

## نظريه سيستم اجتماعي



تعریف سیستم :

سیستم کل پیچیده ای و منظمی است ،منظومه ای از چیزها یا اجزاست که یک کل واحد را به وجود می آورند ؛سیستم «منظومه ای از عناصر مربوط به هم است »(ایکاف ، ۱۹۷۱) .  
سیستمها دو نوع اند : باز و بسته

سیستم باز با محیط خود ماده ،انرژی یا اطلاعات مبادله می کند  
یعنی با محیط خود کنش و واکنش متقابل دارد مانند مدرسه  
سیستم بسته قائم به ذات ،مستقل و بی نیاز است یا حدود مرز نسبتاً  
نفوذ ناپذیری با محیط خود دارد فقط عناصر بسیار محدودی را  
می تواند از محیط جذب کند مانند ساعت

سازمان بعنوان سیستم اجتماعی :

**نظریه سیستم ها شالوده و کالبدی برای کلیه رشته های علمی محسوب می شود هر رشته به فراخور سطح تحلیل خاص خود می تواند درباره پدیده های مورد مطالعه مدل آفرینی یا نظریه پردازی کند .**

سیستم اجتماعی متشکل از فعالیتهای ساختمانند افراد انسانی است که با یکدیگر کنش متقابل و بوسیله روابط اجتماعی باهم پیوند دارند.

مفهوم یا سازه ای کلی است که به انواع سازمانها و گروه بندیها اطلاق می شود . یا آگاهانه هستند یا خودجوش .

**همه سازمانهای رسمی سیستم اجتماعی اند .**

**ولی**

**همه سیستمهای اجتماعی لزوماً رسمی نیستند .**

مفروضات سیستمهای اجتماعی از دیدگاه هوی و میسکل  
در تحلیل مدرسه بعنوان سیستم اجتماعی

-سیستمی باز است :

**بامحیط خودکنش متقابل دارد-تحت تأثیر نیروهای محیط قرار میگیرد.**

-از افراد انسانی (مردم) تشکیل می شوند :

**بر مبنای نیازها، باورها، هدفها و انگیزه ها و طبق نقش و پایگاه سازمانی  
خود عمل می کنند. (افراد نقش مدیر معلم دانش آموز.. ایفا میکنند).**

-از اجزا، ویژگیها و فعالیتهای وابسته به هم که به کل سیستم کمک و هم از آن کمک میگیرد  
تشکیل می شود:

**وقتی بخشی از سیستم تحت تأثیر نیرویی قرار دارد کل سیستم تأثیر می پذیرد.  
مانند تأثیر دوره ای که مدیر می بیند بر کلیه امور و فعالیتهای مدرسه  
بصورت غیر مستقیم .**

-هدف مدار است :

**دارای چندین هدف می باشد. مانند مدرسه که یادگیری و کنترل رفتار دانش آموزان جزء اهداف محسوب می شوند .**

-دارای ساختار است :

**اجزا و مولفه های مدرسه باید کارکردهای ویژه ای ایفا کرده و از منابع اختصاصی برخوردار باشند (مدارس دارای ساختار بوروکراتیک -تقسیم کار تخصصی و سلسله مراتب دارند .**

هنجار منداست :

**قواعد و مقررات رسمی و غیر رسمی دارند و کارکنان از انتظارات سیستم اطلاع دارند.**



-دارای ضمانت اجرایی است :

**هنجارهای رفتاری باپاداش و تنبیه اعمال می شوند بصورت رسمی  
(اخراج ، تعلیق و ...) یا غیر رسمی ( گوشه و کنایه زدن و استهزاء و ....)**

-سیاسی است :

**روابط قدرت به طور اجتناب ناپذیر در روابط اجتماعی گروهها مداخله  
می کند (در مدرسه مبارزه برای کسب قدرت و یا تضاد بین مدیر  
و کارکنان برای تاثیر گذاری بر امور)**

-فرهنگ متمایزی دارد:

**مجموعه برجسته ای از ارزشهای مشترک آن را از سایر سیستمها جدا میکند.**

-مفهومی و نسبی است:

**یک مفهوم کلی هست صرف نظر از اندازه در مورد سازمانهای اجتماعی صادق است  
(مانند کلاس اگر هدف کلاس باشد میشود آن را یک سیستم فرض کرد یا مدرسه  
یا آموزش و پرورش**

با توجه به مطالب فوق می توان دریافت که مدرسه مرکب از ابعاد یا خرده سیستمهای مهم می باشد که رفتار سازمانی را تحت تاثیر قرار می دهد.

مدرسه بعنوان یک سیستم اجتماعی باویژگیهایی از قبیل :

**وابستگی متقابل اجزا، جمعیت مشخص و تعریف شده، تمایز آشکار با محیط، شبکه پیچیده روابط اجتماعی درونی و جو و فرهنگ بی همتا از سیستمهای دیگر جدا می شود .**



## سیستم آموزش و پرورش بعنوان سیستم اجتماعی

برونداها	فرایند آموزش و پرورش	درونداها
<p>افرادی که در زمینه های زیرشایستگی کسب کرده اند:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- مهارت های ذهنی و عملی</li> <li>- قدرت استدلال و تجزیه و تحلیل</li> <li>- ارزش ها و نگرش ها و انگیزش</li> <li>- خلاقیت و نوآوری</li> <li>- مهارت های ارتباطی</li> <li>- آگاهی فرهنگی</li> <li>- جهان بینی</li> <li>- احساس مسئولیت اجتماعی</li> </ul>	<p>ساختار: کلاس ها، مدارس، واحدهای اداری، سلسله مراتب سازمانی</p> <p>افراد: مدیران، معلمان، مربیان کارکنان اداری، راهنمایان و مشاوران</p> <p>تکنولوژی: ساختمانها، کتابخانه، آزمایشگاه، برنامه درسی و تحصیلی</p> <p>کتاب درسی، وسایل سمعی و بصری</p> <p>وظایف: مدیریت آموزشی، تدریس، راهنمایی و مشاوره امور مالی و اداری و فوق برنامه</p>	<p>دانش و معرفت</p> <p>ارزشها</p> <p>هدفها</p> <p>منابع مالی و مادی</p>



سیستم اجتماعی: واحدا اساسی تحلیل مدیریت

**عمل مدیریت در درون شبکه ای از روابط متقابل و یا روابط اجتماعی اتفاق می افتد. ماهیت این شبکه روابط عامل بسیار مهمی در فرایند مدیریت می باشد بهمین جهت در عام ترین زمینه رفتار اجتماعی باید مدیریت را مطالعه کرد.**

مدیریت به عنوان فرایند اجتماعی :  
**در بحثهای نظری مدیریت به عنوان فرایند اجتماعی و زمینه آن (سازمان) بمنزله سیستم اجتماعی تلقی می شود.**

فرایند مدیریت از سه نظر قابل توجه می باشد:  
**ساختاری ، کارکردی ، عملکردی**



ساختار :

- به صورت سلسله مراتب از روابط رئیس و مرئوس در یک سیستم اجتماعی است.
- هدایت کننده رفتار اجتماعی در ساختار سلسله مراتبی سازمان است .
- اصطلاحات رئیس و مرئوس همیشه بمعنی این نیست که فرد رئیس همیشه مقتدر یا مرئوس همیشه مطیع و فرمانبردار است .
- در ساختار سازمان مناصب بالا و پایین و همپایه و همتراز نیز وجود دارد که باهم رابطه دارند و نسبت به هم کمتری یا بیشتر برتری یا تفوق دارند .

کارکرد :

– سلسله مراتب روابط جایگاه تخصیص و ترکیب مناصب  
و تسهیلات به منظور تحقق بخشیدن هدفهای سیستم می باشد .  
– در سلسله مراتب واگذاری مقامها ، تدارک تسهیلات ترتیب  
رویه ها ، تنظیم فعالیتها و ارزشیابی عملکردها صورت می  
گیرد.

– اجرای درست هر کارکرد یا وظیفه به میزان همکاری  
مرئوس بستگی دارد در صورت عدم همکاری با رئیس  
تصمیمات او بی تاثیر می باشد .

عملکرد :

