

جزوه آموزشی

دوره فرآیند جامع آموزش منابع انسانی

۱- تعریف مدیریت و انواع آن

تعاریف مدیریت و هدف از بیان تعاریف متعدد از مدیریت؟

کوسیروآپاین: مدیریت را فرآیند دستیابی به اهداف سازمان از طریق دیگر افراد می دانند.

مپرینگل ولانگ نیکر: در تعریف خود از مدیریت به تأمین و هماهنگی منابع مدیریتی تأکید دارند.

هدف از تعاریف مختلف مدیریت ممکن است آگاهی دادن در مورد کارکردها و جنبه های متفاوت مدیریتی باشد. برای مثال تعاریف مدیریتی ممکن است:

۱- اشاره به فرآیندهایی باشد که مدیران برای دستیابی به اهداف سازمان به کار می برند.

۲- یا به مجموع دانش به کار برده شده اشاره داشته باشد.

مدیریت همچنین ممکن است تعاریف مختلف مدیریتی این دانش را به افراد نشان دهد که این تعاریف با حذف و نادیده گرفتن جنبه های مختلف مدیریتی مطرح شده اند. تعاریف اخیر عبارتند از:

- فرآیند هماهنگی گروهی و هدایت اقدامات برای به دست آوردن اهداف سازمان (میدز و داگلاس)

- فرآیند کارکردن، و در میان دیگران برای دستیابی به اهداف سازمانی به وسیله کاربرد بهینه منابع در بقیه محیط سازمان (کرنیتر)

- هماهنگی تمامی منابع از طریق برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل به منظور رسیدن به اهداف معینی (سیک)

- ایجاد محیط اثر بخش برای افراد سازمانی در گروه های رسمی (کونتز، واورنل)

جامع ترین تعریف: مدیریت عبارت است از فرآیند برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و نظارت بر کار اعضای سازمان و کاربرد تمامی منابع قابل دسترسی برای رسیدن به هدف های تعیین شده در سازمان (استونر)

خصیصه های مشترک تعاریف مدیریت؟

۱- در این تعاریف مدیریت را فرآیند یا مجموعه فعالیت های مرتبط، مداوم و پیوسته می دانند.

۲- در این تعاریف تمامی فعالیت ها برای به دست آوردن اهداف سازمانی صورت می پذیرد.

۳- در این تعاریف اهداف سازمانی تنها از طریق کارکردن با افراد سازمانی و از طریق دیگر منابع سازمانی به دست می آید.

مدیریت از نظر سطوح سازمانی به چند نوع تقسیم می شوند؟ یا انواع مدیریت را نام ببرید؟

انواع مدیریت: به دو گروه: ۱- از نظر سطوح سازمانی. ۲- از نظر فعالیت های سازمانی تقسیم می شوند.

سطوح سازمانی. الف- مدیران عملیاتی؛ مسئول تهیه و تولید کالا و خدمات است و تنها کارکنان عملیاتی را هدایت می کند. ب- مدیران میانی؛ رده بالاتر مدیریت عملیاتی است. مدیران این رده به طور مستقیم به مدیران رده بالا گزارش می دهند. مدیران میانی بیشتر وقت خود را برای حضور در جلسات و تهیه گزارش می گذرانند.

ج- مدیران عالی؛ این سطح از مدیریت معمولاً گروه کوچکی از مدیران را تشکیل می دهد که مسئول اداره کل سازمان اند.

آنان اهداف، خط مشی ها و راهبردها را تدوین می کنند و واکنش های سازمان در برابر محیط را معین می کنند.

و اکثر وقت آن ها در جامعه و در مذاکره با دولت و نماینده سازمان به سر می رود و یا صحبت با مدیران عالی سایر سازمان ها،

از نظر فعالیت های سازمانی، با توجه به مسئولیت ها و وظایف مختلفی که مدیران سازمان انجام می دهند. تقسیم بندی زیر انجام می گیرد.

۱- مدیریت عمومی؛ شامل تمامی روش ها و مهارت های مدیریتی مربوط به مدیریت سازمان های بخش عمومی می شود. به تمامی فعالیت های اجتماعی اشاره دارد. آنان با اطلاعات زیادی سر و کار دارند و با عده زیادی در داخل و خارج سازمان ارتباط دارند و واکنش نشان می دهند. فعالیت های مدیریت عمومی شامل موارد ذیل است.

الف- انجام و هماهنگی بین فعالیت های صورت گرفته در سازمان های بخش عمومی

ب- مدیریت عملکرد و کیفیت به عنوان عناصر اصلی مدیریت عمومی

ج- مدیریت پروژه شامل برنامه ریزی و پیاده سازی و هماهنگی

د- مدیریت خدمات شامل برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل

۵- مدیریت راهبردی شامل برنامه ریزی و هدایت تمامی فعالیت های سازمان در اهداف کوتاه مدت

۲- مدیریت منابع انسانی؛ مقصود از مدیریت منابع انسانی سیاست ها و اقدامات مورد نیاز در اجرای بخشی از وظایف مدیریت است که به جنبه هایی از فعالیت کارکنان بستگی دارد. به ویژه فعالیت های کارگزینی آموزش کارکنان و در واقع مدیریت منابع انسانی گاهی نیز به عنوان مدیریت کارگزینی و پرسنلی مطرح می شود که شامل تمامی مسئولیت های مربوط انتخاب ارزیابی آموزشی کارکنان اداری جهت برنامه ریزی در محیط کار می شود.

فعالیت های مدیریت منابع انسانی شامل موارد ذیل است: آموزش، جهت دهی در رشد پرسنل، رضایت مندی و سلامت پرسنل روابط پرسنل روابط رسمی اتحادیه های کارمندی.

۳- مدیریت دانش؛ عبارت از تلاش برای کشف دارایی نهفته در ذهن افراد و تبدیل این گنج پنهان به دارایی سازمانی به طوریکه همه افراد سازمان بتوانند استفاده کنند. مدیریت دانایی به سازمان ها یاری می کند که اطلاعات مهم را بیابند گزینش سازماندهی و منتشر کنند تا بتوانند مشکلات سازمانی را حل کنند.

۴- مدیریت کیفیت فراگیر؛ تلاشی است پیگیر برای بهبود مستمر فرآیندها خدمات و همه فعالیت های سازمان در جهت تأمین نیازهای مشتری یا ارباب رجوع و دستیابی به سطح بهینه در انجام کار با توجه به شرایط محیطی.

اصول مدیریت کیفیت فراگیر عبارت اند از: ۱- نوآوری در تولید محصولات و خدمات جدید ۲- تحقیق در چگونگی انجام کارها و عرضه خدمات. ۳- آموزش همه کارکنان سازمان. ۴- بهبود مستمر.

۵- مدیریت آموزشی؛ یکی از رشته های میانی رشته ای است که در نیمه دوم قرن بیستم به صورت رسمی پدید آمد. در واقع، مدیریت آموزشی فرآیند به کارگیری اصول و یافته های علمی و مهارت های فنی است با رعایت موازین اخلاقی در جهت تأمین اهداف نظام آموزشی به عبارت دیگر مدیریت آموزشی عبارت از جهت دهی و تعیین فلسفه و اهداف آموزشی و پرورش اعتقادات، ارزش ها و هنجارهای جامعه به نظام آموزشی، تأمین منابع مالی، اعمال قوانین و مقررات، تعیین معیارهای کلی مدیریت و کنترل فراگردهای آموزشی.

۲- نظریه های مدیریت آموزشی

تعاریف نظریه؟

نظریه مجموعه مفاهیم تعاریف و گزاره های مرتبط است که از طریق آن روابط بین متغیرها شخص می شود. (کرلینجر)

هدف نظریه پیش بینی پدیده ها و در نهایت به دنبال ؟؟؟. این تعریف سه ویژگی اساسی دارد

اول اینکه نظریه مجموعه ای از مفاهیم مرتبط به هم است که از سازه های تعریف شده و به هم پیوسته ای تشکیل شده است.

دوم اینکه نظریه ها با برقراری ارتباط بین متغیرها سعی دارند پدیده ها را بررسی کنند.

سوم اینکه نظریه در نهایت به پیش بینی و کنترل پدیده ها می پردازد. در واقع هدف نهایی هر نظریه پیش بینی هر پدیده با ایجاد روابط بین متغیرها یا تبیین پدیده است.

فواید دستیابی به نظریه های مدیریتی را بیان کنید.

به طور کلی فواید نظریه های مدیریتی به قرار زیر است.

۱- نظریه ها مدیر را در تصمیم گیری هدایت می کنند. نظریه ها به مدیر کمک می کنند فرآیند های سازمانی را بهتر درک کند.

۲- نظریه ها دیدگاهی را که مدیر از سازمان دارد شکل می دهند. مطالعه نظریه های مدیریت باعث می شود مدیر بتواند به منشأ برخی عملکردهای سازمان و مدیریتی پی ببرد.

۳- نظریه ها این آگاهی را به مدیر می دهند که مدیریت امری پیچیده است زیرا هر یک از نظریه های مدیریتی به جنبه هایی از مدیریت اشاره دارد که این جنبه ها نشأت گرفته از خصوصیات انسانی است. لذا موجب این آگاهی می شود که مدیر موفق مدیری است که بتواند در شرایط مقتضی نظریه های مناسب مدیریتی مربوط به همان شرایط را به کار ببرد.

۴- نظریه ها موجب آگاهی مدیر از محیط سازمانی خود می شوند.

۵- نظریه ها یکی از منابع اساسی در دستیابی به نظریات جدیدند. تا کنون هیچ نظریه ای کامل نبوده و نواقص موجود در نظریه ها موجب به وجود آمدن نظریه های جدید خواهد شد.

شناخت نظریه های مدیریتی برای مدیر آموزشی چه فواید و کاربردهایی دارد؟

مدیران آموزشی در به کارگیری نظریه های مدیریت باید اصول ماهیت و قواعد نظریه ها را از یک طرف و شرایط و ویژگی های سازمانی را از طرف دیگر به درستی بشناسند و آنگاه باتوجه به موقعیت زمانی و مکانی سازمان مناسبترین نظریه را به کارگیرند البته یک مدیر آموزشی نباید موفقیت صد در صد کاربرد نظریه های مدیریتی را انتظار داشته باشد. بلکه این دیدگاه را باید بپذیرد که حداقل فایده به کار بردن نظریه های مدیریت با توجه به تعاریف نظری کشف حقایق سازمانی است.

آگاهی و توجه به نظریه های مدیریتی چه تأثیری در مدیریت سازمان آموزشی دارد؟

به طور کلی در اداره سازمان های آموزشی استفاده از نظریه های مدیریتی اجتناب ناپذیر است زیرا امروزه به دلیل نیاز روزافزون بشر به علم و دانش و پیچیده شدن این نیاز، وجود سازمان های آموزشی وسیع و پیچیده و در عین حال با مدیریتی کارآمد لازم است. در آینده این سازمان ها علاوه بر دوام خود در محیط، وسیع تر نیز خواهند شد. لذا برای اداره چنین سازمان های وسیعی، اصول قواعد و نظریه های پیشرفته تر و کامل تری نیاز است. و ضرورت دارد درباره آن ها هر چه بیشتر نظریه پردازی شود که این امر تنها از طریق مطالعه نظریه های مدیریتی کامل می شود.

نحوه شکل گیری نظریه های مدیریت را توضیح دهید.؟

شکل گیری نظریه های مدیریتی مربوط به سده های اخیر نیست. به نظر می رسد اولین تلاش های صورت گرفته در مدیریت، مربوط به بخش سازمان های تجاری است. فنون اولیه و اساسی مدیریت حدود ۳۰۰ سال پیش در دولت شهرهای بین النهرین استفاده می شد. ترجمه پاپیروس های به جا مانده از مصریان اولیه در حدود ۱۳۰۰ سال قبل از میلاد نشان دهنده اهمیت سازماندهی و مدیریت است که به واسطه آن مصریان اهرام خود را بنا نهادند. در چین نیز با فنون مدیریتی حدود ۲۴۰۰ کیلومتر دیوار ساختند. سقراط مدیریت را مهارت جداگانه ای از تجربه و دانش فنی می دانست.

افلاطون مدیریت را هنر می شناخت. و اصول تخصصی آن را ارتقا بخشید در کتاب جمهوریت چگونگی انتخاب جوان مردان برای تربیت بعنوان رهبر تشریح می کند. ۶۰۰ سال قبل از میلاد ایرانیان برای اولین بار کشور خود را به ایالت های مختلفی تقسیم و روش ارتباطی جهت تبادل اطلاعات تدوین کردند. تفکر در مورد این اقدامات بدون به کار بردن بسیاری از فنون مدیریتی امروزی بعید و دور از ذهن به نظر می رسد

مبانی فلسفی مدیریتی نظریه های کلاسیک چیست؟

فلسفه مدیریتی نظریه های کلاسیک بر کارایی و بازده هرچه بیشتر سازمان های اقتصادی متکی است و پیروان این مکتب معتقدند ادامه حیات سازمان منوط به داشتن بیهیة قوی اقتصادی و مالی است. بر اساس

این فلسفه نیروی انسانی قوی و انرژی مکانیکی در فناوری به کار می رود. فلسفه مدیریت کلاسیک، اداره امور یک گروه انسانی برای نیل به هدف سازمانی با برداشت حداکثر از نیروی انسانی سرعت هر چه بیشتر در بروز فعالیت های انسانی برای نیل به هدف سازمانی، همچنین دادن مزد و پاداش در قبال بهره وری بیشتر را طلب می کند.

ویژگی های نظریه بروکراسی و پیامدهای مثبت و منفی تان را توضیح دهید؟

ویژگی ها: ۱- تقسیم کار؛ چون تقسیم کار موجب افزایش کارایی و تخصصی در انجام وظایف محوله می شود. سازمان ها برای انجام وظایف خود، کارکنان دارای صلاحیت شغلی و فنی را استخدام می کنند. ۲- سلسله مراتب؛ نتیجه عملی تقسیم کار در سازمان ایجاد سلسله مراتب سازمانی بر اساس صلاحیت شغلی و فنی است. ۳- قواعد و مقررات؛ هر سلسله مراتبی در سطوح مختلف دارای قواعد و مقررات مربوط به خود است. ۴- جهت گیری غیر شخصی، همان رفتار عقلانی و غیر شخصی است که در واقع ضابطه مداری در مدیریت را مطرح می کند.

۵- کار راهه یا مسیر شغلی، استخدام در سازمان های بروکراتیک به صورت شایستگی های فنی صورت می گیرد که مسیر شغلی را به وجود می آورد.

نظریه بروکراسی چه کاربرد هایی در مدیریت آموزشی دارد؟

۱- در نظر گرفتن تجربه و تخصص فردی در امر آموزش و مدیریت آموزشی.

۲- جهت گیری غیر شخصی در نظریه و از یک سو موجب برابری فرصت یادگیری در بین فراگیران و ایجاد این امر به منزله یک خدمت آموزشی به عموم جامعه شد. از سوی دیگر نظام؟؟؟ امر انتخاب مدیران آموزشی و برابری فرصت انتخاب این مدیران را در امر آموزش و پرورش را در پی داشت.

۳- مهم ترین کاربرد نظریه در آموزش و پرورش: ایجاد پنج ساختار سازمانی در آموزش و پرورش با توجه به شدت و ضعف دو ویژگی تخصصی و حرفه ای بودن و ساختار بروکراسی بوده است.

پنج ساختار: ۱- ساختار آشفته، در این ساختار مدیر آموزشی بدون هیچ صلاحیت شغلی و فنی افراد سازمانی را در موقعیت های سازمانی قرار می دهد. ۲- ساختار استبدادی، در این ساختار مدیران آموزشی هیچگونه تخصصی حرفه ای در زمینه مدیریت آموزشی ندارند. ۳- ساختار حرفه ای، در آن مدیران آموزشی در زمینه مدیریت آموزشی تخصص حرفه ای دارند و ملاک استخدام افراد در سازمان تخصصی و ویژگی های حرفه ای افراد است، ولی به ویژگی های مدیریت بروکراسی چندان توجهی ندارند این افراد سعی دارند به اساس تجربیات خود و مدیران قبلی، سازمان آموزشی خود را مدیریت کنند. ۴- ساختار آرمانی، در این ساختار مدیر آموزشی دارای تخصصی حرفه ای در زمینه مدیریت آموزشی است. و افراد سازمان را براساس تخصص انتخاب شده اند. و به ویژگی های بروکراسی در مدیریت خود توجه بسیار دارند. این نوع ساختار

مدیریت بدین دلیل آرمانی نامیده شده است. ۵- ساختار معتدل، در این ساختار مدیر آموزشی افراد را تا اندازه ای براساس تخصص و حرفه آن ها انتخاب و وظایف سازمانی را به آنها محول می کند، ولی از دید مدیر آموزشی تنها ملاک در تعیین افراد در اجزای ساختار سازمانی نیست.

کارکردهای مدیریت اداری فایول را نام ببرید؟

۱- برنامه ریزی ، عبارتست از تدوین طرح و نقشه جهت برآوردن اهداف یا نیازهای سازمانی در آینده

۲- سازماندهی، کسب منابع مادی و انسانی لازم جهت انجام کارکردهای مدیریتی در سازمان

۳- فرماندهی، تعیین وظایف هر واحد از سازمان جهت دستیابی به طرح و نقشه از قبل طراحی شده

۴- هماهنگی، متحد کردن تمامی فعالیت های سازمان ها

۵- کنترل، نظارت بر اجرای برنامه و جلوگیری از ضعف ها و حذف خطاهای سازمانی.

مهم ترین ارمانان نظریه فایول (اداری فایول) در مدیریت آموزشی، اگر چه دارای محاسن بسیاری است، پیامدهایی را در پی داشته است، از جمله ایجاد ساختارهای متمرکز در نظام های آموزشی که طی سلسله مراتب خاصی اداری و تصمیمات سازمانی به اجرا در آمد و مدارس واحدهای اجرایی سیاست های آموزشی و تنها اجرا کننده این تصمیمات بوده اند.

ضمن اشاره به نکات اساسی و مهم در نظریه مدیریت علمی کاربردهای آن را در مدیریت آموزشی توضیح دهید.

مدیریت علمی متمرکز به **روابط انسانی و ماشینی** است. اثر بخشی سازمان با افزایش کارایی فرایند تولید افزایش می یابد. تیلور را پدر مدیریت علمی می نامند. کتاب اصول مدیریت علمی را منتشر کرد. هدف اولیه تیلور در مدیریت، اثر بخشی نیروی کار با طراحی شغلی به شیوه علمی بوده است.

دو عنصر اساسی در نظریه تیلور وجود دارد. اول اینکه تیلور به طراحی دقیق شغل و وظیفه برای هر یک از کارکنان اهتمام داشت و معتقد بود در شغل های سازمانی باید افرادی انتخاب شوند که توانایی احراز این شغل را داشته باشند.

دوم، مسئله انگیزش کارکنان مطرح بود که تنها عامل انگیزش را در سازمان تشویق مالی می دانست و پیشنهاد کرد برای بالا بردن سطح تولید باید کمیت تولید با میزان فرد دریافتی کارکنان ارتباط مستقیم داشته باشد.

نظریه مدیریت علمی به رفتار انسانی و عوامل انسانی در مدیریت به عنوان عوامل تأثیر گذار در کمیت و کیفیت تولید چندان توجهی نمی کند. و تیلور بر این باور است که نباید به کارکنان اجازه انجام کارهای خودسرانه داده شود بلکه مدیر باید نظارت کامل بر کار و وظیفه شغلی کارکنان داشته باشد.

کاربرد این نظریه در مدیریت آموزشی برای اولین بار در جوامع آمریکایی استفاده شد که مهم ترین آن ها عبارتند از:

۱- تمرکز مدیریت آموزشی بر واحدهای عملیاتی آموزشی، یعنی کلاس درس، صورت گرفت که توانست مدیریت فرایند یاد دهی یادگیری را در مدارس ارتقا بخشد.

۲- با مفروضات این نظریه کاربرد عوامل نگرش مادی در مدیریت فرایند یاددهی یادگیری افزایش یافت.

۳- استاندارد سازی علمی روش های تدریس

۴- تدوین ملاک های گزینش افراد بر اساس طراحی دقیق شغلی در سازمان های آموزشی و به کار گماری افراد دارای صلاحیت جهت احراز مشاغل مختلف.

۵- شکل گیری عنصر نظارت و راهنمایی به صورت پست سازمانی در مدیریت آموزشی.

مهم ترین انتقادهایی را که در نظریه کلاسیک وجود دارد ذکر کنید.

۱- پیروی نظریه از اصول جامع و ثابت، در نظریه کلاسیک، مدیریت برای رسیدن به اهداف سازمان باید بدون در نظر گرفتن اهداف و ساختار سازمانی اصول علمی را پیاده کند. در غیر اینصورت نمی تواند به هدف خود برسد. یعنی جنبه تجویزی دارند و جای هیچگونه خلاقیت وجود ندارد (برای مدیر).

۲- تضاد میان اصول و ویژگی ها، انتقاد دیگر تضاد میان اصول و ویژگی های ارائه شده بر مبنای نظریه علمی است. این تضاد مانع از آن میشود که بتوان همه اصول را هم زمان به کار برد.

۳- غفلت از سازمان های غیر رسمی، نظریه مدیریت علمی با دید اقتصادی به تمامی امور سازمان می نگرد همچنین، دید یا نگرش تک بعدی دارد و نقش سازمان های غیر رسمی در ایجاد انگیزش را اهمیت زیادی نمی دهد.

