت صنعتی و عمومی** (۱۹۱۶) است .
نظریه فایول به سطح مدیریت در راس سلسله مراتب سازمانی
متمرکز بود .



دانشگاه پیام نور

مدیریت اداری (نظریه کلاسیک سازمان)

پنج کارکرد یا وظیفه مدیریت از نظر هنری
فایول:

برنامه ریزی
سازماندهی
فرماندهی
هماهنگی
نظارت



به عقیده **فایول** برنامه ریزی و سازماندهی به منزله تهیه مقدمات برای عملیات سازمانی است .

وظایف فرماندهی و هماهنگی به منظور انجام عملیاتی است که در برنامه ریزی و سازماندهی مشخص شده اند .

نظارت یا کنترل به منظور سنجش و ارزشیابی عملکرد واقعی با ضوابط و ملاکهای از پیش تعیین شده است .



دانشگاه پیام نور

مدیریت اداری (نظریه کلاسیک سازمان)

فایول چهارده اصل را بصورت رهنمودهائی برای مدیران، پیشنهاد می کند که برخی از آنها عبارتند از **تقسیم کار، اختیار و مسئولیت**، **انضباط، وحدت فرمان، تمرکز، سلسله مراتب، تقدم منافع عمومی** بر **منافع خصوصی، ابتکار و روحیه گروهی**.



مدیریت اداری (نظریه کلاسیک سازمان)

شیوه نگرش فایول و پیروانش به فعالیت سازمان، از لحاظ علمی دو اشکال دارد:

- ۱) همانا مفاد هنجارگونه و تجویزی آن است.
- ۲) نظریه پردازان مدیریت، چون عالم نبودند در پیشنهاد اصول و احکام به اندازه کافی دقت نظر نداشته اند که بتوان درستی آنها را بطور تجربی آزمود.



تاثیر مدیریت اداری بر مدیریت آموزشی

کاربرد نظریه مدیریت اداری جهانشمول بوده است. در نتیجه سازمانهای آموزشی نیز در همه کشورها از اصول و قواعد آن تاثیر پذیرفته اند.

در زمینه مدیریت نیز، تجویز اصول به منظور اداره نظام یا مدرسه تاثیر رهنمودهای تجویزی فایول و پیروانش را بخاطر می آورد.



نظریه روابط انسانی

در دهه های سوم و چهارم قرن حاضر، این نتیجه حاصل شد که محیط

های کار، در واقع زمینه های اجتماعی پیچیده ای هستند که درک و فهم رفتار در آنها از طریق توجه دقیق به گرایشها و نگرشهای کارکنان

سازمان، روابط اجتماعی، شبکه های ارتباطی غیر رسمی، و سایر

متغیرهای مربوط میسر است.

ماری پارکر فالت مفسر دوره گذر از کلاسیک به نظریه های رفتاری است.



نظریه روابط انسانی

فالت معتقد بود که مسئله اصلی در هر کار جمعی یا سازمانی ایجاد و نگهداری روابط انسانی پویا و در عین حال هماهنگ است .

فالت در پی یافتن پاسخ سئوالات زیر بود:

(۱) از افراد توقع چه کاری را دارید ؟

(۲) چگونه کارهای افراد و روابط اجتماعی آنان را بر مبنای علمی

نظارت می کنید؟



دانشگاه پیام نور

نظریه روابط انسانی

فالت هماهنگی را راهبر داساسی سازمان اثربخش دانسته و برای آن چهار اصل قائل بود :

- هماهنگی از طریق تماس مستقیم
- هماهنگی در مراحل اولیه
- ارتباط متقابل تمام عوامل در موقعیت معین
- هماهنگی بعنوان یک جریان مداوم



نظریه روابط انسانی

معلوم شد که افراد حین کار نه به صورت فردی بلکه به عنوان
عضوی از گروه فعالیت می کنند و رفتارشان به وسیله
ارزشها و
هنجارهای گروهی کنترل می شوند. به این ترتیب ،
یک وجه
انسانی سازمانها ، یعنی **گروههای غیر رسمی** کشف
گردید .



اساس فلسفی **روابط انسانی** این بود که حرمت و شان انسان

در محیط کار باید احیا شود. هدفهای سازمان در جهت رفاه کارکنان مورد تجدید نظر قرار گیرد و در تصمیم گیری و مدیریت از مشارکت گروهی استفاده شود و امکان آزادی

عمل و ابتکار به افراد داده شود تا کار آنان رضایتبخش

گردد.



نظریه روابط انسانی :

تأثیر روابط انسانی بر مدیریت آموزشی :

ماهیت کار آموزش و پرورش ایجاب می‌کند که جوانب انسانی کار مورد توجه قرار گیرد .

جوانب مهم روابط انسانی در ارتباط با وظایف مدیران آموزشی به زعم گریفیث (۱۹۵۶) :

انگیزش ، ادراک ، ارتباط ، ساختار قدرت ، اختیار ،
روحیه

پویایی گروه ، تصمیم‌گیری ، رهبری



نظریه روابط انسانی

انگیزش: عوامل روانشناختی، جامعه شناختی در شکل گیری رفتار فردی و گروهی

ادراک: برداشت معلم یا مدیر از نقش خود و دیگران و روابط متقابل در محیط کار

ارتباط: کارآموزی مستلزم برقراری ارتباط و مبادله معانی و اطلاعات است.

ساختار قدرت: همه سازمانهای اجتماعی را نوعی قدرت یکپارچه و فعال نگه می دارد.

اختیار: تجلی قانونی قدرت، اختیار است.



نظریه روابط انسانی

روحیه: معیار موفقیت مدیر در ایجاد روابط انسانی خوب در محیط کار است.

