دانشگاه فرهنگیان

مرکز آموزش عالی شهید رجایی تربت حیدریه

© irmgn.ir

مدیریت آموزشی و آموزشگاهی

شنبه مورخه ۲۷ اردیبهشت یکهزار و سیصد و نود و نه خورشیدی

درس مدیریت آموزشی و آموزشگاهی

گروه محترم ۲۱

۲۷ اردیبهشت ۱۳۹۹

خلاصه ای از مبحث جلسه قبل

با سلام حضور دانشجویان عزیز دانشگاه فرهنگیان شهید رجایی تربت حیدریه

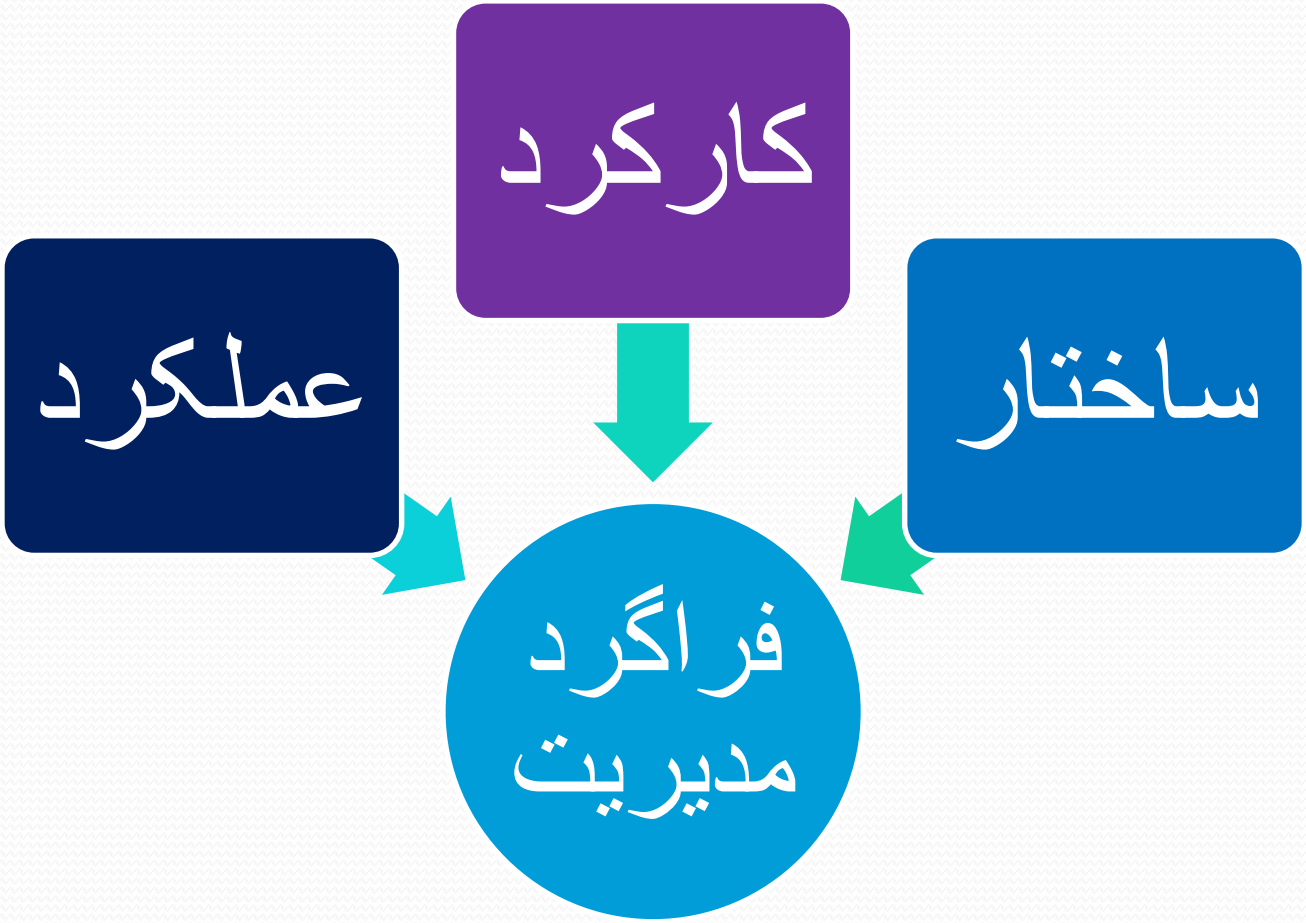
در ابتدای جلسه امروزخلاصه ای از مبحث جلسه گذشته(۲۰اردیبهشت یکهزاروسیصد و نود و نه) را بیان نموده و پس از آن به طرح مبحث جدید خواهیم پرداخت .اگر خاطرتان باشد ابتدا راجع به نظریه سیستم ها و خصوصیات سیستم و نیز سیستم های بسته و باز و و همچنین درونداد و فرایند و برونداد سخن رانده شد و نیز شرحی از خاصیتهای مهم سیستمها که شامل آنتروپی، حالت پابرجا وپویا ،بازخورد و همپایانی و چند پایانی بیان شد

