فصلنامه پژوهش های مدیریت در جهان اسلام
شماره مجوز: ۸۵۴۹۵ شماره استاندارد بین المللی: ۶۰۹۴-۲۶۷۶ شماره دهم (بهار ۱۴۰۱)

مهارتهای ضروری مدیران سازمان‌های آموزشی با مداقه در شاخص‌های روابط انسانی مطلوب در محیط آموزشی

(تاریخ ارسال ۱۴۰۰/۱۱/۲۵ تاریخ پذیرش ۱۴۰۱/۰۳/۲۰)

فاطمه شریف

چکیده

همه مشاغل مدیریت مستلزم کاربرد مهارت‌هاست. گرچه در انجام دادن بعضی از وظایف، مهارت‌های سه‌گانه لازم و ملزوم یکدیگر به نظر می‌رسند، با وجود این، ارزش نسبی آنها در سطوح و رده‌های مختلف مدیریت فرق می‌کند. مدیران رده‌های سرپرستی به مهارت‌های فنی قابل ملاحظه‌ای نیاز دارند زیرا که وظایف آنها غالباً ایجاب می‌کند که زیردستان خود را راهنمایی کنند یا آموزش دهند. در مقابل مدیران رده‌بالای سازمان‌ها چندان نیازی به مهارت‌های فنی ندارند بلکه وظایف تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و سازماندهی ایجاب می‌کند که به مهارت ادراکی قابل ملاحظه‌ای مجهز باشند. مهارت‌های انسانی تقریباً لازمه انجام دادن همه وظایف در همه سطوح مدیریت است زیرا که مدیران صرفنظر از نوع وظایف یا سطح مسئولیت و مقام با افراد انسان سر و کار داشته برای جلب همکاری و اثرگذاری بر رفتار آنها باید از مهارت‌های انسانی برخوردار باشند. از این رو، امروزه، در مدیریت سازمان‌ها، تأکید بر مهارت‌های انسانی اولویت ویژه‌ای پیدا کرده است. امروزه مدیریت و رهبری سازمان‌ها و نهادها تا حد زیادی به کارایی و اثربخشی مدیریت بستگی دارد. بنابراین اگر مدیران آموزشی جامعه از مهارت و دانش کافی برخوردار باشند، بدون تردید نظام آموزشی اثربخشی خواهیم داشت. مدیر و رهبر آموزشی، علاوه بر دانایی و توانایی در زمینه‌های فنی و انسانی کار خود، باید بتواند وظایف آموزش و پرورش، رهبری مدیریت آن را در یک زمینه کلی اجتماعی، فرهنگی، سیاسی، اقتصادی ملاحظه کند. به عبارت دیگر، دارای مهارتهای فنی و انسانی و مهارت ادراکی باشد و همچنین در محیط آموزشی روابط اجتماعی مطلوب داشته باشد.

واژگان کلیدی: محیط آموزشی، مهارتهای مدیران، مدیر سازمان، مهارتهای مدیریتی

بخش اول: بررسی و شناخت تاریخچه مدیریت

سابقه مدیریت به هزاران سال پیش و قدمت تاریخی بشری مربوط می‌شود ایرانیان، مصریان، رومیان، چینیان و سایرین دارای پیشینه‌هایی در مورد چگونگی اداره واحدهای اداری، تجاری، نظامی و آموزشی خود بودند. به عنوان مثال لشکر کشی پانصد هزار نفری خشایار به مقدونیه و لشکر کشی اسکندر به آسیا و ایران بدون نوعی تقسیم کار و مدیریت ممکن نبوده است. و یا ساختن اهرام ثلاثه مصر بدون نوع سازماندهی، هماهنگی، برنامه ریزی و کنترل غیر ممکن بوده است. (میرزایی اهر نجاتی ۱۳۶۹: ۲۸-۱۴)

موارد زیادی از این قبیل کارها در تاریخ بشری وجود دارد که نشانه بکارگیری برخی از اصول مدیریت در زمان‌های قدیم میباشد و نمی توان جایگاه تاریخی مشخصی را برای تئوری‌ها و عملیات مدیریت نشان داد. در کشور ما به دلیل قدمت تاریخی آن، چنین مواردی ممکن است بیش از سایر کشورها باشد. برخی از مفاهیم و اصول مدیریت نیز به وسیله دانشمندان ایام قدیم مطرح شده است. به عنوان مثال سقراط وظایف مدیر خوب را بررسی میکند و بیان میدارد که مدیر باید حسن نیت کارکنان را جلب کند و چنانکه علاقه همگان جلب کرد و همکاری آسان شود. (اختری. ۱۳۶۹: ۸۳)

فارابی نیز با عنوان نمودن صفات برجسته مدیران و رهبران، مطرح میکند که در انجام کارها باید سلسله مراتب رعایت گردد و رهبر باید دارای هوش زیاد، حافظه قوی و نیروی بیان باشد و عاشق عدالت و صداقت بوده و در انجام کارها استوار باشد.

غزالی نیز در همین زمینه داشتن ویژگی‌های عدالت، هوش، شکیبایی و فروتنی را برای رهبران لازم می‌داند و معتقد است که رهبران باید از صفات رشک، غضب، تنگ چشمی و بد اندیشی احتراز کنند. (اختری۱۳۶۹: ۸۳)

علاوه بر اینها دانشمندان زیادی در مورد مدیریت دارای نظرات و تألیفاتی بوده اند که هر کدام به نوبه خود سهمی در گسترش این علم داشته اند که بحث در مورد آنها نیاز به مقاله‌ای مستقل دارد.

