

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

هُوَ الرَّحْمَانُ

سال تأسیس: ۱۳۷۷

تهیه کننده :

نام و نام خانوادگی: فرهاد عظیمی
آخرین مدرک تحصیلی: کارشناسی ارشد
مدیریت آموزشی
محل اخذ مدرک: دانشگاه اصفهان
تجربه تدریس: ۸ سال

شناسنامه درس

نام درس : اصول مدیریت آموزشی

نام مؤلف : دکتر علی علاقه بند

ناشر : انتشارات دانشگاه پیام نور

تعداد واحد : ۳ واحد

نوع درس : نظری

پیشنیاز : مدیریت عمومی

ارائه در ترم : ششم

طرح و اهداف کتاب

کتاب حاضر به منظور تدریس « اصول مدیریت آموزشی »
در سه بخش و دوازده فصل تألیف شده :

هدف کلی : زمینه سازی برای شناخت علمی مدیریت و
رهبری در آموزش و پرورش ، تفکر در باره مسائل آن و
پی بردن به اهمیت کاربرد مفاهیم ، اصول ، نظریه ها و یافته
های علمی در مدیریت است.

فهرست مطالب اسلایدها

شماره اسلاید		عنوان
تا	از	
۹۳	۹	بخش اول: زمینه مدیریت آموزشی
۲۷	۱۱	فصل اول: مقدمه
۵۸	۲۸	فصل دوم: زمینه فرهنگی - اجتماعی مدیریت نظام آموزشی
۷۹	۵۹	فصل سوم: تمرکز و عدم تمرکز در مدیریت آموزش و پرورش
۹۳	۸۰	فصل چهارم: ویژگیهای بی همتای مدیریت آموزشی

شماره اسلاید		عنوان
تا	از	
۱۹۶	۹۴	بخش دوم: مبانی نظری مدیریت آموزشی
۱۱۰	۹۶	فصل پنجم: جایگاه نظریه در مدیریت آموزشی
۱۳۵	۱۱۱	فصل ششم: نظریه و اجزای آن
۱۷۳	۱۳۶	فصل هفتم: مکتها و نظریه های مدیریت
۱۹۶	۱۷۴	فصل هشتم: نظریه بوروکراسی

شماره اسلاید		عنوان
تا	از	
۲۸۹	۱۹۷	بخش سوم: نگرش سیستمی در مدیریت آموزشی
۲۱۰	۱۹۹	فصل نهم: نظام طبقه بندی، مفهوم سه بعدی مدیریت آموزشی
۲۳۷	۲۱۱	فصل دهم: نظریه سیستمها
۲۶۸	۲۳۸	فصل یازدهم: نظریه سیستم اجتماعی
۲۸۹	۲۶۹	فصل دوازدهم: رفتار سازمانی

بخش اول

عنوان بخش: زمینه مدیریت آموزشی

هدف کلی بخش یکم

آشناسازی دانشجویان گرایش مدیریت آموزشی با زمینه های فرهنگی - اجتماعی نظام آموزشی و اثرات آنها بر اهداف ، سازمان و مدیریت نظام آموزش و پرورش

فصل اول

عنوان فصل : مقدمه

اهداف دقیق آموزشی :

انتظار می رود که دانشجویان پس از مطالعه این فصل بتوانند اصطلاحات زیر را توضیح ، تعریف و بیان نمایند:

نقش آموزش و پرورش در بقای جامعه ، عوامل آموزش و پرورش در جامعه ابتدایی ، مفهوم نظام آموزشی و اهمیت آن ، ضرورت اهمیت مدیریت و رهبری ، مراحل فراگرد پیچیده شدن نظام آموزشی.

ارائه محتوای فصل اول

مطالبی که در این فصل معرفی می شوند از این قرارند :
نظام آموزش و پرورش / ضرورت و اهمیت مدیریت آموزشی
/ مدیریت آموزشی / آموزش مدیریت آموزشی .

نقش آموزش و پرورش در بقای جامعه

آموزش و پرورش از دیرباز نقش اساسی در تداوم و بقای جامعه بشری از طریق انتقال آداب و رسوم، اعتقادات و ارزشها، نگرش و رفتارها، دانشها و مهارتهای جامعه ایفا نموده است.

عوامل اصلی
آموزش و پرورش
در جوامع ابتدایی

مراسم دینی

کار گروهی

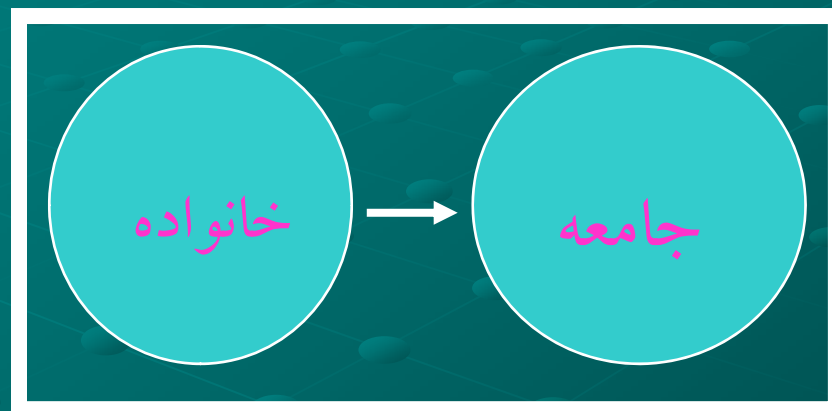
زندگی
خانوادگی

نظام آموزش و پرورش (educational system)

الگوی کلی نهادها ، موسسات و سازمانهای رسمی جامعه که وظیفه انتقال فرهنگ و شکوفا سازی آن ، پرورش همه جانبه فرد و تربیت نیروی انسانی ماهر و متخصص را به عهده دارند نامیده می شود .

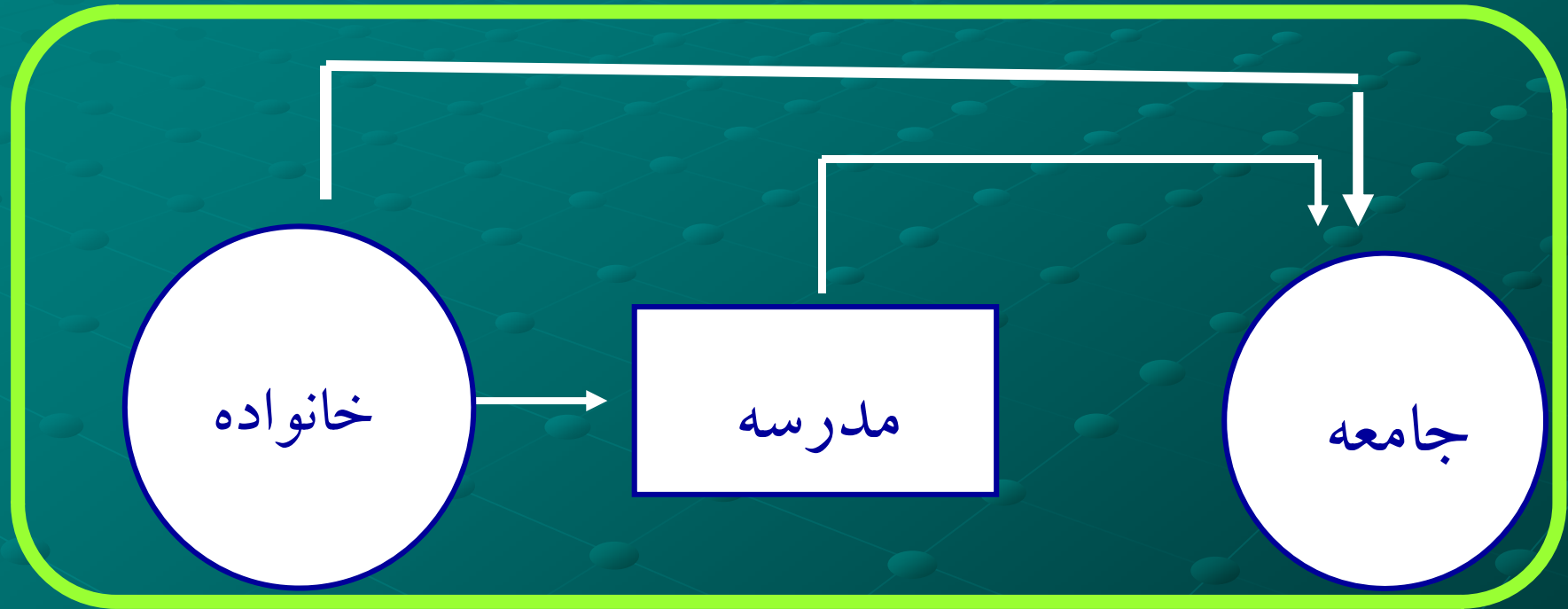
مراحل توسعه نظام آموزش و پرورش

شکل الف: قدیمی ترین مرحله



در این مرحله جامعه فاقد هر گونه نظام آموزش رسمی بود. و پرورش در خانواده به وسیله والدین یا مستقیماً در جامعه از طریق شاگردی صورت می گرفت.

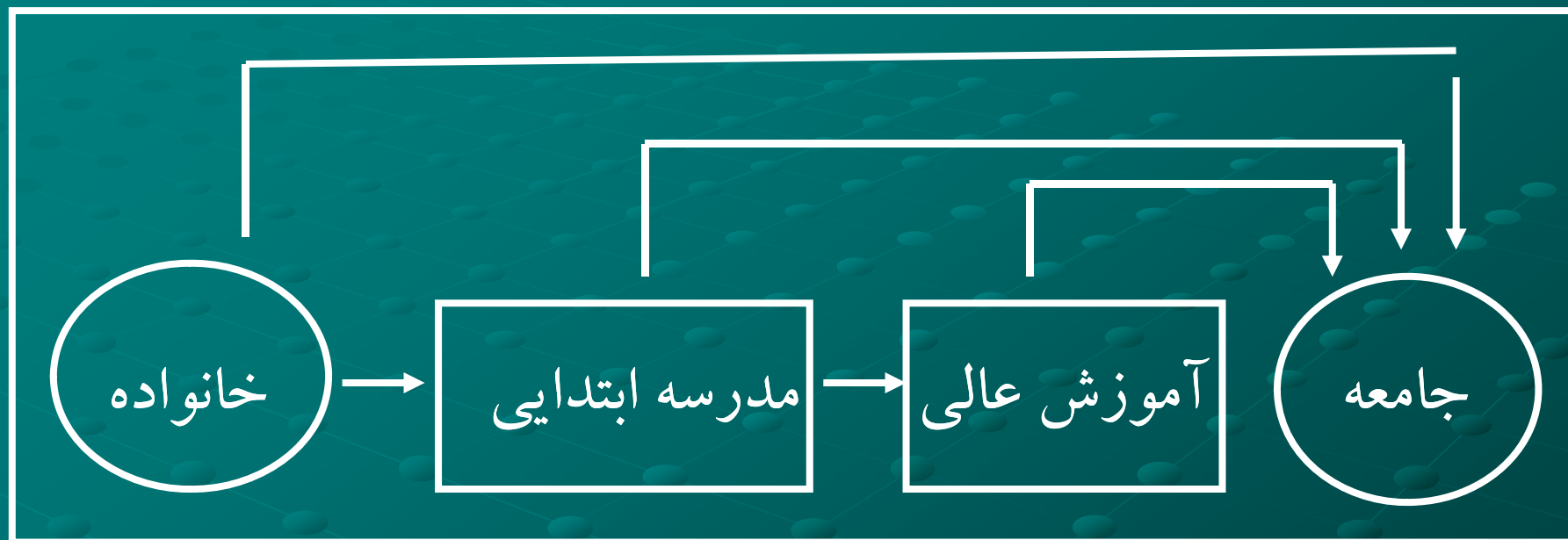
شکل ب: نظام آموزشی ساده و کوچک



نظام آموزشی ساده و کوچک (ب)

در این مرحله مدرسه به وجود آمد. ولی فقط تعداد معدودی از افراد جامعه، معمولاً از طبقات مرفه، می توانستند از آموزش رسمی مدرسه برخوردار شوند و اکثریت از طریق خانواده به جامعه وارد می شدند.

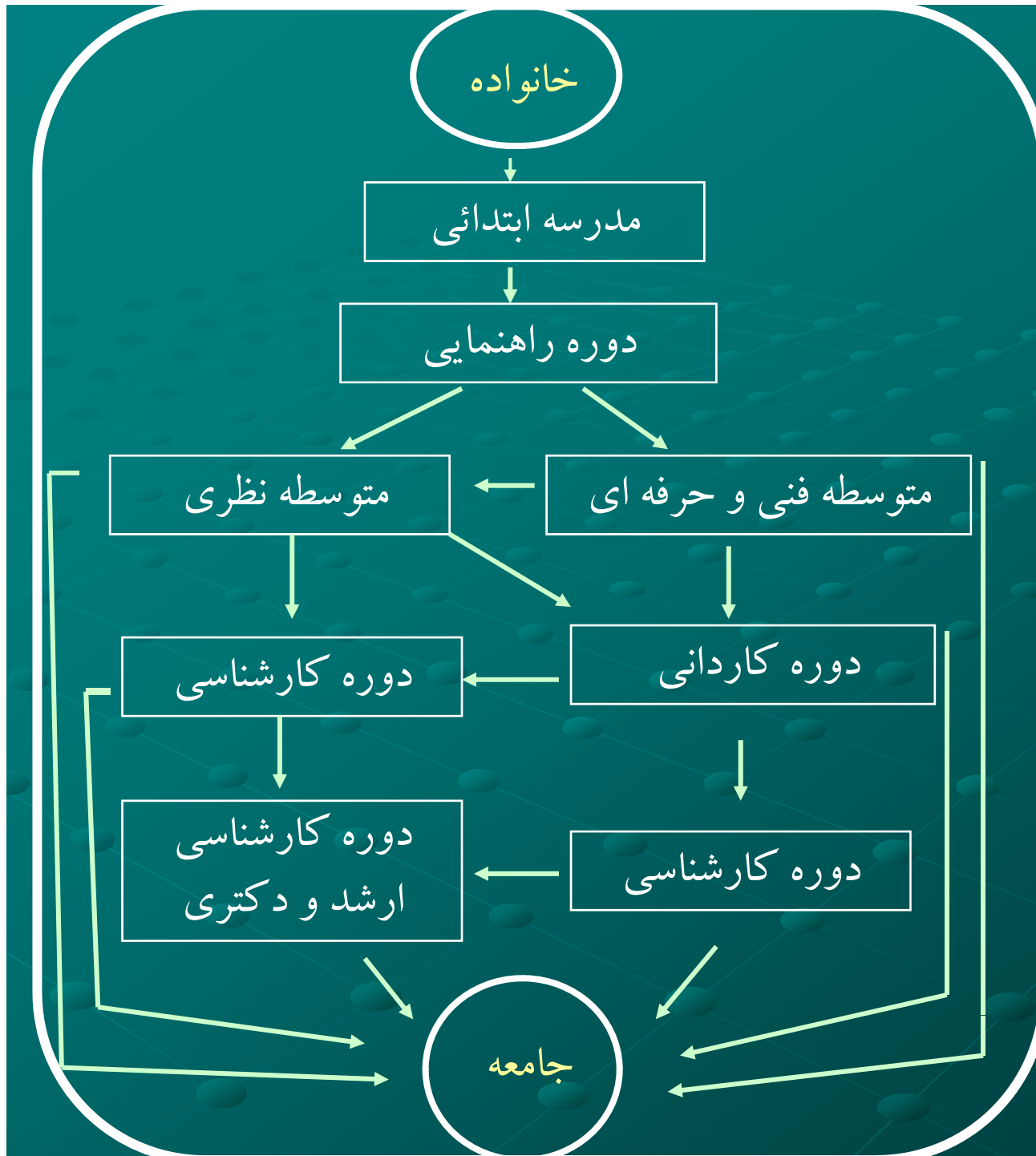
شکل ج (مرحله تفکیک نظام آموزشی)



در این مرحله با وجود گسترش نسبی آموزش و پرورش رسمی، هنوز تعداد کثیری از افراد بدون گذر از مراحل آموزش وارد جامعه می شوند

شکل د: ویژگی های نظام های آموزشی در جوامع کنونی

مهمترین ویژگی در این
مرحله ؛ هر گونه
اشتغال در جامعه
مستلزم آموزش
رسمی است و
مشاغل سطح بالا
آموزش های
تخصصی را طلب
می کند.



ضرورت و اهمیت مدیریت آموزشی

رشد و توسعه نظامهای آموزشی

رشد تقاضا برای آموزش و پرورش

ضرورت تغییر در تصمیم گیری و سیاست گذاری

بهبود کیفی

ایجاد فرصت برابر آموزشی

مدیریت آموزشی (educational administration)

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.

مدیران آموزشی

کسانی هستند که در تصمیم‌گیری‌های آموزش و پرورش نقش دارند و رفتار و عمل آنان جریان آموزش و پرورش را مستقیماً تحت تأثیر قرار می‌دهد.

ویژگیهای مدیران آموزشی

دانش و معلومات در زمینه آموزش و پرورش

دانش و معلومات در زمینه روانشناسی

تسلط بر روشها و مهارتهای عملی

داشتن سابقه آموزش

داشتن شخصیت اخلاقی

هر مدیر جهت اینکه جریان آموزش و پرورش را
هدفمند و جهت دار ببیند باید به سؤالاتی جواب
دهد.

کجا می رویم

کجا هستیم

کجا بودیم

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 مؤثر از میان بردارد.

بخش اول

فصل دوم

زمینه فرهنگی-اجتماعی مدیریت نظام آموزشی

اهداف دقیق آموزشی

اهداف دقیق آموزشی :

انتظار می رود که دانشجویان پس از مطالعه این فصل بتوانند اصطلاحات زیر را توضیح ، تعریف مقایسه و بیان نمایند:

فرهنگ و فرهنگ پذیری ، مقایسه و دلایل تفاوت اهداف آموزش و پرورش در فرهنگهای مختلف .

