**مبانی نظری وپیشینه تحقیق عملکرد مدیران سازمان**

**فصل دوم 15**

پيشينه و ادبيات تحقيق مطالعه منابع مربوط به موضوع تحقيق 16

24

سير تحول مديريت 25

نظريه كلاسيك مديريت 25

نظريه مديريت علمي 26

نظريه مديريت اداري 27

نظريه بوروکراسي 27

مزايا و محدوديتهاي عمده تئوري کلاسيک مديريت 28

مکتب روابط انساني 28

تئوري علم مديريت 29

نگرش سيستمي 29

مديريت اقتضائي 30

تاثير تئوريهاي مديريت بر مديريت آموزشي 31

تعاريف مديريت 35

ويژگيهاي منحصر به فرد مديريت 37

مهارت مورد نياز مديران 39

عوامل موثر در موفقيت مديران 44

ارزشيابي اثر بخشي و كارآمدي مديران 45

عوامل موثر در اثر بخشي سازمان 49

وظايف مديران 51

برنامه ريزي 53

انواع برنامه ريزي 54

مراحل عمده برنامه ريزي 55

برنامه ريزي موثر 56

سازماندهي-تامين بكارگيري نيروي انساني 59-57

نظارت و كنترل 60

هدايت و رهبري 61

سلسله مراتب نيازها 63

انگيزش و رفتار 64

بهداشت رواني 65

تئوري x و y 66

نظريه گروهاي انساني 67

مطالعات در مورد نظريه رهبري 68

سيستم مديريت ليكرت 71

رهبري اقتضايي 72

رهبري موفق 73

همگاني و رهبري 74

رهبري مبتني بر عشق و محبت 76

مديريت مشاركتي 79

شرايط لازم براي اثر بخش بودن مشاركت 81

مزاياي مشاركت 82

برنامه ريزي و اجراي تغيير 84

فرآيند ايجاد تغيير 86

خلاقيت و نوآوري 87

فرآيند خلاقيت 88

ويژگي افراد خلاق 89

موانع خلاقيت 90

استراتژي نوآوري 91

روابط انساني 92

روابط انساني در مدرسه 93

شاخص روابط انساني مطلوب 95

عوامل موثر در ايجاد رضايت خاطر معلمان 96

**مطالعه منابع مربوط به موضوع تحقيق:**

مطالعه منابع تحقيق، از دو جهت براي ما مفيد ميباشد. اول آنکه در مي يابيم چه افرادي قبل از ما، به موضوعاتي شبيه به موضوع ما پرداخته اند و نتايجي که آنها بدست آورده اند چه بوده است؟

دوم اينکه مشاهده طراحي که آنها براي تحقيق پيموده اند، راهنماي خوبي براي طي مراحل تحقيق ما ميباشد.

اينک به بيان خلاصه تحقيق 2 تن از دانشجويان کارشناسي ارشد که موضوعاتي شبيه موضوع اينجانب داشته اند، مي پردازيم.

آقاي حبيب الله کاظمي در تحقيقي تحت عنوان «مقايسه وظايف تئوريک و سازماني مدير با عملکرد آن در دبيرستان از ديدگاه دبيران دبيرستان هاي تهران»، با ارائه 3 فرضيه تحقيق خويش را شروع کرده است. [[1]](#footnote-1)

فرضيه هاي وي به قرار زيرند:

1- عملکرد مديران با اصول تئوريک مطرح شده به وسيله متخصصين مديريت مطابقت دارد.

2- تطبيق بين اصول مديريت و شرح وظايف مديران به صورت عملکرد در همه زمينه هاي يازده گانه اصول مديريت آموزشي يکسان نميباشد.

3- عملکرد مديران با شرح وظايف تدوين شده به وسيله شوراي عالي آموزش و پرورش مطابقت دارد.

وي از 7 منطقه تهران، 14 دبيرستان را به صورت تصادفي انتخاب نموده و از بين دبيرستان ها 1400 نفر را به صورت تصادفي انتخاب کرده است.

ابزار وي در تحقيق، عبارت بوده اند از 2 پرسشنامه تحت عناوين اصول مديريت و وظايف سازماني که در بين دبيران انتخاب شده، توزيع نموده است. از مجموع 140 پرسشنامه مربوط به اصول مديريت آموزشي، 110 پرسشنامه و از تعداد 140 پرسشنامه مربوط به وظايف سازماني 107 پرسشنامه، پس از تکميل به دست محقق رسيده است.

محقق پس از طبقه بندي داده ها و اطلاعات جمع آوري شده ، با استفاده از شاخص‌هاي آمار توصيفي، درصد گيري و آزمون مجذور کا (X2) ، نتايج مورد نظر در تحقيق را به دست آورده است.

نتايج به دست آمده توسط محقق به شرح زيرند:

16% از مديران دبيرستان هاي مورد مطالعه مطابق نظرات دبيران مدارس خود، از اصول علم مديريت آموزشي آگاهي دارند و آن را در عمل به کار مي برند و 84% بقيه از اصول اين علم، آگاهي ندارند.

از طرف ديگر نتايج حاصله نشان ميدهد که فقط 15% از مديران دبيرستان هاي مورد مطالعه برابر نظرات دبيران مدارس خود، از وظايف تدوين شده به وسيله شوراي عالي آموزش و پرورش آگاهي دارند و آن را در عمل به کار مي برند و 85% بقيه، از شرح وظايف سازماني خويش آگاه نيستند و آن را در عمل به کار نمي برند.

همچنانکه در نتيجه گيري تحقيق آقاي کاظمي مشاهده ميشود طبق نظرات دبيران، فقط 16% از مديران، از اصول علم مديريت آموزشي اطلاع دارند و 15% از مديران از وظايف سازماني تدوين شده به وسيله شوراي عالي آموزش و پرورش آگاهي دارند، که به نظر مي رسد، درصد ها بسيار پايين هستند و لازم است که مديران خيلي بيش از اين حدود، از اصول علم مديريت و وظايف سازماني خوشي، مطلع باشند.

البته با توجه به اينکه هميشه، دانستن مطلبي دليل بر عمل کردن به آن مطلب نيست شايد بتوان گفت که چون دبيران بر اساس عملکرد مديران نظر داده اند، احتمال دارد دقيقاً از ميزان اطلاعات و آگاهي مديران با خبر نباشند. اما از طرف ديگر، يکي از دلايل عمل نکردن مديران به برخي از وظايف خويش، مي توانند ناشي از بي اطلاعي از اصول باشد، هر چند که عمل نکردن مديران به وظايف خويش، مي تواند ناشي از علل ديگري نيز باشد. به هر حال به طور کلي، اين آمار نشانگر آن است که مديران مورد نظر، از جهت داشتن اطلاعات اصول مديريت و وظايف سازماني ضعيف بوده و در اين زمينه ها، نياز به آموزش دارند.

محقق ديگري به نام جعفر جمالي در تحقيقي تحت عنوان «مقايسه روش مديريت مديران مدارسي که دوره هاي آموزشي را ديده اند با مديراني که اين دوره نديده اند»[[2]](#footnote-2) در ابتدا 3 فرضيه را ارائه نموده است:

1- مديراني که دوره آموزش ضمن خدمت را طي کرده اند، داراي عملکرد بهتري نسبت به مديراني که اين دوره ها را طي نکرده اند، هستند.

2- جو مدارسي که مديران آنها دوره هاي آموزشي مديريت را ديده اند، بهتر از جو مدارسي است که مديران آنها دوره هاي آموزشي مديريت را نديده اند.

3- روابط انساني بين مديران و معلم هاي واحد هاي آموزشي که مديران آموزش ديده دارند، مطلوب تر از روابط بين مديران و معلماني است که مديران آنها، آموزش نديده اند.

سپس، محقق، به منظور آزمون فرضيه هاي تدوين شده، به دفتر آموزش ضمن خدمت اداره کل آموزش و پرورش مراجعه نموده است و اسامي 84 مدير از مدارس راهنمايي و دبيرستان هايي را که در سال 64-63 آموزش ضمن خدمت مديريت آموزشي را با موفقيت طي کرده بودند، را دريافت ميکند.

وي ابتدا به صورت تصادفي 30 مدير را از بين 84 مدير انتخاب ميکند ولي متاسفانه اطلاع حاصل ميکند که اکثريت آنها در آن زمان به کاري غير از مديريت اشتغال داشته اند.

لذا اجباراً به تمام مناطقي که مديران مذکور از آن مناطق معرفي شده بودند مراجعه ميکند و در مي يابد که 31 نفر از اين تعداد به مديريت مشغول ميباشند وي پس از مراجعه به مدارس مديران مذکور 50 نفر از دبيران هر مدرسه را به صورت تصادفي انتخاب نموده و به آنها پرسشنامه ميدهد.

سپس به منظور مقايسه دقيق، به نسبت مديران دوره ديده شاغل در هر منطقه، از مديران دوره نديده با همان شرايط و موقعيت و سابقه خدمت به طور تصادفي انتخاب نموده و از مدارس اين مديران نيز به 5 نفر به صورت تصادفي پرسشنامه ميدهد.

ابزار وي، پرسشنامه اي مشتمل بر 47 سوال بوده است که از تعداد 155 پرسشنامه توزيع شده در مدارس مديران دوره ديده 138 پرسشنامه و از 155 پرسشنامه توزيع شده در مدارس مديران دوره نديده 121 پرسشنامه به دست محقق ميرسد. محقق پس از جمع آوري داده ها با استفاده از شاخص هاي آمار توصيفي، درصد گيري و آزمون مجذور کا، نتايج مورد نظر را به دست مي آورد. نتايج به دست آمده توسط محقق به شرح زيرند:

14/52 درصد از معلمان مدارس مديران آموزش ديده، مطلوبيت عملکرد مديرانشان را در زمينه برنامه ريزي، سازماندهي و انگيزش، مورد تاييد قرار داده اند. در حاليکه 78/44 درصد از معلمان مدارس مديران آموزش نديده مطلوبيت عملکرد مديرانشان را در موارد فوق مورد تاييد قرار داده اند.

از نظر کنترل، تفاوت معني داري بين پاسخ هاي دو گروه مشاهده نمي شود و به احتمال قوي ميتوان گفت که پاسخ هاي هر دو گروه در اين زمينه، بيش از حد محافظه کارانه به نظر ميرسد.

نتايج حاصله از اين پژوهش نشاميدهد که 44/51 درصد از معلمان مدارس مديران آموزش ديده و 29/50 درصد از معلمان مدارس مديران آموزش نديده، کنترل امور مدرسه هايشان را توسط مديرانشان مورد تاييد قرار داده اند و تفاوت محسوسي دراين مورد، مشاهده نميشود. يعني اينکه ميتوان گفت آموزش در زمينه کنترل موثر نبوده و يا پاسخ هاي محافظه کارانه معلمان دو گروه، باعث شده است که اين تفاوت مشهود نباشد.

نتايج حاصله از اين پژوهش در مورد ايجاد روحيه توسط مديران مدارس هر دو گروه نشانگر آن است که 48/58 درصد از معلمان مدارس مديران آموزش ديده و 54/43 درصد از معلمان مدارس مديران آموزش نديده، مطلوبيت فعاليت هاي مديرانشان را در اين زمينه مورد تاييد قرار داده اند.

بنابراين ميتوان گفت که روحيه معلمان در مدارس آموزش ديده، مطلوب تر از روحيه معلمان در مدارس مديران آموزش نديده بود و از سويي ديگر نتايج تحقيق در زمينه روابط انساني نشانگر اين است که 25/53 درصد از معلمان مدارس مديران آموزش ديده و 59/48 درصد از معلمان مديران آموزش نديده مطلوبيت روابط انساني موجود در مدرسه هايشان را مورد تاييد قرار داده اند.

همچنانکه ملاحظه ميشود، در قسمتي از پايان نامه آقاي جمالي مي خوانيم «به منظور مقايسه دقيق، به نسبت مديران دوره ديده شاغل در هر منطقه، از مديران دوره نديده با همان شرايط و موقعيت و سابقه خدمت به طور تصادفي انتخاب گرديد و همانند گروه دوره ديده از مدارس اين مديران نيز 50 نفر به صورت تصادفي انتخاب و به پرسشنامه ها پاسخ دادند.

و بيان اين مطلب بدان معني است که محقق سعي داشته که شرايط مساوي بين دو گروه از مديران (آموزش ديده و آموزش نديده)را در نظر داشته باشد و رعايت اين تساوي را در مورد سابقه خدمت در نظر داشته است.

اما به نظر ميرسد که ايجاد شرايط کاملاً مساوي بين دو گروه از مديران، کار بسيار دشواري است. به دليل آنکه به طور مثال « دارا بودن استعداد ذاتي مديريت براي مدير، بسيار مهم است، يعني آنکه مي توانيم به استعداد ذاتي مديريت به عنوان يکي ازعوامل موفقيت مدير اشاره نماييم.»

آيا محقق توانسته است اين بعد را در شرايط تساوي موقعيت دو گروه از مديران در نظر بگيرد؟

براي محقق چگونه مقدور بوده است که استعداد ذاتي دو گروه از مديران را تشخيص دهد؟

البته گذشته از مورد ذکر شده، مشاهده ميشود که به استثناي مورد کنترل، در بقيه موارد، مطلوبيت عملکرد مديران آموزش ديده، بيش از مديران آموزش نديده بوده است و اين امر، نشانگر تاثير مثبت آموزش بر اجراي مديريت صحيح ميباشد.

فصل سوم

مباني نظري و تئوريک موضوع

**سير تحول مديريت**

سابقه مديريت به هزاران سال پيش و قدمت تاريخي بشري مربوط مي شود ايرانيان، مصريان، روميان، چينيان و سايرين داراي پيشينه هايي در مورد چگونگي اداره واحد هاي اداري، تجاري، نظامي و آموزشي خود بودند. به عنوان مثال لشکر کشي پانصد هزار نفري خشايار به مقدونيه و لشکر کشي اسکندر به آسيا و ايران بدون نوعي تقسيم کار و مديريت ممکن نبوده است. و يا ساختن اهرام ثلاثه مصر بدون نوع سازماندهي، هماهنگي، برنامه ريزي و کنترل غير ممکن بوده است.[[3]](#footnote-3)

موارد زيادي از اين قبيل کارها در تاريخ بشري وجود دارد که نشانه بکارگيري برخي از اصول مديريت در زمان هاي قديم ميباشد و نمي توان جايگاه تاريخي مشخصي را براي تئوري ها و عمليات مديريت نشان داد. در کشور ما به دليل قدمت تاريخي آن، چنين مواردي ممکن است بيش از ساير کشور ها باشد که بحث در مورد آنها از مقوله اين رساله خارج است.

برخي از مفاهيم و اصول مديريت نيز به وسيله دانشمندان ايام قديم مطرح شده است. به عنوان مثال سقراط وظايف مدير خوب را بررسي ميکند و بيان ميدارد که مدير بايد حسن نيت کارکنان را جلب کند و چنانکه علاقه همگان جلب کرد و همکاري آسان شود. [[4]](#footnote-4)

فارابي نيز با عنوان نمودن صفات برجسته مديران و رهبران، مطرح ميکند که در انجام کارها بايد سلسله مراتب رعايت گردد و رهبر بايد داراي هوش زياد، حافظه قوي و نيروي بيان باشد و عاشق عدالت و صداقت بوده و در انجام کارها استوار باشد.

غزالي نيز در همين زمينه داشتن ويژگي هاي عدالت، هوش، شکيبايي و فروتني را براي رهبران لازم مي داند و معتقد است که رهبران بايد از صفات رشک، غضب، تنگ چشمي و بد انديشي احتراز کنند.[[5]](#footnote-5)

علاوه بر اينها دانشمندان زيادي در مورد مديريت داراي نظرات و تاليفاتي بوده اند که هر کدام به نوبه خود سهمي در گسترش اين علم داشته اند که بحث در مورد آنها نياز به رساله اي مستقل دارد.

**نظريه هاي کلاسيک مديريت:**

هر چند سابقه مديريت به هزاران سال پيش و به وجود آمدن اولين تمدن هاي بشري مربوط مي گردد، با اين حال سابقه مديريت به عنوان يک علم سازمان يافته به اوايل قرن بيستم برمي گردد، و شامل تئوري هاي کلاسيک مديريت ميشود، که عبارتند از: نظريه مديريت علمي، نظريه مديريت اداري (اصول گرايان) و نظريه بوروکراسي.

**نظريه مديريت علمي:**

در اوايل قرن نوزدهم «فردريک وينسلو تيلور» با همکاري عده اي از دانشمندان سعي نمودند تلاش هاي مديريتي را با استفاده از تکنيک هاي فني و بکارگيري روش هاي مهندسي در «طراحي شغل» علمي تر سازند.

هدف اوليه اين گروه را ميتوان استفاده موثر از نيروي کار و افزايش کارآيي قلمداد نمود. خود تيلور در اين زمينه بيان مي دارد «هدف اصلي مديريت بايد به دست آوردن بيشترين نيک فرجامي براي کارفرما همراه با بيشترين نيک فرجامي براي هر يک از کارکنان باشد و اين کار ميتواند تنها از طريق بزرگترين بهره دهي ممکن کارکنان و ماشين آلات يک سازمان پديد آيد.» اصولي را که تيلور بهعنوان اصول مديريت علمي مطرح نموده و مديران را به توجه به آنها فرا مي خواند عبارتند از:[[6]](#footnote-6)

1) مديران بايد نخست براي هر بخشي از کار يک انسان، دانشي پديد آورند که جاي روش هاي کهنه «سرانگشتي» را خواهد گرفت.

2) آنها بايد کارگران را به روش علمي انتخاب کنند، به آنها کار بياموزند و آنها را آموزش داده و بپرورانند.

3)آنها بايد با کارگران همکاري کنند تا اطمينان بيابند که همه کارها بر پايه اصولي که از دانش نو پديد آمده است به انجام برسند.