به عقیده‌ی تاویش و کلب (۲۰۰۸) شناخت رهبر از نقش رهبری که پایه‌ی عملکرد اوست، تأثیر بسیاری بر ارتقاء افراد سازمان دارد. برای اعمال مدیریت اثر بخش به مهارت فنی کمتر

ولی به مهارت ادراکی بیشتری نیازمند است.در حالی که میزان مهارتهای فنی وادراکی مورد نیاز در سطوح مختلف مدیریت متغیر است، شاخص مشترکی که در همه‌ی سطوح اهمیت دارد مهارت انسانی است.(فرجی ارمکی، ۱۳۸۵: ۱۴)

مهارت مدیران در ابعاد وجود یاد شده برای دستیابی مؤثرتر به هدف‌های سازمانی اثربخشی به عنوان مفهومی از مدیریت امروزی وتوانایی‌های مدیر مورد توجه لوتانز قرار گرفته است. لوتانز، ترجمه (سرمد، ۱۳۷۵: ۱۳) مانات (۱۹۸۹) گزارش می‌دهد که مدیران اثربخش و هدفمند به دیگران اجازه می‌دهند که در تصمیم گیری‌های مدیریت مشارکت نمایند و به نیروهای ستادی خود کمک نمایند تا از آن چه که در مدرسه شان در حال انجام است، آگاهی داشته باشند به نقل از دلخوش کسمایی، (۱۳۸۳) مهارت‌های مورد نیاز مدیران را می‌توان به صورت فنی، انسانی و ادراکی طبقه‌بندی کرد. مهارت به توانایی‌های قابل پرورش شخص که در عملکرد و بقای وظائف منعکس می‌شود بنابراین منظور از مهارت توانایی به کار بردن مؤثر دانش و تجربه شخصی است .ضابطه اصلی مهارت داشتن، اقدام و عمل مؤثر در شرایط متغیر است.

بخش دوم: کلیات مهارت‌های سه‌گانه مدیریت

مهارت فنی یعنی دانایی و توانایی در انجام دادن وظایف خاص که لازمه آن ورزیدگی در کاربرد فنون و ابزار ویژه و شایستگی عملی در رفتار و فعالیت است. مهارت‌های فنی از طریق تحصیل، کارورزی و تجربه حاصل می‌شود. مدیران معمولاً این مهارت‌ها را طی دوره‌های آموزشی یا کارآموزی فرا می‌گیرند نظیر دانش، فنون و روش‌های برنامه‌ریزی، بودجه‌بندی، کنترل، حسابداری، امور مالی، کارگزینی کارپردازی و غیره ویژگی بارز مهارت، فنی آن است که به بالاترین درجه شایستگی و خبرگی در آن می‌توان دست یافت زیرا این نوع مهارت دقیق، مشخص، دارای ضوابط عینی و قابل اندازه‌گیری است. از این رو کنترل و ارزشیابی آن، هم در جریان آموزش و هم در مرحله کاربرد و عمل آسان است .مهارت‌های فنی مورد نیاز مدیران آموزشی، ارزشیابی آموزشی، راهنمایی آموزشی، فنون و روش‌های تدریس و فنون اداری و مالی آموزش و پرورش است .مدیر آموزشی برای انجام وظایف خاصی که دارد باید از مهارت‌های فنی کافی برخوردار باشد

مهارت انسانی یعنی داشتن توانایی و قدرت تشخیص در زمینه ایجاد محیط تفاهم و همکاری و انجام دادن کار به وسیله دیگران، فعالیت مؤثر به عنوان عضو گروه، درک انگیزه‌های افراد و تأثیرگذاری بر رفتار آنان .مهارت انسانی در نقطه مقابل مهارت فنی است. یعنی کار کردن با مردم در مقابل کار کردن با اشیا و چیزها .داشتن مهارت‌های انسانی مستلزم آن است که شخص بیش از هر چیز خود را بشناسد، به نقاط ضعف و قوت خود آگاه باشد، عقاید و افکارش برخوردار و روشن باشند، اعتماد به نفس داشته باشد، به دیگران اعتماد کند، به عقاید، ارزش‌ها و احساسات آنان احترام بگذارد، آنان را درک کند، از تأثیر گفتار و کردار خویش بر دیگران آگاه باشد و بتواند محیط امن و قابل قبولی برای جلب همکاری دیگران فراهم سازد. مهارت‌های انسانی به آسانی قابل حصول نیستند و فنون و روش‌های مشخصی ندارند. امروز دانش علمی در قلمرو روان‌شناسی، روان‌شناسی اجتماعی و مردم‌شناسی و تجربه و کارورزی در شرایط گروهی و اجتماعی، به طور غیرمستقیم زمینه دستیابی به مهارت‌های انسانی را فراهم می‌سازند. مدیر آموزشی برای اینکه بتواند در شماره یکی از اعضای مؤثر محیط آموزشی درآمده بین اعضای تحت رهبری خود همکاری و تفاهم به وجود آورد، باید به حد کافی از مهارت‌های انسانی بهره‌مند باشد.