کارکردهای نهان و آشکار ، ضرورت و اهمیت کنترل آموزش و پرورش ، اهمیت توجه به زمینه فرهنگی - اجتماعی ، سطح نهادی ، انواع کنترل ، فراگردها و عوامل کنترل .

ارائه محتوای فصل دوم

مطالبی که در این فصل معرفی می شوند از این قرارند :

کارکردهای آموزش و پرورش / نظام آموزشی و
فرهنگ / کنترل آموزش و پرورش / فراگردهای
کنترل /

طبقه بندی وظایف و مسئولیتها سازمانهای رسمی از نظر پارسونز (parsons)

به سه نظام یا سطح تقسیم می شود:

- (۱) سطح نهادی (institutional) (فرهنگی اجتماعی)
- (۲) سطح اداری managerial
- (۳) سطح فنی technical

وظایف سطوح سه گانه

سطح فنی : فراگردهای عمل پرورش و آموزش یا تربیت و تدریس وظایف این سطح محسوب می شود.
نظامهای سازمانی جهت انجام وظایف سطح فنی :
مدارس و کلاسهای درس .

سطح اداری

همهٔ فعالیتهای سطح فنی تحت نظارت و هدایت سطح اداری است که از یک سو اداره امور داخلی سازمان نظام آموزشی را بر عهده دارد و از سوی دیگر میانجی یا رابط سازمان و جامعه است

✳ واحدهای سازمانی مسئول وظایف اداری: کلیه واحدهای اجرایی و ستادی اداره کننده امور آموزش و پرورش می باشد.

سطح نهادی (فرهنگی - اجتماعی)

این سطح هدایت و کنترل سطح اداری را بر عهده دارد وظایف آن عبارت از جهت دهی و تعیین فلسفه ، اهداف آموزش و پرورش ، القا اعتقادات ، ارزشها و هنجارهای جامعه به نظام آموزشی ، تأمین منابع مالی ، اعمال قوانین و مقررات ، تعیین معیارهای کلی مدیریت و کنترل فراگردهای آموزش و پرورش و..... می باشد .

ارگانهایی که سطح نهادی را هدایت و کنترل می کنند

نظامهای آموزشی متمرکز: از طریق نهادهای حکومت و آموزش و پرورش یا به عبارت دیگر به وسیله ارگانهای قانونگذار، دولت، وزارت آموزش و پرورش.

نظامهای آموزش غیر متمرکز: از طریق نهادهای قانونگذار، شوراهای منتخب مردمی و هیأت های امناء، عمل می شود

کارکردهای آموزش و پرورش

آموزش و پرورش آشکار یا نهان وظایف و کارکردهای مختلف را در جامعه بر عهده دارد.

کارکردهای
آشکار
آموزش و
پرورش
(الف)

تربیت حرفه ای
و تخصصی

پرورش سیاسی

پرورش اجتماعی
(جامعه پذیری)

انتقال فرهنگ
(فرهنگ پذیری)

کارکردهای
آشکار
آموزش و پرورش
(ب)

رشد شخصیت

انتظام
اجتماعی

یگانگی
اجتماعی

نوآوری و تغییر

کارکردهای نهان
آموزش و پرورش

تسهیل تحرک اجتماعی

دگرگون سازی نظام
طبقات اجتماعی

تضعیف قدرت والدین
بر فرزندان

کارکرد های فرهنگ پذیری

فرهنگ دلالت دارد بر نحوه و روش زندگی ای که هر جامعه ای برای رفع نیاز های اساسی خود از حیث بقا و دوام و انتظام امور اجتماعی اختیار می کند .

فرهنگ پذیری : جریانی است که فرد را عمیقاً و از جهات فراوان با فرهنگ جامعه همانند می کند .

جهات مختلفی که آموزش و پرورش ممکن است هدایت شود:

۱. در جهت حفظ فرهنگ و تداوم و بقای وضع موجود
۲. در جهت ایجاد و تحکیم جامعه که در آن تمام اختلافات عقیدتی محو شده اند.
۳. در جهتی که به عنوان اهرم ویژه رشد و توسعه جامعه عمل نماید.
۴. در جهتی که پیشرفت مداوم جامعه و بهبود شرایط زندگی را فراهم کرد.

آموزش و پرورش در جهت حفظ فرهنگ

این هدف اصلی نظام آموزش در جوامع واپس گرای سنتی است. آموزش و پرورش در این کشورها به منظور پاسداری ارزشها و سنتهای دیرین فرهنگی و تضمین وفاداری به شیوه های قدیمی زندگی به خدمت گرفته می شود.

آموزش و پرورش در جهت تحکیم جامعه ای که تمام اختلافات محو شده اند

در این ، کشور ها نظامهای آموزشی و سازمانهای آن به عنوان
ابزارهایی در دست دولت ، به طراحی و اجرای برنامه های
آموزشی با هدف حفظ و ابقای فرد یا گروه حاکم بر سر
قدرت مبادرت می ورزد .

آموزش و پرورش در جهت اهرم ویژه رشد و توسعه جامعه

در این کشور ممکن است با تأکید بر توسعه و تولید قویاً در جهت تحقق اهداف فنی هدایت شود و این جهت گیری موجب می شود که کارکردهای آموزش و پرورش در زمینه فرهنگ و ارزشها نیز بازبینی و دگرگون شود.

آموزش و پرورش در جهت پیشرفت مداوم جامعه

امروزه در اغلب کشورها ، برنامه های آموزشی دانسته یا ندانسته به اقتضای شرایط جهانی ، چنین هدفی را دنبال می کنند . البته کسانی که به ایجاد تغییر و پیشرفت جامعه از طریق آموزش و پرورش تأکید دارند معمولاً به تغییری خاص توجه دارند نه تغییر به طور کلی .

دو نکته حائز اهمیت در هدایت آموزش و پرورش در جهت پیشرفت مستمر جامعه

✓ اول آگاهی دقیق از ماهیت ارزشهای کلی فرهنگی
و اولویت های آن

✓ دوم فهم ماهیت ارزشهای جدید و ضروری برای
پیشرفت جامعه، نحوه گزینش آنها یا سازگاری و
انطباق با آنها

کنترل آموزش و پرورش

کنترل آموزش و پرورش از دید گاهها و زوایای مختلفی مورد بحث قرار گرفته اما (رلر و مورفت ۱۹۶۲) مسأله را تحت سه عنوان مورد بحث قرار داده اند .

(۱) کنترل مذهبی

(۲) کنترل دولتی

(۳) کنترل به وسیله سایر گروهها

کنترل مذهبی

از قدیم الایام نفوذ دین و مذهب بر - و در - آموزش و پرورش قابل ملاحظه بوده است. این نفوذ تا عصر حاضر ادامه یافته است.

تضاد دین و دولت بر سر آموزش و پرورش در اغلب دنیا ناشی از چه وضعیتی است ؟

۱. از یک سو رهبران ملی با دلایل، نتیجه می گیرند که یک نهاد دینی قدرتمند از طریق آموزشهای خود، رشد ذهنی کودکان را محدود ساخته که این به اهداف ملی صدمه می زند.
۲. از سوی دیگر رهبران دینی با دلایل نتیجه می گیرند که حکام یا رهبران ملی می کوشند که از مدارس به عنوان وسیله بد آموزی به زیان دین و بشریت استفاده نمایند.

کنترل دولتی

دولتها در این قرن پی برده اند که آموزش و پرورش با رفاه و پیشرفت جامعه رابطه نزدیکی دارند برخی کشورها جهت کنترل فقط به مدارس دولتی اجازه فعالیت می دهند و برخی فعالیت مدارس خصوصی را نیز جایز می شمارند.

کنترل دولتی با توجه به ضرورت آن مستلزم طرح سؤالاتی است .

- حکومت مرکزی تا چه اندازه و چه نوع کنترل باید اعمال کند ؟
- کنترلهای ضروری را تا چه اندازه می توان به صورت غیر متمرکز اعمال کرد ؟
- چگونه می توان کنترلهای لازم را از نا لازم و حتی زیان بخش تشخیص داد ؟

کنترل به وسیله سایر گروهها

در برخی کشورها غالباً معلوم شده است که آنها اسماً کنترل را بر عهده دارند اما تمام تصمیمات اساسی و سیاستگذاری ها نه توسط دولتها بلکه به وسیله احزاب صورت می گیرد. همانند کشورهای کمونیستی قبل از تغییرات اخیر.

فراگرد های آشکار که برای
اعمال کنترل مورد استفاده
قرار می گیرد .

قوانین و مقررات

رسوم و سنتهای فرهنگی

مدیریت آموزش و پرورش

سازماندهی آموزش و پرورش

رسوم و سنتهای فرهنگی

هر کشوری رسوم و سنتهایی خاص خود را دارد که گاهی اهمیت آنها از لحاظ تعیین تکلیف برای نظام آموزشی بسیار بالا تر از عقاید و افکار رهبران دولتی و نظام آموزشی است عادات و رسوم مورد احترام جامعه اثرات نیرومندی بر اهداف و فراگردهای آموزش و پرورش ایجاد می کند و از این طریق بر نظام آموزشی کنترل دارد .

قوانین و مقررات

کنترل از این طریق از جهت تدوین و تصویب قوانین یا صدور دستورالعمل‌هایی است که ممکن است از نظام‌های فکری و ارزشی مدیران و رهبران نظام آموزشی یا گروه‌های پر قدرت حاکم بر جامعه تحمیل شود. معمولاً جهات و اهداف کلی آموزش و پرورش در قوانین اساسی کشور مشخص می‌شود.

سازماندهی آموزش و پرورش

ساختار سازمانی با ویژگیهای تمرکز و عدم تمرکز
تأثیر قابل توجهی در نحوه کنترل و اداره نظام
آموزش دارد.

مدیریت آموزش و پرورش

مدیران عمدتاً مجری خط مشی های نظام و دستورات مقامات عالی آموزشی قلمداد می شوند مدیران چه این چنین انتخاب شوند (انتصابی) و چه مواردی که هم نقش تخصصی آموزشی و هم نقش اجرایی دارند، از لحاظ کنترل آموزش و پرورش نقشی بر عهده دارند.

فراگردهای
غیر مستقیم
بر کنترل
آموزش
و پرورش

گروههای فشار
اجتماعی و سیاسی

بودجه و
حمایت های
مالی

روشهای تدریس

برنامه آموزشی

فصل سوم

تمرکز و عدم تمرکز در مدیریت آموزش و
پرورش

اهداف دقیق آموزشی

از دانشجویان انتظار می رود که پس از مطالعه این فصل بتوانند اصطلاحات زیر را توضیح ، تعریف و بیان نمایند:

تمرکز ، عدم تمرکز ، تفاوت مفاهیم این دو از نظر ساختاری و اداری ، ویژگیهای نظامهای آموزشی متمرکز و غیر متمرکز

ارائه محتوای فصل سوم

مطالبی که در این فصل معرفی می شوند از این قرارند :

تمرکز و عدم تمرکز ساختاری ، تمرکز و عدم تمرکز
اداری ، مقایسه عدم تمرکز ساختاری و اداری ،
روابط با سایر متغیرهای سازمانی

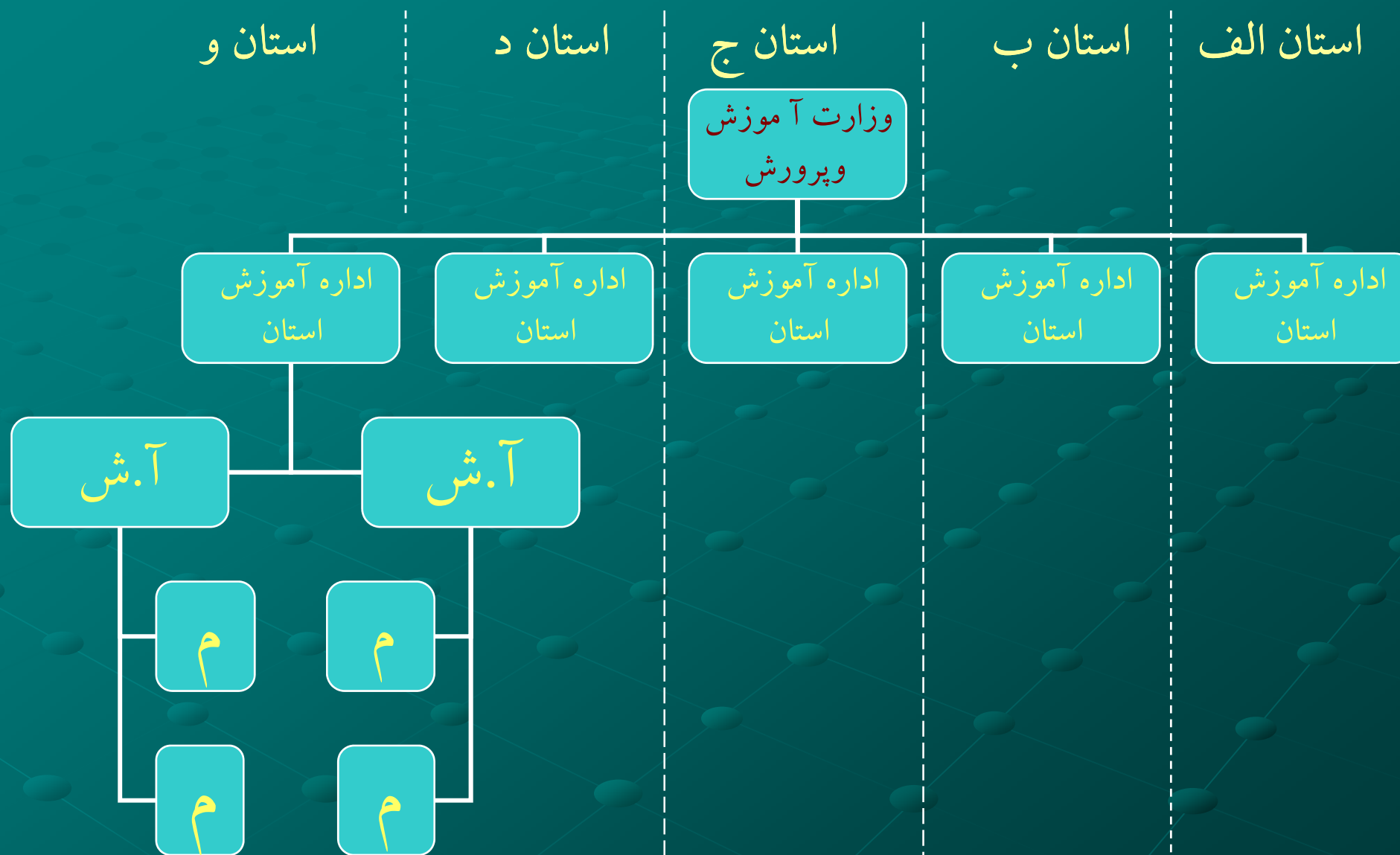
نظریه سایمون (Simon) و گریفیث (Griffiths)

- ✓ ماهیت فراگرد تصمیم‌گیری سازمانی نقش مؤثری در تعیین ساختار و فراگردهای اداری سازمان ایفا می‌کند.
- ✓ رفتار سازمانی شبکه پیچیده‌ای از فراگردهای تصمیم‌گیری است. (سایمون)
- ✓ تصمیم‌گیری به منظور تأثیر بر رفتار افرادی که اجرای عملیات سازمانی بر عهده دارند صورت می‌گیرد. (سایمون)
- ✓ چون همه فراگردهای سازمانی و اداری به ابعاد تصمیم‌گیری وابسته‌اند لذا بر حسب فراگرد تصمیم‌گیری تفسیر می‌شود. (گریفیث)

تمرکز و عدم تمرکز ساختاری

نظامهای آموزش و پرورش از لحاظ سازمانی و تشکیلات، به طور کلی، یا دارای ساختار متمرکز یا غیر متمرکز هستند. مدل این دو ساخت را در اسلایدهای بعدی خواهیم دید و آنها را مقایسه می کنیم.

مدل تمرکز ساختار نظامهای آموزشی



آ.ش = آموزش شهرستان م = مدرسه

ویژگیهای نظامهای آموزش با ساخت متمرکز

نظام آموزشی کلی کشور بر اساس یک دستگاه مرکزی کنترل می شود

تصمیم گیری بر عهده بالا ترین مقام در سلسله مراتب نظام است

استانها حق تصمیم گیری به صورت جداگانه را ندارند

مقامات استانی به دستور وزارت خدمت و موظف به اجرای تصمیمات آن هستند

اجرای تصمیمات استان مشروط به بازنگری و تأیید وزارت در صورت لزوم ملغی می شود

مدل عدم ساختاری نظامهای آموزشی

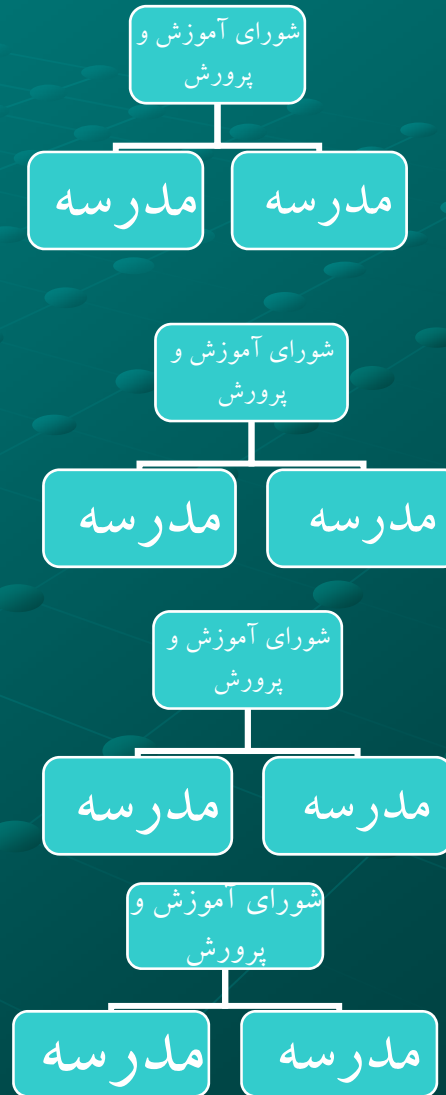
استان ۴



استان ۳



استان ۲



استان ۱



ویژگیهای نظامهای
آموزشی با ساختار
غیر متمرکز

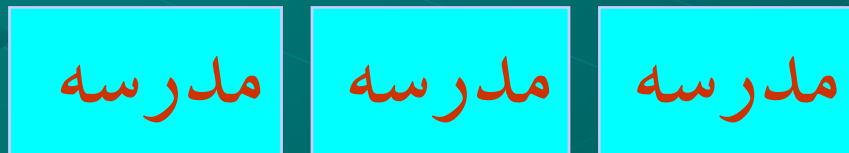
نظامهای آموزشی استان از
لحاظ سازمانی و تشکیلات
و اختیارات تصمیم گیری
با یکدیگر ارتباط ندارند

هر استان خودمختارانه ،
حق قانونگذاری
برای تصمیم گیری در امور
آموزش دارد

برای کنترل نظامهای
آموزشی دستگاه
متمرکزی
وجود ندارد

مدل تمرکز و عدم تمرکز ساختاری در نظامهای آموزش کوچک

عدم تمرکز ساختاری



تمرکز ساختاری



از نظر هنسون (Hanson)

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

غیر متمرکز کردن ساختار سازمانی عبارت است از تقسیم وتفکیک یک نظام به دو یا چند نظام مستقل که هر یک دستگاه کنترل ویژه خود را دارد.