4) ميان مديريت و کارگران بايد به تقريب، يک تقسيم عادلانه و برابر کار و مسئوليت وجود داشته باشد.

**نظريه مديريت اداري (اصول گرايان)**

هنري فايول، صنعت گر فرانسوي يکي ديگر از نظريه پردازان کلاسيک مديريت بود که فعاليت هاي سازمان را در شش دسته فني، بازرگاني، ايمني، حسابداري، مالي و وظايف مديريتي طبقه بندي نمود و وظايف مديريتي را در قالب برنامه ريزي، سازماندهي، فرماندهي، هماهنگي و کنترل مطرح نمود. او همچنين اصولي را که در اثر تجربه به آنها دست يافته بود و براي تقويت پيکره سازمان، آنها را لازم و ضروري مي دانست، به صورت اصول چهارده گانه مديريت بيان نمود که عبارتند از: تقسيم کار، اختيار، انضباط، وحدت فرماندهي، وحدت مديريت، وابستگي منافع فردي به اهداف کلي سازمان، جبران خدمات کارکنان، سلسله مراتب، نظم، عدالت، ثبات، ابتکار عمل، تمرکز و احساس يگانگي.[[7]](#footnote-7)

**نظريه بوروکراسي**

«ماکس وبر» جامعه شناس آلماني که تقريباً همزمان با تيلور و فايول زندگي ميکرد، نظريه پرداز ديگر مکتب کلاسيک مديريت بود که مفاهيم بوروکراسي را مطرح نموده و بر اساس آن يک سلسله راهنمايي هاي عقلائي را براي ايجاد ساختار مناسب سازماني پيشنهاد نمود. ماکس وبر با ارائه فهرستي از ويژگي هاي مديريت بوروکراتيک سعي در ارائه يک الگوي ايده آل براي سازمانها داشت.

**مزايا و محدوديت هاي عمده تئوري هاي کلاسيک مديريت.**

**الف) مزايا:**

1) منجر به يافته هايي شدند که براي توسعه تئوري هاي مديريت مفيد بودند.

2) فرآيند ها، وظايف و مهارت هاي کليدي مديريت را که امروزه هم شناخته شده هستند، مشخص و تعريف نمودند.

3) توجه به مديريت به عنوان يک رشته معتبر علمي را رواج دادند.

**ب) محدوديت ها:**

1) بيشتر در مورد سازمان هاي ساده و ثابت مناسب هستند و درباره سازمان هاي پيچيده و پويا کارايي چنداني ندارد.

2) اغلب رويه هاي جهان شمولي را تجويز ميکردند که در برخي موقعيت ها مناسب نبودند.

3) به انساني به جاي آنکه به عنوان يک منبع و يک موجود ارزشمند بنگرند، بيشتر به عنوان يک ابزار مي نگريستند.

**مکتب روابط انساني**

نهضت روابط انساني از مطالعات هاثورن آغاز شد. بر خلاف تئوري هاي کلاسيک مديريت که يک رابطه «محرک-پاسخ» ساده اي را در صحنه کار فرض مي کردند که در آن طراحي صريح مشاغل و مشوق هاي مناسب سبب ميگرديد که کارگران همانگونه که از آنها خواسته شده است کار کنند و در نتيجه بازدهي را افزايش دهند. تئوري روابط انساني فرآيند پيچيده اي را پيشنهاد ميکند که در آن کارگران به متغيرهاي اجتماعي همچون احساسات، وضعيت متقابل افراد در صحنه کار و گروه هاي کاري بيشتر از متغيرهاي فيزيکي پاسخ ميدهند. يک فرضيه مکتب روابط انساني اين بود که اگر مديريت به کارکنان و گروه هاي کاري توجه بيشتري داشته باشد سبب رضايت آنها شده و در نتيجه منجر به عملکرد بهتري خواهد شد. التون مايو، ابراهام مزلو و مک کريکور از جمله کساني بودند که سهم عمده اي در اين مکتب داشتند.

**تئوري مقداري مديريت (علم مديريت)**

تئوري علم مديريت در اواخر جنگ جهاني دوم توسعه يافت و در ابتدا به وسيله نظاميان در هنگام حرکت تجهيزات و جابجايي نيروها مورد استفاده قرار گرفت. هدف اين تئوري استفاده از تکنيک هاي فني، آماري و رياضي براي حل مسائل عملياتي برنامه ريزي و کنترل و همچنين کمک به مديريت در امر تصميم گيري است، اختراع کامپيوتر و همچنين گسترش کاربرد هاي آن سبب رشد بيشتر علم مديريت گرديد.

**نگرش سيستمي- مديريت نظام گرا**

در نگرش سيستمي سازمان به عنوان يک سيستم باز در نظر گرفته ميشود که از پنج جز اصلي (داده- ستاد- فرآيند- باز خور و محيط) تشکيل گرديده است. اين نوع نگرش همچنين بهترين وسيله وحدت بخشيدن به مفاهيم و تئوري هاي گوناگون مديريت به منظور دستيابي به يک نظريه جامع است. در نگرش سيستمي سازمان بهعنوان يک کل، نگريسته ميشود که براي شناخت و درک آن، شناخت اجزا و عناصر تشکيل دهنده آن و همچنين روابط و کنش هاي متقابل ميان اجزا آن ضروري است. خاصيت کل به اين امر اشاره دارد که هميشه يک کل بزرگتر از مجموع اجزا آن است.

اين خاصيت اين پيام مهم را براي مديران دارد که در آن به نياز به همکاري با يکديگر جهت دستيابي به اهداف کلي تاکيد شده است. خاصيت خرده سيستم ها و روابط ميان آنها اين مفهوم را براي سازمان در بر دارد که تغيير در هر بخشي از سامان در ساير بخش ها و همچنين کل سازمان تاثير خواهد گذاشت و بالاخره مفهوم سيستم باز اين مسئله را به مديران گوشزد ميکند که بايستي همواره به اهميت محيط و عوامل تشکيل دهنده آن توجه نموده و تاثيرات آنها را بر روي سازمان شناسايي نموده و مد نظر قرار دهند. .

**مديريت اقتضايي**

حرکت به سوي سيستم هاي باز باعث مطرح شدن ديدگاه «طراحي موقعيتي يا اقتضائي» شد. اين ديدگاه را به طور خلاصه ميتوان بدين گونه بيان کرد که محيط هاي گوناگون، نيازمند روابط سازماني متفاوتي هستند تا از اين طريق بيشترين کارايي حاصل آيد. بر اين اساس ديگر «تنها يک بهترين راه» وجود ندارد.

 خواه آن راه مورد نظر به شيوه کلاسيک تعيين شود، خواه بر مبناي نظريات رفتاري. [[8]](#footnote-8)

تئوري اقتضائي بيان مي دارد که مناسب ترين رفتار مدير در هر موقعيتي بستگي به ويژگي ها و شرايط آن موقعيت دارد. مديران بايستي از تمام تئوري ها اعم از تئوري هاي رفتاري، کلاسيک، روش هاي مقداري و همچنين نگرش سيستمي آگاهي داشته و در هر وضعيتي با توجه به ويژگي هاي آن وضعيت از هر کدام از تئوري ها به نحو مطلوب استفاده نمايند.

**تاثير تئوري هاي مديريت بر مديريت آموزشي:**

تئوري ها و مکاتب مديريت هر کدام به نوبه خود تاثيراتي را بر روي مديريت آموزشي داشتند. نهضت مديريت علمي علاوه بر موسسات صنعتي و کارخانه ها در نظام هاي آموزشي نيز موثر واقع شد. دوره اي از تاريخ مديريت آموزش و پرورش کشور ايالات متحده به نام عصر پرستش کارايي معروف است که طي آن هواداران مديريت علمي به کاربرد اصول آن در نظام هاي آموزشي همت گماشتند.[[9]](#footnote-9) تعيين دقيق وظايف، مسئوليت ها، ابزار و روش هاي انجام کار و همچنين نظارت، سنجش و ارزشيابي دقيق در سازمان ها از جمله سازمان هاي آموزشي را مي توان به عنوان تاثيرات مديريت علمي برشمرد. نظريه مديريت اداري نيز بر مديريت آموزشي اثر گذاشته است. جوانب رسمي سازمان نظام آموزشي نظير اهداف، خط مشي ها، سلسله مراتب، اختيار، تمرکز و عدم تمرکز و ... عمدتاً به مفاهيم و اصول نظريه فوق اشاره دارند.[[10]](#footnote-10)

مفاهيم و اصول نظريه روابط انساني نيز بيشترين تاثير را در مديريت آموزشي داشته است. با توجه به ماهيت کار آموزش و پرورش اصول و مفاهيم اين نظريه شايد بيش از هر سازماني در محيط هاي آموزشي زمينه پذيرش داشت. در پرتو رهنمودهاي اين تئوري شناخت جديدي نسبت به پيچيدگي هاي روابط انساني پديد آمد و آموزش مهارت هاي انساني در سازمان ها، بالاخص سازمان هاي آموزشي رواج يافت. در نظام آموزشي که قبل از به وجود آمدن اين نظريه بر اساس اصول نظريه هاي کلاسيک اداره مي شدند. با مطرح شدن اين نظريه، ضرورت توجه به کيفيت روابط انساني محسوس گرديد و بسته به ميزان توسعه يافتگي فرهنگي و آموزشي کشور ها، اصول روابط انساني جايگاهي در آموزش مديران و کاربردي در عملکرد آنان پيدا کرد.[[11]](#footnote-11)

نظريه سيستم ها نيز مديريت آموزشي را تحت تاثير قرار داده است. اين نظريه سبب گرديده که نظام هاي آموزشي به عنوان نظام هاي اجتماعي که اجزاي اصلي آن را افراد انساني تشکيل مي دهند در نظر گرفته شوند. سيستم اجتماعي مجموعه معيني است از اجزا و فعاليت هايي که در کنش و واکنش متقابل با همديگر موجوديت اجتماعي واحدي را تشکيل مي دهند. توجه به نظام هاي آموزشي «مدارس» به عنوان يک سيستم اجتماعي به مديران آموزشي اين امکان را ميدهد که از يک سو به اجزاي تشکيل دهنده سيستم و ويژگي هاي هر يک از آنها و روابط متقابل آنها توجه نموده و از سوي ديگر ارتباط اين اجزا را با کل سيستم مد نظر قرار دهند و همچنين تاثير عوامل گوناگون محيطي بر روي سيستم را بشناسند و اقدامات لازم را پيش بيني کنند. تجسم سازمان هاي آموزشي به عنوان سيستم هاي اجتماعي همچنين توجه بيشتر به اجزاي اصلي تشکيل دهنده آنها يعني افراد انسان را ياد آوري نموده و توجه به پيچيدگي هاي رواني و رفتاري آنها را مد نظر قرار ميدهد.

نظام آموزشي، به عنوان يک سيستم اجتماعي، به منظور انجام ماموريت رسمي خود (آموزش و پرورش) منابع مورد نياز خود را به صورت درونداد از جامعه مي گيرد و سپس از طريق يک سلسله فرا کردهاي پيچيده اي که مستلزم به کارگيري ساختار سازماني، افراد، تکنولوژي و ايفاي وظايف معيني است دانش آموزان را آموزش و پرورش مي دهد و بالاخره نتيجه کار (برونداد) خود را به صورت افرادي که صلاحيت و شايستگي پيدا کرده اند تحويل جامعه مي دهد.

 نظام آموزش و پرورش رسمي و سازمان مدرسه به عنوان سيستم اجتماعي در شکل هاي صفحات بعد نشان داده شده است.[[12]](#footnote-12)

«سازمان مدرسه به عنوان يک سيستم اجتماعي اقتباس از هوي و ميسکل»

« نظام آموزش و پرورش رسمي، اقتباس از رابرت اون»

**تعاريف مديريت و مديريت آموزشي:**

انديشمندان و صاحب نظران مديريت تعارف متعددي از مديريت ارائه داده اند. به عنوان نمونه برخي از تعاريف مورد بررسي قرار مي گيرند. برخي از صاحب نظران، مديريت را انجام دادن کار با ديگران تعريف مي کنند. دانشمند ديگري مديريت را اينگونه تعريف ميکند: «مديريت فرآيند بکارگيري منابع انساني و مادي از طريق انجام وظايف، برنامه ريزي، سازماندهي، رهبري و کنترل براي رسيدن به اهداف معين است.» کونتز و اودانل مديريت را به صورت «فرآيند طراحي و پايا نگهداشتن محيطي که در آن افراد از راه همکاري و به گونه گروهي ميتوانند ماموريت ها و اهداف برگزيده را به اجرا درآورند.» تعريف ميکنند.[[13]](#footnote-13)

به گونه کلي و در يک تعريف جامع، مديريت را ميتوان اين گونه تعريف کرد. « مديريت فرآيند بکارگيري موثر و کارآمد منابع مادي و انساني در برنامه ريزي، سازماندهي، بسيج منابع و امکانات، هدايت و کنترل است که براي دستيابي به اهداف سازماني و بر اساس نظام ارزشي مورد قبول صورت مي پذيرد. [[14]](#footnote-14)

از مديريت و رهبري آموزشي نيز تعاريف مختلفي ارائه شده است. مديريت آموزشي گاهي مترادف با مديريت و به معناي اعم تعريف ميشود. در اين صورت عبارت است از برنامه ريزي، سازماندهي، هدايت و کنترل کليه امور مربوط به آموزش و پرورش. با اين وجود مديريت آموزشي غالباً به معني اخص مورد نظر است. يعني مديريت آن بخش از سازمان هاي آموزشي که مستقيماً با امر آموزش و پرورش و يادگيري مرتبط ميباشند. در معناي اخير فعاليت هاي صف سازمان هاي آموزشي مد نظر هستند. [[15]](#footnote-15)

از تعاريف فوق ميتوان نتيجه گرفت که مديريت آموزشي امري جدا از مديريت در مفهوم عام آن نيست. آنچه که بايستي مد نظر قرار گيرد ويژگي هاي منحصر به فرد سازمان هاي اموزشي است که به مديريت آموزشي علاوه بر مديريت در مفهوم عام آن محتواي خاصي مي بخشد و مديران آموزشي بايد همواره آنها را مد نظر قرار دهند. مديران آموزشي نيز براي رسيدن به اهداف آموزشي به ناچار انجام وظايف مديريتي در قالب برنامه ريزي، سازماندهي، تامين و بکارگيري منابع انساني، هدايت و رهبري و کنترل را به عهده دارند.

**ويژگي هاي منحصر به فرد مديريت آموزشي**

با اينکه وجوه مشترک بسياري بين مديريت آموزشي و مديريت در مفهوم عام آن وجود دارد و اين مزيت سبب استفاده از يافته هاي علمي مديريت در امر مديريت آموزشي ميگردد. با اين حال لازم است ويژگي هاي منحصر به فرد سازمان هاي آموزشي و به تبع آن مديريت آموزشي مورد شناسايي قرار گرفته و براي عملکرد بهتر و موثر تر مورد توجه قرار گيرند. با توجه به اهميت اين ويژگي ها برخي از آنها در اينجا بر مي شماريم.

1- اولين ويژگي عبارت از اين است که خدمات نظام آموزشي از اهميت اجتماعي فراواني برخوردار است و عملکرد ساير موسسات در دراز مدت مستقيماً وابسته به عملکرد نظام آموزشي است. به همين خاطر جامعه نيز از نظر تخصيص منابع مادي و انساني اولويت خاصي براي آن قائل است. از سوي ديگر در معرض ديد و قضاوت افکار عمومي قرار داشته و جامعه و مردم نسبت به عملکرد آن حساسيت زيادي دارند. از اين رو مديران آموزشي بايد به افکار عمومي و واکنش مردم توجه کافي بنمايند.

2- پيچيدگي، ظرافت و حساسيت وظيفه در سازمان هاي آموزشي و پيچيدگي مسائل انساني و رواني در امر تدريس و يادگيري، نزديکي روابط ميان معلمان، دانش آموزان و ساير دست اندر کاران رامي طلبد. مديران آموزشي بايد از پيچيدگي و حساسيت وظايف معلمان آگاه بوده و در ايجاد روابط تسهيل کننده آموزشي تلاش نمايد.

3- سر و کار داشتن با معلمان و مربياني که اکثراً و يا حتي تماماً داراي تخصص و صلاحيت هاي حرفه اي بوده و از بلوغ و آمادگي شغلي بالايي برخوردارند. از ويژگي هاي ديگر سازمان هاي آموزشي است. به نظر ميرسد هر چقدر آگاهي هاي حرفه اي و تعهد به ارزش هاي شغلي بيشتر باشد به همان اندازه نياز به اعمال مقررات اداري کمتري خواهد بود. لذا مديران آموزشي بايد به اين مسئله توجه نموده و به نظرات و شخصيت معلمان توجه کافي بنمايند.

4- دشواري ارزشيابي در سازمان هاي آموزشي يکي ديگر از اين ويژگي هاست. ارزشيابي از کار آموزش و نتايج آن هر چند از ابزارهاي نيز استفاده ميشود، نمي تواند به طور مثال مانند ارزشيابي ميزان توليد يک کارگاه با ميزان فروش و ... يک ارزشيابي عيني تر باشد. بنابراين ارزشيابي هاي آموزشي يکي از دشوار ترين وظايف مديران آموزشي است.[[16]](#footnote-16)

5- متمايز بودن ويژگي هاي اهداف سازمان هاي آموزشي با سازمان هاي ديگر نيز يکي ديگر از مسائلي است که بايد مورد توجه مديران آموزشي قرار گيرد. قابل تعريف نبودن اهداف آموزشي به صورت دقيق و بر اساس آمار و ارقام، متنوع بودن اهداف آموزشي و دراز مدت بودن بيشتر اهداف و ثمر دهي آنها در دراز مدت باعث ميشود که سازمان هاي آموزشي به طرز خاصي نگريسته شوند و متناسب با اين نوع اهداف منحصر به فرد برنامه ريزي شود.