**فرایند مدیریت در وضعیتی که کنش واکنش متقابل میان افراد ایجاب می کند صورت عمل به خود می گیرد .**

**رابطه رئیس - مرئوسی در ساختار سازمان برای دو وضعیت شخصی پویا و جداگانه که یکی بردیگری تفوق دارد مقرر می شود.**

**مانند مدیر و معلم (هر کدام این رابطه را به موجب هدفها ، نیازها ، مهارتها و تجربه های شخصی درک و شکل می دهد).**

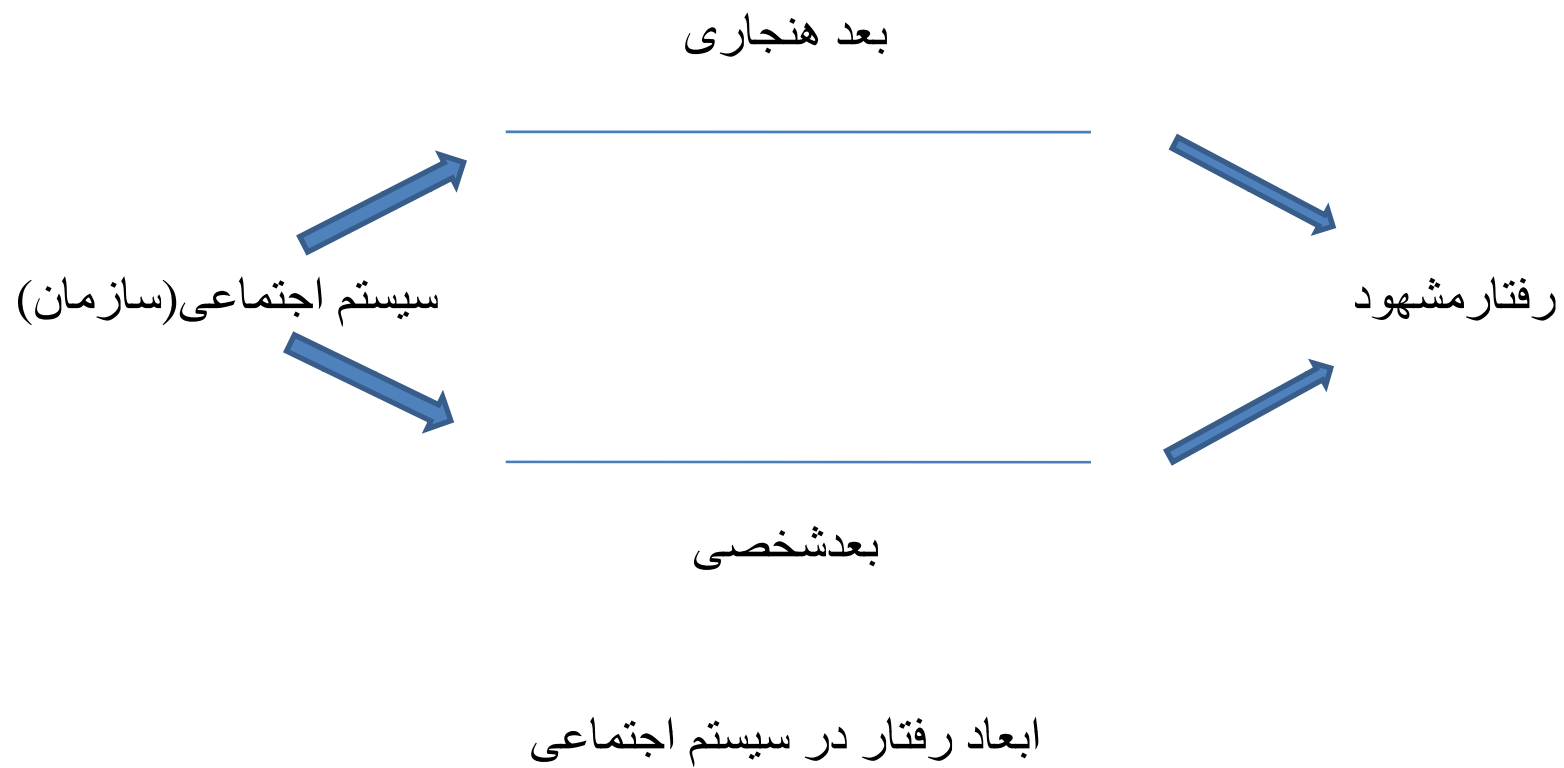


# وجوه تحلیلی سیستم اجتماعی

هر سیستم اجتماعی یاسازمانی پدیده ای اجتماعی – روانی است .  
هم واحدی از جامعه و هم تجمعی از افراد انسانی است.  
سیستم اجتماعی دارای ۲ بعد است :

## ۱ - وجه اجتماعی سیستم **بعدهنجاری** یا **سازمانی** است :

- از دیدگاه جامعه شناسی کل جامعه دارای خرده سیستمهای نهادها  
مؤسسات یاسازمانها می باشد .
- دارای ساختار رسمی وقانونی هستند بدلیل اهداف مختلف و رفع  
نیازها بوجود آمده اند .



## ۲- وجه روانی سیستم بعد شخصی یا فردی می باشد:

از دید روانشناسی ، هر شخصی موجودی بی همتاست

از ویژگیهای متمایزی برخوردار است .



## ۱ – بعد هنجاری (سازمانی)

شامل جوانب قانونی و ساختاری سیستم است و قادر است در ارتباط باکل جامعه وظایفی را انجام دهد.

هنجارها و مقررات ناشی از این بعد با تاثیر بر رفتار آن را قانونی، منظم و قابل پیش بینی می سازد .

دارای عناصر **ساختار ، نقش و انتظارات** می باشد .





(انتظارات → نقشها → ساختار)

۱- ساختار : به الگوی روابط رسمی که لازمه تحقق وظایف و اهداف سیستم است اشاره دارد .

۲- نقشها : الگوی روابط رسمی ، مناصب سازمان (سیستم) را به یکدیگر مربوط می سازد هر منصب را نقش گویند.



ویژگیهای نقش ها:

- ۱ - نقشها بر مناصب یا مقامهای داخل سازمان دلالت دارند. معلم، مدیر و دانش آموز
- ۲ - نقشها بر حسب انتظارات، هنجارها، حقوق و وظایف توصیف می شوند. معلم بنا به نقش خود حق دارد برای دانش آموزان تجربه یادگیری طراحی کند و تدریس کرده و از امتیازاتی برخوردار گردد.
- ۳ - نقشها به وسیله سازمان تعیین می شوند. قبل از گماشتن فرد در آنها مشخص می شود.
- ۴ - نقشها تقریباً انعطاف پذیرند و رفتارها در امتداد یک پیوستار قرار دارند و از رفتار الزامی شروع و به ممنوع ختم می شود (در بین این دو رفتارهایی مجاز و گروهی نامطلوب می باشند).
- ۵ - نقشها مکمل یکدیگرند و در ارتباط باهم معنا پیدا می کنند. مانند گروه بان - سرباز، معلم - شاگرد و ....

### ۳- انتظارات :

**به رفتارهای مناسب و مقتضی نقش اشاره می کند و وظایف، الزامات، حقوق و امتیازات مقرراتی هستند که فرد مسئول نقش معین تحت شرایط خاص چه باید انجام و یا نباید انجام دهد .**

**برای فهم رفتار در سازمان، شناخت نقشها و انتظارات آن لازم است ولی کافی نیست بهمین دلیل شناخت ویژگیهای افراد ایفا کننده ضروری می باشد .**



## ۲- بعدشخصی

این بعد به جوانب فردی و روان شناختی سازمان یا سیستم اجتماعی توجه دارد.

ویژگیهای جوانب فردی: بی همتا، تاثیر آنها رفتار را خصوصی، متفاوت و غیرقابل پیش بینی می سازد.  
این بعد از سه عنصر: فرد، شخصیت و نیازها – پیش آمادگیها تشکیل شده است که ارتباط متقابل دارند.

(نیازها – پیش آمادگیها → شخصیت → فرد)

۱- افراد

**افراد انسانی ایفای نقشها را بر عهده دارند - هیچ دو نفری شخصیت همانند و یکسانی ندارند - در نقشها و موقعیتهای مشابه متفاوت عمل میکنند - در این مدل ویژگیهای روانشناختی افراد، الگوهای درونی ای که رفتار را تحت تاثیر قرار می دهند اما مستقیماً قابل مشاهده نیستند مورد توجه اند.**

**با اینکه افراد با هم متفاوتند ولی به لحاظ درجاتی از نظم، ثبات و قابلیت پیش بینی در رفتار فردی به ساختار درونی (شخصیت) قائل شده اند. و افراد بوسیله شخصیت خاص و ویژه از دیگران متمایزند.**

## ۲- شخصیت

**مفهومی روانشناختی است - مراد از آن صورت بندی پویای ویژگیهای فردی است - شامل نیازها و پیش آمادگیهاست که کنش و واکنش فرد با محیط را مشخص می کنند.**

**صورت بندی پویای : ( هر فرد علاوه بر ساختار شخصیتی سازمان یافته ای که عناصر آن نیازها - انگیزه ها و ... بر اثر کنش و واکنش اجتماعی در حال تغییرند و شخصیت فرد را به صورت یک ساختار پویا یعنی یک سیستم در می آورند ) .**

**هر فرد با توجه به ادراک، نیازها، عاداتها، انگیزه ها، قابلیتها، ارزشها، باور و دانش و مهارت های محیط را متفاوت از دیگران درک و در مقابلش واکنش نشان می دهد که مجموعه این خصایص به صورت یک نظام ارزشی شخصیت فرد را مشخص می کند .**

### ۳- نیازها - پیش آمادگیها

یک واژه مرکب است که دارای عناصر متعدد و متنوع شخصیت است و با اتحاد و یگانگی این عناصر شخصیت شکل می گیرد .

این اصطلاح دارای دو معنا می باشد:

- ۱- تمایل و گرایش وارضای نیازهای ارگانیسم و تحقق هدفهای فردی اشاره دارد.
- ۲- اشاره به پیش آمادگیهایی دارد که فرد را قادر می سازد به طرق معینی هدفها و منظورها را برآورده کند.



نیازها پیش آمادگیها هدف نگرند – بعنوان نیروهای انگیزشی رفتار و فعالیتهای فرد را در رسیدن به هدفهای کوتاه و بلندمدت هماهنگ می سازند .

البته نه تنها بر اهداف که ادراکها و شناخت فرد از محیط مربوط را هم تحت تأثیر قرار می دهد .  
مانند ۲ مدیر که :

اولی : تسلط طلب تمایل به دستکاری شرایط محیطی تافرستی برای کسب قدرت خود فراهم نماید .

دومی: نیاز به وابستگی گروهی و اجتماعی دارد سعی در فراهم آوردن شرایط محیطی لازم برای ارضای این نیاز.



