

فهرست مطالب

مناجات/ ۲



سخن مدیر مسئول/ ۳



سرمقاله/ ۴



نظارت حمایتی با تأکید بر روابط انسانی/ ۵



تفاوت‌های پول و دانش/ ۹

برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های آموزشی ایران/ ۱۰



نظریه‌ی تنبیه اسکینر/ ۱۶

بررسی تأثیر نقش نظارتی مدیریت بر اثر بخشی سازمانی/ ۱۸

مدیریت خانواده/ ۲۴

نقش آموزش ضمن خدمت در ایجاد نگرش به تغییر سازمانی/ ۲۶



منابع کارشناسی ارشد رشته علوم تربیتی/ ۳۴

فصلنامه علمی- فرهنگی پل، نشریه انجمن علمی- دانشجویی مدیریت آموزشی، شماره پنجم، پاییز ۱۳۹۰
صاحب امتیاز: معاونت فرهنگی- اجتماعی
مدیر مسئول: سمانه رشتبر
سر دبیر: نرگس نذری
صفحه‌آرا و طراح روی جلد: معصومه حدادی

با تشکر از همکاری استاد محترم:

سرکار خانم دکتر دژگاهی

با تشکر از همکاری صمیمانه:

سرکار خانم زهرا وزیر کارشناس محترم نشریات دانشجویی دانشگاه

چاپ و صحافی:

چاپ‌خانه‌ی دانشگاه الزهراء(س)

لینوگرافی:

طه

نشانی: تهران، میدان ونک، خیابان ده ونک، دانشگاه الزهراء(س)،

معاونت فرهنگی- اجتماعی

تلفن ۰۲۱۸۸۰۴۱۳۴۳، صندوق پستی ۱۹۹۳۸۹۱۱۷۴۶

Email:Poul@alzahra.ac.ir

منتظر نظرات و پیشنهادات شما اساتید بزرگوار و دلسوز

و دوستان عزیز هستیم.

خداوند!

تو کس هستی که در نیمه های هر شب ندا می کنی
آیا خواهنده ای هست که به او عطا کنم؟
آیا خواتنده ای هست که دعایش را اجابت کنم؟
آیا استغفار کننده ای هست که او را ببخشم؟
آیا امیدوار ای هست که امیدش را برآرم؟
آیا آرزومند ای هست که آرزوش را برآورده کنم؟
من در درگاه تو ایستادم و نخواهنده توام
و نیازمند نگاهت

و امیدوار فضل و رحمتت و آرزومند عفو و مغفرتت

یا خدایا



سخن مدیر مسئول

بدون شک وقت آن رسیده که همگان باور کنیم شکوفایی واقعی را

امروزه در مبحث مدیریت می‌توان در حوزه‌ی علوم انسانی، پل را وسیله‌ای برای عبور از موانع قلمداد کرد که به وسیله آن دسترسی به وضعیت مطلوب و برقراری ارتباط سازمانی تسهیل می‌گردد. از دیدگاه سازمانی ارتباط امری ضروری است زیرا اطلاعات لازم را برای افراد فراهم می‌کند. با توجه به اینکه ارتباط قسمت اعظم وقت مدیر را به خود اختصاص می‌دهد و با ارتباط مناسب وظایف خود را به انجام می‌رساند، پس باید در برقراری ارتباط با افراد توانایی و مهارت زیادی داشته باشد. مدیریت برای اینکه زمینه خلاقیت و نوآوری را فراهم کند باید سیستم‌های ارتباطی را مطابق با اهداف و نیازها هماهنگ نماید. از آنجا که ذهن پویا و خلاق انسان پیوسته در حال کشف معماهای قوانین نوین طبیعت می‌باشد و حرکت انسان‌ها برای کشف آینده و خلق هر آنچه فعلاً موجود نیست در جهت حل مشکلات بشری با شتاب باور نکردنی در جریان است تنها با آموزش و پرورش انسان‌هایی فرهیخته، مبتکر، خلاق و نوآور است که می‌توان حلال مشکلات بشری بود. در این میان نظام آموزش و پرورش به عنوان اصلی‌ترین نهاد در این زمینه و در بطن آن مدارس، دارای نقش حیاتی و حساس هستند که در رأس آن نیز مدیران قرار دارند. مدیران آموزش و پرورش به‌عنوان سکان‌داران مهد تعلیم و تربیت وظیفه سنگینی را جهت شناخت استعدادهای خلاق و فراهم کردن زمینه و بستر رشد و پرورش افرادی خلاق و نوآور، بر عهده دارند که باید با ظرافت خاص چنان عوامل و شرایط دخیل اعم از ساختار مدرسه، جو و فرهنگ حاکم بر آن، نوع ارتباط با معلمان و سبک مدیریت خود را انتخاب که زمینه برای این مهم فراهم شود، زیرا که خلاقیت امری خارج از دسترس نیست بلکه بطور اجتناب‌ناپذیری در محدوده شخصی، سازمانی، اجتماعی، فرهنگی و محیط پیرامون ما پیوسته رخ می‌دهد با توجه به ارتباط خلاقیت و فرهنگ با یکدیگر در پلی که امروز ساخته‌ایم درصدد برقراری ارتباط با دنیای فرهنگ در قالب نشریه‌ای علمی-فرهنگی بوده‌ایم تا ضمن برقراری ارتباط با دانشجویان این رشته بتوانیم در آینده‌ای نه چندان دور شاهد بروز خلاقیت و نوآوری و اشاعه آن در عرصه علم و دانش که مهد آن آموزش و پرورش است باشیم.

خدای متعال راسپاس می‌گوییم که ارزشمندترین سرمایه‌ی ما را انتقادپذیری قرارداد تا بتوانیم از نقدهای گره‌گشای شما برای بهتر شدن نشریه‌مان استفاده نماییم و با استفاده از تجارب ارزشمندتان در جهت اعتلای فرهنگ دیارمان گام برداریم.

آرزومندیم در ادامه راه و ساختن پل‌های جدید همراه ما باشید.





هم‌اکنون که زمان، زمان پرواز است، با بال علم به سوی تکامل، خوشحالیم از اینکه توفیقی دست داد تا با پل، پلی باشیم برای دیدی فراتر در افقی وسیع‌تر. و سپاسگزار از کسانی هستیم که سنگ بنای این پل بوده‌اند و آن را تا به امروز بدین‌جا رسانده‌اند. امیدواریم بتوانیم با سعی و تلاش دوستان و یاران تازه نفس، شما خوانندگان گرامی، به رویاهای فردایمان تحقق ببخشیم.

سردبیر



نظارت حمایتی با تأکید بر روابط انسانی

انگیزه مصلی نژاد
دانشجوی کارشناسی ارشد
مدیریت آموزشی
دانشگاه الزهراء(س)



امروز دانش آموزان باید یاد بگیرند که به چند دانش، نگرش و مهارتی نیازمندند و چگونه و از چه راهی می‌توانند آنها را به دست آورند. طی این نوع آموزش و ایجاد انگیزش برای یادگیری خود هدایتی، خود کنترلی، خود ارزیابی، خود پیمانی، خود قضاوتی، خود آغازگری و خود مشاهده‌گری، یادگیری و همکاری و تعاملی و فراهم آوردن فرصت‌هایی برای خلاقیت و تحقق بخشیدن به اهداف پیچیده یادگیری به نظارتی جدید که انعطاف‌پذیر و جامع باشد و به تمامی نیازهای حرفه‌ای معلمان و دانش آموزان پاسخ دهد، نیازمند هستیم. مطالعات تطبیقی نشان داده است که سیستم نظارت حمایتی می‌تواند گره‌گشای موارد مذکور باشد، پیام‌های جدید را در یابد و به انفجار انتظارات و اطلاعات دانش آموزان و معلمان پاسخ گوید. نتایج حاصل از مطالعه‌ی پژوهش‌های انجام گرفته در کشورهای دیگر حاکی از

چکیده

یکی از مباحث مورد توجه در نظارت و راهنمایی آموزشی بحث در مورد برقراری روابط انسانی و دوستانه‌ی ناظر آموزشی با معلمان علاقه‌مند به پیشرفت و رشد حرفه‌ای و معلمان تازه کار است. هدف پژوهش حاضر شناسایی مؤلفه‌های نظارت حمایتی و روابط انسانی حاکم بر نظارت حمایتی و روابط انسانی حاکم بر نظارت حمایتی و رهبری آموزشی می‌باشد.

کلید واژه :

نظارت حمایتی ۱، مؤلفه‌های نظارت حمایتی ۲، رهبری آموزشی ۳، معلمان تازه‌کار ۴

مقدمه

جهان در هزاره‌ی سوم شاهد تحولات و تغییراتی شگرف است که بسیاری از معادلات همیشگی را که دارای پاسخ محکم بوده‌اند زیر سؤال برده و نگاهی دوباره را به آنها ضروری کرده است.

مفاهیم جهانی شدن و آثار آن نیز انتظاراتی جدید را در عرصه‌ی تعلیم و تربیت به وجود آورده است. داستان‌های کهن دیگر جوابگوی نیازها و سئوالات امروز نیست. ما در پی آنیم که پاسخگوی مسائل و نیازهای امروز باشیم (رحمان سرشت، ۱۳۷۷).

به نظر متخصصان نظارت و راهنمایی آموزشی، تمام روش‌های نظارت و راهنمایی، روش‌های کمکی در اصطلاح فرایند آموزش تلقی می‌شوند و هر روشی که به رشد معلم منجر شود، به تحقق هدف اصلی و غایی نظارت که رشد و پرورش همه جانبه دانش آموزان است کمک می‌کند (نیکنامی، ۱۳۸۷).

۱. Supportive supervision

۲. Components of supportive supervision

۳. Leadership Training

۴. Novice teachers

آن است که موفق‌ترین مدارس، مدارس هستند که جو مثبت دارند و شدیداً تحت پشتیبانی نظارت حمایتی و رهبری اثربخش هستند.

نظارت و رهبری آموزشی مهم‌ترین کارکرد مدرسه است و بدون یک برنامه‌ی قوی نظارتی و رهبری آموزشی، هیچ مدرسه یا آموزشگاهی نمی‌تواند عالی باشد (آندرسون و همکاران ۱۹۹۰).

یافته‌های پژوهشی با عنوان مطالعه‌ی عملکرد نظارت و رهبری آموزشی نشان داده است که نظارت و رهبری آموزشی حمایتی صرفاً نگرشی ساده نیست بلکه در برگزیده همه فعالیت‌های درسی است. در بهترین مدارس عناصر نظارت آموزشی همچون مشاهدات از کلاس‌های درس، ارزشیابی‌ها و توسعه حرفه‌ای کارکنان جدای از هم نیستند بلکه یک کل منسجم و با هم در تعامل هستند.

نظارت آموزشی مسئولیت مشترک گروهی و اقتضایی و مبتنی بر نیازهای مدرسه است. نظارت اثربخش آموزشی به طوری جدی مشکلات را بررسی و بیشتر به جزئیات توجه می‌کند و همواره منافع مشتریان اصلی خود یعنی دانش‌آموزان را در نظر می‌گیرد (قورچیان و خدیوی، شماره ۶۸).

بیان مسئله

به اعتقاد روان‌شناسان ابتدا باید نیازهای اولیه‌ی معلم، مثل هر موجود اجتماعی دیگر، برطرف گردد. البته با اینکه این نیازها، جزء پایین‌ترین نیازهای بشری است، زیر بنای نیازهای بعدی محسوب می‌شود. در مرحله دوم معلم نیاز دارد تا در مقابل خطرها و تهدیدات مورد حمایت قرار گیرد، از ترس، فشار روانی، اضطراب و هرج و مرج مصون و

ایمن باشد و به امنیت و ثبات شغلی دست یابد (نیکنامی، ۱۳۸۷).

برای رسیدن به نتایج مطلوب و پرورش تواندیشی و نوآوری به نوعی از نظارت نیاز داریم که معلمان از آن بیمناک نباشند، نسبت به آن احساس تعلق، غرور، مباهات، رشد، پرورش و خلاقیت داشته باشند. نظارتی که سبب شود با وجود آن خود را با اشتیاق و علاقه در خدمت دانش‌آموزان و مدرسه قرار دهند. فضایی ایجاد شود که معلمان در آن احساس راحتی، لذت، فخر و مباهات کنند. با این توصیف، پژوهش‌ها در صدد ارائه مدلی هستند که نظام آموزشی را به هدف رسانده و بتواند پاسخگوی همه مسائل و مشکلات جاری و نظام آموزشی باشد (قورچیان و خدیوی، شماره ۶۸).

انواع گوناگونی از مدل‌های نظارتی

انواع گوناگونی از مدل‌های نظارتی که می‌تواند مبنای نظری پژوهش را تشکیل دهد شامل:

۱- مدل نظارتی سینرژیک

نظارت سینرژیک با الهام از نظارت کلینیکی طراحی شده است. ناظر و نظارت شونده به افرادی گفته می‌شود که می‌خواهند یاد بگیرند و کار خود را بهبود بخشند. به شرط آن که این یادگیری برای هر دو رضایت‌بخش باشد. این نظارت بر اساس احترام متقابل و همکاری نزدیک میان ناظر و معلم انجام می‌گیرد (قورچیان و خدیوی، شماره ۸۶).

۲- مدل خود نظارتی

رویه‌ای است که در آن معلمان خود به سمت و سوی نگرش‌های حرفه‌ای، خود انتخابی یا رفتار حرکت می‌کنند و به خود

تعیین کنندگی نتایج می‌رسند. مدل خود نظارتی دارای مؤلفه‌های خود مدیریتی، خود کنترلی، انگیزش، تشخیص مشکل هدف‌گذاری، مداخله، خود پیمانی، خود توافقی، خود مشورتی، خود تنظیمی، خود مشاهده‌گری، خود قضاوتی و خود پاسخگویی است.

۳- مدل نظارت اثربخش

در این مدل ناظران از سطح مهارتی فنی بسیار بالایی برخوردارند و همیشه مهارت‌های خود را نشان می‌دهند. این مهارت‌ها شامل مهارت در مداخلات مستقیم غیر مستقیم، سنجش، ارزشیابی و پژوهش در برنامه‌هاست. نظارت اثربخش یک مدل التقاطی و انتخابی است که نیازهای وضعیتی و اقتضایی را در برمی‌گیرد و به موضوعات حرفه‌ای عملی و مدیریتی تأکید دارد. در حد بسیار بالایی به صورت سیستمی عمل می‌شود و جهت‌گیری آن از نوع حل مسئله است (قورچیان و خدیوی، شماره ۶۸).

۴- مدل تصعیدی نظارت آموزشی

در این مدل ناظران در سه سطح زیر قرار می‌گیرند:
الف: سطح دانش آموزی و در برگزیده‌ی مدل‌های نظارت کلینیکی دانش‌آموز محور و ادراکی است.
ب: سطح تجربی است و در برگزیده‌ی مدل‌های نظارت محتوایی و توسعه‌ی است.
ج: سطح حرفه‌ای نظارت است که ناظران در این سطح از مدل نظارت تفکیکی استفاده می‌کنند.

نظارت حمایتی

نظارتی که سبب می‌شود معلمان خود را با اشتیاق و علاقه در خدمت دانش‌آموزان و

مؤلفه‌های قبلی را مورد محاسبه و ارزشیابی قرار می‌دهد و راهی به سوی هدف‌های نو را برای سال آینده می‌گشاید هدف از ارزشیابی پایان سال در برنامه نظارت‌حمایتی، ارائه چکیده هدفمند، کامل، جامع و قابل فهم از عملکرد حرفه‌ای معلم در کل سال تحصیلی است. ارزشیابی پایان سال فرآیندی تراکمی، همکاری، تحلیل شکل‌دهی مجدد و دسته‌بندی و ارزش‌گذاری است.

محیط حمایتی

محیط ایده‌آل یک محیط حمایتی است. جایی که معلمان در آن احساس آرامش کنند و به دنبال کمک و تخصص ناظر باشند. محیطی که معلمان در آن برای انجام دادن خطر پذیری در کلاس درس آزاد باشند و تمایل داشته باشند که هم در موفقیت و هم در شکست خودشان ناظران را سهیم کنند (قورچیان و خدیوی، شماره ۶۸).

راهنمایان آموزشی در نقش ناظر

حمایتی

راهنمایان آموزشی از نظر سازمانی معلمان برجسته و با تجربه‌ای هستند که به همکاران خود کمک می‌کنند و آنان را از هنجارها و بایدهای کار تدریس و یادگیری مطلع می‌سازند ولی هیچ‌گاه نمی‌توانند نظرها و عقاید خود را به آنان تحمیل کنند، آنان را تأدیب یا تهدید نمایند، یا به آنان امر و نهی کنند، بلکه به عکس، بنا به اختیارات غیررسمی خود که از تخصص‌ها و مهارت‌هایشان ناشی می‌شود از معلمان حمایت می‌کنند.

راهنمایان آموزشی در مدرسه بیشتر به اختیارات غیر رسمی خود متکی هستند، زیرا دارای ویژگی‌های مدیران صف نیستند.

تقریباً همه صاحب‌نظران نظارت و راهنمایی معتقدند راهنمایان آموزشی در

یک طرح درس خوب تکوینی و ساختاری، نقشه کلی کار است برای آنچه در کلاس اتفاق خواهد افتاد یا چارچوب ساختارهای حمایتی و نتایجی را فراهم می‌سازد که معلمان از آنها پیروی می‌کنند و دروس را براساس آن توسعه و گسترش می‌دهند.

۳- مشاهده: سومین مؤلفه برنامه نظارت حمایتی است. فرآیند مشاهده در حکم مبانی برای بهبود برنامه‌های توسعه‌ای کارکنان عمل می‌کند. استفاده از مشاهده این امکان را فراهم می‌سازد که برنامه درسی را مشخص و نقاط قوت و ضعف عملیات اثربخش آموزشی را شفاف کنید.

فرآیند مشاهده به عنوان ابزار اصلاحات و بهسازی آموزشی مورد استفاده قرار می‌گیرد. مشاهدات همکارانه و حمایتی، در مقام ناظر و معلم، عمدتاً از طریق ایجاد سطحی از اعتماد بالا در معلمان و تشویق آنها به خود تحلیلی و بازاندیشی ایجاد می‌شود.

۴- توسعه حرفه‌ای: موضوعی تک بعدی و ناگهانی نیست و حتی آن را پاداشی برای ارائه خدمات بهتر نمی‌دانند. بلکه نوعی چاره‌اندیشی بهتر برای معلمانی است که به طور مداوم به پیشرفت‌های آموزشی و عملکرد مطلوب می‌اندیشند.

۵- تعهد حرفه‌ای: تعهد حرفه‌ای وسیع، تعهد به ارزش‌ها، فرهنگ و فلسفه آموزش و پرورش است و شامل رفتارهای قابل مشاهده از سوی معلمانی هستند که به مدرسه تعهد دارند.

تعهد حرفه‌ای وسیع فراتر از حرفه‌ای بودن در درون و بیرون و ماورای زمان و مکان عمل کردن و خدمت به دانش‌آموزان است.

۶- ارزشیابی پایان سال: ارزشیابی

پایان سال جمع‌بندی نهایی است که همه‌ی

مدرسه قرار دهند. این نظارت نظارت حمایتی نامیده می‌شود. نظارت جایی حمایتی است که موفقیت آموزشی در سطح بالایی است و جایی هدایتی است که موفقیت آموزشی در سطح پایین است.