۴- انسان اقتصادی، بدون تردید پاداش مادی و سعی انسان در به حداکثر رسانیدن این پاداش ها می تواند محور مستقیم عقلانی انسان و عامل مهم در انگیزش او برای کار در سازمان باشد. امروز، در جوامع پیشرفت نیازهای انسانی پیش از امرار معاش و بقا سازندگی است.

با توجه به مفروضات نظریه های نئو کلاسیک، این نظریه ها چه کاربردهایی در مدیریت آموزشی می تواند داشته باشند؟ نظریه نئو کلاسیک یا نگرش روابط انسانی واکنشی در مقابل برداشت رسمی نظریه کلاسیک از سازمان است، یعنی روابط انسانی و عناصری را در سازمان مهم می شمارد که در نظریه کلاسیک بدان ها توجه چندانی شده است.

نگرش نئو کلاسیک بر پایه مفروضات زیر بنا شده است:

- سازمان غیر رسمی، این نوع سازمان، در داخل سازمان های رسمی تشکیل می شود و مظاهر سازمان غیر رسمی مشتمل است بر: ارتباطات اجتماعی، مراکز قدرت، روابط تخصصی، نفوذ ناشی از شخصیت و کانون های تصمیم گیری در نگرش نئو کلاسیک فرضی بر این است که سازمان ها نظام های اجتماعی اند

- انسان اجتماعی، منشأ رفتار انسانی گروه های کاری است.

- مشارکت در تصمیم گیری، با توجه به نتایج مطالعات در نظریه روابط انسانی بود که هاثورن به ارزش و اهمیت مشارکت افراد در تصمیم گیری پرداخت و آن را عنصر اصلی نگرش نئو کلاسیک معرفی کرد.

نظریه های مهم نئو کلاسیک: نظریه X و Y داگلاي مک گریگور؛ طبق این نظریه سازمان ها فرضیه هایی در مورد ماهیت و انگیزه انسان مطرح می کنند. این فرضیه ها در قالب دو نظریه X و Y طرح شده اند.

در نظریه X فرض می شود همه افراد سازمانی ترجیح می دهند بر آنان نظارت شود و هیچ گونه تمایل مسئولیت پذیری ندارند. و بیشتر به دنبال فرار از کارند. و افراد سازمان با پول برانگیخته می شوند و از تنبیه بیزارند. نظریه Y بر این فرضیه استوار بود که کارکنان سازمان ماهیتاً؟؟؟ و فراری از کار نیستند. کارکنان سازمانی قادر به خود کنترلی و خلاقیت در کار خواهند بود.

- اولین کاربرد نظریه مک گریگور در مدیریت آموزشی ایجاد دو سبک مدیریت در ساختارهای آموزشی بوده است. سبک مدیریت استبدادی، سبک مدیریت مشارکتی.

سبک مدیریت استبدادی؛ در این سبک اعتماد متقابلی بین مدیریت و افراد سازمان وجود ندارد. معلمان از این سبک برای نظارت و کنترل دانش آموزان با استفاده از شیوه های نظارتی مقتدرانه و نیز استفاده از راهبردهای یادگیری سنتی و معلم محور در کلاس درس، استفاده بسیار زیاد از قدرت تشویق و تغییر در کلاس درس را پی می گیرند در واقع این معلم معلم X نامیده می شود.

سبک مدیریت مشارکتی؛ بین مدیریت و افراد سازمانی اعتماد و اطمینان بسیار بالایی وجود دارد. در سازمان های آموزشی، کارکنان از شیوه های خود کنترلی و خود جهت دهی استفاده می کنند تا محیط مطلوبی

جهت تحقق اهداف سازمان محیا شود. شیوه های نظارتی به صورت خود کنترلی و با استفاده از انگیزه های درونی دانش آموز صورت می گیرد. این معلم را معلم Y می نامند.

نظریه دو عامل فردریک هرزبرگ؛

هرزبرگ نیازهای انسانی را به دو دسته تقسیم می کند. دسته اول نیازهای سطح پائین است از جمله تمایل بشر به تأمین و ارضای نیازهای زیستی مثل غذا، پوشاک، مسکن و پول. دسته دوم نیازهای سطح بالاست که به خصوصیات خاص انسانی مربوط می شود، مانند کسب موفقیت، مورد احترام بودن، شهرت و اعتبار، مسئولیت، ماهیت شغل و فرصت های؟؟؟

هرزبرگ معتقد است نیازهای انگیزش موجب تمایز انسان و حیوان می شود و حقوق و دستمزد نقش عامل بهداشتی و ویژگی های افراد نقش عامل انگیزش را ایفا می کند. عامل بهداشت ماهیت برون شغلی دارد و اگر محیط نتواند آن ها را تأمین کند باعث نارضایتی می شود. هرزبرگ معتقد است عدم ارضای نیازهای سطوح پایین در سازمان به نارضایتی کارمند می انجامد، ولی ارضای آن ها لزوماً انگیزه ایجاد نمی کند.

- کاربرد نظریه دو عامل هرزبرگ در مدیریت آموزشی؛

کاربرد این نظریه در مدیریت آموزشی دو وجه دارد اولین وجه، مدیریت اداری سیستم های آموزشی است که این وجه مدیریت آموزشی با انواع دیگر مدیریت در سازمان مشابه است. دومین وجه کاربرد نظریه بهداشتی و انگیزش در مدیریت فرایند یاددهی و یادگیری است: طبق این نظریه دو عامل اساسی در این فرایند نقش دارد. ۱

- عوامل ایجاد کننده سلامت روانی و حفظ بهداشت روانی در دانش آموزان.

۲- عامل انگیزش است که یادگیری را در فرایند یاددهی یادگیری به وجود می آورد. ص ۳۵ کتاب

خصوصیات کلی سیستم را نام ببرید: ۱- هر سیستم حداقل دو جزء تشکیل دهنده دارد. ۲- هر یک از اجزای سیستم با دیگر اجزای آن در ارتباط است. ۳- کوچکترین تغییر در هر یک از اجزا موجب تغییر در کل سیستم می شود. ۴- هر یک از اجزا خصوصیات متفاوتی از یکدیگر دارند. ۵- کل سیستم خصوصیتی دارد که فراتر از تمامی خصوصیات اجزای سیستم است.

نظریه سیستمی؛ در قالب نظریه علمی را برای اولین بار لودویک برتالانفی مطرح کرد.

تعاریف سیستم؛ فرهنگ و بستر سیستم را واکنش یا وابستگی منظم مقدادی از مجموعه های شکل گرفته در یک کل تعریف می کند. جانسون، سیستم را مجموعه پیچیده و یا ترکیبی از اجزاء و اعضا تعریف

می کند که این مجموعه را به صورت واحد در می آورد. ساموئل، سیستم را مقداری از اجزای به هم پیوسته تعریف می کند که برای تحقیق مقاصد خاصی در مجموعه ای کلی شکل گرفته اند.

انواع سیستم را نام ببرید و توضیح دهید.

۱- سیستم باز و سیستم بسته.

برتالانفی دو نوع سیستم اساسی را به نام باز و بسته مطرح می کند. سیستم های بسته هیچ گونه تأثیری از محیط دریافت نمی کنند. و هیچ گونه اثری بر آن نمی گذارند. این سیستم ها ساختاری مکانیکی دارند و حرکات این سیستم ها بدون هیچ ارتباطی با محیط پیرامون خود انجام می گیرد. سیستم های باز، که با محیط خود تعاملی پویا دارند در واقع این محیط سیستم است که تعیین کننده وجودی سیستم خواهد بود.

۲- سیستم های ساده - پیچیده: مشهورترین سیستم ها طبقه بندی کنت بولدینگ است این طبقه بندی خصوصیت سلسله مراتبی دارد و آن اینکه سیستم های سطوح پایین صفات و مشخصات مشابهی با سیستم های سطوح بالاتر دارند. ولی سیستم های سطوح بالاتر علاوه بر آن خصوصیات صفات خاص خود را نیز دارند. بولدینگ سیستم ها را از ساده به پیچیده به ۹ طبقه تقسیم می کند: الف- سیستم های پویا، تابع قوانین پویابند. ب- سیستم ایستا تابع قوانینایستایند. ج- سیستم های فرمان شناختی با ساز و کارها، باز خوردی اداره می شوند. د- سیستم سلول مرز میان موجود زنده و موجودات غیر زنده است. ه- سیستم گیاه ساده ترین مرحله تقسیم کار بین سلول هاست که مجموعه ای از سلوله ای برگ، ساقه ریشه را تشکیل می دهد. و- سیستم حیوان، اعضای مانند چشم و گوش و مغز و اعصاب حیوان را قادر می سازند در مقابل اطلاعات دریافتی برای بقا و دوام خود عکس العمل نشان دهند. ز- سیستم انسان، خودآگاهی است که ناطق بودن انسان را در بر می گیرد. ح- سیستم های اجتماعی، پیچیده ترین سیستم های اجتماعی نقشی است که انسان در جامعه به عهده دارند، نه خود مستقیم.

ط- سیستم ماوراءالطبیعه و دنیای ناشناخته، هنوز انسان با علم به آن راه نیافته است. خصوصیان هر سیستم در مقایسه با سیستم های فرعی تابعه اش سیستم اصلی است و در مقایسه با سیستم بزرگ تر که خود جزئی از آن است سیستم فرعی است.

۳- سیستم های طبیعی و مصنوعی:

این تقسیم بندی مربوط به لازلو است. سیستم طبیعی سیستمی است که بر خلاف سیستم مصنوعی حاصل برنامه ریزی و عملکرد آگاهانه انسان نیست. سیستم های طبیعی سه گروه اساسی دارند. الف) درون ارگانیک مثل ویروس. ب) ارگانیک، مثل علوم زیستی. ج) فوق ارگانیک، شامل سیستم های گروهی که انسان در آن شرکت دارد مثل فرقه های مذهبی. سیستم های مصنوعی؛ حاصل برنامه ریزی و عملکرد آگاهانه انسان جهت رفاه و آسایش فردی و اجتماعی است و سه گروه اساسی دارد. الف) سیستم های فیزیکی مثل ماشین.

ب) سیستم های انسانی مثل سازمان های کرایه ای برآوردن نیازهای اساسی انسانی ایجاد می شود. ج) فیزیکی - انسانی، مثل سازمان ماشینی انسان - ماشین.

ضرورت پیدایش تفکر سیستمی در مدیریت آموزشی را توضیح دهید.

تعاریف سنتی سازمان های آموزشی و روش های بررسی آن ها مبتنی بر متغیرهای سطحی است و در دنیای پیچیده امروزی کاربردی ندارند. لذا لازم است بر اساس معیارهای جدید مجدداً تعریف شوند. محیط سازمان های آموزشی که عنصر اصلی دوام و بقای آن هائیند دائماً در حال تغییر و تحول اند. با توجه به رشد سریع و روز افزون علم و فناوری و تغییر پرشتاب زیر ساخت های سیاسی و اجتماعی جوامع، سازمان های آموزشی همواره زیر فشار تطابق خود با نیازهای جامعه و تغییر محیطی قرار دارند. نظریه سیستمی برای برطرف کردن نارسایی های مدیریت سنتی پدید آمد خصوصیت اصلی این نظریه توجه به عناصر سازمانی از یک سو به عنوان اجزای تشکیل دهنده سازمان و از سوی دیگر توجه به کل سیستم سازمانی در رویکردی فراگیر که در این رویکرد، سازمان از دیدگاه مدیر آموزشی تنها ترکیب رسمی و غیر رسمی سازمان نیست، بلکه شامل دانش آموز و ویژگی هایش، کارکنان آموزشی، شبکه نقش ها و موفقیت های آنان، محیط فیزیکی و غیر فیزیکی می شود.

به چه دلایلی داشتن نگرش سیستمی برای یک مدیر آموزشی ضروری است؟

چون مهمترین عنصری که تفکر و نگرش سیستمی برای مدیران آموزشی به ارمغان می آورد، اهمیت و ضرورت بررسی روابط میان اجزای سازمان های آموزشی است که این روابط و چگونگی آن، عنصر وجودی سیستم های آموزشی اند. تفکر سیستمی به مدیران آموزشی این مهارت را می دهد که بتوانند در تجزیه و تحلیل سازمانی خود بیش از آنکه اجزای سازمانی را مطالعه کنند، موقعیت و روابط متقابل اجزا و نقش آن ها را در ایجاد تحقق اهداف سازمان به صورت کلی و فراگیر در نظر گیرند.

نکاتی را که یک مدیر آموزشی باید در تجزیه و تحلیل سیستمی در نظر گیرد، کدام اند؟ توضیح دهید:

مدیر آموزشی برای تجزیه و تحلیل سیستم آموزشی باید به موارد ذیل توجه داشته باشد.

۱- تمرکز اصلی در تجزیه و تحلیل نظام های آموزشی باید **کل نظام** باشد و اجزای نظام آموزشی در اولویت بعدی قرار می گیرند. ۲- **انسجام و هماهنگی** به عنوان متغیر اساسی در تجزیه و تحلیل کل سیستم آموزشی لحاظ شود. ۳- ایجاد تغییر و تعدیل در هر یک از اجزا موجب تغییر و تعدیل در کل نظام آموزشی خواهد شد. ۴- ماهیت و کار کرد هر یک از عناصر سیستم آموزشی تعیین کننده موقعیت عنصر در کل سیستم آموزشی است. بدین معنا که هر یک از عناصر سیستم آموزشی اهمیت یکسان دارند. زیرا تأثیر هر یک از عناصر به یک میزان نیست. نظریه سیستم ها یک نظریه نسبی است. در نظام آموزشی هر واحد

سازمانی، در مقایسه با سازمان اصلی و متبوع خود جنبه جزء و خرد دارد. و سیستم فرعی است. در حالی که نسبت به واحدهای داخلی تابعه‌اش جنبه کلان دارد. نظام آموزشی زیر سیستمی اجتماعی است که در تعاملی پویا با زیر نظام های اقتصادی، اجتماعی و ... موجبات دوام و بقای خود را در کلیت جامعه فراهم می آورد.

نظام آموزشی و پرورش را از دیدگاه سیستمی بررسی کنید و سه مورد از مشخصات آن را توضیح دهید.

نظام آموزش و پرورش جامعه متشکل از قسمت های مختلفی است که کارکردهای متفاوتی را در جهت رسیدن به اهداف مورد نظر به عهده دارند. قسمت های اصلی نظام آموزش و پرورش شامل **درون داد، فرایند- برون داد- و باز خورد** است. درون دادن آموزش و پرورش شامل تمامی صنایع مالی، مادی و خط مشی ها و سیاست هایی است که محیط برای حفظ و دوام نظام ارائه می کند. می توان محیط نظام آموزش و پرورش را عنصر ارزیابی کننده بیرونی نظام آموزش و پرورش دانست که شامل:

الف) دولت ها، در قالب اهداف کلی برای هر یک از زیر مجموعه های اجتماعی از جمله آموزش و پرورش ارائه دهنده منابع مالی و مادی و تعیین کننده خط مشی ها کلی اند.

ب) مشتریان نظام آموزش و پرورش شامل دانش آموزان و اولیای آن هاست که نیازهای این قشر تعیین کننده عملکرد نظام آموزش و پرورش خواهد بود.

با توجه به این که نظام آموزش و پرورش برای ادامه حیات و بقای خود نیازمند به برقراری ارتباط با محیط خارج است. نوعی سیستم باز می باشد که به تعادل پویا و رشد و تکامل از طریق ارتباط دایم با محیط بیرونی تمایل دارد. یعنی از محیط تأثیر گرفته و تأثیر می گذارد. و البته برقراری ارتباط هر یک از سازمان ها با محیط با هم فرق دارد. باز بودن و بسته بودن امری نسبی است. سیستم باز سیستمی است که با محیط خود به تعادل پویا رسیده باشد.

مشخصات سیستم آموزش و پرورش به عنوان سیستم باز را توضیح دهید. و آنتروپی را توضیح دهید.

۱- **وارد کردن مواد و انرژی (درون داد)**، سیستم باز آموزشی به صورتهای مختلف انرژی و مواد را از محیط دریافت می کند و در نظام آموزش و پرورش مهمترین درون داد را می توان دانش آموز دانست که با تخصیص منابع مالی، مادی و معنوی نظام به دنبال ایجاد تغییر در این درون داد است. هر سیستم برای ادامه حیات خود امکانات و منابعی از بیرون جذب می کند.

۲- **تغییر شکل مواد و انرژی (فرآیند)**، سیستم باز آموزش و پرورش درون داده دریافتی را در قالب فرایند سیستم به جریان می اندازد تا به عنوان محصول اجتماعی به جامعه عرضه کند. مثل عملیات آموزشی در تعلیم و تربیت دانش آموز.

۳- **تولید یا عرضه خدمات (برون داد)**، نظام آموزش و پرورش در نهایت بعد از گذراندن درون داد دریافتی از فرایند سیستم، آن را به محیط خود صادر می کند. هر چه این برون داد تأمین کننده نیازهای محیط نظام آموزش و پرورش باشد، عملکرد مطلوب تر، خواهد داشت. از آنجا که ستادهء نظام آموزش ممکن است داده های نظام دیگر را تشکیل دهد (دانش آموز به عنوان داده های دانشگاه) لازم است بین نظام های فرعی اصلی هماهنگی وجود داشته باشد مثلاً در نظام اجتماعی باید مبنی نظام های آموزشی، سیاسی و نظامی هماهنگی لازم برقرار باشد تا جامعه نظامی متعادل داشته باشد.

۴- **باز خورد**، تبادل انرژی و خدمات از محیط به سیستم و بالعکس تنها شامل مواد اولیه و منابع مالی و مادی نمی شود، بلکه شامل اطلاعاتی است که خود سیستم، به عنوان پیام های جدید در قالب مواد و اطلاعات اولیه وارد سیستم می کند تا اگر نظام عملکرد نامطلوبی داشته باشد به اصلاح موارد بپردازد.

۵- **آنتروپی**، هر سیستم بازی، در نهایت با زوال و رکود و احتمالاً با مرگ مواجه خواهد شد. و این خصیصه یکی از اجزای لاینفک سیستم هاست که هر سیستمی برای مبارزه با آنتروپی تمهیدات در نظر می گیرد که به آن ها آنتروپی منفی نگانترپی می گویند. درو نظام آموزش و پرورش **مفهوم آنتروپی** دو وجه عمده دارد: وجه اول آنتروپی است، که در آن نظام آموزش و پرورش برای مواجهه به آن سیاست ها و خط مشی های مشخص و از قبل تعیین شده ای دارد. مثل مستهلک شدن منابع آموزش و پرورش و نیز استهلاک نیروی انسانی که به آنتروپی انجامیده و در قالب تغییر شیوه آموزش و باز نشسته کردن نیروی انسانی و به خدمت گرفتن نیروی جدید به **آنتروپی منفی** می رسد. وجه دوم **آنتروپی پویا**، در دنیای امروز دامنهء اطلاعات و گسترهء دانش بسیار افزایش یافته است و نظام آموزش و پرورش نیز نظام انتقال دهنده اطلاعات در جامعه است و باید به صورت مداوم و پیوسته این اطلاعات را در نظام آموزشی خود پیاده کند. از سوی دیگر، نیازهای محیط پیرامون نظام آموزشی نیز در حال توسعه و گسترش است و اگر نظام آموزشی قادر به پاسخگویی به این نیازها نباشند، با آنتروپی مواجه خواهد شد.

۶- **وضعیت ثابت و تعادل پویا**، نظام های آموزش با وارد کردن منابع و جبران آنتروپی ادامه حیات می دهند. و ثبات خود را حفظ می کنند. حفظ ثبات نظام آموزشی به معنای تغییر سیستم در طول زمان نیست. از آنجا که محیط سیستم آموزشی همواره در حال تغییر و تحول است، سیستم ها نیز باید در حال تغییر و تحول باشند و بتوانند در برآورده کردن نیازهای محیطی ارتباط خود را با محیط به صورت تعادل پویا تبدیل کنند، که در این تعادل سیستم های آموزشی ویژگی های خود را حفظ می کنند، ولی ممکن است به تغییر شکل سیم ها منجر شود تطبیق خط مشی های نظام آموزش و پرورش همسو با نیازهای اجتماعی (بازار کار) و خواسته های حکومت، نمونه ای از تعادل پویاست، به این خصوصیت عامل جلوگیری کننده یا همسوستاسیس می گویند.

۷- **ایجاد تخصصی و متمایز سازی**، نظام آموزشی با توجه به تغییرات و پیچیده شدن محیطی و مقابله با آنتروپی نیازمند تخصصی سازی در نقش ها و وظایف خود هستند.

۸- هم پایانی و چند پایانی، منظور از هم پایانی این است که نظام آموزشی می تواند با ایجاد تغییر در شرایط اولیه نظام، برای رسیدن به هدف نهایی نظام از راه های مختلفی استفاده کنند. چند پایانی فراگردی است که در سیستم های باز با توجه به شرایط اولیه همانند یکسان ایجاد می شود که به حالت نهایی کاملاً متفاوتی می رسند. مثلاً نظام آموزشی کشورهای مختلف با وجود امکانات و منابع مالی مشابه به رشد و توسعه یافتگی متفاوتی رسیده اند.

۹- هم افزایی، هم افزایی به خصوصیت اصلی سیستم ها اشاره دارد که در کل بیش از مجموع اجزای تشکیل دهنده آن است. یعنی تمامی اجزای آموزشی با اشتراک مساعی و ارتباط با یکدیگر خدمات با کیفیت و به میزان بیشتر عرضه می کنند تا اینکه کدام به طور جداگانه و مستقل به کار بپردازند.

