

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



دانشگاه علوم پزشکی اردبیل  
معاونت آموزشی

# مدیریت آموزشی با تأکید بر آموزش عالی

کارگاه آموزشی ضمن خدمت - ویژه مدیران و کارکنان آموزشی دانشگاه

**عسگر آرمون**

دکتری تخصصی مدیریت آموزشی  
کارشناس مسئول دفتر مطالعات و توسعه آموزش  
دانشکده پزشکی و پیراپزشکی

۱۳۹۸

## اهداف کارگاه:

- ۱- ایجاد فرصتی برای تبادل تجربیات حول محور مدیریت آموزشی در دانشگاه
- ۲- آشنایی با ضرورت مدیریت آموزش عالی
- ۳- آشنایی با وظایف مدیریت آموزش عالی
- ۴- آشنایی با نقش مدیریت آموزشی در ارتقاء کیفیت آموزشی
- ۵- آشنایی با نقش مدیران آموزشی در ایجاد تغییر و تحول سازنده در مراکز آموزشی

## مقدمه

- ریدینگز (۱۹۹۶) در کتاب «دانشگاه در معرض ویرانی» در مباحث مربوط به دانشگاه در دنیای پست مدرن شواهدی را مطرح می‌سازد که از نظر او باعث ویرانی دانشگاه خواهد شد.
- بنابه تحلیلی که وی دارد، دانشگاه اگر ناگزیر بشود که به کارایی و بنگاه داری تقلیل پیدا کند در معرض انهدام قرار می‌گیرد. دانشگاهی که تمام فکر و ذکرش تدارک درآمدهای اختصاصی باشد دانشگاه نیست و از دانشگاه بودن ساقط می‌شود. ریدینگز نمی‌گوید بنگاه داری بد است، کارایی بد است، بلکه می‌گوید دانشگاه نباید به اینکار چنان آلوده شود که از رسالت‌های اصیل علمی و فکری و نقد روشنگری و اکتشاف و خلاقیت بازماند.



## مقدمه

- ارنست بویرز (Boyers) چهار رسالت را برای دانشگاه مطرح می کند: اکتشافات علمی، آموزش به مثابه کارجدی دانشگاه، کاربرد اطلاعات درمسایل واقعی، انسجام بین داده های موجود از طریق تفکر میان رشته ای. این چهار رسالت با یکدیگر تعامل دارند (یمنی، ۱۳۹۱).
- اگر مدیریت آموزشی جایگاه واقعی و والای خود را بیابد، موجب ترقی کیفیت آموزشی می شود، در آن صورت اساتید، معاونان و مدیران فردا، با کیفیت بهتری برای خدمات آموزشی مهیا می گردند و سطح کیفی پزشکان و مهندسان و سایر حرفه ها و مشاغل رو به افزایش می گذارد. مدیریت آموزشی در گسستن دوره های نامطلوب اخلاقی، علمی و فرهنگی در جامعه و ایجاد فضای سالم، رشد اخلاقی، عاطفی، جسمانی و اجتماعی نقش حساسی دارد.

# تعاریف مفاهیم

# تعریف مدیریت

- هنر انجام دادن کار به وسیله دیگران (فالت، ۱۹۲۴)
- فراگرد هماهنگ سازی فعالیت های فردی و گروهی برای تحقق هدفهای گروهی (دانلی و همکاران، ۱۹۷۱)
- فراگرد تصمیم گیری و برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل منابع انسانی، مالی، مادی و اطلاعاتی سازمان به منظور تحقق اثربخش و کارآمد هدفها (گریفین، ۱۹۸۷)
- کارکردن با و به وسیله افراد و گروهها، برای تحقق هدفهای سازمانی (هرسی و بلانچارد، ۱۹۷۲).



## تعریف رهبری

- رهبر شخصی است کارزماتیک که توانایی تصمیم‌گیری و الهام دهی به دیگران جهت رسیدن به هدف را داراست (آلیری، ۲۰۰۰).
- رهبری فرآیند نفوذ اجتماعی است که در آن رهبر به دنبال مشارکت داوطلبانه زیردستان جهت دستیابی به اهداف سازمانی است (کریتنر و کینیکی، ۱۳۸۶).
- رهبری، فرآیند برانگیختن و یا سرمشق قرار گرفتن برای واداشتن گروه به منظور رسیدن به اهداف است (Gardner, 1990).

## تفاوت میان مدیریت و رهبری

- گری مارک (Gary mark) برخی از تفاوت های میان مدیر و رهبر آموزشی را به شرح زیر مطرح می سازد:
- مدیر **اداره** می کند - رهبر **نوآوری** می کند.
- مدیر **کپی برداری** می کند - رهبر **سازنده** است.
- مدیر **حفظ** می کند - رهبر **گسترش** می دهد.
- مدیر به **ساختار و تشکیلات و مقررات** نظر دارد - رهبر **بر افراد متمرکز** است.
- مدیر **بر کنترل** تکیه دارد- رهبر **اعتماد** را می پروراند .

# تفاوت میان مدیریت و رهبری آموزشی

- مدیر چشم انداز محدودی دارد ، رهبر چشم انداز وسیع دارد.
- مدیر به اکنون نظر دارد، رهبر به اکنون و آینده توجه می کند.
- مدیر وضع موجود را می پذیرد ، رهبر وضع موجود را به چالش می کشاند.
- مدیر کارها را درست انجام می دهد ، رهبر کارهای درستی انجام می دهد.

# مدیریت آموزشی چیست؟

فراگردی اجتماعی است که مستلزم ایجاد، نگه‌داشتن، برانگیختن، کنترل کردن و وحدت بخشیدن نیروهای انسانی و مادی است که به‌طور رسمی و غیر رسمی درون یک نظام واحد شکل و سازمان می‌یابند، تا اهداف و مقاصد آموزشی را تحقق بخشند.

با توجه به تعریف بالا، مدیریت آموزشی غالباً به معنی خاص مورد نظر است. یعنی مدیریت آن بخشی از فعالیت‌های سازمان‌های آموزشی است که مستقیماً با امر آموزش، پرورش و یادگیری مرتبط است. از جمله فعالیت‌های مربوط به برنامه‌های آموزشی، مواد و محتوای دروس، روش‌ها و وسایل آموزشی، مشاوره و راهنمایی تحصیلی، اقدامات آموزشی مکمل، امور دانشجویان و اساتید و غیره را می‌توان نام برد.

# رهبری آموزشی چیست؟

وایلز رهبری آموزشی را مترادف با تسهیل‌کنندگی دانسته و نوشته است:

«رهبری آموزشی عبارت از یاری و مدد به بهبود کار آموزشی است و هر عملی که بتواند

معلم را یک قدم پیش‌تر ببرد، رهبری آموزشی خوانده می‌شود.»



# سیستم دانشگاهی

# ویژگیهای نظام دانشگاهی

از نگاه سیستمی، هر دانشگاه متشکل از عناصری (درونداد، فرایند، برونداد واسطه ای، برونداد نهایی و پیامد) است که همواره در تعامل با همدیگر و همواره در حال تغییر و تحول اند و این تغییر و تحول می تواند وضعیت مطلوب یا نامطلوبی را برای دانشگاه فراهم آورد. تعادل در سیستم دانشگاه از نوع تعادل پویاست یعنی همواره در حالت نظم و بی نظمی است.

# می خواهیم چگونه دانشگاهی باشیم ؟

واقعیت دانشگاه از طریق نوع نگاه به دانشگاه شکل می گیرد و باور مدیران و دست اندکاران بیشترین نقش را در شکل گیری مفهوم دانشگاه دارد.

باور دست اندرکاران دانشگاه علوم پزشکی اردبیل در خصوص مفهوم دانشگاه چیست؟

– آیا به دنبال دانشگاه آموزشی هستیم؟

– آیا به دنبال دانشگاه پژوهشی هستیم؟

– آیا به دنبال دانشگاه به کارآفرین هستیم؟

– آیا به دنبال دانشگاه نوآور هستیم؟

هر کدام از مفاهیم را که انتخاب کنیم الگوی سازماندهی علمی (آموزشی ، مولد بودن ، سازگارثوندگی ) مربوط به خودش را می طلبد.

دانشگاهی توسعه یافته می باشد که:

آموزشی موفق

دانشکده های موفق

- (۱) چگونه می توان دانشگاههای موفق را ایجاد کرد؟
- (۲) خالقین این دانشگاهها چه کسانی هستند؟
- (۳) چگونه این دانشگاهها با تغییرات محیط بین الملل خود را وفق می دهند؟

# مدیریت و رهبری آموزشی در دانشگاه

## چراهای موفقیت

- \* چرا یک مدیر از مدیر دیگر موفق تر است؟
- \* چرا یک شرکت از شرکت دیگر عملکرد بهتری دارد؟
- \* چرا یک سازمان از سازمان دیگر عملکرد بهتری دارد؟
- \* چرا یک دانشگاه از یک دانشگاه دیگر رتبه علمی بالاتری دارد؟

■ در سالهای اخیر بطور بی سابقه‌ای شاهد کنار گذاشته شدن مدیران عامل شرکتهای بزرگی نظیر زیراکس، کداک، کوکاکولا و غیره بوده‌ایم. آمار نشان می‌دهد که از سال ۱۹۹۵ تا سال ۲۰۰۰، حدود ۳۴ درصد از مدیران عامل صد شرکت اول دنیا اخراج شده‌اند.