6- و بالاخره ويژگي منحصر به فرد سازمان هاي آموزشي بالاخص مدارس، وجود فراگيران و دانش آموزان است. دانش آموزان از يک سو به عنوان اعضا سازمان محسوب ميشوند و از سوي ديگر به عنوان مراجعين مطرح ميگردند. اعضا سازمان معمولاً مي توانند نارضايتي خود را از طريق انتقاد، اعتراض و يا حتي به صورت ترک خدمت ابراز مي دارند.

اما دانش آموزان معمولاً نمي توانند به راحتي ترک تحصيل نموده و بعضاً نارضايتي خود را از طريق علم ستيزي و مسائلي از اين قبيل نشان ميدهد که گاهاً داراي اثرات نا مطلوبي است.

 لذا در مديريت آموزشي، مسائل دانش آموزان جايگاه ويژه اي دارد که ساير سازمان ها با چنين مسائلي سر و کار ندارند.

**مهارت هاي مورد نياز مديران:**

«رابرت کتز» به طور کلي سه نوع مهارت را براي اجراي فرآيند مديريت لازم و ضروري مي داند. اين سه نوع مهارت عبارتند از: مهارت فني، مهارت انساني و مهارت ادراکي.

**مهارت فني**: يعني توانايي بکار بردن دانش، روش، تکنيک ها و تجهيزات لازم براي انجام وظايف خاص که از طريق تجزيه، تحصيل و آموزش کسب ميشود.

**مهارت انساني**: به معني توانايي کار با مردم و به وسيله مردم است که شامل شناخت و درک انگيزش و بکار گرفتن رهبري است.

**مهارت ادراکي**: به معني توانايي درک پيچيدگي کل سازمان و جايگاه عمليات خود فرد در سازمان است. اين دانش به فرد اجازه ميدهد که مطابق اهداف کل سازمان عمل کند نه بر پايه اهداف و نيازهاي گروهي خويش.

ترکيبي از سه نوع مهارت، براي مديران در رده هاي مختلف سازمان لازم است. با پيشرفت فرد از سطح عملياتي به رده هاي بالاتر مديريت، ترکيب اين سه نوع مهارت فرق خواهد نمود. اين امر در شکل زير نشان داده شده است.

مهارت هاي لازم مديريت در سطوح مختلف سازماني

براي اثر بخشي بيشتر، هر چقدر فرد از سطوح پايين مديريت به سطوح بالاتر برود نياز به مهارت فني کمتري داشته و در مقابل به مهارت ادراکي بيشتري نياز خواهد داشت. در سطوح پايين، نياز به مهارت فني بيشتر است، زيرا از آنها خواسته ميشود زير دستان خود را آموزش دهند و سرپرستي کارکنان صفي را به عهده بگيرند. اما در عوض مديران رده هاي بالاتر نياز کمتري به نحوه انجام کارها در سطوح عملياتي دارند. ولي بايد بتوانند چگونگي ارتباط اين وظايف را در کسب اهداف کلي سازمان بشناسند.

با اينکه مهارت هاي لازم فني و ادراکي در رده هاي مختلف مديريت متفاوت است، ولي مهارت انساني تنها شاخص مشترکي است که در تمام رده ها از اهميت ويژه اي برخوردار است و نقش به سزايي دارد. مهارت انساني از سه جز اصلي درک رفتارگذشته، پيش بيني رفتار آينده و همچنين هدايت، کنترل و تغيير رفتار آينده تشکيل شده است.

صاحب نظران ديگري، مهارت ديگري را براي مديران لازم و ضروري مي داند و آن مهارت طراحي و حل مسئله است. مديران بايد توانايي حل مشکلات به شيوه اي که به سود سازمان باشد را داشته باشند و بتوانند علاوه بر اينکه مشکلات و مسائل را بشناسند و تجزيه و تحليل کنند، همچون يک مهندس طراح خوب، راه عملي مناسبي را براي حل آنها طراحي نمايند. مديران همچنين بايد قادر باشند عوامل محيطي را به دقت شناسايي کنندو اثرات آنها را بر روي سازمان شان بسنجند و از فرصت هاي بدست آمده به نحو مطلوب استفاده نموده و عواملي را که بر سر راه فرصت ها ايستادگي ميکنند، شناخته و آنها را از ميان بردارند.[[17]](#footnote-17) «کيمبل وايلز» از صاحب نظران معروف مديريت آموزشي با توجه به ويژگي هاي منحصر به فرد مديريت آموزشي بالاخص مديريت مدارس مهارت هاي مورد نياز مديران آموزشي را در پنج دسته به شرح زير تقسيم بندي ميکند:

1**- مهارت در رهبري**: مدير آموزشي بايد بتواند موجبات تشويق و دلگرمي کارکنان و در نتيجه زمينه بروز استعدادهاي نهفته کارکنان را فراهم آورد. ايجاد اهداف و مقاصد مشترک گروهي و ايجاد فرصت همکاري و مشاوره کارکنان از گام هاي اساسي در اين زمينه است. در اين راستا، مديران بايد مسئوليت تقويت روحي کارکنان و هدايت آنها در جهت کسب اهداف آموزشي را به عهده بگيرند.

2**- مهارت در استفاده از روابط انساني**: يکي از وظايف مديران آموزشي به وجود آوردن محيطي سالم، شادي بخش و روح افزا است. در اين راستا مديران بايد بتوانند در ارتباط با افراد، شخصيت آنها را محترم شمرده و نسبت به حل مشکلات آنها دلسوزي کافي به خرج دهند و همچنين بتوانند به آرا و نظرات افراد توجه کافي بنمايند و از اين طريق موجبات روابط انساني مطلوب را فراهم آورد.

3**- مهارت در برقراري روابط گروهي**: مدير آموزشي بايد قادر باشد شرايطي ايجاد نمايد که افراد با همکاري يکديگر امور محول را انجام دهند. هر گاه فرصت هاي فراواني براي هر يک از معلمان در انديشيدن و طرح ريزي براي کار و کوشش گروهي وجود داشته باشد، وسايل رشد و اعتلاي هيئت مدرسان مدرسه هم فراهم مي‌شود. يک قسمت اساسي در ايجاد روابط گروهي، کار سازمان دادن گروه هاي کاري و تبيين وظايف و نحوه ارتباط آن گروه ها است.

4**- مهارت در امور استخدامي**: بي توجهي در بکارگيري مناسب افراد با توجه به توانايي و استعدادهاي افراد، موجب محروم ساختن آموزشگاه از حداکثر استفاده از وجود افراد مي گردد. مدير آموزشي بايد پيوسته مراقب باشد که افراد در مشاغل و کارهايي که متناسب با استعداد و توانايي هاي افراد نيست بکار گرفته نشوند و اين امر مستلزم شناخت دقيق مديران از استعدادهاي زير دستانشان از يک سو و شناخت کامل از مشاغل موجود و صلاحيت هاي مورد نياز براي تصدي آنها از سوي ديگر است.

5**- مهارت در ارزشيابي**: مهارت در استفاده از روش هاي صحيح ارزشيابي، مدير مدرسه را قادر خواهد ساخت که به معلمان در گرفتن تصميمات لازم ياري کنند. درا ين راستا، مديران بايستي اهداف و مقاصد آموزشي را براي افراد بيان نموده و موازين و ضابطه هاي تعيين ميزان پيشرفت را مشخص نمايند. مدير بايد قادر باشد از ارزشيابي به عنوان يک وسيله بهبود و پيشرفت کار استفاده نمايد، نه بعنوان وسيله مچ گيري و اعمال فشار، مدير همچنين بايد بتواند تا حد ممکن از تاثير پيش داوري ها، اغراض شخصي و ظاهر افراد در امر ارزشيابي بکاهد و در نهايت صداقت و بي نظري ارزشيابي نموده و از نتايج ارزشيابي نيز به عنوان وسيله اي براي تصحيح خطا ها، سنجش ميزان پيشرفت افراد و همچنين به عنوان يک وسيله انگيزشي مثبت استفاده نمايد. [[18]](#footnote-18)

**عوامل موثر در موفقيت مديران:**

براي موفقيت و اثر بخش بودن مدير، توانايي هاي ذاتي و اکتسابي معيني لازم است. مدير موثر بايد از توانايي ها و مهارت هاي فني، انساني، ادراکي و طراحي و حل مسئله برخوردار باشد و همچنين داراي نگرش ها و انگيزه هاي معيني باشد . طبيعي است که پاداش هاي سازماني و جو حاکم بر سازمان برانگيزه ها و نگرش وي اثر مي گذارد.

عامل ديگر موفقيت يک مدير تطابق توانايي هاي فرد و دانش و آموخته هاي وي با شغل انتخابي اوست. هر چقدر اين تطابق بيشتر باشد امکان موفقيت فزون تر خواهد بود. همچنين ميزان همکاري زير دستان و مافوق ها نيز در موفقيت يک مدير نقش اساسي دارند. زيرا مديريت در خلاء انجام نمي گيرد و قدرت مقام ذاتي در پست نيست.

عامل ديگري که در موفقيت يک مديري مي تواند موثر باشد، رويدادهاي پيش بيني نشده، شانس و اقبال و امدادهاي غيبي است. زيرا همواره توانايي هاي فرد نيست که برايش موفقيت را به همراه مي آورد بلکه ممکن است حوادثي رخ ميدهد که امکان موفقيت و رشد و ترقي فرد را بيش از آنچه فکر مي کرد فراهم نمايد و يا اينکه اتفاقي بيفتد که موقعيت و موفقيت فرد را به خطر اندازد.

نا گفته نماند که بررسي ميزان موفقيت و موثر بودن هر مديري، بر اساس ديدگاه ها و معيارهاي سازماني صورت مي پذيرد. نمودار صفحه بعد عوامل موثر در موفقيت مدير را نشان ميدهد. [[19]](#footnote-19)

**ارزشيابي اثر بخشي و کارآمدي مديران:**

ارزشيابي اثر بخشي و کارآمدي مديران يک امر مهم و ضروري است و تصميمات عمده ديگري همچون اينکه چه کساني شايسته ارتقا هستند و يا چه اقدامي براي اثر بخشي مديران بايد انجام شود و يا اينکه کوشش هاي بهبود مديريت تا چه حد صحيح بوده و مديران تا چه حد ميتوانند به طور موثر برنامه ريزي کنند. سازماندهي نمايند، زير دستان خودشان را هدايت و رهبري نموده و نظارت مثمر ثمري داشته باشند، مستلزم اندازه گيري و سنجش اثر بخشي و کارآمدي مديران است. در اين ارزيابي بايد توجه نمود که ارزشيابي بر اساس ميزان دستيابي به اهداف هر چند که مهم و ضروري است، اما کافي به نظر نميرسد. زيرا همانگونه که در بررسي عوامل موثر در موفقيت مديران نيز مطرح گرديد عوامل ديگري غير از توانايي هاي فردي مدير همچون بخت و اقبال و رويدادهاي پيش بيني نشده و ساير عواملي از اين قبيل سبب موفقيت مدير شده و در نتيجه در مواردي، مديري که مدير موثر و توانمندي نبوده، به عنوان مدير اثر بخش و موفق شناخته ميشود. لذا بايد از روش ها و مکانيزم هاي ديگري نيز در کنار استفاده از روش ارزشيابي بر اساس ميزان دستيابي به اهداف سازماني، در ارزيابي اثر بخشي و کارآمدي مديران بهره جست. «کونتز» و «اودانل» از صاحب نظران معروف مديريت، روش «ارزيابي مديران در جايگاه مديريت» را به عنوان تکميل کننده روش ارزيابي بر مبناي اهداف مطرح نموده و در آن نحوه انجام اصول و وظايف مديريت به وسيله مديران را مورد تاکيد قرار ميدهند و بر اين باورند که اين اصول مي توانند نشانه هاي روشني در اختيار ارزياب قرار دهند که بتوانند نحوه انجام وظايف مديريتي را اندازه گيري کند و بي گمان مشخص تر و کاربردي تر از معيارهاي گسترده اي همچون هوش، داوري، تعهد، همکاري و وفاداري هستند. آنها همچنين معتقدند که اين اصول دست کم توجه را به سوي آنچه که انظار ميرود مديران به عنوان يک مدير بايد انجام دهند جلب ميکنند و هنگامي که در کنار ارزشيابي عملکرد طرح ها و هدف ها بکار برده شوند، مي توانند نقاط ضعف و کاستي هاي بسياري از نظام هاي ارزيابي مديريت را رفع کنند.[[20]](#footnote-20)

از ديدگاه ديگري اثر بخشي و کارآمدي مديران با سه رويکرد قابل تعريف بوده و متناسب با هر کدام از آنها قابل اندازه گيري و ارزيابي است.

1- ارزيابي عملکرد سازمان و نتيجه کار مدير که با تعيين ميزان تحقق اهداف واحدهاي مختلف سازماني يا مجموعه سازمان با شاخص هاي متناسب با آن سازمان و اهداف آن قابل اندازه گيري است.

2- فرآيند اعمال مديريت و آن عبارت است از اقدامات و تدابيري که باعث عملکرد بهتر سازمان يا واحدهاي تابعه گرديده که البته ارزيابي و اندازه گيري اين فرآيند به سادگي معيارهاي عملکردي نيست، ولي با مشاهده فرآيند اقدامات مزبور ميتوان اثر بخشي مديران را ارزيابي نمود.

3- ويژگي هاي شخصي مدير که معمولاً با معيارهاي نظير ميزان تحصيلات، تجربه کاري، مهارت هاي حرفه اي و ... قابل اندازه گيري است.

بر حسب اينکه کدام يک از سه معيار فوق ملاک ارزيابي اثر بخشي مديران قرار گيرد، راه و روش مخصوص خود را مي طلبد. در تعبير عملکردي مدير اثر بخش، مديري است که سازمان را به سوي اهدافش، با استفاده از عوامل توليد سوق دهد. يکي از معيارهاي ارزيابي در اين چارچوب شاخص بهره وري کل سازمان است. در اين راستا مدير بايد بتواند، سريع تر با هزينه کمتر سازمان را به سوي اهدافش سوق دهد. او بايد تصميم گيري قوي، تسهيل کننده اي موثر براي حرکت هاي سازمان، مشکل گشايي توانا و ارزيابي خوب و ماهر از عملکرد افراد و واحدهاي تابعه سازمان باشد. در تعبير فرآيندي مدير اثر بخشي مديري است که جهت سوق دادن سازمان به اهدافش اقدامات لازم را انجام دهد. در اين زمينه او بايد از اصول مديريت آگاهي کافي داشته باشد و به نحو مطلوب عمل نمايد. در اين راستا او بايد قادر باشد به خوبي برنامه ريزي کند، سازماندهي نمايد. منابع مادي و انساني سازمان را به نحو مطلوب بکار گيرد.

شيوه هاي نظارت و کنترل متناسبي را تدوين نموده و بکار بگيرد. و بالاخره بتواند با ايفاي نقش هدايت و رهبري تمام تلاش هاي کارکنان را به سمت اهداف سازماني سوق دهد، و چنان محيطي ايجاد نمايد که افراد با علاقه و ميل باطني خودشان در جهت کسب اهداف سازماني گام بردارند. در تعبير خصوصيات شخصي، مدير اثر بخش مديري است که حائز شرايط احراز شغل مديريت باشد. و اين شرايط بر حسب سطح سازماني و مهارت ها و مسئوليت هاي لازم و موجود در هر يک از سطوح، از قبل تعيين شده باشد. در اين چارچوب در صورتي که مدير حائز شرايط باشد، با احتمال زيادي فرآيند مديريت به نحو مطلوب انجام خواهد شد و نهايتاً سازمان به سمت اهدافش حرکت خواهد نمود.

در اين راستا مديران بايد قبل از انتخاب و انتصاب تحت آموزش مديريت قرار گيرند و اين آموزش ها بر مبناي وظايف از پيش شناخته شده مديريت طراحي و ارائه شوند.[[21]](#footnote-21)

اينکه کداميک از معيارهاي فوق ميتواند معرف بهتري براي سنجش اثر بخشي و کارآمدي مديران باشد بستگي به شرايط و ويژگي هاي سازمان، نوع اهداف تمرکز يا عدم تمرکز و عوامل متعدد ديگري دارد و نمي توان يکي از آنها را به عنوان بهترين معيار در تمام سطوح سازماني و در همه سازمانها در نظر گرفت.

 به نظر ميرسد ترکيبي از سه معيار فوق که ضريب اهميت هر يک از آنها با توجه به نوع سازمان، و مديريت و عواملي از اين قبيل، ميتواند تغيير کند، خواهد توانست معيار و ملاک واقعي تر، عيني تر، و مطمئن تري را براي سنجش اثر بخشي مديران فراهم کند.

**عوامل موثر در اثر بخشي يک سازمان**

«استفن- پي- رابينز» در کتاب «تئوري هاي سازمان» عواملي را که ميتوانند در اثر بخشي يک سازمان موثر باشند به سي دسته تقسيم مي کند که عبارتند از:

1- اثر بخشي سر تا سري 15- برنامه ريزي و مشخص نمودن اهداف

2- بهره وري 16- موافقت کلي در هدف

3- راندمان و بازدهي 17-دروني کردن اهداف سازماني

4-سود 18- نقش و معيار موافقت

5- کيفيت 19- مهارت هاي مديريتي در بين افراد

6- حوادث 20- مهارت هاي مديريتي هدف

7- رشد 21- مديريت اطلاعات و ارتباطات

8- غيبت 22- آمادگي

9- عايدي 23- استفاده از محيط

10- رضايت 24- ارزيابي موجوديت هاي بيروني

11- انگيزش 25- ثبات

12- روحيه 26- ارزش منابع انساني

13-کنترل 27-اثر مشارکت و تسهيم

14- تضاد به هم پيوستگي 28-تاکيد بر آموزش و توسعه

29- انعطاف پذيري . قابليت انعطاف 30- تاکيد بر نيل و هدف

بديهي است هر سي مورد نمي تواند در مورد همه سازمان ها صادق باشد و براي هر سازماني مناسب باشد و در برخي از سازمان ها بر حسب مورد بعضي از اين معيارهاي مي تواند مهمتر باشد که در اين صورت معيارهاي مناسب براي هر سازمان انتخاب و بر حسب آنها ارزيابي اثر بخشي آن سازمان صورت مي پذيرد.[[22]](#footnote-22)

از ديدگاه ديگري اثر بخشي سازماني به چهار عامل عمده زير بستگي دارد.