پویائی گروهی: گرچه مدیر آموزشی همیشه با افراد کار می کند ولی افراد بسیاری از کارها را بصورت گروهی انجام می دهند.

تصمیم گیری: تمام فعالیتها و اقدامات مدیر بستگی به تصمیم گیری معتبر و درست دارد.

رهبری: مدیر آموزشی نقش رهبری بر عهده دارد پس باید به معنای ضمنی و پی آمدهای آن واقف باشد.



نظریه های رفتاری :

مفاهیم و اندیشه های مدیریت علمی، بوروکراسی، مدیریت اداری و روابط انسانی مبانی اساسی نظریه پردازی راجع به سازمان و مدیریت را تشکیل می دهند.

شیوه رفتاری ضمن ترکیب آنها، اصولی ماخوذ از روانشناسی و جامعه شناسی علوم سیاسی و اقتصادی نیز بر آن می افزاید.

در نتیجه موضوع مطالعه تحت این نگرش، رفتار در سازمانهاست.



نظریه همکاری (چستر بارنارد ۱۹۳۸):

شیوه نگرش رفتاری در مدیریت از اندیشه های چستر بارنارد
تاثیر

یافته است. مضمون اصلی در تحلیل سازمانها، همکاری و
همیاری همه اعضا سازمان در نیل به یک هدف مشترک
است.

از نظر بارنارد سه عنصر اصلی سازمان:

- ❖ هدف
- ❖ ارتباط
- ❖ تمایل اعضا به همکاری



نظریه همکاری (چستر بارنارد ۱۹۳۸):

بارنارد نقش مثبت و ضروری گروه‌های غیر رسمی و اجتناب ناپذیری تعامل میان سازمان رسمی و سازمان غیر رسمی را مورد تاکید قرار می‌داد.

نظریه تعادل یا موازنه که نظریه‌ای درباره انگیزش و کار است ریشه در اندیشه‌های بارنارد دارد.



نظریه تصمیم گیری (هربرت سایمون ۱۹۵۲):

سایمون سازمانها را به منزله ساختارهای تصمیم گیری عقلانی تلقی کرده ولی بعد تازه ای به آن می افزاید. سازمانها بر مبنای دو نوع تقسیم کار و تخصص بنا شده اند نه یک نوع. رفتار سازمانی شبکه پیچیده ای از فراگردهای تصمیم گیری است.

مارچ و سایمون با توجه به اهمیت تصمیم گیری عقلانی آن را مناسب ترین واحد تحلیل در مطالعه سازمانها و فهم رفتار سازمانی فرض می کنند. بر پایه این فرض به نظریه بقای سازمانی می پردازند.



مدل گروه انسانی :

جورج هومنز (۱۹۵۰) با نگرشی سیستم گونهدیده های گروه و سازمان با توجه به پویاییهای درونی آنها مورد تحلیل قرار می دهد .

و رفتار در گروه بر حسب سه عامل زیر تصیف می شود :

- ❖ **فعالیتها** : وظایفی است که افراد انجام می دهند .
- ❖ **تعاملها** : رفتارهایی است که در حین انجام کار میان افراد رخ می دهند .

❖ **گرایشها** : باورها، اندیشه ها، احساس ها و عواطفی است که میان افراد در درون گروهها بوجود می آید .



نظریه همسازی :

(وایت بک و گریس آرگریس) :

درباره رابطه متقابل فرد و سازمان نظریه پردازی کرده

اند .

به نظر آنان میان نیازهای شخصیت بالغ و الزامات سازمان رسمی عدم تجانس و ناسازگاری اساسی و اجتناب ناپذیری وجود دارد .

سازمان می کوشد فرد را با الگوها و معیارهای خود شکل دهد و فرد نیز متقابلاً می کوشد با اعمال الگوی شخصیتی خود بر سازمان اثر بگذارد .



نظریه همسازی :

به نظر **آرگریس** عدم تجانس و ناسازگاری در شرایط زیر افزایش می یابد :

- ۱) بالا رفتن رشد حرفه ای کارکنان
- ۲) منطقی تر شدن ساختار رسمی به منظور افزایش اثربخشی
- ۳) پایین بودن مقام فرد در سلسله مراتب سازمانی
- ۴) ماشینی و مکانیکی شدن فزاینده شغل فرد .



فصل هشتم : نظریه بوروکراسی

اوایل قرن بیستم، دنیای صنعتی شاهد پیدائی و توسعه سازمانها و موسسات

بزرگ و پیچیده بود. به موازات توسعه سازمانهای صنعتی موسسات دولتی

و بازرگانی نیز روز به روز پیچیده تر شدند نظام اداری برخاسته از این

تحول و توسعه، نظامی است که به **بوروکراسی** معروف است و **ماکس وبر**

جامعه شناس آلمانی به مطالعه آن همت گماشت.



نظریه بوروکراسی

بوروکراسی، نظام اداری با سازمان بزرگ و گسترده است که با تعداد کثیری ارباب رجوع سرکار دارد. بوروکراسی را مترادف سازمان رسمی می دانند. و بر بوروکراسی را وسیله ای برای نیل به **عقلانیت** در امور و فعالیتهای سازمان یافته تلقی می کرد.



نظریه بوروکراسی

مهمترین کمک **ماکس وبر** به مدیریت، نظریه اقتدار (اختیار) و توصیف سازمانها بر مبنای ساختار روابط ناشی از اختیار است.