مهارت ادراکی یعنی توانایی درک پیچیدگی‌های کل سازمان و تصور همه عناصر و اجزای تشکیل دهنده کار و فعالیت سازمانی به صورت یک کل واحد سیستم آگاهی از این روابط و شناخت اجزا و عناصر مهم در موقعیت‌های مختلف، مدیر را قادر می‌سازد که به طریقی تصمیم‌گیری یا اقدام کند که موجبات اثربخشی سازمان و رضایت کارکنان آن را فراهم نماید مستلزم آموزش نظریه‌های علوم رفتاری بویژه تئوری‌های سازمان، مدیریت و تصمیم‌گیری و کاربرد عملی آنهاست. امروزه دوره‌های آموزش دانشگاهی در رشته‌های تخصصی، آشنایی با نگرش و روش‌های سیستمی و استفاده از یافته‌های مطالعات و تحقیقات راجع به سازمان‌ها، زمینه دستیابی به مهارت ادراکی در مدیریت را فراهم می‌سازند. مدیر آموزشی برای اینکه بتواند محیط آموزشی را بشناسد، روابط متقابل میان عوامل مختلف را درک کند، اولویت‌های آموزشی را تشخیص دهد، تصمیمات مؤثر اتخاذ کند و با اقدامات خود بهترین نتایج را عاید نظام آموزشی سازد، باید از مهارت ادراکی قابل

ملاحظه‌ای برخوردار باشد. (علاقه بند۱۲۶:۱۳۸۹)

بخش سوم: نگاهی به مهارتهای ضروری مدیران سازمان‌های آموزشی

صاحب نظران مدیریت آمـــوزشی، مهارتهای متعـــددی را برای مدیران سازمان‌های آموزشی ضروری می‌دانند.

۱ـ مهارت در برقراری روابط انسانی

مدیران آموزشی واحد این مهارت سعی میکنند درمحیط آموزشی موارد زیر را مورد توجه قرار دهند:

ـ به کارکنان احترام بگذارند، به تکریم شخصیت آنان اهمیت دهند.

ـ فضایی سالم، محیطی گرم، صمیمی، مطبوع و روح افزا فراهم سازند.

ـ به مشکلات کارکنان و دانش آموزان به دقت گوش دهند.

ـ روحیات هر یک از کارکنان خود را بشناسند و در تقویت روحیه آنان بکوشند.

۲ـ مهارت در هدایت و رهبری گروهی

مدیران آموزشی واجد این مهارت قادرند:

ـ از تواناییهای هر یک از اعضای سازمان خود، در جهت اهداف مؤسسه حداکثر بهره را ببرند.

ـ شرایـــطی فراهم کنند تا قابلیتهای خدادادی هر یک از کارکنـــان سازمان آمـــوزشی به خوبی شکوفا گردد.

ـ از تعارضها جلوگیری کنند و از همه‌ی افراد در جهت تحقق مؤسسه آموزشی استفاده کنند.

ـ محیط آموزشی را به محیطی سرشار از همکاری و تلاش گروهی تبدیل کنند.

۳ـ مهارت در امور سازماندهی

مدیران آموزشی واجد این مهارت قادرند:

ـ علایق و توانمندی هر یک از کارکنان را شناخته و هر عضوی را در جای مناسب خود به کار گیرد.

ـ از حاصل و نتایج نظارت و ارزشیابی واحد آموزشی خود، در سازماندهی و جایگزینی افراد حداکثر استفاده را ببرند.

ـ در انتخاب همکاران و واگذاری نقشهای متعدد مدرسه به آنان در معیارهای ناشی از هنر علم و تجربه و اخلاق استفاده کنند.

ـ از اولیای دانش آموزان و نهادهای متعدد جامعه در گسترش کمی و کیفی مؤسسه آموزشی خود به خوبی بهره بگیرند.

۴ـمهارت در امور آموزشی و پرورشی

مدیران آموزشی واجد این مهارت می‌توانند:

ـ به نقش هدایتی خود واقف باشند و در جهت تسهیل شرایط آموزشی و پرورشی مدرسه خود بکوشند.

ـ از طریق برقراری مسابقات هنری، علمی و ادبی و... زمینه بروز استعدادهای آنان را فراهم سازند.

ـ از طریق تشکیل دوره‌های آموزشی خانواده، اولیاء را با شیوه‌های برخورد مناسب با فرزندان آگاه سازند.

ـ با دعوت از استادان و صاحب نظران، دبیران را با پیشرفتهای جدید علمی آشنا سازند.

۵ـ مهارت در امور اداری، مالی و تدارکاتی

ـ از امکانات مالی، اداری و تدارکاتی در اختیار، در جهت ثمربخشی، امور آموزشی و پرورشی به خوبی استفاده کنند.

ـ در امور اداری و مکاتباتی سرعت در کار، صحت در کار، دقت و نظم در کار را مورد تاکید قرار دهند.

ـ برای اجرای برنامه‌های مذهبی، مشاوره، بهداشتی، ورزشی و... تسهیلات لازم را فراهم سازند.

ـ آیین نامه‌ها و بخشنامه‌ها را دراختیار کارکنان واحد آموزشی خود قرار دهند.

۶ـ مهارت در امور ارزشیابی

مهارت مدیران آموزشی در این مورد می‌تواند موارد ذیل باشند:

ـ از طریق ارزشیابی، نقاط ضعف و قوت واحد آموزشی خود را می‌شناسد.

ـ در برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری سازمانی و هماهنگی فعالیتهای کارکنان از متاع ارزشیابی به خوبی استفاده می‌کند.

ـ بر اساس نتایج ارزشیابی به تشویق و تقدیر دانش آموزان و کارکنان مدرسه توجه می‌کنند.

ـ پیشرفت کمی و کیفی مدرسه‌ی خود را به صورتهای مختلف، از جمله رسم نمودارهایی مناسب، نمایشگاه و... در معرض عموم قرار می‌دهد. (صافی۱۳۷۱: ۱۷ـ۱۴).