۱۰- مرزهای سیستم، سیستم آموزش و پرورش دارای مرزهایی است که آن را از محیط و سایر سیستم ها متمایز و جدا می سازد. در واقع، مرز سیستم آموزشی اشاره به موقعیتی دارد که در آن سیستم آموزشی خارج از آن، دیگر خصوصیات نظام آموزشی را ندارد. نظام آموزش و پرورش که سیستمی باز است مرزهای انعطاف پذیری دارد.

آموزش و پرورش به عنوان نظام اجتماعی، عنصر اساسی نظام های اجتماعی، از جمله آموزش و پرورش انسان است. در واقع نظام نوعی فرایند ساختاری است که در آن افراد در تماس متقابل با یکدیگر برای رسیدن به هدفهای معینی تلاش می کنند. آموزش و پرورش یکی از نظام های اجتماعی و دارای خصوصیات زیر است:

۱- نظام آموزش و پرورش، نظامی هدفمند است و به موضوعات ساخته انسان اشاره دارد تا اهداف معینی را محقق سازد.

۲- نظام آموزش و پرورش خلاق است، زیرا خصایص و هدف های آن فراتر از اجزای تشکیل دهنده و روابط بین آنهاست.

جدول ص ۴۸ کتاب شکل ۴.۲ مطالعه شود.

کاربرد نظریه سیستم ها را در مورد نظام آموزش و پرورش شرح دهید.

آثار نظریه سیستمی بر زیر سیستم اجتماعی به شرح ذیل است.

۱- به دلیل نگرش سیستمی برای درک جامع و بهتر نظام های اجتماعی از علوم مختلف استفاده می کند.

۲- نگرش سیستمی موجب به وجود آمدن ساختار منعطف در نظام آموزشی شده است. (به دلیل محیط پویا و تغییر پذیر)

۳- به دلیل اینکه نظریه سیستمی از صراحت و قاطعیت در بیان مفاهیم و پدیده‌ها اجتناب می‌ورزد، مدیران آموزشی نیز با تبعیت از این نظریه سعی می‌کنند متغیرهای مختلف و متعدد را در ایجاد پدیده‌ای آموزشی بررسی کنند.

۴- اندیشه کلی نظریه سیستم‌ها در مدیریت و به خصوصی مدیریت آموزشی مسائل و مشکلات بسیار زیادی را به وجود می‌آورد ۵- به دلیل پیچیده بودن عناصر نظام آموزش و پرورش در قالب سیستم، مدیران آموزشی سعی می‌کنند برای رسیدن به اهداف سازمانی خود با توجه به ویژگیهای محیطی، شیوه‌های متفاوتی را اتخاذ کنند و نیز به نارسایی‌ها و انحرافات جزئی و محدود سازمان توجه بسیاری کنند.

علل پیدایش نظریه اقتضایی را شرح دهید.

نظریه اقتضایی نوعی رویکرد حل مسئله است که در آن به همه عوامل قبل از هر نوع تصمیم‌گیری توجه می‌شود.

پایه‌های اولیه نظریه اقتضایی مربوط به دهه ۱۹۲۰ و نظرات ماری پارکرفالت است که می‌گوید، انواع متفاوتی در نوع رهبری وجود دارد. نگرش کلاسیک نظریه جهان مشمول است و فلسفه وجودی نگرش اقتضا این است که به واقعیت روی می‌آورد و به طور کلی پیام نظریه اقتضایی این است که محیط‌های گوناگون نیازمند روابط سازی متفاوت‌اند تا از این طریق بیشترین کارایی حاصل شود. بر اساس این مفهوم دیگر بهترین راه وجود ندارد، خواه آن راه به شیوه کلاسیک تعیین شود، خواه بر مبنای نظرات رفتاری. بررسی‌های که خود فیدلر در سال ۱۹۵۱ انجام داد به پیدایش نظریه اقتضا انجامید. این نظریه تأکید می‌کند رهبر مؤثر باید روش خود را با مقتضیات موقعیت تطبیق دهد.

سه مورد از متغیرهای موقعیتی مهم که از نظر فیدلر در سازمان نقش اساسی ایفا می‌کنند عبارت‌اند از:

۱- قدرت یا اختیار ناشی از مقام . ۲- ساختار وظیفه. ۳- رابطه رهبر و پیروان

مفروضات نگرش اقتضا را بیان کنید؟ متغیرهای محیط بیرونی و درونی سازمان یا متغیرهای نظریه مدیریت اقتضایی را نام ببرید؟

الف) متغیرهای محیطی؛ عوامل و متغیرهای محیطی در واقع محیط بیرونی سازمانی را تشکیل می‌دهند و مدیریت سازمان هیچ نظارتی بر آن‌ها ندارد. به عبارت دیگر، این متغیرها مستقل از مدیریت‌اند.

عوامل محیطی به بیرونی و درونی تقسیم می‌شوند و محیط بیرونی به عام و خاص. محیط بیرونی عام شامل عوامل اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و قانون است. این عوامل اغلب سیستم سازمان را به طور مستقیم تحت تأثیر قرار می‌دهد. محیط بیرونی خاص نیز شامل رقبا، مشتریان، شرایط بازار، و دولت می‌شود که به طور مستقیم بر سیستم سازمانی رسمی اثر می‌گذارد. متغیرهای محیط درونی نیز شامل خصوصیات پرسنل

فناوری مورد استفاده و اهداف سازمانی می شود. با وجود این، همه متغیرهای محیط بیرونی عام و خاص و محیط درونی سازمان ارتباط متقابل با یکدیگر دارند و بر هم اثر می گذارند.

متغیرهای مدیریتی را نام برده و توضیح دهید با ذکر مثال:

ب) **متغیرهای مدیریتی**؛ مفاهیم و فنون مدیریت، در واقع عوامل و متغیرهای محیط درون سازمان را به وجود می آورند.

متغیرهای مدیریتی از دیدگاه نظریه اقتضایی به ۴ گروه تقسیم می شوند.

- ۱- **متغیرهای فرآیندی**: برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت-ارتباط-نظارت
- ۲- **متغیری کمی**: تصمیم گیری- برنامه ریزی- تجزیه و تحلیل- بودجه بندی
- ۳- **متغیرهای رفتاری**: آموزش، تغییر رفتاری، پویایی گروهی، انگیزه، توسعه زمانی
- ۴- **متغیرهای سیستمی**: نظریه عمومی سیستم ها- سیستم اطلاعات مدیریت

ج) **ارتباط مقتضی**؛

مرکز ثقل نظریه اقتضا، ایجاد ارتباط پویا و شاخص بین متغیرهای محیطی و مدیریتی است که هدف از ایجاد این ارتباط حرکت به سوی تبیین و پیش بینی و تسلط بر مفاهیم مدیریت است. عوامل و شرایط محیطی، متغیرهای مستقل و مفاهیم و عوامل مدیریتی، متغیرهای وابسته اند.

انتقادهای وارد بر نظریه اقتضایی را بیان کنید.

الف) ارتباطات چند بعدی؛ در نظریه اقتضا ارتباطات بین متغیرها دو بعدی مطرح شده ولی عملکرد مدیریت پیچیده است و ارتباطات چند بعدی دارد. از آنجا که بررسی ارتباطات چند بعدی در این مرحله از تکاملی نظریه اقتضایی، کاری بسیار مشکل است و ممکن است ما را از درک روابط ساده تجربی باز دارد، به بررسی ارتباطات دو بعدی اکتفا می کنیم.

ب) کمبود تحقیقات؛ برقراری ارتباطات شرطی « اگر » باید مبتنی بر تحقیقات باشد ولی تا به حال ارتباطات شرطی اندکی کشف شده است.

ج) تعدد و تنوع متغیرها؛ از آنجا که طراحی بر بنای نظریه اقتضا با تعداد زیادی از متغیرها سر و کار دارد، کاربرد آن آسان نیست.

کاربرد نظریه اقتضایی در مدیریت آموزشی را بیان کنید ؟

مهم ترین کاربردی که نظریه اقتضایی در مدیریت آموزشی ایجاد کرد این بود که یک روش برای حل مسئله و مشکلات نظام آموزشی که در یک حالت خاص مؤثر واقع می شود الزاماً در همه حالات ها مؤثر نخواهد بود.

نظریه اقتضایی به مدیر آموزشی کمک می کند تمامی عوامل و متغیرهای داخل و خارج را شناسایی کند و زمینه لازم جهت اثر بخشی را فراهم آورد. در فرآیند یاددهی - یادگیری و مدیریت کلاسی بهترین شیوه تدریس را باید مطابق با نظریه اقتضا و موقعیت آموزشی مورد نظر، شیوه تدریس و نوع راهبرد یادگیری خود را مشخص کنیم. در فناوری آموزشی معلمان می توانند از روش ها و ابزارهای بسیار متفاوتی در عرضه محتوای درسی به دانش آموزان استفاده کنند که لازمه آن دستیابی به اطلاعات وسیع می باشد. مطابق با آن، ساختارهای مدرسه باید منعطف باشد و با توجه به شرایط مختلف نوع ساختار خود را در رویارویی با مشکلات تغییر دهد. در ارزشیابی نیز باید به طرق مختلف شرایط ویژه کلاسی استفاده شود. بنابراین اخذ رویه واحد در فرایند یاددهی - یادگیری از نظر اقتضایی مردود شناخته می شود و استفاده از ترکیب روش های مختلف در فرایند یاددهی - یادگیری به معلمان توصیه می شود.

مفروضات نظریه مک گرگور را بیان کنید.

در نظریه X و Y مک گرگور، سازمان ها با تصمیم گیری متمرکز و کنترل بیرونی بر کارکنان، فرضیه هایی در مورد ماهیت و انگیزه انسان مطرح می کنند. طبق نظریه X، همه افراد سازمانی ترجیح می دهند بر آن ها نظارت شود.

انتقادهای وارده بر نظریه هرزبرگ را بیان کنید:

۱- این نظریه در مورد منشأ نیازها بحث نمی کند.

۲- این نظریه به تفاوت های فردی میان افراد سازمانی چندان توجهی نمی کند.

۳- این نظریه مدیران ارشد سازمانی را در نظر می گیرد و به کارکنان رده های عملیاتی چندان توجهی ندارد.

نظریه Z اوچی

پیشرفت حیرت انگیز ژاپن در چند دهه اخیر کشورهای دیگر را به مطالعه و بررسی وادار کرد. ویلیام اوچی از جمله این محققان است که در سال ۱۹۸۱ میلادی کار مک گریگور را در خصوص نظریه های مدیریت X و

Y توسعه داد و به بررسی تطبیقی و ویژگی های مشترک بین مدیریت شرکت های موفق ژاپنی و آمریکایی پرداخت تا الگویی مناسب برای مدیریت مطرح کند.

مدیریت در ژاپن گرایش به انسان دارد و انعطاف پذیر است، در حالیکه مدیریت آمریکایی بیشتر به سوی ساختار و ضابطه های استاندارد شده سازمانی گرایش دارد. با توجه به همین خصوصیات، اوچی در پی ترکیب و تلفیق ویژگی های متضاد افتاد و نظریه تازه ای به نام نظریه Z را مطرح ساخت که حاصل آمیخته شدن ویژگی های مدیریت ژاپنی با مدیریت آمریکایی برای استفاده در جامعه امریکا بود. نظریه Z پیامد ضمنی تأکید جامعه صنعتی غرب بر ارزش هایی است که در نظریات X و Y از آن ها غفلت شده بود.

نظریه Z به نگرش ها و الگوهای رفتاری مدیران سازمان توجه دارد، در حالیکه نظریه مک گریگور به اختلاف بین سبک های رهبری می پردازد.

کاربرد نظریه Z اوچی در مدیریت آموزشی:

تأکید نظریه Z در ساختارهای سازمانی تعیین کننده مسائل انگیزشی است. بنابراین، آنچه از این نظریه می توان در مدیریت آموزشی برداشت کرد، تأکید این نظریه بر ایجاد روابط دوستانه توأم با صمیمیت در افراد سازمانی با ایجاد، ساختارهای سازمانی غیر متمرکز در محیط های آموزشی است که طی آن روابط سازمانی از بالا به پایین صورت می گیرد و افراد سازمانی در فرایند تصمیم گیری مشارکت می کنند. و زمینه تعهد افراد سازمانی را در محیط های آموزشی ایجاد می کنند در سازمان های آموزشی مطابق با نظریه Z، اشتغال کارکنان سازمانی به صورت مادام العمر صورت می گیرد که امنیت شغلی می آورد. در واقع این نظریه به دنبال ایجاد فرهنگ خانوادگی در سازمان هاست.

نکته دیگر، تأکید بر تجربه مدیران و پیروی از اصل ارشدیت در سازمان های آموزشی است.

۳- سازمان های یادگیرنده و مدیریت آموزشی

سازمان یادگیرنده را تعریف کنید و اصول اساسی مورد نظر در تعاریف سازمان یادگیرنده کدام اند؟

(۵ اصل اساسی پیتر سنگه در سازمان یادگیرنده)

پیتر سنگه، اولین نظریه پرداز سازمان یادگیرنده، سازمان یادگیرنده را اینگونه تعریف می کند:

سازمان یادگیرنده مکانی است که کارکنان سازمانی به صورت مداوم ظرفیت ها و استعدادهای خود را گسترش می دهند تا نتایج مطلوب و مورد نظر سازمان را تأمین کنند و الگوهای جدید گسترده‌ای جهت تفکر در سازمان فراهم نمایند.

سنگه ۵ اصل اساسی زیر را در تعاریف خود در نظر گرفته که عبارتند از:

الف) تسلط فردی؛ تسلط فردی موجب می شود کارکنان برای کسب اهداف سازمانی‌شان توانایی‌های خود را گسترش دهند.

ب) الگوهای ذهنی؛ الگوهای ذهنی نه تنها تعیین کننده چگونگی شکل‌گیری دنیای پیرامون است، بلکه تعیین کننده نوع فعالیت و شیوه نگرش انسان ها نیز هست.

ج) بینش مشترک؛ این رویکرد از افرادی که در کارشان نهایت دقت را بعمل آورده اند و بینش قوی فردی دارند بعنوان کسانی که می توانند بینش تمامی افراد سازمان را منسجم کنند سرچشمه می گیرد.

د) یادگیری گروهی؛ تصمیمات مهم سازمان در گروه ها گرفته می شود. واحد اساسی برای یادگیری در سازمان های جدید گروه هائند.

ه) تفکر سیستمی؛ تفکر سیستمی سازمان را یک کل در نظر می گیرد تمرکز بر کل، به جای تمرکز به اجزای سازمانی، رویکرد جامع به وقایع سازمانی و آینده نگری و تجربه کردن روابط اجزای درون سازمانی را می توان مهم ترین خصایص تفکر سیستمی نامید.

فرآیند یادگیری در سازمان‌های یادگیرنده از طریق یکسری فعالیت‌ها انجام می‌گیرد.

این فعالیت‌ها کدام اند و چگونه به یادگیری می انجامند؟

الف) حل مسئله به طریق نظام مند؛ اولین و زیر بنایی‌ترین فعالیت در مدیریت یادگیری سازمان است. تا حد زیادی مبتنی بر فلسفه و شیوه های مدیریت کیفیت است. مهم‌ترین ایده‌های این فعالیت عبارتند از:

- اعتماد کردن به شیوه های عملی بجای حدس و گمانه زنی
- پافشاری بر استفاده از داده های معتبر در تصمیم گیری
- استفاده از ابزارهای آماری ساده در سازماندهی داده ها.

ب) **آزمایش با شیوه های جدید؛** تفاوت آزمایش و فرایند حل مسئله در این است که آزمایش با فرصت برانگیخته می شود و متوجه توسعه افقی جدید سازمانی است. در حالی که حل مسئله معطوف به مسائل و مشکلات جاری است.

ج) **یادگیری از تجارب گذشته سازمان؛** سازمان باید موفقیت ها و شکست ها را به طور نظام مند برای دسترسی کارکنان ذخیره کند.

د) **یادگیری از دیگر سازمان ها؛** بدیهی است یادگیری سازمانی نمی تواند کاملاً متکی به فرایندهای درونی سازمان باشد. گاهی حتی سازمان هایی با کسب و کار کاملاً متفاوت می تواند منابع غنی ایده های جدید در تفکر خلاق باشند.

ه) **انتقال سریع و مؤثر دانش در پیکره سازمان؛** انتقال دانش شامل فرایندی است که از طریق آن اطلاعات گسترش می یابد و به کسب اطلاعات جدید و فهم سازمان نوین می انجامد. این فرآیند هنگامی تکامل می یابد که اطلاعات در میان افراد سازمان تقسیم شود تا در نهایت به بینش مشترک سازمان دست یابد. ساز و کارهای انتقال دانش عبارتند از: آموزش- ارتباطات- مشاهده و ارتباط با مشتریان و حمایت کنندگان سازمان.

انواع یادگیری در سازمان یادگیرنده را توضیح دهید.

اولین یادگیری نوع اول نام دارد که آرچریس آن را **یادگیری حلقه اول** نامید، این نوع یادگیری فرایند کسب مهارت در فعالیت های معینی به منظور حفظ ثبات سازمان ها و حفظ روابط مستحکم در سازمان و قوانین آموزشی است.

دومین یادگیری را نیز صاحب نظرانی مثل لانت فرنیوسی یادگیری نوع دوم **یادگیری حلقه دوم** نام نهادند. نوع دوم یادگیری در سازمان شامل تحقیقات و پژوهش برای فعالیت های معمولی سازمان و شیوه های تداوم فعالیت ها به منظور دستیابی به اهداف جدید سازمانی است که این اهداف جدید مغایر با فعالیت های معمولی سازمانی است. در حوزه مدارس یادگیری نوع دوم به کار می رود.

نوع سوم یادگیری، **یادگیری چگونه یادگرفتن است.** در این سطح از یادگیری فاصله بین وضع موجود و وضع مطلوب شناسایی می شود. یادگیری سطح سوم راهکار اجرایی یادگیری سطح اول و دوم را بررسی و

تعیین می کند در واقع یادگیری سازمان در یادگیری نوع سوم اتفاق می افتد که به آن یادگیری حلقه سوم می گویند.

اکثر نظریه های یادگیری سازمانی سه حوزه اساسی را در یادگیری سازمانی ذکر کرده اند: اول رفتارهای سازمانی که به صورت روزانه و عادی است. مثل قوانین محیط سازمان و اعتقادات است. دوم اینکه برخی فعالیت های سازمانی مربوط به تاریخچه سازمان می شود به عبارت دیگر فعالیت های عادی سازمان بر اساس تعبیر و تفسیری است که در گذشته صورت گرفت. نوع سوم سازمان های یادگیرنده، سازمان های هدف محورند. در این سازمان ها توسعه فعالیت های روزانه به بینش و رفتارهای سازمانی در روابط بین برون داده ها و آرمان های سازمانی در برون داده ها وابسته است.

سیر تکامل و شکل گیری سازمان یادگیرنده را ذکر کنید.

بسیاری از شرکت ها در حال گذر از مدیریت سنتی سلسله مراتبی به مدیریت مشارکتی اند. این جابجایی در مدیریت بر اثر دو روند شتاب دهنده به وقوع پیوسته است. اولین روند، میزان فزاینده تغییر است که ارمغان رقابت جهانی است سازمان ها باید بتوانند سریع خود را با محیط اطراف تطبیق دهند در عرصه وسیع تری فعالیت کنند. روند دوم، تغییر اصولی در فناوری های سازمانی است سازمان های سنتی به گونه ای طراحی شده بودند که از فناوری های ماشین محور استفاده می کردند، ولی سازمان های جدید دانش محورند سازمان ها در دو بعد متحول شده اند. در بعد اول تصمیم گیری و انجام فعالیت های روزمره با رویکرد عدم تمرکز از مدیران عالی به کارکنان تفویض شده است. در بعد دوم، تحول سازمانی در جهت گیری راهبردی اتفاق افتاده است. در سلسله مراتب سنتی، مدیریت عالی مسئولیت هدایت راهبردی و سازمانی و نیز وظیفه فکر کردن و عمل برای طراحی شیوه های کاری مورد نیاز سازمان را بر عهده داشت. کارکنان تنها عواملی برای تولید با کارایی بالا به شمار می رفتند با پیشرفت به سمت سازمان جدید، توانمندی تفکر و عمل در طراحی شیوه های کاری مورد نیاز سازمان در کارکنان ایجاد شد، هر چند در سازمان افقی به مدیران عالی هنوز جهت گیری راهبردی را تعیین می کنند و کارکنان آزادی بیشتری در اجرای این جهت گیری دارند. در مرحله بعدی پیشرفت یعنی شکل گیری سازمان یادگیرنده، کارکنان در تعیین جهت گیری راهبردی تا حد زیادی مشارکت دارند. کارکنان نیازها را به گونه ای تعریف می کنند که این جهت گیری از فعالیت های جمع شده گروه های کاری که وظیفه خدمت به مشتریان را به عهده دارند شکل گیرد.

عناصر اصلی الگوی یادگیری سازمان هانسون را بیان کنید.

یکی از الگوهای ساختاری دانش مدار مبتنی بر یادگیری سازمانی که به تغییر سازمانی می انجامد الگوی یادگیری سازمان هانسون است که سه عنصر اساسی دارد.

الف) حافظه سازمانی؛ نوعی حفظ محیط از تجربیات گذشته است که به سازمان اجازه می دهد پیشرفت کند و از اشتباهات گذشته دوری کند. حافظه سازمان شامل هم دانش سخت و هم دانش نرم می شود. دانش نرم در بر گیرنده انسان و کارکنان سازمانی و شامل دانش رسمی و غیر رسمی است. دانش سخت سازمان شامل قوانین، سیاست ها و رویه های سازمانی است که در طول زمان آسیب پذیر است.

