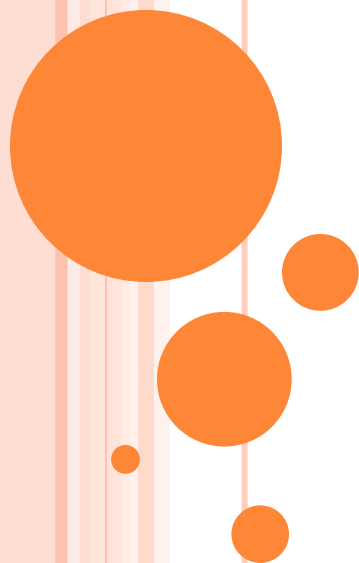
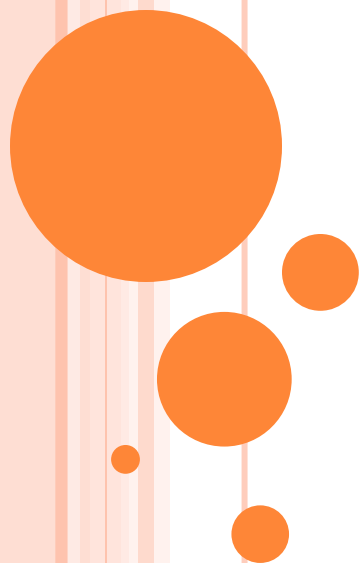


مدیریت آموزشی
دانشگاه فرهنگیان پردیس شهید باهنر (اراک)
(سری اول)

مدرس: رحمانعلی قره باغی

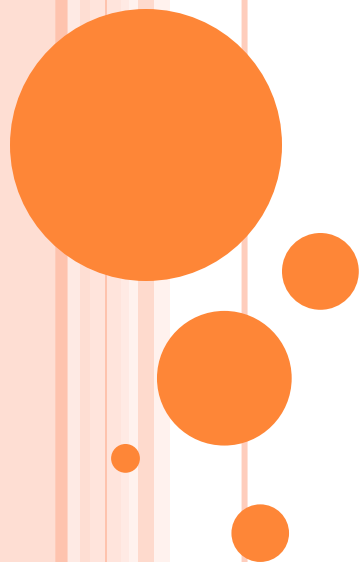


مرجع : کتاب های مدیریت آموزشی و مقدمات آموزشی
تالیف: دکتر علی علاقه بند



مقدمه

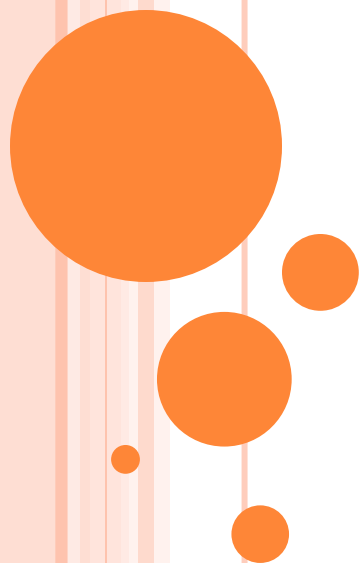
امروزه مهمترین عامل رقابت کشورهای جهان تولید علم و دانایی است موثرترین سازمانی که پایه و شالوده و زمینه رشد و شکوفایی قابلیت ها و توانائی هایی افراد جامعه در سنین کودکی فراهم می سازد سازمان آموزش و پرورش است که برای تحقق این امر نیاز به مدیران خوش فکر و خلاق و کارآمد در این نظام آموزش می باشد که خوشبختانه مقدمات مدیریت آموزشی برای رشته های علوم تربیتی می تواند دانش و آگاهی مدیران را بالا برده و دیدگاه آنان را به رفتار کار ساز و اثر بخش تبدیل نماید.