در واقع نظارت حمایتی را هدف مشترک یعنی فلسفه کودک محوری تقویت می‌کند. در کل نظارت و رهبری آموزشی حمایتی صرفاً نگرشی ساده نیست بلکه در برگزیده همه فعالیت‌های برنامه درسی است (قورچیان و خدیوی، شماره ۸۶). بنابراین نظارت حمایتی، فرایند راهنمایی، سالم‌سازی، توانمندسازی، متعددسازی، کمک‌رسانی و تشویق معلمان به منظور عملکرد بهتر و اجرای شایسته تر است و هدف اصلی آن ایجاد روحیه و رضایت شغلی است.

نظارت حمایتی برنامه‌ی جامع، سازمان‌یافته و ابزارهای برجسته آموزشی را برای رهبری کارکنان فراهم می‌سازد. نظارت حمایتی در واقع رهبری آموزشی است که آسان‌ساز، تسهیل‌گر و پرورش‌دهنده‌ی روابط میان کارکنان و کسانی است که اهداف مدرسه را پیگیری می‌کنند. نظارت حمایتی دارای شش مؤلف است (قورچیان و خدیوی، شماره ۸۶).

۱- تعیین اهداف: نخستین گام جدی در برنامه‌ی نظارت حمایتی است که در آغاز سال تحصیلی تعیین و در پایان سال ارزشیابی می‌شود (دراکر، ۱۹۹۳).

برای ناظر و رهبر آموزشی مطلوب این است که هر سال اهداف با همکاری معلمان طراحی شوند. آن هم باید به صورت فرایندی همکارانه و مشارکتی صورت پذیرد.

۲- طرح درس: دومین گام و جزء لاینفک برنامه نظارت حمایتی و فرایند مداومی است که در طول سال اتفاق می‌افتد.

صورتی که بتوانند از اختیار غیر رسمی به بهترین وجه استفاده کنند در کارشان موفق خواهند شد (نیکنامی، ۱۳۸۷).

رهبران آموزشی به همان ترتیبی که معلمان باید متوجه تفاوت‌های فردی موجود در شاگردان را در نظر آورند، باید متوجه تفاوت‌های فردی معلمان باشند (بهرنگی، ۱۳۸۵).

ناظر حمایتی و رهبری آموزشی

وظیفه اصلی راهنمایان آموزشی همکاری حرفه‌ای با معلمان و ارائه رهنمودها و راهبردهایی است که به معلمان کمک می‌کند کارشان را بهتر انجام دهند.

راهنمایان آموزشی، در این نقش به راهنمایی و هدایت معلمان مبادرت می‌ورزند، به اتفاق آنان تصمیم‌گیری می‌نمایند، سعی می‌کنند وسایل و تجهیزات مورد نیاز معلمان را تهیه کنند، خط‌مشی‌های تعیین شده را به اجرا در می‌آورند، ارتباطات معینی را برقرار می‌کنند و سرانجام بر معلم و فرایند کار و فعالیت او تأثیر می‌گذارند. این تأثیرگذاری بیشتر جنبه شخصی دارد تا رسمی.

هر قدر میزان این تأثیرگذاری از طریق رهبری غیررسمی بیشتر باشد، احتمال پذیرش رهنمودهای راهنمایان آموزشی از طرف معلمان درباره انجام دادن وظایفشان افزایش خواهد یافت.

توانایی راهنمایان آموزشی در برانگیختن معلمان که کارشان را به بهترین وجه انجام دهند به مهارت‌های رهبری راهنمایان آموزشی مربوط می‌شود و ویژگی مهمی برای آنها به شمار می‌رود.

راهنمایان آموزشی‌ای که بر این امر واقف هستند منت‌های کوشش خود را به عمل می‌آورند تا از طریق روش‌های رهبری اثربخش معلمان را ترغیب کنند حداکثر

تلاش خود را بکار گیرند (نیکنامی، ۷۸۳۱).

سیستم حمایتی معلمان تازه کار

هنگامی که معلمان از تربیت معلم فارغ‌التحصیل می‌شوند و اولین منصب خود را به دست می‌آورند، آنان مسیر شغلی را در راستای حرفه‌ای‌تر شدن در پیش می‌گیرند. معلمان تازه‌کار از منظر نظارت و ارزشیابی دومین گروه بعد از معلمان پیش از خدمت هستند. بسیاری از مناطق آموزشی، برنامه‌های آشنا سازی (توجهی) رسمی برای تأمین نیازهای این گروه از معلمین را طراحی کرده‌اند. برنامه‌های خوب طراحی شده زمینه‌ی انتقال مثبت از مرحله‌ی آمادگی به مرحله پیشرفت شغلی بلند مدت‌تری را توسط یک همکار با تجربه به عنوان معلم راهنما فراهم می‌کند. نظارت آموزشی معلمان بی‌تجربه توسط معلمان با تجربه نه تنها به حفظ نگهداشت معلمین جدید با ایجاد یک سیستم حمایتی کمک می‌کند، بلکه می‌تواند به آن‌ها اطمینان دهد که کارگزاران مشتاق و شایسته‌ای خواهند شد که می‌توانند استعدادهاى خود را تشخیص و شکوفا کنند.

در خلال دوره توجهی، معلمین تازه‌کار برنامه‌های رشد حرفه‌ای و حمایت‌های لازم برای کسب موفقیت دریافت می‌کنند. راهنمایی معلم را به عنوان فعالیت تخصصی در زمینه‌ی تدریس که یک معلم با تجربه معلمان تازه‌کار را حمایت و راهنمایی می‌کند و آن‌ها را به چالش می‌کشد تعریف می‌کنند (عبدالهی، ۸۸۳۱).

سیستم حمایتی به توجیه کارکنان جدید و آشنا کردن آنان با محیط آموزشی، فراهم آوردن اطلاعات ضروری برای معلمان جدید، ایجاد فرصت‌های مناسب برای توجیه

آنان، کمک به معلمان تا در ابتدای کار حرفه‌ای خود در مسیر صحیح گام بردارند و با حداقل مشکل به توفیق در کارشان نایل شوند، تقلیل مسائل و مشکلاتی که معلمان در ابتدای کارشان با آن مواجهند، آشنا کردن آنان با محیط فیزیکی مدرسه، تجهیزات و تسهیلات موجود، مراکز یادگیری و کتابخانه‌ها، شوراهای آموزشی، خدمات ویژه مدرسه و نیز آشنا کردن آنان با معلمان و کارکنان دیگر به این وظیفه راهنمای آموزشی مربوط می‌شود (نیکنامی، ۷۸۳۱).

بحث نتیجه‌گیری

در این مقاله با مطالعه مباحث نظارتی و توجه به نظارت حمایتی، به شناسایی مؤلفه‌های این نوع نظارت پرداخته شد. تأکید بر روابط انسانی مثبت و رهبری آموزشی و شناخت آنها از نتایج این پژوهش می‌باشد.

منابع

- ۱- جیمز نولان، لیتدای. هورور. (۸۸۳۱). نظارت آموزشی و ارزشیابی عملکرد معلم نظریه و عمل (بیژن عبدالهی، مترجم). تهران: انتشارات آثار معاصر.
- ۲- کیت. ا. اچسون، مردیت دامین گال. (۵۸۳۱). نظارت و راهنمایی تعلیماتی کاربرد فنون کلینیکی در نظارت، راهنمایی، کارورزی و آموزشهای پیش و ضمن خدمت معلم. (محمد رضا بهرنگی، مترجم). تهران: نشر کمال تربیت.
- ۳- ترجمه: محمدرضا بهرنگی (۵۸۳۱). تهران: نشر کمال تربیت.
- ۴- نیکنامی، مصطفی (۷۸۳۱). نظارت و راهنمایی آموزشی. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت).
- ۵- رحمان سرشت، حسین (۷۷۳۱). تئوریهای سازمان و مدیریت از نوین‌گرایی تا پسانوین‌گرایی، جلد اول. تهران: مؤسسه فرهنگی انتشاراتی فن و هنر.
- ۶- قورچیان، نادر قلی و خدیوی، اسدا... نظارت حمایتی، نظارت کلاسهای درس هزاره سوم. فصلنامه تعلیم و تربیت، شماره ۸۶. (www.sid.ir)

سازگرمی



تفاوت های پول و دانش

باز هم علم بهتر است یا ثروت؟

هر چقدر بیشتر پول در می آوری احساس ثروتمند تر بودن بیشتری می کنی، اما هر چقدر بیشتر علم به دست می آوری احساس بی سوادی بیشتری می کنی و می فهمی چه چیزهایی در دنیا وجود دارد که تو نمی دانی! برای محافظت از ثروت باید تمام تلاش خودت را بکنی، اما علم گنجینه ای است که هرگز قابل ربودن نیست امکان از بین رفتن ثروت در معاملات گوناگون وجود دارد، اما چنین خطری هیچ گاه علم را تهدید نمی کند! با ثروت بیشتر می توانی به طبقات اجتماعی بالاتر صعود کنی، اما با علم بیشتر موفق خواهی شد طبقات اجتماعی را خودت تعیین کنی و مردم را بالا و پایین ببری!

صاحب ثروت مجبور است از آن مراقبت کند، اما این علم است که همیشه از صاحبش نگهداری می کند! بعید است که دوستان ثروتمند بتوانند سودی به فرد پولدار برسانند، اما نشست و برخاست فرد عالم با

دوستانش حتما به افزایش علم او منجر خواهد شد! اگر در استفاده از ثروت زیاده روی کنی "ولخرج" لقب می گیری، اما اگر در استفاده از علم و دانش زیاده روی کنی "اندیشمند" و "باسواد" خطاب خواهی شد! مردم به جیب های ثروتمندان خیره می شوند، اما به چشم های عالمان نگاه می کنند! ثروت در گذر زمان دچار کاهش ارزش می شود، اما علم دچار ارزشمندی بیشتر خواهد شد! با این همه صاحبان سوپر مارکت ها ترجیح می دهند با ثروتمندان روبه رو شوند تا عالم ها می فهمید که؟



Available online at www.sciencedirect.com

Procedia Social and Behavioral Sciences ۲ (۲۰۱۰) ۳۹۰۴-۳۹۰۸

Strategic planning in Iranian educational organizations

Hamid Tohidi, Aida Jafari, Aslan Azimi Afshar

Received November ۱, ۲۰۰۹; revised December ۹, ۲۰۰۹; accepted January ۱۸, ۲۰۱۰

برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های آموزشی ایران



ترجمه: سمانه رشتیر
دانشجوی کارشناسی ارشد
مدیریت آموزشی

۱-مقدمه

در اواخر ۱۹۸۰، مقاله‌های بسیاری در مجلات مدیریت در آمریکا و اروپا در مورد ناکارآمدی ابزارهای اندازه‌گیری عملکرد مختلف در شرکت‌ها منتشر گردید (۱). در سال ۱۹۸۷، تحقیقاتی توسط (NAA)^۱ و (CAM-I)^۲ در آمریکا انجام گرفت. نشان داده شده است که ۶۰ درصد از ۲۶۰ مدیر حسابداری و ۶۴ مدیر اجرایی در شرکت‌های آمریکایی در عملکرد ابزاری‌شان ناموفق بوده‌اند.

کارت امتیاز متعادل (BSC) یکی از ابزارهای اندازه‌گیری است که بررسی‌های

چکیده

کارت‌های امتیاز متعادل (BSC) یکی از ابزارهای اندازه‌گیری عملکرد است که آمارهای سازمانی را تعیین می‌کند. این سیستم اخیراً در برنامه‌ریزی‌های استراتژیک نسبت به بررسی‌های عملکردی بسیار استفاده می‌شده است. بدلیل وجود طولانی مدت سیستم‌های هدفمند مدیریتی سنتی در سیستم آموزشی ایران، به ندرت از ابزارهای بررسی‌کننده عملکرد استفاده می‌شود. نویسنده نشان می‌دهد که چگونه یک نقشه استراتژی برای سازمان آموزشی برنامه‌ریزی می‌شود و چگونه داده‌های لازم با مصاحبه‌کننده جمع‌آوری می‌شود که استراتژی‌هایی را برای سازمان‌هایش با استفاده از ابزار BSC برنامه‌ریزی کرده است.

کلید واژه‌ها: کارت امتیاز متعادل، اندازه‌گیری عملکرد، برنامه‌ریزی استراتژیک، سیستم‌های آموزشی، نقشه استراتژی

۱. National Association of accountant

۲. Computer aided manufacturing-international

مؤثر بسیار در سازمان‌های آموزشی ایران معروف است.

گام‌هایی برای ساخت نقشه استراتژی با استفاده BSC وجود دارد: در ابتدا سازمان باید الگوی استراتژی خود را کشف کند و آن را آنالیز کند تا ۲۰ درصد از بالاترین مواردی که در دست‌یابی به ۸۰ درصد اهداف است را در دیدگاه خود قرار دهد. دوماً، برای هر الگو موارد مرتبط و عملکردها باید تعیین شوند. در آخر برهان علت و معلول بین این دو باید در نقشه استراتژی بیان شود. بیان این مورد خالی از لطف نیست که برای هر مورد، شاخص‌های کندی و پیشرفت به همراه اهدافشان و منابع اقتصادی مورد نیاز باید در قالب‌های برنامه‌ریزی عملکردی تعیین شود که در حوصله این مقاله نمی‌باشد.

۳- الگوهای استراتژیک

سازمان‌های آموزشی می‌توانند الگوهای استراتژیک‌شان را توسط آنالیز هفت منطقه نشان داده شده در شکل ۱ بشناسند.

سودمند بودن (بیشتر بصورت خصوصی) و یا سازمان غیرسودمند بودن در استفاده از این مدل متفاوت است. در سازمان‌های غیر سودده، الگوی استراتژی توسط آنالیز سهام‌دار شروع می‌شود

موفق در بکارگیری استراتژی‌ها، توانایی BSC را در حل مشکلات بالا ثابت می‌کند و این مورد بخشی از روش برنامه‌ریزی استراتژیک به همراه ابزار بررسی عملکرد است. برای آن که سازمانی بطور مؤثر فعالیت کند، باید فعالیت‌های زیادی را تعیین و مدیریت کند (۸). بالاترین نقطه عطف BSC توانایی در نشان دادن رابطه بین علت و معلول بین استراتژی‌ها و فرآیند از طریق چهار دیدگاه است: دیدگاه اقتصادی، دیدگاه مشتری، دیدگاه فرآیند تجاری داخلی، دیدگاه رشد و یادگیری.

بر اساس این دلایل، برای دستیابی به مزایای مالی، سازمان باید نیاز مشتریانش را بداند و آن‌ها را در اولویت قرار دهد. برای انجام این کار، سازمان‌های آموزشی باید با فرآیند هدفمند خود را سازگار کنند و این در زمانی است که سیستم کیفیت مدیریتی را اجرا کنند و آن را توسعه دهند (۴). و برای این کار، باید دانش فردی را افزایش دهند.

نتایج این آزمایش روی سازمان‌های آموزشی ایران نشان می‌دهد که به ندرت آن‌ها از هرگونه استراتژی خاص مدل برنامه‌ریزی استفاده می‌کنند. و آن‌هایی که از این مشکلات رنج می‌برند مشابه موارد بالا هستند. در نتیجه، با در نظر گرفتن توانایی‌هایشان، BSC در مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژی

انعطاف‌پذیری سازمان را تعیین می‌کند. این سیستم اخیراً در برنامه‌ریزی‌های استراتژیک نسبت به بررسی‌های عملکردی بیشتر بکار می‌رود. بدلیل غالبیت طولانی مدت دیدگاه‌های مدیریتی سنتی در سیستم آموزش ایران، به ندرت از ابزار تعیین کننده متعادل استفاده می‌شود. بیشتر آنها فقط از بیان‌های مالی استفاده می‌کنند. این سیستم غیرمتعادل سازمان را وادار می‌کند تا به آمارهای بیان شده توجهی نکند (۵).

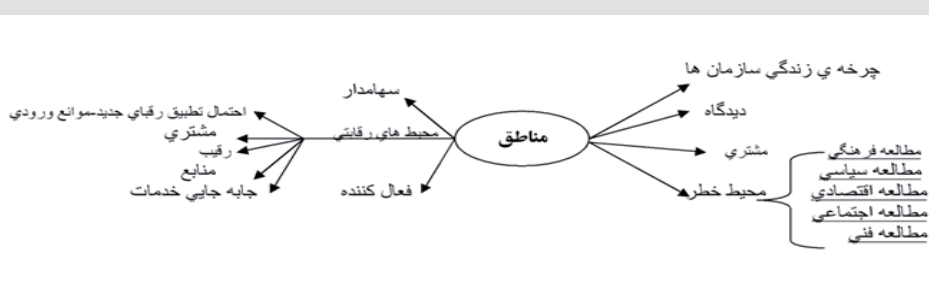
بعد از ارائه توصیفات عمومی در مورد BSC، این مقاله کاربرد این مدل را برای ساخت نقشه استراتژی نشان می‌دهد و سپس مزایای BSC را در برابر روش‌های برنامه‌ریزی آماری دیگر نشان می‌دهد.

۲- وضعیت عمومی

عموماً اساس ایجاد همه روش‌های برنامه‌ریزی استراتژیک محیط رقابتی است و برنامه‌ریزی استراتژیک برای رسیدن به اهداف و دیدگاه‌ها است و این در حالی است که سازمان با رقبای خود رقابت می‌کند.

تحقیقاتی که توسط کاپلن^۳ و نورتون^۴ انجام شده است نشان می‌دهد که اجرا و بکاربردن استراتژی‌ها مهم‌تر از روش‌های برنامه‌ریزی‌شان است. مهم‌ترین خطر برای کاربرد استراتژی‌ها شامل موارد زیر است:

ارتباط نادرست استراتژی‌ها در سطح‌های سازمانی پایین‌تر، نبود هماهنگی استراتژی‌ها با مردم، نبود تعهد مدیریتی، نبود منابع تعریف شده کافی (۱). تجارب سازمان‌های



۳. Robert S.kaplan

۴. David P. Norton

درحالی که در سازمان‌های خصوصی، فاز شروع کننده محیط رقابتی از آنالیز است. **نکته:** بعضی از مناطق ممکن است نیازمند توجه در بعضی از سازمان باشند که این بدلیل خود فعالیت تجاری است. هر منطقه در شکل ۱ نشان داده شده است که باید مورد آنالیز قرار گیرد:

۳،۱: محیط‌های رقابتی:

در این بخش مسائلی که وضعیت رقابتی برای سازمان ایجاد می‌کند مورد آنالیز قرار می‌گیرد:

رقیب: در این ناحیه، سازمان باید رقبای خود و موقعیت‌ها و رویارویی با آن‌ها را آنالیز کند.

منابع: سازمان‌هایی که از منابع اشتراکی استفاده می‌کنند ممکن است در این رقابت باشند.

مشتری: مشتری که همه خدمات آموزشی سازمان را می‌خرد، بسیار مهم است. در این حالت، نیازهای مشتری و رضایت‌مندی‌اش الگوی استراتژیکی برای سازمان است و این بدان دلیل است که هر مشتری به نجات سازمان کمک می‌کند، خطر سازمان در این وضعیت بسیار بالا است.

