

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

نوآوری در مدیریت

مدارس

و سازمان‌های دولتی

و خصوصی

دکتر مرتضی سمیعی زفرقندی



مؤلف: مرتضی سمیعی زعفرندی
طراح گرافیک: فرشید پیمان پو
طراح جلد: علی ابوالحسنی
چاپ اول: ۱۳۹۴
تیراژ: ۱۰۰۰ نسخه
لیتوگرافی: خاورمیانه
چاپ و صحافی: چاپ خجسته
قیمت: ۲۱۰۰۰۰ ریال
حق چاپ محفوظ است
شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۰۸-۰۹۸۸-۴
ISBN 978-964-08-0988-4

www.enma.ir

فهرست مطالب

۸	فصل اول : کلیات
۸	مقدمه
۸	اهمیت دانش مدیریت
۹	تعریف و حوزه عمل مدیریت
۹	تعاریف دیگر از مدیریت
۱۰	اهداف مدیریت نوآورانه در مدارس
۱۰	ابعاد نوآوری در مدیریت
۱۱	فرایندهای مدیریت جامع
۱۱	عناوین وظایف عمده مدیریت با رویکرد نوآورانه
۱۲	معرفی برخی از برنامه‌های مهم مدیریت
۱۵	عوامل محیطی مدیریت
۱۸	سوالات فصل اول
۱۹	فصل دوم: مدرسه به عنوان یک سازمان پیشرو
۱۹	دیدگاه کلاسیک
۲۰	مدرسه سازمان رسمی و سازمان غیررسمی
۲۰	مدارس یا سازمان‌های غیررسمی
۲۱	سازماندهی
۲۲	نگرش سنتی به سازمان‌دهی
۲۳	نگرش پویا به سازمان‌دهی و استفاده از نیروهای انسانی
۲۴	ساختار سازمانی
۲۴	ساختار چیست؟
۲۵	ساختار رسمی
۲۷	انواع سازماندهی
۳۱	انواع دیگر سازماندهی
۳۲	تعریف سازمان هولدینگ
۳۴	عوامل کلیدی موفقیت مدارس یا سازمان‌های پیشرو در حوزه نوآوری
۳۶	سوالات فصل دوم
۳۷	فصل سوم : فرهنگ سازمانی در مدارس و سازمان‌ها
۳۷	تعاریف و مفاهیم فرهنگ و فرهنگ سازمانی
۳۹	تعریف فرهنگ سازمانی
۳۹	نقش و اهمیت فرهنگ سازمانی
۴۱	جدول مقایسه دو نوع فرهنگ سازمانی
۴۱	فرهنگ سوءظن در مقابل فرهنگ اعتماد
۴۱	فرهنگ اجتناب در برابر فرهنگ موفقیت
۴۲	فرهنگ سیاسی شده در برابر فرهنگ متمرکز
۴۲	فرهنگ بوروکراتیک در مقابل فرهنگ خلاق
۴۲	پرورش فرهنگ سازمانی مطلوب
۴۴	انواع فرهنگ سازمانی
۴۶	آشنایی با مدل فرهنگ مدرسه یا سازمان دنیسون
۴۸	سوالات فصل سوم
۴۹	فصل چهارم : برنامه ریزی نیروی انسانی
۴۹	برنامه ریزی استراتژیک

۴۹	فرایند برنامه ریزی نیروی انسانی
۵۲	فرایند شناسایی معلم مورد نیاز
۵۲	جایگزین‌های جذب نیروی جدید
۵۳	مزایای خط مشی ترفیع از داخل مدرسه یا سازمان
۵۳	منابع تامین نیرو
۵۷	فرایند گزینش
۵۷	عوامل محیطی مؤثر بر فرایند گزینش
۶۰	تکمیل و بررسی برگه درخواست
۶۰	آزمون‌های انتخاب
۶۱	انواع آزمون
۶۲	انواع مصاحبه
۶۸	سؤالات فصل دوم

۶۹	فصل پنجم: توانمند سازی و آموزش نیروی انسانی
۶۹	توانمند سازی و توسعه نیروی انسانی
۷۱	راه‌های توانمند سازی معلمان و نیروی انسانی
۷۵	فرایند و مراحل برنامه ریزی آموزش کارکنان
۷۶	روش‌های آموزش
۸۴	آموزش مدیران
۸۶	نیازسنجی
۸۶	فنون نیازسنجی
۸۹	سؤالات فصل پنجم