مدل سیستم اجتماعی

این مدل بر آن است که انسان موجودی روانی – اجتماعی است و رفتار او در وضعیت های اجتماعی ، تحت تاثیر دو وجه ویژگیهای روانی و هویت اجتماعی شکل می گیرد

یعنی سیستمی که اجزای آن افراد انسان است رفتار فرد ، نتیجه تعامل میان ابعاد جامعه شناختی سیستم است

مدیریت بعنوان فراگرد اجتماعی



فراگرد مدیریت از نقطه نظر ساختار

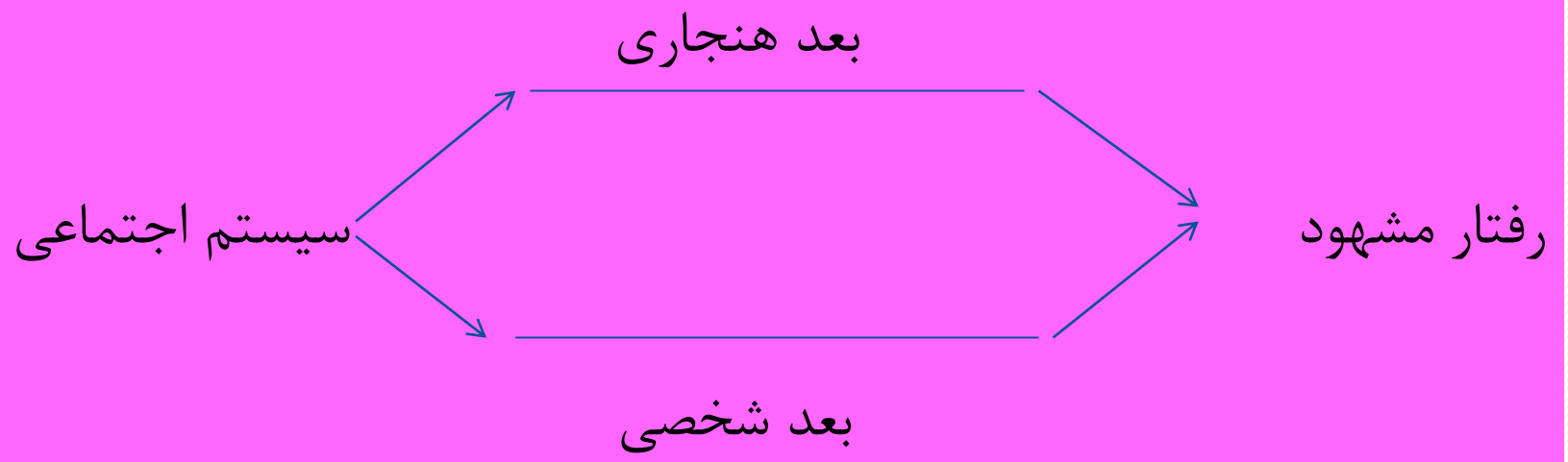
مدیریت به صورت، سلسله مراتبی از ((رئیس)) و ((مرئوس)) در یک سیستم اجتماعی دیده می شود به عبارت دیگر هدایت کننده رفتار اجتماعی در یک سازمان ،ساختار سلسله مراتبی سازمانی است

فراگرد مدیریت از نقطه نظر کارکرد

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

وجوه تحلیلی سیستم اجتماعی

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



بُعد هنجاری

بعد هنجاری جوانب قانونی و ساختار را شامل می شود که سیستم را قادر می سازد وظایفی در ارتباط با کل جامعه انجام دهد. این بعد از عناصرشامل ساختار، نقش و انتظارات است که ارتباطی متقابل دارند

انتظارات ← نقشها ← ساختار

ویژگی نقشها

هر منصب نقش نامیده می شود که .....