احتمال تطبیق رقبای جدید (موانع ورودی):

ورود به هر تجارتی دارای مراحل خود و مشکلات خود است. بدلیل مشکلات برای ورود به تجارت‌های آموزشی در هر زمینه‌ای (تحصیلات عالی، راهنمایی، آموزشی و غیره)، احتمال ایجاد رقبای جدید ممکن است این موارد را تغییر دهد. توجه به سرعت رشد رقبا بسیار مهم است. به بیان دیگر، ورود به تجارت‌های آموزشی آسان است اما رقیب قوی بودن و این که بتوانیم به نتایج موفقیت‌آمیزی دست پیدا

کنیم ممکن است زمان بسیاری بگیرد. **جابجایی خدمات:** مشتریان ممکن است فرصت‌های مختلفی برای رسیدن به نیازهایشان داشته باشند. این مسئله می‌تواند فرصت‌های رقابتی را ایجاد کند.

۲،۳ دیدگاه:

سازمان آموزشی باید تعریف شود و دیدگاه آن توسعه یابد. الگوهای استراتژی ممکن است توسط این دیدگاه تحت تأثیر قرار گیرد.

۳،۳ فعال کننده:

سازمان آموزشی باید نقاط قوت و ضعف را تشخیص دهد. این موارد تحت کنترل سازمان است (۷). برای مثال فضاهای آموزشی مناسب، معلم‌های فعال و روش‌ها و نقاط قوت اقتصادی ممکن است نقاط قوت سازمان باشد (۳). سازمان باید این موارد را کشف کند و مزایای رقابتی را بین الگوهای مؤثر توسعه دهد.

۴،۳ محیط (خطرات):

لازم است تا سازمان‌های آموزشی فرصت‌ها و تهدیدات را بشناسند. بر خلاف نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات تحت کنترل سازمان نیست (۶). فرصت‌ها و تهدیدات در پنج زمینه مطالعه می‌شوند:

مطالعه اقتصادی:

سازمان آموزشی توسط فرصت‌های اقتصادی جامعه و کشور متأثر می‌شود. (مثلاً متوسط درآمد خانواده که نقش مهمی در اقتصاد ایران بازی می‌کند، و یا نرخ تورم و غیره) (۶).

مطالعه سیاسی:

موقعیت‌های حیاتی سیاسی (همچون وزیر آموزش و پرورش) برای استراتژی‌های

سازمانی

مطالعه اجتماعی:

رشد جمعیت و تغییرات اجتماعی دیگر ممکن است برای استراتژی‌های سازمانی مهم باشد.

مطالعه فرهنگی:

فاکتورهای فرهنگی هم‌چون مذهب، تفاوت‌های فرهنگی و غیره مهم هستند.

مطالعه فنی:

فناوری آموزشی و روش‌های آن و توسعه اطلاعات فنی ممکن است روی سازمان آموزشی تأثیر بگذارد.

۳،۵ مشتری:

جذب دانش‌آموزان با استعداد برای سازمان مهم است و محیط رقابتی را ایجاد می‌کند. اشتراک بازار برای سازمان آموزشی ممکن است میزان توانایی دانش‌آموز را تعریف کند.

همچنین نیازهای مشتری تعیین می‌شود و با اهداف رضایت‌مندی و ارتقاء مشتری توسط سازمان همخوانی دارد (۸).

۳،۶ سهام دار:

سهام‌داران سازمان آموزشی ممکن است در شرایط مختلف متفاوت باشند. جامعه، مؤسس، وزیر آموزش و پرورش ممکن است سهام‌داران سازمان آموزشی باشند.

سازمان آموزشی باید برای اینکه نیازهای هر سهام‌داری را تأمین کند، تعادل را برقرار سازد.

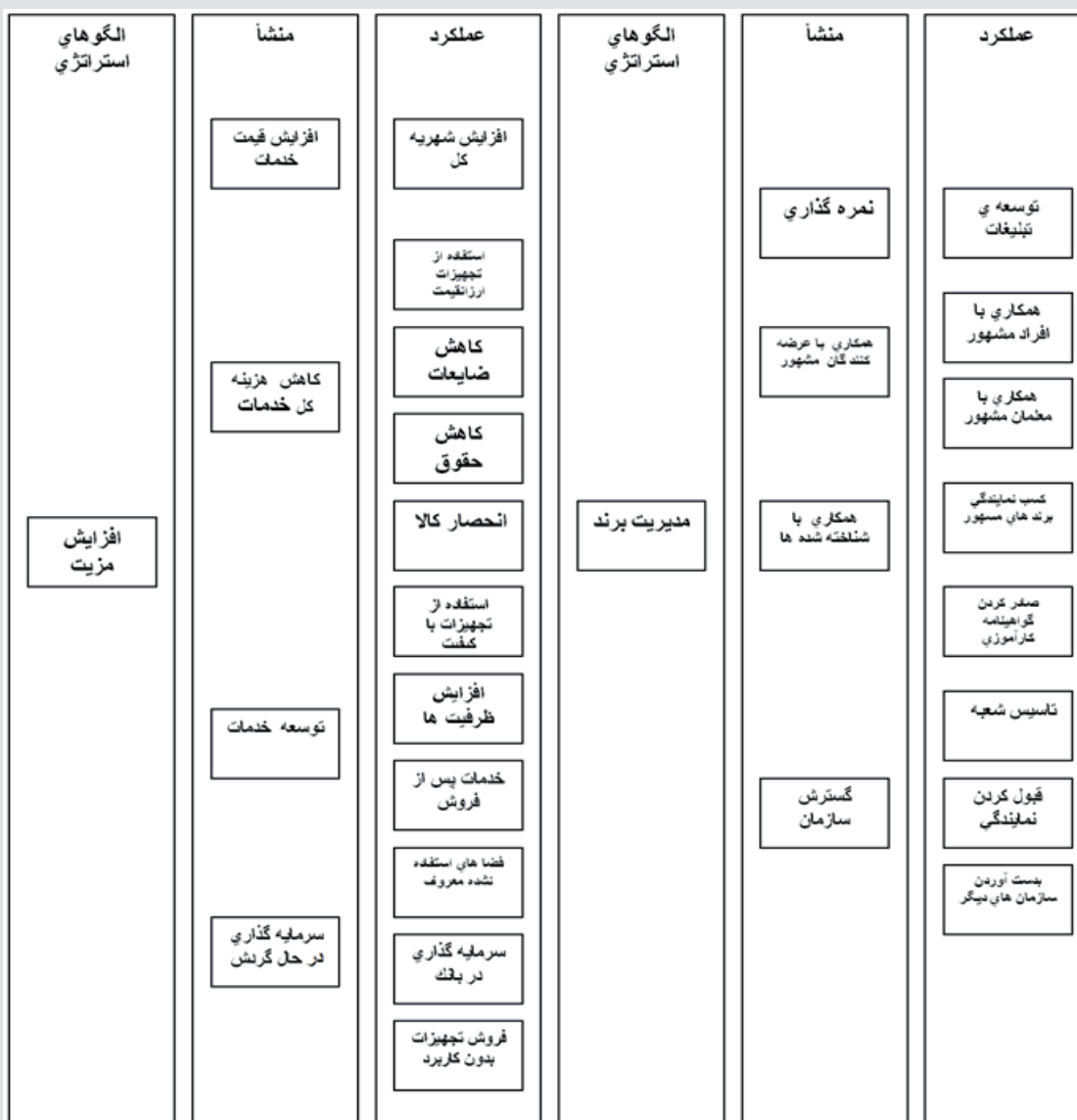
رفتار با سازمان‌های آموزشی ممکن است بسته به موقعیت چرخه زندگی تغییر یابد.

۴- منشأ استراتژی و عملکردها

نتایج گرفته‌شده از مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژی در حداقل ۲۰ مرکز آموزشی نشان می‌دهد که بیشتر آن‌ها از این الگوهای استراتژی در بین الگوهای دیگر بر طبق قوانین^۵ استفاده می‌کنند: افزایش مزیت‌ها، مدیریت برند^۶. و ۳ در درخت استراتژی نشان داده شده است. این حالت با توجه به بحث‌های انجام شده و نتایج بدست آمده، توسط مدیران در سازمان برگرفته شده است (۷).

۶ . brand

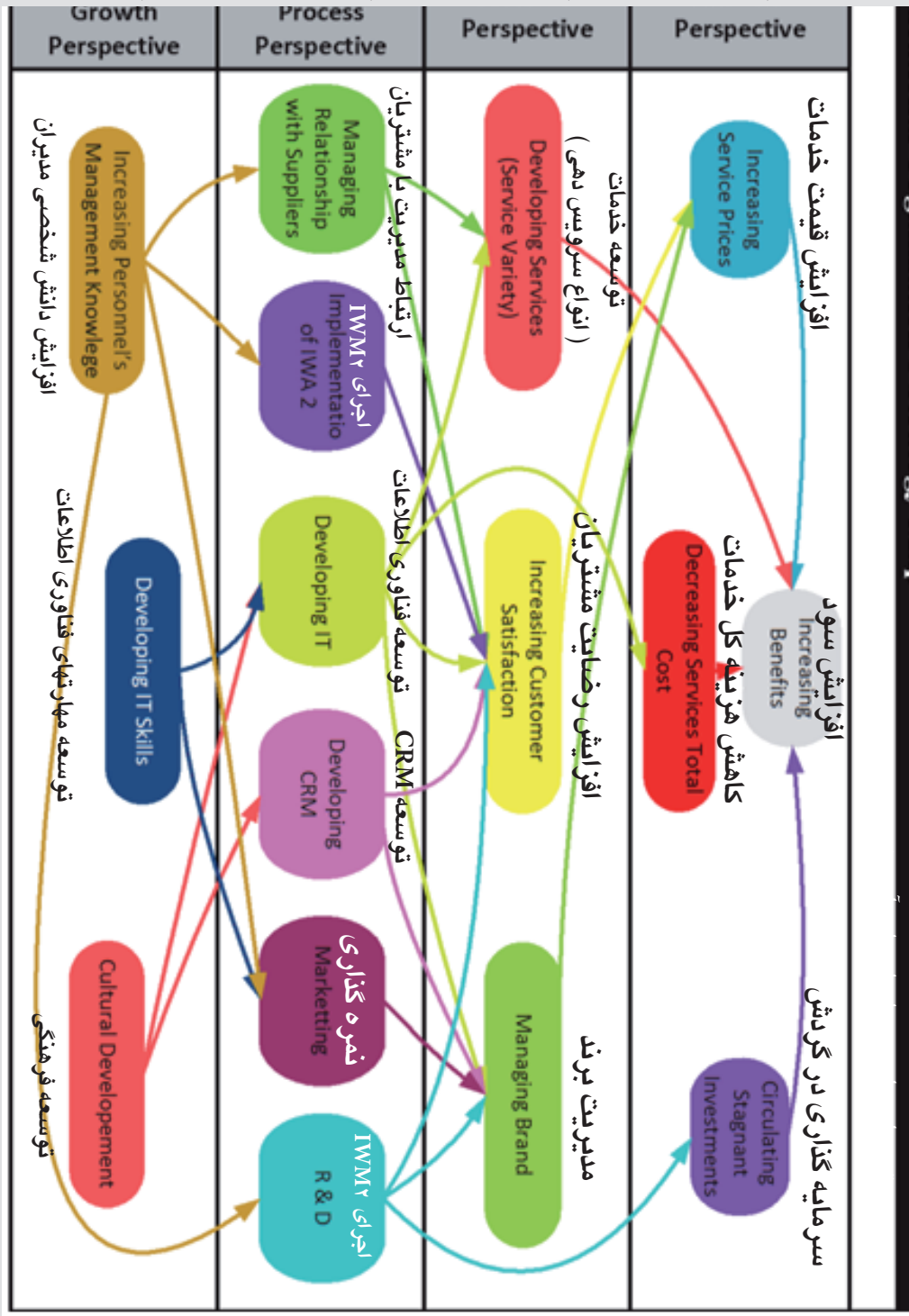
۵. Pareto



شکل شماره ۳

شکل شماره ۲

چشم انداز مالی چشم انداز مشتری چشم انداز فرایند تجارت درونی چشم انداز رشد و یادگیری



شکل شماره ۴

۹۰۰۱:۲۰۰۰ in education", International Organization for Standardization (ISO), pp. ۱۰

[۵] Kardan, F. Experiences in ISO ۹۰۰۱ Implementation, ۱, ۳۰-۶۰.

[۶] Kaplan, R. S. & Norton, D. P. Alignment. Translated by: Babak Zendedel, ۱, ۲۶۷-۲۹۲.

[۷] David, F. R. (۱۹۹۹). Strategic Management. Translated by: A.Parsayan (Ph.D.) & S.M.A'arabi (Ph.D.); Vol. ۱۲, ۱۰۱-۱۱۲; ۲۱۱-۲۵۰.

[۸] ISO ۹۰۰۱ (۲۰۰۸). Quality Management System Standard. International Organization for Standardization (ISO), ۴-۵

[۹] Kaplan, R. S. & Norton, D. P. The Balanced Scorecard. Translated by: Ramin malmasi & Jamileh Sheikhi; Vol. ۱, ۶۱-۱۱۹.

مدل پیشنهادی محرکی برای تحقیقاتی روی این موضوع است. تأثیر دیدگاه را با استفاده از استانداردهای بین‌المللی همچون IWA^۲ در مورد برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان آموزشی بکار ببرید. کاربرد ابزار برنامه‌ریزی استفاده شده در این مدل استراتژیک در برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان آموزشی است.

۵- نقشه استراتژیکی

استراتژی بیان می‌کند که چگونه یک سازمان مزایای ثابتی برای سهامداران خود مهیا می‌کند (۲). با استفاده از درخت نشان داده شده در موضوع قبلی، سازمان‌های آموزشی باید نقشه استراتژی خود را بکشند. بنابراین، بعضی از موارد اولیه نشان داده شده در درخت استراتژی ممکن است در نقشه استراتژی دیده نشود. بر طبق درخت استراتژی، نقشه استراتژی، سازمان آموزشی ممکن است همچون شکل ۴ باشد.

نکته: در سازمان‌های غیرانتفاعی، دیدگاه اقتصادی تأثیر دیدگاه مشتری است و در سطح دوم نشان داده می‌شود.

References

- [۱] Kaplan, R. S. & Norton, D. P. Strategy-Focused Organization, ۴, ۱۱-۳۱.
- [۲] Kaplan, R. S. & Norton, D. P. Strategy Map. Translated by: Hossein Akbari & Masoud Soltani & Amir Maleki, ۳, ۱۲-۵۰.
- [۳] Kaphman, R. & Herman, J. Strategic Planning in Educational Organizations. Translated by: F. Mashayekh & A. Bazargan, ۴, ۵۰-۱۱۰.
- [۴] IWA ۲ (۲۰۰۷), Quality management systems- Guidelines for the application of ISO

۶- نتیجه گیری

همانطوری که بیان کردیم، ابزارهای استراتژی و روش‌های مربوطه بسیار وجود دارد. تأثیر و راندمان آن‌ها ممکن است از یک تجارت تا تجارت دیگر فرق کند. در سازمان‌های ایرانی، فرآیندها به روش‌های مختلفی به دلیل نبود سیستم آموزشی استاندارد و خصوصیات این تجارت انجام می‌گیرد. در اینجا مزایایی در استفاده از ابزار BSC در سازمان‌های آموزشی ایرانی وجود دارد. سازمان آموزشی روی خدمات آموزشی استراتژی بجای مواردی که کیفیت کمی دارند، تمرکز می‌کند. برنامه‌ریزی سالانه باید با هم هماهنگ شوند. درگیری‌های شخصی در فرایند تصمیم‌گیری در این حال افزایش می‌یابد.

"بروس فردریک اسکینر" یکی از مشهورترین روان‌شناسان آمریکایی در جهان و رهبر علم رفتار در قرن بیستم است که در ۱۰ مارس سال ۱۹۰۴ در شهری کوچک به نام "سوسکوهانا" در پنسیلوانیا متولد شد و از دو پسر خانواده بزرگ‌تر بود. پدرش وکیل و مادرش خانه‌داری باذکوت و پرتوان بود. آنها آدم‌های سخت‌کوشی بودند که مقررات رفتار مناسب را در فرزندان شان القا می‌کردند. مادرش هرگز از معیارهای سخت و جدی خود منحرف نمی‌شد. پدر اسکینر با آگاه ساختن او از عاقبتی که به تبهکاری منجر می‌شود در آموزش اخلاقی فرزندش مشارکت داشت. "بروس" پسری بسیار فعال و اهل تفریح بود، اطلاعات زیادی در باره‌ی زبان انگلیسی، ادبیات، ریاضیات و علوم کسب نمود. او به عنوان یک پسر، همواره در حال خلق کردن بود. او اسکیت روروک، سورتمه، گاری، الاکلنگ، چرخ‌فلک، تیرکمان، تفنگ بادی، بادبادک و هواپیما می‌ساخت.

اسکینر در کالج "هامیلتون" در رشته‌ی زبان و ادبیات انگلیسی تحصیل کرد و پس از فارغ‌التحصیلی، انتظار داشت که رمان‌نویس شود. او که توسط اظهارنظر مطلوب شاعر نامی "رابرت فراست" درباره‌ی اثر خود ترغیب شده بود، در اتاق زیر شیروانی خانه‌ی والدین خود در شهر "اسکرانتون" مطالعه را آغاز کرد و تصمیم گرفت بنویسد اما نتیجه‌ی تلاش‌های او بسیار ضعیف بود. او به فکر افتاد که به یک روان‌پزشک مراجعه کند اما پدرش معتقد بود که این کار، هدر دادن پول است. اسکینر پس از شکست در نویسندگی، "اسکرانتون" را به مقصد دهکده‌ی "گروینویچ" در نیویورک ترک کرد اما دریافت که در

آنجا هم نمی‌تواند بنویسد. سرانجام نتیجه گرفت که نمی‌تواند نویسنده‌ی موفقی شود چون حرف مهمی برای گفتن ندارد، سپس چون به رفتار انسان علاقه داشت. در سال ۱۹۲۸ برای تحصیلات تکمیلی وارد دانشگاه "هاروارد" شد.

اسکینر پس از ۳ سال تحصیل در برنامه‌ی تحصیلات تکمیلی روان‌شناسی، در سال ۱۹۳۱ از هاروارد مدرک دکترا گرفت. سپس دوره‌ی فوق دکترای ۵ ساله را در آزمایشگاه "کروزیر" گذراند. او در سال ۱۹۳۶، اولین مقام دانشگاهی خود در دانشگاه "مینه‌سوتا" را به دست آورد و در این دانشگاه توانست داستان بلند "والدن ۲" را بنویسد. والدین ۲ ماجرای یک جامعه‌ی آرمانی کوچک بود که بر اساس اصول تقویت اداره می‌شد این کتاب هنوز هم به چاپ می‌رسد و تا به حال بیش از دو میلیون نسخه از آن به فروش رفته است.