1- متغيرهاي بازدهي (نهائي): که منعکس کننده دست آورده اي سازمان هستند و عواملي همچون بازدهي (توليد)، فروش، هزينه ها، درآمده او مواردي از اين قبيل را در بر مي گيرد.

2- متغيرهاي ميانجي: که بيانگر شرايط دروني يک سازمان ميباشد و در مواردي همچون تعهد و اهداف، انگيزش، روحيه اعضا و مهارت آنها در کارهاي رهبري، ارتباطات، حل اختلاف، تصميم گيري و مشکل گشايي متجلي ميگردند که خود از متغيرهاي علي سازمان همچون استراتژي هاي رهبري، خط مشي ها و ساختار سازماني تاثير پذيرفته و در متغيرهاي بازدهي تاثير به سزايي دارد.

3- اهداف کوتاه مدت

3- اهداف بلند مدت

**وظيفه هاي مديران**

براي سامان دادن به هر رشته اي از شناخت و آگاهي و سودمند تر کردن آن، يک نظام طبقه بندي لازم و ضروري است. وظيفه هاي مديران چارچوب سودمندي را براي سامان دادن به شناخت و آگاهي مديريت فراهم مي آورد، و همانگونه که قبلاً مطرح گرديد اين وظايف مي توانند معيار مناسبي نيز براي ارزيابي اثر بخشي و کارآمدي مدير ايجاد نمايند. مديران در هر نوع سازماني اعم از سازمان هاي آموزشي، تجاري، اداري، صنعتي و ... انجام وظايفي را به عنوان وظايف مديريتي به عهده دارند.

دسته بندي هاي زيادي در مورد وظايف مديران انجام گرفته است. به عنوان مثال «هنري فايول» وظايف مديريتي را به شش وظيفه برنامه ريزي، سازماندهي، فرماندهي، هماهنگي و کنترل تقسيم نموده است. «اورويک» و «کيوليک» وظايف مديريت را با بکارگيري واژه (پوسد کورب) که مخفف (برنامه ريزي، سازماندهي، بکار گماري نيروي انساني، هدايت، هماهنگي، گزارش دهي و بودجه بندي) است در قالب اين وظايف دسته بندي نمودند. «کونتز» و «اودانل» وظايف مدير را در قالب پنج وظيفه اصلي برنامه ريزي، سازماندهي، بکارگماري نيروي انساني، هدايت و رهبري، و کنترل تقسيم بندي نموده اند. در جاي ديگر با مطرح نمودن اين مسئله که بکار گماري نيروي انساني در واقع بخشي از سازماندهي است، وظايف اصلي مديريت در چهار وظيفه برنامه ريزي، سازماندهي، هدايت و رهبري، و کنترل خلاصه شده است. در اين قسمت توضيح مختصري در مورد هر يک از وظايف لازم و ضروري به نظر ميرسد. اما قبل از آن بايد به وظايف مديريت در سطوح مختلف سازمان اشاره نمود.

**وظايف مديريت در رده هاي مختلف سازماني**

همه مديران در رده هاي مختلف سازماني (عالي- مياني و عملياتي) وظايف مديريتي را انجام مي دهند، اما مدت زماني را که مديران در رده هاي مختلف سازماني براي هر يک از وظايف صرف ميکنند، متفاوت است. مديران عالي بيشتر وقت خود را صرف برنامه ريزي و سازماندهي ميکنند. در مقابل سرپرستان و مديران عملياتي بيشتر وقت خود را صرف هدايت و رهبري ميکنند. تمام مديران در رده هاي مختلف سازماني يک زمان نسبتاً مشابهي از وقت خود را (با کمي اختلاف) صرف نظارت و کنترل مي نمايند. شکل زير مدت زماني را که مديران در رده هاي مختلف سازماني صرف هر يک از وظايف مديريتي مي نمايند، نشان ميدهد.

مدت لازم براي اجراي وظايف مديريتي در سطوح مختلف سازماني

**برنامه ريزي**

برنامه ريزي بنيادي ترين وظيفه مديران است، و عبارت از انتخاب اهداف و مقاصد و تعيين راه حل ها و اعمال رسيدن به آنهاست. برنامه ريزي مستلزم تصميم گيري است که عبارتست از انتخاب يک راه حل از ميان چندين راه حل. بنابراين برنامه ريزي يک روش منطقي را براي رسيدن به اهداف پيش بيني شده مهيا مي سازد. برنامه ريزي همچنين با نو آوري مديريت در ارتباط بوده و مستلزم نو آوري و خلاقيت است. برنامه ريزي از سوي ديگر ميان جائي که هستيم و جائي که مي خواهيم بدان جا برسيم پلي مي سازد، و يک فرآيند فکري دشواري است که مستلزم تعيين راه ها و روش هاي عمل بر اساس اهداف و شناخت و برآوردهاي سنجيده و حساب شده بود و به طور منطقي پيش از ديگر وظيفه هاي مديريت مطرح است. زيرا يک مدير بايد ابتدا برنامه ريزي کند تا از طريق آن پي ببرد چه نوع ارتباطات سازماني، چه نوع مهارتهاي تخصصي افراد و چه نوع کنترلي را بايد بکار گيرد.

بديهي است براي اثر بخشي ساير وظايف مديريت بايد آنها را نيز برنامه ريزي نمود.

برنامه ريزي و کنترل با هم در ارتباط بوده و از هم جدا نشدني هستند و مانند دو لبه قيچي ميباشند. هنگامي که برنامه اي وجود نداشته باشد هر گونه کوشش براي کنترل بي معني خواهد بود. از اين رو برنامه ها معيارهاي نظارت را فراهم مي سازند.

برنامه ريزي رد سازمان به کار مديران و زير دستان جهت مي دهد و توجه آنان را براهداف سازمان متمرکز مي سازد و موجب کاهش فعاليت هاي تکراري و بي ثمر ميشود و احتمال رسيدن به اهداف را افزايش ميدهد.

**انواع برنامه ها**

کوتاهي مديران در پي بردن به اينکه تعداد گوناگوني از انواع برنامه ها وجود دارد، مشکلاتي را در امر اثر بخشي برنامه ريزي به وجود مي آورد. اگر اين امر را به خاطر داشته باشيم که يک برنامه هر موردي از نحوه عمل در زمان آينده را در بر مي گيرد در اين صورت مي توانيم دريابيم که برنامه ها داراي انواع گوناگوني هستند. انواع برنامه ها را ميتوان در اينجا به شرح زير دسته بندي نموده و آنها را به صورت سلسله مراتبي به شکل زر تصور نمود.

سلسله مراتب برنامه ها

**مراحل عمده برنامه ريزي**

مراحل عمده برنامه ريزي را مي توان در قالب هشت مرحله کلي خلاصه نمود. اين مراحل داراي کاربردي کلي هستند و مديران بر حسب ضرورت بايد اين مراحل را طي نمايند. بديهي است ميزان منابع مادي و انساني و همچنين مدت زماني که صرف برنامه ريزي، و طي نمودن اين مراحل مي گردد بستگي به اهميت و ارزش هر برنامه دارد. يک برنامه کم ارزش و کوتاه مدت ممکن است فقط چند ساعت و يا حتي چند دقيقه وقت براي امر برنامه ريزي لازم داشته باشد. در مقابل براي يک برنامه با ارزش و بلند مدت ممکن است ماه ها و حتي سال ها صرف امر برنامه ريزي شود.

**مراحل عمده برنامه ريزي عبارتند از:**

1- آگاه بودن از فرصت ها

 2- تعيين اهداف

3- تعيين فرض هاي برنامه

4- تعيين راه حل ها

 5- ارزيابي راه حل ها

 6- انتخاب يک راه حل

7- تنظيم برنامه هاي پشتيباني

8- قالب بندي برنامه ها با اعداد و ارقام و بودجه بندي

**برنامه ريزي موثر**

توجه به موارد ذيل موجب موثر بودن برنامه ريزي مي گردد:

1- زمان: هر يک از اجزا، نه تنها از جنبه محتوا و عمل، بلکه از نظر زمان نيز بايد مورد توجه قرار گيرد، زيرا حرکت ها با هم در ارتباط هستند. همچنين طبق اصل تعهدات در برنامه ريزي، يک برنامه ريزي منطقي بايد داراي مدت زماني باشد که بتوانند تکافوي انجام تعهدات ناشي از تصميمات امروزي را بکند.

2- ارتباطات: ارتباطات بايد طوري باشد که همه افراد در حيطه فعاليت خود، درک صحيحي از برنامه و چگونگي اجراي آن داشته باشند.

3- تشريک مساعي: در امور برنامه ريزي و همچنين اجراي آن بايد همکاري صورت گيرد.

4- ايجاد جو مناسب: قبل از برنامه ريزي بايد آماده سازي براي برنامه ريزي صورت پذيرد. دراين راستا بايد فعاليت هاي گروهي هماهنگ شود، وظايف مشخص شود، جو مناسب در گروه ها ايجاد شود، برنامه ريزي کوتاه، مدت مکمل برنامه هاي بلند مدت گردد و برنامه ريزي طوري تنظيم شود که زمينه را براي پذيرش اطلاعات و تغييرات در سازمان فراهم نمايد. [[23]](#footnote-23)

يک مسئله ديگر که در برنامه ريزي موثر بايد به آن توجه نمود اصل واقعيت ها در برنامه ريزي است که بر اساس آن براي طراحي يک برنامه کارا، اطلاع از تمامي واقعيت هاي مربوط موجود و در نظر گرفتن آنها لازم است. زيرا برنامه ها شامل فعاليت هايي هستند که بر پايه واقعيت ها طراحي مي شوند.

طراحي برنامه هاي بيش از حد بلند پروازانه در نظر نگرفتن امکانات و محدوديت هاي موجود سبب عدم دسترسي به اهداف گرديده و همچنين طراحي برنامه هايي که توان واقعي را خيلي کمتر به حساب مي آورند موجب به هدر رفتن منابع مي گردند.

يک امر مهم ديگري که بر برنامه ريزي موثر بايد مد نظر قرار گيرد اهميت انعطاف در برنامه است. طراحي برنامه هايي انعطاف نا پذير معمولاً در عمل دچار مشکل شده و از نوآوري ها نيز جلوگيري ميکند. خطر تحمل ضرر ناشي از حوادث غير مترقبه با وجود برنامه هايي انعطاف پذير کاهش خواهد يافت و اصلاحات و تغييرات لازم به راحتي صورت خواهد پذيرفت. آنچه که بايد در اين زمينه به آن توجه نمود اين است که هزينه انعطاف داشتن برنامه با مزاياي ناشي از آن موازنه گردد.

**سازماندهي**

سازماندهي فرآيندي است که طي آن تقسيم کار ميان افراد و گروه هاي کاري و هماهنگي ميان آنان، به منظور کسب اهداف صورت مي پذيرد. به بيان ديگر سازماندهي فرآيندي سه مرحله اي است مرکب از:[[24]](#footnote-24)

1- طراحي کارها و فعاليت ها .

2- دسته بندي فعاليت ها به پست هاي سازماني.

3 برقراري رابطه ميان پست ها به منظور کسب اهداف سازماني.

اهميت مطالعه سازمان و روشهاي سازماندهي در اين است که ارکان هاي خوب سازمان يافته کاراتر هستند و کارکنان شان راضي ترند.[[25]](#footnote-25)

حاصل فرآيند سازماندهي ساخت سازماني است که عبارت از سيستم روابطي است که به طور غير رسمي شکل گرفته و به طور رسمي تصويب شده است، و حاکم بر فعاليت هاي افرادي است که براي کسب اهداف مشترک به هم وابسته اند. [[26]](#footnote-26) ساخت سازماني بايد به گونه اي باشد که از ترکيب فعاليت هاي افراد و بکارگيري منابع تضايف حاصل شود. و بايد طوري باشد که به آساني مشخص شود:

چه کسي، چه کاري را بايدانجام دهد و چه کسي مسئول چه کاري و چه نتايجي است و همچنين بايد به نوعي طراحي شود که موانع را از ميان برداشته و از سر در گمي و عدم اطمينان در وظايف کاسته و راه را براي پديد آوردن يک شبکه ارتباطي مناسب براي رسيدن به اهداف سازمان هموار نمايد.

مراحل عمده سازماندهي را ميتوان در چهار مرحله به شرح ذيل تقسيم نمود:[[27]](#footnote-27)

1- تشخيص و طبقه بندي فعاليت هاي ضروري براي تحقق اهداف سازماني.

2- دسته بندي فعاليت ها در پرتو منابع انساني و امکانات مادي و مالي موجود.

3- واگذاري اختيارات مناسب به سرپرستي هر گروه براي انجام دادن کارها.

4- ايجاد پيوند مناسب بين بخش ها به صورت عمودي و افقي از راه پيوند اختيارات و اطلاعات.

سازماندهي به عنوان يک فرآيند با ساير فرآيند هاي مديريتي تعامل دارد.

**تامين و بکارگيري نيروي انساني**

مفهوم وظايف مديريت در زمينه تامين و بکار گماري نيروي انساني (کارگزيني) عبارت است از پر کردن جايگاهها و پست هاي سازماني موسسه از راه شناخت نيازمندي هاي نيروي کار، ذخيره کردن نيروي انساني در دسترس، کارمند يابي، انتخاب، ارتقاء، ارزشيابي کارکنان، پرداخت مناسب و تربيت نيروي انساني ماهر و مورد نياز[[28]](#footnote-28) بديهي است که تامين نيروي انساني با سازماندهي ارتباط تنگاتنگي داشته و به همين لحاظ برخي از نويسندگان مديريت آن را به عنوان مرحله اي از سازماندهي قلمداد ميکنند.

توجه به وظيفه تامين و بکار گماري نيروي انساني يک مسئله اساسي است و اين فرآيند شامل چهار مرحله جذب، بهبود، نگهداري و بکارگيري نيروي انساني است. جذب و نگهداري افراد لايق و کاردان يک امر حياتي براي تمام سازمانها اعم از انتفاعي، غير انتفاعي، دولتي و خصوصي است.

سازمان هايي که بتوانند به خوبي افراد مورد نياز خود را جذب نموده و با ايجاد امکانات و شرايط لازم آنها را در سازمان نگهدارند و همچنين آنها را آموزش داده و به نحو مطلوبي به کار بگيرند، هم اثر بخشي و هم کارائي را به دست مي آورند. بقا يک سازمان مستلزم داشتن مديران و کارکنان کارآمد و تلاش مستمر آنها در جهت کسب اهداف سازماني است. اگر فعاليت هاي مربوط به اين وظيفه مديران به نحو مطلوب انجام پذيرد ميتوان انتظار رسيدن به اهداف سازماني، تعهد و وفاداري کارکنان و رضايت شغلي آنها را داشت.

**نظارت و کنترل**

وظيفه مديريتي نظارت و کنترل عبارت از سنجش و اصلاح عملکرد براي بدست آوردن اين اطمينان است که هدف هاي سازمان و طراحي هاي اجرايي آن با کاميابي به انجام رسيده باشند. نظارت و کنترل وظيفه هر مدير در هر رده اي از سلسله مراتب سازمان از سطح مديريت عالي تا سطح مديريت عملياتي است.

وظيفه کنترل با تمام وظايف ديگر مدير در ارتباط بوده و از طريق اين وظيفه است که صحت و درستي نحوه انجام ساير وظايف مشخص و معين مي گردد، و تطابق و يا عدم تطابق و ميزان هر کدام از آنها را در مورد عمليات انجام شده با فعاليت هاي برنامه ريزي شده مي سنجد. بنابراين کنترل مقايسه «بايد ها» و «هست ها» است و قياس بين « بايد ها» و « هست ها» در واقع تاکيدي بر دائمي و مستمر بودن کنترل است که همزمان با اجراي برنامه، از آغاز تا انتهاي برنامه و گاهي تا بعد از خاتمه برنامه نيز ادامه مي يابد.

اصول فرآيند کنترل در هر موردي اعم از وجود نقد، روحيه افراد، روش هاي انجام کار، و هر مورد ديگري تقريباً يکسان بوده و در بر گيرنده چهار مرحله اصلي است که عبارتند از:

1- تعيين معيار ها (استاندارد ها) يا ضابطه هايي براي کنترل.

2- سنجش عملکرد در برابر معيار ها (استانداردها).

3- تشخيص انحرافات و تحليل علل آنها.

4- اقدامات اصلاحي.