■ یکی از مدیران اخراج شده می‌گوید: «**من کوچک نشده‌ام، دنیا بزرگتر شده است.**»  
آیا برای رهبری سازمان‌ها در این دنیای بزرگ آمادگی داریم؟

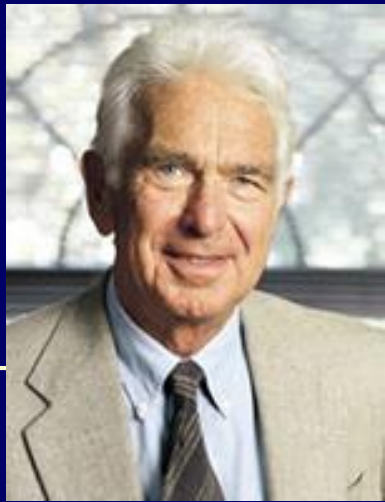


■ **پیتر دراگر** می نویسد:

۹۰٪ از مشکلات کنونی ما در سمت مدیر عاملی، ریشه در اندیشه سنتی رئیس خودمحور دارد.

ایشان می گوید: رهبران آقای خودشان نیستند، خدمتگزار سازمان هستند. فرقی نمی کند که سازمان دولتی باشد یا خصوصی، کسب و کار باشد یا بیمارستان یا قلمرو استحفاظی.





■ **وارن بنیس** می‌نویسد:

■ ما در دوره گذار هستیم، گذار از یک نظام کهنه به یک نظام نو و همه فشارها و ناراحتی‌ها در اثر مقایسه با مفروضات کهنه تشدید می‌شوند. اما انسان‌ها به شدت انطباق‌پذیر و خلاق هستند.

■ در این فرایند آنچه که به یاری مدیران می‌آید یادگیری سریع است. در عصر انفجار اطلاعات و زمانه‌ای که آموخته‌ها به سرعت کهنه می‌شوند، آنچه مهم است میزان دانسته‌های ما نیست بلکه **سرعت یادگیری** ماست.

# وظایف مدیران

**هنری فایول**، اولین کسی که وظایف اساسی مدیران را به ۵ بخش تقسیم کرده است:

- \* **برنامه‌ریزی**: یعنی تعیین هدف، یافتن و ساختن راه‌ها و وسایلی که رسیدن به هدف را امکان‌پذیر می‌سازد و همچنین پیش‌بینی کارهایی که باید در آینده انجام گیرد.
- \* **سازمان‌دهی**: یعنی ترکیب و تخصیص افراد، منابع و امکانات میان افراد و واحدهای مختلف سازمان و همچنین هماهنگی بین آنها به منظور رسیدن به اهداف سازمان
- \* **فرماندهی**: یعنی هدایت و جهت‌دهی افراد در انجام دادن کارها
- \* **هماهنگی**: یعنی به هم پیوستن و وحدت بخشیدن همه امکانات و منابع مادی و انسانی و همچنین فعالیت‌ها، که برای رسیدن به هدف سازمان ضرورت دارد.
- \* **کنترل کردن**: یعنی رسیدگی به اینکه آیا کلیه برنامه‌ها و عملیات انجام شده طبق مقررات و دستورات صورت می‌گیرند یا خیر.

# مهارت های مدیران

رابرت کاتز، مهارت‌های مورد نیاز مدیران را به ۳ دسته طبقه‌بندی کرده است.

## • ۱- مهارت فنی:

- مهارت فنی یعنی دانایی و توانایی در انجام وظایف خاص که لازمه آن ورزیدگی در کاربرد فنون و ابزار ویژه و شایستگی عملی در رفتار و فعالیت است. مهارت فنی از طریق تحصیل، کارورزی و تجربه حاصل می‌شود. مدیران، معمولاً این مهارت‌ها را طی دوره‌های کارآموزی فرامی‌گیرند. این مهارت‌ها نظیر دانش، روش‌های برنامه‌ریزی، بودجه‌بندی، کنترل، حسابداری، امور مالی، کارگزینی و غیره هستند. ویژگی بارز این مهارت این است که به بالاترین درجه شایستگی و خبرگی در آن می‌توان دست یافت.

# مهارت های مدیران

## • ۲- مهارت انسانی:

- منظور از مهارت انسانی دارا بودن توانایی و قدرت کار کردن با مردم، در انجام کار به وسیله آنان است. در این نوع از مهارت، مدیران قادرند، انگیزه های کارکنان را دریابند و از محرک ها و نیازهای آنان در رهبری مؤثر بهره گیرند. مهارت انسانی به آسانی قابل حصول نیست و روش های مشخصی ندارد اما امروزه روان شناسی اجتماعی و مردم شناسی، زمینه دستیابی به این مهارت را فراهم می نمایند.

# مهارت های مدیران

## • ۳- مهارت ادراکی:

- مهارت ادراکی یعنی توانایی درک پیچیدگی های کل سازمان و تصور همه عناصر و اجزای تشکیل دهنده کار و فعالیت سازمانی به صورت یک کل واحد در سیستم. به عبارت دیگر، توانایی درک و تشخیص اینکه کارکردهای گوناگون سازمان به یکدیگر وابسته هستند و تغییر در هر یک از بخش ها، الزاماً بخش های دیگر را تحت تأثیر قرار می دهد. مدیران واجد این مهارت قادرند به دریافت اطلاعات و تحلیل مسائل سازمان پرداخته و با توجه به اهداف سازمان به تهیه طرح ها و ارائه راه حل ها بپردازند.

# مدیر خوب چه کسی است؟

مدیر خوب، کسی است که با استفاده صحیح، منطقی و عقلایی از منابع مادی و انسانی، سازمان را برای رسیدن به هدف خود که برآورنده یکی از نیازهای جامعه است، رهبری و هدایت کند.

## سوال: آیا شما یک مدیر حرفه ای هستید؟

ابزار های مختلفی برای ارزیابی مناسب بودن و حرفه ای بودن فرد برای مدیریت از سوی

متخصصین سنجش صلاحیت مدیران طراحی شده که از جمله آن یک آزمون چهار

سوالی است که به شما خواهد گفت آیا برای این که یک مدیر حرفه ای

باشید، شایستگی لازم را دارید یا نه. سؤال ها چندان مشکل نیستند.

# سوال: آیا شما یک مدیر حرفه ای هستید؟

سوال ۱: از شما خواسته شده یک زرافه را در یخچال قرار دهید. چطور این کار

را انجام می دهید؟

درب یخچال را باز می کنیم. زرافه را داخل یخچال می گذاریم و سپس درب آن را می بندیم.

**هدف از این سؤال،** این است که مشخص شود آیا شما از آن دسته افرادی هستید که

تمایل دارند مسائل ساده را خیلی پیچیده ببینند یا خیر!



# سوال: آیا یک مدیر حرفه ای هستید؟

سوال ۲: حال از شما خواسته شده یک فیل را در یخچال قرار دهید. چه می کنید؟

آیا پاسخ شما این است که درب یخچال را باز می کنیم و فیل را در یخچال می گذاریم و درب آن را می بندیم؟

**نه! این درست نیست!**

پاسخ صحیح این است که درب یخچال را باز می کنیم. زرافه را از یخچال خارج می کنیم. فیل را در یخچال می گذاریم و درب آن را می بندیم. **هدف سؤال این است** که مشخص شود آیا شما به نتایج کارهای قبلی خود و تأثیر آن بر تصمیم گیری های بعدی فکر می کنید یا خیر.

## سوال: آیا شما یک مدیر حرفه ای هستید؟

سوال ۳: شیر یک کنفرانس برای حیوانات جنگل ترتیب داده است که به جز یک

حیوان، همه حیوانات در آن حضور دارند. آن یک حیوان غایب کدام است؟

اگر پاسخ داده اید که برادر کوچک شیر، حیوان غایب است باز هم اشتباه کرده اید.

یادتان رفته که فیل الان در یخچال است؟ پس حیوان غایب این جلسه باید فیل باشد! **هدف**

**از این سؤال** این است که حافظه شما در به خاطر سپردن اطلاعات سنجیده شود.

اگر تا این جا به سؤالات پاسخ درست نداده اید نگران نباشید. هنوز یک سؤال دیگر مانده است.

# سوال: آیا شما یک مدیر حرفه ای هستید؟

سوال ۴: باید از یک رودخانه عبور کنید که محل سکونت کروکودیل هاست. شما

قایق ندارید، چه می کنید؟

خیلی ساده است! به داخل رودخانه پریده و با شنا کردن از آن عبور می کنید.

کروکودیل ها؟ آن ها الان در جلسه ای هستند که شیر ترتیب داده! **هدف از این سؤال** این

است که مشخص شود آیا از اشتباه های قبلی خود درس می گیرید که دوباره آن ها را تکرار

نکنید یا خیر!