از دیگر کتاب‌های "اسکینر" می‌توان به: علم و رفتار انسان، رفتار کلامی، تراکم نگاری، فن‌آوری تدریس، وابستگی‌های تقویتی، فرانسوی آزادی و شان، در باره‌ی رفتارگرایی، جزئیات زندگی من، شکل‌گیری یک رفتارگرا، مسأله‌ی پیامدها، از پیری لذت ببرید و تأمل بیش‌تر اشاره نمود. در یک بررسی که درست پیش از مرگ اسکینر انجام گرفت، از مورخان روان‌شناسی و مدیران بخش‌های روان‌شناسی در دانشگاه‌ها خواسته شد تا ۱۰ نفر از برجسته‌ترین روان‌شناسان (معاصر و تمام تاریخ) را رده‌بندی کنند مورخان روان‌شناسی در فهرست روان‌شناسان تمام طول تاریخ اسکینر را در ردیف هشتم و در فهرست روان‌شناسان معاصر، او را در ردیف اول قرار دادند. مدیران بخش‌های روان‌شناسی، او را در هر دو فهرست، در

ردیف اول جای دادند.

امروزه از نظریه‌ی وی در درمان کودکان اکتیویستیک (در خود مانده)، لکنت زبان، فوبی‌ها (هراس‌ها)، اختلال‌های خوردن و رفتار پسیکونیک (روان پریشی) استفاده‌ی فراوان می‌شود. همچنین فنون تغییر رفتار او نیز در مدارس، دنیای تجارت مؤسسه‌های اصلاحی و بیمارستان‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد. یکی از مهم‌ترین خدمات او به روان‌شناسی، نظریه‌ی او در رابطه با اثرات تنبیه و جانشین‌های آن می‌باشد که امروزه بسیاری از درمان‌گران و خانواده‌ها از آن استفاده می‌کنند. تنبیه، برای حذف رفتار نادرست، خطرناک یا نامطلوب از طرف فرد تنبیه‌کننده طرح ریزی می‌شود و فرض بر این است که کسی که به خاطر انجام رفتاری تنبیه می‌شود، با احتمال کم‌تری آن رفتار را انجام خواهد داد اما متأسفانه موضوع به این سادگی‌ها نیست پاداش و تنبیه، از لحاظ

نظریه‌ی تنبیه



• موجب پرخاش گری شدید کودکان و مشکلات تغذیه‌ای شود.

اسکینر تعدادی روش جانشین برای تنبیه را به قرار زیر معرفی کرده است:

دور ساختن محرک‌های دردسرساز: برای نمونه، اگر کودک خود را برای شکستن ظروف تنبیه می‌کنید، دور ساختن ظروف شکستنی از دسترس او سبب خواهد شد که دیگر ظروف‌ها را نشکند و شما او را تنبیه نکنید.

دلزدگی افراطی: در این‌جا می‌توان رفتار نامطلوب را با اجازه دادن به کودک که تا سرحد اشباع یا دلزدگی، به آن رفتار ادامه دهد از بین برد، مانند این که به کودک اجازه داده شود تا هر چه می‌خواهد شیرینی بخورد یا کبریت‌ها را آتش بزند. اگر رفتار نامطلوب ناشی از مرحله‌ی رشد کودک است می‌توان منتظر ماند تا کودک به سن بالاتر برسد در این صورت مشکل خود به خود برطرف خواهد شد.

گذشت زمان: روش دیگر این است که فرصت دهیم تا زمان، خود مشکل را حل کند اما ممکن است این زمان خیلی طولانی شود. در این‌جا باید حواس‌مان باشد که نگذاریم اشتباهات به عادات تبدیل شوند.

بی‌توجهی و نادیده گرفتن: اسکینر می‌گوید: "بهترین فرایند جانیشینی برای تنبیه، خاموشیست. این روش، زمان می‌برد اما از فراموشی طبیعی، خیلی سریع‌تر اتفاق می‌افتد به نظر می‌رسد که این روش، خالی از عوارض نامطلوب است. برای نمونه پیشنهاد می‌کنیم که پدر یا مادر به رفتار نامطلوب کودک خود بی‌توجهی کنند. با بی‌توجهی و نادیده گرفتن والدین، کم‌تر احتمال دارد که کودک به رفتار نامطلوب خود ادامه دهد."

نباید این کار را انجام ندهد.

تنبیه، صدمه‌زدن و کتک‌زدن به دیگران را توجیه می‌کند. این مورد، البته در پرورش کودکان بیش‌تر صادق است؛ وقتی کودکان تنبیه می‌شوند، تنها چیزی که می‌آموزند، این است که در بعضی موقعیت‌ها صدمه زدن به دیگران و هم‌چنینی کتک‌کاری، جایز است.

اگر تهدید تنبیه وجود نداشته باشد، رفتار تنبیه شده دوباره ظاهر می‌شود. منظور این است که در غیاب عوامل تهدید تنبیه کننده ممکن است کودکان فحش بدهند، شیشه بشکنند، با بزرگ‌ترها بی‌ادبانه رفتار کنند، به بچه‌های کوچک‌تر آزار برسانند و ... این کودکان آموخته‌اند که در حضور عوامل تنبیه کننده این رفتارها را واپس بزنند اما دلیلی نمی‌بینند که در غیاب عوامل تنبیه‌کننده، این رفتارها را انجام ندهند.

تنبیه، اغلب یک پاسخ نامطلوب را جانشین پاسخ نامطلوب دیگری می‌سازد. برای نمونه، کودکی که به سبب ریخت و پاش اشیاء تنبیه می‌شود، یک بچه‌ی گریه کن از آب درمی‌آید؛ درست همان‌گونه که شخصی که برای دزدی تنبیه می‌شود، ممکن است پرخاش‌گر شود و در فرصتی مناسب، به جرایم سنگین‌تری دست بزند.

به جز مواردی که در بالا گفته شد، تنبیه می‌تواند:

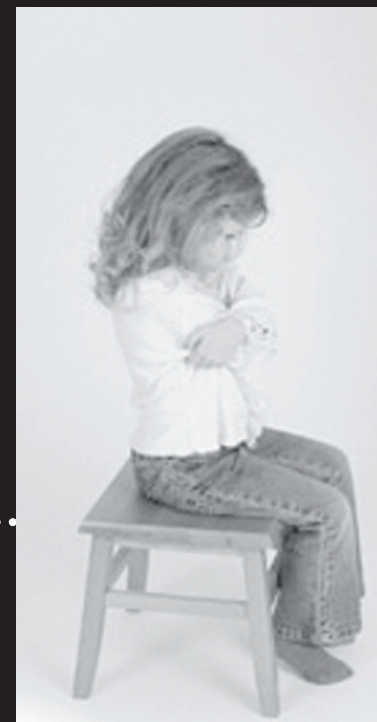
- موجب احساس گناه در تنبیه شوند
- شود و آینده‌ی او را تحت تاثیر قرار دهد.
- در انسان‌ها تعارضات شدیدی را ایجاد کند.
- موجب ناهمخوانی پاسخ‌ها شود.
- فرد را ترسو کند و در نتیجه او نمی‌تواند در مواقع سرنوشت ساز، تصمیم‌گیری کند.

تغییری که در رفتار ایجاد می‌کنند، صرفاً در جهت ایجاد تغییر با هم متفاوت نیستند.

کودکی که به سبب دعوا کردن با خواهر کوچک‌ترش به شدت تنبیه می‌شود، به طور لزوم تمایل کمتری نسبت به انجام این کار از خود نشان نخواهد داد و شخصی که به علت حمله به دیگران زندانی می‌شود، الزاماً نسبت به حمله به دیگران تمایل کم‌تری نخواهد داشت. پس از آن که وابستگی‌های تنبیه‌ی از میان رفت، رفتار تنبیه شده دوباره ظاهر می‌شود.

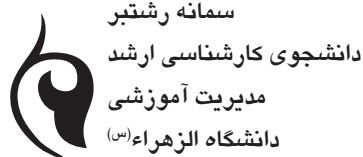
کسی که تنبیه می‌شود، می‌ترسد و این ترس به محرک‌های مختلفی که هنگام تنبیه شدن او حضور دارند، تعمیم می‌یابد. تنبیه به شخص تنبیه شده نشان می‌دهد که چکار نکند، نه این که چه کاری را انجام دهد. تنبیه عملاً هیچ‌گونه اطلاعی در اختیار شخص تنبیه شده نمی‌گذارد یعنی فرد تنبیه شده به بینش نمی‌رسد که چرا

اسکینر



بررسی تأثیر نقش نظارتی مدیریت

بر اثر بخشی سازمانی



مقدمه

امروزه در مقایسه با گذشته، ایفای نقش مدیریت، به لحاظ وسعت ارتباطات، قلمرو و پیچیدگی اهداف و وظایف سازمان و نیز گسترش پیچیدگی افکار و انتظارات کارکنان و مهارت‌های استفاده از تجهیزات، بسیار دشوار شده است. لذا توجه به مدیریت و تقویت مهارت‌های مدیران سبب بهبود شرایط کار، افزایش رضایت خاطر کارکنان از مدیر، هماهنگ ساختن تلاش‌ها در شکل‌دهی به امکانات و منابع موجود جهت تحقق اهداف سازمان و در نتیجه تقویت روحیه کارکنان و آمادگی برای شکوفایی خلاقیت، نوآوری و تحرک کاری کارکنان می‌شود.

یکی از وظایف مدیران نظارت و کنترل جریان و رویدادهای سازمان است، که توانایی مدیر در این زمینه می‌تواند سازمان را در رساندن به اهدافش موفق سازد، چرا که کنترل و نظارت مشخص می‌کند که اقدامات و فعالیت‌های سازمان

چکیده:

با توجه به اهمیت نقش نظارتی مدیریت بر اثربخشی سازمانی در این مقاله به بررسی یکی از وظایف مهم مدیران که می‌تواند تأثیر مثبتی بر اثربخشی سازمانی داشته باشد پرداخته شد. در این تحقیق با اشاره به نقش کنترل و نظارت بر میزان تحقق اهداف سازمانی و اصلاح یا تغییرات لازم در سازمان، به وظایف اداری مدیران در بعد کنترل و نظارت جهت دستیابی به اثربخشی اشاره گردید و این نتیجه محقق شد که کنترلی اثربخش خواهد بود که از نوع یادگیرنده باشد. چنین کنترلی، قابلیت پاسخگویی و اجرای به موقع برنامه را بهبود می‌بخشد، اقدامات کسب و کار حرفه‌ای و اخلاقی را افزایش می‌دهد و مدیریت خطرپذیری را توسعه می‌بخشد، ارتباطات، تصمیم‌گیری و گزارش‌دهی عملکرد را بهبود می‌دهد و سرانجام به افزایش کیفیت نتایج کاری مورد انتظار منجر می‌شود.

واژه‌های کلیدی: کنترل^۱ نظارت^۲، مدیریت^۳، اثربخشی سازمانی^۴ و کنترل اثربخش^۵

۱. Control
۲. supervision
۳. Management
۴. Organizational Effectiveness
۵. Effective control

تاکید دارد، کیمیل وایلز نظارت را بدین شرح تعریف می‌کند:

«ناظران امور را سرعت می‌بخشند. آنان به ایجاد ارتباط کمک می‌کنند تا افراد حرف همدیگر را بفهمند. شخص ثالث، برای استفاده از منابع مشترک و عقاید و میزان تشویق کمک می‌کند تا افراد حرف همدیگر را بفهمند، به تسهیل اجرای موافقت‌های جلسات ارزشیابی می‌پردازند، به حرف کسانی که مسائل خود را بیان می‌کنند گوش فرا داده و به آنان سایر منابع مؤثر در حل مسائلشان را معرفی می‌کنند. احساسات و ادراکات کارکنان درباره سازمان و سیاست‌ها را حتی الامکان درک می‌کنند و به مدیران، توجه به در دل آنان را توصیه می‌نمایند.»

چهارمین تعریف نظارت را متمرکز بر مدیریت معرفی می‌کند، آلفونسو، فرنس ونوی نظارت را چنین تعریف می‌کند:

«نظارت در هر سازمان پیچیده‌ای وجود دارد زیرا سازمان‌ها می‌خواهند خود را حفظ کنند و گاهی خود را بهبود بخشند. ارتباط نظارت و سازمان ارتباطی روشن و مستقیم است. نتایج در سازمان باید در تحلیل کارایی و اثربخشی آن مورد استفاده قرار گیرد. این توضیحات از نظارت در درون سیستم‌های تولید در سازمان برای کسانی که نظارت می‌کنند مفید است.

به طور کلی می‌توان نظارت را چنین تعریف کرد که: «تلاشی است منظم در جهت رسیدن به اهداف استاندارد و جلوگیری از انحرافات غیر مسئولانه و غیر قانونی» و یا این‌که می‌توان گفت «طراحی تقسیم بازخورد اطلاعات» و سرانجام چنین می‌توان تعریف کرد که «تعیین انحرافات احتمالی سنجش ارزش آنها بر روند اجرایی که دربرگیرنده حداکثر کارایی و کارآمدی

supervision تلویحاً به شاهدانی اطلاق گردید که توأم با بینش، دانش و آگاهی باشند (عباسپور، ۱۳۸۴).

فراگرد کنترل میزان پیشرفت در جهت هدف‌ها را اندازه‌گیری می‌کند و مدیران را قادر می‌سازد که انحراف از برنامه را به موقع تشخیص دهند و اقدامات اصلاحی یا تغییرات لازم را به‌عمل آورند (علاقه‌بند، ۱۳۷۹، ص ۳۲).

هم‌چنین ایشان فراگرد کنترل را شامل چهار مرحله می‌دانند:

- ۱) تعیین ملاک‌ها و روش‌های سنجش و اندازه‌گیری فعالیت‌ها
- ۲) نظارت عملکرد و فعالیت‌ها و سنجش و اندازه‌گیری آن‌ها
- ۳) مقایسه‌ی نتایج حاصله از سنجش عملکردها با ملاک‌ها و هدف‌های تعیین‌شده.
- ۴) اقدام برای تصحیح عملکردها.

«طبق تعریف دیگر کنترل عبارت است از یک کوشش منظم در ایجاد ضوابط عملیاتی بر اساس اهداف برنامه جهت طراحی یک باز خورد اطلاعاتی به منظور مقایسه عملیات انجام یافته با استانداردهای از پیش تعیین شده و در صورت وجود انحراف میزان آن مشخص شود و در نتیجه هر نوع اقدام لازمی انجام گیرد تا اطمینان حاصل گردد که منابع به مؤثرترین شکل در ذیل به اهداف سازمان به کار گرفته شده است» (صادقپور، ۱۳۷۲).

مفهوم نظارت در معنای عام، وسعت و شمول گسترده‌ای دارد و تمام سازمان‌ها برای دستیابی به اهداف خود به نظارت و راهنمایی اثر بخش در امر مدیریت نیاز دارند.

سومین تعریف نظارت به روابط انسانی

تا چه اندازه در جهت هدف‌ها و مطابق با موازین پیش‌بینی شده است. از آن‌جایی که سازمان‌ها در معرض تغییرات مداوم قرار دارند و فعالیت آنها روز به‌روز پیچیده‌تر می‌شود و تفویض اختیار برای تسهیل کار اجتناب‌ناپذیر است، اهمیت نظارت و کنترل در سازمان‌ها و نقش آن در اثربخشی سازمانی آشکارتر می‌شود و لازم است متناسب با این تغییرات فنون و روش‌های جدید نظارتی جایگزین روش‌های سنتی و متداول نظارت شود.

مدیران از جهات مختلف باید بر کار سازمان و نیروهای موجود در آن نظارت داشته باشند. بررسی میزان دستیابی به اهداف سازمانی، اهم وظایف مدیران است. هم‌چنین بررسی حدود رضایت شغلی کارکنان، نظارت بر رعایت نظم و قوانین و مقررات... از جمله وظایف مدیران است که در حیطه‌ی کنترل و نظارت جای می‌گیرد. در این مقاله سعی شده است که فراگرد کنترل و نظارت و نقش نظارتی مدیران و تأثیر آن بر اثربخشی سازمانی مورد بررسی قرار گیرد.

تعاریف نظارت و کنترل

تاکنون تعاریف متعدد متفاوتی از نظارت به عمل آمده است. هر یک از تعاریف بر اساس دیدگاه‌های صاحب‌نظران، شرایط خاص شکل گرفته است که بدون توجه به آنها نمی‌توان به تعریف جامع و مفهوم اصلی آن دست یافت. «اصطلاح نظارت (supervision) از دو کلمه لاتین (super) به معنای بالای، بالای سر، در بالا و (videre) به معنی موظف بودن، نگاه کردن، مراقبت کردن، بر کسی نظارت کردن و مشاهده کردن ترکیب یافته، بعدها به تدریج در زبان انگلیسی کلمه videre به vision تبدیل شد و

است. «در واقع نظارت و کنترل، مقایسه بین باید‌ها (یعنی آنچه در برنامه‌ریزی پیش‌بینی شده) و هست‌ها (یعنی آنچه انجام شده) را انجام می‌دهد و این مقیاسی است که می‌توان در سنجش اثربخشی نظارت، استمرار کنترل و نظارت به شمار آید. با عنایت به مباحث فوق هر سازمانی با توجه به مخاطبان خود در جامعه و نوع تعاملاتی که با جامعه دارد، جایگاه ویژه‌ای را برای نظارت مردم بر عملکرد سازمان در نظر می‌گیرد.

تفاوت نظارت و کنترل

اصطلاحات کنترل و نظارت معمولاً به‌طور مترادف به‌کار گرفته می‌شود. این دو اصطلاح دارای معانی متفاوتی هستند، ولی کاملاً به هم مربوط و وابسته‌اند. نظارت و کنترل یعنی بازدید و مراقبت از طرز پیشرفت اجرای عملیات با مقایسه با وضع مطلوب و تغییر عملیات به منظور جلوگیری از انحراف از تحقق اهداف سازمان (میرکمالی، ۱۳۸۳، ص ۲۹۷).

تعریف فوق از دو قسمت تشکیل شده است: قسمت اول کسب اطلاعات از طریق مشاهده و بررسی وضع موجود و تعیین پیشرفت کارها در مقایسه با وضع مطلوب است که نظارت نامیده می‌شود و قسمت دوم به معنی بازگرداندن سیستم به شکل درست و مطلوب آن از طریق کارهای تصحیح‌کننده که یک جریان عملیاتی و اجرایی (کنترل) است. نظارت مهم‌تر و مقدم بر کنترل می‌باشد، زیرا نظارت یک امر مشاهده‌ای و پژوهشی است، برای یافتن انحرافات و چنانچه انحرافی مشاهده نشود، نیاز به کنترل نیست، لذا با نظارت درست، دقیق و مستمر نیاز به اعمال کنترل نخواهد بود.

درمدیریت هر سازمان، نظارت فرایندی اساسی است. از طریق نظارت است که می‌توان

به حداکثر کارایی و اثربخشی در راستای اهداف سازمان دست یافت و به صحت پیش‌بینی‌های صورت گرفته در مورد برنامه‌ها پی برد. از این نظر هیچ برنامه‌ای بدون نظارت به درستی اجرا نمی‌شود و نظارت نیز بدون وجود برنامه و استراتژی، مفهوم و معنی پیدا نمی‌کند. از آن‌جا که نظارت و کنترل، سازمان را در اصلاح انحرافات و تطابق عملکردها با اهداف مطلوب یاری می‌دهد، می‌توان گفت که نظارت، نقش پویایی در هر سازمان ایفاء می‌کند.