نتایج مطالعات دانشگاه میشیگان تحت رهبری «لیکرت» و همچنین نتایج تحقیقات «وروم یتون» نشان می دهد که سبکهای رهبری مبتنی بر تفویض اختیار و مسئولیت به کارکنان و مشارکت دادن آنها در تصمیم گیری‌های سازمانی منجر به عملکرد بهتر و رضایت شغلی بالای آنان می‌شود (گریفن، ۱۳۷۶: ۲۷۸)

«بلیک» و «موتن» نیز می‌گویند: بهترین و موثرترین سبک رهبری آن است که کارکنان احساس استقلال شغلی در کار، احساس اشتراک در اهداف سازمانی و اعتماد متقابل بکنند. نتیجه اش عملکرد اصلاح شده، غیبت و ترک خدمت، روحیه کاری بالا و رضایت شغلی بالایی می‌شود (برومند، ۱۳۷۴: ۶۴)

نفوذ یک مدیر موفق در افرادی که تحت امر او هستند صرفاً ناشی از اختیارات قانونی نیست، بلکه تا حدودی از صفات شخصی مانند حسن تفاهم و قابلیت انعطاف سرچشمه می‌گیرد. مدیر باید درصدد برآید با استفاده از کلیه امکانات رسمی و شخصی، از طریق استوار کردن روابط متقابل، رفتار کارکنان خود را تحت تأثیر قرار دهد و مساعی آنان را در جهت تحقق هدفهای سازمان هدایت کند. مدیر مدرسه، علاوه بر برنامه‌ریزی و طراحی یک نظام یادگیری مؤثر، باید گونه‌ای عمل کند نه تنها اهداف آموزش و پرورش را مدنظر داشته باشد، بلکه پاسخگوی نیازهای جامعه نیز باشد، ولی به علت مشکلات زیادی که در امر اداره‌ی مدرسه وجود دارد «اهداف کلی در روند آموزش و پرورش» کمتر مورد توجه واقع

می‌گردد.

بخش چهارم: شاخص‌های روابط انسانی مطلوب درمحیط آموزشی

ویژگی‌های زیر را میتوان به عنوان شاخص‌های روابط انسانی مطلوب در سازمان‌های آموزشی در نظر گرفت.

۱- درک نیازها، استعدادها، و مشکلات دیگران و کوشش برای تامین، شکوفایی و حل آنها همه معلمان و دانش آموزان به عنوان انسان دارای نیازها، استعدادها و مشکلاتی هستند که سلامتی روحی و روانی آنها و همچنین میل به کار و کوشش و مسئولیت پذیری آنها در گرو توجه به این استعدادها، نیازها و مشکلات است. مدیر آموزشی باید بتواند این موارد را به دقت بررسی نموده و با شناخت آنها در تامین نیازهای آنها بکوشد و با حل مشکلات آنها تا حد ممکن، امکان بروز استعدادهای آنها را فراهم نماید.

۲- علاقمند بودن و دوست داشتن دیگران در این راستا مدیر آموزشی باید معلمان و کارکنان خود را دوست داشته و به آنها نگرش مثبتی داشته باشد و خیر خواهی آنها را مد نظر قرار دهد و نسبت به آنها احترام و ارزش لازم را مبذول دارد.

۳- خوب گوش دادن و پذیرش افراد یکی از اساسی ترین عوامل موثر در روابط انسانی مطلوب گوش دادن خوب به درد دل‌های افراد و مشکلات آنهاست.

مدیر آموزش در این زمینه باید محیطی فراهم آورد که قابل اعتماد، گرم و صمیمی، شادی بخش و روح افزا و حمایت کننده باشد و آرامشی درونی به افراد بدهد و اعتماد به نفس را در افراد تقویت نموده و از این طریق زمینه ارضا نیازهای روانی و روحی آنها را فراهم نماید. (کمالی. ۱۳۷۳: ۱۲-۶)

رویکرد مهارتی به مدیریت با طبقه بندی مهارتهای سه گانه کاتز ۳ آغاز شد که او سه مهارت را برای مدیریت لازم می‌داند :مهارتهای فنی، انسانی و مهارتهای ادراکی .علاوه بر مهارتهای سه گانه‌ای که کاتز از آنها یاد کرده است، مدیر باید از مهارت چهارمی به نام مهارت طراحی برخوردار باشد. رابینز هم بر پایه پژوهشهای انجام شده اظهارمیکند که مدیران موفق دارای چهار مهارت هستند .این مهارتها شامل مهارتهای فنی، انسانی، ادراکی و سیاسی است.

مهارتهای فنی، به توانایی به کار بردن فنون، وسایل و ابزار مورد نیاز برای انجام وظایف

خاصی که از راه تجربه و آموزش به دست آمده باشد، اطلاق م یشود .چنین دان شهایی ممکن است شامل کارکردن با تجهیزات، نگهداری از ابزار، حسابداری، کار با رایانه، بهر هگیری از فنون، بازاریابی و تبلیغات باشد (سیدجوادین، ۱۳۸۶: ۳۹).

مهارتهای انسانی یعنی داشتن توانایی و قدرت تشخیص در زمینه ایجاد محیط تفاهم، همکاری و انجام دادن کار به وسیله دیگران، فعالیت مؤثر به عنوان عضو گروه، درک انگیز ههای افراد و تأثیرگذاری بر رفتار آن ها .به عبارت دیگر مهارت انسانی یعنی قابلیت برقراری ارتباط با عقاید و احساسات دیگران تا با دریافت پاسخ مطلوب و ایجاد ارتباط از سوی دیگران، خوی اجتماعی بودن در فرد پرورش یابد (شریعتمداری، ۱۳۸۴: ۴۹).