يک کنترل موثر بايد دقيق- عيني- به موقع- انعطاف پذير و مبتني بر هدف و برنامه بوده و همچنين معقول و قابل درک بوده و مقرون به صرفه باشد. [[29]](#footnote-29)

**هدايت و رهبري**

رهبري در مديريت عبارتست از فرآيند نفوذ در کارکنان به گونه اي که موجب کوشش داوطلبانه و مشتاقانه آنها در جهت رسيدن به اهداف گروهي و سازماني گردد. دراين زمينه دانش هاي رفتاري کمک زيادي به درک و شناخت ماهيت اين وظيفه مديري مي نمايد. وظيفه مديران در اين راستا بر انگيختن افراد به تلاش و تکاپوي اثر بخش در راستاي اهداف سازماني است به گونه اي که از اين طريق آرزو‌ها و نيازهاي خود افراد نيز برآورده شود. اگر مديران از نقش عامل انساني در سازمان آگاهي نداشته باشند و از نياز ها، خواسته ها، انگيزه ها و اهداف فردي و گروهي کارکنان بي خبر باشند و يا به آنها توجهي ننمايند و در نتيجه نتوانند به عنوان يک رهبر موثر آنها را به سوي رسيدن به اهداف هدايت نمايند با مسائل و مشکلات زيادي روبرو شده و سرانجام بازدهي کم، کم کاري، غيبت، ترک خدمت، عدم وجود روحيه خوب و مواردي از اين قبيل با احتمال زياد گريبان گير سازمان شده و در نهايت مانع رسيدن به اهداف سازماني به صورت اثر بخش خواهند بود.

متفکران علوم انساني مفهوم رهبري را از ابعاد مختلفي مورد بحث قرار داده اند. گروهي رهبري را بخشي از وظايف مديريت مي دانند و گروهي ديگر براي رهبري مفهومي وسيع تر نسبت به مديريت قائل ميشوند و آن را توانايي ترغيب ديگران به کوشش هاي مشتاقانه جهت کسب اهداف مشترک مي دانند. بنابراين اگر رهبري نفوذ در ديگران جهت کسب اهداف مشترک باشد. مديريت نفوذ در ديگران جهت کسب اهداف سازماني است. همچنين در رهبري سلسله مراتب مطرح نبوده و رهبر ميتواند حتي عضو سازمان نباشد. [[30]](#footnote-30)

با توجه به اهميت نقش رهبري و همانگونه که قبلاً مطرح گرديد که بيشتر وقت مديران در رده هاي پايين تر سازمان صرف هدايت و رهبري ميگردد، شايسته است در اين قسمت به برخي از نظريات انگيزشي و رهبري که مي توانند دانش و معلومات مديران را در اين زمينه افزايش داده و در نتيجه توان رهبري آنها را بالا ببرند اشاره شود.

**انگيزش و رفتار**

انگيزه ها «چرا» هاي رفتار هستند و موجب آغاز و ادامه فعاليت ها ميشوند و جهت کلي رفتار فرد را تعيين ميکنند. انگيزه ها گاهي تحت عناوين نيازها، خواسته ها، سائقه ها و محرکات دروني فرد نيز مطرح مي گردند. انگيزه ها در جهت رسيدن به اهداف هستند و ممکن است خود آگاه يا نا خود آگاه باشند.

رفتارها در اصل هدف مدار بوده و معمولاً انگيزه رفتار، آرزوي رسيدن به اين هدف است. واحد رفتار فعاليت است و در واقع همه رفتارها شامل يک سري فعاليت ها هستند. نتايج مورد انتظار از رفتارها را هدف مي نامند و معمولاً پاداش هايي هستند که افراد به آنها دل مي بندند و روان شناسان آنها را محرک خارجي مي نامند. افراد معمولاً داراي انواع متنوعي از نيازها هستند و نيازي که بيشترين قدرت را داشته باشد منجر به فعاليت ميشود. از سوي ديگر با ارضا يک نياز از شدت آن کاشته شده و نياز ديگري که بالاترين قدرت را دارد منجر به رفتار خاصي ميشود. بنابراين نياز است که تعيين کننده رفتار آدمي است.

**سلسله مراتب نياز ها**

طبق نظر «ابراهام مزلو» نيازهاي آدمي را ميتوان در قالب سلسله مراتبي منظم تصور نمود. شناخت اين نيازها ميتواند براي مديران در امر هدايت و رهبري زير دستان حائز اهميت باشد.

نيازهاي فيزيولوژيک در راس سلسله مراتب نيازها قرار دارند، زيرا اين گونه نيازها از بالاترين قدرت برخوردارند مگر آنکه تا حدي ارضاي شوند. اين نيازها شامل نيازهاي اصلي زندگي مانند غذا، لباس و پناهگاه (مسکن) هستند. هنگامي که اين نيازها ارضا شدند، نيازهاي ايمني مسلط خواهند شد که عبارتند از: نداشتن ترس از خطرات جاني و محروميت از نيازهاي اصلي و نگران نبودن از آينده. زماني که اين نيازها نيز ارضا گرديدند نيازهاي وابستگي به عنوان نيازهاي غالب مطرح ميشوند که وابسته بودن به گروه و مورد قبول گروه واقع شدن از جمله آنهاست، که در آن افراد در تلاش هستند ارتباط معني داري با ديگران برقرار کنند. بعد از ارضاي اين نيازها نياز به احترام به عنوان نياز برتر جلوه گر ميکند که فرد تمايل پيدا ميکند که هم توسط خود و هم به وسيله ديگران مورد باز شناسي و احترام قرار گيرد. ارضا اين نياز سبب اعتماد به نفس، حيثيت و تسلط بر خويش خواهد داشت. پس از آنکه اين نياز نيز ارضا شود نياز به خود شکوفائي به عنوان نياز برتر مطرح مي گردد که به معني شکوفا شدن تمام استعدادهاي آدمي است در هر زمينه اي که باشد به عبارت ديگر آنچه که انسان ميتواند بشود، بايد بشود. نياز به دانستن و شناخت حيات و محيط عبارت از ميل به ارضاي کنجکاوي بنيادين يعني معرفت و شناخت زندگي، حيات و محيط خود است که بعد از ارضاي نياز به خود شکوفايي بروز ميکند و پس از ارضاي آن نيز نياز به زيبايي شناسي که عبارت از ميل بنيادين به نظم، تعادل و ظرايف زندگي است مطرح ميشود.[[31]](#footnote-31)

سلسله مراتب نيازها

**نظريه انگيزش- بهداشت رواني**

«هرزبرک» در اين نظريه مطرح مي کند که افراد داراي دو دسته نياز هستند که در اصل مستقل از هم بوده و به شيوه هاي مختلف در رفتار افراد تاثير مي گذارند. او دريافت که وقتي مردم از کارشان ناراضي هستند اين امر به عوامل محيطي کار بستگي دارد. از سوي ديگر زماني که افراد از کارشان احساس رضايت مي کنند اين امر به خود کار مربوط ميشود. هرزبرک گروه اول را عوامل «بهداشت رواني» يا «نگهدارنده» نام نهاد زيرا وظيفه اوليه آنها جلوگيري از نا رضايتي است، و گروه دوم را عوامل برانگيزاننده نام نهاد، زيرا نقش آنها برانگيختن مردم و ايجاد رضايت است. عواملي همچون آيين نامه ها و سياست ها، نحوه سرپرستي، شرايط کار، روابط بين افراد، پول، مقام و امنيت شغلي جز عوامل نگهدارنده وعواملي همچون توفيق، بازشناسي به خاطر توفيق، چالشي بودن کار، مسئوليت بيشتر و رشد و ترقي جز عوامل انگيزشي محسوب ميگردند. ارتباط بين اين دو دسته عوامل و سلسله مراتب نيازهاي مزلو در شکل ذيل نشان داده شده است.

**تئوري y,x**

طبق اين نظريه که توسط «دو کلاس، مک گريگور» مطرح شده است، طرز تفکر و نگرش مديران در زمينه ماهيت و انگيزش انسانها به دو دسته تقسيم مي کردند. اين نگرش ها نسبت به انسان مي توانند در طرز رفتار و سبک هاي مديريت مديران تاثير به سزايي داشته باشند. اين دو دسته مفروضات به صورت تئوري y,x مطرح گرديده و در جدول ذيل خلاصه شده است.

ليست مفروضاتي در مورد طبيعت انسان که اساس تئوري y,x را تشکيل ميدهند.

|  |  |
| --- | --- |
| تئوري x | تئوري y |
| 1-كار ذاتاً براي بيشتر مردم نا خوشايند است.2-اكثر مردم تمايلي به قبول مسئوليت نشان نمي دهند و دوست دارند توسط ديگران هدايت شوند.3-اكثر مردم ظرفيت كمي درخلاقيت و حل مسائل سازماني دارند.4-انگيزش فقط در سطوح نيازهاي فيزيولوژيك و امنيت صورت مي پذيرد.5-بيشتر مردم بايد بطور دقيق كنترل شوند و توسط زور وادار به كار كردن جهت رسيدن به اهداف سازماني شوند. | 1-در شرايط مطلوب ،كار همچون بازي مي تاند طبيعي باشد.2-خود كنترلي در ذات افراد وجود دارد و براي رسيدن به اهداف سازماني غير قابل اجتناب است.3-ظرفيت و توان خلاقيت و حل مسئله بطور گسترده در بين مردم وجود دارد.4-انگيزش مي تواند در سطوح نيازهاي خود شكوفائي ،احترام اجتماعي نيز صورت گيرد .5-اگر افراد خوب برانگيخته شوند مي توانند در كارهايشان خلاق بوده و راه خود را خودشان پيدا كنند. |

**نظريه گروه هاي انساني.**

«جورج-سي هومانز» عنوان ميکند که در هر نظام اجتماعي سه عامل اساسي وجود دارد.

فعاليت ها، که وظايفي هستند که افراد آنها را انجام ميدهند. تعاملات يا کنش هاي متقابل، که رفتارهايي هستند که بين افراد و گروه ها صورت مي پذيرند. و سرانجام حالات عاطفي که گرايشاتي هستند که ميان افراد به وجود مي آيند. اين مفاهيم در عين حالي که جدا از همديگر هستند، بسيار به هم مربوط و وابسته اند و تغيير در هر کدام موجب تغيير درعوامل ديگر ميگردد. هر سازماني براي بقا خود به فعاليت ها، تعاملات و گرايشات معيني نياز دارد. هر چقدر تعاملات و روابط بين افراد بيشتر باشد، حالات عاطفي که بين آنها به وجود مي آيد زيادتر خواهد شد و در ادامه اين کار ممکن است هنجار هاي گروهي نيز شکل گرفته و بايدها و نبايد هايي را براي اعضا مشخص نمايند. در صورتي که اين گروه ها بتوانند ارضاء نيازهاي خود را در رسيدن به اهداف سازماني ببينند. علاوه بر آنکه زيان و ضرري نخواهند داشت، بلکه وجود آنها نيروي محرکه نيرومندي براي به ثمر رساندن اهداف سازماني ميگردد. مديران بايستي به عنوان رهبران موثر بتوانند از وجود اين گروهها به نحو مطلوب استفاده نموده و اهداف آنها را با اهداف سازمان همسو نموده و آنها را به تلاش بيشتر جهت کسب اهداف سازماني فرا خوانند.

شکل زير ارتباط متقابل اين سه عامل را نشان ميدهد.

**مطالعات و نظريه هائي در مورد رهبري:**

وظيفه رهبر در لواي مديريت علمي و تئوري کلاسيک به طور آشکار برقرار کردن و تقويت معيارهاي عملکرد دقيق براي رسيدن به اهداف سازماني بود و تمرکز اصلي آن بر روي نيازهاي سازماني بوده و به نيازهاي فردي و گروهي توجهي نمي شد. اما در تئوري روابط انساني وظيفه رهبري ايجاد تسهيل براي دستيابي به اهداف مشترک در ضمن فراهم کردن فرصت هائي براي رشد و پيشرفت شخصي افراد بود. به طور کلي جنبش مديريت علمي بر توجه به کار (بازده) تکيه داشت، در حالي که جنبش روابط انساني به افراد و روابط بين آنها توجه داشت. نوشته ها و مطالعات مربوط به رهبري از زماني که مشخص گرديد بين اين دو گرايش اختلاف نظرهائي وجود دارد شکل خاصي به خود گرفت و باعث شد در مطالعات بعدي (مانند مطالعات دانشگاه اوهايو) رهبري را از هر دو بعد (توليد گرائي و مردم گرائي) مورد مطالعه قرار دهند.

**روش صفات مميزه رهبري:**

سالها بود که شيوه متداول در مطالعه رهبري، بر صفات و ويژگي هاي ذاتي رهبري تاکيد کرد. طبق اين نگرش ويژگي هاي خاصي نظير با هوش بودن، ذکاوت، تحرک جسماني، داشتن عواطف دوستان و مواردي از اين قبيل در رهبري موثر ضروري بوده و بخش جدا نشدني مديريت موثر محسوب مي شدند. از آنجائيکه همه افراد داراي اين ويژگي ها نبودند، بنابراين تنها دارندگان اين ويژگي ها رهبران بالقوه به حساب مي آمدند. بر اساس اين نگرش در صورتي که بتوان صفات مميزه رهبري را کشف نمود ميتوان رهبران را از غير رهبران غربال نمود و تعليمات رهبري فقط براي رهبران بالقوه سودمند است. تحقيقات چند دهه اخير نشان داده اند که اين نظريه از اعتبار چنداني برخوردار نبوده و اين نگرش که «رهبران، مادر زادي رهبرند» مورد تاييد قرار نگرفته است چنانکه صاحب نظران مديريت معتقدند که « پنجاه سال تحقيق و مطالعه نتوانسته است مجموعه اي از صفات و خصائص را که بتوان به وسيله آن رهبران را از غير رهبران متمايز ساخت تعيين کند.»

**تحقيقات رهبري دانشگاه اوهايو:**

در سال 1945 دانشمندان دانشگاه اوهايو مطالعاتي به منظور تشخيص ابعاد گوناگوني رفتار رهبري آغاز کردند. در اين مطالعه رفتار رهبر در دو بعد « ساخت دهي» و «ملاحظه گرائي» توصيف گرديد. در بعد ساخت دهي رفتار رهبر عبارت از مشخص کردن الگوي سازماني، رويه ها و روش هاي انجام کار بود و در بعد ملاحظه گرائي رفتار رهبر حاکي از دوستي، اعتماد متقابل، احترام و ملايمت در روابط ميان رهبر و اعضاي گروه بود. پس از جمع آوري اطلاعات از طريق پرسشنامه توصيف رفتار رهبران، محققان دريافتند که ساخت دهي و ملاحظه گرائي دو بعد مشخص و مجزا را تشکيل مي دهند و قوي بودن يک بعد، لازمه اش ضعيف بودن در بعد ديگر نيست. رفتار رهبر را با هر نوع ترکيبي از دو بعد فوق مي توان توصيف کرد. در نتيجه اين مطالعات بود که براي اولين بار رفتار رهبر به جاي اينکه روي پيوستار واحد باشد بر روي دو محور جداگانه ترسيم گرديد.

|  |  |
| --- | --- |
| ساخت دهي زياد وملاحظه گرايي زياد | ساخت دهي كم وملاحظه گرايي كم |
| ساخت دهي زياد وملاحظه گرايي كم | ساخت دهي كم وملاحظه گرايي كم |

 زياد ساخت دهي\_ كم

« مدل هاي رفتار رهبري در تحقيقات اوهايو»

**سيستم هاي مديريتي ليکرت:**

بر اساس تحقيقاتي که «ليکرت» و همکارانش در دانشگاه ميشيگان انجام دادند چهار سيستم مديريت با مشخصات زير تشخيص داده شد.

**سيستم** 1- (مديريت آمرانه) در اين سيستم مدير به زير دستان اعتمادي ندارد. تصميمات در سطوح بالاي سازمان گرفته ميشود. زير دستان از طريق تهديد و مجازات و گاهي از طريق پاداش هايي در سطح نيازهاي فيزيولوژيک و ايمني به کار وا داشته ميشوند و تعاملات کمي بين زير دستان و روسا صورت مي پذيرد.

**سيستم** 2- (مديريت دلسوزانه) در اين سيستم اعتماد کمي (مانند اعتماد ارباب به خدمتکار) به زير دستان وجود دارد. تصميمات عمده در رده هاي بالا سازمان اتخاذ مي گردد اما زيردستان در حدود دستورات برخي از تصميمات قالبي را در کار خودشان مي گيرند. براي تشويق و تنبيه افراد، پاداش ها و مجازات هاي بالقوه اي وجود دارد. ارتباطات با نوعي تحقير از طرف رئيس و نوعي ترس از طرف زير دست همراه است. در واقع ما فوق صلاح و خير زير دستان را در اطاعت از دستورات خود مي داند.

**سيستم** 3- (مديريت مشاوره اي) اعتماد و اطمينان زياد اما نه کامل به مرئوسين وجود دارد. تصميمات عمده و خط مشي هاي کلي در رده هاي بالا اتخاذ مي گردد. اما زير دستان نيز اجازه دارند بسياري از تصميمات مربوط به کارشان را خودشان اتخاذ کنند. ارتباطات هم از بالا به پايين و هم از پايين به بالا وجود دارد.

**سيستم** 4- (مديريت مشارکتي) در اين سيستم اعتماد کاملي نسبت به زير دستان وجود دارد و تصميم گيري در تمام سطوح سازمان انجام مي پذيرد و ارتباطات هم به صورت عمودي و هم به صورت افقي بين همکاران وجود داشته و ارتباطات توام با اطمينان بوده و در حد وسيعي ميباشد و تمام نيروها تلاش خود را جهت کسب اهداف سازماني به کار مي گيرند. اين سيستم بيشتر مورد تاکيد ليکرت بوده و قوياً آن را توصيه مي نمود.