برمناصب یا مقامهای داخل سازمان دلالت دارند مثل نقش معلم ،مدیر

برحسب انتظارات،هنجارها،حقوق و وظایف توصیف می شوند

به وسیله سازمانها تعیین می شوند

کما بیش انعطاف پذیرند

نقشهای سازمان مکمل یکدیگرند

انتظارات

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

ساختار

به الگوی روابط رسمی که لازمه تحقق وظایف و اهداف سیستم است اشاره می کند. الگوی روابط رسمی ،مناصب سازمان را به یکدیگر مربوط می سازد

بعد شخصی

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

(نیازها –پیش آمادگیها ← شخصیت ← فرد)

عناصر بعد شخصیت

- **افراد انسان:** در سیستمهای اجتماعی یا سازمانی، ایفای نقشهایی را به عهده می گیرند.هر فردی به وسیله شخصیت ویژه خویش از دیگران متمایز می شود
- **شخصیت:** مراد از آن صورت بندی ویژگیهای فردی است که شامل پیش آمادگیها و نیازها که کنش و واکنشهای فرد با محیط را تعیین تلکیف می کنند
- **نیازها- پیش آمادگیها :**واژه مرکبی است که مفهوم آن بیانگر عناصر متعدد و متنوع شخصیت است

کاربرد مدل سیستم اجتماعی در رابطه با مدارس

- **یگانگی فرد و سازمان**
- **کشمکشهای فردی و سازمانی**
- **ملاکهای رفتار سارمانی**
- **رهبری و مدیریت**

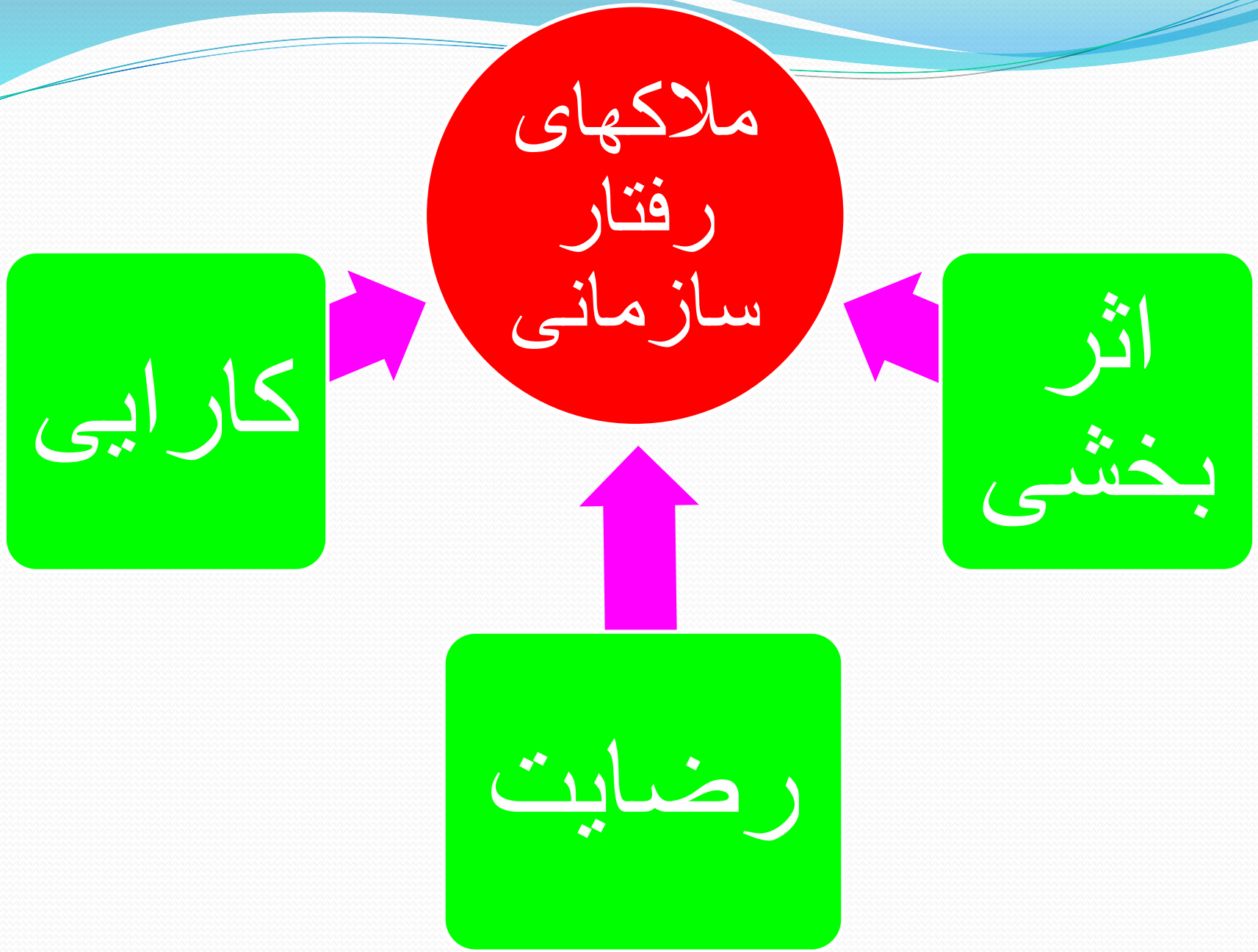
یگانگی فرد و سازمان

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

کشمکشهای فردی و سازمانی

در نتیجه فقدان توافق میان ابعاد هنجاری و شخصی رفتار،غالبا کشمکشهایی بروز می کند که بر روی عملکرد سازمان اثر می گذاردکه به صورت ..... بروز می کند

