

۵۰ ۱۸۶۱

بنام خداوند جان و خرد

---

# سازوکارهای مدیریت در آموزش

تولغان

دکتر حمید رضا رضازاده بهار

مسانظری

## فهرست نویسی فیفا

|                                       |   |                                                           |
|---------------------------------------|---|-----------------------------------------------------------|
| سرشناسه                               | : | رضازاده، حمیدرضا، ۱۳۴۵ -                                  |
| عنوان و نام پدیدآوران                 | : | سازوکارهای مدیریت در آموزش / حمیدرضا رضازاده، مهسا نظری.  |
| مشخصات نشر                            | : | تهران، رشد فرهنگ، ۱۳۹۵.                                   |
| مشخصات ظاهری                          | : | ۲۰۸ ص.                                                    |
| شابک                                  | : | ۹۷۸-۶۰۰-۸۵۳۰-۶۴-۰                                         |
| وضعیت فهرست نویسی                     | : | فیفا                                                      |
| موضوع                                 | : | مدیریت Management                                         |
| موضوع                                 | : | مدیران آموزشی School administrators                       |
| موضوع                                 | : | مدیران Executives                                         |
| موضوع                                 | : | نیروی انسانی - مدیریت Manpower planning                   |
| موضوع                                 | : | رفتار سازمانی مدیریت Organizational behavior - Management |
| شناسه افزوده                          | : | نظری، مهسا، ۱۳۶۸ -                                        |
| بندی کنگره                            | : | HD ۳۷ / ف ۲ / ۵۵ ۱۳۹۶                                     |
| رده - دی دی بی                        | : | ۶۵۸                                                       |
| شماره کتابشناسی ملی                   | : | ۴۶۷۱۲۸۵                                                   |
| نام کتاب - سازوکارهای مدیریت در آموزش | : |                                                           |
| مؤلفان:                               | : | دکتر حمیدرضا رضازاده بهادران، مهسا نظری                   |
| ناشر:                                 | : | رشد فرهنگ                                                 |
| طراح جلد:                             | : | مینا صفری                                                 |
| صفحه آرائی:                           | : | انتشارات رشد فرهنگ                                        |
| لیتوگرافی، چاپ و صحافی:               | : | واصف                                                      |
| نوبت چاپ:                             | : | اول - بهار ۱۳۹۶                                           |
| تیراژ:                                | : | ۱۰۰۰ نسخه                                                 |
| قیمت:                                 | : | ۲۰۰۰۰ تومان                                               |



انتشارات رشد فرهنگ

شابک ۹۷۸-۶۰۰-۸۵۳۰-۶۴-۰

ISBN: 978-600-8530-64-0

آدرس انتشارات: تهران، خیابان مرتضوی، بعد از تقاطع جیحون، پلاک ۷۰۶

تلفن: ۶۶۸۹۰۹۷۶-۷

Email: Roshdefarhang@yahoo.com

## فهرست مطالب

| صفحه | عنوان                                       |
|------|---------------------------------------------|
| ۵    | کلیات                                       |
| ۱۳   | فصل اول: مفهوم مدیریت                       |
| ۲۹   | فصل دوم: اصول و نظریه‌های مدیریت            |
| ۶۳   | فصل سوم: انواع مدیریت                       |
| ۷۳   | فصل چهارم: حوزه‌های مدیریت                  |
| ۱۱۳  | فصل پنجم: ابعاد مدیریت                      |
| ۱۹۵  | فصل ششم: پژوهش‌های انجام شده پیرامون مدیریت |
| ۲۰۳  | فهرست منابع                                 |