❖ اختیار: اطاعت کردن دستور از روی میل و اراده

❖ قدرت: توانائی وادار کردن دیگری به انجام کاری

دو ملاک تشخیص اختیار:

(۱) اطاعت و اجابت ارادی دستورات مشروع

(۲) کنار گذاشتن قضاوت شخصی قبل از صدور دستورات



انواع اختیار:

- ❖ اختیار فرمند: منشا آن کاریزما و جاذبه شخصیتی است.
- ❖ اختیار سنتی: رسوم و سنن فرهنگی و ارزشهای فرهنگی
- ❖ اختیار قانونی: منشا آن قوانین و مقررات اجتماعی است.



نظریه بوروکراسی

و بر بر پایه انواع سه گانه اختیار، سه نوع سازمان و به تبع آن سه نوع رهبری مشخص می کند:

۱) سازمانهایی که در رأس آن یک رهبر فرمند قرار گرفته و همه کارکنان به او وفادارند .

۲) سازمانهایی که در آنها مقام رهبری و مدیریت به شیوه موروثی از نسلی به نسل دیگر منتقل می شود .

۳) سازمانهایی که بر پایه قوانین عقلانی تاسیس می شوند و مقررات بر آنها حاکم است .



بوروکراسی نوع آرمانی :

وبر با تحلیل تحولات تاریخی در زمانها و فرهنگهای مختلف کوشید که ویژگیهای را تشخیص دهد که سازمانهای قانونی را دقیقا از سازمانهای فرمند متمایز می سازد .

عقلانیت : اشاره میکند به هدف مداری سازمان .

کار آئی : اشاره میکند به هزینه - اثربخشی سازمان .



ویژگیهای اصلی بوروکراسی :

- تقسیم کار و تخصص
- سلسله مراتب
- قواعد و مقررات
- جهت گیری غیر شخصی
- مسیر شغلی



دانشگاه پیام نور

ویژگی های بوروکراسی :

تقسیم کار و تخصص :

تقسیم کار بین ادارات، واحدها و پست ها، انجام کار را امکان پذیر ساخته کارآئی را افزایش می دهد. دلیل افزایش کارآئی این است که تقسیم کار تخصص ایجاد می کند.



دانشگاه پیام نور

ویژگی های بوروکراسی :

سلسله مراتب :

یعنی هر مقام پایین تر تحت نظارت یک مقام بالاتر است . تا از این طریق اطاعت و اجابت دستورها و رهنمودهای فرادستان تضمین گردد . این امر برای انجام وظایف و فعالیتها در سازمان ضروری است .



ویژگی های بوروکراسی :

قواعد و مقررات :

در هر بوروکراسی سیستمی از قواعد و مقررات بر رفتار کارکنان حاکم است . و با نظم دادن به رفتار و فعالیتهای افراد هماهنگی در روابط سلسله مراتبی را حفظ می کند .



ویژگی های بوروکراسی :

جهت گیری غیر شخصی :

شرایط کار در یک بوروکراسی تسلط روحیه رسمی و رفتار غیر شخصی بدون مهر و کین و عاطفه و هیجان را ایجاد می کند .

کارکنان باید رفتار عقلانی و غیر شخصی داشته و مطابق قواعد و مقررات رسمی وظایف خود را انجام دهند .



دانشگاه پیام نور

ویژگی های بوروکراسی :

مسیر شغلی :

استخدام مبتنی بر شایستگی های فنی است . نظام
ترفیع و ارتقاء
به موجب سابقه خدمت ، موفقیت یا هردو عمل می کند
و ترفیع

افراد به قضاوت روساء و فرادستان بستگی دارد .



پیامدهای بوروکراسی :

از نظر (هوی و میسکل ۱۹۷۸) :

(۱) تقسیم کار و تخصص گرچه ممکن است شایستگی و خبرگی ایجاد کند در عین حال می تواند ملالت و بیزاری بار آورد .

(۲) سلسله مراتب گرچه هماهنگی سازمان را افزایش می دهد ولی غالباً به بهای صدمه دیدن ارتباطات تمام می شود .



از نظر (هوی و میسکل ۱۹۷۸):

۳) قواعد و مقررات برای سازمان ایجاد تداوم ، هماهنگی ثبات و

همنوائی می کنند . از سوی دیگر انعطاف ناپذیری سازمانی و جابجائی هدف بار می آورد .

۴) جهت گیری و رفتار غیر شخصی عقلانیت در تصمیم گیری را تقویت می کند منتها ممکن است جوی بی خاصیت بوجود آورد .



پیامدهای بوروکراسی :

از نظر (هوی و میسکل ۱۹۷۸) :

۵) مسیر شغلی حس وفاداری و وظیفه شناسی نسبت به سازمان ایجاد می کند با وجود این ارتقاء شغلی بر ارشدیت و موفقیت مبتنی است و ایندو باهم موافق نیستند .



غفلت از سازمان غیر رسمی

همچنین بوروکراسی بدلیل نادیده گرفتن ساختار غیررسمی سازمان قابل انتقاد است. تاثیر سازمان غیررسمی بر سازمان رسمی می تواند عواقب و نتایج سازنده یا ویران کننده داشته باشد. از دیدگاه تئوریک عمل مدیریت با استفاده از هر دو اجزای رسمی و غیر رسمی سازمان قابل پیشرفت است.



طبیعت دو گانه مدل بوروکراسی :

- آیا اصل راهنمائی کننده بوروکراسی، اختیار مبتنی بر صلاحیت فنی و دانش است یا اختیار مبتنی بر قدرت قانونی و انضباط ؟
- آیا مدیریت بوروکراتیک در درجه اول بر تخصص مبتنی است یا بر اطاعت منضبط اوامر و دستورات ؟



دانشگاه پیام نور

بوروکراسی در آموزش و پرورش

نظام آموزشی هر کشور و موسسات آن به عنوان سازمانهای رسمی دارای

بسیاری از ویژگیهای بوروکراسی بوده نظیر سازمانهای دولتی، نظامی و

صنعتی اصول و روشهای بوروکراتیک را مورد استفاده قرار می دهند.