- کشمکش نقش – شخصیت
- کشمکشهای نقش
- کشمکشهای شخصیت


ملاکهای
رفتار
سازمانی
کارایی
اثر
بخشی
رضایت

اثربخشی و کارآیی از نظر بارنارد (۱۹۳۸)

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

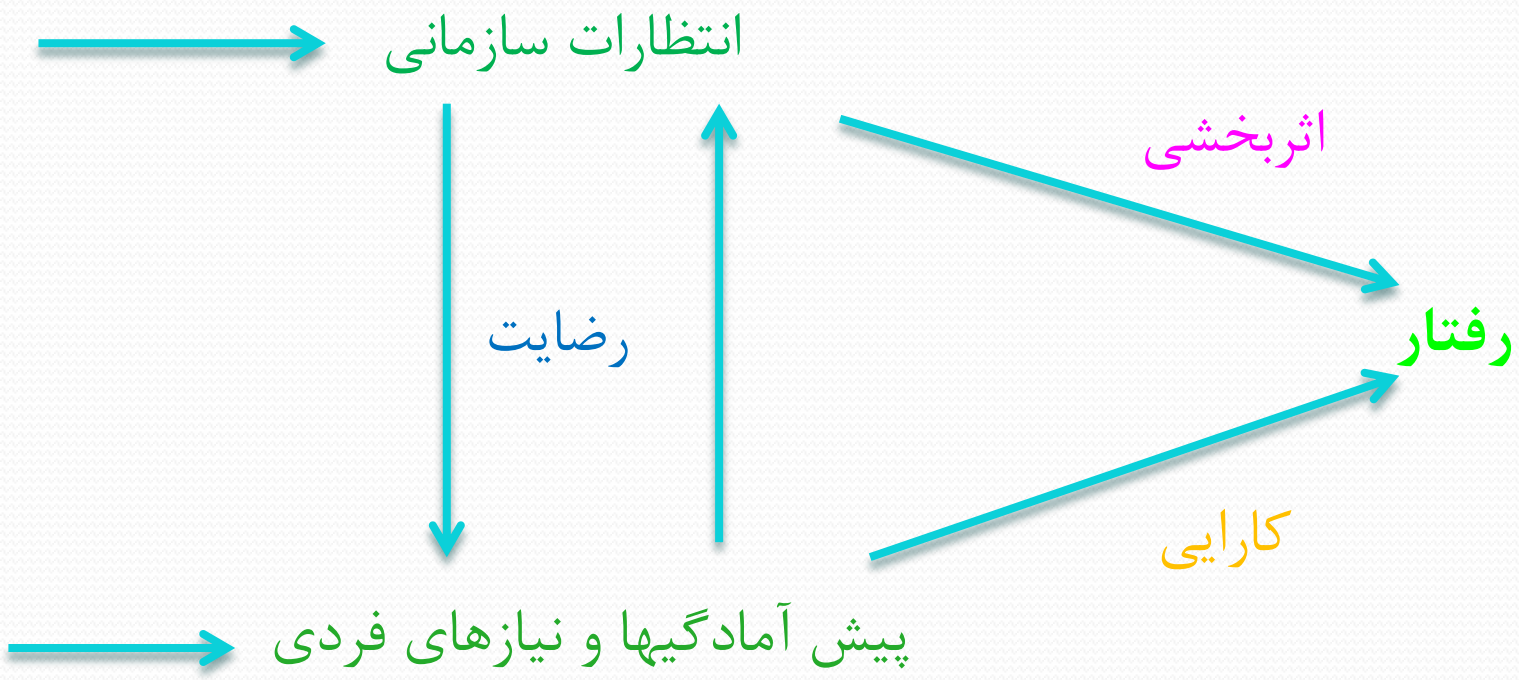
الف: اثربخشی

ب- کارآیی

اثربخشی به تحقق هدف همکاری که ماهیتا امر اجتماعی و غیر شخصی است مربوط است

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

روابط انتظارات و نیازها با اثر بخشی،کارایی و رضایت



اثربخشی: میزان توافق رفتار سازمانی با انتظارات سازمانی است

کارایی: کارایی تابعی است از توافق رفتار سازمانی با نیازها و مقاصد شخصی

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

رهبری و مدیریت

غالبا دو اصلاح «مدیریت» و «رهبری» را مترادف استعمال می کنند در چهارچوب تئوری مورد بحث میان رهبری و مدیریت می توان تمایز قائل شد