تمرکز و عدم تمرکز اداری

مفاهیم تمرکز و عدم تمرکز اداری فقط در سازمانهایی که ساختار متمرکز دارند مصداق پیدا می کند این مفاهیم به رده ها یا سطوحی از مدیریت در سلسله مراتب سازمانی اشاره می کنند که در آنها انواع ویژه ای از تصمیمات اتخاذ می شود.

تحلیل سازمانی بر مبنای مکتب ماکس وبر (max Weber)

در وضعیت آرمانی تصمیم گیری در سطح

سیاست و خط مشی ← افراد بالاترین رده

رویه ها و روشها ← افراد سطوح میانی

اجرا و تصمیمات عادی ← افراد سطوح پایین تر

ویژگیهای سازمان با مدیریت متمرکز

در این صورت مدیران بالا ترین رده سلسله مراتب سازمان تمام تصمیمات مربوط به سیاست و خط و مشی ، رویه و روش و تصمیمات عادی اداری را اتخاذ می کنند.

ویژگی مدیریت متمرکز در نظام آموزشی

وزارت آموزش و پرورش در این صورت در زمینه های تخصیص بودجه ، روابط مدرسه و اجتماع ، تهیه و تنظیم برنامه های آموزشی و غیره به تعیین خط و مشی می پردازد و راجع به رویه ها و امور جاری نیز تصمیم گیری می کند .

عدم تمرکز اداری در سازمانها

سازمانی از لحاظ اداری غیر متمرکز است که اختیار تصمیم گیری در آن به پایین ترین سطح در سلسله مراتب سازمانی تفویض شده باشد. اما اختیار نهایی را هرگز نمی توان تفویض کرد زیرا رده بالاهای سازمانی در نهایت در قبال تمام تصمیمات سازمانی مسئولیت دارد.

مقایسه عدم تمرکز ساختاری و اداری

عدم تمرکز ساختاری

۱. سلسله مراتب جدید به وجود می آید.

۲. اختیار و مسئولیت نهایی منتقل می شود.

۳. واحدهای جدید در امور مربوط به خود مستقل هستند (به استثناء مقامات قضائی).

عدم تمرکز اداری

۱. سلسله مراتب جدید به وجود نمی آید.

۲. اختیار تفویض می شود ولی اختیار نهایی تفویض نمی شود،

۳. مداخله مدیران سطوح بالا همیشه وجود دارد.

الگوهای رفتار در سازمان که از لحاظ اداری غیر متمرکز می شوند

مشارکت افراد سطوح پایین در تصمیمات

مشارکت موجب رضایت و انگیزش می شود

احساس مسئولیت بیشتر

امکان نو آوری و خلاقیت

شیوه تازه حل مسائل

سرعت در امر تصمیم گیری

پرورش مدیران فعال در سطح پایین

عوامل مؤثر در متمرکز یا غیر متمرکز کردن یک سازمان

بزرگی سازمان

پراکندگی جغرافیایی

اهمیت تصمیمات

اطمینان و عدم اعتماد به کارکنان

کیفیت کار

مهارت و صلاحیت کارکنان

چند نکته در رابطه با متمرکز و غیر متمرکز

- ✓ امور مالی و قانونی بندرت به صورت غیر متمرکز اداره می شوند.
- ✓ وظایف معینی به منظور کنترل یا به دلایل صرفه جویی در شکل متمرکز راحت تر و ساده تر اداره می شوند .
- ✓ وظایف پرسنل غالباً غیر متمرکز است .
- ✓ هیچ سازمانی نباید کاملاً متمرکز یا کاملاً غیر متمرکز باشد .

ملاکهای متمرکز یا غیر متمرکز اداره کردن نظام آموزشی از نظر مورفت (Mor phet)

۱. امور و تصمیماتی به شیوه متمرکز انجام پذیرد که مستلزم اقدامات محلی نیست و انجام آنها به این صورت اثر بخش تر و صرفه جویانه تر است.

۲. امور و تصمیماتی به شیوه غیر متمرکز انجام پذیرد که با شرایط و نیازهای محلی ارتباط دارد و انجام آنها به شیوه متمرکز موجب تضعیف احساس مسئولیت و ابتکار عمل و مانع رشد مدیران محلی می شود.

فصل چهارم

ویژگیهای بی همتای مدیریت آموزشی

اهداف دقیق آموزشی

از دانشجویان انتظار می رود پس از مطالعه این فصل بتوانند اصطلاحات زیر را تعریف ، توضیح و تجزیه و تحلیل نمایند :

وجوه مشترک مدیریت سازمانها ، وظایف عمده مدیریت ، وجوه مدیریت آموزشی ، ویژگیهای وظایف آموزش و پرورش .

ارائه محتوای فصل چهارم

اهداف سازمانهای آموزشی / کارکردهای
آموزشی / ترتیبات / بازنگری مفاهیم و
اصطلاحات

تفاوت‌های
مدیریت
در سازمانها

روابط میان اجزاء
و عناصر سازمان

چشم اندازها و
نگرشهای
مدیران

ماهیت کار

شباهت‌های مدیریت
در سازمانها

فراگردهای سازمانی

وظایف و مسئولیتهای
اداری

وظایف مشترک مدیران در همه سازمانها از دیدگاه لازار سفلد (p.f.lazarsfider)

۱. سعی در تحقق اهداف سازمان
۲. سعی در ایجاد خلاقیت و ایجاد انگیزه کار در افراد جهت تحقق اهداف
۳. ایجاد روحیه در سازمان به منظور شرایط مطلوب انجام کار
۴. تمهیدات و تدابیر برای رشد، نوآوری و تغییر را بیندیشد.

سه ویژگی سازمان و
مدیریت آموزش
با سایر سازمانها

ترتیبات سازمانی

کارکردهای سازمانی

اهداف سازمانی

منظور از سه ویژگی سازمان و مدیریت آموزش

اهداف: اوضاع یا شرایط پایانی که سازمان در جهت نیل بدان تلاش ورزیده و درصدد تحقق آن است.

کارکردها: فعالیتهایی که به وسیله آنها اهداف تحقق پذیر می شود.

ترتیبات: عبارت از مکانیسم (ساخت و کار)هایی که فعالیت ها را نظم و ترتیب می بخشد.

تفاوت اهداف در
آموزش و پرورش
با دیگر سازمانها

دیر تحقق یافتن
اهداف

متنوع بودن اهداف

عدم تعریف
دقیق اهداف

تفاوت کارکرد های آموزش با سایر سازمانها

۱. فراگرد آموزش و پرورش قابل تفکیک به وظایف خرد خرد نیست
۲. جابه جا شدن افراد، ضعف کار افراد، یا تأخیر در بعضی وظایف بر انجام وظایف دیگران و ادامه فعالیت نظام به ظاهر چندان تأثیری ندارد.
۳. نگرشها و ارزشهای شخصی و گروهی بر نحوه انجام وظایف آموزش تأثیر گذار است.

ارتباط موجود میان وظایف

اصولاً ماهیت وابستگی متقابل وظایف سازمانی و افرادی که آن وظایف را انجام می دهند از سه طریق قابل شناسایی است:

۱. پیوند دو جانبه
۲. پیوند متوالی
۳. منابع مشترک

منظور از طرق ارتباط موجود میان وظایف

✓ **پیوند دو جانبه**: اشاره به وضعیتی دارد که در آن وظایف متقابلاً پیوستگی دارند: مثل تحویل دادن و تحویل گرفتن کارها

✓ **پیوند متوالی**: اشاره به وضعیتی دارد که در آن انجام وظایف توالی دارد یعنی به صورت سریالی

✓ **منابع مشترک**: اشاره به وضعیتی دارد که در آن انجام وظایف به طور مستقل ولی عموماً با استفاده از منابع مشترک عملی می شود.

ترتیبات

کاربرد قواعد و اصول سازماندهی و مدیریت مرسوم در سایر سازمانها با وجود اینکه در نظامها و سازمانهای آموزشی نیز رواج دارد. اما وقتی که نظامهای آموزشی در صدد بالا بردن کیفیت فعالیتهای خود بر آیند این ترتیبات مرسوم در مؤسسات در مورد نظامهای آموزشی مانع پیشرفت کار می شود.

ویژگیهایی که در اتخاذ روشهای سازماندهی و مدیریت آموزشی اهمیت دارد :

- (۱) اتخاذ روش و سازماندهی مستلزم عمل آگاهانه است
- (۲) توجه به صلاحیت ، دانش و مهارت تخصصی در اتخاذ روشهای سازماندهی
- (۳) عدم رقابت همانند سازمانهای تجاری و صنعت
- (۴) توجه به این امر که دانش آموزان از جهاتی اعضاء سازمان و از جهاتی مراجعین آن هستند
- (۵) مبهم بودن رابطه بودجه و عملکرد در سازمانهای آموزشی

بخش دوم

مبانی نظری مدیریت آموزشی

اهداف کلی بخش دوم

آشنا سازی دانشجویان با اهمیت و جایگاه نظریه در مدیریت ،
مفاهیم و تعاریف نظریه و اجزای آن ، مکاتب و نظریه های
مهم مدیریت و اثرات آنها بر مدیریت آموزشی

فصل پنجم

جایگاه نظریه در مدیریت آموزشی

اهداف دقیق آموزشی

از دانشجویان انتظار می رود پس از مطالعه این فصل بتوانند اصطلاحات زیر را تعریف ، توضیح و تجزیه و تحلیل نمایند : رابطه نظریه و عمل ، فراگردهای مختلف شکل گیری عمل مدیریت، نظریه های X و Y ، مفروضات آنها

ارائه محتوای فصل پنجم

مطالبی که در این فصل معرفی می شوند از این قرارند :

رابطه تئوری و عمل / مثال: نظریه های X و Y / بازنگری مفاهیم و اصطلاحات.

رابطه تئوری و عمل

واقعیت امر آن است که تئوری و عمل جدائی ناپذیرند و میان این دو رابطه ای ناگسستنی وجود دارد. امّا ون میلر (van Miller) شیوه های عمل مدیران را در چهارفراگرد شرح می دهد.

شیوه الف : بینید - تقلید کنید

عمل → اعمال

در این شیوه بدون استفاده از تئوری مدیریت عمل می کنند. یعنی طرز کار و عمل مدیران را مشاهده و عمل می کنند. این شیوه بیشتر در مدیران و معلمان تازه کار دیده می شود.

شیوه ب : آزمایش و خطا

عمل → حدس و گمان → اعمال

در این شیوه گزینه حدس و گمان اضافه می شود. یعنی چند شیوه عمل مدیریت را مد نظر داشته و برای برگزیدن مناسب ترین آنها از حدس و گمان پیروی می کنند و اگر نتیجه بخش نباشد از حدس و گمان بعدی استفاده کرده، در این حالت از طریق آزمایش و خطا مدیریت می کنند.

شیوه ج : دست یابی به موازین و اصول شخصی

عمل → اصول → حدس و گمان → اعمال

این شیوه گامی فراتر از مرحله قبل و با استفاده بهتر از تجربه و دستیابی به اصول راهنما، گزینش عمل خطا کاهش یافته و طرز عمل مناسب بر مبنای اصول شخصی برگزیده می شود.

شیوه د: با استفاده از تئوری

عمل → اصول → تئوری → حدس و گمان → اعمال

در این شیوه با استفاده از تئوری گامی تازه در جهت دستیابی به طرز عمل اثر بخش بر داشته اید اصول بدست آمده از تئوریهها بر خلاف اصول ناشی از تجربیات شخصی در اغلب موقعیتها و شرایط مدیریت صدق می کند.

نظریه های X و Y

این نظریه ها که مربوط به مک گرگور (Mc Gregor) است می کوشند طبیعت و انگیزش انسانی را که در فهم رفتار اهمیت دارد توضیح دهند

مفروضات نظریه X

- (۱) انسان معمولاً از کار بیزار بوده است
- (۲) برای تحقق اهداف سازمانی افراد باید تحت کنترل، سرپرستی، تهدید و تنبیه قرار گیرند
- (۳) انسان تمایل کمتری به قبول مسئولیت دارد
- (۴) انسان معمولی خلاقیت کمتری دارد. و در بند ارضای نیازهای اولیه و تأمین شغلی است

ویژگیهای مدیران معتقد به مفروضات نظریه X

این مدیران بر اساس مفروضات مزبور کوشش به عمل می آورند که رفتار کارکنان و زیردستان خود را شکل دهند، آنها را مستقیماً کنترل و سرپرستی نمایند و برای به کار واداشتن آنان از اجبار و تنبیه و بعضی پاداشهای مالی استفاده نمایند.

مفروضات نظریه لا(الف)

- (۱) کار جسمی و فکری در صورتی که ارضا کننده باشد مثل بازی و تفریح طبیعی جلوه می کند.
- (۲) در صورتی که تعهد انسان به اهداف سازمانی و انگیزه های لازم باشد خود به کنترل و هدایت اعمال خویش خواهد پرداخت.

مفروضات نظریه (ب)

(۳) تعهد نسبت به هدفهای سازمان تابع پاداشهایی است که در صورت تحقق آنها عاید فرد می شود

(۴) انسان معمولی تحت شرایط مساعد نه تنها از مسئولیت بیزار نیست بلکه جوینده آن است

(۵) همه انسانها برای حل مشکلات از هوشمندی ، خلاقیت و قدرت تخیل برخوردارند

ویژگی مدیریت تابع نظریه Y

آنها سعی می کنند که کار کنان و زیر دستان خود را یاری دهند تا تحت کنترل کمتری قرار گیرند، از لحاظ شخصیتی و حرفه ای رشد پیدا کنند ، اعمال خود را بیش از پیش شخصاً کنترل نمایند و مسئولیت پذیر و در قبال مسئولیت پاسخگو باشند .

هدف کلی از کاربرد نظریه در مدیریت

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

فصل ششم

نظریه و اجزای آن

اهداف دقیق آموزشی

از دانشجویان انتظار می رود پس از مطالعه این فصل بتوانند اصطلاحات زیر را تعریف ، توضیح و بیان نمایند :

نظریه علمی ، اجزای نظریه و روابط میان آنها ، سازه و مفهوم علمی ، انواع تعمیم نظریه انگیزش مزلو

ارائه محتوای فصل ششم

مطالبی که در این فصل معرفی می شوند از این قرارند :

تعریف نظریه / مثال : نظریه مزلو / ارزش تئوری / تئوری
در عمل / بازنگری مفاهیم و اصطلاحات .

کاربرد نظریه سازمان

در قلمرو مدیریت ، نظریه سازمان به توضیح و تبیین ساختار و پویایی سازمانی پرداخته ، در صد کشف و ارائه اصول و قوانین رفتار سازمانی به منظور هدایت تحقیق علمی و راهنمایی عمل مدیریت است .

نظریه از لحاظ
ترکیب و ساختار
مجموعه ای از
.....است

قوانین

اصول

مفروضات

مفاهیم

تئوری

تئوری مثل مدل معرف واقعیت است ولی عین واقعیت نیست. اما در قلمرو علوم از جمله علوم رفتاری ، تئوری به تبیین « آنچه هست » می کوشد نه « آنچه باید باشد ».

اجزاء تئوری

امر واقع

مفہوم

سازہ

پیش فرضہا، مفروضات

امر واقع (واقعه) «fact»

عبارت است از چیز یا رویداد یا وضعیتی محسوس که
سنجش پذیر و قابل توصیف است مثل تجربه های
گرسنگی و تشنگی ، حالات روانی مثل گرایش و
انگیزش

مفهوم (concept)

عبارت است از تصویر ذهنی یا تعبیر ذهنی یک تجربه حسی یا امر واقع (چیز، فراگرد، رویداد) مثل گرسنگی، تشنگی، گرایش، رهبری و شخصیت.

دو مزیت تعریف مفاهیم

اولاً بر پایه آن درباره کاربرد مفاهیم توافق به عمل می آید .
ثانیاً تعریف کلی و انتزائی مفاهیم آنها را از محدودیت زمانی و مکان خارج کرده به آنها قابلیت عمومی تری می بخشد .