فصل یکم: مقدمه

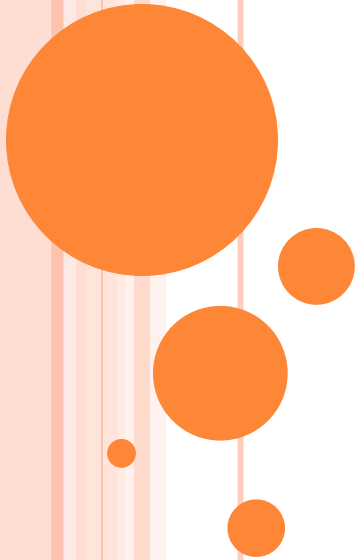
دلایل پیدایش سازمان و اهمیت آن

امروزه، انواع خدمات و تولیدات مورد نیاز جامعه را سازمانهای گوناگون فراهم می‌کنند. هر سازمانی با انجام دادن وظایف چندگانه یا تخصصی، هدفهای عام یا خاصی را برای جامعه و مردم آن متحقق می‌سازد. این هدفها و وظایف بسیار دشوارتر و پیچیده‌تر از آنند که به وسیله یک فرد یا یک گروه کوچک تحقق پذیر و انجام یافتنی باشند. از این رو، گردش امور زندگی وابسته به سازمانها و پیشرفت و بقای جامعه تابع کار و عملکرد مؤثر آنهاست.



تعريف سازمان اجتماعي

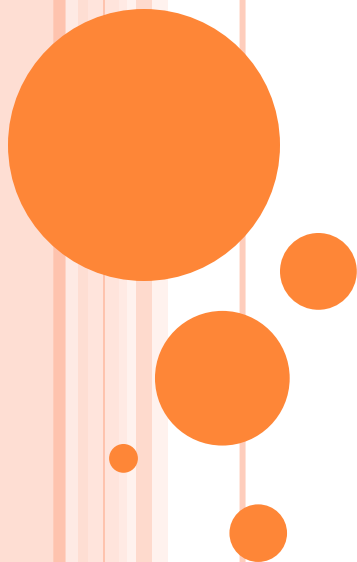
به طور كلي، هرگاه كه افراد انسان باهم زندگي مي كنند يا هنگامي كه تعدادي از افراد به اقتضاي زندگي اجتماعي به همكاري مي پردازند، الگوي روابط اجتماعي، باورها و جهت گيريهاي مشترك به وجود مي آورند كه اصطلاحاً سازمان اجتماعي ناميده مي شود.



تعریف سازمان

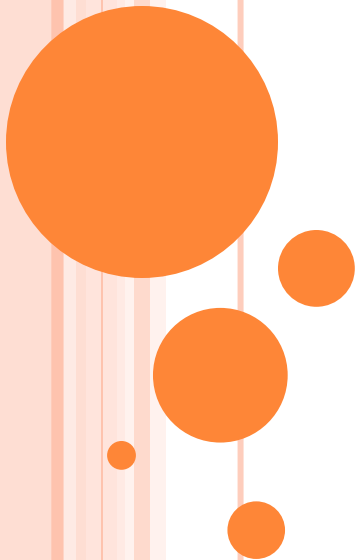
سازمان عبارت است از هماهنگی معقول عده ای از افراد که از طریق تقسیم وظایف و برقراری روابط منظم و منطقی برای تحقق هدف مشترکی بطور پیوسته فعالیت می کنند

نظام همکاری میان افراد در صورتی که به اقتضای شرایط زندگی اجتماعی و بطور خودجوش پدید آید سازمان اجتماعی و در صورتی که از روی قصد و هدف آگاهانه به وجود آید سازمان رسمی نامیده می شود



تعریف سازمان

سازمان عبارت است از هماهنگی معقول تعدادی از افراد که برای تحقق هدف یا منظور مشترکی، از طریق تقسیم وظایف و برقراری روابط منظم و منطقی به‌طور مستمر فعالیت می‌کنند.



خصوصیات مشترک سازمان ها

- ۱_ سازمان ها هدف دارند یعنی برای دستیابی به مقاصد معینی به وجود می آیند
- ۲_ سازمان ها از ترکیب اجتماعی افرادی که به صورت گروهی همکاری می کنند تشکیل میشود
- ۳_ سازمان ها بطور پیوسته و مستمر عمل میکنند
- ۴_ سازمان ها فعالیت های خود را از راه تفکیک وظایف و از روی برنامه و با استفاده از منابع مالی و مادی و دانش و فن و ابزار انجام می دهند
- ۵_ سازمان ها بعنوان واحد های یکپارچه فعالیت های منظم و ساختمند و کار خود را بطور عقلانی و منطقی هماهنگ و هدایت میکنند