ب) یادگیری سازمانی؛ یادگیری سازمانی زمانی در سازمان اتفاق می افتد که حافظه سازمانی توانایی غلبه بر مشکلات به وجود آمده در سازمان را نداشته باشد.

جورج هوبر پنج شکل از کسب دانش در سازمان را معرفی می کند.

۱- الگو برداری از سازمان های مشابه. ۲- یادگیری از تجارب فردی کارکنان سازمان. ۳- یادگیری به واسطه مشاهده. ۴- جمع آوری دانش جدید. ۵- تمرکز بر کسب دانش از طریق محیط سازمانی.

ج) نظریه های نهادی؛

نظریه نهادی مجموعه ای از تفکرات درباره شناخت، تاکید و جست و جوی نیروهایی است که از به وجود آمدن تغییر در سازمان جلوگیری می کند. به بیانی دیگر نظریه نهادی به تناقضات محیط سازمان توانایی سازمان را در ایجاد تغییرات سازمان محدود می کند و شامل چارچوب های فرهنگی و شناختی و نظام های اعتقادی و قانون و مقررات می شود. به منظور پاسخگویی به نیازهای بیرون محیط مدارس و حفظ ثبات، مدارس به توسعه فعالیت های تکراری می پردازند که در حافظه سازمان جای می گیرد.

ارکان اصلی فرایند یادگیری سازمان را نام ببرید و توضیح دهید.

الف) تشکیلات سازمانی؛ یکی از ارکان های تبیین شده ای است که در ابعاد تخصصی و تبیین خط مشی های توسعه، اجرا و قضاوت نقش مهمی ایفا می کند.

ب) مدیران؛ در سازمان یاد گیرنده مدیران محور و جهت دهنده اصلی یادگیری اند و نقش اساسی دارند. اما شرط لازم برای مدیران آن است که خود قائل به یادگیری و فراگیر محور باشند

ج) کارکنان؛ نقش مستقیم کارکنان سازمان در روند یادگیری آن است که در ابعاد عملی، تأمین کننده اهداف سازمانی اند. کارکنان از یکسو انتقال دهنده سطح یادگیری و از سوی دیگر خود یاد گیرنده اند.

انتقادهای اساسی بر نظریه پیتز سنگه را بیان کنید. علیرغم تمامی جنبه های مثبت تعریف پیتز سنگه از سازمان یاد گیرنده که گفته شد، اساساً چارچوب منظمی برای عملی ساختن آن وجود ندارد. توصیه های سنگه بیشتر توصیه های غیر عملی اند و برای مدیران این سئوالات را در پی دارد که مثلاً چه هنگام سازمان

ها به سازمان یادگیرنده تبدیل می شوند؟ با چه تغییرات اصولی‌ای در مجموعه افراد سازمان باید صورت پذیرد؟.

به عقیده گاروین سه موضوع مهم وجود دارد که نظریه سنگه به آن‌ها نپرداخته است.

۱- پرداختن به معنا و مفهوم سازمان یادگیرنده

۲- مدیران نیازمند راهنمایی‌های عملی واضح همراه با توصیه‌های کاربردی و اصولی به جای نکته‌های اغراق آمیزند.

۳- سنجش اندازه‌گیری یادگیری سازمانی.

عوامل اساسی در یادگیری سازمان را توضیح دهید یا عوامل مؤثر یا ویژگی‌های سازمانی دخیل در یادگیری سازمان

الف) رهبری تحول‌گرا؛ بینش کامل و روشنی را در سازمان فراهم می‌کنند که به سمت دانش سازمانی حرکت می‌کند.

ب) فرهنگ مساوات طلب؛ این فرهنگ‌ها زمینه بهبود مداوم و هماهنگی در تمامی سطوح سازمانی را فراهم می‌آورد.

ج) راهبردهای مناسب؛ کارکنان دانش‌مدار برای تصمیم‌گیری راهبردی قدرت کافی دارند و آموزش‌های لازم را نیز دیده‌اند و مدافعان ایده‌های سازمانی‌اند. برنامه‌ریزی‌های راهبردی کمتر مشورتی‌اند و در فرایندهای کنترل شده قرار دارند.

د) ساز و کارهای مجتمع و توأم؛ به سازمانهایی با ساختارهای عمودی و افقی مربوط می‌شود.

ه) ساختار افقی؛ سازمان‌های یادگیرنده تمایل به ساختارهای مشارکتی، دموکراسی دارند که در آن تأکیدات سلسله‌مراتبی افقی به گروه‌کاری در سازمان مربوط می‌شود.

و) کارکنان دانش‌مدار، در سازمان یادگیرنده، کارکنان سازمانی باید به کارکنان دانش‌مدار تبدیل شوند. در این نوع سازمان هر فرد مسئولیت تسلط بر کارش و دستیابی به اطلاعات مهم از دیگران را برای انجام کارهای محوله خود بر عهده دارد. این شش خصوصیات اصلی سازمان‌ها یادگیرنده، عناصر اصلی طراحی سازمانی یادگیرنده‌اند.

نظام های آموزشی در سازمان یادگیرنده همواره مطرح اند. عوامل اساسی که در ایجاد این سازمان های یادگیرنده مؤثرند و نقش دارند کدام اند؟

۱- تجسس محیطی، اقدامات مدارس در به کار بردن وسیع اطلاعات و نظریه هایی می باشد که به توسعه مدارس و فرایند تصمیم گیری در ایجاد مدارس یادگیرنده می انجامد.

۲- بینش و اهداف، مانند برنامه ریزی بلند مدت در نظام آموزشی

۳- انسجام، جو سازمان بارز و مطمئن که موجبات ارتقای انسجام و هماهنگی را به وجود می آورد.

۴- نوآوری و ریسک پذیری، عبارت از کارکنان مدرسه و آزادی آن ها در ایجاد تغییر و تجربه آزاد در سازمان

۵- مرور فعالیت های سازمانی، حیطة مرور برنامه ها و فعالیت های سازمانی

۶- شناخت، حیطة شناخت دقیق فعالیت های ارزشمند

۷- توسعه حرفه ای مداوم، فراهم شدن فرصت ها و منابع برای یادگیری کارکنان و توسعه نگرش ها و مهارت ها

نقش سازمان های یادگیرنده در مدارس را تشریح و کاربرد نظریه سازمان یادگیرنده را در مدیریت آموزشی توضیح دهید.

سازمان های یادگیرنده یکی از راهبردهای یادگیری سازمانی است که بیشتر به توسعه منابع انسانی در سازمان مربوط می شود. نظام های آموزشی به واسطه تنوع در ارتباط با دانش و یادگیری در طیف وسیعی از علوم به صورت سنتی تعریف شده اند. وقتی نظام های آموزشی در حوزه سازمان یادگیرنده وارد می شوند. عدم تمرکز بر مفاهیم سازمان نظام ها به حوزه های دانش و علوم مختلف تسری می یابد.

سازمان های یادگیرنده باعث توانایی بهتر مدارس در رویارویی با تحولات و نوآوری ها در نظام آموزش و پرورش است. مدرسه ای که سازمان یادگیرنده است، بهتر می تواند خود را با نوگرایی و تحولات فناوری در محیط پیرامون تطبیق دهد و تغییرات اساسی را که باید در این مدارس صورت گیرد تا بتوان از این فناوری ها استفاده کرد به سادگی انجام دهد بنابراین، پویایی مدارس نیازمند نوآوری و نوگرایی مداوم و پیوست در مدارس است.

خصوصیات اساسی مدارس به عنوان سازمان یادگیرنده را بیان کنید.

محور فعالیت های اساسی مدارس که خواهان سازمان یادگیرنده اند عبارتند از:

- بهبود ساز و کارهای کسب اطلاعات از محیط و انتخاب، پردازش و انتشار

- اخذ ایده های جدید از مشتریان و سهامداران

- بهبود روابط درونی برای تبادل ایده ها و تجارب کارکنان آموزشی و دانش آموزان

- تجمع علائق، نگرش ها، ایده های جدید

- بررسی مداوم موانع یادگیری در تمامی سطوح آموزشی

- دور منظم تجارب یادگیری در سازمان های آموزشی

جان استون ۴ عنصر کلیدی که در رشد مدارس به عنوان سازمان یادگیرنده نقش دارند را نام برد.

۱- وجود ساختار کاملاً منسجم. ۲- کانال های ارتباطی اثر بخش. ۳- برنامه های توسعه حرفه ای توأم.

۴- رهبری یادگیری محور

خصوصیات اصلی مدارس به عنوان سازمان یادگیرنده را از نظر لایت وود و همکارانش نام ببرید که عبارتند از:

رسالت و رویکرد مدارس: رویکرد روشن و دست یافتنی به اهداف انتخاب رسالت و رویکرد با مشارکت معلمان.

فرهنگ مدرسه: مشارکتی - عقاید مشترک - پیشرفت مشارکتی - حمایت از ریسک پذیری

ساختار مدرسه: تدابیر تدریس گروهی - تصمیم گیری با اجماع و توافق گروهی - برگزاری جلسات حل مسئله در زیر گروه های متخصص

راهبردهای مدرسه: توسعه برنامه های رشد مدرسه و رشد فردی - تعریف اولویت های اجرایی در مدرسه

منابع و سیاست ها: ایجاد منابع فنی معنی در اجرای اقدامات جدید.

جوانب اساسی سازمان های یاد گیرنده در نظام های آموزشی را توضیح دهید؟

کاربرد اصول سازمان های یاد گیرنده در مدارس موجب ایجاد تغییرات ساختاری نه چندان ساده ای در مدارس می شود که در برخی جوانب شامل توسعه حرفه ای کارکنان مدارس و معلمان ، روش و تدریس برنامه های درسی و ساختارهای مشارکتی در مدارس می شود. تغییر مدارس به سازمان های یادگیر فرآیند یادگیری پویا و مداومی است که تمامی جنبه های مدرسه را در بر می گیرد.

۴- ارزیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد چه نوع فرآیندی است؟

با توجه به تعاریف فوق ارزیابی عملکرد فرآیندی است که به واسطه مدیران و ذی نفعان سازمان جهت تشخیص نقاط ضعف افراد و گروههای سازمانی در فواصل زمان معین صورت می پذیرد و برای اصلاح و ارتقای عملکرد به صورت بازنگری و دادن بازخورد به عملکرد افراد در سازمان مطرح می شود.

تاریخچه ارزیابی عملکرد را در سازمان توضیح دهید.

اولین بار در افکار فلاسفه چینی نمود یافت. در سال ۱۸۸۷ سنجش شایستگی و اثر بخشی در قانون خدمات شهروندی مطرح شد. از سوی دیگر نخستین بار در سال ۱۸۰۰ رابرت اون در اسکاتلند به ارزیابی عملکرد به صورت رسمی در صنعت نساجی پرداخت. ارزیابی عملکرد در کارکنان صنعتی بعد از جنگ جهانی اول به کار گرفته شد و تا مدتی بعد از جنگ جهانی دوم به صورت فراگیر در تمامی سطوح مدیریتی به کار رفت.

دوریس و همکاران خاطر نشان می کنند تمایل به ارزیابی عملکرد و سازمانی به صورت عملی به بیش از ۳۰ سال قبل بر می گردد. اولین تمایل از رویکردهای ساده رفتاری و نتیجه محور بر پایه ارزیابی عملکرد شکل گرفته است، از جمله روش مدیریت مبتنی بر هدف. دومین تمایل در به کار بردن ارزیابی عملکرد در سازمان به فراهم شدن رویکرد سیستمی در ارزیابی سازمانی و در نظر گرفتن ارزیابی عملکرد سازمانی به عنوان یک کل و فرآیند کلی بر می گردد.

در نظام مدیریت کشورمان از زمانهای دور، به صورت ابتدایی ارزیابی عملکرد مبتنی بر قضاوت فردی وجود داشته است. اما به صورت کلاسیک خواجه رشید الدین فضل الله در اواخر قرن هفتم هجری مطرح کرده است. در گذشته خصوصیات فردی از جمله صداقت، امانت داری، کار و کوشش شاخص های ارزیابی عملکرد رفتار و فعالیت های کارکنان بود اما با وجود چنین پیشینه فنی تاریخی، متأسفانه ارزیابی عملکرد کارکنان و مدیران در دوره معاصر متناسب با سابقه تاریخی آن در کشورها از توسعه در بهبود قابل قبول برخوردار نیست.

ارتباط بین ارزیابی عملکرد و سازمان ها چگونه است؟

با توجه به نوع ساختار، ارزیابی عملکرد در سازمان متفاوت است.

۱- سازمان هایی با ساختار پویا

۲- سازمان هایی با ساختار ایستا

سازمان های پویا تمایل دارند تا از نتایج ارزیابی عملکرد به عنوان وسیله ای محرک در بر انگیختن افراد استفاده کنند و ارزیابی مدیران و افراد را به صورت کیفی انجام دهند . در صورت تامین اهداف سازمان ، پاداش های زیادی به افراد سازمان بدهند به مهارت های کلی تاکید دارند و سرمایه گذاری های زیادی در امر آموزش انجام می دهند.

سازمان های ایستا به ارزیابی کلی مدیران و کارکنان تمایل دارند و رفتار فردی را در نظر می گیرند . در این سازمان ها ارزیابی عملکرد به شیوه سنتی و بر اساس طرح های پرداخت حقوق کارکنان انجام می گیرد .

طراحی و اجرای ارزیابی عملکرد با عوامل سازمان و رابطه بین پرداخت ها و انگیزش افراد در سازمان ارتباط زیادی دارد.

تعهد سازمانی چه تاثیری بر ارزیابی عملکرد سازمان دارد ؟

تعهد بلند مدت در سازمان شامل تمامی افراد سازمان از مدیران عالی تا پایین ترین سطح سازمان می شود . سازمان باید متعهد به بهبود عملکردی سازمانی باشد و به آموزش مداوم و توسعه نیروی کار توجه داشته باشد . نیروی کار باید مهارت های دانش ، نگرش و رفتارهای مورد نیاز را داشته باشد تا بتواند اهداف سازمانی را پوشش دهد. فرهنگ سازمانی نیز باید از ارزیابی عملکرد در محیط کار حمایت کند که این امر بسیار ضروری و مهم به نظر می رسد .

ویژگی های نظام ارزیابی عملکرد در سازمان را بیان کنید ؟

روشن بودن معیارها ؛ یعنی معیارها به زبان دقیق و روشن و بدون ابهام و به صورت قابل درک بیان شود .

قابل اندازه گیری بودن ؛ وجود شاخص هایی که به صورت کمی بتوان اندازه گیری کرد .

قابل حصول بودن ؛ یعنی اهداف و انتظارات در زمان مورد نظر قابل حصول باشد .

معطوف به نتیجه بودن ؛ یعنی نظام ارزیابی به گونه ای باشد که نتایج مورد ارزیابی قرار گیرد .

معطوف به زمان بودن ؛ یعنی انجام ارزیابی در ظرف زمان معنا پیدا می کند و لازم است دوره عملکرد مشخص شود.

خصوصیات اصلی نظام ارزیابی عملکرد در سازمان را توضیح دهید ؟

آگوا به نقل از بورک ، ۶ خصوصیات اصلی نظام ارزیابی عملکرد در سازمان را بر اساس تحقیقات صورت گرفته چنین می داند :

۱- مشارکت فعال افراد سازمانی در فرآیند ارزیابی که موجب رضایت کارکنان ناظر می شود .

۲- رضایت افراد سازمان برای شرکت در فرآیند ارزیابی

۳- ایجاد فرصت مناسب برای افراد جهت بحث در مورد مسائل و مشکلات سازمان

۴- ایجاد جلسات جهت دادن نتایج و باخورد به افراد سازمانی و مطلع شدن از عملکرد خود.

۵- تعیین اهداف سازمانی توسط کارکنان .

۶- ایجاد امکان شنیدن عقاید ارزیابی در طول مدت ارزیابی عملکرد توسط کارکنان سازمانی.

بورک عنصر اساسی در ارزیابی عملکرد را **کارکنان و گروه های سازمانی** می داند .

ویژگی های ارزیابی عملکرد از دیدگاه برناردین و جویز را بیان کنید ؟

۱- **مسائل مربوط به روش های ارزشیابی** ؛ استاندارد بودن روش اندازه گیری - ایجاد فرصت برای کارکنان در خصوص بازنگری عملکرد خود-تدوین دستورالعمل در اجرای ارزیابی - بیان انتظارات به کارکنان در قالب استانداردهای عملکردی

۲- **محتوا** ؛ محور اساسی ارزیابی ، تجربه و تحلیل شغلی است و ارزیابی روشن واضح و مرتبط با شغل بودن اهداف - عدم تاثیر خصوصیات فردی کارکنان بر نحوه ارزیابی - فراهم بودن زمینه و بستر مناسب برای ارزیابی عملکرد در سازمان

۳- **مستند سازی** ؛ باید تمامی مستندات مربوط به ارزیابی عملکرد سازمان افراد سازمان و به صورت مکتوب در قالب اطلاعات در سازمان نگهداری شود.

۴- **ویژگی های ارزیابان عملکرد** : مهم ترین ویژگی های ارزیابی عملکرد ، **مجریان** این برنامه هایند که مهم ترین ویژگی های آن عبارتنداز : - دادن آموزش لازم - ارزیابی عملکرد - استفاده از ارزیابان متعدد

برای حصول اطمینان از نتایج - فراهم شدن بستر مناسب جهت کسب اطلاعات دقیق از عملکرد افراد - داشتن معیارهای مورد استفاده در زمان ارزیابی عملکرد در سازمان به صورت مشابه و یکسان .

مقاصد و فواید ارزیابی عملکرد را در سازمان شرح دهید ؟

مک گریگور مقاصد ارزیابی عملکرد را در سه دسته تقسیم بندی می نماید :

۱- مدیریتی , جهت افزایش حقوق و ارتقای شغلی کارکنان و جابه جایی شغلی در سازمان .

۲- اطلاعاتی , جهت فراهم کردن داده ها و اطلاعات عملکرد سازمانی به مدیران .

۳- انگیزش , جهت ایجاد تجارب یادگیری تا کارکنان با انگیزه به رشد و شکوفایی استعدادهای خود بپردازند و موجبات بهبود و ارتقای عملکرد سازمانی خود را فراهم آورند.

ورد و دیوس معتقدند فواید ارزیابی عملکرد موجبات اثر بخشی نظام های آموزشی , استخدام , انتصاب , اجتماعی سازی , و دیگر فعالیت های مدیریتی را مشخص می کند و مدیران عالی را از میزان تحقق آن مطلع می سازد.

آنها مهم ترین فواید نظام ارزیابی عملکرد در سازمان را موارد زیر می دانند:

۱- بهبود عملکرد ۲- انجام تعدیلات لازم در حقوق و دستمزد ۳- اخذ تصمیمات مدیریتی ۴- تعیین نیازهای آموزش ۵- برنامه ریزی کارراهه با مسیر شغلی افراد ۶- بازنگری و ارزیابی در اخذ تصمیمات ۷- بازخورد به افراد در خصوص عملکرد آنها ۸- بازخورد به بخش منابع انسانی که تا چه حد توانسته است به اهداف سازمانی جامعه عمل پیوشاند .

منابع ارزیابی عملکرد را بیان کنید ؟

۱- ارزیابی مدیران یا فراستان, به طور نسبی ارزیابی عملکرد کارکنان سازمانی را مدیر سازمان بر عهده دارد . ارزیابی عملکرد مدیران اغلب به درستی صورت نمی پذیرد . زیرا نتایج واقعی در مورد عملکرد مدیران سازمان ها تحت تاثیر موقعیت سازمانی آنهاست برای ارزیابی عملکرد مدیران وجود منابع اضافی در ارزیابی ضروری است .

۲- ارزیابی همکاران , همکاران سازمان در محیط سازمان تعامل بسیار زیادی با یکدیگر دارند و از غنی ترین منابع ارزیابی است . ارزیابی همکاران نسبت به سایر منابع ارزیابی روایی و اعتبار بیشتری دارد . زیرا پایایی تاثیر زیادی بر مقالات روزانه در میان کارکنان دارد و همکاران سازمانی را شاخص هایی جهت قضاوت مستقل در زمینه ارزیابی کارکنان در نظر می گیرد .

۳- **ارزیابی زیردستان** , در سطوح سازمانی فرادستان به ارزیابی افراد در سطوح پایین سازمان می پردازند . ارزیابی زیر دستان جهت سلسله مراتب سازمانی را تغییر می دهد. این افراد از پایین به عملکردهای افراد فرادست خود توجه دارند و ارزیابی می کنند. سه دلیل عمده در ارزیابی زیر دستان وجود دارد . الف - زیر دستان در مقایسه با فرادستان عملکرد مدیران را از نقطه نظر متفاوتی می نگرند . ب- ارزیابی زیر دستان به نادیده گرفتنی رابطه یک سویه مدیر با زیر دست و تاثیر آن بر ارزیابی عملکرد کمک می کند . ج- نظام ارزیابی زیردستان روش بسیار کاملی است که کارکنان متعهد روش های مختلف ارزیابی را بررسی می کند.

۴- **خود ارزیابی** ,طبق نظریه شناخت اجتماعی باندورا افرادی که خود تعیین کننده اهداف اند و خود بر اجرای اهداف نظارت می کنند و به نوعی خود گردان اند نسبت به سایر افراد سازمانی کارایی و اثر بخش بیشتری دارند . به نظر می رسد افرادی که به خود ارزیابی اقدام می کنند از سطوح بسیار بالای مهارتی در سازمان برخوردارند.