# ضرورت مدیریت آموزشی

امروز عصر مدیریت و رهبری است و موفقیت نهادها و سازمان‌ها تا حد زیادی به کارآیی و اثربخشی مدیریت بستگی دارد. از آغاز قرن اخیر، هیچ کشوری بدون توسعه در مؤسسات آموزشی و مدیران آموزشی تحصیل کرده و مجرب، مراحل توسعه و پیشرفت را طی نکرده است. عملکرد نظام آموزشی که مدیران آموزشی اداره آن را بر عهده دارند، نه تنها از نظر پیشرفت اقتصادی و اجتماعی مهم است، بلکه از نظر تأثیری که بر تحرک شغلی و انتظارات دارد، اهمیت دارد.

بنابراین، با افزایش تعداد دانشجویان در سطوح مختلف آموزشی و توسعه دانشگاهها و مراکز آموزشی و ضرورت در تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری، بهبود کیفی و ایجاد فرصت‌های برابر آموزشی برای همه، نقش خطیر مدیریت نظام آموزش عالی را بارزتر ساخته است.

# بهترین نوع مدیریت آموزشی؟

از نقطه نظر مدیریتی، بهترین نوع مدیریت آموزشی، آن مدیریتی است که همراه با رهبری باشد. عبارت بهتر، مدیر موفق به کسی اتلاق می شود که علاوه بر پشتوانه‌ی رسمی و قانونی از حمایت اشخاص نیز برخوردار باشد. همواره در پاسخ به سئوالاتی از جمله "تعریف مدیریت چیست" یا "آموزش چیست" به این مهم اشاره می شود که مدیریت و رهبری در سیستم آموزشی، **لازم و ملزوم** یکدیگرند و نادیده گرفتن هر کدام میزان کارآمدی فرد مسئول را کم می کند.

# اهمیت مدیران آموزشی نسبت به سایر مدیران؟

مدیریت آموزشی در مقایسه با سایر مدیریت‌ها به لحاظ تأثیری که جریان و گردش فعالیت‌های آموزشی و پرورشی بر کیفیت فارغ‌التحصیلانی دارد که وارد دوره‌های مدیریت آموزشی می‌شوند از اهمیت بیشتری برخوردار است. از نتایج بلند مدت توجه به مدیریت آموزشی، تأثیر بسزایی است که مدیران آموزشی می‌توانند در رشد ذهن، شناخت، درک و فهم مدیران دیگری چون مدیران مالی و اداری داشته باشند.

در بسیاری از مشاغل، آزمایش و خطا برای یادگیری و تجربه کردن مسائل خطرات و زیان‌های غیرقابل جبران ندارد. اما در تعلیم و تربیت و مدیریت آموزشی، هر آزمایش و خطایی همراه با زیان‌های بزرگی خواهد بود که خیلی از آنها جبران‌ناپذیر است.

# زمینه‌های مطالعاتی دانش مدیریت آموزشی

آموزش را می‌توان به سه حیطه کلی؛ آموزش همگانی، آموزش کارکنان و آموزش عالی تقسیم‌بندی نمود. بر این اساس، مهم‌ترین زمینه‌های مطالعاتی دانش مدیریت آموزشی سه بخش عمده را در بر می‌گیرد:

- مدیریت آموزش عمومی
- مدیریت آموزش سازمانی
- مدیریت آموزش عالی



# انواع سازمانهای آموزشی از لحاظ ارائه خدمات آموزشی

الف – سازمانهای آموزشی صفی: این سازمانها بهطور مستقیم به ارائه خدمات آموزشی

میپردازند، مثل مراکز آموزش ضمن خدمت کارکنان، مؤسسات آموزش عالی و دانشکده ها.

ب- سازمانهای آموزشی ستادی: این سازمانها با پشتیبانی از سازمانهای آموزشی صفی،

امکان ارائه خدمات آموزشی را میسر میسازند و بر آنها نظارت دارند، مثل: وزارت بهداشت،

وزارت علوم، مراکز ستادی آموزش کارکنان و ستاد مرکزی دانشگاه.



## «محصولات» خاص آموزش عالی

- ۱- **نیروی انسانی ماهر و کارآمد:** آموزشهای دانشگاهی نباید به تنوع مهارتهای لازم برای ورود به جامعه بی تفاوت باشند.
- ۲- **شهروندان مسئول:** فارغ التحصیلان شهروندانی با نقشهای گسترده در سیستم اجتماعی هستند. آموزشهای دانشگاهی باید در بطن جامعه ملی و جهانی قرار گیرد.
- ۳- **کمک به پیشرفت علمی:** برای تکامل دانش و توسعه فناوری ها می توان روی کمک استادان، فارغ التحصیلان، بخشهای صنعتی، خدماتی، فرهنگی و سازمانهای مردم نهاد حساب کرد.
- ۴- **کمک به توسعه فرهنگ:** آموزش عالی می تواند به تربیت تخصصی جوانان در بستر آموزشهای هنری و زیباشناختی همت کند. ذوق فرهنگی و زیباشناختی باید آموخته شود. چنین آموزشهایی درک انسانی دانش آموختگان دانشگاهی را بیشتر می کند. تخصص فرد همراه با فهم اوست که می تواند به بالندگی جامعه کمک کند.

## «محصولات» خاص آموزش عالی

- ۵- کمک به تحلیل و اشاعه ارزشها: این ارزش ها باید با درک شرایط و موقعیتهای واقعی دانشگاه، جامعه و تحولات جهانی مدنظر باشند.
- ۶- کمک به توسعه اقتصادی: برای بهبود سطح زندگی دانشجویان باید درحین تحصیل با ابعاد حرفه ای زمینه های اشتغال خود آشنا شوند که این مساله نیازمند همزیستی بین دانشگاه و نهادهای تصمیم گیری اجتماعی است و اگر این ارتباط برقرار نباشد دانشگاهها در حالت انزوا و آنتروپی قرار می گیرند و خودرا به آموزشهای تقریباً تکراری مشغول می کنند که از کارکردهای موثر اقتصادی، فرهنگی و تولید علمی آنها نمی توان اطمینانی داشت (یمنی، ۱۳۹۱).

## رهبران آموزشی اثربخش

- بر اساس ۶۹ مطالعه مرتبط در طی ۳۵ سال مطالعه و با پوشش ۲۸۰۲ مدرسه و نزدیک به ۴/۱ میلیون دانش آموز به انجام رسید ارتباط معنی داری میان رهبری آموزشی با پیشرفت تحصیلی دانش آموزان مشاهده شد. به عبارتی این مطالعه نشان داد که با توسعه ویژگیهای رهبری می توان پیشرفت تحصیلی دانش آموزان را نیز افزایش داد.
- مطابق نتایج تحقیقات، رهبری آموزشی بر روند امور آموزشی و برنامه ریزی آموزشی و موفقیت های آموزشی در مراکز آموزش عالی تأثیر مستقیم دارد.

## رهبران آموزشی اثربخش

- مهارت‌های چند گانه مورد نیاز برای اداره مدارس امروزی، همخوان با توانمندیهای نهفته در مفهوم رهبری آموزشی است.
- و آنگونه که فیلیپ کومپز صاحب نظر تعلیم و تربیت اشاره دارد: **هر گونه تحول و کیفیت بخشی به آموزش و پرورش باید از مدیریت آن آغاز شود.**

## رهبران آموزشی اثربخش

- رهبران آموزشی اثربخش هنرمندانه محیط را متناسب با اهداف آموزشی تنظیم می کنند. آنها در مسیر تحقق هدفها، موانع را ناچیز شمرده و با همت عالی و ایجاد روحیه جمعی، دشواریهای فراروی را از میان برمی دارند(اورز و چونگ، ۲۰۰۱).
- رهبران آموزشی اثربخش توجه اصلی خود را معطوف بر برنامه آموزشی می نمایند .
- نوآوری را تسهیل و از نوآوران حمایت می کنند( مورفی، ۲۰۰۵) .
- آنها مسائل و مشکلات آموزشی را شناسایی نموده برای حل آنها در فضایی کاملا دوستانه و تعاملی با اساتید اقدامات اصلاحی را پیش بینی می کنند .

# ویژگی و تفاوت های دانشگاه ها با سایر سازمان ها

- دانشگاهها و مراکز آموزش عالی در ابعاد مخلف با سایر سازمان ها تفاوت هایی دارند:

## ۱- دوگانگی در کنترل:

در دانشگاه دو ساختار موازی وجود دارد. یعنی سلسله مراتب مدیریت و ساختار هیأت علمی؛ که هر دو ساختار دارای قدرت می باشند. این دو نوع ساختار هماهنگی و تفویض اختیار متفاوتی را طلب می کند. در دانشگاه ها قدرت فقط در دست رئیس نیست و اختیارات الزاما از سوی مقامات بالاتر پیش بینی نمی شود.

## ویژگی و تفاوت های دانشگاه ها با سایر سازمان ها

### ۲- نقش رئیس یا مدیریت:

در دانشگاه رئیس نقش مستقیمی در حصول اهداف ندارد. بلکه این اعضاء هیأت علمی هستند که مستقیماً با تولیدات در ارتباط هستند. در سازمان های غیر آموزشی بخصوص در سازمان ها و شرکت های تجاری رئیس نقش مستقیمی دارد اما در آموزش عالی رئیس دانشگاه اثرات غیر مستقیم دارد.