تعاریف اثربخشی

میرسپاسی نیز اثربخش بودن را به مفهوم میزان موفقیت در تحقق اهداف و یا انجام دادن مأموریت‌های محوله مدنظر قرار داده است (میر سپاسی، ۱۳۶۸، ص ۳۹).

اثربخشی توانایی مؤسسه در رسیدن به هدف‌هایی که خود تعیین کرده است، می‌باشد (خلیلی شوری، ۱۳۷۵، ص ۲۹۵). هم‌چنین اثربخشی ناظر بر انطباق ستانده‌ها یا نتایج کلی کار و هدف‌های مورد نظر که هر دو جنبه کمی و کیفی را در رسیدن به اهداف مدنظر دارد، است (شایان، ۱۳۷۵، ص ۴۹۲).

به طور سنتی اثربخشی سازمانی را درجه‌ی حصول به هدف تعریف کرده‌اند. اهداف سازمانی حالت‌های مطلوبی هستند که سازمان سعی در دستیابی به آن‌ها دارد (هوی و میسکل، ۱۳۸۷، ص ۳۷۸).

در برنامه‌ریزی جامع و استراتژیک، اثربخشی مورد نظر است یعنی باید اهداف اصلی و اساسی انتخاب شوند به عبارت دیگر در برنامه‌ریزی جامع با تأکید بر اثربخشی می‌کوشیم تا کار درست انجام دهیم یعنی هدفها را درست انتخاب کنیم (پرداختچی، ۱۳۷۴، ص ۱۷۶). چرا که اثربخشی برقرار کننده ارتباط بین بازده و ماحصل حقیقی

آن است. بر اساس این معیار بازده حقیقی و مورد انتظار در برابر هم قرار داده خواهد شد (سینک، ۱۳۷۱، ص ۱۷۸).

کامرون معتقد است اثربخشی هم نقطه‌ی اوج و هم نقطه‌ی قعر بررسی‌های سازمانی می‌باشد. نقطه اوج است چون تمامی نظریه‌های کارکردهای سازمانی و مدیریتی هدفشان تشخیص و ایجاد عمل مؤثر است. نقطه قعر است چون تئوری‌های اثربخشی سازمانی فهرستی از ملاک‌های غیر ضروری هستند که برای ارزیابی مفهوم کافی نمی‌باشند (هوی و میسکل، ۱۳۸۷، ص ۳۷۷).

استرز عوامل عمده مؤثر بر اثربخشی سازمان را ویژگی‌های سازمانی (ساختار، فن‌آوری)، ویژگی‌های محیطی (شرایط اقتصادی و بازار)، ویژگی‌های کارکنان (اهداف، مهارت‌ها و...) و خط‌مشی‌ها و اقدامات مدیریت (پاداش، راهبرد، کنترل و...) می‌داند (محمد زاده، مهروران، ۱۳۷۵، ص ۴۳).

در نهایت مفهوم اثربخشی در مدیریت با تعبیر میزان موفقیت نتایج حاصل از کار باید مهمترین هدف یک مدیر باشد. بازدهی کار یک مدیر نیز باید از طریق صادره‌های مدیریت سنجیده شود نه میزان وارده‌ها یعنی موفقیت‌های کاری او، نه مجموعه کارهایی که به وی محول می‌شود یا در روز انجام می‌دهد. اثربخشی چیزی است که مدیر از راه اعمال صحیح مدیریت به دست می‌آورد و به صورت بازده کار ارائه می‌کند. تعریف صحیح اثربخشی عبارت است از میزان موفقیت مدیر در زمینه بازدهی و نتایج کاری است که به او محول شده است.

اهمیت کنترل و نظارت

از آن‌جایی که هر سازمان جهت تحقق اهدافی موجودیت می‌یابد و رفتار افراد در آن

۱۳۱). نظام کنترل باید اولویت‌های کلی سازمان را منعکس و حمایت کند به گونه‌ای که فعالیت‌های مهم و استراتژیک (فعالیت‌هایی که انحراف آنها از هدف‌های پیش‌بینی شده به وارد آمدن صدمه‌ی زیادی به سازمان منجر می‌شود)، از حیث اقدامات اصلاحی، بلافاصله در ارجحیت قرار گیرند و فعالیت‌های فرعی از نظر هدف کنترل، در درجات بعدی واقع شوند (ایران نژاد پاریزی و ساسان گهر، ص ۴۸).

در اعمال کنترل نباید افراط و تفریط شود. زیاده‌روی در کنترل به همان اندازه زیان‌آور است که بی‌توجهی به امر کنترل، کنترل بیش از حد به روح آزادی و استقلال افراد لطمه زده و آنها را در مقابل کنترل مقاوم خواهد ساخت و همچنین بی‌توجهی به کنترل نیز به انجام هدف‌های سازمان آسیب می‌رساند. کنترل بیش از حد افراد را به صورت ماشین درآورده و خلاقیت و نوآوری را از آنان سلب می‌کند. همچنین بی‌توجهی به کنترل نیز بی‌نظمی و اختلال در کار سازمان را به دنبال دارد. در کنترل مؤثر باید تلفیقی به وجود آورد تا هم نظر سازمان تأمین گردد و هم آزادی فردی خدشه‌دار نشود (الوانی، ص ۱۳۱).

اهمیت اطلاعات در کنترل

اطلاعات مورد استفاده در کنترل باید دقیق، صحیح و بروز درآورده شود. اطلاعات نادرست نتایج حاصل از کنترل را گمراه‌کننده خواهد ساخت.

ویژگی‌های کنترل مؤثر

- کنترل باید جامعیت داشته باشد و تمامی عملیات در برنامه را مورد ارزیابی و بررسی قرار دهد، برای مثال توجه به عملیات مالی و نادیده گرفتن سایر عملیات در یک برنامه کنترل را بی‌اثر می‌سازد.

نقش نظارتی مدیران

کیمبل وایلز یک ناظر تعلیماتی را به عنوان سرعت دهنده‌ی انجام وظایف می‌داند و عقیده دارد ناظر زمینه را برای ایجاد ارتباط‌های نزدیک‌تر میان کارکنان هموار می‌کند و سعی می‌کند که کسانی را که دارای مسائل مشترکند با کسانی که توان حل مشکلات آنان را دارند، به یکدیگر مربوط سازد. به هر حال وظایفی که مدیران باید انجام دهند، ایجاد و توسعه‌ی موازین اثربخشی، ارزشیابی نتایج ضمن اجرا، ملاحظه‌ی نتایج فعالیت‌های کارکنان است.

ویژگی‌های لازم برای یک نظام کنترل اثربخش

همه‌ی فنون و روش‌های کنترل باید منعکس‌کننده‌ی برنامه‌هایی باشند که برای آنها طراحی شده‌اند. هر برنامه و هر مرحله کار اجرایی ویژگی‌های خود را داراست. آنچه مدیران به آن نیاز دارند اطلاعاتی است که به آنان بگوید برنامه‌هایی که مسؤولیت آن را دارند چگونه پیشرفت می‌کند.

هرگونه نظارت باید با وضع فردی مدیران هماهنگ گردد و نظام کنترل و اطلاعات البته برای کمک به فرد فرد مدیران در اجرای وظایف آنان در زمینه‌ی نظارت و بازبینی به کار گرفته می‌شود. اگر این نظام‌ها به گونه‌ای در خور فهم و یا در توان مدیران نباشد کارساز نخواهد بود. این موضوع که افراد نتوانند اصول فنی یا اطلاعات مربوط به نظارت را دریابند و یا گرایش به دریافت و فهم آن را نداشته باشند چندان اهمیت ندارد، بلکه مهم این است که در هر دو حال موضوع مفهوم نبوده است.

کنترل‌ها در سازمان باید در نقاط حساس و کلیدی انجام گیرد (الوانی، ص

تابع موازین و مقرراتی است، اعمال کنترل و نظارت ضروری است. به‌ویژه در سازمان‌هایی که اهداف متعددی در آن دنبال می‌شود و پیچیدگی در آن بیش از هر سازمان دیگری به چشم می‌خورد.

البته کنترل، غالباً معنای ضمنی نامطلوبی دارد که به‌نظر می‌رسد آزادی فرد را تهدید می‌کند و بیشتر کارکنان از اینکه بر آنان نظارت کنند چندان دل خوشی ندارند و همواره به‌صورت تدافعی به‌نظارت عکس‌العمل نشان می‌دهند.

ولی تضاد بالقوه میان نیاز به آزادی عمل فردی و کنترل سازمانی، مسأله‌ای است که مدیران باید متناسب با وضعیت کار واحد خود و شناختی که از زیردستان دارند، آن را حل نمایند و تعادلی بین اعمال کنترل و آزادی عمل به‌وجود آورند، به‌عبارت‌دیگر باید مدیران را در زمینه‌های نظارتی و هدایت کارکنان آموزش داد.

تحقیقات نشان می‌دهد که مدیران در این زمینه به‌آموزش و کسب دانش نیاز دارند. اولیوا (۱۹۹۶) اشاره می‌کند که حرفه‌ی مدیر به‌عنوان رهبر به‌صورت یک حرفه‌ی دو بعدی در آمده است، به‌این معنا که مدیران امروز باید راهنمایی را در اولویت کار خود قرار دهند و در ارزش‌یابی عملکرد کارکنان برای تصمیم‌گیری‌های اداری از کار خود مهارت نشان دهند. آنان برای انجام این کار به‌گونه‌ی مؤثر به‌آموزش در زمینه‌ی فنون نظارتی نیاز دارند. هیز و دیگران (۱۹۹۶)، جانسون و اسنایدر (۱۹۹۰)، لین و یومینگ (۱۹۹۵)، در تحقیقات و مقالات خود اشاره کرده‌اند که نیاز مدیران به‌فنون نظارت و راهنمایی کاملاً مشهود است و معتقدند که این امر باعث افزایش اثربخشی مدیران می‌شود (احمدی، ۱۳۸۱).

• کنترل باید اقتصادی باشد. به طوری که هزینه‌های آن بر نتایجش فزونی نگیرند به فرض در صورتی که گزارشات ماهانه برای کنترل کافی است، گرفتن گزارشات روزانه یا ساعتی اتلاف منابع است.

• کنترل باید عینیت داشته باشد و صرفاً بر اساس ذهنیات و نظرات شخصی نباشد.

• کنترل باید واقع‌بینانه باشد. در کنترل باید به واقعیات و امکانات موجود توجه شود. تعیین استانداردها در این زمینه واجد اهمیت است زیرا هرگاه استانداردها بدون توجه به محیط و توانایی افراد به طور غیرواقعی تعیین گردند مسلماً در کنترل آثار سوئی به جای خواهند گذاشت (الوانی، ص ۱۳۱).

• کنترل باید قابلیت انعطاف داشته باشد به گونه‌ای که بتواند خود را با تغییرات محیط منطبق کند. از آنجایی که بیشتر سازمانها در محیطی پویا و متحول کار می‌کنند، یک نظام کنترل خشک با آنها مناسبت ندارد. کنترل قابل انعطاف می‌تواند با شرایط نامطمئن تطبیق کند (ایران‌نژاد پاریزی و ساسان‌گهر، ص ۴۸۱).

• کنترل باید اطلاعات قابل فهم و مفیدی فراهم آورد. کنترل توأم با سوء تفاهم نمی‌تواند به طور مناسب اعمال شود. سیستم کنترل باید ساده، روشن و خالی از ابهام باشد، به گونه‌ای که فقط اطلاعات مفید مورد استفاده قرار گیرد. این روش، کار افرادی را که مسئولیت نظارت بر عملیات را دارند تسهیل می‌کند. علاوه بر این اطلاعات باید تمام فعالیت‌های مؤسسه را دربرگیرد به طوری که هیچ جنبه‌ای که باید کنترل شود مورد غفلت قرار نگیرد.

• کنترل باید انحرافات را به طور سریع گزارش کند تا از آثار سوء آنها جلوگیری شود. یک سیستم طرح‌ریزی شده باید بتواند

مسایل و مشکلات را قبل از وقوع مشخص کند تا پیش از آن که مسأله حاد و غیرقابل حل شود، اقدامات اصلاحی لازم به عمل آید. کارایی سیستم کنترل باید به گونه‌ای باشد که بلافاصله بعد از وقوع هر رویداد مهم، اصلاحات لازم به مدیریت داده شود و تصمیم مقتضی بدون اتلاف وقت اتخاذ گردد (ایران‌نژاد پاریزی و ساسان‌گهر، ص ۴۸۴).

• کنترل باید وسیله‌ای اصلاح باشد نه تنبیه و مجازات، هدف نظام کنترل اصلاح عملیات و جلوگیری از انحرافات است. بنابراین باید به گونه‌ای طراحی و تنظیم شود که حتی‌المقدور از بروز انحرافات جلوگیری کرده و در صورت بروز انحرافات نیز راه حل و طریق اصلاح ارائه دهد. اگر کنترل به صورت وسیله و ابزار تنبیهی درآید نمی‌توان آن را کنترل مؤثری دانست.

• سیستم کنترل باید با روحیات کارکنان و فرهنگ و جو سازمان متناسب و هماهنگ باشد. شاید در یک سازمان تحقیقاتی کنترل‌های بالاسری چندان مؤثر نباشد (الوانی، ص ۱۳۲). و یا برای نمونه یک نظام سخت نظارت و کنترل در سازمانی که افراد آن تا اندازه‌ای آزادی داشته و در کارها مشارکت دارند، ممکن است تا اندازه‌ای با خواست افراد ناسازگار باشد که محکوم به شکست شود از سوی دیگر چنانچه زیردستان مدیری داشته باشند که به آنان اجازه هیچ گونه مشارکت و تصمیم‌گیری نداده باشد در این حال یک نظام نظارت دلبخواهی همگانی و ناموظف به سختی کامیاب خواهد شد. افرادی که گرایش به مشارکت ندارند یا به مشارکت خوی نکرده‌اند به احتمال زیاد نیازمند داشتن معیارهای روشن و ابزار سنجش دقیق هستند و باید به آنان گفته شود که چه بکنند.

• نظام کنترل باید بر کمیات و کیفیات به طور متناسب تأکید داشته باشد. در برخی شرایط باید اهمیت بر کنترل‌های کمی باشد و در پاره‌ای از شرایط باید اولویت به کنترل‌های کیفی داده شود و زمانی نیز باید بر هر دو کنترل به یک اندازه تأکید شود.

• کنترل نباید فقط به نقاط ضعف تأکید ورزد. برخی افراد می‌اندیشند که کنترل صرفاً به دنبال یافتن نقاط ضعف است. در حالی که همان طور که از تعریف کنترل استنباط می‌شود، کنترل نوعی مقایسه بوده و در مقام مقایسه می‌توان نقاط قوت را شناخت، بنابراین در کنترل باید نقاط ضعف و قوت هر دو شناسایی شده و مورد توجه قرار گیرند. توجه صرف به نقاط ضعف در کنترل، افراد را نسبت به آن بدبین خواهد ساخت.

• نظام کنترل باید دقیقاً معین سازد که نتایج کنترل در اختیار چه کسی قرار می‌گیرد. در کنترل افراد گاهی لازم نیست که نتایج کنترل برای عموم اعلام شود، فرد مورد کنترل و سرپرست مستقیم او از کسانی هستند که در این حالت محقق هستند از نتایج کنترل آگاه شوند. به هر حال در هر موردی باید مشخص شود که نتایج کنترل به چه واحدها یا افرادی اعلام شود.

• کسانی که به امر کنترل گمارده می‌شوند باید واجد صلاحیت اخلاقی و تخصصی بوده و مورد قبول اکثر کسانی باشند که آنها را کنترل می‌نمایند (الوانی، ص ۱۳۳).

• کنترل باید مورد قبول اعضای سازمان قرار گیرد. کنترل‌های خیلی شدید ممکن است موجب مقاومت شود و تضعیف روحیه و کاهش بازدهی را به همراه داشته باشد. برقراری کنترل مؤثر درباره‌ی اعضاء مستلزم رعایت نکات ذیل است:

همواره این اصول را در برنامه‌ها و فعالیتهای خود مورد توجه قرار دهند.

اثربخش در زمینه‌های گوناگون سازمان از جمله تحقق اهداف علمی، اجتماعی، اخلاقی، و فرهنگی و ... کارکنان، رعایت قوانین و مقررات، ایجاد نظم و انضباط، افزایش انگیزه و رضایت شغلی آنان می‌شود. استفاده از کنترل مناسب با شرایط هر سازمانی می‌تواند سازمان‌ها را در کاهش هزینه‌ها، انرژی و اصلاح و تغییرات به موقع در سازمان‌ها یاری رساند.

در بعد نظارتی وظایف اداری مدیران به تدوین اهداف و درجه‌بندی آنها از نظر اولویت، طرح‌ساخت‌های سازمانی، انتخاب کارکنان، تأمین سرمایه و تسهیلات مناسب، توسعه روابط جامعه و ... می‌توان اشاره نمود. امروزه با توجه به عدم اطمینان محیطی فزاینده، کنترلی اثربخش خواهد بود که از نوع یادگیرنده باشد. چنین کنترلی، قابلیت پاسخگویی و اجرای به موقع برنامه را بهبود می‌بخشد، اقدامات کسب و کار حرفه‌ای و اخلاقی را افزایش می‌دهد و مدیریت خطرپذیری ریسک را توسعه می‌بخشد، ارتباطات، تصمیم‌گیری و گزارش‌دهی عملکرد را بهبود می‌دهد و سرانجام به افزایش کیفیت نتایج کاری منجر می‌شود.

هدف اصلی و نهایی نظارت عبارتست از این که مشخص گردد آیا سازمان یا مؤسسه به اهداف خود نایل آمده است یا خیر؟ اگر اهداف محقق شده است تحقق اهداف به چه میزان است.

اثربخشی و اهمیت برنامه‌های نظارت وقتی روشن می‌شود که مشخص شود ناظران سازمانی تا چه میزان اصول آن را رعایت کرده‌اند و تا چه حد مشکلات و نارسائیهای موجود رفع گردیده و عملکرد کارکنان بهبود یافته است. مدیران به منظور ایجاد سازمان اثربخش باید از اصول نظارت پیروی نمایند و

الف) حمایت مدیران سطوح بالای سازمان
ب) اشتراک مساعی تمام مدیران
ج) قبول و درک فرآیند کنترل به وسیله‌ی تمام کارکنان
د) اطلاعات و بازخور به موقع و دقیق درباره‌ی عملکرد واقعی
ه) ایجاد ارتباط مناسب

• کنترل باید به گونه‌ای طرح‌ریزی شود که افراد ذی‌ربط بر فعالیتهای رشته خودشان نظارت داشته باشند. سیستم کلی کنترل سازمان باید توازن داشته باشد. برنامه کنترل باید به وسیله‌ی افرادی که کل سازمان را می‌شناسند به طریقی طرح‌ریزی شود که گرایش‌های یک گروه را علیه گروه دیگر منعکس نکند، ولی به این سبب که بازخورد لازم درباره‌ی رضایت کارکنان به مدیریت داده نشده است، احتمال دارد که سازمان با مشکلاتی روبرو شود (ایران نژاد پاریزی و ساسان گهر، ص ۳-۲۸۲).