**رهبري اقتضايي (هرسي و بلانچارد)**

بر اساس اين مدل، رهبري اقتضايي بر پايه عمل متقابل ميان رفتار تکليف گرا، رفتار رابطه گرا و سطح آمادگي زير دستان در انجام يک وظيفه خاص استوار است. بر اساس اين مدل يک بهترين راه نفوذ در افراد وجود ندارد و اينکه مديري از چه سبکي از سبکهاي مديريت استفاده کند بستگي به سطح آمادگي افرادي دارد که رهبر سعي مي کند در آنها نفوذ کند. آمادگي دراين مفهوم به معني ميزان توانايي و تمايل پيرو در انجام يک وظيفه خاص است. دو بخش اصلي تشکيل دهنده آمادگي (بلوغ)، توان و تمايل است که توانايي به معني دانش، تجربه و مهارت هايي است که فرد يا گروه براي انجام يک وظيفه خاص دارا ميباشند وتمايل به معني ميزان اعتقاد و تعهد و انگيزشي است که در فرد يا گروه براي انجام يک تکليف خاص وجود دارد. هر چند توان و تمايل دو مفهوم متفاوت هستند اما در تعامل با يکديگر بوده و تغيير عمده در يکي از آنها بر ديگري تاثير مي گذارد، مدل رهبري اقتضايي و ارتباط آن با سطوح آمادگي و بلوغ در شکل صفحه بعد نشان داده شده است.

مدل رهبري اقتضايي (هرسي و بلانچارد)

**رهبري موفق و رهبري موثر:**

تلاش براي نفوذ در رفتار اشخاص، اقدام به رهبري نام دارد. پاسخ به اين اقدام رهبري مي تواند موفق و يا نا موفق باشد. از آنجا که مسئوليت اصلي مديران در هر نوع سازماني، انجام کار به وسيله افراد است، اين موفقيت را از روي بازده و يا بهره وري گروهي که مدير آن را رهبري ميکنند مي سنجند يک اختلاف و تفاوت واضح بين مديريت و رهبري موفق و مديريت و رهبري موثر وجود دارد. فرض مي کنيم که مدير A مي کوشد در فرد B نفوذ کند تا کار مشخصي صورت گيرد. اين نفوذ و رهبري مي تواند به صورت پيوستاري از حد بسيار موفق تا حد بسيار نا موفق و يا در بين اين دو حالت باشد، حال اگر فرض کنيم که رهبري A موفق بوده باشد، باز هم ماجرا پايان نمي يابد. اگر سبک رهبري A با انتظارات B تطبيق نکند و فرد B کار را تنها به خاطر قدرت مقام فرد A انجام دهد، در آن صورت مي توانيم بگوييم که A موفق بوده است اما موثر نبوده است. حال اگر تصور کنيم که فرد A علاوه بر قدرت مقام داراي قدرت شخصي نيز بوده است و فرد B به او احترام قائل باشد مايل به همکاري با او بوده و درخواست او را جز اهداف خويش نيز بداند، در اين صورت مي توان گفت که رهبري موثر اتفاق افتاده است.

**همگامي و رهبري**

مديران از طريق قدرت شخصي و قدرت مقام در کارکنان خويش نفوذ کرده و اقدام به رهبري آنها مي کنند. دراين راستا برقراري ارتباطات از روي تمايل با آنها مي تواند امر رهبري را بهبود بخشيده و تسهيل نمايد و براي مديران قدرت شخصي به وجود آورد.

رمز برقراري ارتباط راغبانه با ديگران، در همگامي با آنهاست. همگامي با افراد اين است که با آنان يک دل شويد به طوريکه با شما احساس آسودگي نمايند. اين امر بدين معني است که با گفتار و رفتار مناسب با آن همسو شويد . همگامي با افراد سبب مي گردد که آمادگي بيشتري براي پيروي پيدا کنند.

الگوي همگامي- رهبري

**فرآيند همگامي و رهبري:**

براي بهبود امر رهبري مدل فرآيند همگامي و رهبري ارائه گرديده است. بر اساس اين مدل رهبر ابتدا رفتار پيرو را به دقت مشاهده ميکند و سپس با توجه به رفتار فرد، با او همگامي مي کند.

پس از هنگامي که زمينه براي نفوذ فراهم ميگردد، رهبر تلاش ميکند پيرو را رهبري کند. چنانچه پيرو رهبري را بپذيرد رهبر به کار خويش ادامه ميدهد و در صورتي که پيرو در مقابل رهبري مقاومت نشان دهد، رهبر مجدداً از طريق همگامي کار را دنبال ميکند.

فرايند نفوذ از طريق همگاني رهبري

**رهبري مبتني بر عشق و محبت:**

يکي از مفاهيم مبتني بر صفات رهبري، رهبري کاريزماتيک است که بر روابط عاطفي ميان رهبر و زير دست استوار است. ماکس وبر جامعه شناس (46- 1921) اين مفهوم را بر اساس واژه يوناني « کاريزما» بيان کرد که به معني «موهبت الهي» است. به اعتقاد وي چنين رهبري، به ويژه در زمان بحران که نياز شديدي به هدايت وجود دارد، قدرت قابل ملاحظه اي بر پيروان خويش دارد. هووس (1977) در نقد جديدي در اين زمينه اظهار کرده است که پيوند رهبر- پيرو بيشتر به ارائه برنامه عمل گرا از سوي رهبر بستگي دارد تا روابط عاطفي. به عبارت ديگر تعيين يک هدف و عرضه مسيري براي دستيابي به آن هدف است که مهم است.

اصولاً فرآيند رهبري در بر گيرنده چهار مفهوم اصلي است که عبارتند از:

1- توجه کردن (Carring)

2- شريک شدن (Sharing)

3- احترام گذاشتن (Recpect)

4-مسئوليت (Responsibility)

از آنجائيکه ما رهبري را با فرآيند نفوذ (Influence) قرين مي دانيم، يک مدير، به عنوان يک رهبري موفق و موثر بايستي با توسل به مکانيزم هاي مختلف در قلوب کارکنانش نفوذ نمايد و سپس با فراهم آمدن اين پيش شرط اصلي، با بکارگيري چهار مفهوم فوق الذکر، به يک رهبري موثر دست بزند.

در رهبري کاريزماتيک، رهبر سعي مي نمايد با استفاده از همان حالت هاي جذبه شخصي و خصوصيات و ويژگي هاي شخصي و الهي خويش در افراد نفوذ بنمايد و سپس با اين نفوذ، افراد را به تحت از خويش درآورد.

بحث ديگري که ما در زمينه رهبري داريم و در واقع يک قدم فراتر از رهبري کاريزماتيک مي گذارد همانا رهبري توام با عشق و محبت (Erosmatic) است. دراين نوع رهبري بر عکس رهبري کاريزماتيک- که محور اصلي اش صفات ويژه و حالت هاي خاص رواني رهبري است- آنچه اساس کار است همانا ظهور محبت و عشق رهبر به پيروان خويش است.

فرايند رهبري توام با عشق و محبت داراي سه مرحله اساسي است:

1- در مرحله نخست، اين رهبر است که شروع کننده اظهار محبت و علاقه به کارکنان و افراد (جامعه) خويش است. رهبر خواستار اين مسئله است که در قلوب افرادش نفوذ کند و مي بيند با محبت و عشق نسبت به کارکنان خود، مي تواند به راحتي در آنها رسوخ کند.

اظهار محبت از جانب رهبر به فرد

2- در مرحله بعدي، که کارکنان با اظهار محبت و لطف و عشق رهبر نسبت به خويش روبرو شدند و محبت او در ذهن و قلب آنها جا گرفت، جريان اظهار لطف و محبت از فرد (جامعه) به رهبر تغيير جهت ميدهد و در همين مرحله است که اين تبادل محبت و علاقه بين طرفين تثبيت پيدا خواهد کرد.

اظهار محبت فرد نسبت به رهبر

3- در مرحله آخر، شکل تکامل يافته اين تبادل اظهار محبت و علاقه بين رهبر و فرد، حادث خواهد شد و به صورت يک تعامل (Trans action) در خواهد آمد.

در اينجا رهبر به فرد (جامعه) محبت مي ورزد و فرد (جامعه) نيز در مقابل به رهبر عشق مي ورزد و يک سيکل دو طرفه بين اين دو قطب به وجود خواهد آمد.

با تحقق يافتن اين مرحله، زمينه براي همگامي پيروان با رهبر به وجود مي آيد و بدين شکل رهبر مي تواند در کارکنانش نفوذ کند و آنها را با ميل خود به تبعيت از خويش درآورد. مهمترين خصيصه اين نوع دوام و پايداري و بلند مدت بودن اين روابط دوستانه بين رهبر و پيروان است که منجر به رضايت شغلي کارکنان از يک طرف و از طرف ديگر تحقق اهداف سازماني و افزايش راندمان کار خواهد شد. [[32]](#footnote-32)

**مديريت مشارکتي**

منظور از مشارکت، سيستم مديريتي است که در آن اعضا سازمان در تصميماتي که اتخاذ ميشوند صاحب نفوذند. کميسيون، جلسه، شورا، بحث و مذاکرات گروهي، صندوق پيشنهادات نظر خواهي و مراجعه به افکار و عقايد عمومي، از جمله مکانيسم هايي هستند که به وسيله آن مي توان افکار و نظرات مختلف را از افراد و منابع مختلف جمع آوري نمود. فرض بر اين است که جمع آوري و در نظر گرفتن اين آرا و عقايد ميتواند در تصميم گيري و در برنامه ريزي بهتر و صحيح تر موثر باشد.[[33]](#footnote-33)

بسياري از دانشمندان علوم رفتاري معتقدند که اگر در سازمان، دموکراسي بيشتري برقرار شود و اگر، بر خلاف آنچه نظريه پردازان کلاسيک توصيه ميکنند. در سازمان تاکيد کمتري بر سلسله مراتب و اتکاي کمتري بر قدرت و اختيار رسمي باشد، سازمان از مفيدي و ارزشمندي بيشتري برخوردار خواهد بود. اين گروه از دانشمندان، مشارکت کارکنان در امور و تصميم گيري ها را با بسياري از مسائل سازماني و از جمله خود يابي، انگيزش، رهبري، ارتباطات و بهبود و بازسازي سازمان مرتبط دانسته اند. مک گريگور، معتقد است که به جاي تئوري x ( که در آن قدرت در دست رئيس است)، تئوري y ( که بر مشارکت بيشتر کارمند در امور تاکيد دارد)، بايد پايه و اساس کار قرار گيرد «آرجريس» اعتقاد دارد که سازمان هاي سنتي (سازماني که در آن کارمند دخالت و مشارکت زيادي در تصميم گيري ها ندارد) مانع از رشد انسان و برآورده شدن نيازهاي دروني او مي شود. ليکرت در تحقيقات خود نتيجه ميگرد موفق ترين مدير، مديري است که از سيستم چهار (مديريت مشارکتي) استفاده نمايد. مطالعات «فرنچ» و «کوچ» نشان ميدهد که مشارکت کارکنان در تصميم گيري ها مي تواند در تغيير نگرش و همچنين در کاستن از مقاومت آنها در برابر تغيير موثر باشد. [[34]](#footnote-34)

**شرايط لازم براي اثر بخش بودن مشارکت**

مطالعات و تجربيات مربوط به مسئله مشارکت در سازمان ها بيانگر اين واقعيت است که اين فرضيه را که مشارکت در تصميم گيري ها خود به خود باعث کارائي بيشتر و يا سبب پيدا شدن جنبه هاي مثبت در کار مي شود، نمي توان بدون قيد و شرط پذيرفت، بلکه سودمندي و اثر بخشي مشارکت ، به عنوان يک وسيله و يک تکنيک، بستگي به وجود مجموعه شرايط و پيش شرايطي دارد. اهم اين شرايط را ميتوان در موارد ذيل خلاصه نمود.[[35]](#footnote-35)

1- مشارکت در تصميم گيري زماني موثر است که از نظر کساني که به شرکت در تصميم گيري دعوت ميشوند. تصميماتي که اتخاذ ميکردند، تصميمات مهمي باشند.

2- مشارکت در تصميم گيري هنگامي موثر است که تصميمات اتخاذ شده در مورد مشکلات موجود و کار کارمند باشد.

3- از نظر کساني که به شرکت در تصميم گيري دعوت مي شوند، مشارکت آنها در تصميم گيري بايد موجه و مشروعيت داشته باشد.

4- از نظر شرکت کنندگان در تصميم گيري، متد و روش اجراي تصميم بايد قابل قبول باشد.

5- شرايط در سازمان بايد در واقع و در عمل، مشوق و پشتيبان عملکرد خوب و موثر کارمند باشد.

در رابطه با اينکه چه موقع و تحت چه شرايطي بايد از مشارکت استفاده نمود. «هرسي» و «بلانچارد» نيز طي تحقيقاتي نتيجه گرفتند که بين آمادگي «بلوغ» کاري کارمند و اثر بخش بودن.

مشارکت ارتباط وجود داشته و هر قدر بلوغ فرد در کاري بيشتر باشد احتمال اينکه مشارکت ابزار مفيد و موثري براي مديريت باشد، بيشتر خواهد بود و هر قدر بلوغ فرد در کاري کمتر باشد از احتمال اثر بخش بودن مشارکت کاسته خواهد شد.[[36]](#footnote-36)

**مزاياي مشارکت**

با اينکه سودمندي و مفيد بودن مشارکت مشروط به وجود شرايطي است با اين حال مي توان مزايايي را براي مشارکت برشمرد که برخي از آنها به قرار زير است.[[37]](#footnote-37)

1- با شرکت دادن افراد در تصميم گيري ها، به آنها مي فهمانيم که به توانايي ها و استعدادهاي بالقوه آنها اعتقاد داريم.

2- در اثر مشارکت در تصميم گيري، فرد احساس يکي بودن با سازمان مي کند و کار در سازمان، حالت و کيفيت مثبتي به خود مي گيرد.

3- شرکت دادن افراد در تصميم گيري ها اين احساس را در آنها به وجود مي آورد که نظرات شان مهم بوده و خودشان نيز به عنوان يک عنصر موثر در سازمان« مطرح» هستند.

4- مشارکت مي تواند به درک و فهم بهتر اهداف سازماني که به دنبال آنها هستيم و درک و فهم بهتر مکانيسم هاي رسيدن به آنها کمک کند.

5- مشارکت افراد در امور مي تواند هم از طريق افزايش اطلاعات و آگاهي هاي آنها و هم از طريق احساس تعلق به کار، کارآمدي و اثر بخشي آنها را افزايش دهد.

6- با مشارکت افراد در امور، عقايد و نظرات مديريت مقبوليت بيشتري پيدا مي کند و همکاري بيشتر شده و از ترک خدمت و غيبت و مقاومت در مقابل تغييرات کاسته مي شود.

عليرغم اين مزايا محدوديت هايي نيز در تصميم گيري مشارکتي وجود دارد. به عنوان مثال محدوديت زماني در برخي موارد فرصت تصميم گيري گروهي را نمي دهد. علاقه مندي افراد در شرکت در تصميم گيري ها متفاوت است و همچنين افراد گاهاً تمايل کمتري به شرکت در تصميم گيري هايي که مربوط به کار خودشان نيست دارند. مدير نبايد بي دليل با مشارکت موافقت و يا مخالفت نمايد، بلکه بايد با فکري باز مزايا و معايب آن را کاملاً سنجيده و تصميم مقتضي را در مورد استفاده از آن و همچنين ميزان و درجه استفاده از آن اتخاذ نمايد.

**ايجاد تغيير و خلاقيت و نو آوري لازمه بقا و موفقيت سازمان ها**

ره آوردن تمدن کنوني انسان، سرعت و شدن دگرگوني ها و تغييرات در تمام زمينه ها اعم از اجتماعي، اقتصادي، صنعتي و ... است.

با توجه به اينکه سازمان هاي امروزي نيز در يک چنين محيطي به حيات خود ادامه مي دهند، ادامه حيات و همچنين کاميابي آنها مرهون توجه به اين تغييرات و ارائه پاسخ مناسب به آنها و تطبيق وضع خود با نيازهاي جديد محيط خود مي باشد. سازمان هاي آموزشي نيز از اين امر مستثني نبوده و ناچارند به نيازهاي جديد جوامع پاسخ هاي مقتضي را فراهم نموده و در اين راستا تغييرات لازم را اعمال نمايند لذا مجهز شدن به مهارت هاي مورد نياز ايجاد تغيير و تحول و همچنين خلاقيت و نو آوري براي مديران و همچنين کارکنان شان لازم و ضروري است.

**برنامه ريزي و اجراي تغيير**

براي مديريت موثر تغيير، رهبران بايد نه تنها مهارت کافي در تشخيص محيط داشته باشند.

بلکه بايد در اجراي موثر آن نيز از توانايي لازم برخوردار باشند.

1**- تشخيص محيط**: اولين و گاهي مهمترين مرحله هر تغيير تشخيص محيط است. مهارت تشخيص شامل موارد: تعيين الگوهاي موثر مشاهده و جمع آوري اطلاعات، و تعيين راههاي پردازش و تفسير داده ها مي باشد. در تشخيص محيط براي ايجاد تغيير مدير بايد کوشش کند موارد زير را در يابد:

الف- اکنون در يک وضعيت ويژه، واقعاً چه مي گذرد؟

ب- اگر هيچ تلاشي براي تغيير صورت نگيرد، در آينده نزديکي احتمالاً چه اتفاقي خواهد افتاد؟

ج- مردم دوست دارند در حالت ايده آل در اين وضعيت چه اتفاقي بيفتد؟

د- چه موانعي حرکت از وضع واقعي موجود به وضع ايده ال را متوقف مي سازد؟

فرآيند تشخيص شامل موارد زيرين است.

1-1) تعيين ديدگاهي که به وضعيت نگريسته ميشود (ديدگاه خود فرد- ديدگاه زير دستان- ديدگاه همکاران- ديدگاه سرپرستان)

2-1) تعيين هويت مسئله

3-1) تحليل

2**- اجراي**: اجرا در واقع ترجمه داد هاي تشخيص داده شده ، به اهداف، برنامه ها، استراتژي ها و رويه ها مي باشد. فرآيند اجرا شامل موارد زيرين است.

1-2) تعيين راه حل هاي بديل و استراتژي هاي مناسب براي اجراي آنها براي کاهش تناقض ميان وضع موجود و وضع مطلوب.