۹۰	فصل ششم: ارزشیابی برنامه‌ها و نظارت
۹۳	ارزشیابی عملکرد کارکنان در مکتب اسلام
۹۴	تعریف ارزشیابی عملکرد
۹۴	اهداف ارزشیابی عملکرد
۹۵	فرایند ارزشیابی عملکرد
۹۷	روش‌های رتبه بندی
۱۰۱	نظارت و پیگیری
۱۰۲	مراحل نظارت و پیگیری
۱۰۳	انواع روش‌های نظارت و پیگیری
۱۰۴	سؤالات فصل ششم

۱۱۶	فصل هفتم: راه‌های افزایش انگیزه معلمان و نیروی انسانی
۱۱۶	تعریف انگیزه و انگیزش
۱۱۷	نظریه‌های انگیزش
۱۱۸	نظریه‌های فرایندی
۱۲۰	نظریه‌های رضایت شغلی
۱۲۱	عوامل سازنده رضایت شغلی
۱۲۲	تعریف ایمنی و سلامتی
۱۲۲	چرا حوادث بروز می‌کند؟
۱۲۳	خط مشی‌های ایجاد ایمنی در محیط کار
۱۲۴	ایجاد و توسعه برنامه‌های ایمنی
۱۲۶	برنامه‌های بهبود سلامتی معلمان و نیروی انسانی
۱۳۰	سؤالات فصل هفتم

فصل هشتم : تحلیل و پژوهش

۱۳۱	گزارش‌ها:
۱۳۱	فرایند تحلیل
۱۳۲	انواع تحقیقات مورد نیاز در مدارس و سازمان‌ها
۱۳۴	فرایند تحقیق
۱۳۸	سؤالات فصل هشتم

فصل نهم : مفهوم شغل، ویژگی‌ها، طراحی و توسعه آن

۱۳۹	مفهوم شغل
۱۳۹	جایگاه شغل در اسلام
۱۳۹	ضرورت انتخاب شغل
۱۴۱	آموزش‌های شغلی
۱۴۱	رضایت شغلی
۱۴۲	تعریف انگیزه شغل
۱۴۳	تفاوت نارضایتی و رضایت شغل
۱۴۴	انتظارات شغلی
۱۴۴	تعهد به مدرسه یا سازمان
۱۴۵	غنی کردن شغل
۱۴۵	طراحی شغل
۱۴۵	چگونگی کنار هم قرار گرفتن وظایف
۱۴۶	ویژگی‌های مشاغل پرجاذبه
۱۴۷	سؤالات فصل نهم

فصل دهم : تجزیه و تحلیل شغل

۱۵۱	سؤالات اساسی در تجزیه و تحلیل شغل
۱۵۲	اصطلاحات کلیدی تجزیه و تحلیل شغل
۱۵۲	مراحل تجزیه و تحلیل در یک مدرسه یا سازمان دایر
۱۵۳	روش‌های جمع‌آوری اطلاعات برای انجام تجزیه و تحلیل شغل
۱۵۳	تجزیه و تحلیل شغل براساس مدل دیکوم
۱۵۳	چه موقعی باید از «دیکوم» استفاده کرد؟
۱۵۵	کاربردهای تجزیه و تحلیل شغل
۱۵۶	شرح شغل
۱۵۸	شرایط احراز مشاغل یا شرایط احراز
۱۵۸	سؤالات فصل دهم

فصل یازدهم: طبقه‌بندی مشاغل

۱۶۱	ارتباط نظام حقوق و دستمزد با طبقه‌بندی مشاغل
۱۶۱	فوائد طبقه‌بندی مشاغل
۱۶۲	ارزشیابی و طبقه‌بندی مشاغل
۱۶۲	تکنیک‌های ارزشیابی و طبقه‌بندی مشاغل
۱۶۳	طرح عمومی طبقه‌بندی مشاغل
۱۶۵	سؤالات فصل یازدهم

فصل دوازدهم : تعاریف برخی واژه‌های مدیریت منابع انسانی

۱۶۸	منابع:
۱۷۴	

مقدمه مؤلف:

امروزه علم بهره گیری از منابع انسانی یکی از دانش‌های ضروری برای اداره مدارس، سازمان‌های دولتی و خصوصی است، این موضوع یکی از مهم‌ترین فعالیت‌های مدیران به خصوص در مؤسسات آموزشی و فرهنگی و مدارس به شمار می‌آید. پیشرفت جوامع به کوشش‌های گروهی بستگی دارد و همچنان که گروه‌های سازمان یافته گسترش می‌یابند، عملکرد سازمان از اهمیت بیشتری برخوردار می‌گردد. مدیریت، فرایند طراحی و حفظ محیط و شرایطی است که در آن، افراد و گروه‌ها برای دستیابی به اهداف منتخب گروهی، به‌طور مؤثر و با انگیزش فعالیت می‌کنند.