برخی از اجزای مهارتهای انسانی شامل روحیه کار گروهی، انگیزش و اعتمادسازی است مهارهای ادراکی، به توانایی ذهنی برای درک، تجزیه و تحلیل پیچیدگیهای سازمان و فهم همه عناصر و فعالیت سازمانی به صورت یک کل واحد)نظام یاسیستم(و به عبارت دیگر، توانایی درک و تشخیص اینکه کارکردهای گوناگون سازمان به یک دیگر وابسته بوده و تغییر در هر یک از بخشها، الزاماً بخشهای دیگر را تحت تأثیر قرار میدهد، گفته می‌شود. آگاهی ازاین روابط و شناخت اجزا و عناصر مهم در موقعیتهای مختلف، مدیر را قادر میسازد که مسایل و مشکلات را تشخیص داده و به طریقی تصمیم گیری یا اقدام کند که موجب اثربخشی سازمان و رضایت کارکنان آن م یشود .اکتساب مهارتهای ادراکی مستلزم آموزش نظرهای علوم رفتاری به ویژه نظری ههای سازمان، مدیریت و تصمیم گیری و کاربرد عملی آنهاست (علاقه مند، ۱۳۸۶: ۱۷-۱۶)

برخی از اجزای مهارتهای ادراکی شامل تفکر نظام مند، ادراک و تصمیم گیری است. مهارتهای سیاسی، مجموعه اقداماتی است که مدیران به منظور توسعه سودمندی و جلوگیری از هرگونه ضرر و زیان در مؤسسه آنها را به کار می‌گیرند. (دعائی، ۱۳۸۴: ۲۳۷).

منظور از مهارتهای سیاسی، راهبردهای سیاسی است که مدیران بانکها به کار می‌گیرند. به عنوان مثال توانایی برقراری ارتباط موثر با مقامات محلی، توانایی ارتقا جایگاه بانک در جامعه، توانایی رفتار مناسب با مشتری، توانایی جلب حمایت مقامات محلی و ...که همه این اقدامات و راهبردها، به مهارتهای سیاسی مدیر بستگی دارد، می‌تواند منجر به سودمندی و

جلوگیری از هرگونه ضرر و زیان موسسه شود و مزیت رقابتی برای بانک ایجاد میکند . همچنین در طبقه بندی مهارتهای مدیران توسط پژوهشگران از جمله رابینز، مهارتها در چهار دسته تحت عناوین مهارتهای فنی، مهارتهای انسانی، مهارتهای ادراکی و مهارتهای سیاسی طبق هبندی شده اند .بکیل و همکارانش (۲۰۰۸) در پژوهشی که به مطالعه تعامل بین عوامل سازگاری، وظیفه شناسی و مهارتهای سیاسی در پی شبینی عملکرد شغلی پرداختند، به این نتیجه رسیدند که بین مهارتهای سیاسی و سازگاری با عملکرد شغلی رابطه معناداری وجود دارد. به عبارت دیگر مدیرانی که از قدرت سازگاری و مهارتهای سیاسی برخوردارند از عملکرد شغلی بالاتری برخوردارند. راهبردهای سیاسی یک فرد عبارتند از رو شهایی که آن فرد برای کسب و حفظ قدرت در درون سازمان به کار می‌گیرد. اخلاقی یا غیر اخلاقی بودن این راهبردها به نحوه انتخاب و استفاده از آنها توسط فرد بستگی دارد از جمله لطف کردن، ایجاد تأثیر مطلوب، حضور در مجاری اطلاعاتی. (سرتو، ۱۳۸۵: ۲۴۹)

کارایی سازمان عبارتست از مقدار منابعی که برای تولید یک واحد محصول به مصرف رسیده است و می‌توان آن را بر حسب نسبت مصرف به محصول محاسبه کرد. (دفت، ۱۳۸۵: ۱۰۳)

عوامل مؤثر بر کارایی و توانمندی سازما نها به دو دسته طبقه بندی میشوند:

الف) عوامل برون سازمانی یا محیط عمومی شامل آن بخشهایی می‌شود که احتمالاً بر فعالیتهای روزانه شرکت اثر مستقیمی نداشته باشند ولی بتوانند از را ههای عمومی بر فعالی تهای روزانه یا نظام اقتصادی اثر بگذارند که آن هم به نوبه خود، بر سازمان اثر خواهند گذاشت .معمولاً محیط خارجی شامل: بخشهای دولتی، اجتماعی، فرهنگی، شرایط اقتصادی، فناوری، منابع مالی، عوامل سیاسی وتشکیلاتی است.

ب(محیط کاری شامل بخشهایی می‌شود که سازمان به صورت مستقیم با آ نها رابطه متقابل دارد و آ نها بر تواناییهای سازمان در راه رسیدن به هدفهایش اثر مستقیم می‌گذارند.

عوامل درون سازمانی یا مدیریتی نظیر نوآوری، خلاقیت، انگیزش، رهبری، مدیریت کارآمد و...است. عوامل درون سازمانی به مدیریت سازمان‌ها در برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری، کنترل، ایجاد انگیزش، خلاقیت و نوآوری در کارکنان مربوط می‌شود .از مهم ترین وظایف مدیران، ایجاد انگیزش، خلاقیت و نوآوری در درون سازمان است زیرا حیات اقتصادی هر

سازمان به نوآوری و نوآوری به انگیزش و مشارکت کارکنان آن وابسته است. مدیران باید تلاشی پیگیر و جدی، درشناخت افراد و مبانی رفتاری آ نها داشته باشند زیرا رفتار افراد در خلأ صورت نمی گیرد و همواره دارای دلایل، محر کها و انگیز ههایی است که اغلب همین دلایل به رفتار اشخاص جهت، مسیر و هدف می‌دهند. (دفت، ۱۳۸۳: ۱۴۲-۱۴۴)