## کلیات

هماهنگی، پیشبرد اهداف و کارآمدی یک سازمان، نیازمند فراگرد به کارگیری مؤثر و مفید منابع مادی و انسانی بر مبنای یک نظام ارزشی پذیرفته شده است که از طریق برنامه ریزی، سازمان دهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل عملیات برای دستیابی به اهداف تعیین شده، صورت می گیرد. و در این زمینه مدیریت دارای نقشی اساسی است. جریانی که مدام در تکامل است. به ویژه آن که در عصر حاضر و برخلاف گذشته این اعتقاد وجود ندارد که صرفاً با کنترل کارکنان و امور می توان به اهداف ایده آل سازمان دست یافت. مدیران نیاز به تفکر خلاق دارند و برای اجرای شیوه های جدید باید بکوشند تا اعتماد کارکنان خود را با روشی حساس و اخلاقی جلب نمایند. درواقع مدیران اثربخش در نقش بازیکنانی هستند که با حمایت هم جان و فعال از میان افرادی که از طریق منافع شخصی متفاوت برانگیخته می شوند، از اختیار و قدرت برخوردار می گردند.

لذا، حیات و بقا هر سازمان با حد زیادی به توانایی ها، مهارت ها، آگاهی ها، دانش و تخصص های مختلف منابع انسانی به ویژه مدیران آن بستگی دارد و هرچه افراد آمادگی بیشتری داشته باشند بهتر می توانند در رقابتی سطح کارایی سازمان سهیم باشند (پورظهیر و جهانیان، ۱۳۸۸). به ویژه آن که امروزه سازمان ها به نوعی از پیشرفت سریع تکنولوژی متأثر هستند و برای حفظ و ادامه حیات خویش، گزین دگرگونی هایی، همسو با این پیشرفت را در همه ابعاد سازمان خود به وجود آورند. در این شرایط زیربنای و نقطه شروع همه تغییر و تحولات، توانمندسازی<sup>۱</sup> و به کارگیری صحیح منابع انسانی می باشد. اختیاراتی که یک سازمان به کارکنان خود جهت تصمیم گیری در وظایف و مسئولیت ها می دهد.

درواقع توانمندسازی یکی از نویدبخش ترین مفاهیم دنیای کسب و کار است که اکنون به موضوع روز بدل شده و به تفویض اختیار به افراد اشاره دارد تا آنان را قادر سازد در لایه های پایین سازمان به تصمیم گیری بپردازند. توانمندسازی یعنی اجازه دادن به کارکنان تا تصمیم هایی را در فرآیند خدمت رسانی خود اتخاذ کنند که پیش بینی همه آن ها در قالب رویه ها و مقررات مشکل است. توانمندسازی نیروی انسانی یعنی ایجاد مجموعه ظرفیت های لازم در کارکنان برای قادر ساختن آنان به ایجاد ارزش افزوده در سازمان و ایفای نقش و مسئولیتی که در سازمان به عهده دارند توأم با کارایی و اثربخشی (وتن و کمرون، ۱۳۸۱).

مطالعات مختلف نشان داده که توانمندسازی موجب افزایش انگیزش کارکنان می‌شود. و افزایش قدرت کارکنان، افزایش خودکارآمدی آن‌ها را در پی خواهد داشت. زیرا، آن‌ها در پرتو قدرت به دست آمده قادر خواهند بود، اثربخشی را بهبود بخشند، قوه خلاقیتشان را به کار گیرند و شیوه انجام کارها را خود انتخاب کنند (دافت، ۱۹۹۹).

به‌رغم بحث‌های فراوان فواید توانمندسازی، تاکنون بهره‌برداری از آن، به‌ویژه در حوزه آموزشی اندک و ناچیز بوده است. هرچند توانمندسازی به مدیران امکان می‌دهد که از دانش، مهارت و تجربه همه افراد سازمان استفاده کنند، اما تعداد مدیران و گروه‌هایی، که راه و رسم ایجاد فرهنگ توانمندسازی را بدانند، اندک است (بلانچارد و همکاران، ۱۹۹۹).