بوروکراسی در آموزش و پرورش

طبقه بندی ساختارهای سازمانی آموزشی و پرورشی :





بوروکراسی در آموزش و پرورش

سازمان آموزشی نوع اول از نظر ابعاد بوروکراتیک و تخصص حرفه ای در آن مکمل یکدیگرند و هر دو در سطح بالایی قرار دارند .

سازمان نوع دوم سازمانی است که ساختار آن قویا بوروکراتیک است ولی سطح تخصص حرفه ای کارکنان آن در سطح پایینی قرار دارد .

سازمان نوع سوم سازمانی است که در آن تخصص حرفه ای در سطح بالا و ساختار بوروکراتیک ضعیف است .

سازمان نوع چهارم تخصص حرفه ای در سطح پایین و ساختار بوروکراتیک ضعیف است .

سازمان نوع پنجم حالت معتدلی است میان چهار نوع سازمان .



فصل نهم : نظام طبقه بندی

برای اینکه مدیریت آموزشی تا سطح یک رشته علمی ارتقا پیدا کند و در

زمینه عمل به یک حرفه مبدل شود، نیاز به تفکر و اندیشیدن درباره واقعیت‌های

قلمرو عملی کار خود دارد، واقعیت‌هایی که در واحدهای آموزشی وجود دارند

در سطح کلاس، مدرسه، منطقه آموزشی یا بطور کلی نظام آموزشی.



تعریف طبقه بندی :

عبارت است از رده بندی اجزاء یا اشیا یا پدیده ها بر حسب روابط طبیعی آنها. اصولاً هر علمی با طبقه بندی شروع می شود طبقه بندی را باید مقدمه نظریه پردازی و مدل سازی دانست .



نظامهای طبقه بندی در مدیریت آموزشی : کارورزان به اقتضای موقعیت

، برای تفهیم مسائل و مشکلات کار خود به انواع طبقه بندیهای ساده یا پیچیده دست زده اند :

- ❖ وظایف آموزشی
- ❖ امور دانش آموزان
- ❖ امور کارکنان
- ❖ روابط مدرسه و اجتماع
- ❖ تسهیلات آموزشی
- ❖ امور اداری و مالی



نظام طبقه بندی :

مفهوم سه بعدی مدیریت آموزشی (گریفیث ۱۹۵۶) :

❖ **کار یا وظیفه مدیر :**

شامل وظایف و مسئولیت های مرتبط با آموزش و پرورش

❖ **شخص مدیر :** شامل ویژگیهای جسمانی، ذهنی و عاطفی است .

❖ **زمینه اجتماعی کار مدیر :** شامل شرایط، امکانات و محدودیتهائی

است که حیظه و حدود کار را معین می کنند .



نظام طبقه بندی :

مفهوم سه بعدی مدیریت آموزشی در تحلیل فراتر :

- **محتوی :** اشاره به وظایف و مسؤلیتهای مدیر
- **فراگرد :** عبارت است از روش انجام دادن وظایف
- **توالی :** فراگرد کار مدیر باید از یک توالی زمانی برخوردار باشد .

نظام طبقه بندی مفهوم سه بعدی مدیریت آموزشی چهارچوبی برای آشنائی با اجزا و عناصر اصلی مدیریت آموزش و پرورش فراهم می سازد .



فصل دهم : نظریه سیستمها

نگرش سیستمی در قلمرو مدیریت جایگاه ویژه ای پیدا کرده بطوریکه طرفداران آن معتقدند که نگرش سیستمی بهترین طریق برای وحدت بخشیدن مفاهیم و نظریه های مدیریت به منظور دستیابی به یک نظریه جامع است .

نگرش سیستمی سازمان را بصورت یک کل یا یک سیستم تلقی می کند .



دانشگاه پیام نور

مفاهیم نگرش سیستمی :

تعریف سیستم (نظام) :

سیستم عبارت است از منظومه ای از عناصر و اجزای مرتبط و در حال کنش و واکنش متقابل که یک واحد را بوجود می آورند .

هر سیستمی دارای حد و مرز است که از طریق آن با محیط خود مواد

یا انرژی یا اطلاعات مبادله می کند .



دانشگاه پیام نور

شکل ساده سیستم در زیر نشان داده شده است





هدف سیستم :

هدف یک سیستم عبارت است از وظیفه یا وظایفی که آن سیستم در ارتباط با سیستم های مجاور یا سیستم بزرگتری که جزئی از آن است ایفا می کند .

مثلا اتومبیل برای حمل و نقل طراحی شده است .



حد و مرز سیستم :

هر سیستمی دارای حد و مرزی است که آنرا از پیرامونش جدا و در عین حال آنرا با محیط مرتبط می سازد . حدود یک ساعت مچی مشخص است .

➤ **سیستم باز :** با محیط خود کنش و واکنش متقابل دارد. مثلاً) مدرسه)

➤ **سیستم بسته :** حد و مرز نسبتاً نفوذ ناپذیر و کنشهای متقابل کمی با محیط خود دارد. مثلاً) ساعت مچی)



عناصر سیستم :

- ❖ درونداها
- ❖ فراگرد تبدیل یا دگرگون سازی
- ❖ برونداها
- ❖ بازخورد



❖ دروندادها :

همه عناصری که وارد سیستم می شوند دروندادهای آن بشمار

می روند. دروندادها به نحوی بر کنش و واکنشهای درونی

سیستم اثر می گذارند تا سیستم بتواند هدف خود را تحقق

بخشد.



❖ **فراگرد تبدیل یا دگرگون سازی :**

هر سیستمی دروندادها را در جریان فعالیتها یا عملیات خود دگرگون می سازد .