پیوستار چند مفهوم بر حسب محسوس یا انتزائی

انتزائی → وضع میانه → محسوس

سیستم اجتماعی	سازمان	دبیرستان	دبیرستان مروی تهران
نقش	مدیر	مدیر دبیرستان	مدیر دبیرستان مروی

دو تعریف عملی مفهوم

طریق اول: بر حسب کلمات یا مفاهیم دیگر مثلاً مفهوم عدم تمرکز را بر حسب میزان تفویض اختیار تعریف کنیم.

طریق دوم تعریف عملی است، مجموعه ای از عملیات یا رفتارها که برای مشاهده و اندازه گیری یک مفهوم به کار برده می شوند

مثلاً یکی از تعاریف عملی عدم تمرکز: تعداد افرادی که در سطوح پائین تر از مدیریت کل سازمان تصمیم گیری می کنند.

سازه construct

سازه: مفهومی است که تعریف عملی استاندارد دارد .
در واقع سازه منظومه یا ترکیبی از چند مفهوم است که
یک واحد فکری سطح بالاتری را به وجود می آورد
. مثلاً «بهره هوشی» تعریف عملی استاندارد برای مفهوم
« هوش » است .

پیش فرض (presumptions) مفروضات (assumptions)

در فراگرد نظریه پردازی ، پیش فرض ها اجزا و عناصر مقدماتی یا « تصمیمات اولیه» تلقی می شود. ملاک گزینش یک پیش فرض سودمندی آن است .

مفروضات بر مبنای پیش فرضها ساخته می شوند. مفروضه یا فرض ، حکمی است که بدیهی دانسته شده و صحت آن بدون تحقیق پذیرفته می شود .

تعمیم (Generalization)

حکم یا گزاره ای است که روابط متقابل دو مفهوم یا بیشتر را مشخص می کند. یاد در صورتی که مفروضات رابطه بین دو مفهوم (متغیر) یا بیشتر را بیان می کند تعمیم نامیده می شود

انواع تعمیم

فرضیه (Hypothesis)، تعمیمی است با تأیید تجربی محدود (حدس و گمان هوشمندانه).

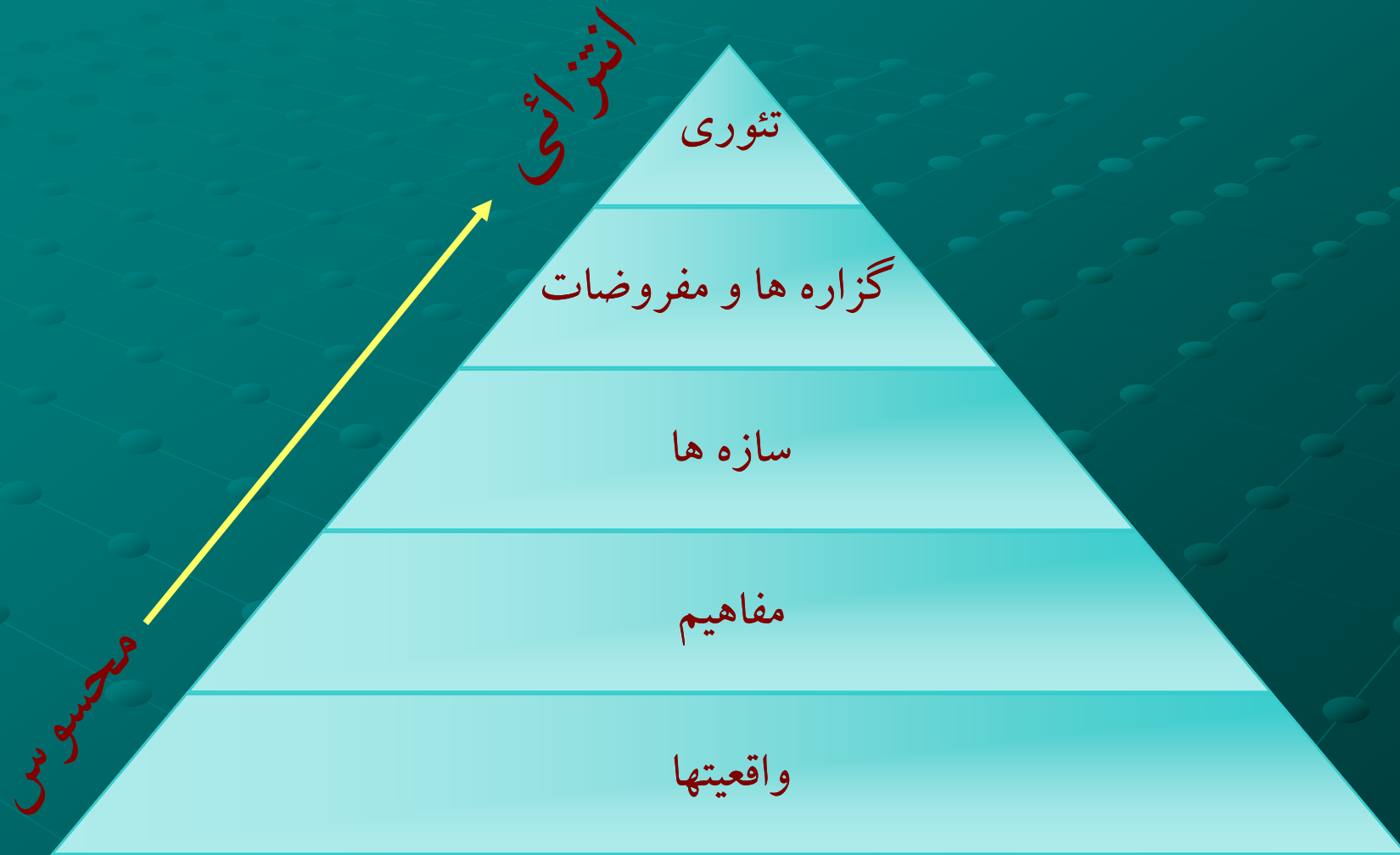
اصل (principle)، تعمیمی است با تأیید تجربی محکم و قابل ملاحظه.

قانون (law)، تعمیمی است با بالاترین تأیید تجربی (محکم تر از اصل).

رابطه بین فرضیه، اصل و قانون

اصل و قانون از لحاظ صورت بیانی به فرضیه شباهت دارند ولی بر خلاف فرضیه در مقابل آزمونهای علمی و تجربی پایداری بیشتری نشان داده اند. قانون همیشه یک تعمیم تجربی است.

فراگرد تئوری پردازی با اجزا و مراتب شکل گیری آن :



تعریف تئوری از دیدگاه کرلینجر (Kerlinger)

عبارت از مجموعه ای از سازه ها ، تعاریف و گزاره ها به هم مرتبط که از طریق مشخص کردن روابط میان متغیرها ، نگرش منظمی از پدیده ها عرضه می کند . با این هدف که آن پدیده ها را تبیین و پیش بینی نماید .

تئوری از دیدگاه فیگل (Fiegl)

تئوری به عنوان مجموعه ای از مفروضات تلقی می شود که می توان به وسیله روشهای منطقی، ریاضی، قوانینی از آن استنتاج کرد.

چند نکته در رابطه با فرضیه

اولاً: رابطه میان دو متغیر را مشخص می کند.

ثانیاً: هر یک به وضوح و اختصار رابطه مورد نظر را توصیف می کند.

ثالثاً: متغیرهای هر فرضیه به نحوی قابل مشاهده و سنجش پذیر باشد.

*فرضیه حدس و گمان موقتی راجع به روابط میان پدیده هاست.

نظریه مزلو (A.maslow)

طبق این نظریه آدمی پنج نوع نیاز مختلف دارد که به طریق سلسله مراتبی فعال می شود .



طبقه بندی نیازها در نظریه مزلو

تطبيق اجزای نظریه مزلو با مراحل شکل گیری تئوری

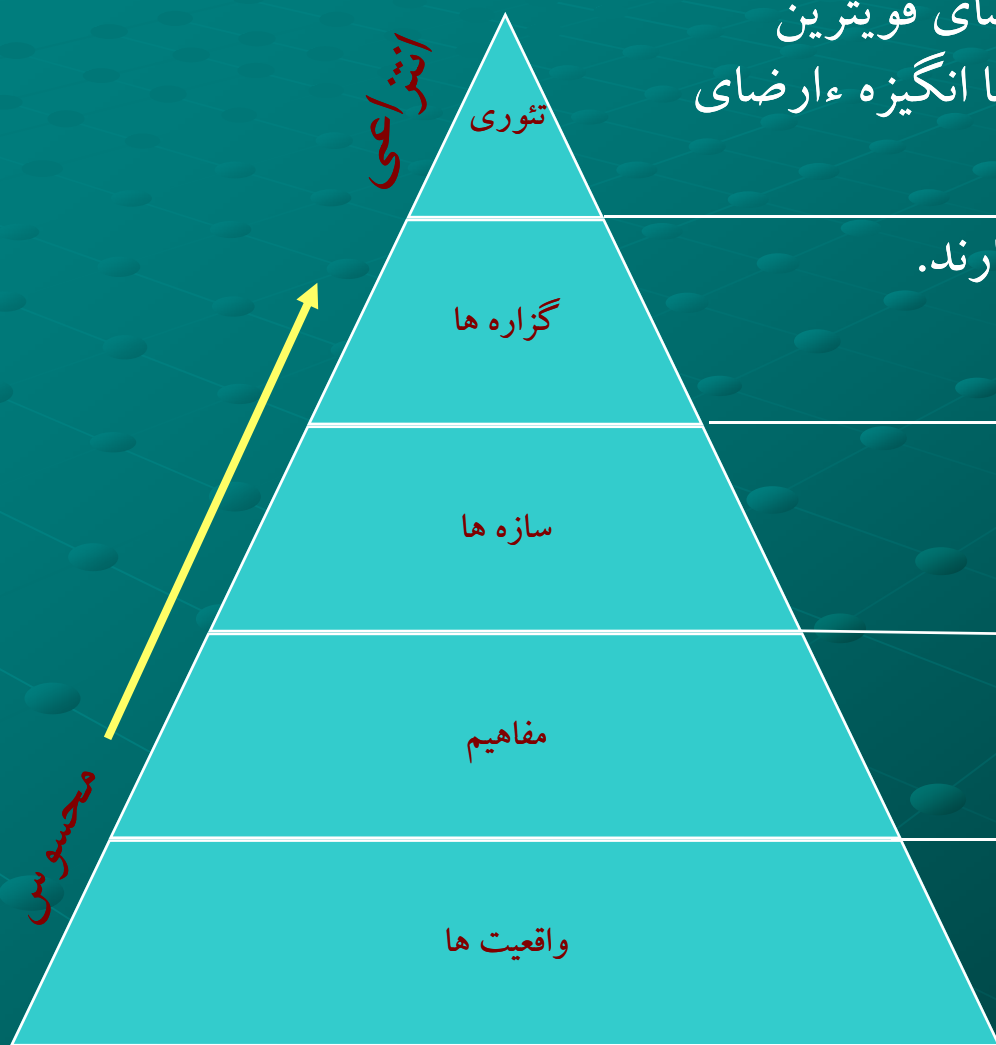
رفتار آدمی به کاستن کمبودها از طریق ارضای قویترین نیازهاست، رفتار آدمی در لحظه معینی با انگیزه ارضای قویترین نیاز تعیین می شود.

نیازهای انسان از نظم سلسله مراتبی برخوردارند.

طبقات نیازها (فیزیولوژیکی، تأمین و...)

نیازها (نیاز به آب، غذا، مسکن،...)

تجربه گرسنگی، تشنگی، لذت معاشرت



ارزش تئوری

وقتی انواع نظره ها در مدیریت به ما عرضه می شود ضروری نیست که پرسیم کدام «درست» است هر یک از آنها ممکن است ما را در فهم واقعیتها ی مدیریت و پیش بینی و کنترل رویدادهای سازمانی یاری دهند. به طور کلی تئوری به توصیف و پیش بینی رویدادها و گسترش علم می پردازد ولی روش خاصی را تجویز نمی کند.

تئوری در عمل

به طور کلی تئوری مدیریت حداقل در سه طریق در عمل به کار می آید:

- (۱) فراهم کردن چهار چوب مراجعه و داوری
- (۲) تسهیل در تحلیل رویدادها و مشکلات عملی
- (۳) وسعت بخشیدن به شناخت و افزایش دانش جهت تصمیم گیری معقول

فصل هفتم

مکتبها و نظریه های سازمانی و
مدیریت

اهداف دقیق آموزشی

از دانشجویان انتظار می رود پس از مطالعه این فصل بتوانند اصطلاحات زیر را تعریف ، توضیح و بیان و تشخیص دهند :

نظریه های سازمانی به ترتیب زمانی ، مفاهیم و اصول نظریه مدیریت علمی ، اصول نظریه روابط انسانی ، انواع نظریه های رفتاری ، نظریه های کلاسیک

ارائه محتوای فصل هفتم

مطالبی که در این فصل معرفی می شوند از این قرارند :

نظریه مدیریت علمی / تأثیر بر مدیریت آموزشی / نظریه مدیریت اداری (نظریه کلاسیک سازمانی) / تأثیر بر مدیریت آموزشی / نظریه های رفتاری / نظریه همکاری / نظریه تصمیم گیری / مدل گروه انسانی / نظریه همسازی .

تاریخچه مکاتب و نظریه ها

همه مکاتب و نظریه های شناخته شده مدیریت به قرن بیستم تعلق دارند. در قرن گذشته اساسی ترین مدل های سازمانی همانا سازمانی های نظامی و دینی بوده است.

بذر تئوری های مدیریت، در ابتدا در آثار اقتصاد دانانی نظیر آدام اسمیت پاشیده شد، که در کتاب مشهور خود «ثروت ملل» فصلی به تقسیم کار اختصاص داده است.

نظریه مدیریت علمی

بانی این مکتب فردریک تیلور (Frederich Taylor) می باشد که به اصولی از این مکتب می پردازیم :

✓ سازمان اساساً ساخت و کار یا ماشینی برای تهیه و تجهیز

نیروی جسمی افراد برای ایفای مؤثر وظایف تلقی می شود .

✓ چاره عدم کارایی سازمانها را اعمال مدیریت علمی می داند.

مضامین اساسی دیدگاه تیلور

اولاً تنها راه افزایش کارایی را طراحی دقیق شغلی و وظیفه می داند. لذا بر مبنای این اصل کارکنان باید به دقت برگزیده و ابزارها و رویه های انجام کار استاندارد گردند.

ثانیاً انگیزش کارکنان را عمدتاً ناشی از شوق به درآمد مالی می داند. به طور کلی این نظریه در سطح عملیاتی سازمانهای تولیدی بود و درصد دستیابی به مؤثرترین شیوه تولید بر اساس روش علمی بود.

اصول مهندسی انسانی تیلور

این اصول شامل مطالعه زمان ، حرکت ، روش و سایر فنون و ابزار مدیریت علمی است ، که با حذف کلیه عوامل اضافی و نامربوط وظیفه اصلی و حداکثر تخصص در آن مورد تأکید قرار دارد.

محاسن نظریه
مدیریت علمی

تعیین مسئولیتهای
افراد بر اساس
اصول علمی

تخصیصی شدن امور

عقلایی تر ساختن
سازمانها از طریق
روشهای علمی

معایب نظریه
مدیریت علمی

نادیده گرفتن
سازمانهای
غیر رسمی و روابط آن

سازمان رسمی را شرط
لازم و کافی برای
کارایی تلقی نمودن

عدم توجه به رفتار
انسانی و متغیرهای
روانشناختی و
جامعه شناختی

تأثیر مکتب مدیریت علمی بر مدیریت آموزشی

- ✓ استفاده از روشهای علمی به منظور تعیین استانداردها مطلوب تولید (بازده آموزش و پرورش)
- ✓ تأثیر بر روشهای آموزش و پرورش
- ✓ تأثیر بر شایستگی و صلاحیت معلمان
- ✓ انتخاب دستورالعملهای دقیق در رابطه با وظایف
- ✓ تأثیر بر ابزارها، رویه ها و ادوات

نظریه مدیریت اداری (نظریه کلاسیک سازمانی)

بانی این مکتب هنری فایول (Henri Fayol) فرانسوی است، که به سطح مدیریت در رأس سلسله مراتب سازمانی متمرکز است. فایول معتقد است که شباهتهای اساسی در ساختار و فراگردهای سازمانی یافت می شود این علرغم تنوع موجود در هدفهای سازمانی و شرایط محیطی آنهاست.

اعتقادات نظریه مدیریت اداری

- ✓ تأکید بر جوانب رسمی ساختار سازمانی
- ✓ تأکید بر تولید و کارآیی حداکثر با کمترین هزینه
- ✓ مشخص کردن کارکردها و وظایف جهت تحقق هدفها
- ✓ تأکید بر تفکیک وظایف سازمانی

پنج کارکرد
یا وظیفه
مدیریت
از دیدگاه
فایول



کاربرد وظایف پنج گانه مدیریت (فایول)

تهیه مقدمات برای عملیات سازمانی
→ به منظور برنامه ریزی و سازماندهی

انجام عملیاتی که در مرحله قبل مشخص شده
→ به منظور فرماندهی و هماهنگی

سنجش و ارزشیابی عملکرد واقعی بر اساس ملاکهای تعیین شده
→ به منظور نظارت و کنترل

۱۴ اصل فایول برای اجرای
وظایف پنجگانه

تمرکز

تقسیم کار

زنجیر فرمان

اختیار

تقدم منافع عمومی بر فردی

مسئولیت

ابتکار

انضباط

روحیه گروهی

وحدت فرمان

اشکالات نظریه مدیریت اداری (فایول)

۱. تجویزی بودن آن ، می گوید چگونه باید اداره شوند .
۲. احکام آن از قابلیت تحلیل علمی چندانی برخوردار نیستند .
۳. عدم توجه به مسائل انسانی در سازمان

تأثیر نظریه مدیریت اداری بر مدیریت آموزشی

سازمان های آموزشی در همه کشورها از اصول و قواعد آن عمیقاً اثر پذیرفته اند از جمله جوانب رسمی سازمان نظام آموزشی نظیر اهداف، خط مشی ها، سلسله مراتب، اختیار، تمرکز و عدم تمرکز عمدتاً به مفاهیم یا اصول نظریه فوق اشاره دارد.