تعریف مدیریت

- مدیریت فن و هنری قدیمی است در گذشته های دور عمدتاً به وسیله سلاطین وزیران روحانیون و فرماندهان نظامی و در گذشته های نزدیک توسط مدیران تجاری و دولتی بکار می آمد
- هنر انجام دادن کار به وسیله دیگران هماهنگ سازی منابع انسانی و مادی در جهت تحقق هدفها

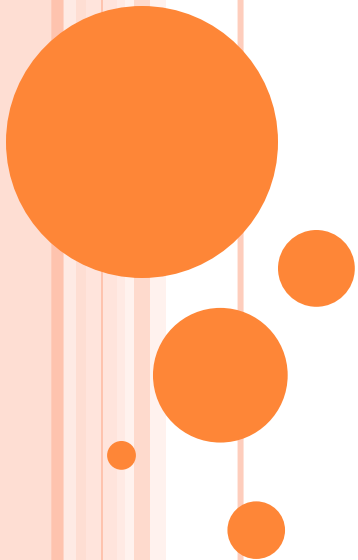


انواع سازمانها

- ۱- سازمانهای مشترك المنافع که در اصل به عموم اعضاي خود نفع مي‌رسانند. (مثلاً، اتحاديه‌ها، باشگاه‌ها، احزاب سياسي، انجمن‌هاي حرفه‌اي، تعاونيه‌ها).
- ۲- سازمانهای تجاري که در اصل به مالکان - مديران خود، بهره‌مي‌رسانند (نظير کارخانه‌هاي صنعتي، فروشگاه‌ها، بانکها، هتل‌ها).
- ۳- سازمانهای خدماتي که در درجه نخست به مراجعان خود نفع مي‌رسانند (مثلاً بیمارستانهای خصوصي، مدارس خصوصي، بنگاه‌هاي مددکاري اجتماعي)
- ۴- سازمانهای رفاه عمومي که عموم مردم را بهره‌مند مي‌سازند (سازمان دولتي نظير وزارت دفاع، مدارس دولتي، سازمان پليس، سازمان آتش‌نشاني، سازمانهای تحقيقاتي).

فراگرد مدیریت

نخستین بار سقراط از مدیریت به عنوان فراگرد اجتماعی یاد کرد فراگردی که متضمن یک سلسله وظایف و فعالیت و روابط متقابل است و مناسبات و روابط متقابل افراد در آن نقش اساسی دارد.