کارخانه با استفاده از دروندادها محصولی تولید می کند .



❖ برون داده‌ها:

چیزهایی که سیستم به محیط خود یا سیستم‌های مجاور خود صادر می‌کند برون‌داد نامیده می‌شود. مدرسه با استفاده از درون‌داده‌ها دانش آموزان را در جریان آموزش و پرورش تغییر می‌دهد.



چرخه فعالیتها :

یعنی اینکه بروندهای سیستم به محیط زمینه تکرار
فعالیت سیستم

را میسر می سازند . برای تشخیص حد و مرز این قبیل
سیستمها باید زنجیره فعالیتها و رویدادها از مرحله
درونداد ، تبدیل و دگرگونی ، برونداد ، تاثیر گذاری
بر محیط تا شروع مجدد چرخه تحت مشاهده و
بازنگری قرار گیرند .



خرده سیستم و فرا سیستم :

در هر سیستمی اجزای درونی بصورت گروهبندیهای کوچکی در

آمده وظایفی را در ارتباط با هدف کل سیستم انجام می دهند. این گروهبندیهای کوچک در هر سیستم خرده سیستم نامیده می شوند.

و سیستم بزرگتر فرا سیستم نامیده می شود.

کلاس یک سیستم است و دانش آموزان خرده سیستم و مدرسه فرا سیستم محسوب میشود.



آنتروپی :

همه سیستمها صرفنظر از ماهیت، اندازه یا نوع آنها به مرور زمان میل

به یک حالت بی نظمی، فروپاشی، رکود و بی حرکتی و مرگ دارند .

آنتروپی یک قانون عمومی طبیعت است که به موجب آن هر شکل سازمانداری به سوی بی سازمانی میل می کند .

فقط بازترین سیستمها می توانند دوام آورده از منابع محیطی بهره مند شده به فعالیت رشد و توسعه خود ادامه دهند .



عناصر سیستم :

❖ بازخورد :

سیستمهای خودگردان از طریق فراگرد بازخورد خود را تنظیم

می کنند . طی این فراگرد قسمتی از برونداد سیستم به عنوان درونداد اطلاعاتی به خود آن پس فرستاده می شود تا سیستم از نتیجه کار خود خبردار شود که آیا مطابق هدف عمل کرده است یا خیر ؟



عناصر سیستم :

❖ بازخورد :

➤ بازخورد مثبت :

تفاوت و انحرافی از هدف در سیستم وجود ندارد و نتایج مطابق انتظارات است .

➤ بازخورد منفی :

یعنی اینکه تفاوت و انحرافی از هدف در سیستم وجود دارد .



دانشگاه پیام نور

کد گذاری :

اصطلاح کلی برای تعریف مکانیسم گزینش در یک سیستم است . و به کمک آن دروندادها برای سیستم معنا پیدا کرده از طرف آن قبول یا رد می شوند .



حالت پابرجا و تعادل پویا :

تعادل در سیستمهای باز از جمله سیستمهای اجتماعی (سازمانها)

تعادل پویاست که حالت پابرجا نامیده می شود .
تعادل پویا حالتی است که در امتداد یک پیوستار حفظ می شود و به نقطه یا سطح ثابتی بستگی ندارد .
در مورد سازمانها حالت پابرجا موجب می شود که در جریان رشد و گسترش منش و شخصیت این سیستمها محفوظ بماند .



هم پایانی و چند پایانی :

سیستمهای باز از اصل **هم پایانی** تبعیت می کنند. یعنی سیستمها ممکن است از شرایط اولیه متفاوت و از طرق مختلف به نتیجه نهائی یکسان نائل شوند. طبق مفهوم **چند پایانی** شرایط اولیه مشابه ممکن است به حالات یا نتایج نهایی ناهممانند و متفاوت منجر شوند.

دوقلوهای همسان با شرایط ژنتیکی یکسان، بر اثر تربیت اجتماعی

به دو شخصیت کاملاً متفاوت بدل می شوند.



روابط میان مفاهیم و سازه های سیستمی :

مفاهیم و سازه ها در پیوند و ارتباط با هم در تعریف سیستم یگانه می شوند .

اهمیت روابط یگانه و یکپارچه عناصر و اجزا با یکدیگر به وضوح در سیستمهای باز نظیر سازمانها چشم گیر است . در این سیستمها اجزا و عناصر در پاسخ به دروندادهای جدید ، از جمله بازخوردها ، مدام در حال تغییراند . کنش و واکنش های آنها نیز دگرگون می شوند . این سیستمها رشد کرده و پیچیده می شوند و برون دادهای متنوعتری تولید می کنند .



نظریه عمومی سیستمها :

مجموعه معرفت یا رشته علمی جدیدی است که در دهه ۱۹۸۰ ارائه شد. هدف نظریه سیستمها به وجود آوردن یک چارچوب نظری منظم برای توصیف روابط عمومی جهان تجربی و کشف چگونگی روابط و کنشهای متقابل در انواع گوناگون سیستمهاست.



نظریه سیستمی سازمان :

نظریه سیستم ها با تمام انواع ،سیستمها سرو کار دارد ولی تئوری سازمان در بادی امر به سازمانها و سیستمهای انسانی ،اجتماعی می پردازد .

سازمانها سیستمهایی هستند که با یکدیگر پیوند متقابل دارند و با سایر سیستمها کنشهای متقابل دارند و در داخل یک سیستم بزرگتر (جامعه) فعالیت می کنند .