نکته اساسی و قابل ذکر دیگری که در این بخش مطرح می‌گردد این است که قبل از انجام هر عمل نظارتی، ناظران و بازرسان باید بر حیطة و قلمروی نظری و تئوریک مباحث نظارت تسلط کافی داشته باشند. این مبانی نظری مباحثی از قبیل انواع، مراحل، روشهای کنترل و معیارهای نظامهای نظارتی اثربخش و کارآست که لازم است در قالب مجموعه‌ای به صورت مفصل بدان پرداخته شود.

نتیجه‌گیری

کنترل و نظارت یکی از وظایف مهم مدیران است که به وسیله‌ی آن میزان تحقق اهداف سازمانی و اصلاح یا تغییرات لازم در سازمان معلوم می‌گردد. توانایی مدیر در انجام این وظیفه خطیر سبب بهبود مدیریت

منابع مآخذ

- الوانی، مهدی (۱۳۷۵). مدیریت عمومی. تهران: نشر نی.
- احمدی، غلامرضا (۱۳۸۱). بررسی نیازهای آموزشی مدیران مدارس ابتدایی شهر اصفهان در زمینه نقش‌های نظارتی. فصلنامه تعلیم و تربیت، سال هجدهم، شماره ۳.
- ایران‌نژاد پاریزی، مهدی و پرویز ساسان‌گهر (۱۳۸۰). سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل. تهران: مؤسسه علوم بانکی ایران.
- پرداختچی، حسن (۱۳۷۴). مدیریت آموزشی به عنوان قلمرو حرفه ای مجموعه مقالات سمینار مدیریت آموزشی. به کوشش مصطفی نیکنامی، چاپ اول، انتشارات دانشگاهی علامه طباطبایی.
- خلیلی شوری، سهراب (۱۳۷۵). بهره‌وری عملیاتی یا کاربردیشیوه های عملی ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی. مقالات گروهی از اساتید مدیریت، چاپ اول، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- شایان، مهین (۱۳۷۵). عوامل موثر در بهره‌وری نظام آموزش عالی در تربیت نیروی انسانی. نوشته گروهی از اساتید مدیریت، مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول.
- صادقپور، ابوالفضل (۱۳۷۲). چند مقاله در مدیریت. فصلنامه مدیریت دولتی، شماره ۲۳
- عباسپور، عباس (۱۳۸۴). مدیریت منابع انسانی پیشرفته (رویکردها، فرایندها و کارکردها). تهران: انتشارات سمت
- علاقه‌بند، علی (۱۳۷۹). مقدمات مدیریت آموزشی. تهران: نشر دوران.
- محمد زاده عباسی و آرش مهروران (۱۳۷۵). رفتار سازمانی نگرش اقتصادی. انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی.
- میر سیاسی، ناصر (۱۳۶۸). کارایی و اثربخشی در سازمان های دولتی. مدیریت امروز، ۱.
- میرکمالی، سیدمحمد (۱۳۸۳). رهبری و مدیریت آموزشی. تهران: نشر یسپرون.
- هوی، وین ک و میسکل، سیسل ج (۱۳۸۷). مدیریت آموزشی تئوری، تحقیق و عمل. ترجمه: میر محمد سید عباس زاده، چاپ پنجم، انتشارات دانشگاه ارومیه.
- وایلز، کیمبل (۱۳۷۷). مدیریت و رهبری آموزشی. ترجمه: محمد علی طوسی، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.

در مدیریت بهره‌وری با توجه به منابعی که در اختیار دارید با بهترین نحوه استفاده از آنها درصدد رفع نیازها و احتیاجات برمی‌آیید. در خانواده هم منابعی از قبیل زمان، فضا، تجهیزات و آدم‌هایی برای انجام کارها وجود دارد. طرح برنامه برای استفاده صحیح از این منابع را «بهره‌وری خانواده» می‌نامیم. سرنوشت یک خانواده همان اندازه که به قواعد، ارتباطات و نظام خانوادگی بستگی دارد. به نقشه‌های بهره‌وری نیز مربوط است. بهره‌وری از این نظر مورد نیاز است که زندگی دیگران را بهبود بخشد. البته هر چه خانواده بزرگتر باشد بهره‌وری آن نیز پیچیده‌تر می‌شود. برای حداکثر استفاده از آنچه هر کس دارد ابتدا باید دانست که چه چیزهایی وجود دارد. متأسفانه در اغلب موارد، بیشتر توانایی افراد خانواده (به ویژه کودکان) هدر می‌رود زیرا توانایی آنان هرگز واقعاً کشف نشده است. اگر کودکان اجازه داشته باشند یا تشویق شوند که در سنین کودکی با تمام قوا در اختیار خانواده قرار بگیرند، پدر و مادر هم

کمتر به ستوه می‌آیند.

یکی از بهترین پاداش‌ها برای هر فرد انسانی این است که سودمند و مفید باشد. شما هرگز نمی‌فهمید که فرزندان تا چه حد مفید است مگر اینکه به او فرصت دهید آنچه را که قادر است به شما نشان دهد. هر فرد به "مهم بودن و به حساب آمدن" و همچنین احساس کمک کردن و مفید بودن، نیاز دارد. بچه‌ای که بتواند خود را همانند فردی با ارزش و اهمیت ببیند، اگر حس کند که کسی به بعضی از کمک‌های او نیازمند است و این کمک‌ها صادقانه مورد توجه قرار می‌گیرد و درباره‌اش به درستی داوری می‌شود، می‌تواند حس اهمیت داشتن و با ارزش بودن را به دست آورد. وقتی به آنچه که باید انجام شود واقف شوید، انتخاب بهترین فرد برای انجام کار، قدم بعدی و گاهی مشکل‌ترین قدم است. بعضی خانواده‌ها فقط با فرمان پدر و مادر اداره می‌شوند، در برخی نیز پدر و مادر هیچ‌گاه تصمیمی نمی‌گیرند و تصمیم‌گیری همیشه با فرزندان است. بسیاری از خانواده‌ها

همیشه روش اقتدار را به کار می‌برند و یا همیشه رأی‌گیری می‌کنند و از این قبیل هر روشی مناسب موقعیت خاصی است. آنچه مهم است این است که بهترین روش را که مناسب آن موقعیت باشد، انتخاب کنیم. خانواده‌ها متوجه شدند که در اوقات مختلف باید از روش‌های مختلف استفاده کنند. خانواده‌هایی که همیشه یک کار را به یک نفر ارجاع می‌دهند، برای خود مشکل ایجاد می‌کنند. تنوع در وظایف، می‌تواند به میزان زیادی از یکنواختی خسته‌کننده کارهای خانوادگی بکاهد. طرح‌های خوب هم می‌تواند مدت‌دار باشد: مثلاً یک هفته، یک سال، تا ساعت هشت امشب، تا وقتی پدر برگردد یا وقتی که قد شما سه سانتیمتر بلندتر شود. کارهای سخت خانواده را می‌توان با استفاده از راه‌های خلاق و شاد و متنوع به تفریح تبدیل کرد. دقت کنید از کسی که کارهای خسته‌کننده را برعهده دارد نباید متوقع باشیم که به وقت انجام آنها شاد و خوشحال به نظر بیاید بعضی از خانواده‌ها آنقدر وقت خود را صرف مشاغل



مدیریت خانواده

مریم شجاعی
دانشجوی کارشناسی
رشته مدیریت و
برنامه‌ریزی آموزشی



خانوادگی می‌کنند که دیگر وقتی برای لذت بردن از یکدیگر برایشان باقی نمی‌ماند. وقتی چنین حالتی پیش می‌آید افراد خانواده به غلط متقاعد می‌شوند که خانواده محلی است که در آن بر دوش آنان باری سنگین گذاشته می‌شود. اگر مشکل خانوادگی شما این است که کسب و کار مانع حظ بردن از یکدیگر شده لازم است که با دقت به اولویت و زمانبندی کارها پردازید. کارهای خانوادگی را به دو گروه زمانی "اول" و "دوم" تقسیم کنید. مسلماً گروه اول اولویت دارند (اگر بیش از پنج موضوع در این گروه قرار داشته باشد، تعدادش بیش از حد است). گروه دوم کار خوبی است که اگر موقعیت اجازه دهد، می‌توان آن را هم در برنامه قرار داد.

در خانواده شما چه مقدار وقت برای تماس فردی با اعضای خانواده مانده است؟ چه مقدار از این وقت، شادی‌آفرین است و لذت بیشتری تولید می‌کند؟ هرگاه متوجه شدید که بیشترین وقت شما به کسالت و یا برخوردهای ناخوشایند می‌گذرد، حتماً اشکالی در کار است. این حالت موجب می‌شود که در افراد خانواده خود به چشم مزاحم بنگرید.

وقت خانوادگی را باید به سه بخش تقسیم کرد:

وقت شخصی

زمانی برای هر فرد که تنها باشد. هر کس احتیاج دارد که وقتی را به تنهایی بگذراند. یکی از فریادهای اندوهگین اکثر افراد خانواده این است که برای خود وقت و فرصت اختصاصی می‌خواهند. هر عضو خانواده احتیاج دارد که محل یا فضایی را متعلق به خود بداند و در آن از استیلا

دیگران آسوده باشد بزرگ یا کوچک بودن فضا مهم نیست، فقط تعلق داشتن به او مطرح است. احساس اینکه "من جایی برای خود دارم" بدین معنی است که من به حساب می‌آیم.

وقت دو نفری:

زمانی برای بودن با هر یک از افراد دیگر، در اینجا این سؤال مطرح است که چگونه یک نفر می‌تواند به دیگری مجال دهد که او را بشناسد و چگونه هر یک از آنان با دیگری مشارکت و همراهی کند، به طوری که هر دو سود ببرند؟ لازم نیست بر سر اینکه چه کسی حق دارد. برای دیگری تکلیف معین کند، نزاع کنید. این عقیده که "تو باید وضع خود را با وضع من مطابقت بدهی" برای دو طرف گران تمام می‌شود. اگر ما بخواهیم برای انجام کاری آنقدر صبر کنیم تا دو نفر احساسشان مانند یکدیگر بشود، باید همیشه صبر کنیم. اگر از دیگران پرسیم که در چه وضعی هستند و به آنان نیز موقعیت خود را بگوییم و بعد به گفتگو درباره واقعیت موجود پردازیم، نتیجه بهتری به دست می‌آید.

وقت گروهی:

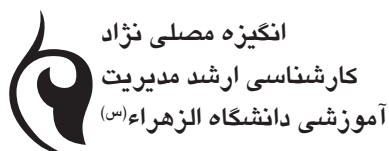
زمانی برای بودن با تمام اعضای خانواده برای فراهم آوردن چنین امکانی، اولین قدم این است که به این نکته اهمیت بدهیم و سپس راه‌های تحقق آن را بیابیم. اگر مسائل مربوط به کارهای خانوادگی بدون حضور تمام افراد خانواده انجام شود، احتمال سوءتفاهم چندین برابر می‌شود. مهم است که همه اعضای خانواده از جریانات مطلع باشند و به جای ارتباط در گوشی که امکان ساختن شایعه و سوءظن را فراهم می‌کند، تماس مستقیم داشته باشیم و واقعیت‌ها را خود

بیازماییم. در خانواده‌های آشفته که ارتباط در گوشی بسیار متداول است راه را برای انواع تحریف هموار می‌کند. این نوع خانواده‌ها در یک خانه زندگی می‌کنند اما خیلی تجربه واقعی با یکدیگر ندارند و از حضور حقیقی یکدیگر بی‌بهره‌اند و تصور زندگی خانوادگی بیشتر فریب است تا واقعیت.

البته داشتن وقت گروهی، ضمانتی برای تمشیت مؤثر کارهای خانوادگی نیست. مهم آن است که زمانی را که شما به عنوان یک گروه با هم هستید، چه پیش می‌آید؟ آیا سکوت برقرار است؟ آیا از این وقت برای آشناتر شدن با بقیه افراد خانواده استفاده می‌کنید؟ درباره چه صحبت می‌کنید؟ آیا زمانی است که خوب گوش می‌کنید تا شادی‌ها، شکست‌ها، رنج‌ها و صدمه‌ها عیان شود؟ آیا برای نقشه‌های جدید و حل بحران‌های کنونی از این فرصت استفاده می‌کنید؟ گردهمایی خانواده در پایان روز فرصتی است تا آنچه را که در دنیای خارج از خانه اتفاق افتاده با یکدیگر در میان بگذارند و با یکدیگر تجدید رابطه کنند و یک برنامه کامل تفاهیم و رفع اختلاف را برگزار کنند.

آشنا شدن با نحوه استفاده از وقت و زمان یکی از عوامل مؤثر در هر ارتباطی است. هیچ دو نفری کاملاً مثل هم از وقت استفاده نمی‌کنند. نحوه بهره‌گیری هر کس از زمان بستگی به آگاهی، دانش، انگیزه و علاقه او دارد. پیش‌بینی زمان برای اجرای تعهدات و دستورهای برنامه امری اساسی است. نگرش ما نسبت به زمان به مقدار زیادی بر کارایی ما بر انجام کارها اثر می‌گذارد. بی‌آنکه متوجه باشیم زمان، بر بسیاری از افراد حکومت می‌کند. متأسفانه بسیاری از خانواده‌ها از کودکان می‌خواهند، از زمان به نحوه مفیدی استفاده کنند که خود بزرگترها نمی‌توانند.

نقش آموزش ضمن خدمت در ایجاد نگرش به تغییر سازمانی



انگیزه مصلی نژاد

کارشناسی ارشد مدیریت

آموزشی دانشگاه الزهراء(س)

چکیده:

این مقاله با توجه به اهمیت آموزش و تأثیر آن در بهبود و توسعه سازمان‌ها، به بررسی آموزش‌های ضمن خدمت و ایجاد نگرش به تغییر سازمانی پرداخته است و در ادامه، آموزش و نگرش به تغییر سازمانی از ابعاد گوناگون و شیوه‌های کاهش ایستادگی در برابر تغییر، مورد بررسی قرار گرفته است و با توجه به استراتژی‌های مختلف در مبحث تغییر و با تأکید بر استراتژی تعلیماتی می‌توان تأثیر آموزش را در ایجاد نگرش به تغییر سازمانی مورد توجه قرار داد. تغییرات در هر سازمانی ضروری به نظر می‌رسد زیرا سازمان‌ها نمی‌توانند بدون انجام تغییرات لازم، خود را با تحولات و دگرگونی‌های جهانی هماهنگ کنند. معمولاً انجام این تغییرات با مقاومت کارکنان روبرو می‌شود که نتیجه‌ی آن عدم موفقیت در اجرای تغییرات است. کارکنان که مجربان انجام تغییرات هستند با پذیرش تغییر و نگرش مثبت به آن می‌توانند به موفقیت سازمان کمک کنند. هدف پژوهش حاضر بررسی نقش آموزش در ایجاد نگرش به تغییر و کاهش مقاومت و ایستادگی در برابر تغییرات است. نتایج بررسی نشان داد که می‌توان به کمک آموزش افراد، منابع متفاوت مقاومت فردی در برابر تغییر را که شامل عدم قطعیت و ابهام، امنیت، عوامل اقتصادی و ناهمسو بودن با منابع سازمان را کاهش داد. یکی از مواردی که از نظر پژوهشگر در راستای کاهش مقاومت‌ها بیان شده و مهم به نظر می‌رسد توجه کافی به شرایط حاکم بر جامعه‌ای است که انتظار می‌رود تغییرات در آن انجام گیرد. پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها به آموزش‌های ضمن خدمت توجه بیشتری نموده و به این مسئله توجه داشته باشند که بدون در نظر گرفتن کارکنان و عدم اطلاع‌رسانی کافی و مشارکت آنان در باره‌ی علل تغییرات و بی‌توجهی به شرایط گوناگون حاکم بر هر جامعه، انجام بسیاری از تغییرات با مشکل روبرو خواهد شد. پس توجه به آموزش و شرایط موجود در هر محیط در روند انجام تغییرات لازم و ضروری است.

واژه‌های کلیدی: آموزش^۱، تغییر^۲، تغییر سازمانی^۳، نگرش به تغییر^۴، مقاومت^۵

۱. Education
۲. Change
۳. Organizational change
۴. Attitude change
۵. Resistance

مقدمه:

آموزش و پرورش کارکنان بر این فرض استوار است که سازمان وقتی می تواند توسعه و بهبود یابد که افراد آن به طور سیستماتیک و مداوم با تکنولوژی جدید شغلی آشنا شوند و در جهت بهسازی و رشد خویش گام بردارند و طرز روبرو شدن با تغییر و نقش داشتن در آن را یاد بگیرند. به عبارت دیگر از طریق آموزش نه تنها می توان کارکنان را با تکنیک و فنون کار فردی و گروهی آشنا ساخت بلکه می توان در طرز فکر، نگرش و افق دید افراد نیز رسوخ کرد و تغییر متناسب با رشد و توسعه فردی و سازمانی در آنان پدید آورد (ایران نژاد، ۱۳۷۱).

آموزش مدیران و افرادی که نقش حساس و مؤثر در سازمان دارند از اولویت بیشتری برخوردار است زیرا اگر این افراد خود به نوسازی و انطباق با تغییرات و تحولات محیط معتقد شوند با امکانات و نفوذی که در سازمان دارند می توانند به عنوان عاملان تغییر، در پذیرا ساختن سایر افراد سازمان برای نوسازی و تغییر، مؤثر واقع شوند. آموزش کارکنان به ویژه مدیران در زمینه درک فرایند تغییر و پرورش آنان به عنوان عوامل تغییر یکی از فعالیت های مربوط به آموزش و پرورش کارکنان است (ایران نژاد، ۱۳۷۱). اگر مدیران به این که فرایند تغییر سازمانی می تواند به تطبیق سازمانی منجر شود و امکان استفاده از فرصت های جدید را فراهم کند اعتماد داشته باشند، درک مطلوبی از فرایند تغییر خواهند داشت (رحمان سرشت، ۱۳۸۶).

بیان مسئله:

امروزه کمتر سازمانی قادر است بدون

آموزش کارکنان خود بهبود و توسعه یابد. آموزش کارکنان از وظایف اصلی و حیاتی در هر سازمانی است زیرا داشتن کارکنان ورزیده یکی از مهم ترین عوامل در میزان کارایی و کارآمدی سازمان هاست. این آموزش ها خاص افراد تازه وارد نیست بلکه برای کارکنان با سابقه و با تجربه نیز باید بنابه ضرورت، دوره هایی ترتیب داده شود.

در واقع آموزش ها خاص یک گروه یا منحصر به یک مقطع زمانی خاص نبوده، تمام کارکنان در طول عمر کاری خود باید به طور دائم و مستمر آموزش ببینند تا در سمتی که انجام وظیفه می نماید حداکثر کارایی و اثربخشی را داشته باشند. یکی از اهداف اولیه در هر دوره آموزشی ایجاد طرز فکر صحیح نسبت به کار و سازمان است و انتظار می رود بعد از پایان دوره، بینش و نگرشی در کارکنان به وجود آمده باشد که رفتار آنها را در جهت مطلوب و همکاری مؤثر با سازمان تغییر دهد. به طور کلی روش های آموزشی را می توان به سه گروه اصلی تقسیم نمود که عبارتند از:

۱- روش هایی که منظور از آن ها دادن اطلاعات به کارمند است. ۲- روش های شبیه سازی ۳- روش های ضمن خدمت.