کارایی، یکی از مباحث اساسی و مهم درباره بازده و نتایج فعالیت شعب بانک محسوب می‌شود. فرایند کمی کردن کارایی یا همان ارزیابی عملکرد از طریق مجموع امتیازات کسب شده شعب، از شاخصهای سنجش کارایی)شامل چهار شاخص اصلی تجهیز منابع، وصول مطالبات، تسهیلات پرداختی و سودآوری(به دست می‌آید و ضرایب اهمیت آن‌ها بر اساس درجه شعبه و تعداد افراد شاغل، تعیین می‌شود. این الگو با استفاده از تعریفی که الوانی در کتاب مدیریت عمومی خود ازکارایی کرده، طراحی شده است کارایی درست انجام دادن کارها را گویند به گونه‌های که هدفهای تعیین شده با حداکثر بازدهی به دست آید. (الوانی، ۱۳۷۰: ۱۵)

مدیریت در مفهوم کلی و عام، از دیدگاه‌های متفاوتی تعریف شده است. ماری پارکر فالت می‌گوید: مدیریت، هنر انجام دادن کارها به وسیله‌ی دیگران است. در این معنی هر کس بتواند کارها را با استفاده از نیروی دیگران به انجام برساند، مدیر است. به عبارت دیگر، مدیر هماهنگ‌کننده و کنترل‌کننده فعالیت‌های دسته جمعی برای رسیدن به هدف مطلوب سازمان با حداکثر کارآیی است. (قرائی‌مقدم، ۱۳۷۵ :۳۳)

در تعریف جامع‌تر، مدیریت را هماهنگی منابع انسانی و مادی در جهت تحقق هدف‌های سازمانی گفته‌اند. (صافی، ۱۳۷۳ :۱۳).

می‌توان گفت: مدیریت، فعالیتی است منظم، در جهت تحقق هدف‌های معین که از طریق ایجاد روابط میان منابع موجود، انجام دادن کار با مشارکت افراد دیگر و شرکت فعال در تصمیم‌گیری صورت می‌گیرد. به بیان دیگر، منظور اصلی مدیریت در هر سازمانی عبارت است از هماهنگ سازی کوشش‌های افراد انسان و استفاده از منابع دیگر برای تحقق هدف‌های سازمان. در مؤسسات آموزشی این هدف‌ها مربوط به امور آموزش و پرورش و پیشبرد یادگیری است. (علاقه‌مند، ۱۳۷۴ :۱۵)

مدیریت آموزشی به معنی عام، برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هدایت، هماهنگی و نظارت و ارزشیابی فرایند آموزش تعریف شده است. اما مدیریت به معنی خاص، به صورت‌های زیر تعریف می‌شود:

- مدیریت آموزشی، راهنمایی، مددکاری و ایجاد محیط مناسب برای فعالیت آموزشی است.

- مدیریت آموزشی، فراگردی اجتماعی است که مستلزم ایجاد، نگهداشتن، برانگیختن، کنترل کردن و وحدت بخشیدن نیروهای انسانی و مادی می‌باشد که به طور رسمی و غیررسمی در درون یک نظام واحد شکل و سازمان می‌یابند، تا هدف‌ها و مقاصد آموزشی را تحقق بخشند.

- مدیریت آموزشی، فرایند هماهنگ کردن استعدادهای آدمی و بهره‌گیری از شرایط محیطی برای اهداف آموزشی است. (صافی، ۷۰۱۳۷۳-۶۹)

با توجه به آنچه گفته شد، مدیریت آموزشی غالبا به معنی خاص، مورد نظر است. یعنی مدیریت آن بخشی از فعالیت‌های سازمان‌های آموزشی است که مستقیما با امر آموزش و 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 معلمان و دانش‌آموزان.)علاقه‌مند، ۱۳۷۴: ۱۳۶)

بخش پنجم: بررسی وظایف اساسی مدیریت آموزشی

وظیفه اساسی رهبر آموزشی عبارتست از: بهتر ساختن وضع آموختن کودکان است برای بهتر ساختن امر آموزش مدیر باید: «اولاً بطوری رهبری کند که موجب پیدایش برنامه واحد و کلی مدرسه گردد. ثانیاً چنان محیط عاطفی بوجود آورد که کلیه کارکنان مدرسه ارزش خود را حس و تعلق و وابستگی خود را با زمان مدرسه درک نمایند. ثالثاً فرصت‌هایی برای فکر کردن و کار کردن گروهی مؤثر جهت همه‌ی کارکنان مدرسه بوجود آورد. رابعاً چنان روش‌های مطلوب اداری برقرار سازد که ایمان و اعتقاد معلم را به دستگاه فرهنگی افزایش بخشد. خامساً تصمیم به تغییر برنامه‌های درسی را پس از ارزشیابی واقعی و بی طرفانه عملی نماید.» وایلز، کیمبل، ترجمه ی)طوسی، ۱۵:۱۳۷۲).

نفوذ یک مدیر موفق در افرادی که تحت امر او هستند صرفاً ناشی از اختیارات قانونی نیست، بلکه تا حدودی از صفات شخصی مانند حسن تفاهم و قابلیت انعطاف سرچشمه می‌گیرد. مدیر باید درصدد برآید با استفاده از کلیه امکانات رسمی و شخصی، از طریق استوار کردن روابط متقابل، رفتار کارکنان خود را تحت تأثیر قرار دهد و مساعی آنان را در جهت تحقق هدفهای سازمان هدایت کند. مدیر مدرسه، علاوه بر برنامه‌ریزی و طراحی یک نظام یادگیری مؤثر، باید گونه‌ای عمل کند نه تنها اهداف آموزش و پرورش را مدنظر داشته باشد، بلکه پاسخگوی نیازهای جامعه نیز باشد، ولی به علت مشکلات زیادی که در امر اداره‌ی مدرسه وجود دارد «اهداف کلی در روند آموزش و پرورش» کمتر مورد توجه واقع میگردد. امروزه مدیران نسبت به کارمندان خود وظایف بی شماری دارند که چند مورد آنها را بر می‌شماریم.