سازمان مدرسه بعنوان سیستم اجتماعی

سیستم اجتماعی مجموعه معینی است از اجزا و فعالیت‌های که در کنش و واکنش متقابل با همدیگر موجودیت اجتماعی واحدی را تشکیل می‌دهند. مثلاً سازمان مدرسه یک سیستم اجتماعی است که در کلیت یگانه خود کاری فراتر از اجزای تشکیل دهنده خود انجام می‌دهد.



مزایای نگرش سیستمی :

- ❖ جامع است .
- ❖ برای همه قلمروهای رفتار سازمانی راهبردهای ضمنی فراهم می سازد .
- ❖ جهت تبادل اندیشه بین رشته های مختلف علمی قابلیت ایجاد مفاهیم و زبان مشترک دارد .
- ❖ ویژگی اختصار و صرفه جویانه دارد .



فصل یازدهم : نظریه سیستم اجتماعی

■ مدل :

اشاره می کند به مجموعه ای از ویژگیهای سازمانی که بوسیله آن یک سازمان یا سازمانها را از نقطه نظر یا بعد خاصی می توان تصور کرد .

مدل را گونه ای تئوری تلقی می کنند که به عنوان یک چارچوب

نظری هدایت کننده امر تحقیق است .



مدیریت همیشه در درون شبکه ای از روابط متقابل، یا عبارت
وسیعتر روابط اجتماعی عمل می کند. ماهیت این شبکه
روابط را عاملی بسیار مهم در فراگرد مدیریت می سازد.
گنزلیز و گوبا (۱۹۵۷)، مدل سیستم اجتماعی بر آن است که
انسان موجودی روانی، اجتماعی است و رفتار او در
وضعیتهای اجتماعی تحت تاثیر دو وجه ویژگیهای روانی و
هویت اجتماعی شکل می گیرد.



مدیریت بعنوان فراگرد اجتماعی :

■ سه نقطه نظر فراگرد مدیریت :

❖ ساختار : هدایت کننده رفتار اجتماعی در یک ساختار سلسله مراتبی سازمانی است .

❖ کارکرد: سلسله مراتب روابط محلی برای تخصیص و ترکیب مناصب و تسهیلات

بمنظور تحقق بخشیدن اهداف سیستم .

❖ عملکرد: فراگرد مدیریت در وضعیت هایی که کنش و واکنشهای متقابل میان افراد

را ایجاد می کند صورت عمل به خود می گیرد .



وجوه تحلیلی سیستم اجتماعی

هر سیستم اجتماعی، پدیده ای اجتماعی - روانی است
یعنی

هم واحدی است از جامعه و هم تجمعی است از افراد
انسانی .

وجه اجتماعی سیستم بعد **هنجاری** نامیده می شود .

از دید جامعه شناسی کل جامعه از خرده سیستمهای
نهادها، موسسات یا سازمانها تشکیل می شود .



دانشگاه پیام نور

وجوه تحلیلی سیستم اجتماعی

■ شکل زیر ابعاد رفتار در سیستم اجتماعی :





بعد هنجاری (سازمانی)

بعد هنجاری جوانب قانونی و ساختاری را شامل می شود که سیستم را قادر می سازد وظایفی در ارتباط با کل جامعه انجام دهد . هنجارها و مقررات ناشی از این بعد با تاثیر بر رفتار، آنرا قانونی ،

منظم و قابل پیش بینی می سازد .
بعد هنجاری از عناصر زیر تشکیل شده :

- ❖ ساختار
 - ❖ نقش
 - ❖ انتظارات
- انتظارات → نقش ها → ساختار



دانشگاه پیام نور

بعد هنجاری (سازمانی) :

■ ساختار :

به الگوی روابط رسمی که لازمه تحقق وظایف و اهداف سیستم است اشاره می کند. الگوی روابط رسمی مناصب سازمان را به یکدیگر مربوط می سازد.



بعد هنجاری (سازمانی) :

■ نقش ها :

- ❖ نقشها بر مناصب یا مقامهای داخل سازمان دلالت دارند. (مثل نقش مدیر)
- ❖ نقشها بر حسب انتظارات، هنجارها، حقوق و وظایف توصیف می شوند.
- ❖ نقشها بوسیله سازمان قبل از بکار گماری تعیین می شوند.
- ❖ نقشها کما بیش انعطاف پذیرند.
- ❖ نقشهای سازمانی مکمل یکدیگرند و در ارتباط با یکدیگر معنا و مفهوم پیدا می کنند.



بعد هنجاری (سازمانی) :

انتظارات :

انتظارات به رفتارهای مناسب و مقتضی برای ایفای نقش اشاره می کنند. و وظایف، الزامات، حقوق و امتیازاتی هستند که مشخص می کنند فرد بعنوان مسئول نقش معین، تحت شرایط و وضعیتهای گوناگون چه باید انجام دهد و چه انجام ندهد.



بعد شخصی :

بعد شخصی به جوانب فردی و روانشناختی سازمان یا سیستم اجتماعی اشاره می کند. جوانب فردی ویژگیهای بی همتایی است که تاثیر ناشی از آنها رفتار را خصوصی متفاوت و غیر قابل پیش بینی می کند.

نیازها → شخصیت → فرد



بعد شخصی :

- **افراد :** انسان در سیستمهای اجتماعی ایفای نقشهایی را بر عهده می گیرند .
- **شخصیت :** صورت بندی پویای ویژگیهای فردی است شامل پیش آمادگیها و نیازها که کنش و واکنشهای فرد با محیط را تعیین تکلیف می کنند .
- **نیازها - پیش آمادگیها :** بیانگر عناصر متعدد و متنوع شخصیت است . که در اتحاد با یکدیگر شخصیت را تشکیل می دهند .