۵- **ارزیابی بیرونی** , ارزیابی بیرونی را افرادی که در محیط پیرامونی سازمان قرار دارند انجام می دهند این افراد غالباً در سازمان ذی نفع اند. این ارزیابی مدیران و همکاران دیگری سازمان ها را نیز شامل می شود . البته این سازمان ها باید به نوعی به هم وابستگی داشته باشند یکی از مزیت های این روش استفاده از کارشناسان و متخصصات جزء و یکی از محدودیت های عمده این روش ، نیازمندی این روش به زمان و منابع بسیار است .

۱- **ارزیابی با استفاده از منابع چند گانه** ,این نوع ارزیابی بازخوردی از منابع چند گانه ای است که در بالا اشاره شد و این بازخورد به افراد سازمانی داده می شود . کاربرد ارزیابی با استفاده از منابع چند گانه در سازمان , به کاهش سوگیری مدیر در ارزیابی می انجامد و احتمالاً بسیار دقیق تر از استفاده از منابع واحد ارزیابی در سازمان است . علاوه بر این با منابع اضافی در ارزیابی عملکرد افراد سازمانی بازخوردهای بسیار جامع و دقیق به کارکنان سازمانی منتقل می شود . و سوگیری های فردی در امر ارزیابی عملکردی سازمان کمتر صورت می پذیرد .

عناصر اصلی الگوی ارزیابی بر عملکرد هاندرسون را توضیح دهید ؟

هاندرسون ارزیابی عملکرد در نظام سازمانی در نظر می گیرد که در آن درون دادهها عبارتند از : ۱- منابع مالی , منابع مادی و منابع نیروی انسانی و هم چنین برون داد ها عبارتند از کالاها و خدمات , رفتار شغلی نیروی کار و اندازه گیری عملکرد .

عناصر اصلی الگوی هاندرسون :

۱- شناخت مسئولیت های شغلی , وظایف , عناصر عملکرد , شاخص ها و اهداف سازمانی .

۲- اولویت بندی و ارزش گذاری عناصر عملکرد و تعیین اهداف ارزیابی عملکرد .

۳- انتخاب روش مناسب ارزیابی عملکرد .

۴- به کار بردن وسایل مناسب و روش های اندازه گیری .

۵- اخذ رویه های واحد برای تمامی همکاران سازمان که به برقراری حس اعتماد در مقابل سازمان می انجامد.

۶- فراهم نمودن بازخوردهای ارزیابی عملکرد در تمامی کارکنان سازمان.

۷- فرآیندهای طراحی ، نظارت و بازنگری جهت کسب اطمینان .

۸- واگذاری فرصت کارکنان برای اظهارنظر در مورد عملکرد .

۹- ایجاد آمادگی در تمامی کارکنان سازمانی به منظور اجرای تمامی مراحل ارزیابی .

عناصر الگوی هاندرسون به صورت مرحله‌ای است که گذر از یک مرحله موجب تکامل بیشتر ارزیابی این الگو می شود. انتقاد وارده اینکه الگوهای روش‌مند ارزیابی عملکرد نسبت به الگوهای مرحله‌ای بسیار مناسب‌تر و دقیق‌تر است . مهم ترین ویژگی آن را می توان **سادگی و الگو** به خصوص در درون داده‌ها و برون داده‌ها ذکر کرد.

الگوی ارزیابی عملکرد استرولی را به همراه پیش شرط های آن توضیح دهید ؟

استرولی نظام های ارزیابی عملکرد در اثر بخشی را پیشنهاد می کنند که در آنها ارزیابی ، هدایت و کنترل ، توسعه و انگیزش کارکنان در امر ارزیابی عملکرد سازمانی تسهیل می شود . ارزیابی کارکنان از نظر چگونگی مشارکت کارکنان در کسب اهداف سازمان از طریق شرح وظایف افراد سازمان صورت می پذیرد .

پیش شرط های الگوی ارزیابی عملکرد استرولی

شرط اول ارتباطات ، سیستم ارزیابی عملکرد وقتی اثربخش تر خواهد بود که اطلاعات مفید و معتبرتری در مورد پیشرفت‌های کارکنان سازمانی در وظایف شغلی داشته باشند.

شرط دوم ، روایی و مشروعیت ، مشروعیت نظام ارزیابی عملکرد و روایی محتوایی آن باید در سازمان ایجاد شود .

شرط سوم ، رابطه ای و وسیله ای بودن ، به وسعت نظام ارزیابی عملکرد سازمان اشاره دارد که در آن کارکنان سازمان ارزیابی عملکرد خود را ابراز و واسطه ای در دستیابی به پاداش های سازمانی و ارتقای شغلی در نظر می گیرند.

شرط چهارم ، ایجاد شاخص های شغلی و انتظارات سازمانی، روشن بودن شاخص های شغلی و انتظارات سازمانی سوءتعبیرات کارکنان سازمانی را کاهش می دهد و ارزیابی را آسان تر می کند.

شرط پنجم ، مشارکت کارکنان سازمانی ، مشارکت کارکنان به افزایش پذیرش و حمایت نظام ارزیابی عملکرد سازمان می انجامد.

شرط ششم ، حمایت مدیریت سازمان ، حمایت ویژه مدیریت سازمان از نظام ارزیابی عملکرد به آن اعتبار می بخشد باعث می شود نیروی کار سازمان آن را جدی بگیرد .

استرولی خاطر نشان می کنند ، **توسعه و انگیزش** کارکنان سازمانی مبانی اصلی سیستم ارزیابی عملکرد سازمانی را فراهم می کنند.

الگوی ارزیابی عملکرد مورفی و کلوند

الگویی مفهومی از ارزیابی عملکرد را در سازمان مطرح کردند . الگوی چهار عنصری را پیشنهاد داده اند و بر اساس سه پیش فرضی مطرح شده است .

الف- رفتار ارزیاب باید هدفدار باشد . ب- ارزیابی عملکرد سازمانی تعاملی اجتماعی باشد . ج- ارزیابی های عملکرد سازمانی ابزاری مهم در مدیریت اثر بخش سازمانی باشد.

اولین عنصر الگوی مورفی و کلوند **بستر ارزیابی** است و پنج عنصری که ارزیابی عملکرد سازمانی را تحت شعاع قرار داده : ۱- کار مدیران در برگیرنده اطلاعات جاری است . ۲- سازمان ها سلسله مراتب عمودی، منابع محدود ، و تصمیم گیری ذهنی دارند . ۳- عملکرد سازمانی به واسطه ارتقای سطح انگیزه و توسعه افراد سازمانی تغییر می کند ۴- نیازهای محیط خارجی سازمان بر نتایج ارزیابی عملکرد سازمان تاثیر گذار است . ۵- روابط مدیران و کارمندان برون دادهای ارزیابی عملکرد را تحت الشعاع قرار می دهند .

عنصر دوم ، **تصمیم گیری در مورد عملکرد** است و به قضاوت خصوصی ارزیاب بستگی دارد .

عنصر سوم ، ارزیابی عملکرد سازمان است و به قضاوت ارزش اشاره دارد .

عنصر چهارم ، ارزشیابی است و به چگونگی انجام ارزیابی در سازمان اشاره دارد .

روش های ارزیابی یا ارزشیابی عملکرد سازمان را توضیح دهید ؟

تغییرات روش‌های ارزیابی با سیر تحولات دانش مدیریت ارتباط مستقیم دارد و نمی‌توان بهترین روش را پیشنهاد کرد لذا متناسب با نوع سازمان ، ماهیت آن ، تعداد کارکنان و موارد دیگر می‌توان نوع ارزیابی را انتخاب کرد و بیشتر از روش‌های ترکیبی استفاده می‌کنند.

روش‌های ارزیابی عبارتند از :

۱- روش دسته‌بندی ترتیبی : ابتدا عددی به عنوان کل امتیاز ارزیابی تعیین و سپس برحسب وزن و درجه اهمیت دو عامل امتیاز کل بین آنها توزیع می‌گردد و ضعف آن دخالت احساسات و گرایش‌های ارزیابی کننده است .

۲- روش توزیع اجباری : وجه تسمیه توزیع اجباری به دلیل عاریت گرفتنی این اسم از علم آمار است . از شکل زنگوله ای منحنی نرمال و فرض اساسی آن چنین بر می‌آید که تمامی ویژگی‌های انسانی بر اساس این قاعده است . بنابراین اکثر افراد سازمان از نظر شایستگی در حد متوسط‌اند و درصد کمی از افراد در حد بسیار بالا و بسیار پایین قرار دارند . شکل آن : ممکن است همیشه انتخاب افراد و اشتغال آنها در سازمان از این قاعده پیروی نکند. ولی برای کاهش نظرهای شخص و ذهنی روش توزیع اجباری توصیه شده است .

ب) روش‌های رتبه‌بندی ، در این روش عوامل ارزیابی مشخص شده اند . سپس در مقابل هر عامل مقیاس اندازه‌گیری تعیین و عملکرد فرد ارزیابی شده است و عبارتند از دو مقیاس :

۱- مقیاس پیوسته : در این روش معمولاً مقیاس‌های عددی که حتی اعشار هم در آن لحاظ شده است .

۲- مقیاس گسسته : عموماً از مقیاس‌های غیر عددی و گسسته استفاده می‌شود .

ج) روش وقایع حساس ، در این روش عملکرد افراد بر اساس رویدادها و وقایع مهم صورت گرفته در سازمان ارزیابی می‌شود .

د) روش توصیفی ، چارچوب و قالب خاصی برای ارزیابی عملکرد افراد سازمان وجود ندارد و ارزیابی کننده بر برگ سفیدی نحوه عملکرد ارزیابی شونده را توصیف و تشریح می‌نماید . و پیشنهاد می‌شود در این روش از ارزیابی متعدد استفاده گردد .

ه) روش مدیریت بر مبنای هدف ، در سال ۱۹۵۴ پیتراکر ، نظریه پرداز مدیریت ، روش مدیریت بر مبنای هدف را توسعه داد . این روش میزان دسترسی افراد سازمان به اهداف مورد نظر را ارزیابی کرده است . در این روش ابتدا اهداف سازمان مشخص می‌شود سپس با توجه به اهداف سازمان کارکنان و مدیران

ارزیابی می شوند. از معایب : روش طولانی بودن زمان استقرار سیستم مدیریت بر مبنای هدف است از مزایای مهم این روش استفاده از آن در سطوح مختلف مدیریتی و سرپرستی است .

خطاهای موجود در ارزیابی عملکرد را بیان کنید ؟

از مهم ترین مشکلات کمبود حمایت سطوح بالای مدیریت از این فرآیند است .

عمده ترین خطاها : الف) تاثیر هاله ای , مثل زمانی که یک صفت مثبت یا منفی در ارزیابی شوند ارزیاب را تحت تاثیر قرار دهد و نتیجه ارزیابی تابعی از صفت مثبت یا منفی فرد باشد و دیگر شاخص های عملکرد اهمیت نداشته باشد .

ب) تمایل به حد متوسط , بیشتر ارزیابان در ارزیابی های خود اغلب ارزیابی شوندگان را در حد متوسط ارزیابی می کنند.

ج) خدمات طولانی مدت , در این قسمت ارزیابان تمایل دارند نمرات بالاتر در ارزیابی را به افرادی اختصاص دهند که سابقه بیشتری به صورت خدمت طولانی مدت در سازمان داشته اند.

د) تمایل به ارفاق و سخت گیری , برخی افراد در تخصیص نمره به عملکرد از سختگیری و برخی دیگر با سهولت این کار را انجام می دهند.

ه) خطای شبیه نگری , ارزیابی کننده خصوصیات خود را در امر ارزیابی دیگران ملاک قرار می دهد .

و) فقدان انگیزه ارزیابی کنندگان اگر ارزیابان کارکردهای ارزیابی را در سازمان جدی بگیرند میزان انگیزه آنان جهت ارزیابی کاهش می یابد

چه دلایل برای بیان ضرورت ارزیابی عملکرد معلمان در نظام آموزش و پرورش وجود دارد ؟

ارزیابی معلمان ابزار مفید برای برنامه ریزی مدرسه و نیز توسعه حرفه ای آنان می باشد . با توجه به اینکه نظر معلم مرکز تحولات در آموزش و پرورش است و تکیه گاهی اساسی در فرآیند یاددهی - یادگیری محسوب می شود و درحقیقت معلم سنگ زیربنایی و محورا اصلی نظام آموزش و پرورش است و نقش تعیین کننده های در آموزش دارد، لذا ارزیابی معلمان راه مطمئنی است که از طریق آن اهداف کلی و عملیاتی آموزش و پرورش تامین می شود . نمی توان نظام آموزش و پرورش را بدون در نظر گرفتن ارزیابی عملکرد معلمان کنترل کرد .

نقش اساسی ارزیابی عملکرد معلمان در حصول اطمینان از هدایت کنترل معلمان ، مسئولیت پذیری آنان در کیفیت فرآیند یاددهی - یادگیری در کلاس درس ، توسعه حرفه ای و مهارت ، و فرآیند یاددهی - یادگیری اثر بخش را نمی توان نادیده گرفت . در حقیقت ارزیابی مناسب در توسعه بالقوه و حرفه ای معلمان و تبدیل آنان به نیروهای بالفعل تحقق می یابد . ارزیابی مداوم و پیوسته از عملکرد معلمان تعیین کننده اهداف اصلی آموزش و پرورش است . دلیل اساسی دیگر در ارزیابی عملکرد معلمان نیاز به روز آمدن اطلاعات در مورد نیازهای معلمان و مدارس است . از طریق گزارش عملکرد ، مدیران بهتر می توانند نیروی تدریس را تشخیص دهند.

اهمیت و اهداف ارزیابی عملکرد سازمان آموزشی را توضیح دهید ؟

نظام آموزش و پرورش وظیفه شکوفاسازی استعدادهای بالقوه دانش آموزان و انتقال فرهنگ جامعه و پرورش نیروی انسانی متخصص و مورد نیاز جامعه را بر عهده دارد و عنصر اساسی در این وظیفه را معلمان تشکیل می دهند . امروزه در بیشتر جوامع آموزش و پرورش از جایگاه ویژه و اهمیت خاص برخوردار است و آماده سازی نیازهای مادی و معنوی جوامع به عهده آموزش و پرورش است . لازمه ارزیابی دقیق عملکرد کارکنان به ویژه دبیران وجود نظام آموزش و پرورش قوی و مدیریت اثر بخش و کارآمد است . که این امر خود مستلزم نظارت و کنترل بهینه در سازمان و نیازمند ارزیابی کارکردهای سازمانی است . اگر ارزیابی به درستی انجام نگیرد نظام آموزش و پرورش با مشکلات جدی روبه رو خواهد شد . در آموزش و پرورش ارزشیابی امری مهم است و لازم است مدیران رده های گوناگون باید به آن توجه داشته باشند .

گینبرگ و برگ عقیده دارند ارزشیابی عملکرد مدیران سخت تر از ارزشیابی عملکرد معلمان است .

مهم ترین شاخص های مورد بررسی در ارزیابی عملکرد مدیران آموزشی را بیان کنید ؟

۱- دستیابی به اهداف آموزشی از پیش تعیین شده .

۲- کسب رضایت والدین ، دانش آموزان و مسئولان آموزشی

۳- فراهم آوردن وضعیت بهینه برای یادگیری .

۴- استفاده از استانداردهای معتبر و بهره گیری از مدیریت معنوی و اخلاقی .

مدیران را می توان بر اساس میزان یادگیری دانش آموزان ، لیاقت شایستگی در مواجهه با موضوعات جدید ، حضور مرتب در کلاس های درس ، قبولی در دانشگاه و ... ارزشیابی کرد .

مهم ترین اهداف ارزیابی عملکرد در مدیریت آموزشی را شرح دهید؟

۱- کمک به تصمیم گیری مدیران آموزشی و افزایش کیفیت این تصمیم گیری

۲- افزایش وابستگی معلمان به نظام آموزش و پرورش و نیز دادن بازخورد به معلمان در مورد میزان اثر بخشی آموزش آنان .

۳- آشنایی با مشکلات معلمان و علت عدم کارایی آنان.

۴- کمک به معلمان در بهبود بخشیدن به انجام امور.

۵- پرورش حس مسئولیت و درک دانش آموزان .

۶- فراهم ساختن آموزش های اثر بخش برای اتخاذ تصمیمات در زمینه ارتقاء و افزایش امتیازات معلمان.

۷- ایجاد تفاهم میان مدیریت و معلمان و کاهش مقاومت آنان نسبت به ارزش یابی .

۸- مربی و در کنار معلم بودن مدیریت , نه قضاوت کننده ای در مورد عملکرد او .

موانع اصلی موجود در ارزیابی عملکرد نظام های آموزشی را نام ببرید ؟

الف (موانع اداری و فنی : ۱- روایی و اعتبار اندازه گیری و قضاوت ۲- دقت در اندازه گیری ۳- استانداردهای نامشخص ۴- تایید مالی و اداری

ب) موانع و محدودیت های روانی و رفتاری : ۱- تمایل به ارزشیابی حد وسط ۲- نرمش و ارفاق یا سخت گیری , عدم انعطاف ۳- مشکلات ناشی از اعمال تعصب ۴- سوء ارتباط

ج) موانع ارزیابی شونده : ۱- نوع و سطح توقعات و تمایلات فردی ۲- عدم پذیرش انتقاد

به علت کمبود منابع در مراحل اولیه اجرا با چالش هایی مواجه گردیده است. مدارس در ابتدا با مقاومت هایی در برابر ارزشیابی عملکرد روبه رو می شوند ولی به تدریج در می یابند این امر عنصر اساسی در توسعه مداوم حرفه ای است .

۵- مدیریت آموزشی و توسعه سازمانی

تعاریف توسعه سازمانی:

بک‌هارد ، توسعه سازمانی را تلاش برنامه‌ریزی شده ، سازماندهی شده ، مدیریت شده در سطوح عالی سازمان ، در جهت افزایش اثر بخشی سازمان از طریق مداخله‌ی برنامه‌ریزی شده فرآیندهای سازمانی و به کار بردن آن در دانش رفتار سازمانی تعریف می‌کند.

مینورز، توسعه سازمانی را دخالت مستقیم در فرآیند نیروهای انسانی سازمان به منظور افزایش اثر بخشی آنها و کاربرد وسیع روش‌ها ، اصول و دانش روان‌شناسی و به کار بردن توسعه سازمانی می‌داند که به مشارکت آگاهانه کارکنان سازمان در هدایت ارزش‌های شغلی و تمرکز بر دستیابی به نتایج مطلوب سازمانی نیاز دارد .

رابینز ، توسعه سازمانی را مجموعه‌ای از فنونی می‌داند که به صورت منظم و روش‌مند بر تغییرات سازمان‌ها تاثیر می‌گذارد و معتقد است از طریق کار گروهی می‌توان تغییرات بنیادی و ساختاری در سازمان ایجاد کرد .

هیکس ، توسعه سازمانی را فرآیند برنامه‌ریزی شده‌ای در جهت توسعه بیشتر سازمان ، در دستیابی به اهداف مورد نظر سازمان می‌داند در واقع از نظر هیکس توسعه سازمانی بر توسعه ساختارها ، شیوه‌ها و فرآیندهای سازمانی در جهت بهبود و اثر بخشی سازمان تاکید دارد و فرآیند توسعه سازمانی موفق نتایج زیر را شامل می‌شود .

راهبرد اثر بخش و برنامه‌ریزی عملیاتی در سازمان - توسعه گروه‌های کاری و اثر بخش - توسعه رهبری - در نظر گرفتن ارزش کیفیت کالاها و خدمات رقابتی .

هیل و همکاران ، معتقدند توسعه سازمانی تکامل روش‌ها و نظریه‌هایی است که به واسطه آن کوشش جهت پیشرفت عملکرد سازمانی به واسطه تقویت روابط درون سازمانی صورت می‌گیرد. توسعه سازمانی تلفیقی است از جامعه‌شناسی، روان‌شناسی و مدیریت توسعه سازمانی .

جامع‌ترین تعریف از توسعه سازمانی ؛ بیشتر تعاریف سنتی است . تعریف تقریباً جامع‌تر را فرنچ و بل ، مطرح کردند : «توسعه سازمانی کوششی است دور برد و حمایت شده از طرف مدیریت عالی سازمان جهت

بهبود حل مشکلات سازمانی و فرآیندهای سازوکاری به خصوص از طریق یک نوع مدیریت موثر و مبتنی بر همکاری گروهی بر پایه فرهنگ سازمانی و به کارگیری نظریه و تکنولوژی علوم رفتاری کاربران شامل پژوهش عملی «

اهداف توسعه سازمانی را در سازمان بیان کنید؟

افزایش حس اعتماد و حمایت افراد سازمان و مدیریت - ایجاد فرهنگ سازمانی ویژه که بر اساس آن تبادل تجربه در میان اعضای سازمان (به دور از ملاحظه سلسله مراتبی و ...) در جهت حل مشکلات صورت می گیرد .

تعویض مسئولیت تصمیم گیری به کسانی که بیشترین آگاهی را درباره چگونگی رفع مشکلات دارند. -
گشودن سیستم ارتباطی (عمودی -افقی -معروب)- کاهش میزان رقابت های مضر و ناسالم و تفهیم این که همکاری باعث حصول منافع فردی و گروهی می گردد. - افزایش سطح اشتیاق و علاقه مندی در سازمان -
پرورش روحیه خود هدایتی و خود کنترلی - افزایش حس تعلیق و وفاداری نسبت به سازمان واهداف آن -
استقرار فرآیندی برای حصول اطمینان از توانایی سازمان در نوسازی خود .