با توجه به این تعریف، نقش مدیریت و کاربرد آن برای بهبود عملکرد هر نوع سازمانی اعم از مدارس و یا سایر سازمان‌ها و در تمام سطوح برای رسیدن به اهداف مقرر، بسیار با اهمیت است. در مورد وظایف مدیریت، صاحب نظران نظریات مختلفی را ابراز داشته‌اند. تعدادی از وظایفی که تقریباً در مورد آن‌ها اتفاق نظر وجود دارد، عبارت است از: برنامه ریزی، سازماندهی، نظارت و ارزشیابی.

برنامه ریزی عبارت است از: فرایند تعیین اهداف، تدوین و تنظیم استراتژی و راهبردهای لازم برای دستیابی به اهداف و تعیین طرح‌ها و برنامه‌هایی برای ایجاد انسجام و هماهنگی بین فعالیت‌هایی که در جهت تحقق اهداف می‌باشد.

سازماندهی، دومین وظیفه اساسی مدیریت است و آن، شامل شناسایی و گروه بندی فعالیت‌ها و وظایف، تعیین اختیار و مسئولیت برای مدیران و سرپرستان و ایجاد هماهنگی بین آن‌ها.

نظارت، فعالیتی است که عملیات پیش بینی شده را با عملیات انجام شده، یا در حال انجام و یا عملیاتی که قرار است در آینده اجرا شود مقایسه نموده و در صورت وجود هر گونه اختلاف و انحراف زمینه لازم را برای رفع و اصلاح آن فراهم می‌آورد.

ارزشیابی عبارت است از: فرایندی نظام دار برای جمع آوری، تحلیل و تفسیر اطلاعات، به این منظور که تعیین شود آیا هدف‌های مورد نظر تحقق یافته اند یا در حال تحقق یافتن هستند و به چه میزان؟

این‌ها وظایف اساسی، کلیدی و مشترک مدیریت در مدارس و دیگر سازمان‌ها اعم از دولتی و خصوصی محسوب می‌شود. چنانچه به خوبی و به صورت علمی اجرا گردد انتظار می‌رود، زمینه بهتری برای نوآوری در خدمات و پیشرفت مناسبی در عملکرد واحد تحت مدیریت به وجود آید.

کتاب حاضر مجموعه‌ای است قابل استفاده برای تمام کسانی که به نحوی با مدیریت و هدایت جمع‌های انسانی سرکار دارند. شامل: رؤسای ادارات، مدیران و معاونان مدارس، کارگاه‌ها، سازمان‌های دولتی، خصوصی و مردم نهاد و همچنین دانشجویان رشته‌های مدیریت در گرایش‌های مختلف به ویژه گرایش منابع انسانی و همه کسانی که به بررسی و دانش مدیریت علاقه مند هستند.

به نظر نگارنده، پیش‌آمده نوآوری، پیشرفت، موفقیت و بهبود عملکرد مدارس، مربوط به جذب، حفظ، نگهداشت نیروهای با استعداد، کارآمد و علاقه‌مند و بهره‌گیری مناسب از آن‌ها اعم از معلمان و سایر کارکنان، تعامل مناسب با آن‌ها، ایجاد انگیزه مادی و معنوی، به وجود آوردن محیط علمی، پر نشاط و شرایط مناسب، سازماندهی ترکیبی، تقویت فرهنگ مطلوب مدرسه، برانگیختن سازش معلمان و کارکنان می‌باشد. این‌ها بخشی از موضوعاتی است که در این کتاب به آن پرداخته شده و مدیران باید از آن آگاهی داشته و در مدارس به کار گیرند.

از همه اساتید و صاحب نظران، کارشناسان، دانش‌جویان که رهنمودها و دیدگاه‌های ارزنده خود را برای غنی نمودن کتاب در چاپ‌های بعدی برای موفف ارسال می‌نمایند، تشکرو قدردانی می‌نمایم.

دکتر مرتضی سمیعی mo_samie@yahoo.com