# ویژگی و تفاوت های دانشگاه ها با سایر سازمان ها

## ۳- رسالت و اهداف:

اهداف و رسالت های آموزش عالی مبهم و متفاوت است و توافق جمعی روی آن وجود ندارد. لذا نتیجه ی این ابهام باعث می گردد که ابزار اندازه گیری مشخصی برای سنجش عملکرد و یا میزان موفقیت نداشته باشیم.



## ویژگی و تفاوت های دانشگاه ها با سایر سازمان ها

### ۴- قدرت:

در آموزش عالی بیشترین کاربرد را بکارگیری قدرت مرجع و تخصصی دارد. چرا که به کارگیری سایر قدرت ها باعث از خود بیگانگی می شود. در واقع تلاش به منظور کنترل هیأت علمی از طریق پاداش های مادی و دستورها و ... باعث از خود بیگانگی می شود.

# ویژگی و تفاوت های دانشگاه ها با سایر سازمان ها

## ۵- دخالت های بیرونی و درونی:

در دانشگاه ها عوامل بیرونی و درونی زیادی دخالت می کنند. در حالی که در سازمان های تجاری معمولاً حرف اول و آخر را رئیس شرکت می زند. در آموزش عالی کنترل دولت، مجلس، دادگاه ها، هیأت امنا و .. از یک طرف و دخالت هیأت علمی در تصمیمات و گاهی اخذ تصمیم به صورت مستقل آزادی عمل و انعطاف پذیری رهبران دانشگاه ها را محدود می کنند. زمانی که دخالت قدرت های بیرونی افزایش پیدا می کند رئیس دانشگاه نقش یک مدیر میانی را پیدا می کند.

# ویژگی و تفاوت های دانشگاه ها با سایر سازمان ها

## ۶- آشنفتگی سطوح سازمانی:

دانشگاه نیز مثل هر سازمان دیگری دارای سه سطح مسئولیت و کنترل است:

- **تخصصی و فنی:** [پژوهشی، آموزشی و خدماتی] که توسط هیأت علمی انجام می شود.

- **مدیریتی:** [ارتباط دهنده سطح تخصصی با سطح تشکیلاتی] که توسط مدیران اجرایی انجام می شود.

- **تشکیلاتی:** که توسط هیأت امنا و روسای دانشگاه ها صورت می گیرد.

در آموزش عالی بر خلاف سایر سازمان ها تفکیک این سه مسئولیت از یکدیگر مشکل است.

## ویژگی و تفاوت های دانشگاه ها با سایر سازمان ها

### ۷- رهبری:

آنچه باعث موفقیت سازمان های تجاری می شود رهبر است، اما آیا در آموزش عالی نیز اینگونه است؟ دانستن اینکه ما از یک رهبر با توجه به مبهم و پیچیده بودن اهداف چه می خواهیم کار دشواری است. از طرف دیگر رهبر در چهارچوب پیروان قابل درک است اما در آموزش عالی بدلیل تخصص بالا، مقاومت سنگینی در برابر رهبری وجود دارد.

# ویژگی و تفاوت های دانشگاه ها با سایر سازمان ها

## ۱- تصمیم گیری:

در سازمان های غیر آموزش عالی ممکن است تصمیم گیری به صورت فردی و از بالا به پایین گرفته شود، اما در دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی تصمیم گیری به صورت مشارکتی یک اصل است. چرا که در غیر این صورت تصمیمات اجرا نخواهند شد.

## ویژگی و تفاوت های دانشگاه ها با سایر سازمان ها

### ۹- تحمل ابهام:

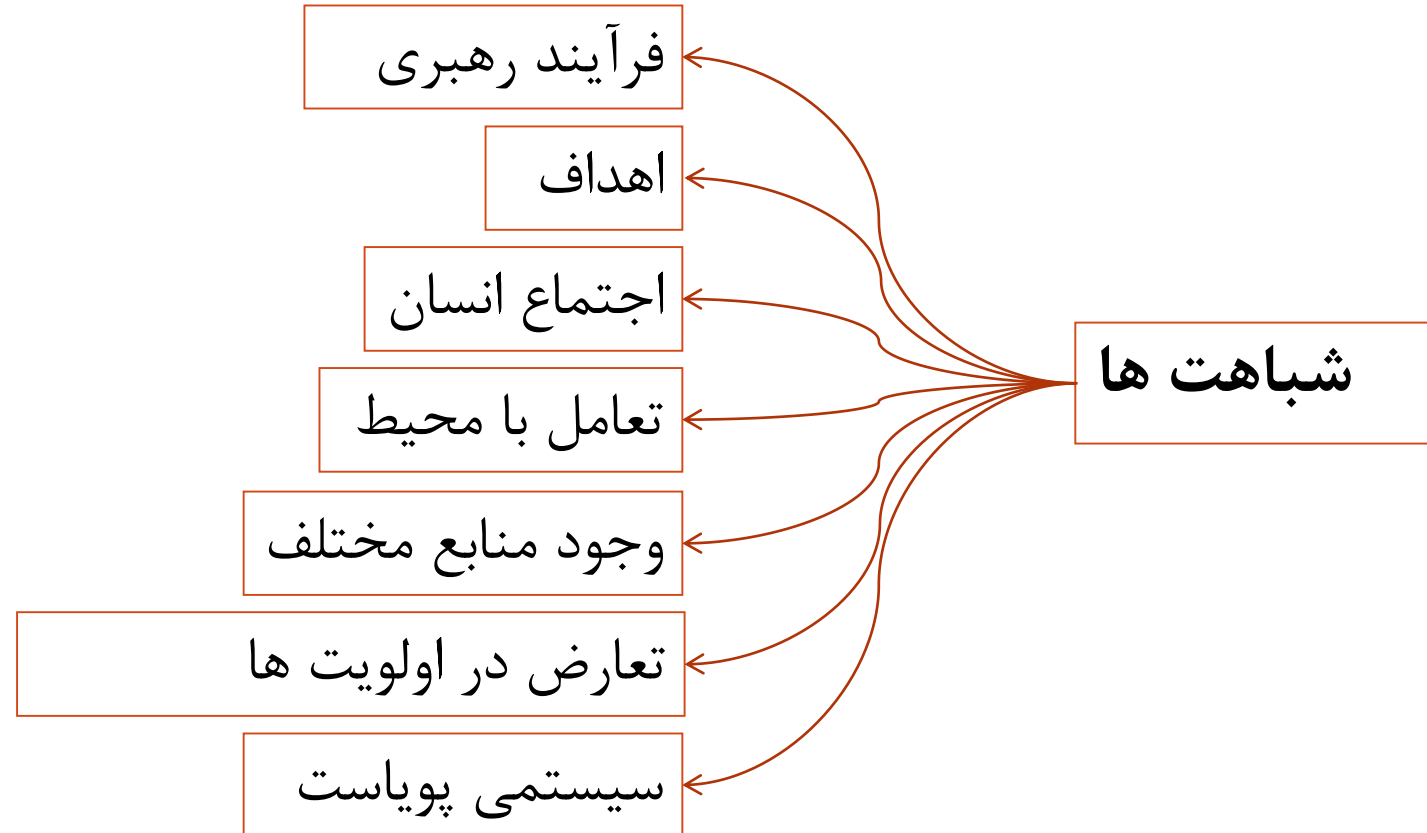
دانشگاه بر خلاف سایر سازمان ها بدلیل داشتن اهداف مبهم، پیچیده و برخورد با موقعیت های نامشخص، نامعین، دارای بردبارترین اعضا می باشد. در واقع نسبیت و محتمل بودن یافته های علمی، فرهنگ دانشگاه را به سوی تحمل شرایط مبهم سوق می دهد. در حالی در سایر سازمان ها درجه ابهام تا به این حد نمی باشد و دارای رویه ها و اهداف مشخص تری هستند.

## ویژگی و تفاوت های دانشگاه ها با سایر سازمان ها

### ۱۰- استقلال فردی:

در دانشگاه اعضاء هیأت علمی دارای استقلال علمی و آزادی عمل هستند. خلاقیت و نوآوری یکی از ارزش های اصلی حرفه علمی است. از آنجا که اهل علم در جستجوی کشف حقیقت هستند، باید بتوانند آزادانه در مورد موضوعات مختلف کاوش کنند و در دستیابی به نتایجی که احتمالاً مخالف افکار یا علایق عمومی است، آزاد باشند. از این رو، در دانشگاه، تدریس، تحقیق و ارزشیابی یافته های علمی حتی الامکان فارغ از محدودیت های سیاسی، مدیریتی و عقیدتی صورت می گیرد. در صورتی که در سایر سازمان ها این استقلال عمل و آزادی به راحتی بوجود نمی آید.

# مقایسه رهبری دانشگاه با سایر موسسات



با توجه به موارد فوق می توان از تجارب سایر سازمان ها استفاده کرد.