2-2) پيش بيني نتايج احتمالي بکارگيري هر يک از استراتژي هاي بديل

3-2) انتخاب يک استراتژي خاص و اجراي آن. [[38]](#footnote-38)

**فرآيند ايجاد تغيير**

فرآيند تغيير شامل سه مرحله اساسي است که عبارتند از:

1- خروج از انجماد- هدف از اين مرحله ايجاد انگيزش همچنين آماده کردن فرد يا گروه براي تغيير است. در اين مرحله بايستي افراد از وضع نياز به تغيير آگاهي يافته و نياز به تغيير را احساس کنند.

در اين مرحله بايد هنجار ها، عادات و روش هاي انجام امور مربوط به گذشته که قرار است تغيير کنند، شکسته شوند به طوريکه فرد آماده پذيرش جايگزين هاي جديد براي آنها باشند. در حقيقت مقاومت ها در برابر تغيير در اين مرحله از بين مي روند. در اين مرحله مديريت بايستي مقاومت هاي موجود را بشناسد و به طريق مختلف اعم از آگاهي دادن به افراد، رفع ابهامات، دادن اطمينان در مورد وضعيت کارکنان و مواردي از اين قبيل مقاومت هاي موجود را خنثي نمايد و زمينه را براي ايجاد تغيير فراهم نمايد.

2- ايجاد تغيير- وقتي افراد برانگيخته شدند آماده خواهند شد که با الگوهاي جديد رفتاري تجهيز شوند. در اين مرحله تغييرات لازم انجام مي پذيرد. اين مرحله احتمالاً از طريق همانند سازي يا دروني ساز انجام گيرد.

3- تثبيت مجدد- بعد از آنکه رفتار جديد ايجاد شد اين رفتار جديد نياز دارد که به عنوان يک الگو يا عادت درآيد. دراين مرحله رفتار جديد در اثر تمرين و تکرار و در صورت لزوم از طريق تقويت به طور کامل تثبيت مي گردد اين مرحله تا آنجا ادامه مي يابد که اطمينان حاصل شود که رفتار جديد به مرور زمان از بين نخواهد رفت.

**خلاقيت و نوآوري**

خلاقيت و نوآوري براي بقا سازمان هاي امروزي که در محيطي پويا و متحول به حيات خود ادامه ميدهند لازم و ضروري است. وضعيت هاي جديدي که در اثر تغييرات محيطي در سازمانها به وجود مي آيند مستلزم ايده هاي نو هستند.

امروزه هيچ راه حلي و هيچ محصولي براي هميشه حفظ شدني نيست و سازمانهاي مي خشکند و مي ميرند مگر آنکه بتواند جرياني بي پايان از ايده هاي نو و محصولات جديد و روش هاي تازه خلق کند.[[39]](#footnote-39)

توانايي مديريت به منطبق ساختن و سازگار نمودن سازمان با شرايط جديد محيطي، به ترتيبي که اين شرايط به نفع مديريت و سازمان عمل کنند، و نه به ضرر آن، بستگي به توانايي مدير در ايجاد تغييرات و نو انديشي و يافتن راه حل هاي جديد و ابتکاري دارد. تعاريف گوناگوني از خلاقيت و نوآوري توسط صاحب نظران مديريت ارائه شده است که به برخي از آنها اشاره ميشود.

- خلاقيت عبارتست از ايجاد ديدگاهها و ايده هاي نو و ابتکاري در مورد يک موضوع معين.

- خلاقيت عبارتست از بکارگيري توانايي هاي ذهني براي ايجاد يک فکر جديد. و نو آوري (ابداع) عبارتست از بکارگيري ايده هاي نوين ناشي از خلاقيت که ميتواند يک محصول جديد، خدمت جديد، و يا راه حل جديد براي انجام کارها باشد.[[40]](#footnote-40)

تغيير ايجاد هر چيزي است که با گذشته تفاوت داشته باشد اما نوآوري ايده هائي است که براي سازمان جديد باشد، بنابراين تمام نو آوري ها منعکس کننده يک تغيير هستند. اما تمام تغييرات نو آوري نيستند. پس هر نوآوري مستلزم ايجاد يک تغيير است.

**فرآيند خلاقيت**

درباره خلاقيت و ماهيت آن و اينکه چگونه انسانها خلاقيت را از خود بروز ميدهند، اطلاعات جامعي در دست نيست و صاحب نظران تا کنون شناخت جامعي از فرآيند خلاقيت ارائه ننموده اند. با اين حال اکثر آنها متفق القولند که خلاقيت فرايندي است که ميتوان مراحلي را براي آن تشخيص داد. در مورد اين مراحل نيز تقسيم بندي هاي مختلفي صورت گرفته است.

در يک تقسيم بندي کامل خلاقيت به چهار مرحله اصلي تقسيم شده است اين مراحل عبارتند از.

1**- مرحله آمادگي**: اين مرحله شامل بدست آوردن اطلاعات، دانش، مهارت ها و توانايي هاي لازم براي رسيدن به يک مرحله پيشرفته در يک رشته يا حرفه خاص است. تحصيلات، آموزش ها و کسب مهارت ها معمولاً يک قسمت از مرحله آمادگي است، بر اين اساس افراد تحصيل کرده در مورد يک رشته خاص احتمالاً آمادگي بالقوه بيشتري نسبت به سايرين در زمينه نوآوري در آن رشته خاص را دارند به عنوان مثال يک فرد تحصيل نکرده در رشته فيزيک، امکان ندارد به يک پيشرفت غير منتظره علمي (نوآوري) در رشته فيزيک نائل شود تجربيات گذشته فرد و افکار و نظرات اطرافيان فرد نيز مي تواند دراين مرحله موثر باشد.

2**- مرحله نهفتگي**: در اين مرحله ذهن از درگيري مستقيم با مسئله مورد نظر رهائي يافته و به کار ديگري مشغول شده و يا به استراحت مي پردازد. اين مرحله اصطلاحاً «خواب بر روي مسئله» ناميد ميشود. اين مرحله يک فرآيند انفعالي است که اجازه ميدهد مهارتها و توانايي هاي ذهني به طور طبيعي رشد و گسترش يابند.

3**- مرحله بينش**: در اين مرحله فرد از يک ايده و يا وضعيت جديد آگاه ميشود که ممکن است به تدريج بوده و يا به سرعت و به صورت درخشش ناگهاني يک فکر جديد باشد اين امر ممکن است در حين کار مورد نظر و يا در زمان انجام کار ديگر و يا حتي در زمان استراحت اتفاق بيفتد. اين مرحله شامل يک پيشرفت غير منتظره (غير ارادي) است که در سايه آن شخص به يک سطح جديدي از بينش و آگاهي مي رسد.

4**- مرحله تصديق**: در اين مرحله فرد، مناسب بودن و اعتبار راه حل يا ايده جديد را که در مرحله قبل به آن دست يافته است بررسي مي کند.

**ويژگي هاي افراد خلاق**

فرد خلاق نوعاً هر چيزي را از ديدگاههاي گوناگون بررسي مي کند. معمولاً به وضع موجود احساس نا رضايتي نموده و يا قوياً معتقد است که روش هاي جاري انجام کار را مي توان بهبود بخشيد.

ويژگي هاي چندي را مي توان در افراد خلاق ملاحظه نمود که عبارتند از: [[41]](#footnote-41)

1- مسائل و وضعيت هائي را مي بينند که قبلاً مورد توجه قرار نگرفته و فکر هاي بکري ارائه مي دهند.

2- ايده ها و تجربيات حاصل از منابع گوناگون را به هم ربط داده و آنها را بر مبناي مزيت شان مورد بررسي قرار مي دهند.

3-معمولاً چندين شق(بديل)براي هر موضوع معين دارند،وبه عبارتي سلاست فکر دارند.

4- نسبت به پيش فرض هاي قبلي ترديد ميکنند و محدود به رسم و عادت نمي شوند (استقلال فکري دارند)

5- في البداهه از نيروهاي احساسي، ذهني و بينشي مدد مي گيرند و استفاده ميکنند.

6- در فکر و عمل از انعطاف بالايي برخوردارند.

**موانع خلاقيت**

عوامل متعددي مي توانند مانع خلاقيت کردند که اهم آنها را مي توان در موارد ذيل خلاصه نمود.[[42]](#footnote-42)

ترس از انتقاد و شکست، محافظه کاري، عدم اعتماد به نفس، وابستگي و جمود فکري، تمايل به همرنگي و همگوني، عدم توانايي در تحمل ابهام، عدم دانش کافي در زمينه موضوع مربوط، عدم تمرکز ذهني، مقاوم نبودن، کمروئي و عدم انعطاف پذيري. سازمان و مديريت آن مي توانند از طريق بکارگيري مکانيزم هايي بر اين موانع غلبه نموده و خلاقيت و نوآوري را در سازمان حفظ نموده و گسترش دهند. از جمله اين مکانيزم ها مي توان استفاده از تکنيک هاي گسترش خلاقيت همچون طوفان مغزي و غيره- صرف وقت و منابع کافي براي مرحله آمادگي و نهفتگي خلاقيت- از ميان برداشتن موانع بوروکراتيک.

تشويق کارکنان به ارائه پيشنهادات و انتقادات- بها دادن به مشورت و سرانجام ارزيابي پيشنهادات بر اساس شايستگي پيشنهاد (نه بر اساس مقام و موقعيت پيشنهاد دهنده) را نام برد.

**استراتژي هاي نوآوري**

نو آوري به طور قطع به افراد بستگي دارد و همچنين به فرهنگ سازماني و نوع مديريتي که به آنها اجازه ميدهد تا نوآوري را به منصه ظهور برسانند وابسته است. نو آوري همچنين نيازمند شناسايي فرصت هاي بديعي است که فرا روي سازمان قرار دارد. بنابراين انتخاب يک استراتژي مربوط به خلاقيت و نو آوري لازم و ضروري است و موفقيت اين استراتژي نيز به ابزاري که نو آوري را به اجرا در آورند بستگي دارد. اين استراتژي از طريق رو شهاي زير به اجرا در مي آيد.[[43]](#footnote-43)

1- نو آوري از طريق کارکنان

2- نو آوري از طريق مشتريان

3- نو آوري از طريق فرهنگ سازماني

4- نو آوري از طريق رهبري

5- نو آوري از طريق سازمان

مديران کارآمد همواره نو آفريني را کار مايه تلاش و کوشش هاي خود قرار مي دهند و فضاي سازمان را براي خلاقيت و نو آوري آماده مي سازند.

 فضاي سازماني سازگار با آفرينندگي و خلاقيت بايد از ويژگي هاي زير برخوردار باشد.[[44]](#footnote-44)

1- دگرگوني را بپذيرد.

2- انديشه هاي نو را گرامي بدارد.

3- آزمايش و شکست را جزئي از کاميابي بداند.

4- از کوشش افراد قدر داني کند.

**روابط انساني**

روابط انساني از رابطه يا روابط مثبت و هدف داري که بين دو يا چند فرد وجود دارد صحبت ميکند، روابط انساني مظهر وجود و ارزش انسانهاست و پديده رفتاري- اجتماعي گروههاي انساني است که شکل و نوع آن به عنوان وجه تمايز انسان و حيوان به شمار مي آيد. همچنين مفهومي وسيع داشته و هر نوع ارتباط افراد و محيط ها و موقعيت ها را در بر مي گيرد. ارتباطات رسمي، غير رسمي، اجتماعي، فرهنگي، تجاري و آموزشي بين افراد و گروه ها و جوامع، همه و همه روابط انساني محسوب ميگردند.

هر چند روابط انساني با رفتار سازماني ارتباط تنگاتنگ دارند و مکمل يکديگرند «کيت ديويس» مي گويد: تفاوت رفتار سازماني و روابط انساني مانند تفاوت آسيب شناسي و پزشک است. آسيب شناسي در پي درک و شناخت بيماري انسانها است، ولي پزشک از اين دانش براي بهبود و مداواي بيمار استفاده ميکند. دانش روابط انساني را بايد بکار گيرنده تمام علوم رفتاري دانست که آن علوم را به طور علمي در تعاملات بين افراد بکار مي گيرد. [[45]](#footnote-45)

**روابط انساني در مدرسه**

روابط انساني در مدرسه عبارتست از برقراري ارتباطات انساني با معلمان و دانش آموزان از طريق پذيرفتن شخصيت و ويژگي هاي فردي آنها و تمام تفاوت هاي که احتمالاً با شخص مدير دارند.[[46]](#footnote-46)

استقرار روابط انساني مطلوب يکي از وظايف اساسي مديران آموزشي است و مديران بايستي درا ين زمينه به موارد ذيل توجه نمايند.[[47]](#footnote-47)

- از اخلاق اسلامي در روابط انساني به خوبي بهره بگيرند.

- به کارکنان احترام بگذارند و به تکريم شخصيت آنان اهميت دهند.

- به مشکلات معلمان و دانش آموزان به دقت گوش فرا دهند.

- فروتن، خونگرم و صادق باشند و همواره در تقويت روحيه و ايجاد رضايت کارکنان مدرسه بکوشند.

- به سازمان غير رسمي در مدرسه نيز توجه نموده و به آن اهميت دهند و از آن استفاده نمايند.

- به انواع نيازهاي کارکنان توجه نموده و در مصائب و شادي هاي آنها خود را شريک بدانند.

- روحيات تک تک کارکنان را تا حد ممکن بشناسند و در تقويت آنها بکوشند.

- از سخنان گرم و دلنشين استفاده نموده و پيوندهاي خود و اعضا را تقويت نمايند.

- از تاثير گفتار و کردار خويش آگاهي داشته و قادر باشند محيطي امن و قابل قبول براي جلب همکاري کارکنان فراهم نمايند.

استقرار روابط انساني مطلوب مي تواند آثار و نتايج مفيد و سودمندي را هم براي سازمان و هم براي اعضا سازمان فراهم آورند. در سازماني که روابط انساني مطلوب حاکم باشد، دسترسي به اهداف سازمان از احتمال بالاتري برخوردار خواهد بود و اثر بخشي سازماني افزايش خواهد يافت. از سوي ديگر اين امر سبب ارضا نيازهاي منطقي رواني و اجتماعي کارکنان شده و انگيزش بيشتر کارکنان و رضايت آنها را به دنبال خواهد داشت و خود اين امر زمينه ساز بهبود و رشد فردي کارکنان شده و با افزايش روحيه، ميل به کار و تلاش بيشتر را جهت کسب اهداف سازماني بالا خواهد برد.

از سوي ديگر عدم استقرار روابط انساني مطلوب نيز در سازمان عوارضي را به دنبال خواهد داشت که از ميان آنها مي توان موارد ذيل را نام برد. [[48]](#footnote-48)

1- عدم اعتماد کارکنان به يکديگر.

2- افزايش دستجات متعدد و متعارفي در سازمان.

3- افزايش ميزان شکايات و اعتراض ها

4- افزايش نقل و انتقالات بي مورد و ترک خدمت

5- ايجاد زمينه عداوت و کينه توزي.

6- بي ميلي و بي علاقکي به کار.

7- تقليل احترام به مدير.

8- دوروئي افراد سازمان نسبت به هم.

9- زير پا گذاشتن ارزش هاي اخلاقي.

10- کارشکني.

**شاخص هاي روابط انساني مطلوب در مدرسه**

ويژگي هاي زير را ميتوان به عنوان شاخص هاي روابط انساني مطلوب در سازمانهاي آموزشي در نظر گرفت.

1- درک نيازها، استعدادها، و مشکلات ديگران و کوشش براي تامين، شکوفايي و حل آنها. همه معلمان و دانش آموزان به عنوان انسان داراي نيازها، استعدادها و مشکلاتي هستند، که سلامتي روحي و رواني آنها و همچنين ميل به کار و کوشش و مسئوليت پذيري آنها در گرو توجه به اين استعدادها، نيازها و مشکلات است.

مدير آموزشي بايد بتواند اين موارد را به دقت بررسي نموده و با شناخت آنها در تامين نيازهاي آنها بکوشد و با حل مشکلات آنها تا حد ممکن، امکان بروز استعدادهاي آنها را فراهم نمايد.

2- علاقمند بودن و دوست داشتن ديگران. دراين راستا مدير آموزشي بايد معلمان و کارکنان خود را دوست داشته و به آنها نگرش مثبتي داشته باشد و خير خواهي آنها را مد نظر قرار دهد و نسبت به آنها احترام و ارزش لازم را مبذول دارد.

3- خوب گوش دادن و پذيرش افراد.

يکي از اساسي ترين عوامل موثر در روابط انساني مطلوب گوش دادن خوب به درد دل هاي افراد و مشکلات آنهاست.

مدير آموزش در اين زمينه بايد محيطي فراهم آورد که قابل اعتماد، گرم و صميمي، شادي بخش و روح افزا و حمايت کننده باشد و آرامشي دروني به افراد بدهد و اعتماد به نفس را در افراد تقويت نموده و از اين طريق زمينه ارضا نيازهاي رواني و روحي آنها را فراهم نمايد.[[49]](#footnote-49)

**عوامل موثر در ايجاد رضايت خاطر معلمان از کار خويش و محيط آموزشي**

رضايت و خوشنودي از کار و علاقه به کار و محيط کاري است که سبب ايجاد شور و نشاط در کارکنان و دلبستگي آنها به کار شده و سرانجام سبب بکارگيري تمام تلاش آنها در محيط کاري جهت کسب اهداف سازماني ميگردد.

در مقابل اتلاف وقت، بي اعتنايي به کار، شانه خالي کردن از انجام کارها و قبول مسئوليت ها، کم کاري، غيبت و نقل و انتقالات بي مورد و هميشه لب به شکايت و اعتراض گشودن و مسائلي از اين قبيل مي توانند نشانه هايي از عدم رضايت در محيط کار باشند.