ویژگی های توسعه سازمانی را بیان کنید ؟

الف) توسعه سازمانی فرآیند متعاملی مداوم؛ نکته اساسی در توسعه سازمانی فرآیند ، مشخص کردن آن به عنوان امری در حالت حرکت و در حال تغییرات . افراد مهارت های جدید را می آموزند ، امور قدیمی و ناکار آمد را فراموش می کنند ، مشکلات حل می شوند . از سوی دیگر مشکلات تازه ای مطرح می گردند . بنابراین لازم است توسعه سازمانی فرآیندی پویا در تغییر سیستم های پویا باشد . سیستم های انسانی و فرآیندهای سازمانی و طراحی شده در سازمان پیوست در حال تاثیر پذیری و اثر گذاری بر یکدیگرند .

ب) توسعه سازمان به عنوان شکلی از علوم رفتاری و کاربردی ؛ برنامه توسعه سازمانی اصول عملی و علمی از علوم مختلفی می گیرد : روان شناسی اجتماعی ، مردم شناسی ، جامعه شناسی ، اقتصاد و علوم سیاسی . متخصصان توسعه سازمانی به سادگی آن چه را درباره مردم و سازمان ها در علوم رفتاری یاد گرفته اند به برنامه های عملی تبدیل می کنند . متخصصان توسعه سازمانی بر پایه شناخت و عملیات شخصی به توصیف رفتار فرد و گروه سازمان می پردازند که دانش آن را از روانشناسی اجتماعی ، پویایی گروهی و نظریه سازمانی می گیرند .

توسعه سازمانی بر اساس تجربه صورت می گیرد. یادگیری بر اساس تجربه به منظور آشکار کردن تجربه نیست ، بلکه عکس العمل به تجربه است . تجربه اعضای سازمانی از طریق فعالیت ، عکس العمل به آن تجربه یادگیری و تصمیم درباره پدیده حاصل می شود .

رویکردهای توسعه سازمانی را توضیح دهید؟

الف (رویکرد فنی - ساختاری ؛ به نظریه ها و مداخلات در فناوری سازمانی (مثل شیوه ها) و ساختار (مثل روابط) اشاره دارد و در جامعه شناسی ، روان شناسی ، اقتصاد و نظریه سیستم های باز ریشه دارد . تغییرات صورت گرفته بر محتوای شغلی و روش سازمانی و نیز بر تعیین روابط بین کارکنان سازمانی تاثیرات بسیاری دارد . رویکرد فنی - ساختاری شامل رویکرد نظام های فنی- اجتماعی ، طراحی شغلی و توسعه شغلی می شود . این روش برای جدایی نظریه از عمل به کار می رود . نظام های فنی و اجتماعی و طراحی و شغلی واکنش به پیدایش دو رویکرد کنونی در مورد تغییر سازمانی است . مدیریت علمی و مهندسی صنایع بر محیط فیزیکی و نیازمندی های روان شناسانه کارکنان اشاره دارد . روان شناسی اجتماعی بر روابط اجتماعی و نیازهای افراد در کارکنان سازمانی اشاره دارد . طرفداری نظام های فنی- اجتماعی و طراحی - شغلی بر رویکرد فیزیکی در گروههای اجتماعی و سازوکارهای فردی و نیز از رویکرد روان شناختی انتقاد بسیاری دارند.

طراحی شغلی و توسعه شغلی دومعنای مرتبط به هم اند که بستگی بسیار زیادی با مفهوم رضایت شغلی دارند . غنی سازی شغلی نشأت گرفته از نظریه های انگیزش است ، اما توسعه شغلی از اصول مهندسی صنایع حاصل شده است در غنی سازی شغلی ، عملکردهای شغلی به صورت عمودی از واحدی به واحد بالاتر و در یک واحد کاری مشابه صورت می پذیرد . در توسعه شغلی عملکردهای شغلی و به صورت افقی در یک واحد کاری صورت می پذیرد که تنوع زیادی در وظایف شغلی ایجاد می کند.

ب) **رویکرد انسانی - فرآیندی** : این رویکرد بر فرآیندهای سازمانی (ارتباطات ، تصمیم گیری ، برنامه ریزی ، کنترل) و موضوع مشارکت افراد در آن تاکید دارند که از طریق آنها افراد هدفهای خود و سازمان را تحقق می بخشند. این رویکرد شامل بررسی بازخورد و تشکیل توسعه گروه و گروه های متداخل می شود این سه راهبرد عموماً مفروضات یکسانی دارند.

ج) **روند توسعه سازمانی**؛ روند اصلی توسعه سازمان، نگرش به شیوه باز است زیرا این شیوه می‌کوشد متغیرهای گوناگون داخلی و خارجی را به یکدیگر مرتبط کند و آثار هر یک از مجموعه‌های فرعی بر مجموعه‌های اصلی را تجزیه و تحلیل کند.

نتایج متعدد بررسی سازمان‌ها از این دید نظام‌مند در به کار بردن علوم رفتاری در توسعه سازمان اهمیت دارد. عمده‌ترین این نتایج عبارتست از: اول اینکه موضوع‌ها و وقایع سازمانی به عنوان پدیده‌های مجرد مطالعه نمی‌شوند. درک یک پدیده به تنهایی فقط نیمی از درک مسئله است. دوم اینکه گرایش مجموعه‌ای، تحلیل وقایع را در رابطه با علت‌های متعدد به جای علت تشویق می‌کند. سوم نیروهای محیطی در زمان وقایع سازمانی، نیروهای مرتبط با تحلیل‌اند. چهارم، کسی نمی‌تواند قسمتی از سیستم را بدون تاثیر در قسمت‌های دیگر تغییر دهد.

آیا بین رویکرد‌های توسعه سازمانی ارتباطی وجود دارد؟

در چهارچوب توسعه سازمانی، یک سازمان در برگیرنده کارکنان، فناوری و فرآیند ساختار است. این اجزا با نظام‌های فنی-ساختاری و انسانی-فرآیندی سازمان در تعادل است تا موجبات شکوفایی افراد و انجام وظایف فردی را در سازمان فراهم کند. با این وجود، به طور آشکار محیط سازمانی از تعادلات بین تمامی اجزای ذکر شده با درون‌داد و برون‌داد سازمان نیز شکل می‌گیرد. شکل صفحه ۱۶۷ کتاب مطالعه شود.

مفاهیم اساسی یا مفاهیم کلی توسعه سازمانی را بیان کنید؟

بسیاری از فرضیه‌های متوسط سازمان بر مسائل مربوط به انگیزش تاکید دارند عاملی که در سازمان‌های اداری فقدان آن مشاهده می‌شود از دیدگاه توسعه سازمانی در اکثر سازمان‌ها روحیه ابداع و انگیزش افراد سرکوب می‌شود. لذا سعی و توجه اساسی آن در جهت تفسیر و بالا بردن روحیه کارکنان و سطح انگیزش آنان در افزایش بهره‌وری است. توسعه سازمانی به وجود نظامی خشک و منطقی که حاکم بر سازمان باشد اعتقادی ندارد و این فرضیه را نمی‌پذیرد که به افراد باید صرفاً به عنوان انسان عقلایی و اقتصادی نگریست. توسعه سازمانی تاکید بر توجه به عواطف احساسات و خواسته‌های افراد دارد و سعی می‌کند با انسان با همه ابعاد وجودی آن مواجه گردد. نظر به اینکه توسعه سازمانی از روان‌شناسی منطق و روان‌شناسی، اجتماعی تغذیه می‌کند، توجه عمده آن به نیازهای فردی و گروهی است. از دیگر ویژگی‌های توسعه سازمانی توجه به شناخت گروه و چگونگی فعالیت آن است. توسط سازمان در سطوح مختلف تحول تحقق می‌یابد یکی در سطح خرد که از طریق آن افراد و گروه‌ها متحول می‌گردند و دیگری در سطح کلان که کل سازمان از طریق تحول فرهنگی و جو سازمانی با تغییرات و ارزش‌ها و اعتقادات تغییر می‌یابد. در حال حاضر توسعه سازمانی به سمت سیستمی شدن گرایش داشته و سعی شده با نظریه‌ی سازمان و طرح سازمانی ترکیب شود.

نقش سیستم های فرعی در سازمان بر روند توسعه سازمانی:

سازمان ها شیوه های باز دارند ، زیرا در نوعی روابط متقابل و متداخل با محیط های برخوردارند . با اینکه واحدهای فرعی سازمان ها را به عنوان مجموعه های فرعی می نگریم ، بهتر است سازمان ها را مجموعه ای از متغیرهای اساسی در نظر بگیریم که در سطحی یکپارچه یا به صورت عمودی به تمامی مجموعه های فرعی مربوط می شود این مجموعه های فرعی تحت تاثیر کوشش های اولیه بهبودی سازمانی می یابند.

مفهوم توسعه سازمانی در نظام های آموزشی را توضیح دهید و نکاتی را که در این توسعه سازمانی باید در نظر گرفت چیست ؟

به منظور پاسخ گویی مناسب ، سازمان های آموزشی به نیازهای روز افزون جامعه، همواره باید در حال تجدید ساختار سازمانی ، غنی سازی شغلی و توسعه شغلی باشند . رابرت جی اونز در کتاب رفتار سازمانی در آموزش و پرورش درباره توسعه سازمان در آموزش و پرورش می گوید: «توسعه سازمانی فرآیند اساسی و مهم در افزایش خود نوسازی بخش های آموزشی و مدارس است.»

هوی و میسکل توسعه سازمانی در نظام آموزش و پرورش را فراگرد تغییر و فرهنگی یا اقلیمی سازمان مدرسه با به کار بردن معلومات علوم رفتاری در طول یک دوره برنامه ریزی شده و تلاش برای اصلاح اثر بخشی تعریف می کند.

می توان چنین عنوان نمود که منظور از توسعه سازمانی در نظام آموزش و پرورش، فراگرد ، کوشش همه جانبه و برنامه ریزی مداوم برای ایجاد تغییر در جنبه های متفاوت سازمان آموزش و پرورش و مدارس است که در آن از علوم رفتاری و منابع متعدد و روش ها و فنون مناسب استفاده می شود .

فراگرد توسعه سازمانی در آموزش و پرورش با چه اهدافی انجام می شود ؟

از نظر هوی و میسکل ، توسعه سازمانی در حکم فراگرد تغییر فرهنگی در مورد تخفیف مشکلاتی است که با مدیریت آموزشی همراه است . از نظر آن ها هدف اساسی فراگرد توسط سازمانی تغییر سیستم است . بر این اساس می توان گفت که هدف اصلی توسعه سازمانی در آموزش و پرورش اصلاح اثر بخشی در این سازمان و دستیابی به هدف های آموزش و پرورش به صورت کارا و اثر بخش است.

اهداف توسعه سازماندهی در آموزش و پرورش را ذکر کنید ؟

افزایش دانش و معلومات مدیران و کارکنان - از بین بردن موانع ارتباطی و افزایش ارتباط افراد - ایجاد اعتماد متقابل بین کارکنان آموزش اداری و معلمان مدارس - ایجاد رغبت ، انگیزه و رضایت در کارکنان و معلمان - ایجاد افزایش روحیه تعاون ، همکاری- ایجاد روحیه مسئولیت پذیری در افراد و گروهها- ایجاد روحیه مشارکت در تصمیم گیری - ایجاد زمینه برای یگانگی هدف های شخصی ، گروهی ، سازمانی - ایجاد فضای مناسب برای از میان بردن مقاومت در برابر تغییر - ایجاد زمینه برای شناخت بهتر نقاط قوت و توانایی ها و نقاط ضعف و موانع موجود - بهبود و اصلاح عملکرد مدیریت در رده های گوناگون .

شاخص های توسعه سازمانی در آموزش و پرورش را ذکر کنید ؟

۱- میزان پیشرفت و افت تحصیلی دانش آموزان ۲- میزان انگیزه پیشرفت دانش آموزان ۳- میزان مشارکت دانش آموزان در اداره امورمدارس ۴- میزان رضایت معلمان از عملکرد مدیر مدرسه ۵- میزان استفاده از وسایل آموزشی گوناگون و جدید ۶- روش های تدریس و ارزشیابی معلمان ۷- میزان نوآوری ، ابتکار و خلاقیت در میان معلمان ، دانش آموزان و سایر اعضای مدرسه .

با توجه به شاخص های مذکور دو راهکار می توان برای توسعه سازمانی در آموزش و پرورش در نظر گرفت .
الف - راهکار مربوط به مدیران و مسئولان رده بالا و سطح عالی آموزش و پرورش ب- راهکار مربوط به مدیران رده پایین و عملیاتی سازمان و معلمان و دانش آموزان .

روش ها و فنون توسعه سازمانی در نظام های آموزشی را توضیح دهید ؟

رابینز با ذکر سه عامل ساختاری ، فناوری و افراد سازمانی ، روش های آموزش حساسیت ، بررسی بازخورد، فرآیند مشورت و مشاوره و ساخت گروه و توسعه میان گروهی را در توسعه سازمانی مطرح کرده است . لازم به ذکر است که روش او فنون مورد استفاده در توسعه سازمانی به روش های فوق منحصر نیست و صاحب نظران علم سازمان و مدیریت به ویژه محققان و پژوهشگران فرآیند توسعه سازمانی مطرح می کنند استفاده کند . باید در شیوه های رایج اداره کلاس ، نحوه ایجاد نظم در مدرسه ، شیوه برخورد و رفتار کارکنان با دانش آموزان و اولیای آنها ،چگونگی مشارکت معلمان ،میزان و چگونگی مشارکت دانش آموزان برای توسعه سازمانی بازنگری شود . همچنین با روش توسعه شغلی افراد ترغیب می شوند در زمینه شغل و کار خود و به ویژه در زمینه تصمیم گیری مسئولیت های بیشتری بپذیرند . یا از روش غنی سازی شغل که در آن به افراد انواع وظایف داده می شود بدون اینکه مسئولیت بیشتری در تصمیم گیری به آنان داده شود در توسعه نظام آموزش و پرورش بهره گیرند.

۶ - مدیریت دانش در نظام های آموزشی

تعاریف مدیریت دانش را توضیح دهید؟

دانیپورت و پروساک : تلاش برای کشف دارایی های اطلاعاتی سازمان و به اشتراک گذاشتن این دارایی ها به طوری که مجموعه وسیعی از افرادی که در تصمیم گیری های سازمان دخیل اند بتوانند از آن استفاده کنند.

هرلند؛ مدیریت دانش را تولید، ارائه، انتقال، تبادل و کاربرد دانش سازمان می داند.

ویگ : مدیریت دانش را توانایی ایجاد، کسب، سازماندهی و انتقال دانش در سازمان می داند.

بروکس : مدیریت دانش را راهکارها و فرآیندهایی برای ایجاد، تعیین، تصرف، سازمان دهی و اداره مهارت های حیاتی می داند که اطلاعات دانش تقویت می کند.

شاید بتوان جامع ترین و دقیق ترین تعریف را از کاتینر مطرح کرد که مدیریت دانش را رشته علمی می داند که شیوه ای برخوردار از حمایت دو جانبه را برای ایجاد، تصرف، سازماندهی و استفاده از اطلاعات تشویق و تقویت می کند. به هر حال مدیریت دانش، گردآوری، به اشتراک گذاشتن و تحلیل آگاهانه و جامع منابع دانش به صورت اسناد، مهارت کارکنان و جزو آن است.

جین هیس کوک : تعاریف مدیریت دانش را در ۳ دسته تقسیم می کند :

۱- تعریف کلی مدیریت دانش که آن را رویکرد چند رشته ای به کسب اهداف سازمانی به واسطه ایجاد بهترین کاربرد دانش در سازمان می داند.

۲- تعریف تجاری مدیریت دانش که فرآیند تولید ثروت سازمان فکری و ذهنی است .

۳- تعریف از دیدگاه فناوری اطلاعات که مدیریت دانش از این دیدگاه رشته علمی است که موجب ارتقای رویکرد منجسم جهت شناسایی ، کسب ، بررسی و ارزشیابی و به اشتراک گذاشتن دانش در سازمان است .

عناصر اساسی مدیریت دانش در سازمان را توضیح دهید ؟

الف (افراد ؛ تغییر فرهنگ سازمان و سازگاری آن جهت پذیرش مدیریت دانش مهم ترین کار در مدیریت دانش است عنصر کلیدی موفقیت دانش یا دانایی در توسعه قابلیت های نیروی انسانی در حوزه های تخصصی شان است که مدیران دانش باید توجه داشته باشند باید :

۱- آگاهی افراد را نسبت به فواید و مزایای مدیریت دانش افزایش داد.

۲- ایجاد جو سازمانی مبتنی بر اعتماد

۳- آموزش و تربیت رهبران سازمان که الگو و نمونه

۴- شناسایی افراد فعال در زمینه تسهیم و به اشتراک گذاری دانش

ب) **فناوری** : فناوری در تمامی فرآیندهای مدیریت دانش استفاده می شود نقش فناوری در سازمان صرفاً نقش تسهیل کننده است که طی آن می توان ارتباط افراد با اطلاعات ، هم چنین با یکدیگر را ایجاد کرد. در زمینه فناوری پیشنهاد می شود :

۱- ایجاد دانش سازمانی مناسب برای مدیریت دانش و کسب اطمینان از تناسب منابع و فرآیندها با ساختار سازمانی

۲- سازماندهی دانش موجود سازمان به منظور ایجاد قابلیت دستیابی به آن تسهیلات در سازمان

۳- ایجاد زیر ساختار فنی با شناسایی نیازهای کارکنان و فرآیندها در زمینه مدیریت دانش .

فناوری در پیاده سازی مدیریت دانش نقش مهمی دارند و در واقع پایه اصلی موفقیت مدیریت دانش در سازمان بر استفاده از فناوری اطلاعات است . در واقع تلاش اصلی در جهت ایجاد فضای مجازی برای انجام کارهای گروهی اهمیت دارد .

ج) **تعهد راهبردی** ؛ موفقیت اساسی در مدیریت دانش برای مدیران مطرح بالا در سازمان ، بهبود حفظ تعهد راهبردی در مدیریت دانش است

د) فرآیند؛ ۱- شناسایی ۲- اخذ دانش ۳- انتخاب ۴- ذخیره سازی ۵- تسهیم ۶- کاربرد ۷- خلق و ایجاد دانش .

الزامات مدیریت دانش در سازمان را از دیدگاه پروساک توضیح دهید؟

پروساک معتقد است شش الزام محیطی، سازمان‌ها را به سوی توجه به دانش می‌کشاند. نخست آنکه جهانی به سرعت در حال تغییر است که این امر به معنای زوال سریع دانش و نیاز به خلق هر چه سریع‌تر دانش جدید است. دوم، در تولیدات سازمان، دانش بخشی از تولید است. چنین اطلاعاتی اگر قرار باشد ارزش تولیدی بیابد، باید به روز شود. سوم، جهانی شدن موجب ایجاد نظام‌های تولیدی و توزیعی می‌گردد. بر این اساس هرچه اتکای سازمان بر اطلاعات خارج از سازمان بیشتر بماند، تلاش بیشتری در جهت تامین دسترسی‌های مورد نیاز به دانش و اشاعه آن باید انجام گیرد. چهارم، تغییر و تحول در سراسر سازمان‌ها در حال افزایش است. دانش و تجربه شغلی افراد طی دوره‌ای شکل می‌گیرد، اما امروزه در سازمان‌ها مشاغل تغییر می‌یابند و افراد مکرراً در شغل‌ها جابه‌جا می‌شوند. هم‌چنان که سرعت تغییر افزایش می‌یابد و افراد مکرراً شغل‌هایشان را تغییر می‌دهند، اطلاعات و دانش هم که معمولاً در شخص و فرآیند متمرکز بوده به طور روزافزون به وسیله گروه‌های چندکاره مطرح می‌گردد. پنجم، برای انجام موثرتر فعالیت‌های مجازی با توجه به نیازهای پیچیده جوامع امروزی، به دانش ذهنی بیشتری نیاز است. ششم، این اصل منطقی است که دانش، تولیدکننده دانش جدید است. هم‌زمان با بصیرتر شدن سازمان، فرصت‌های جدیدی نیز برای استفاده از دانش‌های جدید به وجود می‌آید.

بولینگرو اسمیت چه ویژگی‌هایی برای محاسبه دانش به صورت یک امتیاز راهبردی اعلام کرده‌اند؟

از نظر بولینگرو اسمیت دانش در صورتی امتیاز راهبردی محسوب می‌شود که دارای ۴ ویژگی زیر می‌باشد.

۱- **بی نظیر بودن دانش**؛ دو گروه و یا دو سازمان به یک شیوه واحد اندیشه و عمل نمی‌کنند. ۲- **نادر و کم یاب بودن دانش**، دانش سازمان حاصل مهارت و روش‌های کاری کارکنان است. عملکرد مبتنی بر دانش آنان است و این دانش بر پایه دانش ویژه قبلی سازمانی که انحصاری و نادرست ایجاد می‌شود ۳- **ارزشمند بودن**، دانش سازمانی جدید باعث بهبود تولید است، فرآیندها، فناوری‌ها یا خدمات می‌شود و سازمان‌ها را برای رقابت و پویایی توانمند می‌سازد. ۴- **غیر قابل جایگزین بودن**، هم‌یاری گروه‌های خاص تکرار پذیر نیست. بنابراین، هر گروهی شایستگی‌های متمایز را نمایندگی می‌کند که غیر قابل جایگزین است.