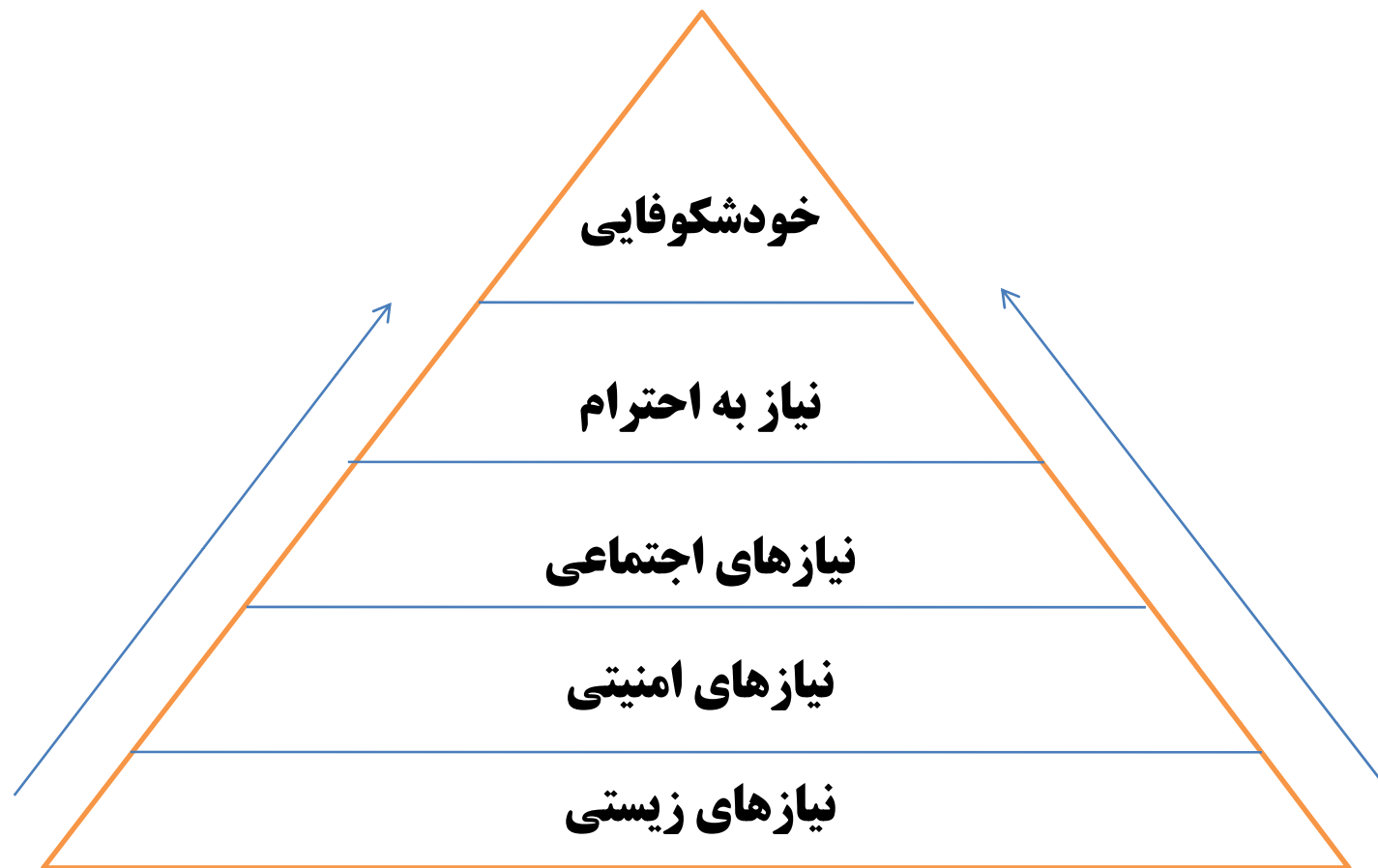


نیازها- پیش آمادگیهای شخصیتی از الگو ساختاریگانه ای برخوردارند .

با توجه به نظریه انگیزشی مزلو نیازهای انسان ساختار سلسله مراتبی والگوی متشکلی دارند و نحوه صورت بندی آنها شخصیت را تحت تأثیر قرار می دهد .



# نظریه انگیزشی مزلو (هرم مزلو)



## نتیجہ اینکہ :

**برای فهم رفتار افرادی که دارای نقشهای معینی در سازمان می باشند :  
باید:**

## انتظارات نقش و نیازها و پیش آمادگیهای فردی و اثرات متقابل آنها را بر یکدیگر مورد توجه قرار داد.

## انگیزه های رفتار : انتظارات سازمانی - نیازهای فردی

## شرایط سازمانی و ویژگیهای شخصی

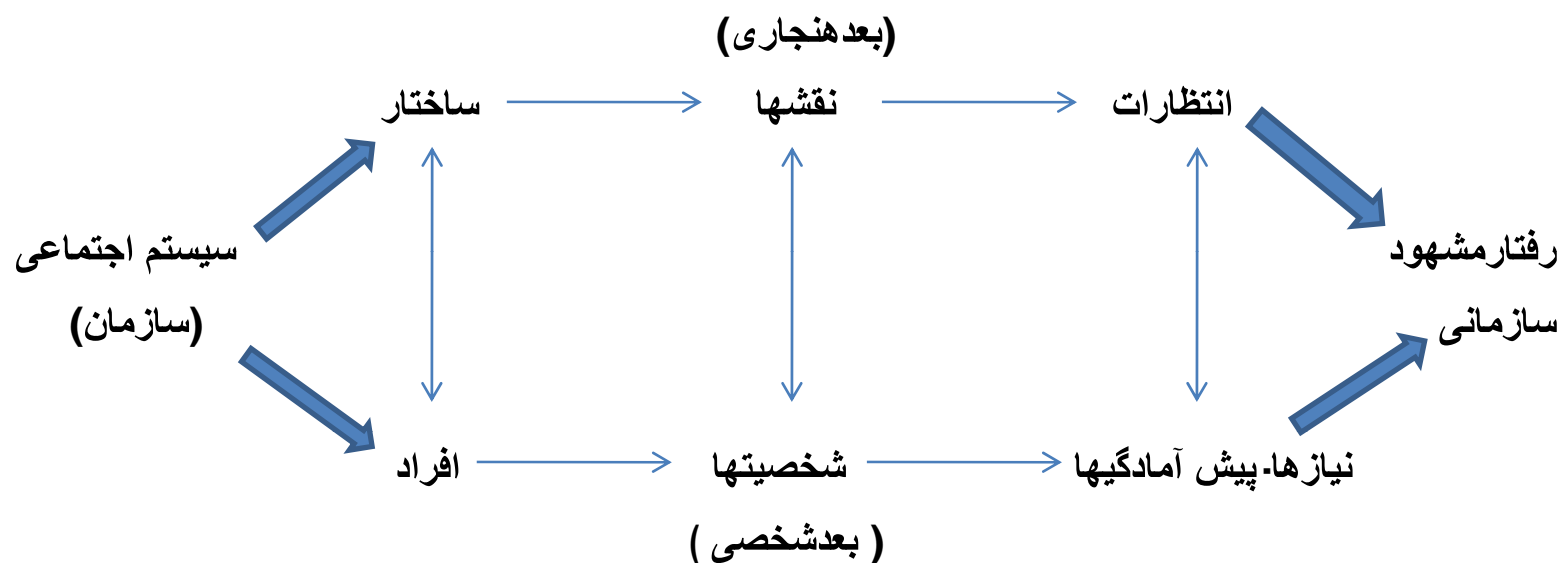
## تعامل این دو

## رفتار مشهود (سازمانی)

مدل سیستم اجتماعی :

هر مفهوم ، واحد تحلیلی مفهوم ماقبل است

مثلا سیستم اجتماعی بوسیله تعامل میان افراد و ساختار بوسیله نقشها و مفهوم نقش بوسیله انتظارات تعریف می شود .



با توجه به مدل اجتماعی :

میتوان گفت که هر عمل یا رفتار معین همزمان از دو بعد هنجاری و شخصی اثر می پذیرد.

هر عملگر در نظام سازمانی تابعی از تعامل بین نقش و شخصیت است و زمانی بروز می کند که فرد سعی دارد با محیط یا موقعیتی که تشکیل شده از الگوهای انتظارات و الزامات رفتاری است به طریقی موافق با الگوی نیازها و پیش آمادگی های خویش سازگار شود.

به همین منظور میتوان به یک تابع رسید که

رفتار سازمانی مشهود (B) تابعی است (F) از تعامل (X) میان نقش (R) و شخصیت (F)

و معادله آن عبارتست از :

$$B=F(RXP)$$

بموجب این معادله : رفتار یا عمل معین در هر سازمانی ، نتیجه تعامل انتظارات سازمانی با نیازها و پیش آمادگیهای اعضای آن است .  
به نمونه ای در این زمینه توجه کنید:

## مدیر اول

ارزشیابی کارکنان بوسیله مدیر

براساس موازین وملاکهای سازمانی

انگیزه ها وخواست مدیر می باشد

ارزشیابی کارکنان در فواصل زمانی معین

\*اودربند روابط خوب اجتماعی بادیگران است\*

پس ارزشیابی اوراتحت تأثیرقرارمی دهد

## مدیر دوم

ارزشیابی کارکنان بوسیله مدیر

براساس موازین وملاکهای سازمانی

انگیزه ها وخواست مدیر می باشد

ارزشیابی کارکنان در فواصل زمانی معین

\*اودربند روابط خوب اجتماعی بادیگران نیست\*

به دستورالعملها وموازین سازمان توجه می کند

درهر دو مورد رفتار تحت تأثیر دو عامل سازمانی وفردی می باشد

## منتهی

## مدیر اول

تأثیر شخصیت مدیر

## مدیر دوم

تأثیر اقتدار وموازین سازمانی مدیر

بر رفتار فرد غلبه بیشتر داشته است

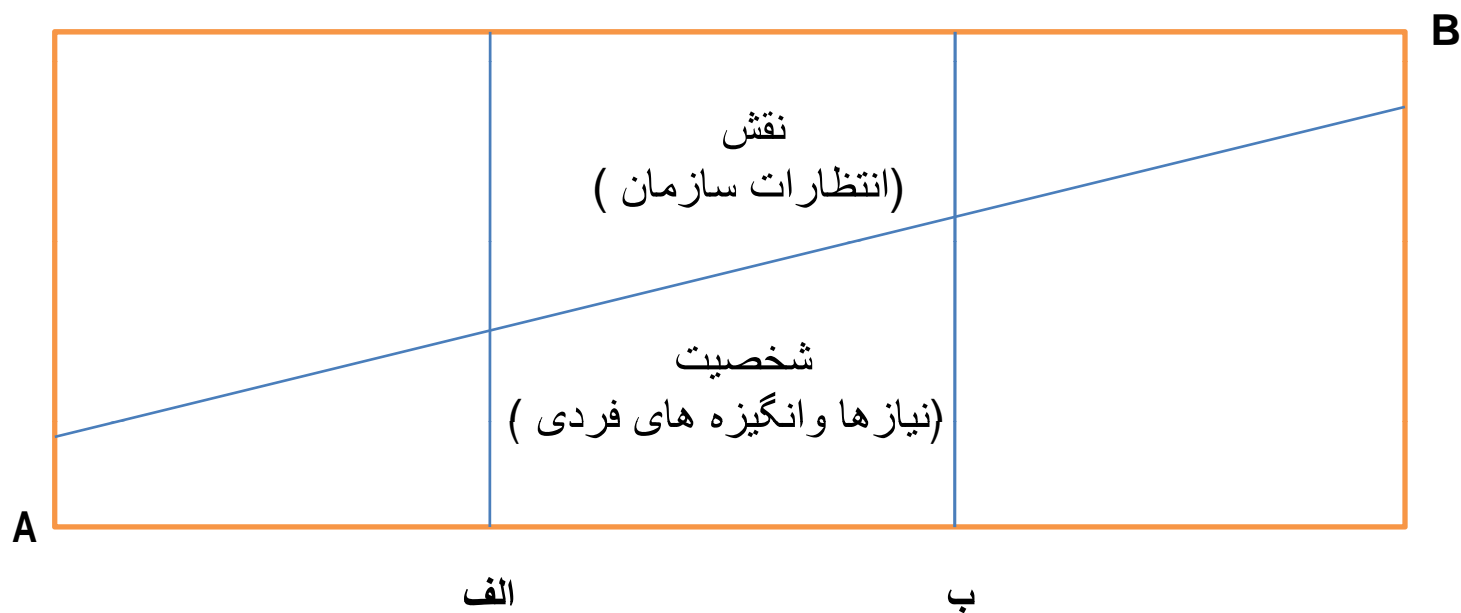
میزان تاثیر انتظارات سازمانی و نیازهای فرد بر رفتار:

میزان تاثیر انتظارات سازمانی و نیازهای فردی بر رفتار باتوجه به  
هر سازمان و نقش خاص و فردی که آن نقش را بر عهده می گیرد  
متغیر می باشد .