منظور از آموزش ضمن خدمت این است که به فرد در ضمن انجام کار، آموزش داده شود و از متداولترین روش های آموزشی است که از مقبولیت بسیاری برخوردار می باشد و نقش بسیار مهمی در آموزش مهارت های لازم برای انجام شایسته کار به کارکنان ایفا می کند. اگر لازم باشد که کارآموز با نظریات مختلف مربوط به کار نیز آشنایی کامل پیدا کند به ناچار باید همراه با روش آموزش ضمن خدمت از روش های دیگر آموزشی نیز استفاده شود. در روش

سمینار که یکی از روش های دادن اطلاعات به کارمندان است، کارآموزان به مشارکت در مباحث و تبادل نظر میان خود و معلم تشویق می شوند. در این روش تلاش بر این است که مطالب جدید طوری به کارآموز آموخته شود که بینش و نگرش او را در جهت مطلوب تغییر دهد (سعادت، ۱۳۸۰). در اثر این آموزش ها در فرد تغییرات بنیادی فکری، دانشی و مهارتی ایجاد می شود و فرد به سوی ارزش های جدید برتری، گرایش پیدا می کند. آموزش نیروی انسانی که یکی از راه های مطمئن بهسازی نیروی انسانی در سازمان هاست که به صورت های گوناگون آموزش قبل از استخدام و ضمن خدمت انجام می شود. هرچه افراد بیشتر آموزش دیده باشند بهتر می توانند در ارتقای سازمان سهیم باشند. آموزش های ضمن خدمت اثربخشی نیروی انسانی را با تغییر نگرش ها، دادن اطلاعات و اصلاح روش ها بالا می برد (غفوری، ۱۳۸۵).

با توجه به اینکه امروزه کلیه سازمان ها از فشار تغییر در نوسان هستند (سرمد، ۱۳۷۴). و نمی توانند از تغییراتی دوری کنند. هرگاه در سازمان ها تغییراتی در حال وقوع است کارکنان و افراد که مجریان انجام تغییرات هستند معمولاً به دلایل گوناگونی از خود مقاومت نشان می دهند. مقاومت کارکنان در برابر اجرای طرح معمولاً باعث می شود که طرح و برنامه به نتیجه مناسب و مطلوبی نرسد. می توان با در نظر گرفتن استراتژی های مختلف تغییر، افراد را در جهت پذیرش تغییرات و نگرش مثبت آنان به تغییر سوق داد. گوبا به نقل از (هنسن، ۱۳۶۴) طرحی از طبقه بندی استراتژی تغییر ارائه کرده است. این طرح عبارتست از طبقه بندی کردن و یا سازمان دادن آنها پیرامون دیدگاه ویژه ای که مبتکر

تغییر درباره پذیرنده ضمنی تغییر دارد و یه هفت استراتژی اشاره می نماید.

استراتژی‌های ارزش - استراتژی‌های منطقی - استراتژی‌های تعلیماتی - استراتژی‌های روانشناختی - استراتژی‌های اقتصادی - استراتژی‌های سیاسی - استراتژی‌های اقتدار.

در مبحث نگرش به تغییر سازمانی می‌توان با توجه به استراتژی تعلیماتی در جهت پذیرش تغییر توسط کارکنان اقدام نمود.

استراتژی تعلیماتی: پذیره ضمنی تغییر را کسی فرض می‌نماید که خواهان تغییر است ولی آموزش ویژه، لازم دارد (فرازجا، ۱۳۸۶). هرچه کارکنان اطلاعات و آگاهی بیشتری در مورد تغییر داشته باشند و از آموزش ویژه برخوردار شوند از ممانعت آنان در برابر تغییر کاسته شده و به انجام و نتیجه بخش بودن برنامه کمک خواهند کرد. در واقع می‌توان با آموزش افراد منابع متفاوت مقاومت فردی در برابر تغییر را که شامل عدم قطعیت و ابهام، امنیت، عوامل اقتصادی و ناهمسو بودن با منابع سازمان را کاهش داد. عدم قطعیت و ابهام از طرح و برنامه یکی از موارد مقاومت فردی است که می‌توان به آن توجه نمود. با توجه به آموزش‌ها و دادن اطلاعات می‌توان تا حد زیادی از ابهامات کاست. رابینز (۱۳۸۴) نیز در این ارتباط طبقه‌بندی مشابهی ارائه می‌کند و معتقد است که دورنمای شخصی به تغییرات در نیروی انسانی، تغییر در نگرش‌ها، توقعات ادراک یا رفتارها برمی‌گردد. دونهام (۱۹۸۴)؛ به نقل از رشید و همکاران (۲۰۰۳) اظهار می‌دارد:

پیچیدگی نگرش‌ها با تشخیص اینکه

نگرش سه جزء متفاوت و مجزای عاطفی، شناختی و رفتاری دارد بیشتر قابل درک است. هرکدام از این اجزاء نگرش می‌تواند سبب شود تا شخص به حمایت یا عدم حمایت از تغییرات در محیط سازمانی بپردازد.

درهمین راستا دونهام و همکاران (۱۹۸۹) ابزار سنجش نگرش به تغییر را ابداع کرده‌اند. آنها نگرش به تغییر را به طور کلی شامل شناخت شخص از تغییر، عکس العمل عاطفی و تمایل رفتاری وی به تغییر تعریف کردند. نویسندگانی مثل (پات چن ۱۹۶۵، کرتون و مولیکان، ۱۹۷۳) به نقل از دونهام و همکاران، (۱۹۸۹) تأکید کردند که نگرش‌های اعضاء می‌تواند نقش مهمی در تعیین این که آیا یک شخص به حمایت یا مقاومت در برابر تغییر بپردازند، داشته باشند.

مروری بر ادبیات پژوهش:

آموزش:

تربیت و آموزش دانش و معلوماتی است که افراد را برای ورود به اجتماع و خدمت مؤثر آماده می‌سازد. این آموزش‌ها به کارکنان کمک می‌کند تا نقش فعال‌تر و مؤثری در نیل به اهداف سازمان ایفا کنند. آموزش تجربه‌ای است مبتنی بر یادگیری که به منظور ایجاد تغییرات نسبتاً ماندگار در فرد صورت می‌گیرد تا او بتواند توانایی خود را برای انجام دادن کار، بهبود بخشد. به طور مرسوم می‌گویند: آموزش می‌تواند تغییر مهارت‌ها، دانش، نگرش‌ها و رفتار اجتماعی را دربرداشته باشد. آموزش می‌تواند به معنای به وجود آمدن تغییر در دانش افراد، طرز کارشان، نگرش‌هایشان در مورد کار یا تعامل آنان با همکاران و

سرپرستانشان باشد (طوسی، ۱۳۸۸).

مزایای آموزش:

یکی از وظایف اصلی و حیاتی در هر سازمانی آموزش کارکنان است زیرا داشتن کارکنان ورزیده یکی از مهم‌ترین عوامل در میزان کارایی و کارآمدی سازمان است. مزایای آموزش کارکنان شامل:

- برگزاری دوره‌های آموزشی با سرپرستی مربیان کارآزموده و با تجربه، زمان یادگیری را به حداقل می‌رساند و باعث افزایش بازده کارکنان می‌گردد.

- تمام کارکنان در طول عمر کاری خود باید به طور دائم و مستمر آموزش ببینند تا درسمتی که انجام وظیفه می‌نمایند، حداکثر کارایی و اثربخشی را داشته باشند.

- یکی از اهداف اولیه در هر دوره آموزشی، ایجاد طرز فکر صحیح نسبت به کار و سازمان است به صورتی که ذهن آنان طوری شکل بگیرد که از اهداف سازمان پشتیبانی نمایند.

- آموزش کارکنان به حل مشکلات عملیاتی کمک می‌کند.

- آموزش کارکنان فعلی روش مؤثری برای تأمین نیروی انسانی مورد نیاز سازمان است.

- آموزش برای خود کارمند نیز از نظر بالاتر بردن سطح دانش فنی و مهارت‌ها و ایجاد امنیت شغلی و قابلیت ارتقای کارکنان برای تصدی پست‌ها و مشاغل عالی‌تر مفید است.

مراحل مختلف فرایند آموزشی:

آموزش فرایندی است که از پنج مرحله تشکیل شده است:

- ۱- تشخیص نیازهای آموزشی ۲- تعیین اهداف آموزشی ۳- انتخاب روش آموزشی ۴- برنامه ریزی برای برگزاری دوره آموزشی ۵- ارزیابی دوره آموزشی.

تعیین نیازهای آموزشی:

عقلانه‌ترین راه برای تصمیم‌گیری درباره مسائل مربوط به آموزش کارکنان، بررسی و مطالعه کامل سازمان است. معمولاً از طرق زیر می‌توان به نیازهای آموزشی سازمان پی برد:

- مطالعه مسائل مربوط به تولید و بهره‌وری.
- نظرخواهی از مدیران، سرپرستان و کارکنان.

- مطالعه پروژه‌هایی که سازمان برای آینده طراحی نموده است.

- تجزیه و طراحی شغل، مطالعه، بررسی و ارزیابی عملکرد شاغل در شغل و برگزاری آزمون‌های مختلف.

تعیین اهداف آموزشی:

بعد از تعیین نیازهای آموزشی اهداف آموزشی باید معین گردند. هدف از برگزاری هر دوره آموزشی در نهایت، افزایش کارایی عمومی در سازمان از طریق بالا بردن کیفیت کار نیروی انسانی شاغل در آن می‌باشد. بنابراین، اهداف دوره‌های آموزشی معمولاً برحسب رفتار و عملکردی که کارمند باید بعد از طی دوره از خود نشان دهد معین می‌گردد. کارشناسان و صاحب

نظران امور آموزشی معتقدند که اهداف باید کاملاً صریح و روشن باشد.

انتخاب روش آموزش:

به طور کلی روش‌های آموزشی را می‌توان به سه گروه اصلی تقسیم نمود که عبارتند از:

- ۱- روش‌هایی که منظور از آنها دادن اطلاعات به کارمند است.
- ۲- روش‌های شبیه سازی.
- ۳- روش‌های ضمن خدمت.

روش‌های رسمی آموزش کارکنان:

رایج‌ترین روش‌های آموزشی به کار رفته در سازمان‌ها را می‌توان به دو گروه آموزش‌های ضمن خدمت و آموزش‌های خارج از محل خدمت، دسته‌بندی کرد.

آموزش ضمن خدمت:

منظور از آموزش ضمن خدمت این است که به فرد در ضمن انجام کار آموزش داده شود. هر کارمندی عملاً از بدو ورود تا پایان خدمتش در سازمان ضمن پیمودن مدارج و حرکت از شغلی به شغل دیگر، از این طریق آموزش می‌بیند. در بسیاری از سازمان‌ها، آموزش ضمن خدمت، تنها روش آموزشی است، بدین شکل که معمولاً افراد برای آموختن مهارت‌های جدید، تحت سرپرستی یکی از کارکنان با تجربه قرار می‌گیرند تا ریزه‌کاری‌های شغل را به ایشان بیاموزد. این امر را می‌توان ناشی از سادگی و کم هزینه بودن آنها دانست. اگر برای کارکنان بهتر باشد که در شرایط طبیعی کار، مطالب و فنون را بیاموزند، مزایای آموزشی ضمن خدمت، همواره بر عیوب آن

می‌چربد (طوسی، ۱۳۸۸).

آموزش خارج از محل خدمت:

این‌گونه آموزش‌ها شامل فنون مختلفی هستند که شامل سخنرانی در کلاس درس، فیلم، نمایش، نمونه‌پژوهی (موردکاوی) و سایر تمرین‌های شبیه سازی و سرانجام آموزش برنامه‌ریزی شده می‌باشد (طوسی، ۱۳۸۸).

تغییر:

تغییر به عبارت خیلی ساده یعنی اینکه امور متفاوت شوند. در تعریف تغییر گفته شده است تغییر یعنی رها کردن و دست کشیدن از آنچه که مورد عمل قرار گرفته و آزمایش شده است، آنچه به آن عادت داریم و با آن راحت هستیم و نیز پیش گرفتن امری تازه و نوین (پرداختچی، ۱۳۷۶).

تغییر سازمانی:

تغییر سازمانی پذیرفتن یک عقیده، نظر یا رفتار جدید به وسیله یک سازمان تعریف شده است (دفت ۱۳۸۱). تغییر سازمانی تلاشی است برای بهبود راه‌های حل مسئله در سازمان (فرنچ، ۱۹۶۹ به نقل از قاسمی، ۱۳۸۲). تغییر سازمانی عبارت است از تقویت و تحول در فرایندهای انسانی جهت بهبود بخشیدن به عملکرد سازمانی (لیپیت، ۱۹۶۹؛ به نقل از قاسمی، ۱۳۸۲). هنسن (۱۳۶۴) تغییر در سازمان را عبارت از فرایند تحول و دگرگونی می‌داند که در رفتارها، ساختارها، خط‌مشی‌ها، منظورها و یا برون داده‌های پاره‌ای از واحدهای سازمان رخ می‌دهد. وی تغییر را عبارت از فرایند به کار بستن یک ابداع یا نوآوری در سازمان می‌داند (فرازجا، ۱۳۸۶).

بنابه عقیده رابینز (۱۳۸۴) تغییرات ممکن در سازمان‌ها، شامل تغییرات ساختاری، تغییرات فن آوری و نیروی انسانی باشد. تغییر دادن ساختار در برگیرنده هر نوع تغییر در روابط قدرت، مکانیزم همکاری، درجه تمرکز، طرح مشاغل و یا متغیرهای مشابه ساختار سازمانی است. تغییر فناوری در برگیرنده تغییر در فرایند کار یا روش‌ها و تجهیزات مورد استفاده است. تغییرات در نیروی انسانی به تغییر در نگرش‌ها، توقعات، ادراک یا رفتارها برمی‌گردد. ابعاد تغییر افراد نیاز به نیروی کاری متعدد به اهداف کیفی و بهبود مستمر سازمان دارد. این ابعاد نیز نیازمند آموزش و پرورش مناسباند.

سطح تغییر:

هرسی و بلانچارد (۱۳۸۰) از چهار سطح تغییر، تغییرات معرفتی، تغییرات گرایشی یا نگرشی، تغییرات رفتار فردی و تغییرات عملکرد و رفتار گروهی یا سازمانی سخن به میان آورده است. به نظر او ایجاد تغییرات در معرفت و دانش معمولاً آسان‌ترین نوع تغییر است. تغییر در نگرش، بعد از آن قرار می‌گیرد. نگرش از لحاظ آن‌که جهت عاطفی مثبت و منفی پیدا می‌کند، ساختی متفاوت با ساخت دانش و معرفت دارد. تغییر رفتار فردی به‌طور قابل ملاحظه‌ای دشوارتر و زمان‌گیرتر از دو تغییر پیشین است. لیکن ایجاد تغییر در عملکرد گروهی یا سازمانی شاید دشوارترین و زمان‌گیرترین تغییرات باشد.

نگرش و تغییر سازمانی:

اعتقاد عمومی بر این است که باید تغییر را از دانش و نگرش افراد آغاز کرد. اگر چه پیش شرط تغییر در رفتار، ایجاد تغییر در نگرش می‌باشد، تغییر در

ابزاری می‌شود. پاسخ‌های عاطفی به رضایت یا نگرانی در مورد تغییر مربوط می‌شود، پاسخ‌های شناختی به باورهای ابزاری می‌گردد که فایده و نیاز به شناخت تغییر را مطرح می‌سازند و پاسخ‌های ابزاری به تغییرات اتفاق افتاده و در حال اتفاق اشاره دارد.

رابینز (۱۳۸۴) اظهار می‌دارد برای دریافت بهتر مفهوم نگرش باید به اجزاء تشکیل دهنده یک نگرش یعنی شناخت، عاطفه و رفتار توجه کرد. جزء شناختی نگرش یک فرد از باورها، نظرات، دانش و مجموعه اطلاعات وی تشکیل شده است. جزء عاطفی تشکیل دهنده یک نگرش، هیجان یا احساس است و بالاخره اینکه شناخت و عاطفه در رفتار فرد تجلی می‌یابند. جزء رفتاری یک نگرش به قصد، نیت یا رفتاری ویژه در مورد کسی یا چیزی مربوط می‌شود. تحقیقات نشان داده است که مردم عموماً در نگرش‌های خود و نیز بین نگرش‌ها و رفتار خود همسانی و هماهنگی را جستجو می‌کنند. این بدان معناست که افراد می‌کوشند نگرش‌های متفاوت را با هم تطبیق دهند و رفتار و نگرش خود را بر هم منطبق سازند به طوری که منطقی و همسان جلوه کند. به هنگام وجود یک ناهماهنگی افراد برای ایجاد هماهنگی تلاش می‌کنند. آنان یا نگرش و رفتار خود را تغییر می‌دهند و یا اینکه تفاوت‌های میان نگرش و رفتارهایشان را منطقی می‌کنند (رابینز، ۱۳۸۴). نگرش به تغییر به طور کلی شامل شناخت شخص درباره تغییر، واکنش‌های عاطفی به تغییر و تمایل رفتاری به طرف تغییر است (دونهام و همکاران، ۱۹۸۹). نگرش به تغییر کارکنان برحسب مجموع امتیاز کسب شده از ابعاد شناختی، عاطفی و رفتاری سنجیده می‌شود (فرازجا، ۱۳۸۶).

نگرش افراد لزوماً منجر به تغییر در رفتار نمی‌گردد. در هر صورت، تغییر سازمانی مستلزم تغییر در نگرش است و نگرش‌ها شالوده دانش ما را برای تعامل با دیگران و با دنیای پیرامونمان فراهم می‌کنند. بنابراین اگر بتوان در تشکیل یا تغییر نگرش فرد سهمی داشت، معمولاً می‌توان رفتار او را تحت تأثیر قرار داد. دونهام (۱۹۸۴) به نقل از رشید و همکاران (۲۰۰۳) اظهار می‌دارند که نگرش‌ها به مجرد اینکه آموخته شدند، دیگر به سختی قابل تغییرند. بنابراین فهم نگرش افراد در سازمان از آن جهت اهمیت دارد که می‌تواند بر رفتار فرد اثر بگذارد (فرازجا، ۱۳۸۶).

آلپورت (۱۹۳۵)؛ به نقل از طوسی) نگرش را یک حالت روانی و عصبی آمادگی می‌داند که از طریق تجربه سازمان داده شده و تأثیری هدایتی یا پویا بر پاسخ‌های فرد به همی اشیاء و موقعیت‌هایی که با آنها مرتبط است دارد.

داوسون (۱۹۹۴)، به نقل از رشید و همکاران، (۲۰۰۳) اظهار کرده است که مقاومت در برابر تغییر سازمانی می‌تواند نتیجه یک یا ترکیبی از عواملی همچون تغییر بنیادی در کار، کاهش امنیت مالی و اقتصادی، تهدید روان‌شناختی، بهم‌زدن نظم اجتماعی و پایین آوردن مقام و منزلت باشد. با این حال، قابل انکار نیست که نگرش به تغییر در افراد می‌تواند متفاوت باشد. برخی مقاومت زیادی در برابر تغییر دارند در حالی که برخی خیلی راحت پذیرای تغییرند.