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

مقایسه مدیریت و رهبری

مدیریت

- مدیریت به سلسه مراتب سازمانی،اختیارات رسمی توجه دارد
- هدف الزاما هدفهای سازمانی است
- قدرت بیشتر اداری و از بالا به پایین است
- اساسا به اجرای خط مشی و تحقق هدفها توجه دارد
- به حال و اکنون توجه دارد
- رابطه نزدیکی با بعد هنجاری دارد

رهبری

- رهبری مفهومی وسیعتر دارد و متناظر بر لایه های سازمانی نیست
- علاوه بر اهداف سازمانی اهداف فراسازمانی هم مورد نظر است
- قدرت در رهبری به واسطه پذیرش پیروان است و قدرت مبتنی یر جاذبه شخصی یا از پایین به بالا کاربرد دارد
- به بررسی و بهبود هدفهای موجود علاقه نشان می دهد
- حال و آینده را در نظر گرفته و به جریان تغییر برای ایجاد خط مشی ها و رویه ها جدید سازمانی اعتنا می کند
- با بعد شخصی پیوستگی دارد

اصطلاح روابط انسانی

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

وجه تمایز دو اصطلاح رفتار سازمانی و روابط سازمانی

رفتار سازمانی

- تاکید بر فهم و توصیف رفتار انسان در محیط سازمانی
- بیشتر جنبه نظری و پژوهشی دارد
- در صدد فهم پیچیده داخل سازمان است

روابط انسانی

- ایجاد همکاری انسانی جهت پیشبرد هدفهای سازمانی
- به کاربرد نظریه و یافته های علمی می پردازد
- از فهم و درک رفتار سازمانی در موقعیت های علمی استفاده می کند

رفتار فردی

برای فهم رفتار فردی شناخت ویژگیهای روانشناختی ضرورت دارد که در ادامه اشاره می شود

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

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

- ج)گرایش:یک وضع روانی است حاکی از این که فرد نسبت به یک موضوع(چیز،شخص،یا رویداد)چه احساس و عاطفه ای دارد و راجع به آن چه افکار و عقایدی دارد

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

دلایل پیچیدگی انگیزش

- اول:انگیزش به چرایی رفتار مربوط است نه چگونگی آن
- دوم:انگیزه ها مستقیما قابل مشاهده نیستند و فقط از روی رفتار استنباط می شوند
- سوم: انگیزه یکسان و همانند،در افراد مختلف به رفتارهای کاملا متفاوتی منجر می شود
- چهارم:انگیزهها نه فقط از نیروهای درونی فرد بلکه از محیط فرهنگی و اجتماعی نیز تاثیر می پذیرند
- پنجم: انگیزه ها در طی زمان تغییر می کنند و در معرض موفقیت و نا کامی قرار می گیرند

فراگرد انگیزش

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

هدفها ← سائقها(انگیزه ها) ← نیازها

(کاهش فشار سائقها) (محرومیت جهت دار) (محرومیت)

رفتار در سازمان

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

عناصر فراگرد انگیزش

نیازها: هرگاه عدم تعادل فیزیولوژیکی یا روانی در ارگانیزم پدید می آیند، نیازها به وجود می آیند. که در اسلاید بعدی به طبقه بندی نیازها در نظریه مزلو اشاره خواهد شد

سائقها :به عنوان یک کمبود جهت دار که ناظر به عمل است و برای تحقق هدفی نیرومند ایجاد می کند تعریف می شوند

هدف: به عنوان چیزی که نیازی را تخفیف وانگیزه ای را تسکین میدهد تعریف می شود.

نظریه X و Yمگ گریگور

نظریه Xو Yیکی از نگرش های معروف مدیریت در بخش منابع انسانی است. این نظریه توسط داگلاس مک گریگور در کتاب معروف خود با عنوان «بعد انسانی سازمان» ارائه داده شد و بر این موضوع تاکید داشت که مدیران باید توجه بیشتری به نیازهای اجتماعی و خودشکوفایی افراد در محیط کار داشته باشند. مک گریگور در این نظریه، برداشت ها، طرز تلقی ها و نگرش های مدیران را در مورد انسان به دو گروه تقسیم کرد. وی برای اجتناب از پیش داوری افراد در مورد این دو گروه، آنها را با دو حرف Xو Yمشخص کرده است

به طور کلی مفروضات نظریه X عبارتند از

بیشتر آن ها ذاتا تنبل و از کار بیزارند.

قابلیت خلاقیت و نوآوری برای حل مسائل فقط در تعداد محدودی از افراد یافت می شود که به مشاغل مدیریت و رهبری می پردازند.

بیشتر آن ها از قبول مسئولیت گریزانند و ترجیح می دهند که تحت هدایت دیگری قرار گیرند.