هدف این مدل آن است که بین عوامل شکل دهنده رفتار سازمانی به  
صورتی منطقی و منظم رابطه برقرار کند . از رویکرد سیستمی  
استفاده می کند. دلیل استفاده از رویکرد این است که فهم و شناخت  
رفتار سازمانی مستلزم بررسی خرده سیستمها و سیستمهای متفاوت  
می باشد.

ماهیت کلی تعامل نقش و شخصیت را در شکل زیر می توان مشاهده و تفسیر کرد :

### نسبتهای متغیر نقش و شخصیت در رفتار





در این مدل دوبعدی برخی از عوامل تعیین کننده رفتار سازمانی  
برجسته شده و بعضاً نادیده گرفته شده اند.  
البته مدلی که بتواند تمامی عوامل موثر را در از همه جهت  
بررسی کند غیر قابل تصور است .

ضمناً می توان به این واقعیت نیز اشاره کرد که مدیریت در  
هر سازمان یا مدرسه ای با هردو وجه هنجاری و شخصی سروکار  
دارد .



یگانگی فرد و سازمان

یعنی اینکه فردی که مثلاً بعنوان معلم استخدام می شود بتواند انتظارات نقش معلمی و نیازهای شخصی خود را بطور همزمان تحقق بخشد .

و این زمانی است که انتظارات مدرسه و الگوی انگیزه ها و نیازهای فردیکسان باشد .

توافق بندرت اتفاق می افتد و نتیجه آن تضاد و کشمکش و اثرگذاری بر کار و عملکرد مدرسه می باشد.



دو اصطلاح بسیار تأثیرگذار:

۱- سازگار: فردی است که مطابق با انتظارات سازمان رفتار میکند.

۲- همساز: فردی است که مطابق انگیزه های خود رفتار کند رفتارش همساز است.

در حالت مطلوب رفتار فرد باید همزمان سازگار و همساز باشد.



ویزگیهای سازگاری :

۱- فرد مطابق با ملاکهای بیرونی که سازمان تعیین کرده رفتار می کند .

۲- باسیستم هم‌رنگ و هم‌نوا می شود.

۳- بیشتر واکنش نشان می دهد تا کنش

۴- به مرور تبدیل به یک آدمک سازمانی می شود .

۵- فرد از خلاقیت خود بهره ای نمی گیرد .

۶- در حالت افراطی از اتخاذ تصمیم و اقدام به عمل ناتوان و بیمناک می شود.



ویژگیهای همسازی :

- ۱- فرد مطابق با انگیزه های خود رفتاری می کند .
- ۲- ملاکهای رفتاری را در درون خود می جوید .
- ۳- به جای هدفهای سازمان به هدفهای خود تأکید می کند .
- ۴- الزامات سازمانی را نادیده می گیرد .

نتیجه چنین رفتاری می شود :

تکلیف وظایف سنگین – محرومیت از مزایای خاص – عزل  
شخص از مقام مربوط

فایده مجازات؟؟ مشکلی را حل نمی کند بلکه منجر به از دست  
رفتن حس تعلق و احساس بیگانگی از جانب فرد می شود .

## تعارضهای فردی و سازمانی

### بعلت فقدان توافق و یگانگی بین دو بعد هنجاری و شخصی رفتار اغلب دچار تعارض و کشمکش شده و بر عملکرد سازمان تأثیر می گذارد .

انواع تعارض :

۱ - تعارض نقش - شخصیت : زمانی بروز می کند که الگوی انتظارات نقش با الگوی انگیزه های فردی که ایفاکننده آن است توافق نداشته باشد . مثلاً فردی گرایش به تسلط و برتری دارد ولی در نقش سازمانی خویش باید تابع و فرمانبردار باشد .

۲ - تعارض های نقش : موقعی است که ایفاکننده نقش معینی ، ملزم باشد همزمان به انتظارات سازمانی متضاد و ناهمخوان پاسخ دهد . مربوط به سازمان است و ارتباطی با شخصیت فرد ندارد . مانند یک مدرسه که گروهی از معلمان از مدیر بازدید از کلاس درس و راهنمایی او را خواهان هستند و گروهی دیگر از دخالت مدیر در امور کلاس ناراضی می باشند و از مدیر تقاضای تایید صلاحیت کاری خود را بخواهند .

۳ - تعارضهای شخصیت : در اثر نیازها و انگیزه های متضاد فردی ایجاد می شوند و به شخصیت بستگی دارد . عدم تعادل شخصیتی موجب پیداشدن اختلاف فرد با نقش خویش میگردد و یا نمیتواند ارتباطی محکم با نقش خویش داشته باشد . یا وظایف را عادتاً نادرست انجام میدهد در این صورت تغییر نقش هم نمیتواند مشکل شخصیتی فرد را تغییر دهد .

نتایج منفی فوق می بایداز طریق دوگروه مرتفع گردند:

۱- مدیریت سازمان      ۲- افراد مربوطه

تا رفتار فرد سازگار با انتظارات سازمان و همساز با نیازهای وی شود و پیوند بین فرد و سازمان دوباره بوجود آید .

نیروهایی که در سازمان به حل این مشکل کمک می کنند عبارتند از:

- ۱ - شخصی کردن نقش : نیرویی است که بر روی انتظارات نقش سازمانی عمل میکنند .
- ۲- سازمانی (اجتماعی) کردن شخصیت : نیرویی است که بر نیازها - پیش آمادگیهای شخصی تأثیر می گذارد .

**\*\*تأثیرات متقابل این دو از طریق بازسازی شخصیت فرد ونقش سازمانی به یگانگی فرد و سازمان منجر می شود .**



## سازمانهای آموزشی

- انعطاف پذیری و آزادی عمل بیشتر است .
- معلمان و مدیران مدارس با آزادی عمل نسبی ای که دارند نقش سازمانی خود را متناسب با ساختار شخصیتی خود دگرگون می سازند.
- مقررات و الزامات سازمانی تا حدی انعطاف پذیر می شوند.
- با توجه به آمادگی قبلی و علاقه افراد به معلمی گزینش ،انتخاب ،برگزاری دوره های آموزشی، نظارت ،آموزش ضمن خدمت و ترفیع سعی در راغبتر کردن افراد به پذیرش و اجرای انتظارات و خواسته های سازمان می نمایند .



ملاکهای رفتار سازمانی  
کوششهای سازمانی در جهت ترویج و تشویق رفتارهایی است که از لحاظ  
**سازمان اثربخش و مولد و از لحاظ کارکنان سازمانی رضایت بخش**  
**و پاداش دهنده باشند .**

مهم ترین ملاکهای سنجش رفتار در سازمان ها :

**اثربخشی - کارایی - رضایت - روحیه**

۱- اثربخشی: رفتاری است که مورد ارزشیابی قرار می گیرد - ملاک سنجش خود رفتار نمی تواند باشد - رفتار را نسبت به انتظارات معینی که ارزشیابی کننده برای آن قایل است مورد سنجش قرار می دهد.

رفتار یک نقش معین در آن واحد بوسیله گروههای مختلف که انتظارات متفاوت از آن نقش دارند متفاوت ارزشیابی می شود.

اثربخشی تابع توافق و همخوانی رفتار با انتظارات هر نقش معین است .  
اثربخشی = میزان توافق رفتار سازمانی با انتظارات سازمانی

## **۲ - کارایی :**

رابطه ای است میان رفتار سازمانی با نیازها و مقاصد فردی .  
وقتی رفتار سازمانی فرد با شخصیتش همخوانی دارد رفتار طبیعی است فشار روانی کمتری بانقش خود دارد پس رفتار کارآمد است  
اگر رابطه برعکس باشد رفتار ناکارآمد است .

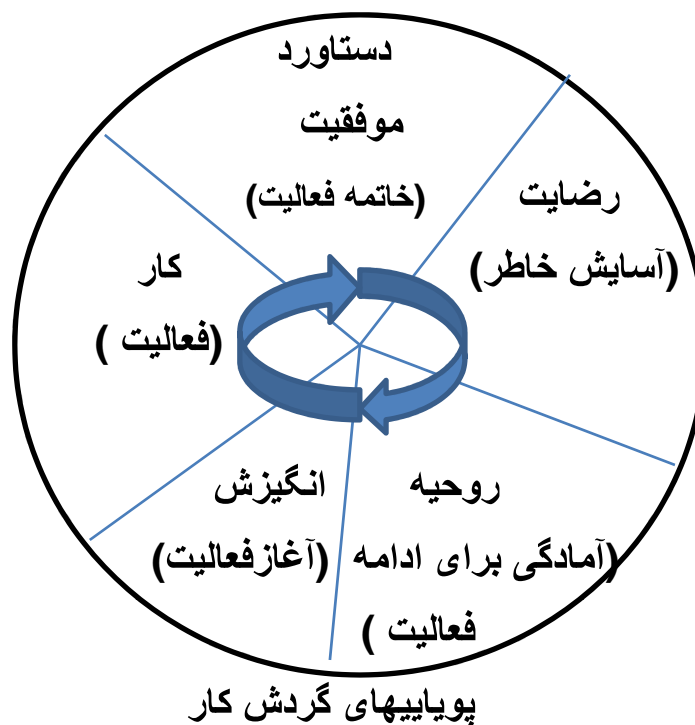
**کارایی = توافق رفتار سازمانی با نیازها و مقاصد شخصی**  
**۳ - رضایت :**

رابطه میان انتظارات سازمانی و نیازهای فردی .  
رضایت میزان ((مناسب و اندازه ))بودن نقش سازمانی به شخصیت فرد می باشد .  
زمان مطلوب بودن رضایت ، زمانی است که انتظارات سازمان با نیازها و تمایلات شخصی توافق و همخوانی داشته باشد و یا برعکس که نارضایتی به بار می آورد  
مانند کارمندی که خودمختار است و از نظارت و کنترل ناراضی است .