سوالاتي که ماهيت مدیریت را آشکار می‌سازد؟

۱- چه باید کرد؟

۲- کار چگونه انجام داده خواهد شد؟

۳- کار چگونه تقسیم خواهد شد؟

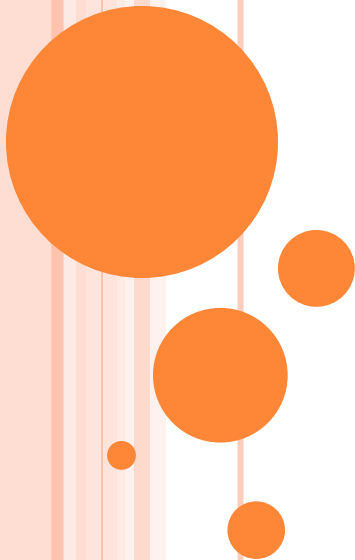
۴- چه کسانی کار را انجام خواهند داد؟

۵- کار با چه وسایلی انجام داده خواهد شد؟

۶- کار چه وقت و در چه مدتی انجام داده خواهد شد؟

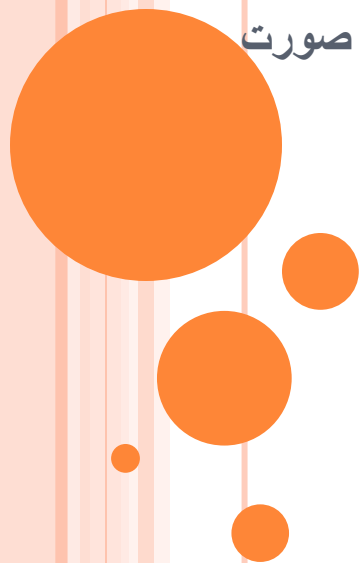
۷- کار با چه کیفیتی انجام داده شود؟

۸- کار با چه کیفیتی عملاً انجام داده می‌شود؟



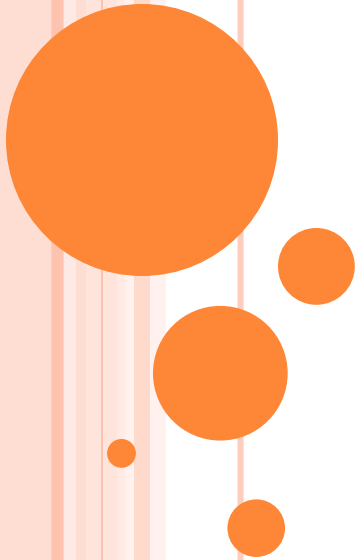
فراگرد مدیریت از دیدگاه هائری فایول:

- ۱- برنامه‌ریزی یعنی پیش‌نگری و تدارك وسایل برای عملیات آینده.
- ۲- سازماندهی یعنی ترکیب و تخصیص افراد و منابع دیگر برای انجام دادن کار.
- ۳- فرماندهی یعنی هدایت و جهت‌دهی افراد در انجام دادن کار.
- ۴- هماهنگی یعنی بهم پیوستن و وحدت بخشیدن همه کوششها و فعالیتها.
- ۵- کنترل یعنی رسیدگی به اینکه آیا کلیه امور طبق مقررات و دستورات صورت می‌گیرند یا نه.



ضرورت آموزش مدیریت

۱. احتمال زیادی وجود دارد که هر کس در مسیر زندگی شغلی خود در مقام مدیر قرار گیرد.
۲. پیشه مدیریت بالقوه جذاب منزلت آفرین و تلاش بر انگیز است .
۳. جامعه با کمبود شدید مدیر و استعداد های مدیریت روبرو است .



شیوه‌های مطالعه مدیریت

۱- شیوه سنتی

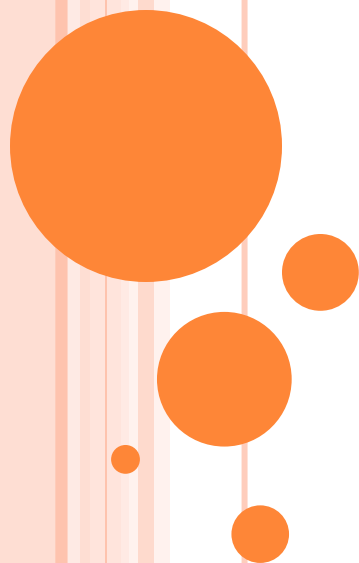
۲- شیوه بررسی مورد

۳- شیوه رفتاری

۴- دیدگاه تصمیم‌گیری

۵- شیوه مقداری یا کمی

۶- شیوه سیستمها



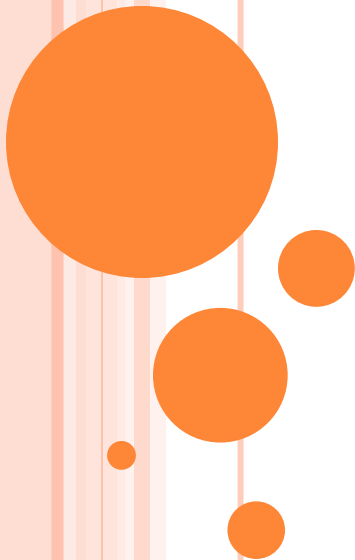
مدیریت مدرن یا سنتی؟

محیط کار از گذشته تا کنون تغییرات زیادی داشته است. عبارت محیط کار شامل مدیران، کارمندان، فضای کار و روابط بین افراد است. بنابراین این تغییر در تمام بخش های محیط کاری در حال رخ دادن است و یکی از بخش های مهم هر سازمانی مدیریت آن است. سوالی که در این مواقع مطرح می شود این است که الزام این تغییر در چه جایی است و چرا باید یک مدیر از رویکرد سنتی به مدیریت مدرن مهاجرت کند؟

پیدایش دوره جدید در محیط های کاری

از آنجایی که کسب و کارها بدنبال روش های نوآورانه برای موفقیت در این اقتصاد چالشی هستند، تمام آن ها در حال تست رویکردهای مختلف در راستای افزایش بهره وری و تشویق کارکنان برای کار می باشند.