۱ـ تأمین حداکثر رفاه کارکنان

۲ـ ایجاد اطمینان در کارمندان

۳ـ تأمین شرایط کار

۴ـ شناخت مهارتهای کارکنان و واگذاری مناسب به آنان

۵ـ کنترل کیفیت انجام دادن کارها.[۱]عابدی نژاد، ۱۳۷۳: ۶۷ـ۶۶)

نتیجه گیری

برای موفقیت در هر زمینه‌ای، به مهارت‌های مرتبط با همان حوزه و تخصص نیاز داریم و این موضوع برای تمام جایگاه‌های شغلی، کاملا بدیهی است .مدیریت یکی از موقعیت‌های حساس و مهم هر سازمان است و موفقیت و شکست مجموعه‌ها، معمولا با میزان مهارت مدیر همان مجموعه، ارتباط مستقیمی خواهد داشت. سازمان‌های مختلف برای رسیدن به اهداف خود و دست‌یابی به موفقیت مد نظر، به یک مدیریت کامل و دقیق نیاز دارند و در واقع باید بگوییم داشتن مهارت‌های مدیریتی برای بخش مدیریت مجموعه‌ها، نه تنها لازم بلکه ضروری است.

اگر مدیر سازمان مهارت‌ها و قابلیت‌های مورد نیاز را داشته باشد، می‌تواند مجموعه خود را به‌شکل سازنده‌تری به سوی اهداف و چشم‌اندازهای مد نظر هدایت کرده و از همه مهم‌تر

اینکه به‌راحتی با موانع و مخالفت‌های داخلی و خارجی روبه‌رو شود و البته بدون ایجاد دردسر بزرگ‌تر، آن‌ها را حل کند. کمبود مدیران تحصیل کرده در رشته‌های مدیریت صرفاً ناشی از نبودن افراد تحصیل کرده در رشته‌های مدیریت نیست، بلکه ناشی از عدم بکارگیری صحیح فارغ التحصیلان این رشته‌ها میباشد. تعداد زیادی از معلمان و کارکنان آموزش و پرورش هستند که در رشته‌های مدیریت تحصیل نموده و در حال حاضر در مشاغلی غیر از رشته تحصیلی خودشان (غیر مدیریتی) مشغول کار هستند. تشکیل متناوب کلاسهای آموزش ضمن خدمت مدیریت برای مدیران فعلی: در کوتاه مدت تشکیل کلاس‌های ضمن خدمت مدیریت میتواند راه حل موثری باشد.

آنچه که بایستی در اینجا مورد توجه قرار گیرد این است که این کلاس‌ها بایستی بر اساس برنامه مدون و از پیش تعیین شده باشد به طوری که دوره‌های متناوب مکمل هم بوده و از انجام کافی برخوردار باشند و جای دوره‌های پراکنده و بدون برنامه را بگیرند. مهارت انسانی یکی از مهمترین مهارتهای سه گانه مدیریت است. هیچ مدیری به‌تنهایی کار نمی‌کند و یکی از مهم‌ترین منابع هر مجموعه، منابع انسانی آن است. به همین دلیل، همه مدیران برای موفقیت در حوزه کاری خود، باید مهارت انسانی یا همان مهارتهای بین فردی را داشته باشند. این مهارت‌ها به مدیران قابلیت تعامل، همکاری و برقراری ارتباط با سایر افراد را داده و باعث افزایش انگیزه نیروهای سازمان خواهند شد.

در واقع باید بدانید یکی از اصلی‌ترین وجوه مدیریت، تعامل با افراد و ساخت روابط مستحکم با آن‌ها است. هر مدیر برای رهبری مجموعه‌ای از افراد، باید ابتدا اعتماد و اطمینان آن‌ها را جلب کند و سپس با کمک این اعتماد و احترام متقابل، آن‌ها را برای رسیدن به یک موقعیت و هدف خاص، رهبری نماید. به همین خاطر داشتن مهارت انسانی و قابلیت تعامل درست با سایرین، یکی از مهم‌ترین مهارت‌های مورد نیاز برای یک مدیر توانا است. در نظر گرفتن یک زمان مشخص برای شناخت اعضای اصلی مجموعه از طریق انجام انواع فعالیت‌های فوق برنامه یا انجام انواع فعالیت‌های تیم‌سازی، باعث ایجاد تعامل مثبت، کسب احترام اعضای سازمان و از همه مهم‌تر تحکیم روابط نیروهای سازمان با یکدیگر خواهد شد. در پایان به خاطر داشته باشید که همه مجموعه‌ها از افراد بسیار

متفاوتی تشکیل شده‌اند که دارای پیشینه مذهبی، فرهنگی، قومیتی، خانوادگی و حتی نژادی مختلفی هستند و یک مدیر موفق باید بتواند علاوه بر هماهنگ‌سازی میان این افراد، باعث شود که هر کدام از آن‌ها بهترین عملکرد ممکن را در مجموعه ارائه دهد.