**رضایت=توافق و تعادل میان انتظارات و شرایط سازمان و پیش  
آمادگیها و نیازهای شخصیتی فرد است.**

#### ۴- روحیه:

روحیه آمادگی برای ادامه فعالیت حاصل می شود و موجب ادامه کار و آغاز مجدد می باشد به جهت اشتباه گرفتن معنی آن با رضایت تفاوت این دو را در جریان گردش کار سازمان آشکار میکنیم .

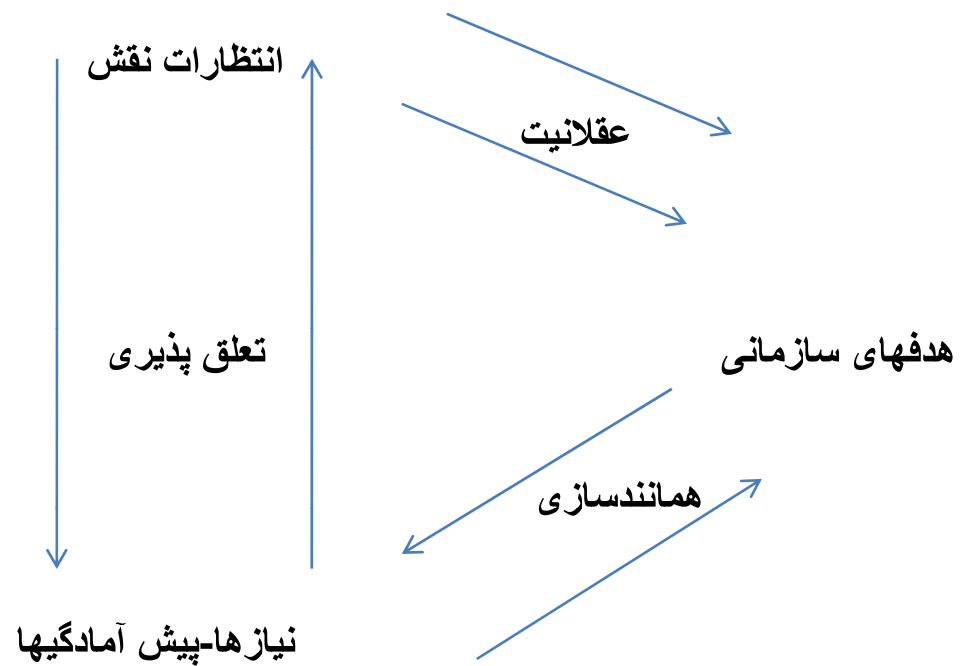


- ۱- انگیزه به کار موجب رهایی انرژی و آغاز فعالیت در جهت اهداف سازمان می باشد .
- ۲- کار و فعالیت تحت شرایط مناسب و مقتضی
- ۳- به دست آوردن معینی منتهی می گردد (تحقق هدفها) و فعالیت خاتمه پیدامی کند .
- ۴- خاتمه فعالیت اگر با قدرشناسی و سایر پاداشها باشد در انجام دهنده رضایت ایجاد می کند و این باور است که ادامه کار باز پاداش آورو رضایت بخش می باشد .
- ۵- روحیه یا آمادگی برای ادامه فعالیت حاصل شده و انگیزش مجدد و...

ابعاد روحیه :

- ۱- تعلق پذیری : وقتی ایفاگر نقش احساس کند انتظارات سازمان با نیازهای شخصی او توافق دارند در انجام کار رضایت داشته و به سازمان احساس بستگی و تعلق خواهد کرد .
- ۲- همانندسازی : توافق بین هدفهای سازمان با ارزشها ، هدفها و نیازهای شخصی فرد اشاره دارد. فرد هدفهای سازمان را همانند و هم ذات بامقاص و ارزشهای خویش می داند.
- ۳- عقلانیت : بوجود یک رابطه منطقی و عقلانی میان انتظارات و هدفهای سازمان دلالت دارد

# ابعاد روحیه



## رهبری و مدیریت

مدیریت : با بعهنجاری سروکار دارد- اجرای قوانین و خط مشی ها و تحقق اهداف ملاک می باشد – به حال و اکنون توجه دارد .

رهبری : بابعد شخصی سروکار دارد – به بررسی و بهبود و پیشرفت شایستگی و نگرشها علاقمند است – معطوف به اصلاح و تجدیدنظر در هدفهاست – حال و آینده را در نظر دارد .



## سبکهای مدیریت یا رهبری :

۱ - **هنجارمدار** : با تکیه بر بعدهنجاری به انتظارات سازمان اهمیت می دهد . فرضیه براین است که برای رسیدن به هدفها می توان رویه ها و دستورالعمل و قوانین را با وظایف و انتظارات نقشها در آمیخت . زیردستان موظف به اجرای مقررات اند -مدیر قوانین را تعیین و اعمال می نماید -  
تعارض از نوع تعارض نقش می باشد .

**ملاک موفقیت** : سازگاری رفتار با انتظارات سازمان و اثربخشی است .

۲ **فردمدار** : بر بعدشخصی تکیه دارد - انگیزه ها و نیازهای فردی کارکنان مورد توجه اند موفقیت در سازمان به کارکنانش می باشد . کمترین هنجارمدار به هدفها اهمیت می دهد . تأکید بر بعدشخصی و توجه به انگیزه های افراد سریعترین راه برای رسیدن به اهداف سازمان است . افراد برحسب توانایی خود بهترین راه را انتخاب می کنند. انتظارات سازمان رسمیت خود را از دست می دهند .  
تعارض از نوع شخصیتی است .

**ملاک موفقیت** : همسازی رفتار با انگیزه های فردی کارکنان و کارایی است .

۳ - **موقعیتمدار** : سبک متغیری است که با توجه به موقعیت و شرایط به تناوب به هریک از بعدهای هنجاری و شخصی تأکید می کند . از دو سبک قبلی برای انجام وظیفه و رسیدن به هدفها استفاده می کند . به اقتضای وضعیت و شرایط تأکید را از بعدی به بعد دیگر انتقال میدهد .  
ملاکهای موفقیت اثربخشی ، کارایی و رضایت می باشد .



## چگونه از این نظریه (موقعیت مدار) می توان در مدیریت آموزشی استفاده کرد؟

اولاً این مفاهیم برای مدیران مبنای نظری فراهم می کنند که در این بین مشاهدات، تجربیات به ظاهر غیرمرتبط را می توان منظم و متشکل ساخت.

ثانیاً دقت و وضوح و تعریف مفاهیم به آنها کمک می کند تا اندیشه ها و ادراکهای خود در زمینه مدیریت را که مبهم و تاریک است بررسی و بازنگری کرد.

ثالثاً این نظریه را برای شناسایی عوامل و عناصر مبهم و پیچیده که در کار مواجه می شوند بکار می گیرند.



## رفتار سازمانی

این اصطلاح مهم به دو معنا تعبیر می شود :

۱- عنوان یک رشته دانشگاهی : رشته نسبتاً وسیع و تازه می باشد که کلیه جوانب رفتار انسان در سازمان و ویژگیهای سازمانی را مطالعه می کند .

۲- مفهومی که به مجموعه ای از ابعاد و متغیرهای سازمانی دلالت دارد : سازمان از طریق حرکتها و فعالیتهای جمعی اعضای زنده خود رفتاریا عمل می کند که الگوی این فعالیتهاراً قبلاً مشخص می کند .

در اینجا ما با دو اصطلاح آشنا می شویم که نه تنها باهم در تعارض نیستند بلکه مکمل یکدیگرند – موضوع و هدفهای کلی آنها یکی است .

روابط انسانی

رفتار سازمانی

رفتار سازمانی:

- تاکید آن بر فهم و توصیف رفتار انسان در محیط سازمان است .
- هدف و کوشش آن پرتوافکنی بر کل عامل پیچیده انسان در سازمانها و تعیین علت و معلولهای رفتار است .
- بیشتر جنبه نظری و پژوهشی دارد .
- در صدد فهم رفتار پیچیده داخل سازمانهاست .

## روابط انسانی:

- ایجاد همکاری انسانی در جهت پیشبرد هدفهای سازمانی .
- دانش و معرفت رفتاری فراهم می کند .
- به کاربرد نظریه ها و یافته های علمی می پردازد .
- از فهم و درک رفتار سازمانی در موقعیتهای عملی استفاده می کند .
- جهت گیری عملی روابط انسانی بیشتر است .
- کاربرد آن مستلزم برخورداری از علم و هنر است .

رفتار سازمانی در سه سطح مورد توجه قرار می گیرند :

رفتار فردی                      رفتار گروهی                      رفتار پیچیده

اول : تحلیل رفتار فردی در سازمان بر بررسی فرایندهای روان شناختی ادراک، یادگیری، نگرش و انگیزش و شخصیت و سبکهای رهبری بر مباحث روان شناسی استوار است .

۱- ادراک : مرحله آغازین رفتار است . فرد از طریق فرایند پیچیده روانی محرکاتی را که از درون یا برون ارگانیسم ناشی می شود دریافت و ارزیابی می کند . معنابخشیدن به تجربه ها- تفسیر واقعیتها - شناخت جهان ادراکی فرد . او بر مبنای ادراکاتش از سازمان و هدفها و نقش و وظایف خود سر کار حاضر می شود و انجام وظیفه و یا تعامل انجام می دهد . نظام ارزشهای فرد چارچوب راهنمایی نسبتاً پایدار ، طبیعت کلی رفتار فرد را تحت تأثیر قرار می دهد .