ايجاد رضايت خاطر معلمان و کارکنان آموزشي از کار خويش و محيط مدرسه يکي از وظايف اساسي مديران آموزشي است. در اين زمينه آنها بايد شرايط و فرصت هايي را در محيط مدرسه به وجود آورند که از طريق آن همه معلمان محيط کار خود را بهترين محل کار بدانند. تحقيقات نشان داده اند که از ميان عوامل گوناگوني که در ايجاد رضايت معلمان موثرند، هشت مورد بيش از ساير عوامل اثر گذار بوده اند که عبارتند از:[[50]](#footnote-50)

1**- خاطر جمعي و آسايش در زندگي**: معلمان خواهان امن و رفاه و آسايش در زندگي هستند. رفاه در اين باره به مفهوم وسايل و لوازمي از زندگاني است که معلم را به حفظ و ادامه يک زندگي راحت قادر ميسازد. مدير آموزشي بايد در فراهم ساختن شرايط مناسب کار و تامين حقوق معلمان تا حد ممکن تلاش نمايد. البته در نظام هاي آموزشي متمرکز و دولتي اين امر بيشتر بر عهده مسئوليت رده بالاي نظام آموزشي است.

2**- شرايط مطلوب و مناسب کار**: معلمان و کارکنان آموزشي تمايل دارند در محيطي کار کنند که داراي محيطي مناسب و امکاناتي کافي باشد. عواملي همچون دلپذير بودن محيط کار، نظافت و پاکيزگي، وسايل و لوازم تازه و نو و با کيفيت خوب، تدابير مربوط به آسايش کارکنان در محيط مدرسه و حمايت مدير از معلمان از جمله عواملي هستند که به عنوان شرايط مطلوب و مناسب کار شناخته شده هستند.

3**- احساس علاقه و دلبستگي**: افراد معمولاً علاقه دارند به گروهي که با آنها کار ميکنند وابسته باشند. تحقيقات نشان داده است که اين ميل و اين نياز يکي از مهمترين عوامل موثر در کارايي افراد است و در مواردي حتي بيشتر از حقوق و پاداش مادي در ميزان کاري که فرد انجام ميدهد موثر است. دراين راستا مدير آموزشي بايد فرصت هايي پديد آورد که کارکنان با هم و در کنار يکديگر قرار گيرند و جلساتي ترتيب دهد که به شور و مشورت بپردازند و همچنين افزايش رفاقت و صميميت را تشويق نموده و روحيه همکاري را تقويت نمايد و در صورت امکان برنامه هاي تفريحي و جمعي را تدارک ببيند.

4**- رفتار از روي عدل و انصاف**: معلمان تمايل دارند که با آنها از روي عدل و انصاف رفتار شود. آنها از اينکه فردي بيش از ديگران و بيش از آنچه که حق اوست پاداش يا امتيازي دريافت کند انزجار دارند. عدم رعايت عدل و انصاف از سوي مدير سبب ميشود يک رنگي و مسرت و خشنودي از بين رفته و روحيه تضعيف گشته و در نتيجه از ميزان کارايي افراد نيز کاسته شود. مدير آموزشي بايد از جانب داري بي مورد پرهيز نموده ودر همه حال عدل و انصاف را در مورد همه کارکنان رعايت نمايد.

5**- احساس موفقيت در کار و رشد صنفي**: کارکنان آموزشي علاقه دارند در کارشان پيشرفت و موفقيت داشته باشند و مطمئن شوند افرادي شايسته و با کفايت بوده و در انجام وظيفه خود موفق بوده اند. مدير آموزشي در اين راستا بايد با فراهم آوردن يک برنامه صحيح ارزشيابي، معلمان را در اين زمينه ياري نمايد. اين برنامه بايد طوري باشد که معلمان نيز بتوانند عملکرد خودشان را بسنجند. تدوين برنامه هاي آموزشي ضمن خدمت که مسير رشد و ترقي را هموار ميسازند، مي تواند اقدام موثري در اين زمينه باشد.

6**- احساس اهميت در وظايف محول**: معلمان علاقه دارند که احساس کند وظيفه و کارشان داراي اهميت است، دراين راستا مدير آموزشي بايد از تلاش معلمان آگاهي يافته و از آنها تقدير و تشکر نمايد و کارهاي مهم آنها را به ديگران معرفي کند. اعتماد داشتن و احترام گذاشتن به معلم نيز نمونه اي از کارهايي است که دراين زمينه مي تواند موثر باشد.

7**- شرکت در تعيين خط مشي کار**: معلمان خواهان دخالت و نظارت دراموري هستند که به سرنوشت آنها نيز مربوط ميگردد، معمولاً در مشاغلي که فرصت شرکت کارکنان در تعيين خط مشي کار به افراد داده ميشود رضايت شغلي بيشتري حاصل مي گردد. در مواردي که خط مشي و قوانين مربوط به کار در خارج از مدرسه و توسط مقامات بالاتر اتخاذ ميگردد، مدير مي تواند با در جريان گذاشتن معلمان از کيفيت امور براي تقويت روحيه آنها اقدام نموده و فرصتي را فراهم آورد که قبل از اجراي آن در مورد طرق اجراي آن بينديشند و خود را با تغييرات جديد منطبق سازند.

8**- حفظ احترام خود**: براي بدست آوردن رضايت از کار بايد کار محول شده به افراد چنان باشد که فرد از احساس احترام به خود برخوردار باشد. اين امر شامل احساس برابري با همکاران ميگردد. در اين زمينه نبايد با افراد طوري برخورد شود که احساس حقارت کنند. برخورد دستوري آن هم از نوع خشک و تصور کردن کارکنان به عنوان يک ابزار سبب محو روحيه معلمي شده و در نتيجه موجب عدم رضايت شغلي ميگردد. حقيقت اين است که افراد در مقابل کساني که آنها را تحقير کنند حالت دفاعي به خود مي گيرند. لذا اظهارات و نوع برخورد مدير آموزشي بايد سبب تقويت شان و اعتبار معلمان گردد.

مدير آموزشي کار آمد بايد با در نظر گرفتن اين عوامل و شناسايي ساير عواملي که ممکن است در رضايت مندي کارکنان موثر باشند، در امر به حداکثر رساندن آن بکوشند و امورات مربوط را طوري انجام دهند که رضايت خاطر بيشتر کارکنان حاصل شده و از طريق آن محيط آموزشي موثري که نيل به اهداف تعليم و تربيت را ميسر سازد، ايجاد گردد.

**فهرست منابع فارسي:**

1) اختري، عباسعلي. مديريت علمي. مکتبي از ديدگاه اسلام. تهران. مرکز نشر سازمان تبليغات اسلامي. 1369.

2) تافلر. الوين. جابجايي در قدرت. ترجمه شهين دخت خوارزمي. تهران. نشر نو. 1370.

3) تيلور. فردريک. اصول مديريت علمي. ترجمه محمد علي طوسي. مرکز آموزش مديريت دولتي. 1371.

4) جوام. محمد حسين. مديريت آموزشي و شناخت تشکيلات وزارت آموزش و پرورش. تهران. دفتر تحقيقات و برنامه ريزي آموزش و پرورش. 1366.

5) حاج کريمي، عباسعلي «نو آوري و تاثير آن در بهره وري» دانش مديريت. شماره 25 . تابستان 1373.

6) رابينز. استيفن. پي. تئوري هاي سازمان. ترجمه داود سلماني. جزوه درسي دانشکده مديريت دانشگاه تهران. 1373.

7)رضائيان. علي. اصول مديريت بازرگاني. تهران. انتشارات سمت. 1369.

8) رضائيان. علي مديريت رفتار سازماني. تهران. انتشارات دانشکده مديريت دانشگاه تهران.

1372.

9) زارعي متين. حسن. «خلاقيت و نو آوري» دانش مديريت. شماره 24. بهار 1373.

10) سعادت. اسفنديار. فرآيند تصميم گيري در سازمان. انتشارات دانشگاه تهران. 1372.

11) سلماني. داود. بهبود و بازسازي سازمان. جزوه درسي دانشکده مديريت دانشگاه تهران. 1372.

12) صافي. احمد «مدارس متوسطه و مهارتهاي مديران» مجله مديريت در آموزش و پرورش. شماره 4. زمستان 1371.

13) طوسي. محمد علي «مشارکت، نو آفريني و نو آوري» مجله مديريت دولتي، شماره 20. بهار 1372.

14) عسکريان. مصطفي. سازمان و مديريت آموزش و پرورش. تهران. انتشارات امير کبير. 1366

15) علاقه بند. علي . اصول مديريت آموزشي. تهران. انتشارات بعثت. 1371.

16) علاقه بند. علي. مقدمات مديريت آموزشي. تهران. انتشارات بعثت. 1371.

17) فرنچ. درک و سارود. هيثر. فرهنگ مديريت (توصيفي) ترجمه صائبي. مرکز آموزش مديريت دولتي. 1371.

18) کونتز. هارولد و ديگران. اصول مديريت . ترجمه علي اکبر فرهنگي و ديگران. مرکز آموزش مديريت دولتي. 1370.

19) لي فام. جيمز. ام. مديريت مدارس. ترجمه محمد علي نائلي. اهواز. انتشارات دانشگاه شهيد چمران. 1370.

20) ميرزائي اهر نجاني. حسن. « زمينه هاي فکري و اجتماعي نظريه هاي مديريت» دانش مديريت، شماره نهم 1369.

21) مير سپاسي، ناصر. «لزوم تقويت مهارتهاي مديران» مطالعات مديريت. شماره 8، زمستان 1371.

22) مير کمالي. سيد محمد «روابط انساني در مدرسه» مديريت آموزش و پرورش. شماره 8. پائيز 1373.

23) هيکس. هربرت. جي و کولت. سي. ري. تئوري هاي سازمان و مديريت. ترجمه کوئل کهن. تهران. انتشارات اطلاعات. 1371.

24) پيوست لايحه برنامه دوم توسعه اقتصادي. اجتماعي و فرهنگي جمهوري اسلامي ايران. تهران. انتشارات سازمان برنامه و بودجه. 1372.

25) قانون برنامه دوم توسعه اقتصادي. اجتماعي و فرهنگي جمهوري اسلامي ايران. تهران. روزنامه رسمي کشور. شماره 14515. هشتم دي ماه 1373.

1. - حبیب الله کاظمی، پایان نامه مقایسه وظایف تئوریک و سازمانی مدیر با عملکرد آن در دبیرستان از دیدگاه دبیران دبیرستان های تهران، استاد راهنما: آقای دکتر سید محمد میر کمالی، اساتید مشاور: دکتر محمد قنادان و دکتر علی دلاور (شماره 4000) [↑](#footnote-ref-1)
2. - جعفر جمالی: پایان نامه مقایسه روش مدیریت مدارسی که دوره های آموزشی را دیده اند، با مدیرانی که این دوره را ندیده اند، استاد راهنما دکتر علی دلاور اساتید مشاور. دکتر سید محمد میر کمالی و دکتر محمد نبوی (شماره 411) [↑](#footnote-ref-2)
3. - حسن میرزایی اهر نجاتی «زمینه های فکری و اجتماعی نظریه های مدیریت» دانش مدیریت. شماره 9، تابستان 1369، ص 28-14 [↑](#footnote-ref-3)
4. - عباس علی اختری. مدیریت علمی مکتبی از دیدگاه اسلام. انتشارات سازمان تبلیغات اسلامی. 1369. ص 83 [↑](#footnote-ref-4)
5. - همان منبع. ص 84 [↑](#footnote-ref-5)
6. - فردریک وینسلو تیلور، اصول مدیریت علمی. ترجمه محمد علی طوسی. تهران. مرکز آموزش مدیریت دولتی. 1370. ص 29 [↑](#footnote-ref-6)
7. - علی رضائیان. اصول مدیریت بازرگانی. تهران. انتشارات سمت. 1369. ص 12 [↑](#footnote-ref-7)
8. - هربرت جی. هیکس. سی. ری کولت، تئوری های سازمان و مدیریت. ترجمه گوئل کهن. تهران. انتشارات اطلاعات. 1371. ص 211 [↑](#footnote-ref-8)
9. - علی علاقه بند. اصول مدیریت آموزشی. تهران. دانشگاه پیام نور. 1373. ص 106 [↑](#footnote-ref-9)
10. - همان منبع. ص 111 [↑](#footnote-ref-10)
11. - همان منبع. ص 117 [↑](#footnote-ref-11)
12. - همان منبع. ص 205-202 [↑](#footnote-ref-12)
13. - هارولد کونتز و دیگران. اصول مدیریت. ترجمه دکتر علی اکبر فرهنگی و دیگران. تهران. مرکز آموزش مدیریت دولتی. 1370. ص 2 [↑](#footnote-ref-13)
14. - علی رضاییان. اصول مدیریت بازرگانی. تهران. انتشارات سمت. 1369. ص 6 [↑](#footnote-ref-14)
15. - علی علاقه بند. مقدمات مدیریت آموزشی. تهران. انتشارات بعثت. 1371. ص 136 [↑](#footnote-ref-15)
16. - همان منبع. ص 165-163 [↑](#footnote-ref-16)
17. - هارولد کونتز و دیگران. اصول مدیریت. همان منبع پیشین. جلد دوم. ص 57 [↑](#footnote-ref-17)
18. - کیمبل وایلز. مدیریت و رهبری آموزشی. ترجمه محمد علی طوسی. مرکز آموزش مدیریت دولتی. 1372. ص 23-15 [↑](#footnote-ref-18)
19. - علی رضاییان. اصول مدیریت بازرگانی . همان منبع پیشین. ص 27 [↑](#footnote-ref-19)
20. - هارولد کونتز و دیگران. اصول مدیریت. همان منبع پیشین. جلد دوم. ص 111 [↑](#footnote-ref-20)
21. - ناصر میر سپاسی. « لزوم تقویت مهارت های مدیران» مطالعات مدیریت. شماره 8. زمستان 1371. ص 35-11 [↑](#footnote-ref-21)
22. - استفن پی. رابینز. تئوری های سازمان. ترجمه دکتر داود سلمانی. جزوه درسی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران. ص 55-54 [↑](#footnote-ref-22)
23. - علی رضائیان. اصول مدیریت بازرگانی. همان منبع پیشین. ص 97 [↑](#footnote-ref-23)
24. - همان منبع. ص 127 [↑](#footnote-ref-24)
25. - همان منبع. ص 126 [↑](#footnote-ref-25)
26. - همان منبع. ص 127 [↑](#footnote-ref-26)
27. - هارولد کونتز و دیگران. اصول مدیریت. همان منبع پیشین. ص 383 [↑](#footnote-ref-27)
28. - همان منبع. جلد دوم. ص 4 [↑](#footnote-ref-28)
29. - علی رضاییان. اصول مدیریت بازرگانی. همان منبع پیشین. ص 246-237 [↑](#footnote-ref-29)
30. - همان منبع. ص 200 [↑](#footnote-ref-30)
31. - علی رضائیان. مدیریت رفتار سازمانی. تهران. انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران. 1372. ص 46 [↑](#footnote-ref-31)
32. - دکتر داود سلمانی. مصاحبه در زمینه مسائل رهبری. استاد دانشگاه تهران. پائیز 1371 [↑](#footnote-ref-32)
33. - اسفند یار سعادت. فرآیند تصمیم گیری در سازمان. انتشارات دانشگاه تهران. 1372. ص 182 [↑](#footnote-ref-33)
34. - همان منبع. ص 190 [↑](#footnote-ref-34)
35. - همان منبع. ص 200 [↑](#footnote-ref-35)
36. - همان منبع. ص 202 [↑](#footnote-ref-36)
37. - همان منبع. ص 203 [↑](#footnote-ref-37)
38. داود سلماني بهبود بازسازي سازمان جزوه درسي دانشكده مديريت دانشگاه تهران-1373 ص27-26 [↑](#footnote-ref-38)
39. - الوین تافلر. جابجایی در قدرت. ترجمه شهین دخت خوارزمی. تهران. ناشر. مترجم. 1370. ص 365 . [↑](#footnote-ref-39)
40. - علی رضاییان. اصول مدیریت بازرگانی. همان منبع پیشین. ص 35 [↑](#footnote-ref-40)
41. - علی رضائیان. اصول مدیریت بازرگانی. همان منبع پیشین. ص 33 [↑](#footnote-ref-41)
42. - حسن زارعی متین، « خلاقیت و نوآوری» دانش مدیریت. شماره 24. بهار 1373 [↑](#footnote-ref-42)
43. - عباسعلی حاجی کریمی «نوآوری و تاثیر آن در بهره وری» دانش مدیریت. شماره 25، تابستان 1373. ص 54-45 [↑](#footnote-ref-43)
44. - محمد علی طوسی «مشارکت، نو آفرینی و نو آوری» مجله مدیریت دولتی. شماره 20 . بهار 1372. ص 24-11 [↑](#footnote-ref-44)
45. - سید محمد میر کمالی. «روابط انسانی در مدرسه» مجله مدیریت در آموزش و پرورش. شماره 7. پائیز 1373 [↑](#footnote-ref-45)
46. - همان منبع [↑](#footnote-ref-46)
47. - احمد صافی. «مدارس متوسطه و مهارتهای مدیران» مدیریت در آموزش و پرورش. شماره 4. زمستان 1371. ص 18-11 [↑](#footnote-ref-47)
48. - محمد حسین جوام. مدیریت آموزشی و شناخت تشکیلات وزارت آموزش و پرورش. تهران. دفتر تحقیقات و برنامه ریزی آموزش و پرورش. 1366. ص 31 [↑](#footnote-ref-48)
49. - سید میر محمد کمالی. «روابط انسانی مطلوب در مدرسه» مجله مدیریت در آموزش و پرورش. شماره 7. پاییز 1373. ص 12-6 [↑](#footnote-ref-49)
50. - کمیبل وایلز. مدیریت و رهبری آموزشی. همان منبع پیشین. ص 62-42 [↑](#footnote-ref-50)