منابع و مآخذ

الف) منابع فارسی

۱)احمدی، مسعود .مبانی سازمان و مدیریت .تهران، انتشارات پژوه شهای فرهنگی ۱۳۸۰
۲)اختری، عباسعلی. ۱۳۶۹مدیریت علمی. مکتبی از دیدگاه اسلام. تهران:سازمان تبلیغات اسلامی..
۳)الوانی، سید مهدی .مدیریت عمومی .تهران، انتشارات نشر نی ۱۳۷۰.
۴)انصا ف، زهرا (۱۳۸۵) بررسی رابطه بین موفقیت مدیران و بهر هگیری آن از راهبردهای پویایی گروهی در دبیرستان‌های دخترانه منطقه ۱۳ تهران .مجله رشد مدیریت، دوره پنجم، شماره۱
۵)بدیعی، فخری (۱۳۸۶) .رابطه خلاقیت با مهارتهای شغلی مدیران ابتدایی و راهنمایی شهرستان فلاورجان در سال تحصیلی ۸۶-۸۵ پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان
۶)تافلر. الوین. جابجایی در قدرت. ترجمه شهین دخت خوارزمی. تهران. نشر نو. ۱۳۷۰.
۷)تیلور. فردریک. اصول مدیریت علمی. ترجمه محمد علی طوسی. مرکز آموزش مدیریت دولتی. ۱۳۷۱.
۸)جاسبی، عبداله (۱۳۷۹)اصول و مبانی مدیریت .چاپ نهم .تهران، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی
۹)جهانیان، رمضان؛ مدیریت آموزشی و آموزشگاهی، کرج، سرفراز،، چاپ اول، ۱۳۸۷
۱۰)دعائی، حبیب اله و مرتضوی، سعید (۱۳۸۴) .مهارتهای مدیریتی .مشهد، نشر بیان هدایت نور
۱۱)دفت، ریچارد ال .(۱۳۸۳)تئوری سازمان و طراحی ساختار .ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، تهران، نشر دفتر پژوه شهای فرهنگی
۱۲)رابینز. استیفن. پی. تئوری‌های سازمان. ترجمه داود سلمانی. جزوه درسی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران. ۱۳۷۳.

۱۳)رابینز، استیفن (۱۳۷۹). مدیریت رفتار سازمانی .ترجمه دکتر سید محمد اعرابی، محمدعلی حمید رفیعی و بهروز اسراری، تهران، نشر پژوه شهای فرهنگی
۱۴)رضائیان. علی مدیریت رفتار سازمانی. تهران. انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران. ۱۳۷۲.
۱۵)رضائیان. علی. اصول مدیریت بازرگانی. تهران. انتشارات سمت. ۱۳۶۹.
۱۶)سرت و، ساموئل (۱۳۸۵) مهارتهای سرپرستی .ترجمه محمد حسین جعفری نسب و دیگران، ناشر سارگل
۱۷)سعادت. اسفندیار. فرآیند تصمیم گیری در سازمان. انتشارات دانشگاه تهران. ۱۳۷۲.
۱۸)سلمانی. داود. بهبود و بازسازی سازمان. جزوه درسی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران. ۱۳۷۲.
۱۹)سیدجوادین، سید رضا (۱۳۸۶) مبانی سازمان و مدیریت .تهران، نشر نگاه دانش
۲۰)شریعتمداری، مهدی (۱۳۸۴) .اصول و مبانی مدیریت .تهران، انتشارات کوهسار
۲۱)شیرازی، علی؛ مدیریت آموزشی، مشهد، جهاد دانشگاهی، ۱۳۷۳، چاپ اول
۲۲)صافی. احمد «مدارس متوسطه و مهارتهای مدیران» مجله مدیریت در آموزش و پرورش. شماره ۴. زمستان ۱۳۷۱.
۲۳)صافی، احمد؛ مدیریت و برنامه‌ریزی در آموزش و پرورش، تهران، اداره کل آموزش‌های ضمن خدمت، ۱۳۷۳، چاپ سوم
۲۴)طوسی. محمد علی «مشارکت، نو آفرینی و نو آوری» مجله مدیریت دولتی، شماره ۲۰. بهار ۱۳۷۲
۲۵)عسکریان. مصطفی. سازمان و مدیریت آموزش و پرورش. تهران. انتشارات امیر کبیر. ۱۳۶۶
۲۶)عطافر، علی (۱۳۸۴) سازمان و مدیریت پژوهش و فناوری .تهران، انتشارات مؤسسه علمی دانش پژوهان برین
۲۷)علاقه بند. علی. اصول مدیریت آموزشی. تهران. انتشارات بعثت. ۱۳۷۱.
۲۸)علاقه بند، علی (۱۳۸۶) .مدیریت عمومی .تهران، نشر روان

۳۰)علاقه‌بند، علی؛ مقدمات مدیریت آموزشی، تهران، بعثت، ۱۳۷۴، چاپ هشتم،
۳۱)فرنچ. درک و سارود. هیثر. فرهنگ مدیریت (توصیفی) ترجمه صائبی. مرکز آموزش مدیریت دولتی. ۱۳۷۱.
۳۲)قرائی‌مقدم، امان‌الله؛ مدیریت آموزشی، تهران، ابجد، ۱۳۷۵، چاپ اول،
۳۳)کونتز. هارولد و دیگران. اصول مدیریت. ترجمه علی اکبر فرهنگی و دیگران. مرکز آموزش مدیریت دولتی. ۱۳۷۰.

ب) انگلیسی

۱.Bic kle,Gerhard (۲۰۰۸). Personality,political ,skills ,and job performance http://proquest.umi.com.
۲.Bon d,C. A. (۲۰۰۷). Leadership- training- leadership- style and organizational
۳.Car meli, Abraham (۲۰۰۸). Themanagement skills and the performance of municipal organization. www.Rose-net.co.ir.
۴.Cha ran, R. (۲۰۰۱).The leadership pipe line: How to built the leadership powered company.
۵.Fer risAbd, judge (۲۰۰۷). Political skills an dinfluence effectiveness. http://proquest. umi.com
۶.Koo nts , H. & Weihrich, H. (۱۹۹۸). Essentials of management, ۵th ed. N.y megrow hill co.
۷.Robbins Stephen p. (۲۰۰۰). Organizational behavior. New jersey: prentice