۲- یادگیری: تغییر نسبتاً پایدار در رفتار از تجربه یا رفتار و عمل تقویت شده حاصل می شود. در تمام کارها نقش دارد. هروجهی از رفتار فرد به تجارب یادگیری وابستگی دارد. همه رفتارها در سازمان وظیفه شناسی - آگاهی از هدفها و عملکرد شغلی یادگرفتنی اند. ایجاد تغییر و سازگاری فردی و گروهی به یادگیری و تقویت وابسته اند.

تقویت عبارتست از هرچیز یا رویدادی که احتمال پاسخ (بروز رفتار مورد نظر) را افزایش می دهد.

۳- نگرش : یک وضع روانی حاکی از احساس و عاطفه فرد نسبت به یک موضوع (چیز ،شخص ،رویداد )  
در نگرش راجع به آن دارای چه افکاری است؟ تمایل فرد نسبت به آن چقدر است؟  
نگرشها بر رفتار تأثیر می گذارند ولی تعیین کننده نیستند قابل تغییر و دستکاری اندواز طریق آموزش قابل تغییرند .

#### ۴- انگیزش

چیزی است که شخص را به عمل به طرق معینی وادار می سازد یا حداقل تمایل به رفتاری خاص را در او بوجود می آورد .  
انگیزش پیچیدگی زیادی دارد ودلیل این پیچیدگی انگیزش :  
اول انگیزش به چرایی مربوط است نه چگونه .  
دوم انگیزه ها مستقیماً قابل مشاهده نیستند واز روی رفتار استنباط می کنند .  
سوم انگیزه های یکسان و همانند در افراد مختلف به رفتارهای متفاوت منجر می شود .  
چهارم انگیزه ها هم تحت تأثیر نیروهای درون فردی اند وهم از محیط فرهنگی - اجتماعی تأثیر می پذیرند .  
پنجم : انگیزه های انسان بر اثر روبرو شدن با تلاشهای جدید و آرزوهای تازه در طول زمان تغییر می کنند و در معرض موفقیت و ناکامی اند .

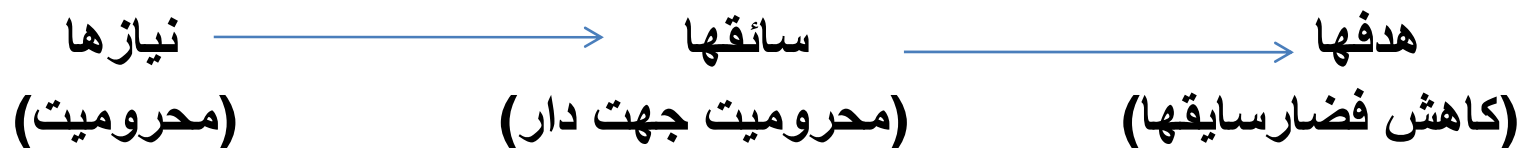


## واژه هایی که در تعریف انگیزش وجود دارند مانند: میل، خواست، آرزو، هدف، نیاز، سائق، مشوق و انگیزه

۱- نیاز (کمبود) : نظریه تعادل حیاتی : هرگاه عدم تعادل فیزیولوژیکی یا روانی در ارگانیسم پدید آید نیاز بوجود میآید. مانند وقتی آب به بدن نمی رسد و یا محروم می شود در ارتباط با این محرومیت نیاز بوجود میآید.

۲- سائقها (انگیزه ها) : برای تخفیف نیاز می آید. انگیزه یا سائق بعنوان کمبودی جهت دار می باشد که ناظر به عمل است برای تحقق هدفی، نیروی ایجاد می کند.

۳- هدفها : هدف را بعنوان هر چیزی که نیازی را تخفیف و انگیزه را تسکین می دهد تعریف می شود مانند آب و غذا که وقتی انسان به آن می رسد تعادل فیزیولوژیکی یا روانی را برقرار و انگیزه را تخفیف داده یا از بین می برد.



چرا از روی رفتار تشخیص انگیزه ها بسیار مشکل است ؟

بنظر روانشناسان :

- ۱- تظاهر انگیزه های انسانی از فرهنگی به فرهنگ دیگر و در درون یک فرهنگ از فردی به فرد دیگر فرق می کند .
- ۲- انگیزه های همانند ممکن است از طریق رفتارهای متفاوتی تظاهر کند .
- ۳- انگیزه های متفاوت ممکن است از طریق رفتارهای همانند بروز کند .
- ۴- انگیزه ها ممکن است در اشکال دگرگون شده ای ظاهر شوند .
- ۵- هر رفتار واحدی ممکن است حاکی از انگیزه های گوناگونی باشد .

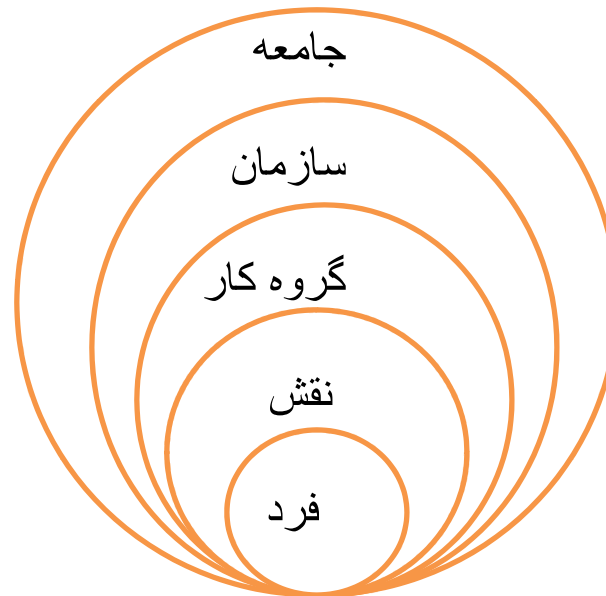
## رفتار در زمینه سازمانی :

- انسان و رفتار او جزء لاینفک سازمانهاست
- مطالعه رفتار فردی بررسی عوامل فردی مؤثر بر رفتار انسانی است.
- رفتار گروهی و رفتار سازمانی مقوله ای از رفتار فردی است که در ارتباط و پیوند با دیگران بوجود می آید .
- ولی رفتار سازمانی برخلاف رفتار فردی بسیار ساختمانمند و قابل پیش بینی و پایدار است .
- واحد اساسی در سیستم اجتماعی انسان نیست بلکه نقشی است که در سیستم به او داده می شود.
- با توجه به اشغال نقش بوسیله افراد ، آنها به موجب الزامات و شرایط مقرر نقش خود رفتار می کنند.
- اگر تغییر و یا نقل و انتقالی صورت گیرد ساختار نقش پایدار می ماند فرد جدید باید همان وظایف و روابط را مانند سلف خود انجام دهد .

وقتی فرد در حال ایفا کردن نقش خود می باشد شبکه پیچیدگی درگیری او و رفتارش در زندگی سازمانی جلب توجه می کند .

فرد با همه نیازها و سائقها و استعدادها نقش رسمی سازمانی را پذیرفته و تحت تأثیر آن قرار میگیرد و نقش خود را اتحادی شکل میدهد به سایر گروهها پیوسته و در پویاییهای سازمانی مشارکت میکند.

بنابراین افراد با ویژگیهای روان شناختی گوناگون خود روابط پویایی با زمینه سازمانی دارند .



سطوح مختلف تعامل  
فرد و گروه

## دوم : رفتار گروهی

بر اساس نظریه هومنز : وقتی افراد انسانی در سازمان گرد هم جمع می شوند موجب پیدایش گروه های کار و گروه های غیر رسمی داخل سازمان می شوند.

انتظارات سازمانی و نیازها و انگیزه های فردی با یکدیگر ارتباط پیدا کرده و تعادل بین آنها برقرار می شود .

گروه ها پس از تشکیل ، پیوستگی و انسجام پیدا کرده و فرهنگ با جو گروهی شکل می گیرد که مقاصد و هنجارهای گروهی معرف آن است .  
این عوامل بر رفتار فردی و بر رفتار مورد انتظار سازمان اثر می گذارند و روی هم بعد گروهی رفتار سازمانی را تشکیل می دهد .

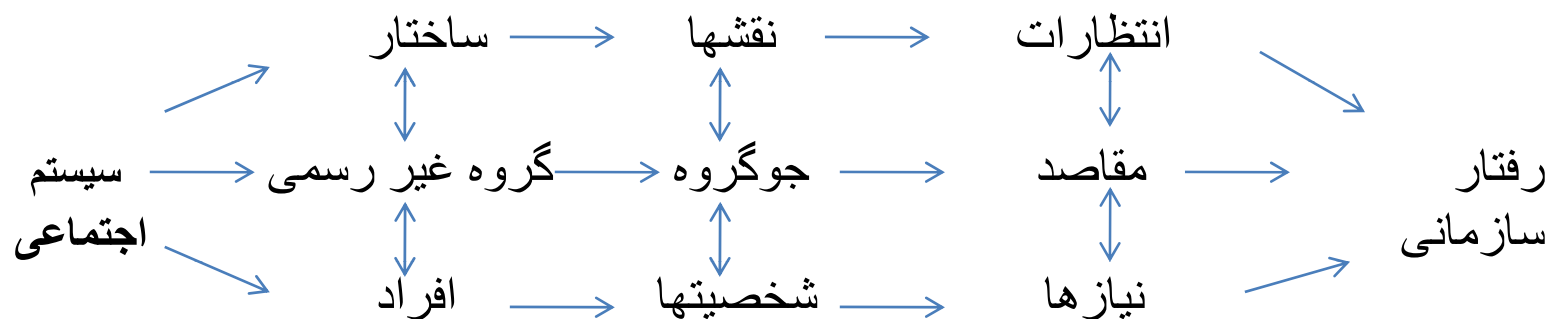
(مقاصد گروه → جو گروه → گروه غیر رسمی)



چون ارتباطات و احساسات و عقاید در این گروهها صورت گرفته حس یگانگی و تعلق پذیری گروهی بوجود می آید. در نتیجه از گروه پیروی کرده و هنجارها را معیار رفتار خود میکنند.

این روشها باندداشتن رسمیت از طرفی تا اندازه ای بر آورنده نیازهای سازمان هستند و از طرف دیگر ارضا کننده نیازها و انگیزه های فردی مورد قبول فرد و سازمان عمل می کنند.