برای انگیزش آن ها باید از مشوق های مادی و اقتصادی و ایجاد امنیت استفاده کرد.

بیشتر آن ها باید تحت کنترل دقیق قرار گیرند، زیرا معمولاً این افراد از علاقه کافی برای کار برخوردار نیستند.

اگر حس می کنید که کارمندان محیط کار شما ویژگی های تیپ Xرا دارند، می توانید با به کار گیری سبک مدیریت بر مبنای پیش فرض های نظریه Xطبق نکات زیر، این افراد را به خوبی مدیریت کنید.

۱- تأکید بر تمرکز و تصمیم گیری متمرکز

۲- تأکید بر کنترل منابع

۳- مدیر مداری و ایفای نقش رهبری توسط مدیران

۴- استفاده از مشوق های خارجی

۵- توقع حصول نتایج کوتاه مدت

۶- استفاده از ساز و کار های کنترل توسط دیگران

۷- تأکید بر استفاده صرف از امکانات و ظرفیتهای موجود

۸- تأکید بر ضرورت رفع تضاد میان منافع افراد

به طور کلی مفروضات نظریه Yعبارتند از

کار برای آن ها به طور طبیعی مانند بازی است

معمولاً این افراد مسئولیت پذیرند و با اشتیاق به دنبال پذیرش مسئولیت هستند.

اگر این افراد به کار خود علاقمند باشند، به طور مناسبی برانگیخته می شوند. در واقع احساس رضایت درونی بهترین پاداش برای اینگونه افراد است و شیوه خود کنترلی مؤثرتر از کنترل توسط دیگران است.

قابلیت خلاقیت و نوآوری برای حل مسائل، به طور طبیعی در تمامی انسان های این تیپ وجود دارد.

کنترل را می توان به خود این افراد واگذار کرد، در واقع شیوه خود کنترلی مؤثرتر از کنترل توسط دیگران است

برای استفاده از سبک مدیریت بر مبنای نظریه Yنیز به شرح زیر است:

۱- تأکید بر عدم تمرکز و استقلال واحدهای سازمانی.

۲- تأکید بر ارزیابی نتایج

۳- کارمند مداری و ایفای نقش حمایتی توسط مدیران.