با این وجه مطالعات انجام شده مبین آن است که افراد توانمند، سرمایه بزرگی برای سازمان و مدیریت محسوب می‌شوند. زیرا آن‌ها خود راهبر و قابل اطمینان هستند و توانایی تطابق با تغییرات برون و درون سازمان را دارند، پذیرای یادگیری هستند و از مشارکت در امور لذت می‌برند (جهانیان، ۱۳۸۰).

همچنین در سیستم‌های مدیریت، شایستگی به‌عنوان یکی از ابزارهای مهم جهت انتخاب کارکنان و تخصیص منابع در نظر گرفته شده است. و فقدان مدیران شایسته، می‌تواند عملکرد مناسب سیستم مدیریتی را تحت تأثیر قرار دهد. به‌طوری‌که داشتن مدیر و پرسنل شایسته می‌تواند کاهش زمان انجام فعالیت‌ها و عوارض را سبب گردد (وانگ، ۲۰۱۱).

صاحب‌نظران عرصه مدیریت، مدیریت مبتنی بر شایستگی را یک ابزار قوی تلقی می‌کنند که بر رفتارهای افراد تأکید دارد و به موفقیت سازمان کمک می‌کند. آن چنان‌که پژوهش‌ها نشان داده است، شایستگی مدیران با اثربخشی مدیریت، اعتماد سازمانی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی رابطه مستقیمی دارد (یگانگی، ۱۳۸۹؛ دانایی‌فرد، ۱۳۸۸؛ حصیری، ۱۳۸۸؛ سپهوند و شریعت‌نژاد، ۱۳۹۳).

از سوی دیگر نظریه نیازهای اکتسابی که در اوایل دهه ۱۹۵۰ توسط آبراهام ماسلو مطرح شده انگیزش ریشه در فرهنگ دارد. این نظریه، در کنار نظریه‌های سلسله‌مراتب مازلو و مراحل مختلف زندگی گریوز و نظریه زیستی تعلق-رشد آلدرفر، از نظریه‌های محتوایی انگیزش می‌باشند. ماسلو بیان می‌دارد که همه انسان‌ها سه نیاز مهم دارند:

۱- نیاز به کسب موفقیت: یعنی توفیق طلبی، میل به انجام فعالیتی بهتر با کارایی بالاتر برای حل مسائل یا تسلط بر کارهای پیچیده. پاداش مؤثر برای این افراد، تحقق اهداف و آرزوهایشان در رابطه با انجام کار است.

۲- نیاز به کسب دوستی و روابط: یعنی تمایل به کسب دوستی، حمایت دیگران و ایجاد روابط صمیمی با آنها.

۳- نیاز به کسب قدرت: یعنی کسب توانایی برای اعمال نفوذ بر دیگران و کنترل آنها. مک کله لند معتقد است که نیاز به کسب موفقیت، انگیزه انسانی مشخصی است که آنرا از سایر نیازها متمایز می‌سازد. و همان‌طور که جاسکولکا (۱۹۸۵) نشان داده است، موفقیت یک مفهوم نسبی از ارزیابی و قضاوت است. افراد بیرونی، آن را بر طبق معیارهای قابل مشاهده و عینی قضاوت می‌کنند. در حالی که ادراک افراد از موفقیت، بیشتر به معیارهای ذهنی گرایش دارد. ادراک از موفقیت در عمل، اشاره به استانداردهای ذهنی دارد اما بسیاری از تحقیقات از معیارهای عینی برای سنجش موفقیت شغلی استفاده می‌کنند (مقیمی، ۱۳۸۹). در این راستا مطالعه کرمن (۱۹۸۰) نشان داد که «برای»، موفقیت در مسیر شغلی‌شان را صرفاً با داده‌های عینی ارزیابی نمی‌کنند (جادج و برتس، ۱۹۹۴)، دو واقع موفقیت می‌تواند از طریق ترکیب این دو نوع معیار مشخص شود (جوکوسلا، بایر و بریس، ۱۹۹۵). این ترکیب برای درک مفهوم یاد شده به‌ویژه در موفقیت مدیران ضروریست. در بررسی موفقیت می‌توان گفت اصل اساسی موفقیت، تعریف صریح و روشن اهداف و سپس مشخص نمودن تعریف واضح فعالیت‌های مورد نیاز برای رسیدن به آن اهداف و در نهایت تعریف و شناسایی دقیق اقدامات مورد نیاز برای انجام آن فعالیتها و کسب اهداف آرمانی است (شفیق، ۱۳۷۵).