« رابطه بعد گروهی با رفتار و ابعاد دیگر سیستم اجتماعی »



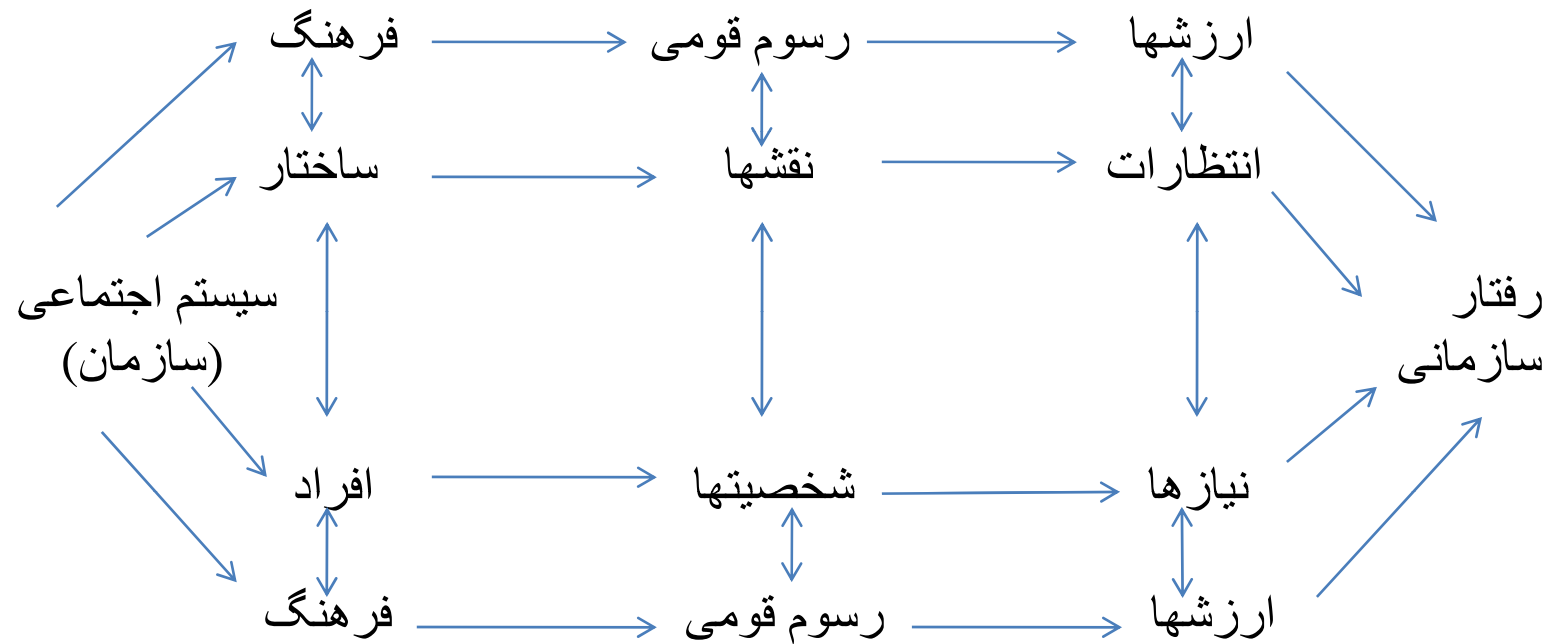
تأثیر بعد فرهنگی بر رفتار سازمانی  
رفتار سازمانی از ارزشهای فرهنگی همان جامعه ای که در آن  
کار می کنند تأثیر می پذیرند .  
این ارزشها هم بر نقشها و وظایف سازمانی و هم بر افراد ایفاکننده آن  
نقشها اثر می کنند . مثلاً نقش یک فرد یامدیر خارجی با یک فرد  
یامدیر ایرانی در مدرسه و یا شهری و روستایی متفاوت است.  
این روابط غالباً ضمنی و بعضاً آشکار و صریح است .  
بعد فرهنگی سیستم با استفاده از مفاهیم انسان شناختی تحلیل می  
شود :

( ارزشها → رسوم قومی → فرهنگ )

فرهنگ : چیزی که مردم با آن زندگی میکنند .  
به گفته تیلور: (مجموعه دانش ها، باورها و هنرها، قوانین ، اخلاقیات و عادات و هر چیزی که فرد بعنوان عضوی از جامعه، از جامعه خویش فرا می گیرد).  
رسوم قومی : الگوها و انگاره های مشخص ارزشهای یک فرهنگ است .  
ارزشها : اعتقادات و باورهای جامعه در باره آنچه مطلوب یا مورد توجه است .  
مثلاً ارزشهایی مانند عدالت ، مساوات و آزادی ارزشهای اساسی و پایدار جامعه اند .  
و موفقیت طلبی ، واپس گرایی ، استقلال فردی و موازین اخلاقی از قشری به قشر دیگر و از گروهی به گروه دیگر و غیره تغییر می کنند.  
ارزشها نه تنها توصیفگر فرهنگ جامعه که معرف نهادها و افراد آن نیز هستند .



## تأثیر بعد فرهنگی بر رفتار سازمانی



## فصل ۱۰

بازنگری و ترکیب مفاهیم و مدلها



## مدرسه بعنوان یک سیستم اجتماعی

به موجب مدل سیستم اجتماعی عملکرد و رفتار سازمانی بوسیله ۴ دسته از عناصر تعیین تکلیف می شوند : ساختار، افراد انسانی ، جو گروهی و فرهنگ جامعه

هوی و میسکل این مدل را کمی تغییر دادند و چهار دسته عناصر اصلی داخل سیستم مدرسه را بعنوان سیستمهای :

ساختاری، فردی، فرهنگی و سیاسی مشخص کردند .

سیستمها درونداد را از محیط گرفته، دگرگون می سازند و کنش و واکنش

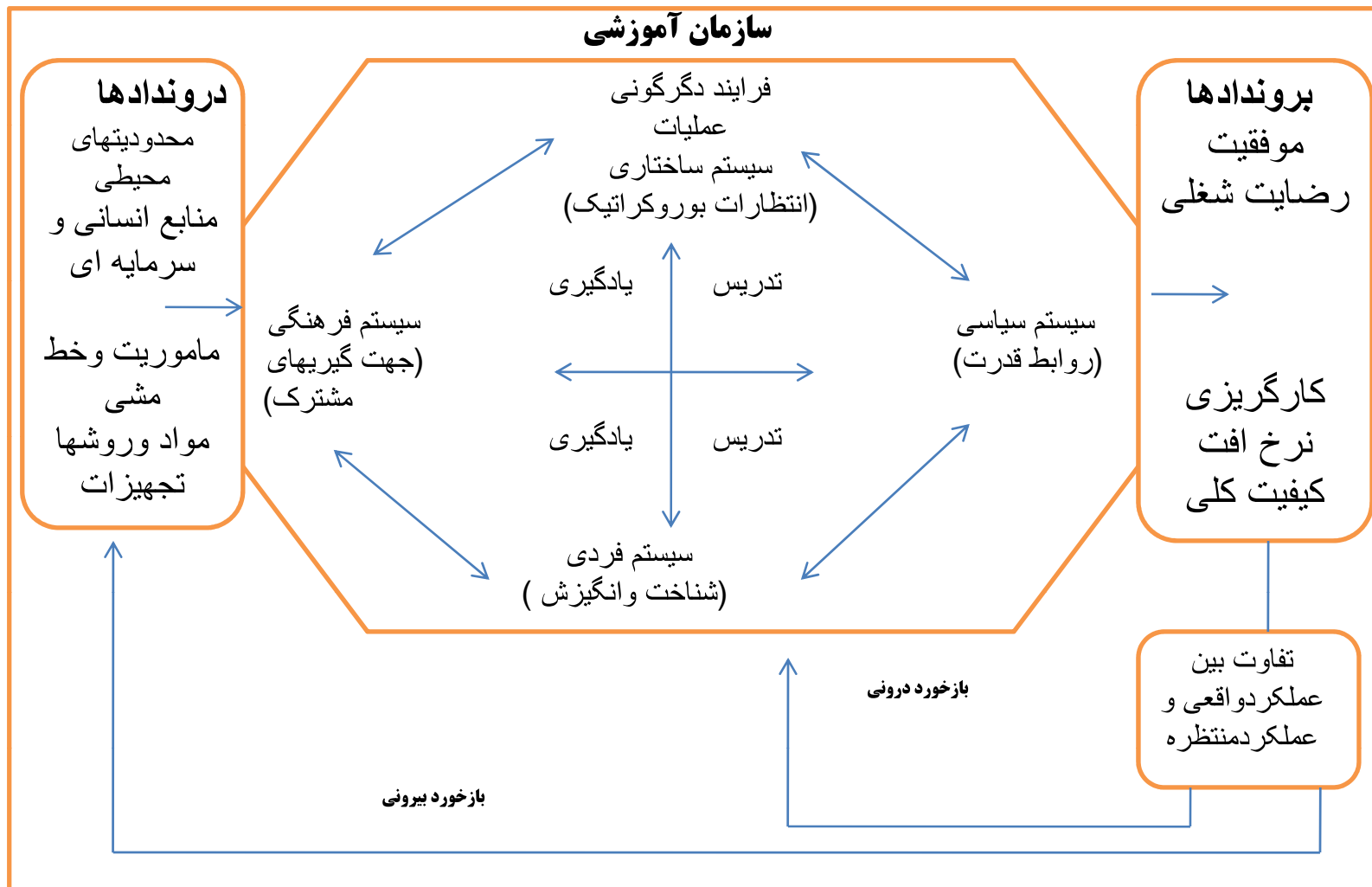
متقابل نظام عملیات شکل گرفته عملیات تحت تأثیر فرصتها و تقاضای

محیطی شکل میگیرند. ساخت و کارهای بازخورد در داخل سیستم کیفیت

کار درونی را ارزیابی کرده در نتیجه تفاوت و اختلاف بین عملکرد واقعی و

عملکرد منتظره شناسایی و سیستم نسبت به اصلاح تنظیم و تغییر اقدام می

نماید . سیستم مدرسه را با توضیحات فوق در شکل بعد مشاهده نمایید :



ساختار مدرسه :

در ابتدا اشاره ای به نظام بوروکراتیک داریم  
( نظام اداری با سازمان بزرگ و گسترده که با عده کثیری ارباب  
رجوع سروکار دارد . دارای ویژگیهایی است مانند :

- ۱- تقسیم کار: وظایف اداری به صورت ثابت بر اساس تخصص تقسیم میشوند .
- ۲- سلسله مراتب : هر مقام پایینتر تحت نظارت یک مقام بالاتر است .
- ۳- قواعد و مقررات : قوانین حاکم بر رفتار کارکنان .
- ۴- جهت گیری غیر شخصی : که بر عقلانیت مبتنی است .
- ۵- مسیر شغلی : استخدام در این سازمان ها مبتنی بر شایستگی فنی است  
و مسیر شغلی مشخصی برای کارمند بوجود می آورد .