نظریه روابط انسانی

در دهه های سوم و چهارم قرن حاضر، بر پایه پژوهش های قابل ملاحظه، این نتیجه گیری 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 گرایش ها و نگرش های کارکنان سازمان میسر است از جمله صاحب نظران این مکتب **ماری پارکر فالت و التون میو** می باشند.

دیدگاه های ماری پارکر فالت (mary parker Follett)

ایشان مفسر دوره گذر از نظریه های کلاسیک به نظریه های رفتاری است که معتقد است مسئله اصلی در هر کار جمعی یا سازمانی ایجاد و نگهداری روابط انسانی پویا و در عین حال هماهنگ است. اساس اندیشه او فکر مشارکت در انجام کار و تأکید بر این که وظیفه مدیریت ساختن موقعیتی است که در آن افراد داوطلبانه کار کنند.

چهار اصل «فالت» در رابطه با هماهنگی

هماهنگی از طریق تماس مستقیم

هماهنگی در مراحل اولیه

هماهنگی از طریق ارتباط متقابل

هماهنگی به عنوان یک جریان مداوم

مراحل تحقیقات هاثورن (Hawthorne)

این تحقیقات توسط التون میو انجام شده. مراحل انجام عبارت بود از :

۱. آزمایش تأثیر شرایط فیزیکی (روشنایی) بر بازده کار
۲. تأثیر استراحت، روز و هفته کار کوتاه مدت، مشوق های پولی و کیفیت سرپرستی بر بازده کار
۳. توجه به عوامل روان شناختی و جامعه شناسی

مفروضات التون میو

۱. افراد انسان اساساً به وسیله نیازهای اجتماعی برانگیخته می شوند
۲. افراد انسان از فشارهای اجتماعی بیشتر از مشوقها متأثر می شوند.
۳. افراد انسان به همان اندازه ای که مدیریت به ارضای نیازهای اجتماعی او توجه دارد به اهداف سازمانی متعهد است.

اساس فلسفی روابط انسان

احیاء شأن انسانی در محیط کار ، هدفهای سازمانی در جهت رفاه کارکنان مورد تجدید نظر قرار گیرد .
از مشارکت گروهی افراد در تصمیم گیری و مدیریت استفاده شود .
امکان آزادی عمل و ابتکار به افراد ، اهمیت و جایگاه گروه در محیط کار به درستی شناخته شود .

تأثیر نظریه روابط انسانی بر مدیریت آموزشی

این نظریه بیش از سایر نظریه ها در محیط های آموزشی تأثیر داشته از جمله آموزش مهارت های روابط انسانی در سازمانها رایج شده به تدریج ضرورت توجه به کیفیت روابط انسانی محسوس گردید و اصول روابط انسانی جایگاهی در آموزش مدیران و کاربردی در عملکرد آنان پیدا کرد.

جوانب مهم روابط انسانی در ارتباط با وظایف مدیران آموزشی از دیدگاه «گریفیث»

- ❖ انگیزش (motivation)
- ❖ ادراک (perception)
- ❖ ارتباط (communication)
- ❖ ساختار قدرت (power structure)
- ❖ اختیار (authority)
- ❖ روحیه (morale)
- ❖ پویائی گروهی (Group dynamics)
- ❖ تصمیم گیری ، رهبری

«عناوین فوق دانش و معلوماتی است که بر اساس آن مدیران آموزشی به فهم روابط انسانی محیط کار نایل می شوند» .

نظریه های رفتاری

این نظریه ها ضمن ترکیب نظریه های قبلی (علمی ، اداری ، روابط انسانی) اصول ما خود از روانشناسی ، جامعه شناختی ، علوم سیاسی و اقتصادی نیز بر آن می افزایند . این نظریه ها در فهم روابط سازمانی مؤثر بوده اند و روشهای مدیریت و رهبری جوانب انسانی کار را بهبود بخشیده اند .

نظریه های رفتاری

نظریه همسازی

نظریه تصمیم گیری

نظریه همکاری

نظریه همکاری

این نظریه از اندیشه های چستر بارنارد (Chester barnard) تأثیر فراوان پذیرفته ، به زعم بارنارد !

✓ مضمون اصلی در تحلیل سازمانها ، همکاری و همیاری همه اعضای سازمان در نیل به یک هدف مشترک است

✓ او سازمان رسمی را به منزله نظامی از فعالیتهای دو نفر یا بیشتر که آگاهانه هماهنگ می شوند تعریف می کند

✓ رضایت کارکنان از امتیازات در مقابل زیانهای آن نتیجه می شود

سه عنصر اصلی سازمان از نظر بارنارد

- هدف ، ارتباط ، تمایل اعضاء به همکاری
بر این اساس سازمان هنگامی به وجود می آید که :
- الف - افرادی باشند که بتوانند با هم ارتباط داشته باشند .
 - ب - این افراد تمایل داشته باشند در انجام فعالیتی همکاری نمایند .
 - ج - قصد نیل به هدف مشترکی داشته باشند .

نظریه تصمیم گیری

هربرت سایمون (Simon): بر مبنای مدل بروکراسی، سازمانها را به منزله ساختار تصمیم گیری عقلایی تلقی کرده ولی بعد تازه ای بر آن می افزاید. به عقیده او سازمانها بر مبنای دو نوع تقسیم کار و تخصص، علاوه بر تخصصی افقی (تقسیم کار بر حسب وظایف) تخصص عمودی (تقسیم کار بر حسب اقتدار) وجود دارد.

دلایل محدودیت
عقلانیت در سازمان

عدم در نظر گرفتن
شقوق مختلف

مشکل بودن ارزشیابی
واقع بینانه

قابل پیش بینی
نبودن نتایج

به زعم سایمون تصمیم گیری هنگامی عقلانی است که بهترین شق برای نیل به هدف برگزیده می شود

دو زمینه فعالیتهای سازمانی از نظر مارچ و سایمون

سازمان به منزله یک نظام مبادله رضامندی با کارتصویر می شود و دیگر فرد تا زمانی در سازمان به فعالیت و کار خود ادامه می دهد که منافع خود را بیشتر از کار و کمکی که به سازمان می کند تلقی کند .

مدل گروه انسانی جورج هومنز (George Homans)

اندیشه کلی مدل آن است که رفتار در یک گروه یا سازمان
را می توان بر حسب سه عنصر اصلی توصیف کرد: **عنصر**
فعالیتها، **عنصر تعاملها**، و **عنصر گرایشها**

عناصر مدل هومنز

- **فعالیتها:** وظایفی است که افراد انجام می دهند .
- **تعاملها:** رفتارهایی است که در حین انجام وظایف میان افراد رخ می دهد .
- **گرایشها:** عبارت از باورها، اندیشه ها، احساس ها و عواطفی که میان افراد و درون گروه ها به وجود می آید .

نظریه همسازی
وایت بک (Wight Bakke) و
گریس آرگریس (Chris Argyris)

فرض اساسی چهار چوب نظری آنها این است که میان نیازهای شخصیت بالغ و الزامات سازمان رسمی عدم تجانس و ناسازگاری اساسی و اجتناب ناپذیری وجود دارد. اما در حالت همسازی مقاصد سازمان و فرد هر چند با هم جفت و جور می شوند ولی قابل تفکیک هستند.

شرایط افزایش عدم تجانس و ناسازگاری میان فرد و سازمان

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

* فراگرد سازمانی کردن فرد

(socializing process)

سازمان می کوشد فرد را با الگوها و معیارهای خود شکل دهد

* فراگرد « شخصی کردن نقش سازمانی »

(process personalizing)

فرد می کوشد با اعمال الگوی شخصیتی خود بر سازمان اثر بگذارد.

فراگرد سازش « بک »

در این فراگرد پاسخ این سؤال که ناسازگاری فرد و سازمان چگونه حل می شود بک از طریق فراگرد سازش و امتزاج یعنی استفاده فرد از سازمان برای تحقق نیازهایش و همزمان با آن استفاده سازمان از افراد برای نیل به هدفهایش در صدد حل آن بود.

فصل هشتم

نظریه پروگرامی

اهداف دقیق آموزشی

از دانشجویان انتظار می رود پس از مطالعه این فصل بتوانند اصطلاحات زیر را تعریف ، توضیح و مقایسه نمایند :

قدرت ، اختیار ، ترغیب ، ویژگیهای بروکراسی ، انواع اختیار ، عقلانیت و کارآیی .

ارائه محتوای فصل هشتم

مطالبی که در این فصل معرفی می شوند از این قرارند :

اختیار / انواع اختیار / بوروکراسی نوع آرمانی / ویژگیهای اصلی بوروکراسی / تقسیم کار و تخصص / سلسله مراتب / قاعد و مقررات / جهت گیری غیر شخصی / مسیر شغلی / بحث و انتقاد / غفلت از سازمان رسمی / طبیعت دوگانه بوروکراسی / بوروکراسی در آموزش و پرورش .

بورو کراسی

بورو کراسی سازمانی است که تجسم کار آیی و عقلانیت بوده و در عین حال بر یک اساس قانونی استوار است. بورو کراسی، نظام اداری با سازمان بزرگ و گسترده است که با عده کثیری ارباب رجوع سرو کار دارند. بورو کراسی را مترادف سازمان رسمی (**Formal organization**) می دانند.

اصول اساسی بوروکراسی



مفهوم بوروکراسی از طریق تصور آن به صورت یک هرم

مرور اعتقادات ماکس وبر

- ✓ منطق و عقلانیت در رفتار انسان بسیار مطلوب است ، پروکراسی را وسیله ای برای نیل به عقلانیت در امور فعالیتهای سازمان یافته تلقی می کرد
- ✓ توسعه پروکراسی را مرهون برتری فنی در سازمان می داند
- ✓ مهمترین کمک به مدیریت نظریه اقتدار (اختیار) اوست .

اختیار

بر خلاف تصور رایج ، اعمال اختیار در سازمانهای رسمی ، به ویژه مدارس و مؤسسات آموزشی ، مستلزم استفاده از اجبار نیست . مفهوم اختیار را باید از یک سو از **قدرت** و از سوی دیگر **ترغیب** و نفوذ شخصی متمایز کرد .

مفهوم قدرت (جهت روشن شدن مفهوم اختیار)

یعنی توانایی وادار کردن دیگری به انجام کاری یا آن گونه که وبر آنرا تعریف می کند .

« این احتمال که یک فاعل در محدوده یک رابطه اجتماعی در وضعی خواهد بود که علی رغم مقاومت ، اراده خویشتن را اجرا نماید »

مفهوم قدرت به زعم وبر

« این احتمال که برخی دستورات خاص (یا همه دستور) ناشی از منبع معلوم به وسیله گروه معینی از اشخاص اطاعت خواهد شد »

دوملاک تشخیص اختیار

✓ اطاعت و اجابت ارادی دستورات مشروع
✓ کنار گذاشتن قضاوت شخصی قبل از صدور دستورات
بنابراین ویژگی بنیادی اختیار تمایل زیر دستان بر حسب دو
ملاک فوق یعنی پیروی اجباری از فشار اجتماعی یا گروه
می باشد .

تحلیل تئوریک ماکس وبر در باره روابط و تفاوت‌های (قدرت ، اختیار ، ترغیب)

نفوذ تأثیر گذاری بر رفتار

اطاعت غیر ارادی

اطاعت ارادی

قدرت: اطاعت اجباری علی‌رغم مقاومت

کنترل بوسیله اعمال قدرت از طریق

اعمال اذیت و آزار و تنبیه

تسلط بر یا دخل و تصرف در
شرایط اقتصادی و اجتماعی

تهدید به اذیت و آزار و تنبیه
وتلافی

اطاعت ارادی



سه نوع اختیار بر حسب منشأ، مشروعیت

اختیار فرمند (charismatic Authority): منشأ آن جاذبه شخصیتی است

اختیار سنتی (traditional Authority): منشأ آن رسوم و سنن فرهنگی و ارزشهای اجتماعی است.

اختیار قانونی (legal Authority): منشأ آن قوانین و مقررات عقلانی است.

سازمان بر پایه سه نوع اختیار

۱. سازمانهایی که در رأس آنها یک رهبر فرمند و پر جاذبه قرار دارد.
۲. سازمانهایی که در آنها مقام رهبری و مدیریت موروثی است.
۳. سازمانهایی که بوروکراسی است و بر پایه قوانین عقلانی و مقررات و ضوابط قانونی بر آن حاکم است.

اصول عقلانیت و کارآیی

عقلانیت: به هدف مداری سازمان اشاره دارد. به عبارتی هر فعالیتی که در سازمان صورت می گیرد با اهداف سازمان ارتباط دارد.

کارآیی: به هزینه - اثر بخشی سازمان اشاره دارد. منظور از هزینه مخارج منابع سازمانی و منظور از اثر بخشی تحقق اهداف سازمانی است.

ویژگیهای اصلی برو کراسی

قواعد و مقررات

تقسیم کار و تخصص

جهت گیری غیر شخصی

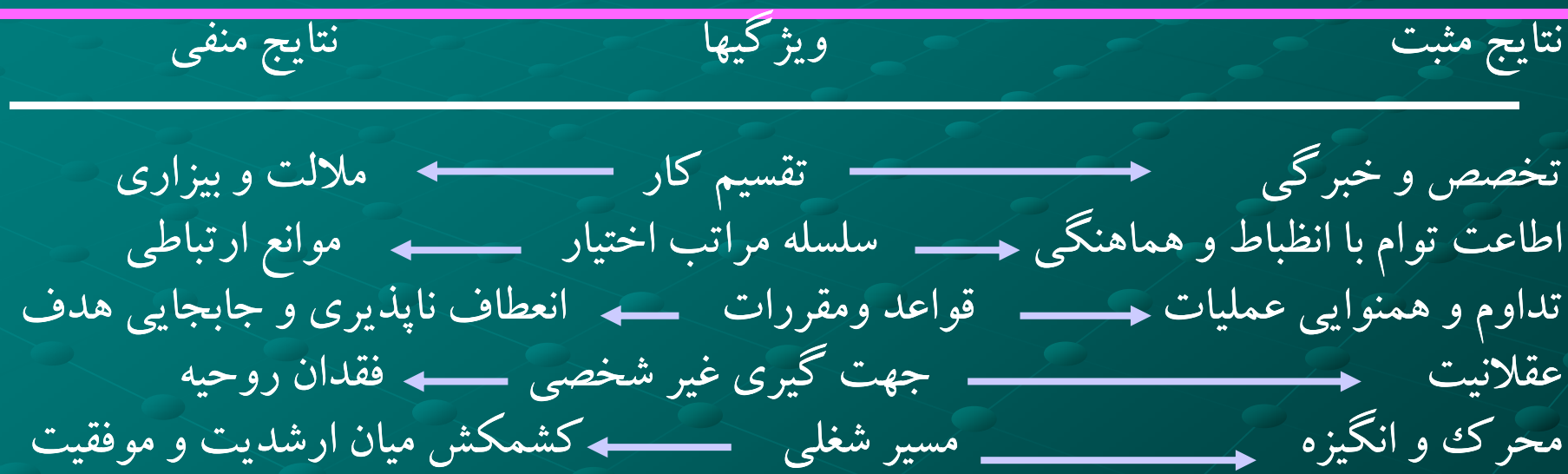
سلسله مراتب

مسیر شغلی (کار راهه)

بوروکراسی نوع «آرمانی»

نوع آرمانی نه واقعی است و نه فرضیه بلکه به عنوان ابزار یا روش علمی سودمندی است که محقق به منظور تحلیل وضعیتها و رویدادهای تاریخی و اجتماعی ابداع می کند. بنابراین نوع آرمانی در این نظریه به روش او اشاره دارد.

نتایج مثبت و منفی بوروکراسی



نقد کلی بوروکراسی

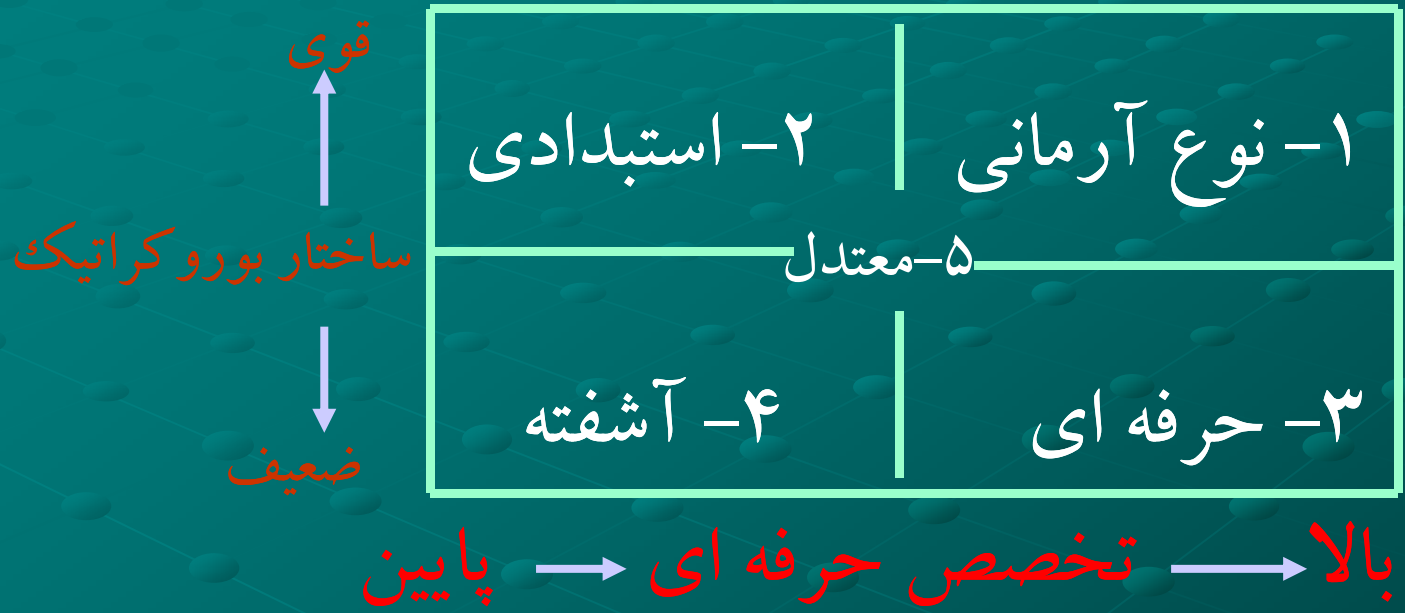
غفلت از سازمان غیر رسمی : کنش و واکنش ها ، یک ساختار اجتماعی غیر رسمی به وجود می آورد، که رفتار اعضاء آن را تحت تأثیر قرار می دهد .