Johm, D Millet, 1984



# مقایسه رهبری دانشگاه با سایر موسسات

دوگانگی نظارت و اهداف مبهم (تصمیمات مختلف)

پیچیدگی و جابجایی نیروی انسانی

ساختار آموزشی و اداری (دوره های کاری متفاوت)

تفاوت ها

## ابعاد مدیریت و رهبری دانشگاه ها

رهبری در دانشگاه در عین مشمول بودن همه رویکرد های مدیریت عمومی، ابعاد ویژه خاص خود را نیز دارد:

❖ **مدیریت آموزشی:** (برنامه ریزی آموزشی، تهیه و تدارک امکانات آموزشی و ...)

❖ **مدیریت پژوهشی:** (حفظ و ارتقاء سطح علمی استادان و دانشجویان ...)

❖ **مدیریت فرهنگی:** (آشناسازی دانشجویان به مکاتب فلسفی، دیدگاههای سیاسی، تقویت مبانی فرهنگی و ارزشی و ...)

❖ **مدیریت اقتصادی:** (جلوگیری از اتلاف وقت و اسراف، نظارت بر دخل و خرج ..)

❖ **مدیریت دانشجویی و خدمات رفاهی:** (تربیت اجتماعی دانشجویان بطوری که شهروندی و وظیفه شناس، مسئولیت پذیر ... شوند)

# انواع دانشگاهها و الگوی های رهبری



دانشگاه مشارکتی (تقسیم قدرت و ارزش ها در جامعه برابر)

- کاهش استقلال فردی و افزایش تفکر جمعی؛
- دارای بیشترین نفوذ
- قدرت تخصصی بالا و عدم وجود قدرت تشویقی و زورگویانه
- گروه رهبر را خلق می کند (بهترین میان خود)
- رهبر به عنوان نماد (محترم، تاثیرگذار، فرهنگ مدار، ارزش مدار)



دانشگاه بروکراتیک (ساختار و تصمیم گیری عقلایی)

- دارای بالاترین درجه تخصص
- هسته اصلی رهبری «تصمیم گیری»
- هرچه تخصص معاونت ها و گروه ها بیشتر قدرت رئیس کمتر

# انواع دانشگاهها و الگوی رهبری



## دانشگاه سیاسی (رقابت بر سر قدرت و منافع)

- رهبر کسی است که بتواند ائتلاف را تشکیل و هدایت کند.
- توجه به زمان و مکان، رابطه بده بستانی، جمع گرا بودن
- رهبر میانجی و خدمتگذار

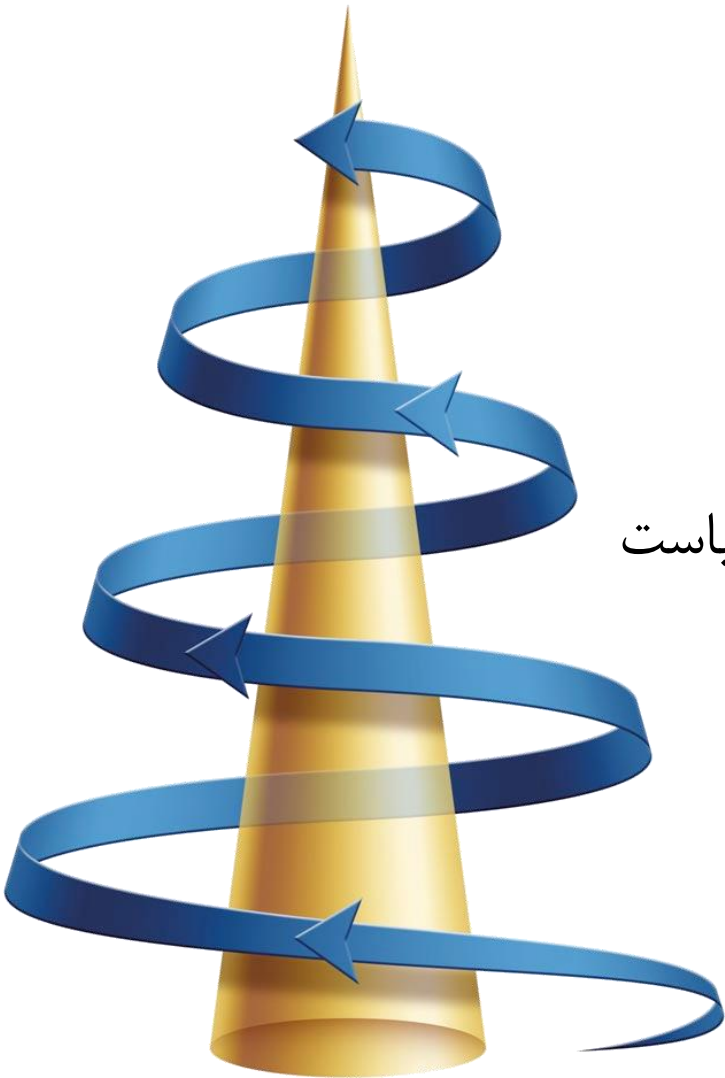
● وظیفه اصلی رهبر: آشتی دادن هیأت علمی، دانشجویان، هیأت امناء و ذینفعان، آشتی میان آنها و در بین آنها.

## دانشگاه هرج و مرج طلب (معنایابی در اجتماعی از بازیگران خودمختار)

- کمترین نفوذ را بر حیات دانشگاه دارد؛
- رهبر بعنوان یک قهرمان
- توجه کمتر به تشکیل ائتلاف و مذاکره



# انواع دانشگاهها و الگوی رهبری



دانشگاه سایبرنتیک (هدایت از طریق نظارت بر خود)

- نقش کم رنگ تر هدایت کنندگی رهبر
- بدنبال بر طرف کردن مشکلات و موانع
- تسهیل کننده- «چرخشی را که جیر جیر می کند را روغن می زند»
- وظیفه اصلی رهبر: حفظ و نگه داشتن هرج و مرج، بروکراسی، مشارکت و سیاست در حد قابل قبول.

# پیش بایست های رهبری آموزشی اثربخش در دانشگاه ها

## نوآوری

- اعطای قدرت انتخاب و آزادی عمل
- حمایت از رشد حرفه ای افراد
- درس گرفتن از اشتباهات

## الگو قرار گرفتن

- داشتن رفتار نمونه
- پیگیری قول ها و تعهد ها
- داشتن بینشی شفاف از فلسفه رهبری خود

## مشارکت پذیری

- مشارکت دادن افراد
- ایجاد روابط مشارکت جویانه
- تبادل نظر درباره آینده

## قدر شناسی

- قدردانی از افراد
- تقدیر از موفقیت ها
- با تکریم و احترام رفتار کردن

## شایستگی های لازم برای مدیران آموزشی

۱. پایبندی به اصول اخلاقی
۲. مدیریت تغییر
۳. مجرب بودن در آموزش عالی
۴. انسجام رفتاری
۵. ایجاد اعتماد دو طرفه و متقابل
۶. نماینده و سخنگو
۷. برجسته بودن از نظر علمی (خبیره)
۸. خلاقیت
۹. مدیریت بحران
۱۰. ارزیاب

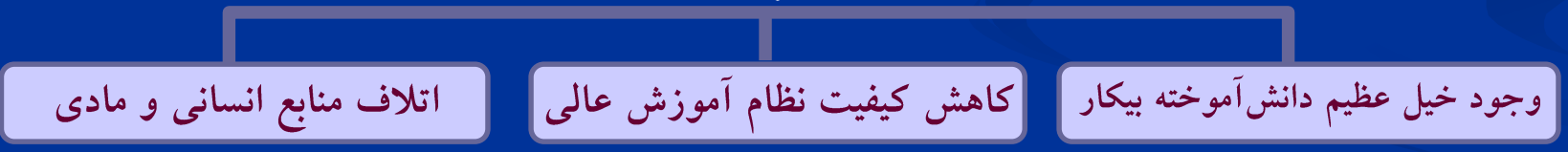
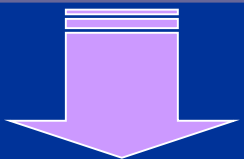
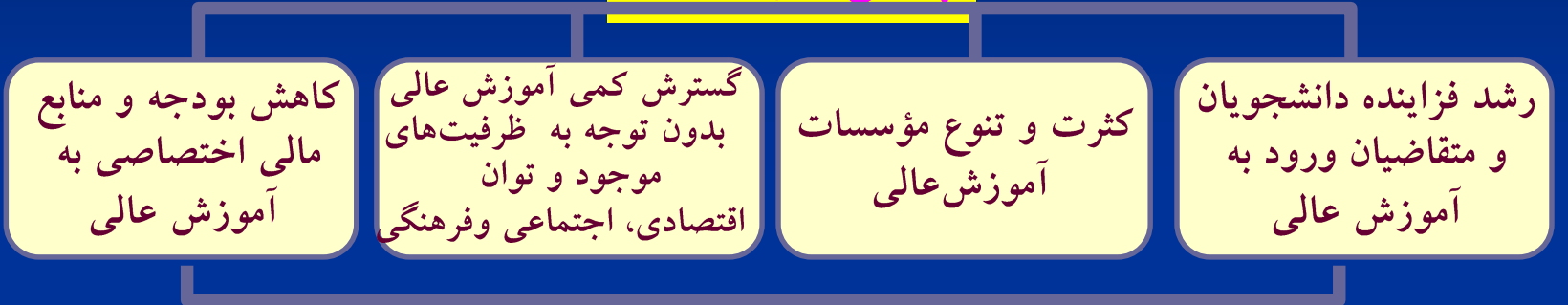
# مدیریت آموزشی و کیفیت



# ضرورت توجه به کیفیت دانشگاهی

اگرچه متخصصان بریک تعریف واحد از کیفیت چندان اتفاق نظر ندارند، ولی در ضرورت توجه به کیفیت دانشگاهی متفق اند و برای ارتقای آن به سطح مورد نظر، به طراحی و پیاده سازی نظامهای تضمین کیفیت پرداخته اند. چند عامل در این میان نقش اساسی داشته اند.