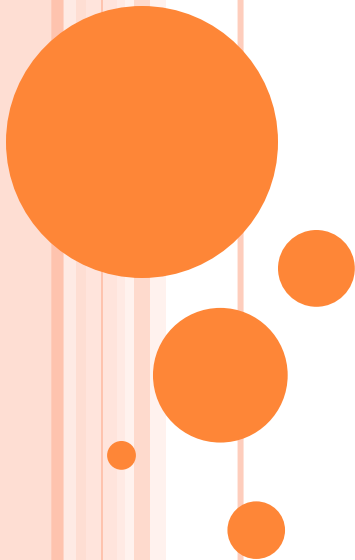
روش مدیریت و رهبری سنتی در حال تغییر رویه به رویکرد همکارانه است؛ در این رویکرد، حالت رئیس و کارمند کمرنگ شده و جای خود را به دوستی بین مدیر و کارمند می دهد تا همکاری و ارتباط بین آن ها بیشتر و عمیق تر از حالت سنتی شود.



مدیریت مدرن یا سنتی؟

در روش جدید به جای داشتن سلسله مراتب در سازمان، تیم سازی و تقسیم قدرت انجام می شود و پرسنل بیشتر درگیر کار می شوند. مدیریت مدرن به سمتی می رود که در سطح گسترده تیم سازی کند تا کارمندان را به خلاقیت تشویق کند. اگر به طور موردی بخواهیم تفاوت این دو نوع مدیریت را توضیح دهیم، به صورت زیر خواهد بود:

۱. قدرت
۲. اطلاعات
۳. تولید ایده
۴. حل مسئله
۵. تخصیص منابع
۶. نقش ها و مسئولیت ها
۷. حل مشکلات
۸. بازدهی و بازخورد



مدیریت مدرن یا سنتی؟

۱- قدرت

مدیر سنتی باور دارد که قدرت فقط از سمت او می آید و مال اوست. اما در رویکرد جدید مدیریت مدرن، باور بر این است که قدرت فقط و فقط در یک تیم جمعی است. مدیران مدرن با تشویق مساوی تمام اعضا در هر سطحی، باعث می شوند تا راه حل از درون تیم و از بهترین ایده های آن شکل بگیرد و برای حل مسئله از روش تیمی استفاده می کند.

تفاوت مدیر سنتی و مدرن؛

۲- اطلاعات

نگهداری اطلاعات برای خود، نشان اصلی مدیران سنتی است. در واقع از لحاظ قدرت، داشتن اطلاعات داشتن قدرت است. مدیر سنتی فقط مواقعی اطلاعات را منتشر می کند که نیاز به آن باشد و به همین خاطر می تواند کنترل قدرت را در دست داشته باشد. برای مثال هنگام خرید نرم افزار حضور و غیاب به دو حالت می توان از اطلاعات و گزارش های آن استفاده کرد؛ اگر پرسنل از دسترسی به اطلاعات محروم باشند، طبیعتاً این مدیریت سنتی است.

۳- تولید ایده

مدیر سنتی به هیچ وجه ایده هایی که از سطوح پایین به آنها برسد را دوست ندارند و حتی شاید مسخره کنند. به عبارت دیگر تصمیم گیری در مدیریت سنتی به عهده مدیران است و بس. چراکه اطلاعات در دست آن هاست و آن ها شاید چیزی را بدانند که پرسنل از آن بی خبر هستند.

۴- حل مسئله

در روش مدیریت سنتی راه حل ها در اتاق های جلسه مدیران تصمیم گرفته می شوند و مستقیماً به دست کارمندان می رسند. اما در مدیریت مدرن راهکارها و راه حل ها توسط تیم ها به صورت طوفان فکری انجام شده و توسط مدیران تنها تسهیل می شود. مدیر سنتی می داند که در بحث حل مسئله قدرت گروه و تیم بسیار زیاد است.

مدیریت مدرن یا سنتی؟

تفاوت مدیر سنتی و مدرن؛

۵- تخصیص منابع

تخصیص منابع در مدیریت سنتی تنها زمانی است که نیاز شدید باشد و آن هم با تائید مدیران انجام می شود. اما مدیر مدرن به پرسنل خود اعتماد دارد و حتی منابع را از پیش در اختیار می گذارد. رهبران تیم ها با اعطای منابع امکان شکوفا شدن آنها را ممکن می کنند. در این صورت پروژه ها نیز سریعتر پیش می روند.