طبیعت دو گانه مدل بوروکراسی : یعنی تضاد موجود میان اصول و ویژگیهای آن .

بوروکراسی در آموزش و پرورش

جهت درک بهتر طبقه بندی ساختارهای سازمانی آموزش و پرورش را بر اساس ساختار بوروکراتیک و تخصص حرفه ای بر پایه قوت یا ضعف آنها تحلیل می کنیم .

طبقه بندی ساختارهای سازمانی



مطابق شکل پنج سازمان فرضی - آرمانی - استبدادی - حرفه ای - آشفته - و معتدل قابل تصور است.

نظامهای آموزشی بر اساس طبقه بندی ساختارهای سازمانی

الف -

نوع آرمانی: ابعاد بوروکراتیک و تخصص حرفه ای در آن
مکمل یکدیگرند و هر دو در سطح بالا قرار دارند.

نوع استبدادی: ساختار آن قویاً بوروکراتیک - تخصص
حرفه ای در سطح پایین قرار دارد مثل نظامهای آموزش
متمرکز

ب-

نوع حرفه ای: تخصص حرفه ای در سطح بالا و ساختار بوروکراتیک ضعیف است مثل نظامهای آموزشی غیر متمرکز.

نوع آشفته: تخصص حرفه ای در سطح پایین و ساختار بوروکراتیک ضعیف است.

نوع معتدل: سازمان به درجات معتدلی از کارکنان متخصص و ساختار بوروکراتیک برخوردار است.

بخش سوم

نگرش سیستمی در مدیریت آموزشی

هدف کلی بخش سوم

آشنا سازی دانشجویان گرایش مدیریت آموزشی
با نگرش سیستمی و مفاهیم آن ، نظریه سیستم
اجتماعی و کاربرد آن در مدیریت آموزشی.

فصل نهم

نظام طبقه بندی

مفهوم سه بعدی مدیریت آموزشی

اهداف دقیق آموزشی

از دانشجویان انتظار می رود پس از مطالعه این فصل بتوانند اصطلاحات زیر را تعریف ، توضیح و بیان یا نام ببرند:

نظام طبقه بندی / ضرورت استفاده / انواع طبقه بندیهای مدیریت و مدیریت آموزشی / مفهوم سه بعدی مدیریت آموزشی / تفاوت مفهوم طبقه بندی و تئوری .

ارائه محتوای فصل نهم

مطالبی که در این فصل معرفی می شوند از این قرارند :

طبقه بندی / مفهوم سه بعدی مدیریت آموزشی / محتوی
/ فراگرد / توالی .

مقدمه

به طور کلی نظریه پردازی در مدیریت آموزشی تازگی دارد .
از آغاز شکل گیری خود ، در واقع بر شانه یادگیریهای
گذشته رشته های مدیریت و علوم رفتاری قرار داشته ولی
در ارتباط با واقعیتها و پدیده های ویژه محیط های آموزشی
مستقلاً به مفهوم آفرینی ، طبقه بندی ، مدل سازی و نظریه
پردازی مبادرت ورزیده است .

طبقه بندی

✓ طبقه بندی عبارت از رده بندی اجزاء یا اشیاء یا پدیده ها بر حسب روابط طبیعی آنها.

✓ طبقه بندی روش توصیفی است نه تبیینی و مقدمه نظریه پردازی و مدل سازی است.

✓ طبقه بندی پایه و اساس برای رده بندی و جمع آوری مفاهیم، حقایق و تجربیات و سازماندهی فراهم می کند.

نظامهای طبقه بندی در مدیریت آموزشی

✓ طبقه بندی فراگرد مدیریت آموزشی به وظایف آموزشی ، امور دانش آموزان ، امور کارکنان ، روابط مدرسه و اجتماع

✓ طبقه بندی قواعد عملی یا رموز کار مدیریت آموزشی به مهارت ، نگرش ، معلومات و فهم و ادراک

✓ طبقه بندی عوامل اثر گذار بر رفتار مدیریت یا رهبری آموزشی

مفهوم سه بعدی مدیریت آموزشی

سه عنصر در این طبقه بندی عبارت است از:

(۱) کار یا وظیفه مدیر

(۲) شخص مدیر

(۳) زمینه اجتماعی

* از این طبقه بندی برای فهم موقعیتها و شرایط کار ادارات

آموزش و پرورش و مدارس می توان استفاده کرد.

عنصر کار مدیریت آموزشی

شامل وظایف و مسئولیتهای مرتبط با امور مختلف آموزش و پرورش است. انجام دادن کار مستلزم دانش و معلوماتی با محتوای خاص و تواناییها و مهارتهای لازم برای عملکرد مؤثر است.

عنصر شخصی مدیر آموزشی

مدیر آموزشی دارای ویژگی‌هایی همانند جسمی، ذهنی، عاطفی و روحی معینی است که با قبول مسئولیت بر انجام دادن کار و ویژگی‌های کار نیز متقابلاً در شخصیت و رفتار شخص بتدریج اثر می‌کند.

زمینه یا وضعیت اجتماعی

شامل شرایط ، امکانات و محدودیتهای است که حیطه و حدود کار را معین می کند و عنصر شخصیت و ویژگیهای کار تحت تأثیر شرایط زمینه اجتماعی قرار می گیرد .

مفهوم سه بعدی مدیریت آموزشی

اجزای اصلی	ابعاد	الف - محتوی	ب - فراگرد	ج - توالی
کار		<ul style="list-style-type: none"> - توسعه امکانات - حفظ ارتباطات - برقراری رابطه - جذب و نگهداری 	<ul style="list-style-type: none"> - برخورد با مشکل - ربط دادن به مشکل - بررسی راه حل ها - اجرا و بازنگری 	<ul style="list-style-type: none"> - گذشته - حال - آینده
شخص		<ul style="list-style-type: none"> قابلیتها - جسمانی - ذهنی - عاطفی - روحی 	<ul style="list-style-type: none"> رفتار - برخورد با مشکل - ربط دادن به مشکل - بررسی راه حل ها - اجرا و بازنگری 	<ul style="list-style-type: none"> - گذشته - حال - آینده
زمینه اجتماعی		<ul style="list-style-type: none"> - مشخصات کلی - الگوی فکری - موقعیت مکانی - امکانات و منافع 	<ul style="list-style-type: none"> - وضعیت موجود - نو آوری و تغییر - فشار و مقاومت - سازگاری و تعادل 	<ul style="list-style-type: none"> - سنتهای عمیقاً ریشه دار - گذشته نزدیک - حال و آینده نزدیک - آینده بلند مدت

اهمیت مفهوم سه بعدی مدیریت آموزشی

این نظام طبقه بندی چهار چوبی برای آشنایی با اجزا و عناصر اصلی مدیریت آموزش و پرورش و تفکر در باره آن فراهم می سازد.

فصل دهم

نظریه سیستم‌ها

اهداف دقیق آموزشی

از دانشجویان انتظار می رود پس از مطالعه این فصل بتوانند اصطلاحات زیر را تعریف ، توضیح و بیان و شرح دهند :

سیستم و مفاهیم آن / اهمیت و ضرورت نگرش / تجزیه و تحلیل
نظام آموزشی و سازمانها با استفاده از نگرش سیستمی /
مزایای نظریه سیستم ها

ارائه محتوای فصل دهم

مطالبی که در این فصل معرفی می شوند از این قرارند :

مفاهیم نگرش سیستمی / هدف سیستم / حد و مرز سیستم / درون دادها / فراگرد تبدیل و دگرگون سازی (عملیات) / برون دادها / چرخه فعالیت ها / خرده سیستم و فرا سیستم / آنتروپی / بازخورد / حالت پابرجا و تعادل پویا / همپایانی و چند پایانی / روابط میان مفاهیم و سازه های سیستمی / نظریه عمومی سیستمها / نظریه سیستم سازمان / سازمان مدرسه به عنوان سیستم اجتماعی / مزایای نگرش سیستمی

مقدمه

در چند دهه اخیر نگرش سیستمی در قلمرو مدیریت جایگاه ویژه ای پیدا کرده است ، نگرش سیستمی سازمان را یک کل یا یک سیستم تلقی می کند . امروز خط مشترکی که در نظریه های سازمان و مدیریت ملاحظه می شود تلقی سازمان به عنوان سیستم است .

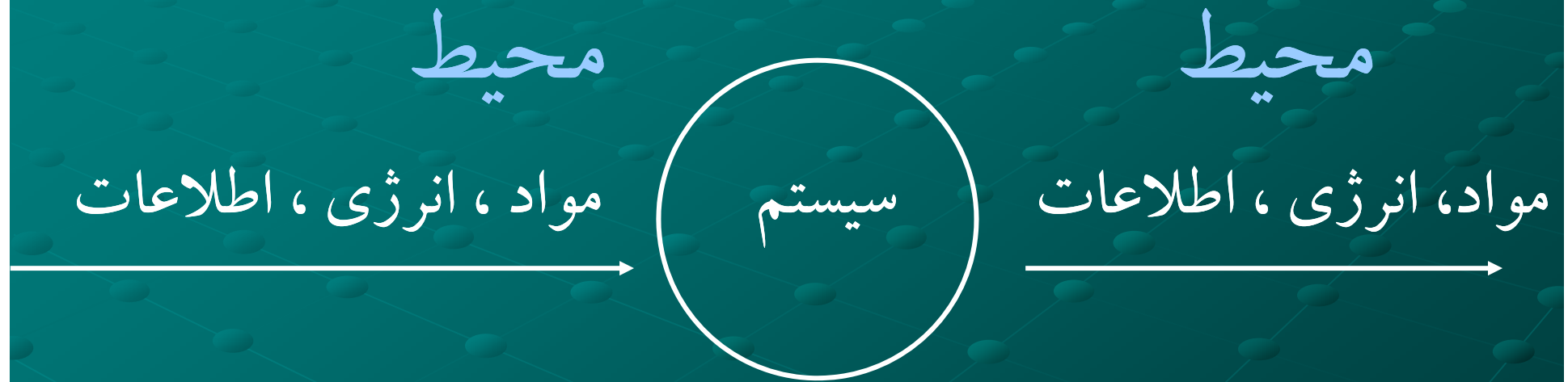
مفاهیم نگرش سیستمی

سیستم عبارت است از منظومه ای از عناصر و اجزای مرتبط که در حالت کنش و واکنش متقابلند و یک کل واحد را به وجود می آورند. هر سیستم دارای حد و مرزی است که از آن طریق با محیط خود مبادله می کند و ناظر به هدف یا مقصودی است.

عناصر یا اجزای سیستم

ممکن است مفاهیم باشد همانند : ← زبان فارسی
ممکن است اشیاء یا چیزها باشد همانند : ← یک اتومبیل
ممکن است افراد انسان باشد همانند : ← یک خانواده
ممکن است از سه حالت بالا باشد همانند : ← مدارس، کارخانه ها

شكل سادهٔ سيستم



ویژگیهای نظریه سیستمها در ارتباط با سیستمهای اجتماعی

(الف)

هدف: وظیفه ای که هر سیستم در ارتباط با سیستمهای
مجاور ایفا می کند.

حد و مرز: سیستم را از پیرامونش جدا و در عین حال با
محیط مرتبط می سازد.

از نظر حدود دو نوع سیستم داریم :

(ب)

الف - سیستم باز که با محیط خود کنش
متقابل دارد مثل مدرسه

ب - سیستم بسته که نسبتاً نفوذ ناپذیر و
کنشهای متقابل خیلی با محیط خود دارد .

(ج)

دروندها (Inputs) همه عناصری که وارد سیستم می شوند نظیر ماده، انرژی یا اطلاعات درونداد بشمار می رود که بعضی برای حفظ و بقای سیستم و برخی برای رشد و تحقق اهداف سیستم به کار می رود.

(د) فراگرد تبدیل یا دگرگون سازی (عملیات)

Transformation process

هر سیستمی دروندادها را در جریانهای فعالیتها یا عملیات خود دگرگون می سازد. طی این فعالیت بر ارزش و سودمندی دروندادها افزوده می شود.

(۵) برونداها (output)

چیزهایی که سیستم به محیط خود یا سیستمهای مجاور خود صادر می کند یا آنچه که یک سیستم با هدف قبلی یا اتفاقی تولید می کند بروندا آن است .

(و) چرخه فعالیتهای

الگوی فعالیتهای یک سیستم سیکلی است. مثلاً در مدارس، جامعه منابع مورد نیاز را برای فعالیت مدارس فراهم می کند. مدارس به کار آموزش و پرورش می پردازد و افرادی تعلیم یافته به جامعه تحویل می دهد و در صورت مقبول افتادن تحصیل کردگان در جامعه امکان ادامه فعالیتهای مدارس فراهم می شود.

(ز) خرده سیستم subsystem و فراسیستم supra system

خرده سیستم، سیستمی است که داخل یک سیستم بزرگتر قرار گرفته است. در این صورت سیستم بزرگتر، **فرا سیستم** نامیده می شود. مثلاً اگر مدرسه را سیستم فرض کنیم دانش آموزان خرده سیستمها و مدرسه فرا سیستم تلقی می شود.

خاصیتهای مهم در سیستم ها

✓ آنتروپی

✓ حالت پایا بر جا و تعادل پویا

✓ باز خورد

✓ همپایانی ، چند پایانی

آنترپی Entropy

یک قانون عمومی طبیعت است که به موجب آن هر شکل سازمانداری به سوی بی سازمانی میل می کند ضمناً تمام اقدامات و تمهیداتی که برای خنثی کردن آنترپی صورت می گیرد به نگانترپی یا آنترپی منفی تعبیر می شود.

باز خورد Feed back

طی یک 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 نه. باز خورد یا مثبت یا منفی است.

باز خورد مثبت و منفی

● **باز خورد منفی** : اطلاعاتی است حاکی از این که تفاوت و انحرافی از هدف سیستم وجود دارد لذا سیستم به تنظیم و تصحیح نیاز مند است .

● **باز خورد مثبت** : اطلاعات حاکی از آن است که تفاوت و انحرافی در برون داد سیستم مشاهده نمی شود و مطابق انتظارات است .

حالت پابرجا (steady state)

تبادل در سیستمهای باز، از جمله سیستمهای اجتماعی (سازمانها) تبادل پویا است که حالت پابرجا نامیده می شود.

تبادل پویا (Dynamic Homeostasis)

حالتی است که در امتداد یک پیوستار حفظ می شود و به نقطه یا سطح ثابتی بستگی ندارد.

همپایانی (Equifinality)

سیستمها ممکن است از شرایط اولیه متفاوت و از طریق مختلف به نتیجه یا حالت نهائی یکسان نایل شوند.

چند پایانی (Multi finality)

معرف فراگردی است که سیستمهای باز در مسیر رشد و توسعه خود از شرایط اولیه یکسان به حالات نهایی کاملاً متفاوتی برسند.

روابط میان مفاهیم و سازهای سیستمی

همه ویژگیهای که توضیح داده شد با یکدیگر پیوند داشته
همدیگر را تعیین می کنند مثلاً ساختار اجزا تعاملهای
احتمالی میان آنها را تعیین و اجزای در حال تعامل حد و
مرز را معین و نیز مشخص می سازد چه دروندادهایی قابل
استفاده است و چه برون دادهایی می توان تولید کرد .

نظریه عمومی سیستمها

مجموعه معرفت یا رشته علمی جدیدی است که هدف آن به وجود آوردن یک چهار چوب نظری منظم برای توصیف روابط عمومی جهان تجربی و کشف چگونگی روابط و کنشهای متقابل در انواع گوناگون سیستمها است.

نظریه سیستمی سازمان

تئوری سازمانی بخش خاصی از نظریه سیستمها است .
هر دو سازمان را به صورت یک کل یگانه مورد
مطالعه قرار می دهند. ولی تئوری سازمان در بادی امر
به سازمانها و سیستمها انسانی - اجتماعی می پردازد .

نمودار سازمانی و وضعیت آن

نمودار سازمانی روابط میان بخشها و افراد را با توجه به مراتب سلسله اختیار و مسئولیت و وظایف آنها به خوبی نشان می دهد .

مزیت آن این است که به تشخیص الگوی روابط سازمانی کمک می کند .

سازمان مدرسه به عنوان یک سیستم اجتماعی

محیط



فراگرد آموزش و پرورش رسمی با استفاده از مفاهیم

«درونداد-فراگرد-بروندادها»

بروندادها → فراگرد آموزش و پرورش → درونداد



مزایای نگرش سیستمی

- جامعیت
- برای همه قلمرو های انسانی راهبردهای ضمنی فراهم می سازد.
- به منظور تبادل اندیشه و اطلاعات بین رشته های مختلف علمی قابلیت ایجاد مفاهیم و زبان مشترک دارد.
- اختصار و صرفه جویانه بودن این شیوه است.