رویکرد‌های اساسی مدیریت دانش در سازمان‌ها را بیان کنید؟

۱) رویکرد فرد مدار , طبق این رویکرد دانش و اطلاعات سازمانی در بین افراد سازمان تقسیم می شود تا در جهت همکاری و یگانگی در عملکرد سازمان به کار رود و موجبات تخصیص توانایی های دانش مدارانه را در سازمان فراهم نماید.

۲) رویکرد مدیریت فناوری اطلاعات , برخی دیگر با استفاده از فناوری اطلاعات , فرآیند تبادل دانش و اطلاعات سازمان را کنترل و موجبات تخصیصی بهینه و فراگیر را در سازمان هموار نمایند.

۳) رویکرد اثر بخشی تجاری , برخی سازمان ها نیز از مدیریت دانش تنها به عنوان راهبردی رقابتی در محیط برای به حداکثر رساندن اثر بخشی سازمان خود برای حفظ بقا استفاده می کنند.

۴) رویکرد سرمایه گذاری منطقی (عقلانی) , برخی سازمان های دیگر بر ساخت کلی دانش در سازمان جهت ارتقای عملکرد تجاری و حفظ ارزش های اقتصادی متمرکزند این سازمان ها در حال خلق محیط های دانش مدارند جهت متقاعد ساختن سرمایه گذاری عقلانی جهت کسب موفقیت های دراز مدت و پایداری سازمانی و عقیده دارند بدون سرمایه گذاری در خصوص دانش و اطلاعات سازمانی و به اشتراک گذاشتن آن پشتیبانی و اثر بخشی نیروی انسانی در سازمان و حفظ و تداوم عملکرد مطلوب تحقق نمی یابد .

فرآیند ایجاد دانش سازمانی از دیدگاه مارشال را توضیح دهید ؟

مارشال و همکاران هفت مرحله اساسی برای مدیریت دانش در سازمان عنوان می نمایند .

فرآیند مدیریت دانش : ۱- خلق دانش , همه سازمان ها در قالب عملکردها و فعالیت های سازمانی , دانش را خلق و از آن استفاده می کنند. خلق دانش به توانایی سازمان در سبب ایده ها و راه حل های نوین و مفید اشاره دارد . سازمان با توسعه و تجدید ساختار دانش قبلی و کنونی و از طریق روش های مختلفی به خلق واقعیت ها و معناهای جدید می پردازد . میزان نو بودن دانش بستگی به این دارد که این دانش تا چه حد به طور اثر بخش به حل مسائل کمک می کند و منجر به نوآوری در بازار موجود می شود . سازمان ها می توانند با استفاده از تقلید , تکرار و جایگزینی قطعات دانش موجود را دوباره پیکربندی و از ترکیب آن شکل جدیدی از دانش در سازمان ایجاد نمایند .

۲- ارزشیابی دانش , منظور از ارزشیابی تعیین میزان اثر بخشی دانش بر محیط سازمانی موجود است .

۳- عرضه دانش , عرضه دانش حاکی از شیوه های عرضه دانش به اعضای سازمان است . به طور کلی هر سازمانی می تواند رویه های متفاوتی برای پیکربندی پایگاههای معرفتی خود به کار گیرد . با وجود این , دانش سازمان در موقعیت های مختلف پراکنده است , رویه هایی مختلفی را در بردارد و به شکل های گوناگون چاپی و الکترونیکی ذخیره شده است از این رو برای عرضه آن شیوه های متفاوتی وجود دارند .

۴- توزیع دانش , لازم است دانش در سطح کل سازمانی توزیع شود ساختار سازمانی مبتنی بر دستور و کنترل تعامل بین فناوری فنون و افراد را محدود می سازد و فرصت های توزیع دانش را کاهش می دهد . ساختار افقی سازمان و سیاست درهای باز جریان دانش را در میان بخش ها و افراد سرعت می بخشد . استفاده از پست الکترونیکی , شبکه داخلی مولتن و گروه های خبری توزیع دانش را آسان می کند .

۵- کاربرد دانش , منظور از کاربرد دانش , فعال سازی و مربوط سازی دانش در ایجاد ارزش های سازمانی است . دانش سازمانی باید در تولیدات , فرآیندها و خدمات سازمان به کار گرفته شود. اگر سازمان نتواند دانش صحیح را در محل مناسب آن به کار گیرد , نمی تواند در موقعیت های رقابتی موفقیت لازم را کسب کند.

۶- انتقال دانش , عمدتاً یک فعالیت انسانی است . دانش سازمان بر خلاف دانش فردی پویا است و با نیروهای مختلف جابه جا می شود . انتقال دانش مستلزم برداشتن دو گام است : ارسال , فرستادن یا عرضه دانش به گیرنده ای بالقوه و جذب آن توسط شخص یا گروه گیرنده دانش اگر جذب نشود , انتقالی رخ نمی دهد منظور از انتقال دانش افزایش توانایی سازمان در انجام کارها و در نهایت بالا بودن ارزش آن است .

چهار اصل اساسی مدیریت دانش در سازمان را بیان کنید ؟

دانپورت و پروساک در کتاب دانش کاری اصول مدیریت دانش را چنین مطرح می کنند :

۱- دانش , نشأت گرفته از افکار افراد است و در افکار آنان جای دارد .

۲- تسهیم دانش مستلزم اعتماد است .

۳- فناوری , رفتارهای دانش جدید را امکان پذیر می سازد .

۴- تسهیم دانش باید تشویق شود و پاداش بگیرد.

۵- حمایت مدیران و منابع ضروری است .

۶- دانش ماهیتی خلق شونده دارد و تشویق افراد موجب می شود که دانش به شیوه های غیر منتظره گسترش یابد .

آنان اصول را که فرهنگ موثر انتقالی دانش بر آن مبتنی است به شرح زیر بیان می کنند:

- ایجاد ارتباط و اعتماد از طریق ملاقات های رودررو - ایجاد مبنای مشترک از طریق آموزش , کار سیستمی و ... - پیش بینی زمان ها و مکانهایی برای انتقال دانش , کنفرانس ها- ارزش یابی عملکرد بر اساس تسهیم دانش و ایجاد محرک های آن - آموزش کارکنان برای انعطاف پذیری و استخدام به تفکرات

جدید - ترغیب نگرش غیر سلسله مراتبی به دانش - پذیرفتن و پاسخ دادن به فضاهای خلاقیت آفرین و تشریک مساعی افراد .

در خصوص انواع دانش در مدیریت دانش توضیح دهید ؟

دو نوع دانش در سازمان وجود دارد : دانش ضمنی که درون اذهان افراد در سازمان قرار دارد و نمی توان آن را به سادگی آشکار کرد. و دانش آشکار که در تمامی رفتارهای کارکنان سازمان به وضوح آشکار می شود هر دو نوع دانش برای هیات سازمان بسیار مهم و اساسی اند . اکثر نظریه های سنتی مدیریت بر دانش آشکار سازمان تمرکز یافته اند . دانش ضمن افراد سازمان سرمایه ای بالقوه ای است که برای اثر بخش سازمان ضروری به نظر می رسد . این سرمایه نهفته با ارزش سازمان به صورت بالفعل تبدیل می شود. بنابراین ، مدیریت دانش عبارت است از فرآیند تبدیل دانش ضمن به دانش آشکار سازمان دانش آشکار آن چیزی است که می توانیم آن را اخذ کنیم و از طریق فناوری اطلاعات به اشتراک بگذرانیم . دانش ضمن از تعاملات بین کارکنان سازمان شکل می گیرد که نیازمند مهارت و اقدامات عملی در اخذ آن است .

چگونگی ایجاد تحول در نظام های آموزشی بر اثر مدیریت دانش را بیان نمائید؟

تحول در مدارس را می توان در رویکرد سیستمی به مدیریت دانش جستجو کرد. معلمان نیازمند تشویق ، حمایت و شناخت منابع کلاسی مشترک و دانش حرفه ای اند. آنها باید مسئولیت پذیری دانش آموزان ، همکاران و جامعه ای که مدارس را در بر میگیرند ، در قبال تحول در مدارس به واسطه مدیریت دانش در نظر گیرند . با وجود این ، تحول مدارس به طور متداول فرآیند انتقال از بالا به پایین را در ساختار سازمان طی می نماید که این امر تنها به واسطه اقدامات مستقیم مدیران صورت می پذیرد اما در تحول مدارس برخی فعالیت ها ممکن است در چگونگی کسب اثر بخش دانش و اطلاعات ، مدیریت و کاربرد و مورد استفاده قرار دادن آن موجبات تغییر در فرآیند یاددهی -یادگیری را در مدارس فراهم کنند . فرآیند تحول و نوآوری در مدارس به واسطه انتقال از بالا به پایین در سازمان های آموزشی موجبات تعارض در میان معلمان و مدیران آموزشی را که در فکر ارزش ها و کاربرد فناوری اطلاعات در مدارس اند فراهم می نماید . حل این تعارض نیازمند مدیریت دانش اثر بخش در مدارس است که باید با دقت به ماهیت اطلاعاتی که جمع آوری و با اشتراک گذاشته می شود بپردازند.

مهم ترین مسائل مدیریت دانش در مدرسه را توضیح دهید؟

- آگاه سازی عمومی جامعه در آموزش مدرسه - آگاه سازی معلمان - آگاه سازی دانش آموزان - آگاه سازی جامعه - مدیریت دانش - چگونه دانش را حفظ و نگهداری و متبلور کنیم .
مدیریت دانش در مدارس تشویق و انگیزش افراد به تسهیم و تقسیم دانش و اطلاعات خود با دیگران است .

پیامدهای کاربرد مدیریت دانش در فرآیند یاددهی - یادگیری را بیان کنید؟

موجب رشد فرآیندهای دانش آموز محوری و توجه به خصوصیات فراگیران در امر اشتراک دانش و اطلاعات می شود و یادگیری عمل گرایانه را در نظام های آموزشی توسعه می دهد- موجبات رشد یادگیری های عملی و مرتبط با مسائل روز و پیچیده دنیای کنونی جهت برطرف نمودن نیازهای اساسی در آن را فراهم می نماید - موجبات حرکت از نظام های اطلاعاتی بسته به نظام های اطلاعاتی باز در نظام های آموزشی فراهم می کند - رشد و توسعه همه جانبه در فنون ارتباطی فناوری محور را در نظام های آموزشی ایجاد می نماید .

راهکارهای اساسی نظام مدیریت مدرسه محور را در مدیریت دانش توضیح دهید؟

اصول و یا راهکارهای اساسی و نقش و اهمیت هر یک در مدیریت دانش در مدارس به شرح زیر است .

۱- **عدم تمرکز** , سیاست های شوراهای آموزش و پرورش در سطوح عملی و بالاتر بر نحوه مدیریت دانش نواحی و اجرای وظایف آنان موثر است . در برخی موارد شورای مدرسه برای تغییر رویه ای که در سطح ناحیه وجود دارد . باید تایید مقالات بالاتر را به دست آورده - نظریه سازمان می گوید که محیط غیر متمرکز , کارکنان را در اتخاذ تصمیم توانمند می سازد و آنان را مسئول تصمیمات و اقدامات خود و پاسخ گوی نتایج و پیامدهای آن می کند . عدم تمرکز مستلزم تعویض اختیار تصمیم گیری به مدارس است و این به معنای آن است که تصمیماتی که تاکنون در سطح بالاتر از مدرسه اتخاذ می گردیده اکنون در مدرسه در قالب چرخه ای کامل منجر می شود .

۲- **راهکار تصمیم گیری مشارکتی** در بطن مدرسه محور با تکیه بر تقویت گروه های تصمیم گیرنده در سطوح گوناگون مدرسه ,همه‌نگ با اصول مدیریت دانش زمینه ساز اجرای اثر بخش آن خواهد بود.

۳- **پژوهش محوری** , با واگذاری برنامه ریزی درسی و تصمیم گیری سازمانی به پرسنل حرفه ای ,در واقع تصمیمات , پژوهش محور و بر اساس یافته های واقعی موجود در هر مدرسه اتخاذ می شود.

۴- **دانش و مهارت ها** , مدیریت دانش موثر , با آگاهی از این واقعیت آغاز می شود که مدیر مدرسه نمی تواند همه چیز را درباره برنامه تحصیلی بداند . بنابراین , مبانی دانش در مدرسه تخصیص شده است و برخورداری از متخصصانی که مدیر را در زمینه های گوناگون از اهمیت و رسالت شغلی تا خط مشی ها و نیازمند های یاری دهند ضروری است.

۵- ارزش یابی عملکرد ، اعطای پاداش در نظام مدیریت مانند سایه نظام های مشارکتی دشوار و پیچیده است. بدیهی است مبنای ارزشیابی عملکرد و پرداخت در همه موارد در واقع همان میزان مشارکت در تسهیم دانش است که داوونپورت و پروساک به منزله اصول مدیریت دانش از آن یاد کرده اند .

(مدیریت کیفیت(TOM) فراگیر و الگوی های سازمان (بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت) (EFQM) در سازمانهای آموزشی)

تعاریف مدیریت کیفیت فراگیر را بگویید و چه مواردی دلالت بر فراگیر بودن مدیریت دارد ؟

هیلز و استوارت ، مدیریت کیفیت فراگیر را فلسفه ای مدیریتی می دانند که طی آن نظام ها و فرآیندهای سازمانی در جهت بر آورده کردن نیازهای روبه افزایش مشتریان و توجه به خواسته های آنها قرار می گیرد .

دمنسگ ، مدیریت کیفیت فراگیر را مجموعه ای از فعالیت های روش مند می داند که در آن سازمان برای رسیدن به اثر بخشی در تامین اهداف عالی خود ، هم چنین عرضه محصول یا خدمات در سطحی مطلوب است یه طوریکه بتواند رضایت مندی مشتریان را در زمان و یا قیمت مناسب تامین نماید .

مدیریت کیفیت فراگیر آن طرح زیر بنایی مجموعه است که کیفیت لازم را برای نظام در بر دارد.

- مفهوم فراگیر بودن مدیریت کیفیت نیز به موارد زیر دلالت دارد :

۱- به تمامی ابعاد کیفیت توجه شود.

۲- تمامی کارکنان مشتریان و تامین کنندگان داخلی و خارجی در بهبود کیفیت نقش داشته باشند.

۳- بهبود تمامی بخش های سازمانی مورد توجه است و تنها یک بخش خاص در نظر بنا شده اند کیفیت فراگیر امری سیستمی ، جامع و فراگیر در فرآیندهای سازمانی و مدیریتی جهت ارتقا و حفظ مستمر کیفیت در سازمان است که هدف آن در بر گرفتن جنبه های سازمانی است . زیر بنای مفهوم مدیریت کیفیت فراگیرا فلسفه های جدید کیفیت تشکیل می دهند.

وجوه مشترک تعاریف مدیریت کیفیت فراگیر را ذکر نمائید؟

۱- مدیریت کیفیت فراگیر نگرش سیستمی است که از طریق آن علم مدیریت راهبردهای لازم جهت بهبود و فرآیند های سازمانی را به کار می گیرد.

۲- توجه به مشتری به عنوان یکی از اصلی ترین اجزای مدیریت کیفیت فراگیر و تضمین کننده کیفیت و ضامن بقای سازمان است .

۳- در ارتقای بهینه سازی فرآیندهای سازمانی، مدیریت کیفیت فراگیر امری پویا، مستمر و دایمی است، نه قطعی و زود گذر.

۴- با توجه به اهداف سازمانی در مدیریت کیفیت فراگیر در سازمان می تواند با توجه به اهداف خاص خود نظامی خاص ایجاد و آن را اجرا کند، ولی نمی توان اجرای او مدیریت کیفیت فراگیر را در همه سازمان ها عیناً یکسان در نظر گرفت.

نحوه شکل گیری مفهوم مدیریت کیفیت فراگیر را شرح دهید؟ قدمت کیفیت و مدیریت آن بیش از ۳۰۰۰ سال قبل از میلاد مسیح در زمان بابلی ها بود که برای توزیع کالا استانداردهایی را تدوین کردند. ۱۸۰۰ سال قبل از میلاد در کارگاه رسیدگی علاوه بر وجود کارگران مختلف ناظری نیز جهت بررسی کالای تولیدی حضور داشته است. در انگلستان در قرن ۱۱ اولیت قانون مدرن کیفیت تدوین شد. طی آن حق بازرسی کالای ساخته شده را به بازرسان دادند.

تست مرغوبیت کالا به صورت مدرن و عملی در سال ۱۴۵۶ میلادی جهت اطمینان از کیفیت کالاها در انگلستان مرسوم شد. در سال ۱۹۲۹ در پی تحقیقات دکتر شوارت، محقق آزمایشگاه بل، دو دانشمند به نام های روج و ژمینگ جدول بازرسی کیفی محصولات را بر اساس روش ها و نمونه گیری تهیه کردند. در اواسط دهه ۱۹۵۰ تضمین کیفیت را برای اولین بار دکتر ایشی کاوا پیشنهاد کرد. در سال ۱۹۵۱ ژاپنی ها برای اولین بار جایزه ژمینگ را به صنایع خود استفاده کردند. جایزه مالکوم بالدريج را نیز آمریکایی ها در مقابل جایزه دمینگ مطرح کردند. این جایزه به شرکت هایی اعطا می شد که با بالاترین سطح کیفیت محصولات و خدمات خود اقدام می کردند. در دهه ۱۹۸۰ برنامه های مدیریت کیفیت عموماً متوجه تولیدات و محصولات بود. در دهه ۱۹۹۰ جهت این توجهات تغییر یافت و بر سایر زمینه های سازمانی و اداری معطوف گردید.

نظریه پردازان مدیریت کیفیت فراگیر:

الف) ادوارد دمینگ، آموزش مدیران ارشد شرکتهای شون، تویوتا، میستوبیشی جهت ارتقای کیفیت واحدهای تولیدی و خدماتی با او بود شهرت و مینگ به این دلیل بود که وی نخست آغازگر جدی و نظریه پرداز مدیریت نوین جهانی بود و با طرح مباحثی درباره بیماری های مدیریت و خروج از بحران با ارتقای کیفیت و بهره وری و نیز طرح اصول ۱۴ گانه در امر مدیریت به شهرت رسید.

ب) ژوزف ام. جوران، در دهه ۱۹۵۰ کتاب معروف راهنمایی که نوعی کیفیت را نگاشت که هنوز هم وجع مدار دنیاست. جوران معتقد است مدیریت وظیفه بنیاد نسبی در راستای کیفیت عمده دار است و باید موضوع کیفیت را در اولویت کاری خود قرار دهد. به نظر وی دستیابی به کیفیت مورد نظر تنها از طریق پروژه امکان پذیر است. در بررسی کیفیت جوران رویکرد مطرح است. - برنامه ریزی کیفیت، فرآیندی است که مشتریان و ویژگی های مورد انتظار آنان از کالا یا خدمات و فرایندهایی را که کالا یا خدمات را به

شکل صحیح عرضه می کنند مشخص می دارد و انتقال این دانسته ها را باز وی توانمند تولید در سازمان می شناسد .

- کنترل کیفیت , فرآیندی است که در آن محصول بر اساس خواسته های اصلی مشتری آزمایش و ارزیابی می شود .

- بهبود کیفیت , فرآیندی است که طی آن ساز و کارهای نگهداری , طوری در جای خود قرار دارد که کیفیت همواره حاصل شود .

ج) ایشی کاوا, کیفیت سراسری سازمان را مطرح کرد که شامل همکاری عمودی و افقی است . همکاری عمودی در میان مدیران , سرپرستان و کارکنان برقرار می گردد و منظور از همکاریهای افقی پا فراتر گذاشتن از امور درون سازمانی و توجه به گسترده به ارباب رجوع است . او معتقد است که برنامه های آموزشی باید به گونه ای باشد که آگاهی ها و ابزار لازم در شناخت و به کارگیری پاره ای از روش های کلیدی و مهم را به بهترین وجه به کارکنان بیاموزد. نمودار علت و معلول , جدول و منحنی کنترل , نمودار پارتو و منحنی پراکندگی از جمله این روش هایند که با تاکید بر اهمیت مشارکت کارکنان در مسئله یابی و حل مشکلات سازمان توسط کارکنان از نکات برجسته ای است که در اندیشه ایمنی کاوا می توان یافت .

د) آرماندفیگن بام , از نظر او کیفیت فراگیر به معنای ؟؟ جویی در کیفیت است که مشتری تعریف می کند راه های فیگن بام در برنامه ای ۱۹ ماده ای خلاصه شده که در آن بر نگرش روشمند و یک پارچه جهت بهبود کیفیت تاکید شده است و مدیریت عالی هدایت کننده آن است . رهبر سازمان باید طوری وانمود کند که کیفیت وظیفه نخبگان است . به اعتقاد فیگن بام وظایف بازرسان کیفیت بادی تعریف مجدد شود , به طوریکه وظایف جدید آنها مشاور داخلی بهبود کیفیت بر مبنای خواسته های مشتری باشد . ایده های فیگن بام ترکیبی از ایده های دیمنگ و جوران است . اما بیش از هر فرد دیگر نگرش کیفیت بر مبنای مصرف کننده را می پذیرد .

مفروضات اساسی مدیریت کیفیت فراگیر در سازمان را ذکر کنید ؟

فرض مدیریت کیفیت فراگیر این است که هزینه های سوء کیفیت به مراتب از فرآیندهایی که بر کیفیت کالاها و خدمات می افزاید بیشتر است. دومین فرض , درباره اعضای سازمان است . اعضای سازمان تا زمانی که ابزار و آموزش لازم برای بهبود کیفیت برایشان فراهم باشد و مدیریت به نظریات آنان توجه کند به بالاترین کیفیت کارشان دل می سپارند و گام هایی در جهت بهبود آن بر می دارند.