در همین زمینه، محققان در بررسی‌های خود مطرح کرده‌اند که موفقیت مدیران ممکن است به علت شیوه مدیریت‌شان یا شاید دلیل هماهنگی شرایط محیطی و نقش کارشان باشد (هوشمند یار و برانین، ۱۳۸۶).

امروزه که تمام سازمان‌ها به‌نوعی از پیشرفت سریع تکنولوژی متأثر هستند، برای حفظ و ادامه حیات خویش ناگزیرند، دگرگونی‌هایی، همسو با این پیشرفت را در همه ابعاد سازمان خود به وجود آورند. واقعیت این است که در شرایط کنونی محیط‌های کاری دستخوش تغییرات پی‌درپی و گسترده‌ای هستند. سازمان‌ها جهت سرعت عمل در فعالیتها، اثربخشی و

انعطاف‌پذیری بیشتر، مجدداً طراحی می‌شوند، گروه‌ها دائماً در حال پیشروی هستند و کارکنان در مرکز توجه قرار می‌گیرند و اینها به عنوان اجزای اصلی تشکیل دهنده سازمان‌ها می‌باشند. متخصصان امور سازمانی به این نکته پی برده‌اند که موفقیت و شکست یک سازمان به طور گسترده به کیفیت مدیران آن وابسته است. عوامل متعددی بر موفقیت مدیران تأثیرگذارند، بخشی از این عوامل به ویژگیها و خصوصیات شخصی مدیر مربوطند که در این زمینه نظریات گوناگونی توسط صاحب‌نظران مدیریت (مانند کونتز، میستوگدیل، بنتون و...) بیان شده است و بخشی دیگر از عوامل مؤثر بر موفقیت مدیران، عوامل سازمانی هستند که از جمله این عوامل: اهداف، برنامه‌های سازمان، ساختار سازمانی و منابع سازمان را می‌توان نام برد. پارامتر دیگر از عوامل تأثیرگذار بر موفقیت مدیران عوامل محیطی و خارج از سازمان می‌باشند که در این خصوص می‌توان به عوامل اقتصادی، عوامل فرهنگی - اجتماعی و عوامل قانونی - سیاسی اشاره کرد. این لحاظ مدیران مسئول تأمین و تضمین بهره‌برداری کارآمد از منابع و امکانات سازمانهای خود را دارد و بهبود مستمر وضعیت این سازمان‌ها حاصل موفقیت آنهاست.

بهبتر است کارایی و موفقیت مدیران، به مجموعه قابلیت‌ها و صلاحیتهای انجام وظایف مرتبط با وجوه گوناگون شغلی یا حتی، علمی است. برخی صاحب نظران علم مدیریت، منحصرأ با اتکا به افراد مرتبط با وجوه شغلی مدنظر قرار گیرد (انالویی، ۱۹۹۹؛ نیاس و اسمیت، ۱۹۸۸، به نقل از هوشمندیار و برانین، ۱۳۸۶).

ضمن این که آپلبام، کاراسک، لاپینته و کولچ<sup>۲</sup> (۲۰۱۵)، در بررسی عوامل مؤثر بر موفقیت و شکست در توانمندسازی اولیه کارکنان، نشان دادند که ساختار، فرهنگ مبتنی بر اعتماد و روابط باز و گشوده، از عوامل مؤثر در موفقیت مدیر و توانمندسازی کارکنان است.