۶- نقش ها و مسئولیت ها

مدیر سنتی به چند عدد قانون و اجرای سلسله مراتب تکیه می کند. در این صورت مدیران و رهبران تیم ها مجبور به اجرای این قوانین و داشتن برخی مسئولیت ها و همچنین تحمیل قوانین و مسئولیت های دیگر به اعضا می شوند. در مدیریت مدرن کارمندان تشویق به کار با یکدیگر می شوند. اطلاعات، دانش، زمان و منابع به اشتراک گذاشته می شود. در این صورت مسئولیت ها و نقش ها در حال نوسان خواهد بود و به تکامل می رسد تا هدف اصلی که بهره وری سازمان است، محقق شود.

۷- حل مشکلات

مدیر سنتی معمولاً هنگام بروز مشکل با فرد برخورد می کند و به دنبال یافتن ریشه نیست. به همین خاطر است که مدیر سنتی قادر به ریشه کن کردن مشکلات نیست و همیشه با آتش بازی می کند. اما همانطور که گفتیم، اساس مدیریت مدرن بر روی اعتماد است؛ در نتیجه به اعضای تیم ها مسئولیت های مهم داده می شود و گاهی مدیران نیز در کارها مشارکت می کنند. در نتیجه، اگر مشکلی باشد مدیر می تواند به سرعت آن را ببیند و با ریشه آن برخورد کند.

مدیریت مدرن یا سنتی؟

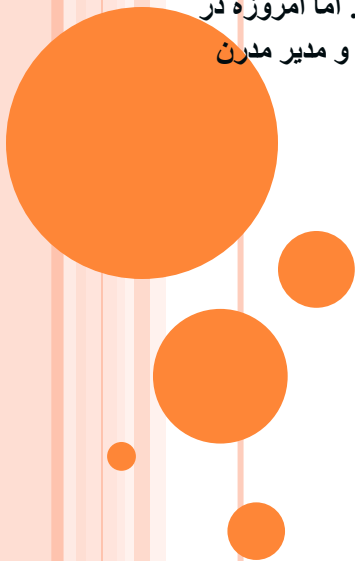
۸- کارایی و بازخورد

اکثر سازمان هایی که مدیریت سنتی دارند، بر اساس قوانین سازمانی، بررسی های خود را سالانه یا دوسال یکبار انجام می دهند. این می تواند بر روحیه کارمندان بد باشد. چراکه بررسی های این چینی نمی تواند کارکرد دقیق کارمند را بسنجد و حتی اشتباهات بسیاری نیز دارد.

اما در مدیریت مدرن هم پرسنل و هم مدیران به یک اندازه ارزش دارند و به یک اندازه کار می کنند. این روش، گرفتن بازخورد سریع را ممکن می کند. در این حالت انتقاد از افراد انجام می شود. در محیطی که دانش به اشتراک گذاشته می شود، اعضا همواره در حال یادگیری و رشد هستند و هر سال بهتر از قبل.

نتیجه گیری

مدیریت سنتی از شروع انقلاب صنعتی به محیط کاری به خوبی خدمت کرده است. چراکه دنیای آن زمان با امروزه بسیار متفاوت بود. اما امروزه در محیط کاری انقلابی دیگر رخ داده است که مدیریت سنتی جوابگوی آن نیست. چرا که پرسنل در سازمان از اهمیت بالایی برخوردارند و مدیر مدرن هم پرسنل را اولویت اول خود قرار می دهد. به همین دلیل مدیریت مدرن آینده کسب و کارها و سازمان هاست.