۴- استفاده از مشوقهای درونی شغل

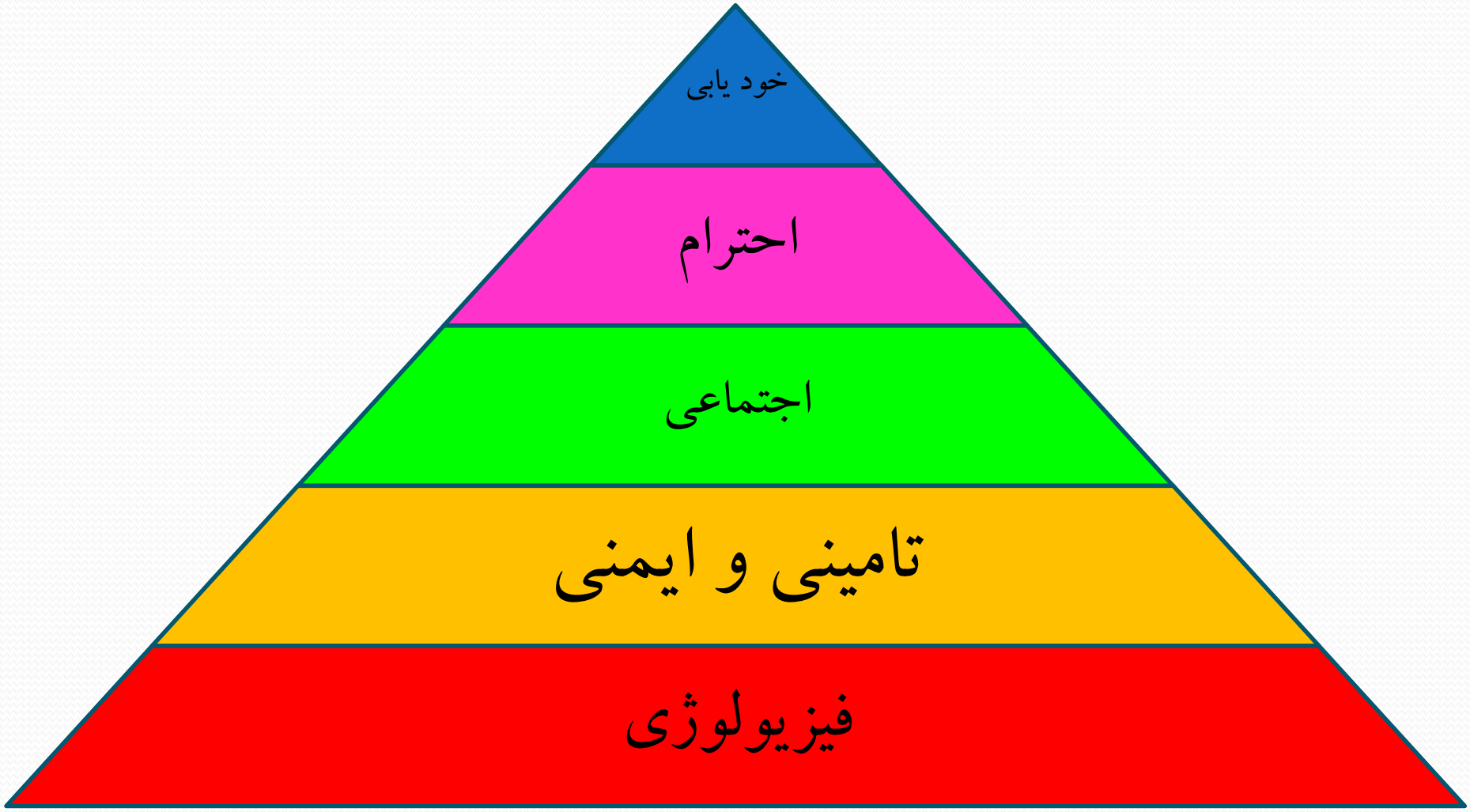
۵- توقع حصول نتایج بلند مدت

۶- استفاده از ساز و کار های کنترل درونی

۷- کوشش برای توسعه منابع و افزایش ظرفیت تولید و خدمات

۸- پذیرش امکان وجود وحدت و همکاری در میان کارکنان (یا حداقل وجود منافع متقابل)

سلسله نیازها مازلو



در این نظریه، نیازهای آدمی در پنج طبقه قرار داده شده‌اند که به ترتیب عبارتند از

نیازهای زیستی: نیازهای زیستی اولین سازندگان سلسله‌مراتب هستند و تا زمانیکه قدری ارضا گردند، بیشترین تأثیر را بر رفتار فرد دارند. نیازهای زیستی نیازهای آدمی برای حیات خودند؛ یعنی: خوراک، پوشاک، غریزه جنسی و مسکن. تا زمانی که نیازهای اساسی برای فعالیت‌های بدن به حد کافی ارضاء نشده‌اند، عمده فعالیت‌های شخص احتمالاً در این سطح بوده و بقیه نیازها انگیزش کمی ایجاد خواهد کرد؛

نیازهای امنیتی: نیاز به رهایی از وحشت، تأمین جانی و عدم محرومیت از نیازهای اساسی است؛ به عبارت دیگر نیاز به حفاظت از خود در زمان حال و آینده را شامل می‌شود؛

نیازهای اجتماعی: یا احساس تعلق و محبت؛ انسان موجودی اجتماعی است و هنگامی که نیازهای اجتماعی اوج می‌گیرد، آدمی برای روابط معنی‌دار با دیگران، سخت می‌کوشد؛

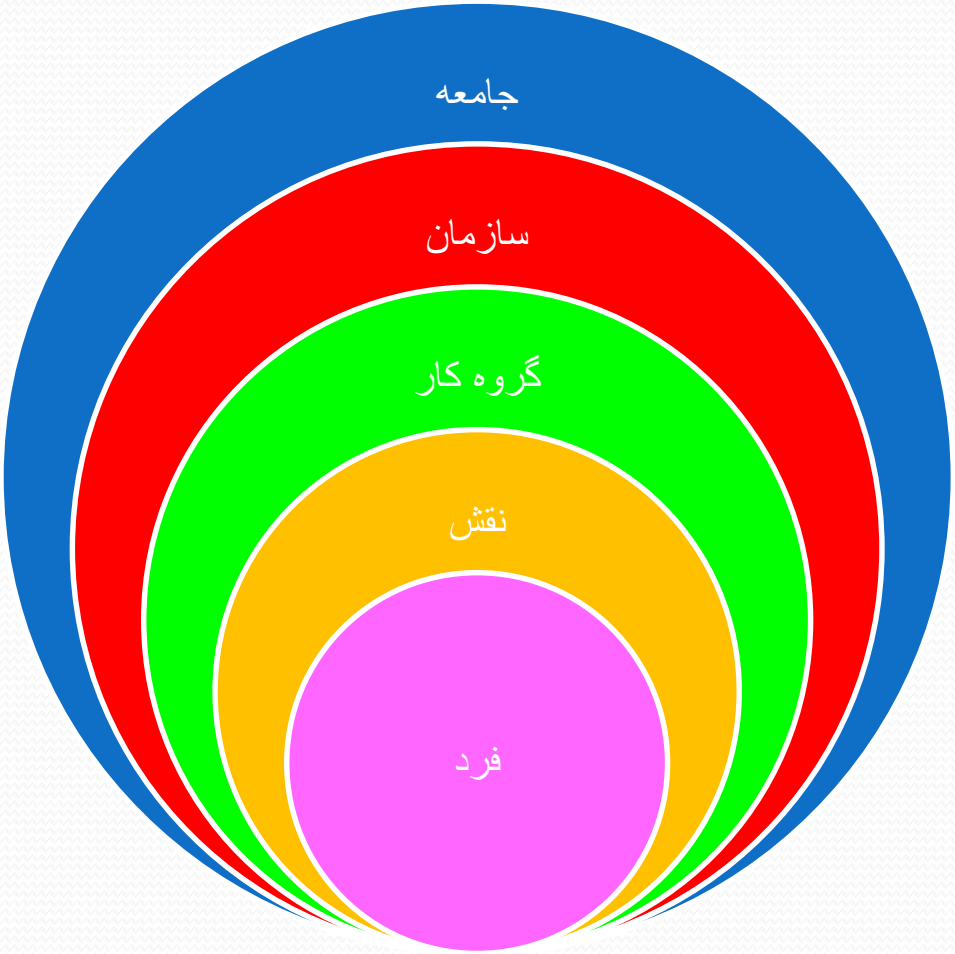
احترام: این احترام قبل از هر چیز نسبت به خود است و سپس قدر و منزلتی که توسط دیگران برای فرد حاصل می‌شود. اگر آدمیان نتوانند نیاز خود به احترام را از طریق رفتار سازنده برآورند، در این حالت ممکن است فرد برای ارضای نیاز جلب توجه و مطرح شدن، به رفتار خرابکارانه یا نسنجیده متوسل شود؛