اندیشمندان مدیریت، تحول و بهسازی سازمان، توانمندسازی مدیران را به عنوان راهبردی اثرگذار بر عملکرد و بهسازی نیروی انسانی معرفی کرده‌اند و معتقدند، توانمندسازی منابع انسانی یکی از نگرشهای عصر جدید است که امروزه توسط سازمان‌ها به کار گرفته می‌شود و درواقع پاسخ به نیاز حیاتی مدیریت معاصر است (دنيس کینلاو<sup>۳</sup>، ۱۳۸۳).

1. Nias., and Smith

2. Appelbaum , Karasek , Lapointe .& Quelch

3.Dennis Kinlaw

درواقع توانمندسازی از نویدبخش‌ترین مفاهیم دنیای کسب‌وکار بوده که کمتر به آن توجه شده، ولی اکنون به موضوع روز بدل گشته است. و به‌رغم بحث‌های فراوان درباره فواید توانمندسازی، بهره‌برداری از آن اندک و ناچیز بوده است. هرچند توانمندسازی به مدیران این امکان را می‌دهد که از دانش، مهارت و تجربه همه افراد سازمان استفاده کنند اما تعداد مدیران و گروه‌هایی که راه و رسم ایجاد فرهنگ توانمندسازی را بدانند اندک است (بلانچارد و همکاران، ۱۹۹۹، ۱۱).

در هر حال توانمندسازی با تغییر در باورها، افکار و طرز تلقی افراد شروع می‌شود. بدین معنی که کارکنان باید به این باور دست یابند که توانایی و شایستگی لازم را برای انجام وظایف، به طور موفقیت‌آمیز داشته و احساس کنند که آزادی عمل و استقلال در انجام فعالیت‌ها را دارند، و معتقد باشند که توانایی تأثیرگذاری و کنترل بر نتایج شغلی را دارند. و احساس کنند که اهداف شغلی معنادار و ارزشمندی را دنبال می‌کنند (عبداللهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۵).

یکی از تکنیک‌های ضروری برای منظر دستیابی به این اهداف، مدیران با انگیزه و توانمند هستند. بر این قرار، سازمان‌های موفق در دنیای پیچیده و پویای امروز باید این نیروی بالقوه را مهار کرده و مورد استفاده قرار دهند. لذا، مدیران توانمند به سازمان و شیوه کار آن فایده می‌رسانند، مشاغل و زندگی را دارای ارزش می‌نمایند و درگیری آن‌ها با این موضوع، به بهسازی مستمر در سیستم‌ها و فرایندهای محل تبدیل می‌شود (رجایی پور، شعبانی و نیازپور زیلایی، ۱۳۷۸).

لذا به نظر می‌رسد که توانمندسازی می‌تواند منجر به شایستگی، موفقیت در مدیران شود. زیرا افراد توانمند، سرمایه بزرگی برای سازمان و مدیریت محسوب می‌شوند. آن‌ها خود راهبر و قابل اطمینان هستند و توانایی تطابق با تغییرات برونی و درونی سازمان را دارند، پذیرای یادگیری هستند و از مشارکت در امور لذت می‌برند.

چن، لئو، کائو و فیلس<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) در پژوهشی که با هدف تبیین ارتباط بین توانمندسازی انگیزشی و شایستگی با عملکرد شغلی مدیران پروژه در چین انجام دادند به این نتیجه رسیدند که تقویت توانمندسازی و شایستگی بر عملکرد شغلی مدیران تأثیرگذار است. و نیز ملاحسینی

و ارسال (۱۳۸۸) در بررسی توانمندسازی کارکنان و اثربخشی سازمان در ادارات و سازمانهای دولتی رفسنجان، این رابطه را تأیید کردند.