بعد شخصی :

شکل زیر مدل تئوری سیستم اجتماعی است :
(بعد هنجاری)



(بعد شخصی)



یگانگی فرد و سازمان :

اگر فرد مطابق انتظارات سازمان رفتار کند گفته می شود که رفتار او **سازگار** است .

و اگر مطابق انگیزه های خود رفتار کند رفتار او **همساز** است .

از این رو در حالت ایده آل رفتار فرد باید همزمان همساز و سازگار باشد .



کشمکش های فردی و سازمانی :

❖ کشمکش نقش - شخصیت :

❖ کشمکشهای نقش :

❖ کشمکشهای شخصیت :



کشمکش های فردی و سازمانی :

کشمکش نقش - شخصیت :

- اگر الگوی انتظارات نقش با الگوی انگیزه های فردی که ایفای آن نقش را بر عهده دارد توافق نداشته باشد این کشمکش بروز می کند .



کشمکش های فردی و سازمانی :

کشمکشهای نقش :

- موقعی بروز می کند که ایفا کننده نقش معین ملزم باشد که در آن واحد به انتظارات سازمانی متضاد و نا همخوانی پاسخ دهد .

این کشمکشها زائیده موقعیت سازمانی است و به شخصیت دارنده نقش ربطی ندارد .



کشمکش های فردی و سازمانی :

■ کشمکشهای شخصیت :

این نوع کشمکش در اثر نیازها و انگیزه های متضاد فردی ایجاد می شود و به شخصیت فرد بستگی دارد . عدم تعادل شخصیتی موجب می شود که فرد با نقش خود اختلاف پیدا کند .



دانشگاه پیام نور

ملاکهای رفتار سازمانی

تمام کوششهای سازمانی غالباً در جهت ترویج و تشویق رفتارهایی است که از لحاظ سازمان اثربخش و مولد و از لحاظ کارکنان سازمانی رضایتبخش و پاداش دهنده باشند .



ملاکهای رفتار سازمانی

مهمترین ملاکهای سنجش رفتار در سازمانها:

❖ **اثر بخشی:** ملاک اثربخشی معمولاً رفتاری است که مورد ارزشیابی

قرار می گیرد.

❖ **کار آئی:** رابطه ای است میان رفتار سازمانی با نیازها و مقاصد فردی

❖ **رضایت:** به رابطه میان انتظارات سازمانی و نیازهای فردی اشاره می کند.



رهبری و مدیریت :

مدیریت رابطه نزدیکی با بعد هنجاری دارد رهبری با بعد شخصی پیوستگی دارد .

مدیریت اساسا به اجرای خط مشی و تحقق هدفها توجه دارد در حالیکه رهبری به بررسی و بهبود هدفهای موجود علاقه نشان می دهد .

مدیریت بیشتر به حال و اکنون توجه دارد در حالیکه رهبری حال و آینده را در نظر گرفته به جریان تغییر برای ایجاد خط مشیها و رویه های جدید سازمانی اعتنا می کند .



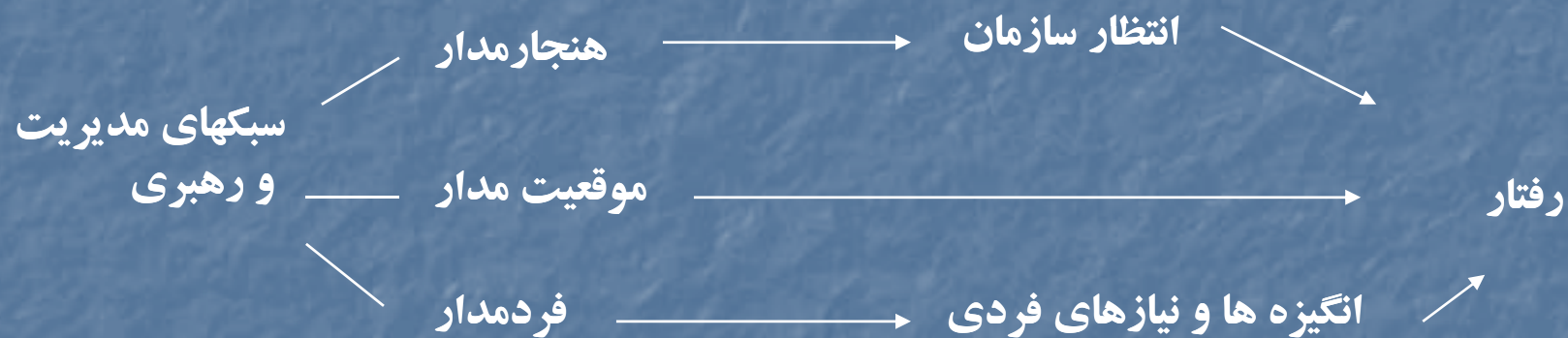
سه سبک مدیریت یا رهبری :

- سبک هنجارمدار یا سازمان مدار
- سبک فرد مدار
- سبک موقعیت مدار



شکل زیر سبکهای مدیریت و رهبری :

سه سبک مدیریت و رهبری سه طریق مختلف برای نیل به یک هدف واحد را نشان می دهد .





سبکهای مدیریت و رهبری :

➤ سبک هنجارمدار یا سازمان مدار :

این سبک به انتظارات سازمان اهمیت می دهد
زیردستان موظف به اجرای مقررات هستند و مدیر
مقررات را تعیین
یا اعمال می کند .

ملاک موفقیت در این سبک ، سازگاری رفتار با
انتظارات سازمان و اثربخشی است .



سبکهای مدیریت و رهبری :

➤ سبک فرد مدار :

این سبک بر بعد شخصی تاکید کرده انگیزه ها و نیازهای فردی کارکنان سازمان را مورد توجه قرار می دهد .
و بر این فرض استوار است که موفقیت سازمان بیشتر به افرادی بستگی دارد که در سازمان بکار اشتغال دارند .