## چالش‌ها و تنگناها



لزوم مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی در قبال جامعه و دولت

ضرورت بازاندیشی در رسالت و اهداف، ساختار، کارکردها، فرایندهای نظام دانشگاهی توجه به کیفیت و بهبود و ارتقاء آن

# کیفیت در نظام دانشگاهی:

## الف) کیفیت از دیدگاه شبکه بین المللی نهادهای تضمین کیفیت در آموزش عالی:

- کیفیت به عنوان تطابق وضعیت آموزش عالی با استانداردهای از قبل تعیین شده
- کیفیت به عنوان تطابق وضعیت آموزش عالی با رسالت، هدف و انتظارات یاران آموزشی  
(افراد ذی ربط، ذی نفع و ذی علاقه در امور دانشگاهی)

## ب) کیفیت از دیدگاه افراد ذینفع:

الف) مصرف کننده ( دانشجو ، ... )

ب) متخصصان حرفه‌ای

ج) هیات علمی

د) کارفرما (بازار کار)

# ج ( کیفیت براساس عناصر نظام دانشگاهی



## د) کیفیت براساس مولفه های نظام دانشگاهی

■ کیفیت تدریس

■ کیفیت یادگیری

■ کیفیت پژوهش

■ کیفیت خدمات تخصصی (ارتباط با جامعه)

## جمع بندی مفهوم کیفیت نظام دانشگاهی

کیفیت در نظام دانشگاهی مفهومی است :

(الف) نسبی: علاوه بر اینکه مفهوم کیفیت در نزد افراد تغییر می کند ، شاخص ها نیز معیارهایی قراردادی هستند که بر حسب زمان و اطلاعات کنشگران تعیین می شوند.

(ب) تام: تام بودن کیفیت دانشگاهی به کلیت نظام دانشگاه مربوط می شود.

(ج) پیچیده: با توجه به وجود نظم و بی نظمی ، عدم اطمینان و تضاد های محیطی ، کیفیت نیز امری تحولی است و از جهتی (در مفهوم ایستایی آن) استاندارد پذیر نیست . بنابراین در طراحی شاخص ها عدم اطمینان باید لحاظ شود.

(د) چند بعدی و چند وجهی : ابعاد ؛ آموزش ، تحقیق ، عملکرد نیروی انسانی و ...

# مدیریت آموزشی و تغییر و تحول

زندگی مانند دوچرخه سواری است. برای حفظ تعادل

باید حرکت کرد. آلبرت انیشتین





# ضرورت تغییر و تحول

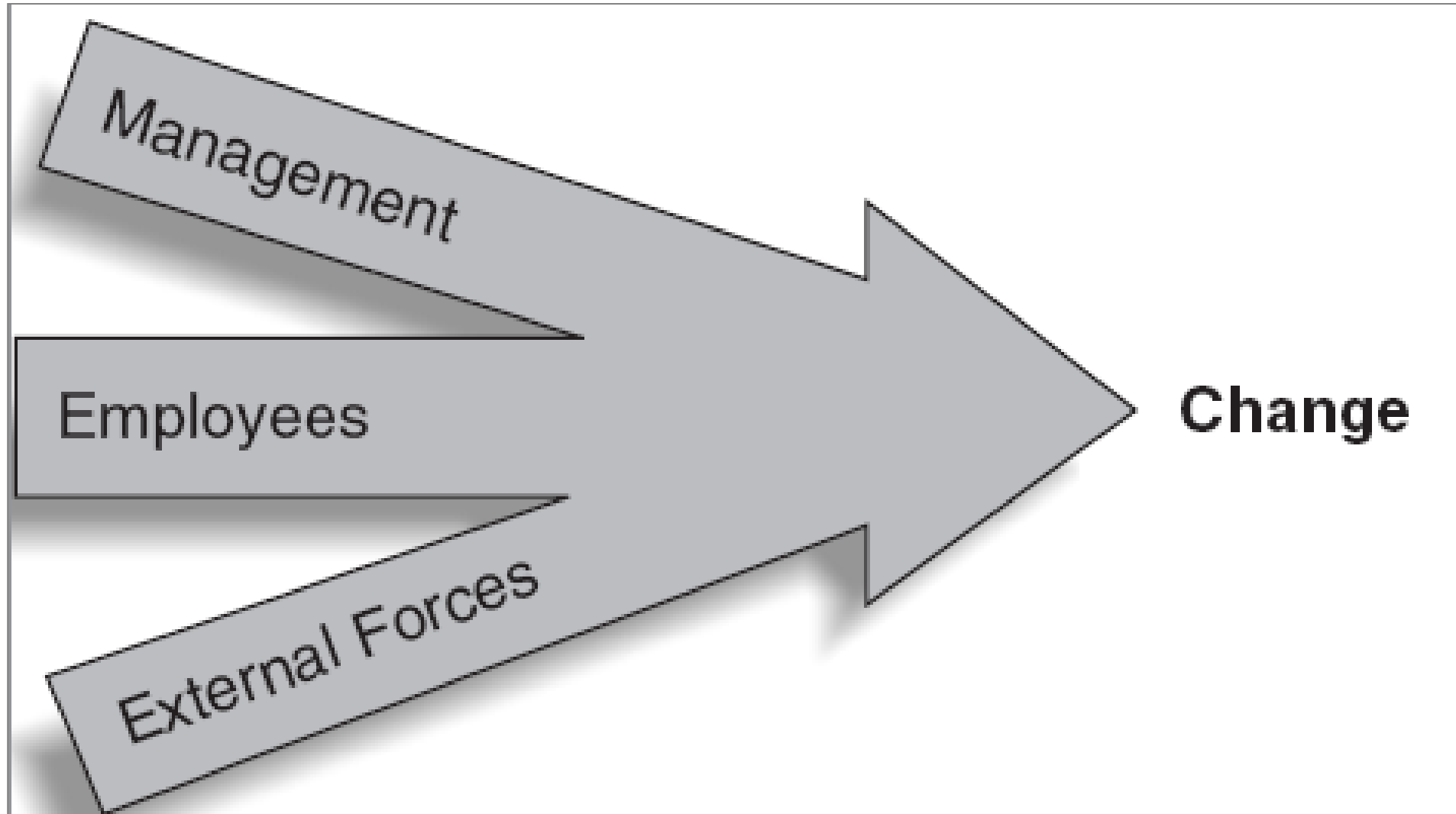
- در عصر حاضر، سازمان‌هایی موفق و کارآمد محسوب می‌شوند که علاوه بر هماهنگی با تحولات جامعه امروزی، بتوانند مسیر تغییرات و دگرگونی‌ها را نیز در آینده پیش‌بینی کرده و قادر باشند که این تغییرات را در جهت ایجاد تحولات مطلوب برای ساختن آینده‌ای بهتر هدایت کنند.
- برای رسیدن به رشد، توسعه و کمال باید تغییر و تحول ایجاد کرد.

# تفاوت تغییر با تحول

□ **تغییر** بیشتر حالت سطحی و یک بعدی دارد و اغلب در لایه های **بالایی** سازمان یا عملکردها رخ می دهد بدون اینکه پایه ها و زیربنایها مورد بازبینی مجدد قرار گیرند .

□ اما **تحول** حالت عمقی و چند بعدی دارد و لایه های **زیرین** سازمان و عملکردها را نیز تحت الشعاع خود قرار می دهد .  
**تحول** دگرگونی اساسی در **کلیه سطوح** سازمانی ایجاد می کند.

# Sources of Change



# معیارهای ایجاد تغییر

پیش از آغاز فرآیند تغییر، چهار معیار باید برآورده شوند:

۱. مسیر یا نتیجه باید تعیین شود.
۲. افراد باید بدانند که ماندن در شرایط فعلی خیلی سخت تر از رسیدن به نتایج تغییر است.
۳. یک سیستم یا استراتژی اجرا و اندازه‌گیری باید بکار گرفته شود تا فاصله بین شرایط فعلی و آینده مطلوب به خوبی پر شود.
۴. مهارت‌ها و منابع مورد نیاز برای دستیابی به نتایج باید واقعی و دست‌یافتنی باشند.