در همین زمینه مدیریت سازمانهای رسمی به‌ویژه مدیریت آموزشی نیز به دلیل تغییرات و تحولات محیطی و کار با انسانها و استفاده بهینه از امکانات مادی و منابع انسانی در چهارچوب نظام ارزشی جامعه همواره نیازمند بهبود و بهسازی است. بهبود سازمان و مدیریت دو مقوله کاملاً مرتبط و مکمل یکدیگرند که شامل اهداف، روش‌ها، ساختار، توزیع قدرت و ارزیابی می‌گردد. بهبود متکی بر تغییر و تحول است و تلاش می‌کند با توجه به یافته‌های علوم رفتاری در کل سازمان فعالیتهایی را برنامه‌ریزی، اجرا و نظارت و کنترل نماید، تا اثربخشی و کارایی سازمان را افزایش داده و خود را با محیط و تحولات سازگار و موجب تحول در جامعه گردد (برومند، ۱۳۷۳).

امروزه صاحب نظران مدیریت برای تقویت این جنبه از بالندگی، توانمندسازی مدیران را پیشنهاد می‌کنند.

گمینان (۱۳۸۲) در پژوهشی با عنوان رابطه آزادی عمل با تعهد شغلی دبیران مدارس متوسطه شهر اصفهان، توانمندسازی را یک رویکرد مدیریتی محسوب می‌کند که در آن به کارکنان اختیار اساسی داده می‌شود. خود تصمیم‌گیری نمایند. از سویی دیگر مدیران آگاه و همگام با زمان می‌دانند که لازمه سوزمندی تصمیمات پیچیده، مشارکت کارکنان است و اگر قرار باشد این تصمیمات به نتایج مورد بیانجامد، باید حاصل تلاش گروهی همه افراد ذینفع باشد. بنابراین مدیران آموزشی برای توانمندی در ادارات، مدارس باید در زمینه رهبری، روابط انسانی، روابط گروهی و ارزشیابی، مهارت‌های لازم را کسب کنند (رجایی پور، شعبانی و زیلایی، ۱۳۸۸).

علاوه بر اهمیت توانمندسازی مدیران مدارس، شایستگی مدیریتی را حائز اهمیت است که در سیاست‌گذاری آموزش و پرورش باید به آن توجه کرد. برنامه استاندارد برای بین المللی برای آموزش و تعلیم و تربیت عملکرد، شایستگی را دانش، مهارت یا نگرشی تعریف می‌کند که فرد را توانمند می‌کند و به طور مؤثر، فعالیت‌های یک شغل یا وظیفه را با استانداردهای مورد نظر انجام می‌دهد (چایونگ و همکاران، ۲۰۰۶).

به هر صورت مدیریت یکی از ارکان اصلی در اجرای اهداف قصد شده و نحوه اجرای اهداف اجرایی در این سازمان می‌باشد. و آموزش و پرورش نهادی فراگیر، پویا و تأثیر گذار بر رفتارها

و هنجارهای آشکار و نهان همه‌جانبه اخلاقی، سیاسی، اقتصادی، دینی، حقوقی، اجتماعی و فرهنگی آحاد جامعه است و ماهیت فعالیتها و اهداف آن، ارتقای روحیه خلاقیت، شکوفایی و بروز استعدادها، بالابردن سطح آگاهیهای عمومی و تخصصی، و تعیین راهبرد در دست یابی به تعالی، توسعه، سعادت و رشد است. اما مطالعات صورت گرفته در کشور نشان می‌دهد که در حال حاضر، نظام مدیریت منابع انسانی وزارت آموزش و پرورش با کاستی‌های بسیاری در این بخش مواجه است (سند و منشور اصلاح نظام آموزش و پرورش کشور، ۱۳۸۸). و آنچه در این مجموعه گرد آمده است قصد دارد تا ارزش و اهمیت توانمندسازی، شایستگی و موفقیت را در حوزه مدیریت آموزشی هر چه بیشتر و بهتر تبیین کند.