سبکهای مدیریت و رهبری :

➤ سبک موقعیت مدار :

سبک متغیری است که با توجه به موقعیت و شرایط به تناوب

به هر یک از بعدهای هنجاری و شخصی تاکید می کند .

ملاکهای موفقیت در این سبک مدیریت عبارتند از :

❖ اثربخشی

❖ کارائی

❖ رضایت



فصل دوازدهم : رفتار سازمانی

رفتار سازمانی مطالعه رفتار انسانی در سر کار است تا با تحلیل و شناخت آن بتوان به بهتر انجام دادن کار و تحقق هدفهای سازمان مساعدت کرد .

هدف آن پرتو افکنی بر کل عامل پیچیده انسانی در سازمانها و

تعیین علت و معلول های رفتار است .



رفتار سازمانی :

■ رفتار سازمانی شامل سه سطح :

- اول تحلیل رفتار فردی در سازمان است .
- دوم تحلیل رفتار گروهی در سازمان است .
- سوم تحلیل رفتار پیچیده در سطح سازمانی است .



➤ رفتار فردی : شخصیت افراد در تعیین رفتار موثرند .

❖ ادراک

❖ یادگیری

❖ گرایش



ادراک :

مرحله آغازین رفتار است . فرد از طریق این فراگرد پیچیده روانی ، محرکاتی را که از درون یا برون ارگانسیم ناشی می شوند دریافت و ارزیابی می کند . و از طریق ادراک به تجربه های خود معنا می دهد . و واقعیتها را تفسیر می نماید .



رفتار فردی :

یادگیری :

تغییر نسبتا پایدار در رفتار است که از تجربه یا رفتار و عمل

تقویت شده حاصل می شود. یادگیری در هر کاری که انسان

انجام می دهد نقش دارد.



انگیزش :

تعریف انگیزه :

➤ یک وضع روانی است که رفتار را در جهت هدف یا هدفهایی نیرو می دهد ، فعال می سازد ، به حرکت در می آورد ، هدایت می کند .

➤ رابطه بین نیازها ، سائقها ، هدفها





انگیزش :

- ❖ **نیازها :** هرگاه عدم تعادل فیزیولوژیکی یا روانی در ارگانسیم پدید آید نیازها بوجود می آیند .
- ❖ **سائقها :** یک انگیزه یا سائق را می توان بعنوان یک کمبود جهت دار تعریف کرد که ناظر به عمل بوده و برای هدف نیرو ایجاد می کند .
- ❖ **هدفها :** بعنوان هر چیزی که نیازی را تخفیف و انگیزه ای را تسکین می دهد .



رفتار در زمینه سازمانی :

وقتی افراد در پیوند با دیگران، در ساختاری از روابط
پیش بینی

شده فعالیت‌هایی را بر عهده می‌گیرند **الگوهای معین**
رفتاری قابل توصیف می‌گردد.

رفتار سازمانی بسیار ساختمان‌مند، قابل پیش‌بینی و پایدار
است .

و برای اینکه کارها انجام شود افراد در نقش‌های گوناگون
با یکدیگر

یگر در رو می‌شوند .



دانشگاه پیام نور

سطوح مختلف تعامل فرد و سازمان

- شکل زیر سطوح مختلف تعامل فرد با سازمان با اقتباس از لنزدیل ۱۹۶۴:





رفتار گروهی :

وقتی افراد در سازمان گرد هم می آیند موجب پیدائی گروههای کار و گروههای غیر رسمی داخل سازمان می شوند. و به مرور پیوستگی و انسجام پیدا می کنند و در نتیجه فرهنگ یا جو سازمانی شکل می گیرد.

مقاصد گروه → جو گروه → گروه غیر رسمی



تاثیر بعد فرهنگی بر رفتار سازمانی :

- رفتار سازمانی از ارزشهای فرهنگی جامعه ای که سازمان در آن فعالیت می کند تاثیر می پذیرد. و نه تنها بر نقشها بلکه بر افرادی که آن وظایف را انجام می دهند نیز تاثیر می گذارد.





تأثیر بعد فرهنگی بر رفتار سازمانی :

منظور از **رسوم قومی** الگوها یا انگاره های مشخص ارزشهای یک فرهنگ است .

منظور از **نقش** انگاره مشخص انتظارات یک سیستم یا یک سازمان است .

ارزشها شامل اعتقادات و باورهای جامعه درباره آنچه مطلوب یا مورد اعتناست .

ارزشها از طریق تأثیر بر انتظارات نهادی سازمانها و هم از راه نفوذ بر شخصیت افراد بر رفتار سازمانی موثر واقع می شوند .



وقتی که مدیر مدرسه ای به مدرسه دیگری منتقل می شود به وضوح احساس می کند با وجود شباهت‌های زیاد میان دو مدرسه گوئی چیزی فرق کرده است. این همان حالت یا جو خاص هر مدرسه است.

در این وضعیت مدیر به شناسایی خصوصیات فردی کارکنان و سر در آوردن از گروه‌های موجود علاقمند می شود چون برای راه بردن آنان این شناختها ضروری است.

موفق باشید.

www.salampnu.com

سایت مرجع دانشجوی پیام نور

- ✓ نمونه سوالات پیام نور : بیش از ۱۱۰ هزار نمونه سوال همراه با پاسخنامه
- تستی و تشریحی
- ✓ کتاب ، جزوه و خلاصه دروس
- ✓ برنامه امتحانات
- ✓ منابع و لیست دروس هر ترم
- ✓ دانلود کاملاً رایگان بیش از ۱۴۰ هزار فایل مختص دانشجویان پیام نور

www.salampnu.com