در مدارس : انتظارات بوروکراتیک رفتار مناسب و مقتضی برای  
هر نقش یاسمت ویژه را مشخص می کند مانند معلم که تجربه های  
یادگیری خاصی را برای دانش آموزان خود طراحی و به روش  
اثر بخشی تحت تعلیم و تربیت قرار می دهد .  
برخی انتظارات رسمی مهم و اجباری اند  
برخی دیگر انعطاف پذیرند چون این نقش دقیق تعریف نشده  
دارای آزادی است مانند نقشهایی که معلمان در نقش خود با توجه  
به شخصیت خود ایفا می کنند.  
از بین مجموعه انتظارات پاره ای از آنها که باهم همخوانی دارند  
انتخاب و به شکل قواعد و مقررات تدوین و تصویب می شوند مانند  
ساعات ورود و خروج و وظایف .

۲- سیستم فردی (انسانی) مدرسه

اعضای سازمانها صرفنظر از سمتهای رسمی و انتظارات اداری هدفها، نیازها و انگیزه های فردی دارند و فهم و شناختی شخصی از نقشهای خودپدید می آورد.

همه نیازها و انگیزه های فردی با عملکرد سازمانی افراد رابطه ندارند. مثلاً یک معلم بدور از پیچیدگی نوع کارش ذهنیتی روشن و معنادار برای خود بوجود می آورد و با مشاهده تجربیات دیگران کار معلمی را برای خود تعریف می کند.



### ۳- فرهنگ و جو سازمانی مدرسه

باکنشهای متقابل اعضای سازمان به مرور ارزشها، هنجارها، باورها و روشهای مشترکی شکل می گیرد .

این جهت گیریهای مشترک فرهنگ سازمان را بوجود می آورند چون نیازهای نقش و فرد در محیط کار سازمان در تعامل باهم می باشند رابطه پویایی بوجود می آید .

فرهنگ سازمانی در هر سازمانی مختص به آن می باشد نوعی حس هویت سازمانی دارند .

در مدرسه باورهای مشترک ، هنجارهای غیر رسمی تأثیر قابل ملاحظه ای بر رفتار دارند که موجب می شود اعضا به باورها و ارزشهایی فراتر از باورها و ارزشهای شخصی متعهد باشند .

فرهنگ سازمانی قویتر ← احساس همانندگردی و تأثیرپذیری بیشتر



تحلیل شرایط درونی مدارس :

این تحلیل متمرکز بر دو مفهوم فرهنگ و جو سازمانی می باشد .

فرهنگ سازمانی : به هنجارهای رفتار، مفروضات، ارزشها و باورهای سازمانی دلالت دارد .

جو سازمانی : بر ادراکهای کارکنان سازمان که بازتاب هنجارها، مفروضات و باورهای سازمانی است .

هر دو اشاره دارند به اینکه در سازمان رفتار فراتر از جوانب رسمی و فردی تحت تأثیر نیروهای پیدای و ناپیدای درون سازمانند .



#### ۴- سیستم سیاسی مدرسه

افراد پس از پیوستن به سازمانهای رسمی داوطلبانه از دستورات قانونی مشروع پیروی می کنند .

پس از استقرار روابط قدرت گسترش یافته و از انحصار رسمی وقانونی بیرون می آیند . و یک عامل بسیار مهم در شکل دهی روابط درون سیستمهای اجتماعی است .

سیاستی	فرهنگ	فردانسانی	ساختار
قدرت غیر رسمی	وجه جمعی	وجه شخصی	وجه رسمی
غیر رسمی ، مخفی و غیر مشروع	سیستمی از باورهای مشترک اقتدار و اختیار غیر رسمی	اقتدار و اختیار تخصصی	سیستم اقتدار و اختیار رسمی

چرا رفتار سیاسی غیر مشروع است ؟ بدلیل اینکه رفتاری در جهت منافع فردی یا گروهی و به ضرر سازمان یک سیاست تفرقه انگیز و کشمکش زاست و افراد و گروهها را علیه یکدیگر و علیه سازمان بر می انگیزد .

رفتار سیاسی وجه اجتناب ناپذیر زندگی سازمانی است .  
در حالت افراطی : مجموعه ای از گروههای رقابت جو که هریک سعی می کنند جریان امور را بر حسب منافع خود یا به موجب تصور تحریف شده خود از منافع سازمان تحت تأثیر قرار دهند .

## تدریس و یادگیری (سطح فنی مدرسه)

اثر بخشی فعالیت‌هایی که در سطوح نظام آموزشی است با توجه به نتایج حاصله از انجام وظایف و مسئولیت‌های فنی در سطح مدرسه یعنی تدریس – یادگیری سنجیده می‌شوند.

تدریس و یادگیری در چارچوب یک برنامه درسی مدون و مصوب صورت می‌گیرد.

مدیران در این بخش برای اثر بخشی فرایند تدریس – یادگیری باید موارد زیر را در نظر بگیرند:

۱- اشراف کامل بر برنامه درسی ۲- برخورداری از دانایی، شناخت لازم و کافی در زمینه تدریس

تا بتوانند با صلاحیت به ترویج و بالابردن کار و فعالیت‌های معلمان و دانش آموزان را رهبری، راهنمایی، نظارت و ارزشیابی آموزشی را اعمال نمایند.



محیط مدرسه :

سیستمی باز که برای ادامه فعالیتها و بقای خود باید با شرایط متغیر محیطی سازگار شود تابتوانند با اثربخشی فعالیت کرده در دراز مدت دوام بیاورد .

**\*\*محیط مدرسه هدفها،خط مشی ها، ساختار و فرایندهای درونی را تحت تأثیر قرار می دهد .**

**\*\*روندهای اجتماعی اقتصادی سیاسی تکنولوژیکی بر عملیات درونی مدرسه تأثیر می گذارند.**

**\*\*نهادهای قانونگذاری ،برنامه ریزی ملی وسایر ارگانهاوموسساتی که به نحوی با آموزش وپرورش ارتباط متقابل دارند نیروهای تأثیر گذار بر کارکردهای مدرسه می باشند .**

نکته بسیار مهم :

مدارس نمی توانند منابع مورد نیاز خود را تولید یا ایجاد کنند . به شدت به محیط وابسته اند (منابع انسانی ، بودجه ، مأموریتها و خط مشی ها ، مواد و روشها ، تجهیزات و تسهیلات لازم برای گردش کار از محیط اخذ می کنند ) .

به همین دلیل محیط و نهادهای آن مدارس را به همنوایی با موازین و الزامات فراخوانده و یا حتی به آنها تحمیل می کنند .

بروندادها یا بازده مدرسه :

رفتار سازمانی حاصل و نتیجه رابطه پویای عناصر درونی آن است .

\*\*\*رفتار تابعی است از تعامل ساختار ، افراد، فرهنگ و سیاست تحت تأثیر فشارها و نیروهای محیطی مدرسه است .\*\*\*  
هرچه میزان توافق میان عناصر مدرسه (سیستم) بیشتر باشد سیستم اثربخش تر عمل خواهد کرد .

بروندادها شاخصهای تحقق اهداف می باشند که شامل : موفقیت ، پیشرفت ، رضایت شغلی ، افت تحصیلی و کیفیت عملکرد کلی است .

\*\*\*اثربخشی سازمانی عبارتست از میزان توافق نتایج واقعی با نتایج منتظره .\*\*\*



## بازخوردهای سیستم مدرسه

بازخورد درونی : ساختار رسمی و گروههای غیر رسمی هر دو رفتار اعضای مدرسه را تحت تأثیر قرار داده و از طریق بازخورد پی خواهند برد که چگونه رفتارشان ارزشیابی می شود .

الف – اگر بوروکراسی مدرسه یا ساختار رسمی عملکرد فردی را تصدیق کند بآدم پاداش او را تقویت می کند ولی اگر عملکرد ضعیف باشد با کاستن پاداش یا اعمال ضمانتهای اجرایی او را به تغییر رفتار فرا می خوانند .

ب – گروههای غیر رسمی نیز رفتار را تحت تأثیر قرار می دهند در مدرسه هنجارهای رفتاری بین گروههای معلمان است مثلاً همکاران از یکدیگر انتظار نظم و کنترل کلاس و..... دارند اگر معلم در انجام آنها تخطی کند در زمان استراحت بوسیله کنایه تمسخر بی اعتنائی و.... او را برای تغییر رفتار تحت فشار قرار می دهند .



## ۲- بازخوردهای بیرونی

عملکردهای درون مدرسه از طریق بازخورد بیرونی و نیز تحت نظارت و بازنگری قرار می گیرند .

فرهنگ جامعه بر انتظارات سازمانی ، هنجارها و هدفها و بصورت غیر مستقیم بر نیازها و انگیزه های فردی اعضای سازمان تأثیر می گذارد .

و مدرسه تحت هیچ شرایطی نمی تواند به آنها بی اعتنا باشد. زیرا باز بودن و نفوذ پذیری آن تحت تأثیر نیروهای محیطی است . مثلاً مشکلات و نارساییهای نظام آموزشی از چشم مردم والدین ، دانشگاهها و مراجع قانونی و... پنهان نمی ماند و با واکنشهای لازم در قبال این مسائل نظام آموزشی را به بررسی و مطالعه مجدد وادار می سازند .

به امید آنروز که نتایج واقعی نظام آموزشی ما با نتایج مورد  
انتظار یکی گردد و سیستمهای آموزشی ما سرآمد گردند .



« پایان »



This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.  
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.