شکوفایی و خود انگیزشی: یعنی شکوفا کردن تمامی استعدادهای پنهان آدمی؛ حال این استعدادها هر چه می‌خواهد باشد. همان‌طور که مزلو بیان می‌دارد: «آنچه آنسان می‌تواند باشد، باید بشود».

نیازهای مذکور در سازمان به صورت پرداخت حقوق و مزایا و امکانات رفاهی، ایجاد امنیت شغلی و مقررات حمایتی، تشکیل گروه‌های رسمی و غیررسمی در محیط کار، قائل شدن حرمت برای فرد و کار او در مراتب مختلف سازمان و ایجاد امکانات برای شکوفایی توانایی بالقوه افراد ارضا می‌شود. به طبقه‌بندی مذکور دو نیاز «دانش‌اندوزی و شناخت و درک پدیده‌ها» و «نیاز به زیبایی و نظم» نیز اضافه شده است؛ که قبل از نیاز به خود شکوفایی قرار می‌گیرند. اگرچه نظریهٔ سلسله‌مراتب نیازها مستقیماً برای انگیزش کاری طراحی نشده است، اما می‌توان نتیجه گرفت که با ارضای این نیازها، برای فرد، انگیزه به کار در سازمان ایجاد خواهد شد.

سطوح تعامل فرد و سازمان

فرد با همه نیازها نقش رسمی سازمان را می پذیرد و تحت تاثیرآن قرار میگیرد و تا اندازه ای آنرا شکل می دهد به گروههای سازمانی می پیوندد



رفتارگروهی

وقتی افراد سازمان گرد هم می آیند موجب پیدایی گروههای کار و گروههای غیر رسمی داخل سازمان می شود.

گروهها پس از تشکیل به مرور انسجام پیدا می کنند و در نتیجه فرهنگ و جو گروهی شکل می گیرد که مقصد و هنجارهای گروهی معرف آن است که هم بر رفتار فردی و هم رفتار مورد انتظار سازمانی اثر میکنند

تاثیر بعد فرهنگی بر رفتار سازمانی

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

تحلیل بعد فرهنگی

بعدفرهنگی با استفاده از مفاهیم انسان شناختی تحلیل می کنیم

(ارزشها ← رسوم قومی ← فرهنگی)

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

الهی ای خالق بی مدد و ای واحد بی عدد، ای اول بی هدایت و ای آخر بی نهایت ای ظاهر بی صورت و ای باطن بی سیرت، ای حی بی ذلت ای معطی بی فطرت و ای بخشنده بی منت، ای داننده رازها، ای شنونده آوازها، ای بیننده نمازها، ای شناسنده نامها، ای رساننده گامها، ای مبرّا از عوایق، ای مطلع بر حقایق، ای مهربان بر خلایق عذرهای ما بپذیر که تو غنی و ما فقیر و بر عیبهای ما مگیر که تو قوی و ما حقیر، از بنده خطا آید و ذلت و از تو عطا آید و رحمت

پایان درس امروز ۲۷ اردیبهشت ۱۳۹۹

بهروز و پیروز