مدیریت از دیدگاه بزرگان علم مدیریت

○ مدیریت عبارتست از:

- ۱_ هنر انجام دادن کار به وسیله دیگران (فالت ۱۹۲۴)
- ۲_ فراگرد هماهنگ سازی فعالیت های فردی و گروهی برای تحقق هدف های گروهی (دانلی و همکاران ۱۹۷۱)
- ۳_ ایجاد محیطی موثر برای افرادی که در گروه های رسمی سازمانی فعالیت می کنند (کونتز و اودانل ۱۹۷۲)
- ۴_ کار کردن با و به وسیله افراد و گروه ها برای تحقق هدف های سازمانی (هرسی و بلانچارد ۱۹۷۲)
- ۵_ هماهنگ سازی منابع انسانی و مادی در جهت تحقق هدف ها (کاست و رزنزویگ ۱۹۷۴)
- ۶_ فراگرد تصمیم گیری و برنامه ریزی و سازمان دهی و رهبری و کنترل منابع انسانی مالی و مادی و اطلاعاتی سازمان بمنظور تحقق اثر بخش و کارآمد هدف های ان (گریفین ۱۹۸۷)



کارکردهای مدیریت

کارکرد های مدیریت به صورت های متفاوتی طبقه بندی شده اند. این تفاوت ها معمولاً ناشی از میزان اهمیت کارکرد ها در نزد صاحب نظران است یا غالباً ناشی از اصطلاحات مختلفی است که برای توصیف آنها بکار برده میشود

نخستین بار هنری فایول مدیریت را به کارکرد های پنجگانه زیر تفکیک و تعریف کرد:

- ۱_ برنامه ریزی: یعنی پیش نگری و تدارکات وسایل برای عملیات آینده
- ۲_ سازمان دهی: یعنی ترکیب و تخصیص افراد و منابع دیگر بمنظور انجام دادن کار
- ۳_ فرماندهی: یعنی هدایت و جهت دهی افراد در انجام دادن کار
- ۴_ هماهنگی: یعنی وحدت و یگانگی بخشیدن به همه کوشش ها و فعالیت ها
- ۵_ کنترل(نظارت): یعنی رسیدگی به اینکه آیا کلیه امور و فعالیت ها مطابق با مقررات و دستورات صورت می گیرند یا نه.

در کتابهای درسی غالباً از اصطلاح ساختگی ((p o s d c o r b)) برای معرفی وظایف مدیریت استفاده میشود. این اصطلاح از ترکیب سر کلمه ۱_ planning برنامه ریزی ۲_ organizing سازمان دهی ۳_ commanding فرماندهی ۴_ coordinating هماهنگی ۵_ controlling کنترل(نظارت) ۶_ staffing کارگزینی ۷_ reporting گزارش دهی(ارتباط) ۸_ budgeting بودجه بندی به زبان انگلیسی ساخته شده است.

امروزه در اغلب کتابهای درسی کارکردهای مدیریت به

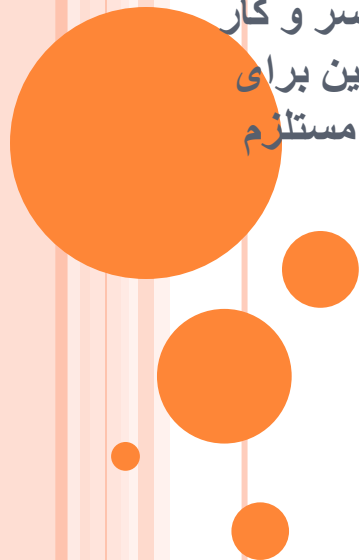
- ۱_ برنامه ریزی ۲_ سازمان دهی ۳_ هدایت) رهبری (5_leading_ کنترل(نظارت) تفکیک میشود

تصمیم گیری و برنامه ریزی

تصمیم گیری: تصمیم گیری فراگرد گزینش شیوه عمل خاصی برای حل یک مشکل بزرگ است (استونر ۱۹۸۲). تصمیم گیریهای سازمانی را به دو گروه میتوان طبقه بندی کرد.

تصمیم گیری های معمول (با برنامه) مثلاً تصمیم گیری برای تعیین حقوق کارمند جدید.

تصمیمات غیر معمول (بی برنامه) با مسایل و مشکلات جدید و غیر عادی سر و کار دارند. ملاک غیر معمول بودن تصمیم تکراری نبودن و فقدان رویه های معین برای اتخاذ آن است. بسیاری از وظایف مدیریت مثل برنامه ریزی و بودجه بندی مستلزم تصمیم گیری غیر معمول است.



مراحل تصمیم گیری:

- ۱_ تعریف و تشخیص مسئله یا مشکل
- ۲_ دست یابی به راه حل های فرضی
- ۳_ ارزشیابی راه حل هایی و گزینش راه حل یا شیوه عمل مناسب
- ۴_ اجرای تصمیم و بازنگری