# ابزار تغییر

- **نیروی انسانی:** هدف و عامل تحول انسان ها هستند.
- **تکنولوژی:** ابزاری جهت **تسریع** و حصول اهداف تعیین شده است.
- **اطلاعات:** ماهیتا تغییر گرا است،



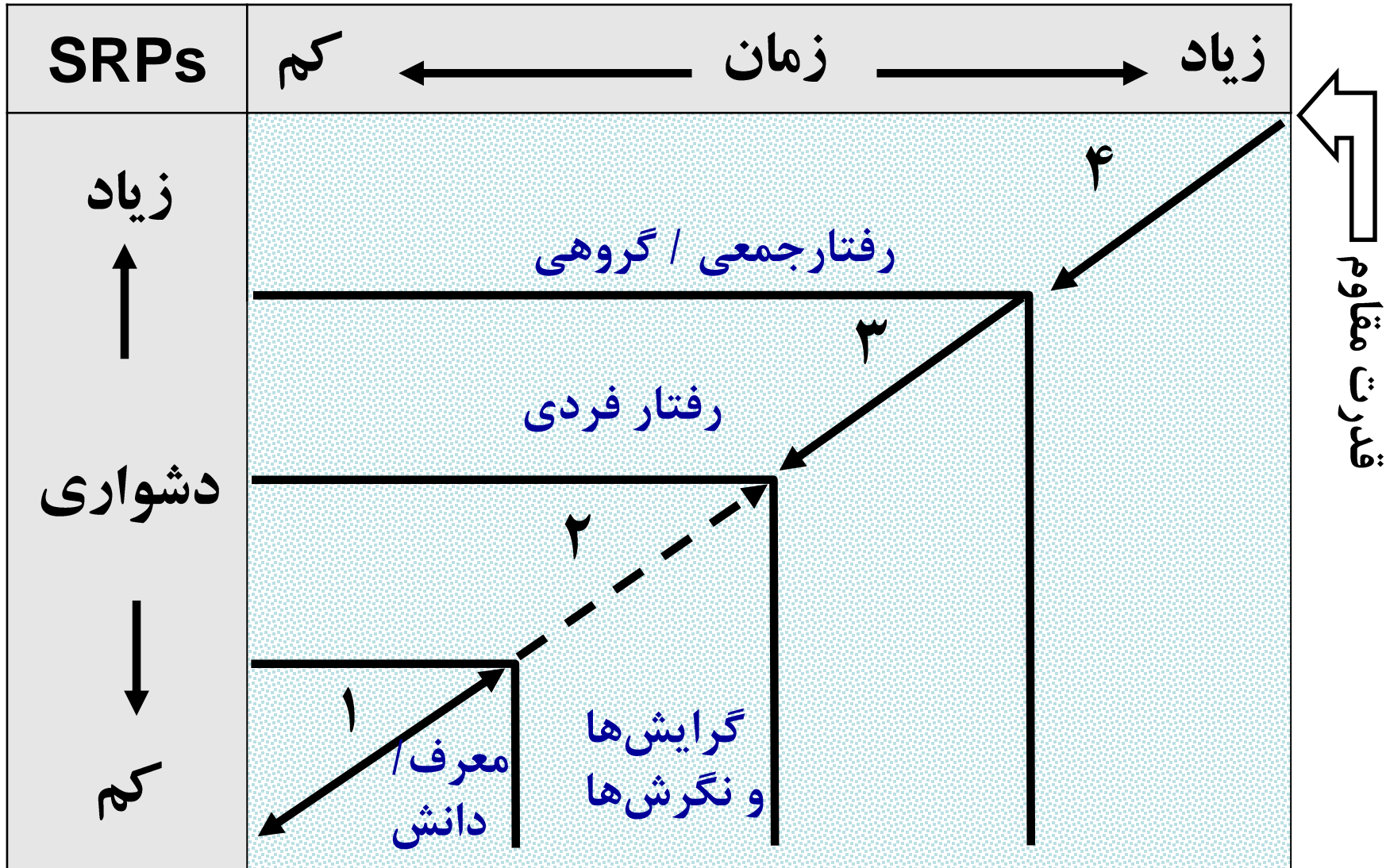
# عكس العمل نیروی انسانی در مقابل تغییر

۱. مقاومت (کاملاً مخالف تغییر)

۲. تبعیت (۵۰ درصد با تغییر موافق)

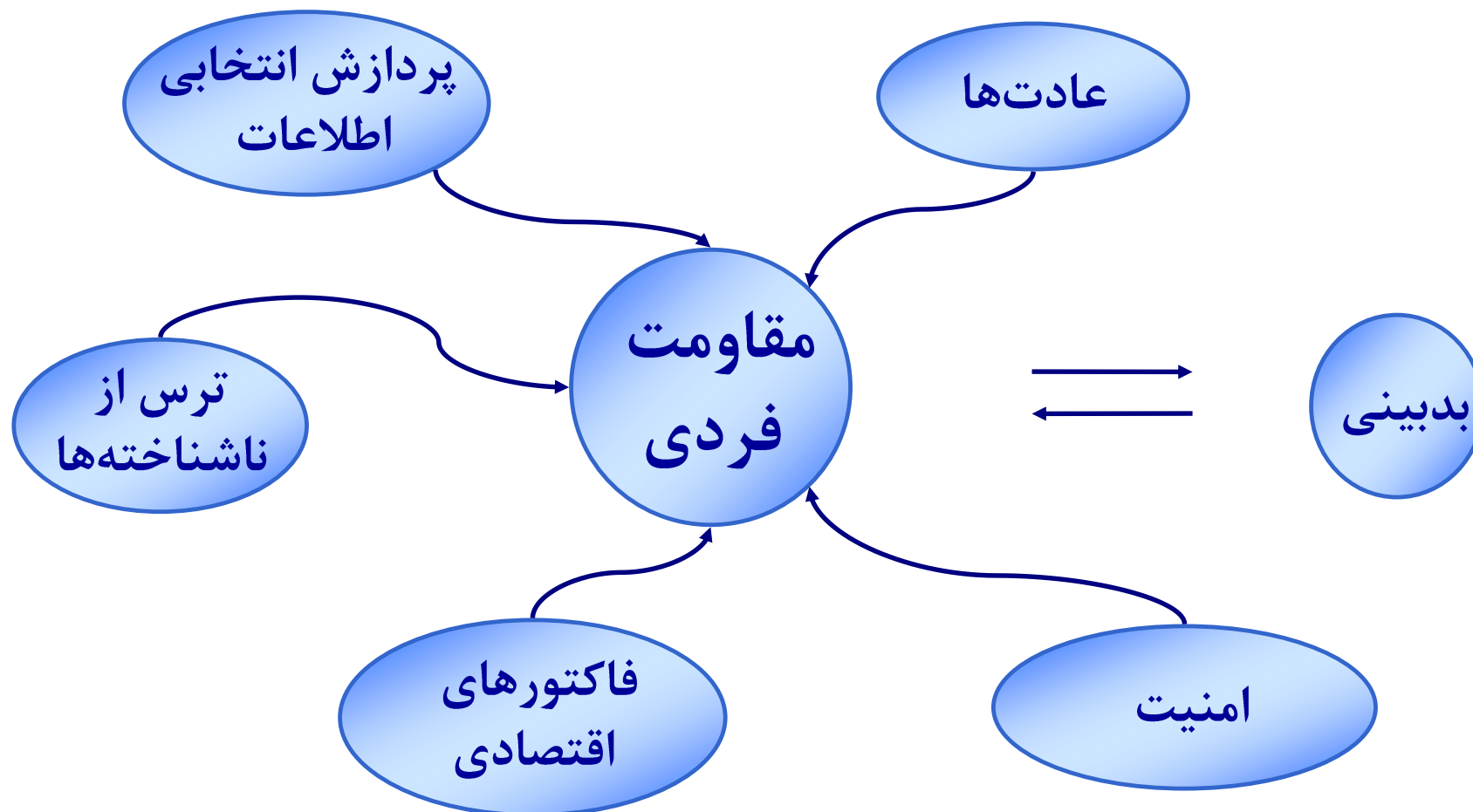
۳. رهبری (کاملاً پذیرای تغییر)

# تغییر در دانش، نگرش و رفتار فرد و گروه



# مقاومت در برابر تحول سازمانی

## در سطح فردی





# راه حل رفع مقاومت در برابر تحول سازمانی

چهار راه کار برای مدیران آموزشی جهت رفع مقاومت در برابر تحول

کار تیمی: اجازه دهید افراد مناسب با یکدیگر کار کنند.

آموزش: برای موفقیت، تیم را به طور مستمر آموزش دهید.

توانمندسازی: به کارکنان فرصت دهید فضای رقابتی ایجاد کنند.

پاداشها: پرداختها و پاداشهای تشویقی را به نتایج عملکرد گره بزنید.

# ویژگی های مدیر تغییر

۱. تحمل و بردباری
۲. تسهیل و آسان سازی
۳. مشارکت نیروی انسانی – استفاده از افراد:

- علاقه مند
- دارای اطلاعات و دانش
- با تجربه
- دارای قدرت تحلیل و تصمیم گیری
- مسئولیت پذیر
- دارای توان برقراری ارتباط



# مدیریت آموزشی و توانمند سازی کارکنان



# توانمندسازی کارمندان

فراهم آوردن فرصت‌های آموزشی برای کارکنان تا بتوانند قابلیت‌ها و توانایی‌های خود را توسعه بدهند و برای ارتقای شغلی آماده بشوند.