فصل یازدهم

عنوان : نظری سیستم اجتماعی

اهداف دقیق آموزشی

از دانشجویان انتظار می رود پس از مطالعه این فصل بتوانند اصطلاحات زیر را تعریف ، توضیح و بیان یا مقایسه و تجزیه و تحلیل نمایند :

سیستم اجتماعی و مفاهیم آن / فراگرد مدیریت / ابعاد سازمان
/سبکهای رهبری مدیریت / موارد کاربرد نظریه سیستم
اجتماعی

ارائه محتوی فصل یازدهم

مطالبی که در این فصل معرفی می شوند از این قرارند :

سیستم اجتماعی ؛ واحد اساسی تحلیل مدیریت / مدیریت به
عنوان فرا گرد اجتماعی / وجوه تحلیلی سیستم اجتماعی
/ بُعد هنجاری / بُعد شخصی / یگانگی فرد و سازمانی /
کشمکشهای فردی و سازمان / ملاکهای رفتاری سازمانی
/ رهبری و مدیریت

مدل

مدل اشاره می کند به مجموعه ای از ویژگیهای سازمانی که به وسیله آن یک سازمان یا سازمانها از نقطه نظر یا بُعد خاصی می توان تصویر کرد. در مدل روابط اجزا و عناصر مشخص و معلوم است.

مدل سیستم اجتماعی

این مدل بر آن است که انسان موجودی ، روانی - اجتماعی است و رفتار او در وضعیت های اجتماعی ، تحت تأثیر دو وجه ویژگی های روانی و هویت اجتماعی شکل می گیرد .
یعنی سیستمی که اجزای آن افراد انسان است رفتار فرد نتیجه تعامل میان ابعاد جامعه شناختی و روانشناختی سیستم است .

مدیریت به عنوان فراگرد اجتماعی

در چهار چوب نظری بحث فوق الذکر ،
مدیریت به عنوان یک فراگرد اجتماعی و
زمینه آن (یعنی سازمان) به منزله یک
سیستم اجتماعی تلقی می شود . فراگرد
مدیریت از سه نقطه نظر ملاحظه می شود:

ساختار ، کارکرد ، عملکرد

فراگرد مدیریت از نقطه نظر ساختار (structure)

مدیریت به صورت سلسله مراتبی از روابط « رئیس » و « مرئوس » در یک سیستم اجتماعی دیده می شود به عبارت دیگر هدایت کننده رفتار اجتماعی در یک ساختار سلسله مراتبی سازمانی است.

فراگرد مدیریت از لحاظ کارکرد (Fuction)

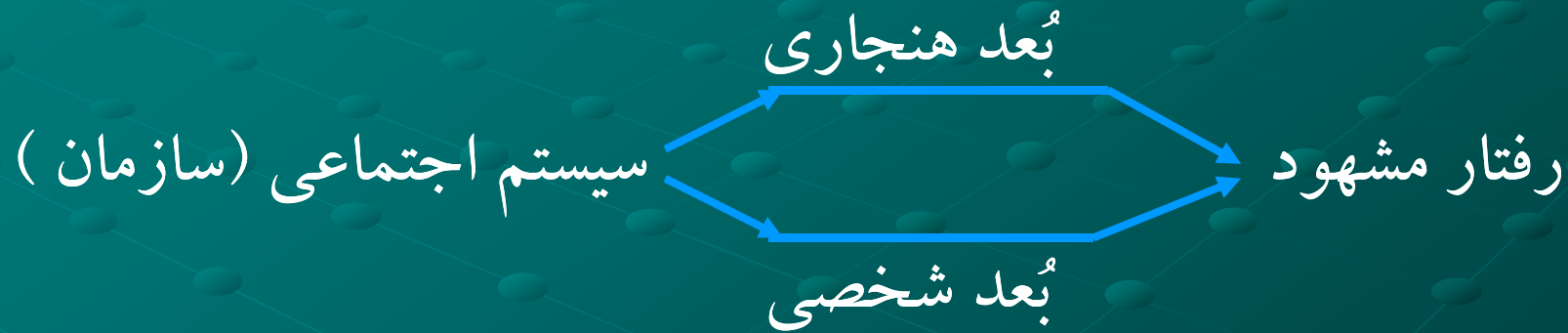
سلسله مراتب روابط ، محلی است برای تخصیص
و ترکیب مناصب و تسهیلات به منظور تحقق
بخشیدن اهداف سیستم (سازمان) البته مافوق
ممکن است تصمیم بگیرد ولی اگر مرئوس
آنها اجرا نکند تصمیم او بی حاصل است .

فراگرد مدیریت از لحاظ عملکرد (operation)

فراگرد مدیریت در وضعیتهایی که کنش و واکنش‌های متقابل میان افراد را ایجاد می‌کند صورت عمل به خود می‌گیرد.

وجوه تحلیلی سیستم اجتماعی

هر سیستم اجتماعی دو وجه دارد که یکی بُعد هنجاری و دیگری بُعد شخصی نامیده می شود که رفتار هر فرد در سیستم تحت تأثیر هر دو بُعد قرار دارد.



بُعد هنجاری

بُعد هنجاری ، جوانب قانونی و ساختار را شامل می شود که سیستم را قادر می سازد وظایفی در ارتباط با کل جامعه انجام دهد . این بُعد از عناصر ساختار ، نقش و انتظارات که متقابلاً ارتباط دارند .

ساختار → نقشها → انتظارات

ویژگیهای نقشها (Roles)

هر منصب نقش نامیده می شود که

✓ بر مناسب یا مقامهای داخل سازمان دلالت دارند مثل نقش معلم ، مدیر

✓ بر حسب انتظارات ، هنجارها ، حقوق و وظایف توصیف می شوند .

✓ به وسیله سازمانها تعیین می شوند .

✓ کما بیش انعطاف پذیرند .

✓ نقشهای سازمان مکمل یکدیگرند .

انتظارات (Expectations)

انتظارات به رفتارهای مناسب و مقتضی برای ایفای نقش اشاره دارد یا به طور کلی مجوزات و مقرراتی هستند که مشخص می کنند فرد به عنوان مسئول نقش معینی، تحت شرایط و وضعیتهای گوناگون چه باید انجام دهد.

ساختار (structure)

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.

بُعد شخصی

بُعد شخصی به جوانب فردی و روانشناختی سازمان یا سیستم اجتماعی اشاره می کند که از عناصر فرد، شخصیت، و نیازها-پیش آمادگیها که متقابلاً ارتباط دارند تشکیل شده است.

(فرد) → شخصیت → (نیازها-پیش آمادگیها)

عناصر بُعد شخصیت

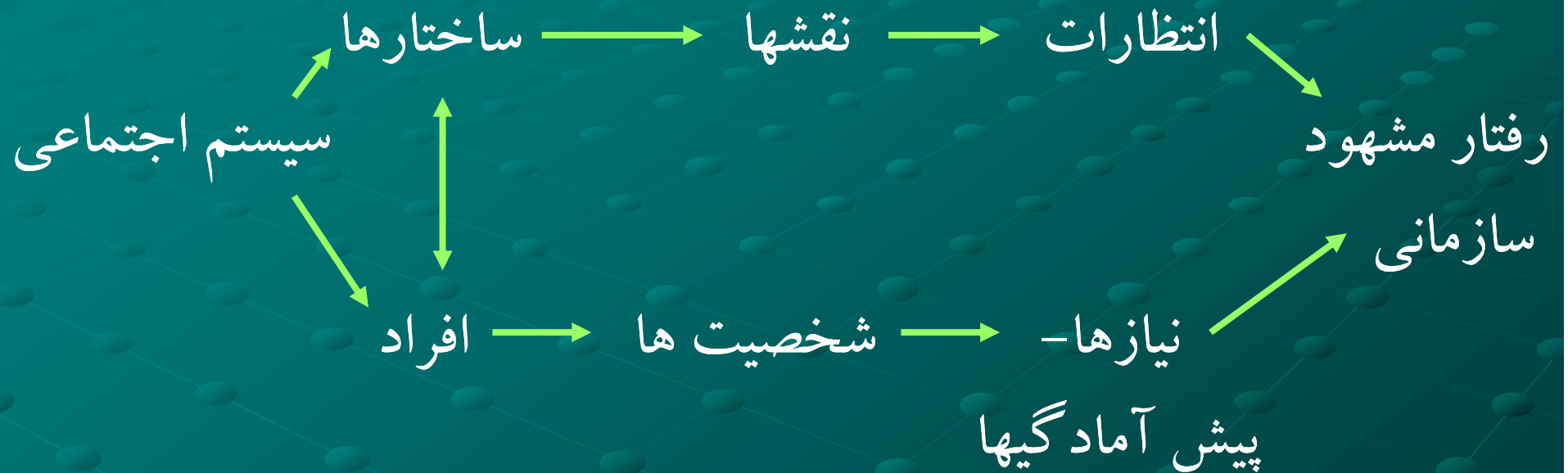
افراد انسان در سیستمهای اجتماعی یا سازمانی ، ایفای نقشهایی را به عهده می گیرند . هر فردی به وسیله شخصیت ویژه خویش از دیگران متمایز می شود .

شخصیت : مراد از آن صورت بندی پویای ویژگیهای فردی است شامل پیش آمادگیها و نیازها که کنشها و واکنشهای فرد با محیط را تعیین تکلیف می کنند .

نیازها - پیش آمادگیها : واژه مرکبی است که مفهوم آن بیانگر عناصر متعدد و متنوع شخصیت است.

مدل تئوری سیستم اجتماعی

(بُعد هنجاری)



(بُعد شخصی)

معادله رفتار

$$B = F(RXP)$$

رفتار سازمانی مشهود (B)، همیشه تابعی است
(F) از تعامل (X) میان نقش (R) و شخصیت
(P).

شکل: نسبت‌های متغیر نقش و شخصیت در رفتار

«به وسیله این شکل ماهیت کلی نقش و شخصیت را می‌توان دریافت»



خط (الف) معرف سازمانهای نظامی و خط (ب) معرف سلزمانهای تحقیقات علمی است. موسسات آموزشی جایی میان این دو خط قرار می‌گیرند.

کاربرد مدل سیستم اجتماعی در رابطه با مدارس

✨ یگانگی فرد و سازمان

✨ کشمکشهای فردی و سازمانی

✨ ملاکهای رفتار سازمانی

✨ رهبری و مدیریت

یگانگی فرد و سازمان

ایده آل آن است که فردی که مثلاً به عنوان معلم استخدام می شود همزمان بتواند انتظارات نقش و نیازهای شخصی خود را تحقق ببخشد و اگر فرد مطابق انتظارات سازمان رفتار کند رفتار او سازگار است و اگر مطابق انگیزه های خود رفتار کند رفتار او همساز است .

کشمکشهای فردی و سازمانی

در نتیجه فقدان توافق میان ابعاد هنجاری و شخصی رفتار ،
غالباً کشمکشهای بروز می کند که بر روی عملکرد سازمان
اثر می گذارد که به صورت بروز می کند .

✓ کشمکش نقش - شخصیت

✓ کشمکشهای نقش

✓ کشمکشهای شخصیت

ملاکهای رفتار سازمانی

مهمترین ملاکهای سنجش رفتار در سازمانها عبارت است از:

Effectiveness

اثر بخشی

Efficiency

کار آئی

Satisfaction

رضایت

اثر بخشی و کارآیی از نظر «بارنارد (۱۹۳۸)»

به نظر او ، برای اینکه کوشش جمعی یا همکاری و تعاون پایدار باشد دو شرط لازم است :

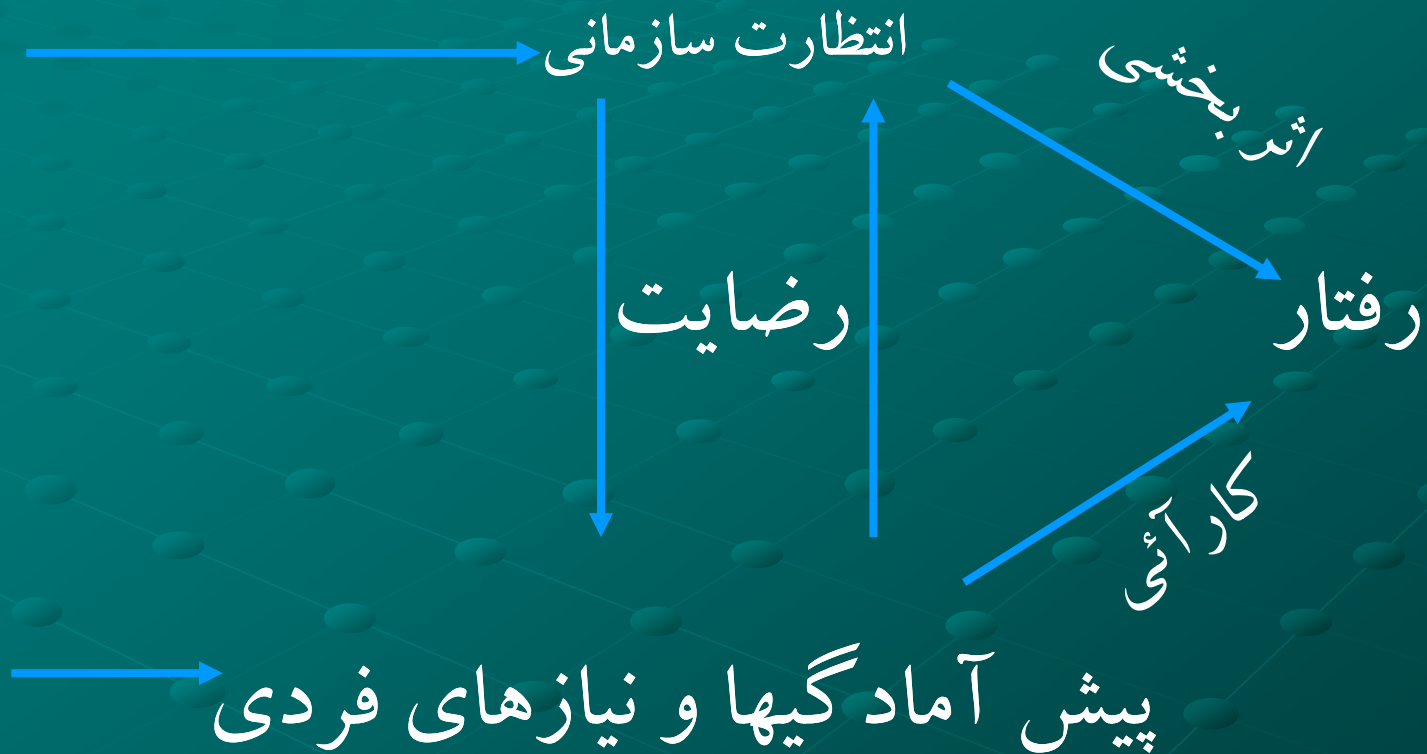
الف : اثر بخشی

ب : کارآئی

اثر بخشی : به تحقق هدف همکاری که ماهیتاً امر اجتماعی و غیر شخصی است مربوط است .

کارآئی : به ارضای انگیزه ها و تحقق مقاصد فردی که ماهیت شخصی دارد مربوط است .

روابط انتظارات و نیازها با اثر بخشی ، کار آئی و رضایت



توضیح عناصر اثر بخشی ، کار آئی ، رضایت در مدل فوق

اثر بخشی : میزان توافق رفتار سازمانی با انتظارات سازمانی است .

کار آئی : کار آئی تابعی است از توافق رفتار سازمانی با نیازها و مقاصد شخصی .

رضایت : رضایت تابع توافق و تعادل میان انتظارات و شرایط سازمان و پیش آمادگیها و نیازهای شخصیتی فرد است .

رهبری و مدیریت

غالباً دو اصطلاح «مدیریت» و «رهبری» را مترادف استعمال می کنند در چهار چوب تئوری مورد بحث میان رهبری و مدیریت می توان تمایز قائل شد.

یعنی به نظر می رسد در حالی که مدیریت رابطه نزدیکی با بُعد هنجاری دارد، رهبری با بعد شخصی پیوستگی دارد.

مقایسه مدیریت و رهبری

* مدیریت

✓ اساساً به اجرای خط مشی و تحقق هدفها توجه دارد.

✓ به حال و اکنون توجه دارد.

✓ رابطه نزدیکی با بعد
هنجاری داد.

* رهبری

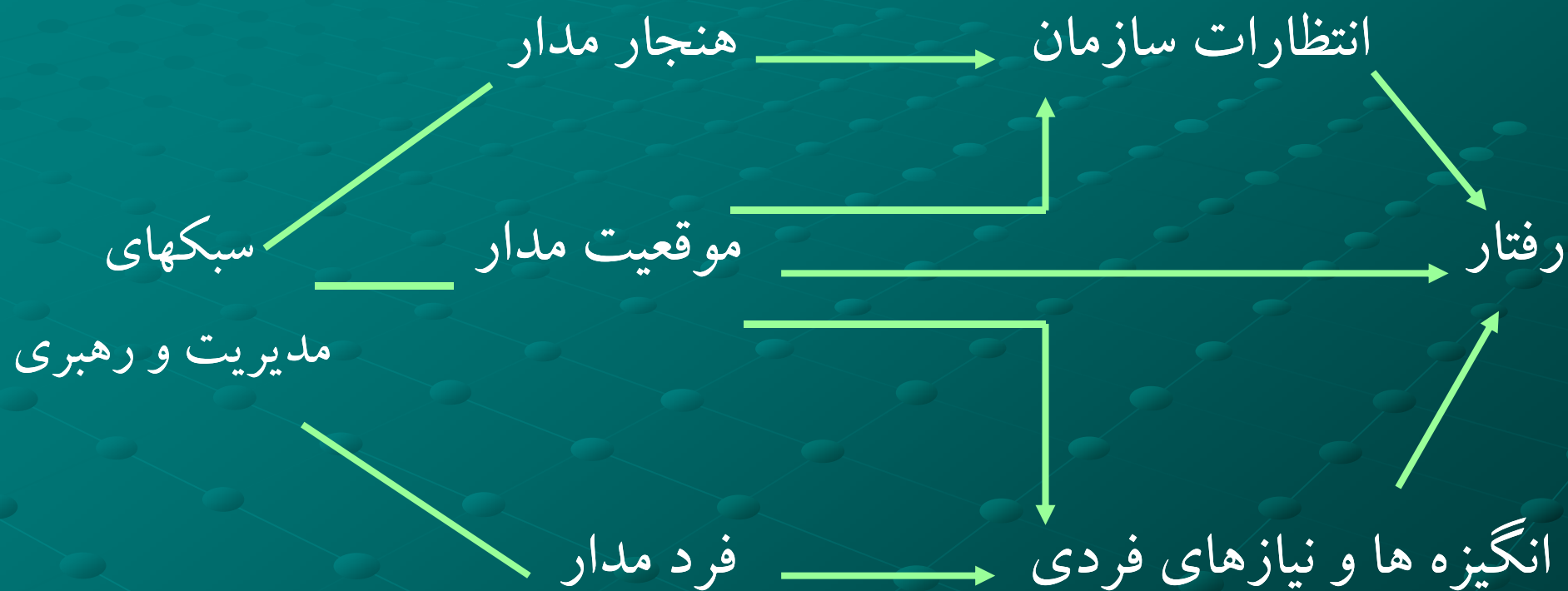
✓ به بررسی و بهبود هدفهای موجود علاقه نشان می دهد.