فرض سوم , درباره ساختار سازمان است سازمان ها از بخش های مرتبط به هم تشکیل شده اند و همکاری این بخش ها برای رسیدن به مأموریت های سازمان لازم است . از سوی دیگر , واحد ها ناگزیرند در مقابله با هم خطوط وظیفه ای سنتی را مراعات کنند که هنگام همکاری آنها تاثیر منفی دارد . فرض چهارم

، بر این باور است که بهبود کیفیت به هر حال از مسئولیت های مدیریت ارشد به شمار می آید مدیران ارشد نظام های سازمانی را پی ریزی می کنند و سرانجام تصمیم می گیرند چگونه کالاها و خدمات باید طراحی و تولید شوند .

سه اصل اساسی یا اصول زیر بنای مدیریت کیفیت فراگیر در سازمان را توضیح دهید ؟

الف (بهینه سازی فرآیندها، هر فرآیندی شامل مجموعه ای از فعالیت هاست که با یکدیگر در ارتباط اند و سبب تولید محصول و عرضه خدمات می شوند فرآیند اثرگذار به یکدیگر را سیستم می دانند . بنابراین ، هر فعالیتی که در سازمان انجام می شود باید کنترل شود و به معیار تبدیل شود .

ب) تمرکز بر مشتریان ، روش کیفیت فراگیر بر این اساس استوار است که هر کسی برای کاری که انجام می دهد مشتری یا مراجعه کننده دارد و آن مشتری دارای خواسته ها و شرایطی است که باید هر بار کامل تامین شود.

ج) توانمند کردن کارکنان ، توانمند کردن کارکنان در فضای شامل ویژگی های زیر انجام می شود:

۱- کارکنان از رسالت ارزش ها و هدف های شرکت آگاه باشند.

۲- کارکنان توانایی ، علم و تجربه کافی را در انجام کارهای جاری داشته باشند.

۳- کارکنان اختیار و مسئولیت بهبود فرآیندهای متعلق به خود را داشته باشد.

از سوی دیگر مدیریت کیفیت فراگیر متضمن ۵ اصل اساسی است که عبارتند از :

۱- تمرکز بر مشتری

۲- تمرکز بر فرگرد ، عملیات و نتایج

۳- پیشگیری به جای بازرسی

۴- بسیج کردن مهارت و تخصیص نیروی کار.

۵- تصمیم گیری بر پایه اطلاعات

۶- بازخورد

اصول دیگر : توجه به بهبود مستمر - سنجش و اندازه گیری دقیق - توجه به بهبود تمامی خدمات و کالاها - تفویض اختیار .

الزامات مدیریت کیفیت فراگیر در سازمان را توضیح دهید ؟

- معرفی فلسفه مدیریت کیفیت فراگیر برای مدیران ارشد و میانی در سازمان ها - ایجاد اطمینان خاطر به مدیران عالی و میانی سازمان که تحقق اهداف سیستم مدیریت کیفیت فراگیر برای سازمان مفید و ضروری است - آشنایی مدیران با مفاهیم کلیدی و اصلی مدیریت کیفیت و فراگیر - تلاش در جهت افزایش آگاهی مدیران عالی ، نسبت به کیفیت و سنجش مستمر که آنان در رابطه با مدیریت کیفیت فراگیر از طریق آزمون های آماری .

مدیریت کیفیت فراگیر مستلزم تغییر فرهنگ سازمانی است و تغییر در فرهنگ و اجرای آن به زمان نیاز دارد و اگر قرار است این فلسفه حاکم شود و تغییری در سازمان ایجاد گردد و کارکنان موسسه باید پیام مدیریت کیفیت فراگیر را درک کنند و به زندگی در کنار آن خو بگیرند.

کاربرد نگرش سیستمی در مدیریت کیفیت فراگیر و چگونگی پشتیبانی نظر سیستمی از مدیریت فراگیر را توضیح دهید؟

نظریه سیستمی بیان می کند سیستم مجموعه ای از عناصر و اجزایی است که با همکاری در جهت نیل به هدف مشترک تلاش می کند . نگرش سیستمی به مدیریت فراگیر تمامی مبادلات مورد نیاز بین عناصر و اجزای یک سازمان شامل اجزا و ماشین ها توجه دارد . در مدیریت کیفیت فراگیر توانایی ها و استعداد های تک تک اجزای سیستم مکمل یکدیگرند . بنابراین کارایی و اثر بخشی کامل نظام مدیریت کیفیت فراگیر دستیابی به سطح قابل قبول کیفیت در سطح تعریف شده است .

- مدیریت از طریق نگرش سیستمی با انجام امور زیر از مدیریت فراگیر پشتیبانی می کند.

- افزایش سطح آگاهی مدیران و کارکنان در مورد آثار کیفیت بالا و پائین در سازمان - تطابق با فلسفه حمایتی کیفیت

- تجدید نظر در فلسفه کیفیت با منابع مورد نیاز - ایجاد مدیریت کیفیت فراگیر به عنوان یکی از اساسی ترین ضروریات در سازمان .

ویژگی های مدیریت کیفیت فراگیر در سازمان ها را شرح دهید؟

۱- مدیریت کیفیت فراگیر نگرش کل گراست و به طور یکسان به مسائل داخل و خارج سازمان توجه دارد .

۲- مدیریت کیفیت فراگیر مسائل انسان در سازمان نگرش جدید دارد و جهت گیری مشتری مداری دارد و بر تعهد مسئولیت پذیری همه اعضا تاکید دارد .

۳- مدیریت کیفیت فراگیر هدف نهایی خود را بر پایه سیستم بهبود کیفیت قرار می دهد و در همین راستا فرهنگ مدیریت کیفیت فراگیر از تمرکز بر کیفیت به عنوان رهبری کیفیت استفاده می کند و آن را از مدیریت نتیجه گرا متمایز و جدا می کند.

۴- محور اساسی در مدیریت کیفیت و فراگیر مشتری است . مشتری ضامن بقای سازمان و دارای ارزش است . مشتری هیچ گونه وابستگی به سازمان ندارد ولی سازمان به مشتری بستگی دارد .

۵- تاکید مدیریت کیفیت فراگیر بر اصلاحات اساسی و تدریجی در سازمان است . زیرا این نگرش دارای اصول مهمی هم چون آموزش ، بهبود دستمزد و جز آن است .

ابزارهای مدیریت کیفیت فراگیر کدامند ؟

۱- برگردهای ثبت وقایع ، برای شکل دادن به داده ها و حوادثی که در رابطه با فرآیند عملیات یا محصولات حاصل می شود جمع آوری و استفاده می شوند . دو نوع اند - برگه های ثبت داده های مربوط به توزیع فرآیند- برگه های ثبت مسایل و علل و اشتباهات .

۲- غلیان ذهن ، یکی از روش های مهم و ساده ای است که برای به غیبت در آوردن استعداد های بالقوه و خلق ایده های نو استفاده می شود . افرادی که گرد هم می آیند هر یک ایده ای می آورند ، و طرح در ایده باعث تداعی ایده ای نوع در دیگران می شود و سپس ایده های مورد توافق دسته بندی می گردد و پس از تجزیه تحلیل بر اساس اولویت انتخاب می گردند.

۳- نمودار پارتو ، منظور ترسیم نمودار پارتو مراحل زیر ضروری است ؛ - تعیین محدوده زمانی - طبقه بندی - جمع آوری داده ها - شمارش و مرتب کردن داده ها- رسم نمودار - تحلیل نمودار . نمودار پارتو نمودار میله ای است که ستون های آن به صورت نزولی مرتب شده اند . در نتیجه می توان سهم عوامل گوناگون در ایجاد مسئله یا شکل را نیز مشخص ساخت.

۴- چرخه مینگ ، چرخه برنامه ریزی ، انجام بازرسی و اجرای روش کاربردی در جهت موفقیت گروههای کنترل کیفیت است که با هدف بهبود مستمر فرآیندهای سازمانی و پیشگیری از بروز نواقص به کار گرفته می شود . جهت اجرای چرخه نخست باید فرآیند برنامه ریزی انجام گردد و بعد از طرح ریزی و برنامه ریزی دومین مرحله از چرخه اجرای برنامه است . بعد از آن بازبینی در فرآیند صورت می گیرد . سپس اقدام عملی صورت می گیرد اگر نتایج مناسب از چرخه بدست نیامد ، باید مدیریت در چرخه برنامه تجدید نظر شود.

۵ - نمودار پراکندگی ، نموداری است که به راحتی روابط بین دو متغیر را به تصویر می کشد . این نمودار به سه صورت به کار می رود :

۱- رابطه بین متغیرها ۲- رابطه علت و معلول ۳- همبستگی بین دو متغیر

منظور از رابطه بین دو متغیر ، بررسی تاثیر متغیر مستقل بر متغیر وابسته است . منظور از رابطه بین علت و معلول این است که تغییر در یک متغیر باعث تغییر در متغیر دیگر خواهد شد . منظور از همبستگی او متغیر هم بستگی مستقیم و معکوس بین متغیرهاست .

مدیریت یا کیفیت فراگیر چه تاثیری بر یادگیری در سازمان دارد ؟

فعالیت های مدیریت کیفیت فراگیر فضای مناسب برای یادگیری فراهم می آورد که از یک سو موجب تنش زدایی در سازمان می شود ، و از سوی دیگر ابزار یادگیری را برای کارکنان فراهم می آورد . سوال بسیار اساسی این است که سازمان ها چگونه میان یادگیری فردی را پیوسته افزایش دهند و در عین حال عملکرد گروهی را تضمین کنند ؟ برای پاسخ به این سوال فرآیندهای یادگیری مدیریت کیفیت فراگیر را در سه زمینه بررسی می کنیم : ۱- آموختن افراد سازمانی از یکدیگر در گروههای میان واحدی کیفیت ۲- آموختن دوباره راهکارهای بهبود فرآیند و عملکرد ۳- آموختن درباره تحقق هدف های جمعی .

به طور کلی مدیریت کیفیت فراگیر به اندازه برنامه مدیریتی می تواند زمینه یادگیری را فراهم کند .

کاربرد مدیریت کیفیت فراگیر را در نظام های آموزشی توضیح دهید ؟

افراد با انگیزه از طریق افزایش انگیزش در محیط سازمانی موجب تمایل افراد سازمانی به همکاری و تشریک مساعی در نظام های آموزشی می شوند و دست اندرکاران نظام آموزشی را در فرآیند های سازمانی مشارکت می دهند - ارتقای اثر بخشی و بهره وری نظام های آموزشی افزایش نوآوری و خلاقیت در تمامی شئون نظام های آموزشی - ایجاد تحول سازنده در مدیریت و سازمان نظام های آموزشی - افزایش موفقیت در دستیابی به هدف های از پیش تعیین شده نظام های آموزشی .

مشتریان نظام آموزشی مبتنی بر مدیریت کیفیت فراگیر چه کسانی هستند ؟ مدیریت کیفیت فراگیر چگونه خواسته های آنها را برآورده می کند ؟

می توان مشتریان (ارباب رجوع) نظام آموزشی در مدیریت کیفیت جامع را به سه گروه اصلی تقسیم کرد. گروه اول به مشتریان اولیه که مستقیماً از خدمات نظام آموزشی استفاده می کنند . گروه دوم ، مشتریان ثانویه مانند خانواده های دانش آموزان و گروه سوم ، که سهم مستقیم اندک ولی بسیار مهم در نظام آموزشی دارند از جمله دولت و جامعه تمامی مشتریان درون نظام های آموزشی در جهت رضایت مشتریان بیرون نظام در حال فعالیت اند بدین معنی که تمامی فعالیت های نظام آموزشی در جهت رضایت مشتریان

است که خارج از سیستم قرار دارند . از این رویکرد می توان مشتریان نظام آموزشی را به گروههای درون نظام های آموزشی و توجه به نیازهای آنان در امر آموزش و تربیت نیروی انسانی تقسیم کرد . ولی این امر هدف نهایی نظام های آموزشی نیست . هدف نهایی آنها را می توان به طور کلی در نظر گرفتن و تامین نیازهای جامعه ذکر کرد که طی آن بتوان منابع مورد نیاز خود را به عنوان نظام فرا سیستمی سیستم های آموزشی از آن تامین نمایند لازمه تداوم و بقای خود را پدید آورند. ضمناً در نظر برخی افراد مفهوم مشتری تجاری است که در ن.آ کاربرد ندارد و ترجیح می دهند به جای مفهوم مشتری در نظام آموزشی از مفهوم ارباب رجوع استفاده کنند . دلیل آن را می توان این امر دانست که ارباب رجوع اشاره ای ضمن به خدمات حرفه ای دارد .

مهم ترین دستاوردهای مدیریت کیفیت فراگیر را در نظام های آموزشی نام ببرید ؟

مدیریت کیفیت و فراگیر یکی از مهم ترین نظام های پیشرفته مدیریتی است که از فلسفه و مبانی بسیار مبتنی و علمی برخوردار است . نظام کیفیت فراگیر بر فرآیند بهبود دایمی و افزایش کیفیت و ارتقای مستمر تاکید می کند.

چه انتقاداتی بر اجرای مدیریت کیفیت فراگیر در سازمان های آموزشی شده است ؟

این انتقادات را می توان از دو دیدگاه یا جنبه بررسی کرد :

- از منظر نخست این انتقاد از پیوند دادن یک مفهوم در زمینه های مختلف ناشی می شود ، چرا که مدیریت کیفیت فراگیر روش ها و ابزارهایی را معرفی می کنند که در نهایت به تولید کالا می انجامد. - از منظر دیگر ، انتقال مدیریت کیفیت فراگیر از زمینه ی جدید مثل نظام آموزشی ناشی می شود در اینجا محور اصلی بحث به این واقعیت مربوط می شود که کاربرد مدیریت کیفیت جامع در سازمان های آموزشی ، گاه به عنوان اقتصاد سازی بخش های آموزشی مطرح است .

شرط انتقاد دیگری را مطرح می کند او مدیریت کیفیت را عمل کردن می داند و به بهترین عملکرد تاکید می کند . طبق این مفهوم به استناد مدیریت کیفیت فراگیر ، دانش آموزان مصرف کنندگان عمده نظام آموزشی اند و بهترین عملکرد باید با هدف جلب رضایت دانش آموزان صورت گیرد .

الگوی تعالی سازمان EFQM به چه الگویی گفته می شود و چه فوایدی دارد ؟

الگوی تعالی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت چارچوبی اولیه برای ارزیابی و بهبود سازمان ها معرفی شده است ، الگویی که نشان دهنده مزیت های پایداری است که یک سازمان سرآمد باید به آنها دست یابد . طراحی اولیه این الگو از سال ۱۹۸۹ آغاز شد و الگوی تعالی EFQM در سال ۱۹۹۱ معرفی شد که به سرعت مورد توجه شرکت ها و موسسات اروپایی قرار گرفت . این الگو در سال ۱۹۹۹ بازبین شد و تغییرات اساسی یافت . مهم ترین آنها عبارتند از توجه بیشتر به رویکردهایی که می توانست مربوط به مشتریان باشد ، هم چنین توجه به بحث مدیریت دانش در سال ۲۰۰۱ و معرفی الگوی تعالی در نهایت در سال ۲۰۰۳ ویرایش جدیدی از این الگو مطرح شد .

فواید پیاده سازی الگوی تعالی : ۱- سازمان ها با استفاده از این الگو می توانند از طریق خود ارزیابی که به صورت دوره ای به اجرا می گذارند به نقاط قوت و زمینه های قابل قبول بهبود خود دست یابند.

۲- با اجرای الگوی تعالی سازمان در سطح فراگیر ، امکان مقایسه میان سازمان های مشابه و هم تراز فراهم شد .

۳- سازمان ها الزاماً در تمامی ابعاد می توانند به مرتبه ای دست یابند ، ولی در برخی زمینه ها و فرآیندها به حدی از رشد می رسند که می توانند الگو و سرمشقی برای سایر سازمان ها شوند.

۴- مبنایی برای ایجاد زبان مشترک در تمامی ابعاد سازمان و در همه حوزه های عملکردی قرار می گیرند.

۵- چارچوبی برای درک وضعیت اقدامات انجام شده ، حذف دوباره کاری ها و تشخیص انحرافات در نظر گرفته می شود.

۶- ساختاری برای نظام مدیریتی سازمان قرار می گیرد .

مهم ترین دستاوردهای استفاده از خود ارزیابی در الگوی تعالی سازمان را توضیح دهید ؟

خود ارزیابی در الگوی تعالی سازمان عبارت است از رویکرد جامع و روش مند و منظم فعالیت های سازمانی و نتیجه محوری در الگوی مکان سازمان . فرآیند خود ارزیابی به سازمان ها اجازه می دهد نقاط قوت و حوزه هایی را که در آن بهبود صورت می گیرد تشخیص دهد تا بتواند برنامه های عملکرد سازمان را به بهترین وجه صورت دهد و بعد بر پیشرفت سازمان نظارت نماید. اولین . مطالعات صورت گرفته در زمینه اندازه گیری ابعاد کیفیت بر جوانب تدریس تاکید دارند. دومین مطالعات صورت گرفته در مورد فرهنگ مدیریت کیفیت بر ۹ عنصر اساسی در مدیریت در نظام های آموزشی اشاره دارد . سومین . مطالعات در مورد مدیریت کیفیت در نظام های آموزشی به بررسی درک غربی از خدمات مدیریت کیفیت در نظام های آموزشی پرداخته اند .

رویکرد های اساسی در الگوی تعالی سازمان را شرح دهید

سازمان ها ممکن است رویکردهای متفاوتی به خود ارزیابی داشته باشند.

الف) **رویکرد استفاده از پرسشنامه**؛ استفاده از پرسشنامه خود ارزیابی به منظور به دست آوردن نظرات تمامی افراد سازمان نسبت به امر کیفیت سازمان خصوصیت این رویکرد در سادگی و راحتی و سرعت استفاده از آن در سازمان است که زمان بر نسبت و تمامی افراد در سطوح مختلف را در بر می گیرد نقاط ضعف آن: قابل اثبات نبودن در بهبود عملکرد و کیفیت سازمان و نیز وابستگی آن به سوالات اصلی و عدم تغییر آن.

ب) **رویکرد مقدماتی**؛ شامل به کار بردن مجموعه مقدماتی است به طور کلی ۳۲ زیر معیار الگوی تعالی سازمان را بررسی می کند. فواید این رویکرد فراهم نمودن اطلاعات واقعی و تنوع حوزه ها - ضعیف آن این که به جمع آوری اطلاعات صحیحی و مقدماتی وابستگی بسیار زیاد دارد.

ج) **رویکرد برگزاری کارگاه**؛ شامل مراحل زیر است: ۱- آموزش - جمع آوری داده ها - نمره گذاری - اولویت بندی اقدام - مرور پیشرفت سازمان. نقاط قوت: ایجاد بینش مشترک میان گروهها و حمایت از گروههای هم فکر (د) رویکرد اهدای جواز کیفیت؛ این جواز به سازمانهایی اعطای می گردد که بتوانند تمامی معیارهایی را که در الگوی تعالی سازمان وجود دارد رعایت نمایند. نقاط قوت: فراهم نمودن زمینه لازم جهت مقایسه عملکرد با دیگر سازمان هاست.

عوامل موثر در ناکار آمدن الگوی تعالی سازمان را توضیح دهید؟

۱- **تعهد ناکافی مدیریت**: به منظور موفقیت هر گونه تلاش سازمانی باید متعدد مدیریت نسبت به اختصاص زمان و منابع انسانی باشد.

۲- **ناتوانی در تغییر فرهنگ سازمانی**: تغییر در فرهنگ سازمانی امری بسیار دشوار است و مستلزم صرف زمان در حد ۵ سال است. الف - افراد هنگامی تغییر می کنند که بخواهند و بدانند به نیازهای آنها پاسخ داده می شود. ب- دلیل رفتار به که نفع سازمان است را باید برای کارکنان مشخص کرد. ج- باید اعتماد افراد را جلب کرد. د- تغییر نحوه انجام کار دشوار است و از آن دشوارتر تحول فرهنگی برای سازمان است.

۳- **طرح ریزی مناسب**: ارتباط دو طرف نظارت و عقاید توسط همه کارکنان طی ایجاد الگو و اجرای آن اهمیت ویژه دارد.

۴- **فقدان آموزش عملی و نظری مستمر**: آموزش و کارآموزی فرآیندی است مداوم برای تمامی اجزا سازمانی که طی آن نیازهای فرد سازمان تعیین می شود و طراحی برای برآوردن آنها به وجود می آید.

۵- ساختار سازمانی نامناسب و ناسازگار : تفاوت بین بخش ها و افراد به ایجاد مشکلات اجرایی میانجامد .

۶- روش ها و فنون ناکارآمد در اندازه گیری کیفیت : ویژگی های کلیدی سازمان باید اندازه گیری شوند تا تصمیم گیری اثر بخشی اتخاذ گردند .

۷- توجه ناکافی به مشتریان داخلی و خارجی : سازمان ها باید نیازهای مشتریان خود را درک کنند .

۸- استفاده ناکافی از نظام های کاری : نظام ها نیازمند آموزش مناسب اند . تمامی افراد سازمان باید تصمیم های کارآمد در فرآیند سازمان اتخاذ کنند تا بتوانند رضایت مشتریان خود را جلب کنند.

پایان