(آرمسترانگ)

# مفهوم کارکردی توانمندسازی نیروی انسانی

## توانمندسازی:

\* **تغییر در نگرش** افراد و قضاوت آنها در رابطه با مسائل مختلف فردی و سازمانی است و باعث به وجود آمدن این باور می شود که آزادی و اختیار می تواند منابع مطمئنی برای توانا شدن باشد.

\* **تقویت عقاید** کارکنان و ایجاد اعتماد به نفس در آنان در مورد خودشان و تلاش در جهت کارایی و اثربخشی (بهره وری) فعالیتهای سازمان است.

\* **تقویت دانش و ایجاد مهارت** کارکنان و تلاش برای کاربست آن در جهت کارایی و اثر بخشی (بهره وری) فعالیتهای سازمان می باشد.

## بنابراین:

\* توانمندشدن یعنی متمایل شدن به تجربه خودکنترلی، خود اهمیت دادن و احساس داشتن اختیار و آزادی عمل؛

\* توانمندشدن توزیع قدرت بین افراد نیست؛ فرآیندی است که به واسطه آن قدرت نسبی افراد افزایش یافته و یا قدرت جدیدی برای سازمان ایجاد می شود. به عبارت دیگر افراد به واسطه دانش و مهارت و انگیزه خود صاحب قدرت هستند و در واقع توانمندسازی آزاد کردن این قدرت است.

\* توانمندسازی کارکنان به تمامی فعالیت های آموزشی و توسعه ای اطلاق می شود که از یک سو عوامل ارتباطی مانند قدرت نفوذ در دیگران، توان پذیرش تفویض اختیار و خود راهبری را در کارمندان و مدیران ارتقاء می بخشد و از سوی دیگر عوامل انگیزشی مانند انگیزه و توان انجام وظایف و نقشهای محوله را در آنان افزایش می دهد.

**هدف غایی توانمند سازی در سازمان ها و توسط مدیران آموزشی:**

**افزایش بهره وری و ایجاد قدرت و مزیت رقابتی در سازمانها**

**از طریق ارج نهادن به سرمایه های سازمان می باشد.**



## ساز و کارهای توانمندسازی کارکنان

### ۱- تفویض اختیار

- ❖ تفویض اختیار یعنی سپردن کار به اشخاص و گروهها بطوری که مسئولیت نهایی این کار متوجه تفویض کننده باشد.
- ❖ استقلال و نظارت اساس تفویض اختیار است.
- ❖ در شیوه انجام دادن کار باید به کارکنان آزادی عمل داده شود و در مقابل، نتیجه کار آنان مورد ارزیابی قرار گیرد.
- ❖ قوه ابتکار، خلاقیت، حس همکاری، میزان بهره وری، کیفیت و دقت در کار، نفوذ کلام، مهارت و قدرت استفاده از اطلاعات، قابلیت انعطاف و انطباق با شرایط محیطی، توانایی برنامه ریزی و اجرای کارها، ویژگی های اخلاقی و شخصیتی و وجدان کاری باید در ارزیابی ها مورد استفاده قرار گیرد.

## ۲- تشکیل تیم های کاری

- ❖ مجموعه ای از دانش در حال رشد وجود دارد که آشکارا استفاده از منابع فکری کارکنان محسوب می شود و به آنان فرصت اثبات و ارائه نفوذ مبتنی بر صلاحیت می دهند.
- ❖ تیم ها ساختاری را برای کل کار طرح و اداره فرآیندها را از ابتدا تا انتها فراهم می سازد.
- ❖ استفاده از کارکنان توانمند شده که در قالب تیم ها ایفای نقش می کنند، بهترین شیوه برای واکنش سریع به تغییرات محیطی است.
- ❖ کار تیمی، قابلیت های خلاقیت، نوآوری و حل مشکلات را در کارکنان بارور می سازد و یک چرخه مطلوب آرمانی برای بهبود بهره وری و کاهش هزینه ها فراهم می آورد.

## ۳- غنی سازی شغلی

- ❖ غنی سازی شغلی به همراه سلف های خود یعنی توسعه شغلی و گردش شغلی تلاش می کند تا روند تخصصی شدن را از طریق دادن وظایف مختلف بیشتری که کارکنان مدعی آن هستند و منجر به اثربخشی آنها خواهد شد، دگرگون سازند.
- ❖ در غنی سازی، مشاغل به گونه ای طراحی می شود که انجام آنها مستلزم سطوح بالاتر مهارت و دانش بوده و به کارکنان اختیار، کنترل و مسؤلیتهای بیشتری در حیطه کاریشان داده می شود.

## ۴- حمایت های معنوی مدیران از کارکنان سطوح مختلف

افراد باید در شغل خود احساس امنیت کنند و از انجام دادن آن لذت ببرند. حفظ امنیت شغلی مقوله ای است که در جهت توانمند کردن کارکنان از اهمیت ویژه ای برخوردار است. فرد شاغل باید از آسیب های روحی شغل خود مصون نگه داشته شود و با شرح دقیق شغل و رفع ابهامات، از فشار نابجای کاری بر وی جلوگیری گردد تا بتواند با فراغ بال به انجام وظایف خود پرداخته و حتی ایده ها و روشهای جدید و مفیدی را برای هر چه بهتر شدن امور با سازمان ارائه دهد.

## ۵- استقرار مدیریت مشارکتی

❖ مشارکت شامل هر فرآیندی است که از طریق آن کارکنان سهمی در رسیدن به تصمیم های

مدیریتی در سازمان دارند.

❖ مدیریت مشارکتی عبارت است از فرآیند هدفگرا که در آن سرپرست به همراه کارکنان سازمان در

جهت شناسایی و حل مسئله مشترک، کوشش می کنند.

❖ مشارکت موجب افزایش خلاقیت و دسترسی به اطلاعات برای برنامه ریزی می شود.

❖ مشارکت همچنین می تواند درک، قبول و تعهد افراد را نسبت به برنامه ریزی نهایی افزایش دهد.

تحقق مشارکت زمانی رخ می دهد که کارکنان نیز تمایل به قبول مسئولیت در مشارکت در فرآیند

تصمیم گیری را داشته باشند

## ۶- نظام پاداش مبتنی بر عملکرد

❖ پاداشی که به کارکنان در ازای موفقیت در انجام وظایفشان پرداخت می شود.

❖ پاداش ها به ویژه آنهایی که همراه با قدردانی مدیران عالی باشند به کارکنان احساس شخصیت

داده و آنها را بر می انگیزاند تا از پتانسیل های خود در ارائه عملکرد بهتر بهره گیرند.

❖ اگر برنامه های پاداش مبتنی بر عملکرد به خوبی اجرا شوند، تغییرات سازمانی را بهبود و یک

موقعیت «برد- برد» هم برای کارکنان و هم برای مدیران به وجود می آورد.

## ۷- استقرار نظام پیشنهادات کارکنان در سازمان

❖ منابع انسانی به لحاظ برخورداری از قدرت اندیشه، خلاقیت و نوآوری بزرگترین دارایی هر

سازمانی محسوب می شود،

❖ منابع انسانی بر خلاف سایر منابع با مصرف کردن کاهش و یا مستهلک نمی شود هر چقدر از

اندیشه و فکر بیشتر استفاده نماید، به همان اندازه توانایی اش بهبود می یابد.

❖ برای بهبود بهره‌وری از مکانیزم‌های مختلف استفاده می کنند که یکی از مکانیزم‌های مدیریتی،

بهره گیری از نظام پیشنهادات و جلب مشارکت فکری و ایده های همکاران است. در این راهکار

به کارکنان اجازه داده می شود به جای اینکه همیشه مدیریت شوند از توانایی های خود بهره

گیرند، فکر کنند و قوه خلاقیت خود را به کار اندازند و در تصمیم‌گیریها مشارکت داشته باشند.

# به سوالات زیر پاسخ دهید

نمره ۰ = کاملاً مخالفم

نمره ۱ = مخالفم

نمره ۲ = موافقم

نمره ۳ = کاملاً موافقم

۱. برای یک مدیر کارآمد کار نمیکنم
۲. ترغیب میشوم خودم در فکر باشم
۳. نتیجه نهائی کارم را می بینم
۴. کارخوشایندی دارم
۵. به من گوش می دهند وقتی ایده هائی برای بهبود کار دارم
۶. از آنچه در محیط کار می گذرد مطلع میشوم
۷. برای زحماتم مورد احترام واقع میشوم
۸. برای آنچه انجام میدهم به چالش دعوت میشوم
۹. برای حسن انجام کارم مورد توجه و تأیید قرار میگیرم
۱۰. فرصتهائی برای بهبود مهارت‌هایم بدست می آورم

جمع  $\leq 24$  ، مدیری کارآمد در راس امور است و باید به خود و شرایط ببالید  
جمع ۱۵ تا ۲۳ ، اوضاع مثبت و قابل بهبودی است  
جمع ۸ تا ۱۴ ، وجود مشکلات جدی و باید فکر اساسی کرد  
نمره کمتر از ۸ ، در فکر کار و شغل دیگری باشید





سؤال؟

پیشنهاد؟

راهکار؟

؟؟؟.....

THANKS FOR YOUR ATTENTION

با سپاس از توجه شما