✓ حال و آینده را در نظر گرفته

به جریان تغییر برای ایجاد
خط مشی ها و رویه ها جدید
سازمانی اعتنا می کند.

✓ با بُعد شخصی پیوستگی دارد

سبک‌های مدیریت و رهبری در چهار چوب تئوری سیستم اجتماعی



تشریح سبکهای مدیریت و رهبری

سبک	فرضی اساسی است یا اهمیت دادن به	تحقق اهداف در صورتی که	نوع کشمکشها	ملاک موفقیت
هنجار مدار	انتظارات	در هم آمیختن رویه با وظایف و انتظارات و نقشهای سازمانی	نقش	سازگاری رفتار با انتظارات سازمان و اثر بخشی
موقعیت مدار	با توجه به موقعیت به بُعد هنجاری یا شخصی تأکید دارد	توجه به انگیزه ها، تواناییها و مهارتهای افراد	اقتضائی (شخصیتی، هنجاری)	اثر بخشی، کار آئی، رضایت
فرد مدار	بُعد شخصی	تأکید بر بُعد شخصی و توجه به انگیزه های افراد	تعارضهای شخصی	همسازی رفتار با انگیزه های فردی کارکنان و کار آئی

کمک تئوری سیستم اجتماعی به مدیران آموزشی

هر چند احاطه بر دانش و مفاهیم این قبیل تئوریه‌ها به طور خود کار موجب پیشرفت کار عملی مدیریت نمی شود ولی می تواند مدیران را در موارد زیر یاری نماید :

← این مفاهیم برای مدیران آموزشی مبنای نظری فراهم می کند .

← یا بر اساس مفاهیم این تئوری بسیاری از ادراکات خود در زمینه مدیریت را که برایش مبهم است با دقت بیشتری مورد بررسی قرار می دهد .

← از آن برای شناسایی عوامل و عناصر مبهم و پیچیده ای که در کار با آنها مواجه می شوند به کار برند .

فصل دوازدهم

عنوان : رفتار سازمانی

اهداف دقیق آموزشی

از دانشجویان انتظار می رود پس از مطالعه این فصل بتوانند اصطلاحات زیر را تعریف ، توضیح و تحلیل ، مقایسه و بیان نمایند :

مفهوم رفتار سازمانی / روابط انسانی / عوامل مؤثر بر رفتار فردی / نقش ارزشهای فرهنگی در رفتار سازمانی / اهمیت نقش گروههای غیر رسمی

ارائه محتوی فصل دوازدهم

مطالبی که در این فصل معرفی می شوند از این
قرارند:

رفتار سازمانی / رفتار فردی / انگیزش / رفتار در
زمینه سازمانی / رفتار گروهی / تأثیر بُعد
فرهنگی بر رفتار سازمانی.

رفتار سازمانی

این اصطلاح در علم سازمانی معمولاً به دو معنا استعمال می شود:

✓ به عنوان یک رشته علمی دانشگاهی

✓ به عنوان مفهومی که به مجموعه ای از ابعاد و متغیرهای سازمانی دلالت دارد.

اصطلاح روابط انسانی

این اصطلاح در علم سازمان و دانش مدیریت با رفتار سازمانی در معنا بسیار نزدیک است مع هذا منظور از روابط انسانی اشاره به کنشهای متقابل انسانی است که ضمن کار و فعالیت افراد در چهار چوب ساختار رسمی سازمان پدید می آیند .

تفاوت‌های دو اصطلاح

* روابط انسانی

- ❖ ایجاد همکاری انسانی جهت پیشبرد هدف‌های سازمانی
- ❖ به کاربرد نظریه‌ها و یافته‌های علمی می‌پردازد.
- ❖ از فهم و درک رفتار سازمانی در موقعیت‌های علمی استفاده می‌کند.

* رفتار سازمانی

- ❖ تأکید بر فهم و توصیف رفتار انسان در محیط سازمانی
- ❖ بیشتر جنبه نظری و پژوهشی دارد.
- ❖ درصد فهم پیچیده‌ی داخل سازمانهاست.

سطوح رفتار سازمانی

اهمیت آن	در این سطح ... قابل بررسی است .	سطح
<p>مباحث روانشناسی</p> <p>افراد انسان غالباً در درون گروههای کوچک عمل می کند</p> <p>توجه به ابعاد مختلف</p>	<p>فراگردهای روانشناختی ، ادراک ، یادگیری ، گرایشها و انگیزش ، شخصیت ، سبکهای مدیریت .</p> <p>هنجارها ، الگوهای رفتاری و پویاییهای گروهی</p> <p>روابط متقابل فرد و سازمان</p>	<p>تحلیل رفتار فردی در سازمان</p> <p>تحلیل رفتار گروهی در سازمان</p> <p>تحلیل رفتار پیچیده در سطح سازمانی</p>

رفتار فردی

برای فهم رفتار فردی شناخت ویژگیهای روانشناختی از جمله ضرورت دارد .

(الف) : ادراک : فرد از طریق آن محرکاتی را که از درون یا برون ارگانیزم ناشی می شود دریافت و ارزیابی می کند و از طریق ادراک به تجربه های خود معنا می دهد و واقعیتها را تفسیر می نماید .

رفتار فردی

(ب): یادگیری: تغییر نسبتاً پایدار در رفتار است که از تجربه یا رفتار و عمل تقویت شده حاصل می شود و در هر کاری نقش دارد. ویژگیهای روانی دیگر نظیر گرایشها، نظام ارزشها، مهارتها و با امر یادگیری پیوند دارد.

رفتار فردی

(ج): **گرایش**: یک وضع روانی است حاکی از این که فرد نسبت به یک موضوع (چیز، شخص یا رویداد) چه احساس و عاطفه ای دارد راجع به آن چه افکار و عقاید دارد و تمایل فرد نسبت به آن عملاً چیست.

رفتار فردی

(د) : انگیزش : فراگرد روانی انگیزش در مطالعه رفتار سازمانی از اهمیت خاصی برخوردار است مطالعه انگیزش به «چرایی» رفتار انسان مربوط می شود انگیزه چیزی است که شخص را به عمل به طریق معینی وادار می سازد .

دلایل پیچیدگی انگیزش

اول: انگیزش به چرایی رفتار مربوط است نه چگونگی آن.

دوم: انگیزها مستقیماً قابل مشاهده نیستند و فقط از روی رفتار استنباط می شود.

سوم: انگیزه یکسان و همانند، در افراد مختلف به رفتارهای کاملاً متفاوتی منجر می شود.

چهارم: انگیزه ها نه فقط از نیروهای درونی فرد بلکه از محیط فرهنگی – اجتماعی نیز تأثیر می پذیرند.

پنجم: انگیزه ها در طی زمان تغییر می کنند و در معرض موفقیت و ناکامی قرار می گیرند.

فراگرد انگیزش

برای فهم فراگرد انگیزش رابطه بین نیازها ، سائقها، هدفها مورد توجه قرار می گیرد . وابستگی متقابل سه عنصر فوق در شکل زیر است :



عناصر فراگرد انگیزش

نیازها: هرگاه عدم تعادل فیزیولوژیکی یا روانی در ارگانیزم پدید می آید، نیازها به وجود می آیند.

سائقها: به عنوان یک کمبود جهت دار که ناظر به عمل است و برای تحقق هدفی نیرو ایجاد می کند، تعریف می شود.

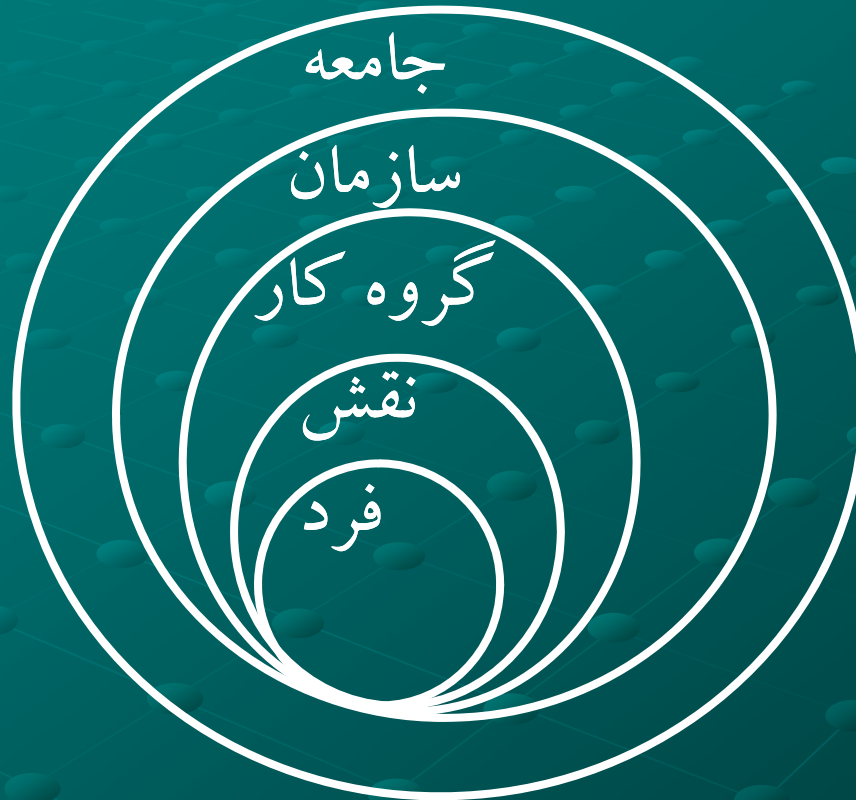
هدف: به عنوان هر چیزی که نیازی را تخفیف و انگیزه ای را تسکین می دهد، تعریف می شود.

رفتار در زمینه سازمان

رفتار گروهی و رفتار سازمانی مقوله خاصی از رفتار فردی است که در رابطه و پیوند با دیگران به وقوع می پیوندد. رفتار در سازمان برخلاف رفتار فردی ، بسیار ساختمانند ، قابل پیش بینی و پایدار است .

سطوح تعامل فرد و سازمان

این سطوح در تحلیل رفتار سازمانی بسیار سودمند است.

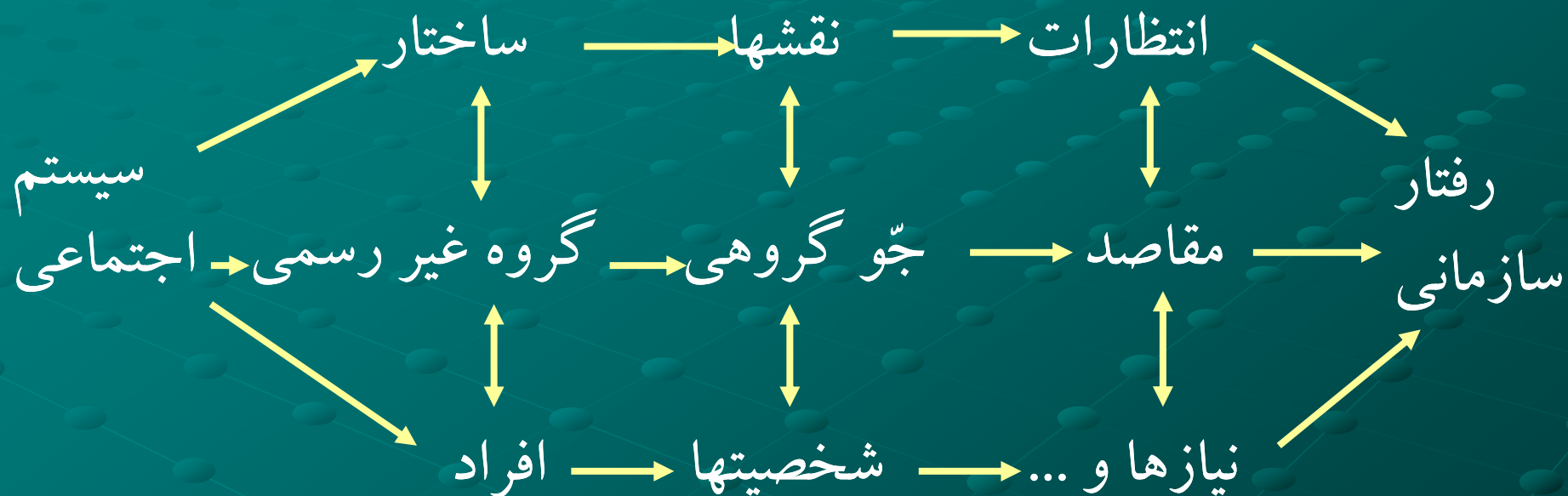


فرد با همه نیازها نقش رسمی سازمان را می پذیرد و تحت تأثیر آن قرار می گیرد و تا اندازه ای آنرا شکل می دهد. به گروههای سازمانی می پیوندد و از این طریق در پویایی های سازمان مشارکت می کند.

رفتار گروهی

وقتی افراد در سازمان گرد هم می آیند موجب پیدائی گروههای کار و گروههای غیر رسمی داخل سازمان می شود .
گروهها پس از تشکیل به مرور انسجام پیدا می کنند و در نتیجه فرهنگ و جو گروهی شکل می گیرد . که مقصد و هنجارهای گروهی معرف آن است که هم بر رفتار فردی و هم رفتار مورد انتظار سازمانی اثر می کند .

رابطه بُعد گروهی رفتار سازمانی با ابعاد دیگر



تأثیر بُعد فرهنگی بر رفتار سازمانی

رفتار سازمانی نه فقط از الزامات و انتظارات ساختاری سازمانی بلکه از ارزشهای فرهنگی جامعه ای که سازمان در آن فعالیت می کند تأثیر می پذیرد. این ارزشها علاوه بر نقشها و وظایف سازمانی بلکه بر افرادی که آن وظایف را به عهده دارند اثر می گذارد.

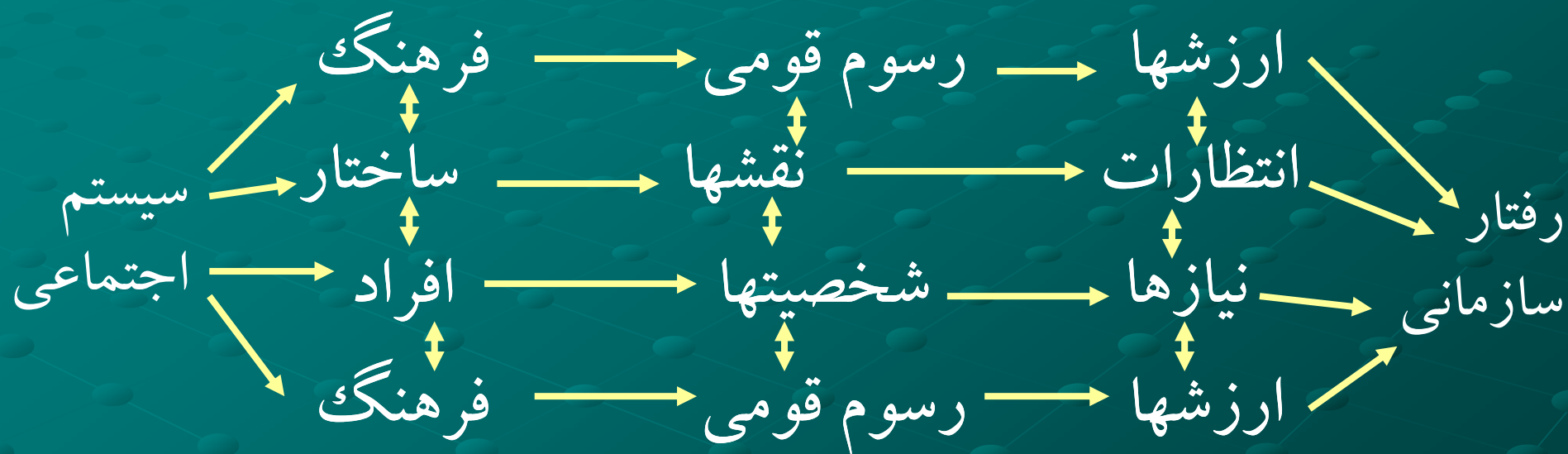
تحلیل بُعد فرهنگی

بُعد فرهنگی را با استفاده از مفاهیم انسان شناختی
تحلیل می کنیم

(ارزشها → رسوم قومی → فرهنگی)

عنصر اصلی تحلیل در این بُعد ارزش است که به
اعتقادات و باورهای جامعه در باره آنچه مطلوب
یا مورد اعتناست اشاره می کند.

شکل : تأثیر بُعد فرهنگی بر رفتار سازمانی



وَمِنَ... التوفيق

ماجان

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