الیزور و گاتمن (۱۹۷۶)؛ به نقل از رشیدی، (۱۳۸۳) اظهار داشته‌اند سه نوع پاسخ فردی یا گروهی به تغییر سازمانی وجود دارد که شامل عاطفی، شناختی و

اشاره می نماید:

- **استراتژی های ارزش:** پذیرنده ضمنی تغییر را عبارت از فرد حرفه گرایی در نظر می گیرد که اگر متقاعد گردد تغییر به صلاح سازمان است، تعهد محکم نسبت به انجام آن پیدا می کند.

- **استراتژی های منطقی:** بر این فرض مبتنی است که پذیرنده ضمنی در رویارویی با داده های مستدل دائر بر اینکه این ایده مناسب ترین و مقتضی ترین ایده می باشد، متقاعد می گردد.

- **استراتژی های تعلیماتی:** پذیرنده ضمنی تغییر را کسی فرض می نماید که خواهان تغییر است، ولی آموزش ویژه لازم دارد.

- **استراتژی های روان شناختی:** پذیرنده ضمنی تغییر را به عنوان کسی که می تواند در تکوین طرح سهیم باشد در نظر می آورد. با این اقدام در وی یک تعهد روانی برای توسعه طرح به وجود می آید.

- **استراتژی های اقتصادی:** پذیرنده ضمنی تغییر را به عنوان کسی مد نظر قرار می دهد که با پول بیشتر و یا تأمین منابع بیشتر تغییر را می پذیرد.

- **استراتژی های سیاسی:** بر این فرض مبتنی است که پذیرنده تغییر زیر نفوذ قرار گیرد، نوآوری را می پذیرد.

- **استراتژی های اقتدار:** بر این فرض مبتنی است که پذیرنده تغییر را می توان وادار به پذیرش تغییر کرد. همان طور که ملاحظه می شود استراتژی های متفاوتی برای بکارگیری تغییر در سازمان وجود دارد.

ابعاد تغییر افراد، نیاز به نیروی کاری متعهد به اهداف کیفی و بهبود مستمر سازمان دارد. این ابعاد نیز نیازمند آموزش و پرورش مناسب اند. این امر هم چنین ارزیابی عملکرد و نظام پاداش را می طلبد که بهبود مستمر را حمایت و تشویق می کند.

سازمان ها جهت تغییر از جانب عوامل داخل و خارج از سازمان تحت فشارند و باید دائم در حال تغییر باشند. رویکردها و استراتژی های متفاوتی برای اجرای تغییرات سازمانی وجود دارد که بسته به نوع سازمان و محیط آن هر کدام از این رویکردها به تنهایی یا تلفیق آنها می تواند کارساز باشد.

طبقه بندی استراتژی های تغییر:

فرایند تغییر برنامه ای از سه عنصر نوآوری، محیط سازمان و استراتژی ویژه به منظور اقدام و اجرای تغییر در محیط بیرونی و درونی سازمان تشکیل شده است. غالباً استراتژی های تغییر در پیرامون خصایص کلی شان طبقه بندی می گردند.

چین وبن (۱۹۶۹)، به نقل از هسنن، (۱۳۶۴) استراتژی های تغییر را به سه دسته استراتژی های هنجاری - بازآموزی، استراتژی های تجربی-منطقی و استراتژی های قدرت - اجبار طبقه بندی کرده اند.

گوبا به نقل از (هسنن، ۱۳۶۴) طرح دیگری از طبقه بندی استراتژی های تغییر ارائه داده است. این طرح عبارت از طبقه بندی کردن استراتژی های تغییر و یا سازمان دادن آنها پیرامون دیدگاه ویژه ای است که میتکر تغییر درباره پذیرنده ضمنی تغییر دارد (فرازجا، ۱۳۸۶). وی به هفت استراتژی

شناخت نسبت به تغییر یعنی اندازه های که یک شخص تصدیق می کند تغییراتی که در سازمان رخ می دهد، هم به نفع سازمان و هم به نفع اعضایش است. واکنش های عاطفی نسبت به تغییر یعنی اندازه های که یک شخص تمایل دارد، از تغییراتی که در سازمان رخ می دهد لذت ببرد. و تمایل رفتاری نسبت به تغییر یعنی اندازه های که یک شخص برای حمایت از تغییرات یا وارد کردن تغییرات به سازمان اقدام می کند (رشیدی، ۱۳۸۳).

ابعاد تغییر سازمانی:

برخی از پژوهشگران، سازمان را به عنوان موجودی می پندارند که دائم در حال تغییر است. تغییر در عوامل و محیط خارجی مثل سازمان های رقیب، تقاضای مردم و سیاست های دولت ایجاب می کند سازمان استراتژی ها و روش های انجام کار را تغییر دهد تا بدین وسیله بتواند بقا و دوام خود را حفظ یا تضمین نماید. عوامل داخلی، مثل ارتقای مقام مدیران و سایر اعضا با این هدف انجام می شود که رشد سازمان تضمین گردد، مزایا و منافع بیشتری بدست آورد و رضایت افراد حاصل شود.

بنابه عقیده رابینز و دی سنزو (۱۳۷۹) تغییرات ممکن در سازمان ها، شامل تغییرات ساختاری، تغییرات فن آوری و نیروی انسانی باشد. تغییر دادن ساختار در برگیرنده هر نوع تغییر در روابط قدرت، مکانیزم همکاری، درجه تمرکز، طرح مشاغل و یا متغیرهای مشابه ساختار سازمانی است. تغییر فن آوری در برگیرنده تغییر در فرایند کار یا روش ها و تجهیزات مورد استفاده است. تغییرات در نیروی انسانی به تغییر در نگرش ها، توقعات، ادراک یا رفتارها بر می گردد.

عوامل موفقیت آمیز در فرایند تغییر:

معمولاً در سازمان، تغییر به صورت اقدامات متوالی یا از مجرای مراحل پیاپی صورت می‌گیرد. نخست اعضای سازمان از تغییر آگاه می‌شوند، قابل اجرا بودن یا تناسب آن با سازمان را مورد ارزیابی قرار می‌دهند و سپس عقیده یا نظر جدید را می‌پذیرند. مدیران باید نسبت به این امر اطمینان حاصل کنند که مراحل مورد نظر به ترتیب در سازمان رخ می‌دهد. اگر در آن فرایند یکی از مراحل اجرا نشود، یا یکی از ارکان وجود نداشته باشد، فرایند تغییر با شکست روبه رو خواهد شد. دفت (۱۸۳۱) از نظر یا عقیده، نیاز، پذیرفتن، اجرا و منابع به عنوان پنج گام متوالی در اجرای موفقیت‌آمیز فرایند تغییر سازمانی نام می‌برد.

نظر یا عقیده به عنوان اولین گام در اجرای فرایند متوالی تغییر، یعنی ارائه راه جدیدی برای انجام دادن کارها. این نظر یا ایده می‌تواند به صورت یک الگو، طرح یا برنامه‌ای باشد که یک سازمان باید آن را به اجرا در آورد. یک ایده یا نظر ممکن است در درون سازمان ارائه شود یا از خارج به داخل سازمان رسوخ کند. معمولاً یک نظر یا ایده جدید، پیش از اینکه مورد قبول سازمان قرار گیرد باید با نوع نیاز مورد نظر مقایسه شود، یعنی بتواند آن را ارضا کند.

نیاز برای تغییر، به عنوان دومین گام، زمانی بوجود می‌آید که مدیران نسبت به عملکرد جاری سازمان ناراضی باشند. وجود چنین مسأله‌ای باعث می‌شود که مدیران در پی روش‌های جدید برآیند و در این میان از وجود روش‌های تازه ارائه‌شده، آگاه گردند.

پذیرفتن به عنوان سومین گام به مرحله‌ای گفته می‌شود که مدیران یا تصمیم

گیرندگان در صدد بر می‌آیند نظر یا ایده پیشنهادی را به اجرا درآورند. برای اینکه تغییری در سازمان داده شود، مدیران اصلی و کارکنان باید آن را تأیید و از پدیده جدید حمایت کنند. اگر قرار باشد یک تغییر عمده سازمانی رخ دهد، احتمالاً مدیریت ارشد یا هیأت مدیره باید آن را تأیید کنند، ولی اگر تغییر اندک باشد، مرحله پذیرش به صورت تأیید غیر رسمی یکی از مدیران رده میانی سازمانی انجام می‌شود.

مرحله اجرا به عنوان چهارمین گام زمانی است که اعضای سازمان دست به کار تغییر شده‌اند، یعنی به یک ایده، روش یا رفتار جدید جامه عمل می‌پوشانند. مرحله اجرا اهمیت بسیار زیاد دارد، زیرا بدون آن مراحل پیشین بی‌فایده خواهند بود. اغلب در فرایند ایجاد تغییر، مرحله اجرا از مشکل‌ترین مراحل است. تا زمانی که ایده یا نظر جدید مورد استفاده قرار نگیرد، در واقع هیچ چیزی رخ نداده است.

دفت (۱۸۳۱) از منابع به عنوان پنجمین و آخرین گام نام برده است. برای ایجاد تغییر، منابع انسانی لازم است و باید فعالیت‌هایی صورت گیرد. تغییر به خودی خود صورت نمی‌گیرد و ارائه نظر یا ایده جدید و جامه عمل پوشانیدن به آن مستلزم صرف وقت و منابع است. کارکنان و اعضای سازمان در راستای تأمین این دو نیاز باید انرژی لازم به مصرف برسانند یا آن را تأمین کنند. بنابراین برای اجرای موفقیت‌آمیز تغییرات سازمانی رعایت ترتیب و توالی در فرایند تغییر الزامی است.

شیوه‌های کاهش ایستادگی در برابر تغییر:

برنامه‌ریزی و مدیریت فرایند تغییر

سازمانی شامل شناسایی و تحلیل منابع مقاومت در برابر تغییر، اتخاذ رویکرد مناسب و ایجاد زمینه‌های پذیرش تغییر است. به جای سرکوب ایستادگی در مقابل تغییر یا اجتناب از آن، می‌توان از مقاومت در برابر تغییر به عنوان راهنمای بهینه‌سازی فرایند اجرای تغییر استفاده نمود.

راهکارهای متعددی برای مدیران یا عوامل دیگر مؤثر در تغییر درباره مقاومت در برابر تغییر ارائه شده است. به عنوان مثال آموزش و ارتباطات می‌تواند به کارکنان در مشاهده منطق نهفته در کوشش‌های تغییر کمک کند و از شدت مقاومت در برابر تغییر بکاهد. البته فرض این روش بر این است که بیشتر مقاومت‌ها به خاطر اطلاعات نادرست یا ارتباطات ضعیف می‌باشد.

مشارکت به معنای استفاده از نظرات افراد در فرایند تصمیم‌گیری، علی‌الخصوص افرادی که نظرات آنها مستقیماً متأثر از این تغییر می‌باشد، روش دیگری است که سبب می‌شود افراد بتوانند احساسات خود را بیان کنند. هم چنین تسهیل و حمایت (مشمول بر مشورت، درمان، آموزش مهارت‌های جدید به کارکنان برای کاستن از نگرانی‌های مرتبط با کوشش‌های مرتبط به تغییر) قابل استفاده است. به عنوان روشی دیگر می‌توان از مذاکره نام برد، مذاکره شامل تبادل چیزی با ارزش در راستای کاهش مقاومت در برابر تلاش‌های مرتبط با تغییر است. این روش بخصوص وقتی که مقاومت از جانب منبعی قوی ناشی می‌شود، می‌تواند مفید باشد. روش کنترل ماهرانه و همکاری، به دگرگونی تلاش‌ها در راستای اثرگذاری بر دیگران پیرامون تغییر اشاره دارد که ممکن است شامل چرخش و دگرگونه جلوه دادن حقایق به منظور بیشتر جلوه‌گر ساختن

- شیمون ال. دولان و رندال اس. شولر (۱۳۸۸). مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی. ترجمه طوسی، مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی.

- غفوری، معصومه (۱۳۸۵). بررسی تأثیر دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر کارایی دبیران زن مقطع متوسطه شهر تهران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه الزهراء(س).

- فرازجا، مهدی (۱۳۸۶). بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری تحول آفرین و تعاملگرا و نگرش به تغییر سازمانی از دیدگاه کارشناسان حوزه ستادی سازمان آموزش و پرورش فارس. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شیراز.

- قاسمی، بهروز (۱۳۸۲). تئوری‌های رفتار سازمانی. انتشارات هیات.

- گوردن دلبیو، آلپورت (۱۳۸۲). روانشناسی اجتماعی از آغاز تا کنون کتاب گویا. ترجمه منشی طوسی، مرکز امور توانبخشی نابینایان کشور رودکی.

- مارک ا. هنسن (۱۳۶۴). مدیریت آموزش و رفتار سازمانی. ترجمه محمدعلی نایلی. انتشارات دانشگاه شهید چمران اهواز، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی.

- هرسی، پال بلاتچارد (۱۳۸۰). مدیریت رفتار سازمانی. ترجمه علی علاقه‌بند، انتشارات امیرکبیر.

و از به هدر رفتن هزینه‌های صرف شده در روند انجام تغییرات جلوگیری نمود.

پیشنهادات:

۱- سازمان‌ها بهتر است به مسئله‌ی آموزش ضمن خدمت و راه‌های کیفیت بخشی به آن با در نظر گرفتن محیط درونی و بیرونی سازمان توجه بیشتری نمایند.

۲- پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها به هنگام اجرای تغییرات به شرایط محیطی و حاکم بر جامعه توجه بیشتری نمایند.

منابع:

- ایران نژاد پاریزی، مهدی (۱۳۷۱). سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل. مؤسسه بانک داری ایران.

- پرداختچی، محمدحسن (۱۳۷۶). بهسازی و بالندگی سازمان (رویکردی نوین و جامع در مدیریت تغییر). سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).

- دفت، ریچارد ال (۱۳۸۱). تئوری و طراحی سازمان. ترجمه پارسایان و اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

- رابینز، استیفن پی (۱۳۸۴). مبانی رفتار سازمانی. ترجمه پارسایان و اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

- رحمان سرشت، حسین (۱۳۸۶). نقش مدل‌های ذهنی در فرایند تغییر سازمانی، مجله دانش مدیریت، سال ۲۰، شماره‌ی ۷۸، پاییز ۸۶.

- رشیدی، فریبا (۱۳۸۳). بررسی رابطه بین اخلاق اسلامی کار، تعهد سازمانی و نگرش نسبت به تغییر سازمانی در بین مدیران دبیرستان‌های شهر شیراز. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شیراز.

- سعادت، اسفندیار (۱۳۸۰). مدیریت منابع انسانی. سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).

تغییر باشد. علاوه بر آنچه گفته شد و به عنوان آخرین گزینه برای غلبه بر عامل مقاوم، می‌توان از اجبار نام برد. اجبار در برگیرنده کاربرد تهدید مستقیم یا اعمال زور علیه مقاومت کننده است. به نظر پژوهشگر علاوه بر موارد فوق می‌توان با در نظر گرفتن شرایط فرهنگی، مذهبی، اقلیمی، جغرافیایی و محیطی هر جامعه تغییراتی را ایجاد نمود که پذیرش تغییر امکان‌پذیر بوده و امکان قابلیت اجرایی بودن تغییر را افزایش دهد. در یک جمله می‌توان گفت که توجه به محیط انجام تغییر، خود در کاهش ایستادگی در برابر تغییر کمک می‌کند.

نتیجه‌گیری:

می‌توان گفت با توجه به تغییرات روزافزون سازمان‌ها بررسی تأثیر آموزش‌ها بر نگرش کارکنان به اجرای تغییرات سازمانی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است زیرا کلیه سازمان‌ها از فشار تغییر در نوسان هستند و نمی‌توانند از تغییرات دوری کنند. هرگاه در سازمان‌ها تغییراتی در حال وقوع است، کارکنان و افراد که مجریان انجام تغییرات هستند معمولاً به دلایل گوناگونی از خود مقاومت نشان می‌دهند. مقاومت کارکنان در برابر اجرای طرح معمولاً باعث می‌شود که طرح و برنامه به نتیجه‌ی مطلوب نرسد. با توجه به این مسئله، از راه‌های گوناگون می‌توان بر نگرش افراد تأثیر گذاشت که یکی از این راه‌ها آموزش و توجه به محیط اقلیمی، جغرافیایی، فرهنگی، اقتصادی و مذهبی می‌باشد و از آن جایی که بحث تغییرات در اکثر سازمان‌ها مطرح می‌باشد می‌توان با توجه به آموزش‌ها و جلب حمایت کارکنان از طریق ایجاد نگرش به تغییرات سازمانی به هرچه بهتر انجام شدن تغییرات کمک کرد

منابع کارشناسی ارشد رشته علوم تربیتی

*مدیریت آموزشی:

اصول مدیریت آموزشی - دکتر علی علاقه‌بند

مدیریت عمومی - دکتر علاقه‌بند

مدیریت رفتار سازمانی - دکتر علاقه‌بند

اصول و مبانی نظری مدیریت آموزشی - دکتر علاقه‌بند

فرایند خودگردانی در مدارس - دکتر علاقه‌بند (منبع جدید)

کلیات مدیریت آموزشی - دکتر عباس‌زاده

*نظارت و راهنمایی آموزشی:

نظارت و راهنمایی آموزشی - دکتر بهرنگی

نظارت و راهنمایی آموزشی - دکتر نیکنامی

نظارت و راهنمایی آموزشی - دکتر میرکمالی

*روشها و فنون تدریس:

روشها و فنون تدریس - دکترامان الله صفوی

مهارت‌های پرورشی - دکتر شعبانی (۲جلد)

الگوهای تدریس - دکتر بهرنگی

*روانشناسی تربیتی:

روانشناسی تربیتی (یادگیری) - دکتر سیف

روانشناسی تربیتی - دکتر پروین کدیور

*زبان تخصصی:

متون مرتبط با علوم تربیتی و روان‌شناسی

کتابهای متون تخصصی برنامه‌ریزی آموزشی و مدیریت آموزشی - دکتر نیره سینائی و دکتر منصور کوشا

لغات آخر کتابهای علوم تربیتی

*سنجش و اندازه‌گیری:

سنجش و اندازه‌گیری - دکتر علی‌اکبر سیف

*تکنولوژی آموزشی:

تکنولوژی آموزشی - دکتر احدیان

تکنولوژی آموزشی (مبانی نظری) - دکتر هاشم فرد دانش

تکنولوژی آموزشی - دکتر خدیجه علی‌آبادی

رسانه‌های آموزشی - دکتر تیموری

*فلسفه آموزش و پرورش:

فلسفه آموزش و پرورش - دکتر نقیب زاده

فلسفه آموزش و پرورش - دکتر فریدون بازرگان (ترجمه)

اصول و فلسفه آموزش و پرورش - دکتر شریعتمداری

اصول تعلیم و تربیت - دکتر شریعتمداری

اصول تعلیم و تربیت - دکتر غلامحسین شکوهی

فلسفه آموزش و پرورش - دکتر عیسی ابراهیم زاده

*آمار و روش تحقیق:

روش تحقیق - دکتر علی دلاور

روش تحقیق در علوم رفتاری - دکتر عباس بازرگان/سرمد/حجازی

روش علمی در علوم رفتاری - دکتر هومن

روش تحقیق در علوم انسانی - دکتر نادری و سیف نراقی

آمار استنباطی و توصیفی - دکتر کیامنش (ترجمه کتاب شیولسون)

آمار استنباطی - دکتر علی دلاور