

به نام خدا

# هنر مدیریت آموزشی

مؤلف :

زهرا عالیدایی احمدی

انتشارات ارسطو

(سازمان چاپ و نشر ایران - ۱۴۰۲)

نسخه الکترونیکی این اثر در سایت سازمان چاپ و نشر ایران و اپلیکیشن کتاب رسان موجود می باشد

chaponashr.ir

سرشناسه: عالیدایی احمدی، زهرا، ۱۳۵۲-

عنوان و نام پدیدآور: هنر مدیریت آموزشی / مولف زهرا عالیدایی احمدی.

مشخصات نشر: ارسطو (سامانه اطلاع رسانی چاپ و نشر ایران)، ۱۴۰۲.

مشخصات ظاهری: ۱۰۳ص.

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۳۳۹-۴۴۶-۱

وضعیت فهرست نویسی: فیبا

یادداشت: کتابنامه: ص. ۱۰۱ - ۱۰۳.

School management and organization

موضوع: مدرسه‌ها -- مدیریت و سازماندهی

Education -- Management

آموزش و پرورش -- مدیریت

رده بندی کنگره: LB۲۸۰۵

رده بندی دیویی: ۳۷۱/۲

شماره کتابشناسی ملی: ۹۴۳۰۷۷۶

اطلاعات رکورد کتابشناسی: فیبا

نام کتاب: هنر مدیریت آموزشی

مولف: زهرا عالیدایی احمدی

ناشر: ارسطو (سامانه اطلاع رسانی چاپ و نشر ایران)

صفحه آرای، تنظیم و طرح جلد: پروانه مهاجر

تیراژ: ۱۰۰۰ جلد

نوبت چاپ: اول - ۱۴۰۲

چاپ: زبرجد

قیمت: ۸۴۰۰۰ تومان

فروش نسخه الکترونیکی - کتاب‌رسان:

<https://chaponashr.ir/ketabresan>

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۳۳۹-۴۴۶-۱

تلفن مرکز پخش: ۰۹۱۲۰۲۳۹۲۵۵

[www.chaponashr.ir](http://www.chaponashr.ir)



انتشارات ارسطو



چاپ و نشر ایران  
Chaponashr.ir

## فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱۱	مقدمه.....
۱۳	مدیریت.....
۱۴	مدیریت آموزشی.....
۱۵	مدیریت از نگاه صاحب نظران:.....
۱۶	مدیریت سنتی.....
۱۶	ویژگی های مدیریت سنتی.....
۱۸	مقایسه مدیریت سنتی و مدیریت مدرن.....
۲۰	چالش های مدیریت سنتی.....
۲۱	پیشینه مدیریت آموزشی:.....
۲۳	سیستم مدیریت آموزشی.....
۲۳	ضرورت مدیریت آموزشی.....
۲۵	اهداف سیستم مدیریت آموزشی.....
۲۶	هدف های مدیریت آموزشی.....
۲۷	مهارت های سه گانه سیستم مدیریت آموزشی.....
۲۷	۱ - مهارت فنی.....
۲۷	۲ - مهارت انسانی.....
۲۸	۳ - مهارت ادراکی.....
۲۸	کارکردهای مدیریت آموزشی.....

- ۲۹.....انواع مدیریت آموزشی
- ۲۹.....مدیریت منابع انسانی
- ۳۰.....مدیریت منابع فیزیکی
- ۳۰.....مدیریت منابع مطلوب
- ۳۱.....متمركز در مقابل غير متمركز
- ۳۱.....بيرونی در مقابل درونی
- ۳۲.....مستبد در مقابل دموكراتيك
- ۳۳.....خلاق
- ۳۳.....مدیریت آموزشی چه اهدافی را در خود جا داده است؟
- ۳۳.....مدیریت آموزشی چه جنبه‌هایی را به خود اختصاص داده است؟
- ۳۴.....ورودی‌ها - مدیریت:
- ۳۴.....فرایند
- ۳۵.....خروجی‌ها
- ۳۶.....پیشرفت شخصیت فردی
- ۳۶.....بهره برداری درست از منابع انسانی و ابزارها
- ۳۷.....پویایی فرد یادگیرنده در فرایند برنامه آموزشی
- ۳۷.....در نظر گرفتن امکانات آموزشی مناسب
- ۳۷.....وفاداری و پیگیری دقیق برنامه‌ها
- ۳۸.....تصمیم‌گیری با توجه به مسائل مالی
- ۳۸.....تداوم و حفظ همکاری با اجتماع
- ۳۹.....رسیدگی به مسائل مربوط به برنامه‌های درسی

۳۹.....	نقش مدیریت آموزشی و نقش رهبری آموزشی.....
۴۰.....	ویژگی های مدیر آموزشی .....
۴۱.....	ضرورت و اهمیت سیستم مدیریت آموزشی .....
۴۵.....	فناوری آموزشی .....
۴۶.....	ماهیت رشته مدیریت آموزشی .....
۴۷.....	مشهورترین اندیشمندان رشته مدیریت آموزشی .....
۵۱.....	وظایف مدیریت آموزش .....
۵۱.....	برنامه ریزی .....
۵۱.....	سازمان دهی .....
۵۱.....	رهبری و کنترل .....
۵۲.....	ارزیابی .....
۵۲.....	مؤلفه های مدیریت آموزش .....
۵۲.....	ماموریت و اهداف .....
۵۲.....	مفروضات فلسفی و روانشناختی .....
۵۳.....	ساختار .....
۵۳.....	فرهنگ .....
۵۳.....	محیط .....
۵۳.....	سبک های مدیریت .....
۵۵.....	سبک های مدیریتی هرسی و بلانچارد : .....
۵۵.....	۱)سبک دستوری یا وظیفه مدار قوی و رابطه مدار ضعیف .....

- ۵۶.....(۲) سبک ارشادی یا وظیفه مدار قوی و رابطه مدار قوی
- ۵۶.....(۳) سبک مشارکتی یا سبک وظیفه مدار ضعیف و رابطه مدار قوی
- ۵۶.....(۴) سبک تفویمی یا وظیفه مدار ضعیف و رابطه مدار ضعیف
- ۵۷.....سیستمهای مدیریت لیکرت : (MANAGEMENT RENSIS LIKERT)
- ۵۸.....سبکهای مدیریت رالف ورایت ورونالدلیپیت:
- ۵۸.....\* سبک دستوری Authoritarian
- ۵۹.....\* سبک مردمی: Democratic
- ۵۹.....\* سبک بی قیدی Laissez-faire
- ۶۰.....\*سبک های مدیریت جان کی همفیل JOHN K. HEMPHILL
- ۶۰.....۱- سبک ارتباطی نزدیک High communicatio style
- ۶۰.....۲- سبک مباحثه ای نزدیک High complience style
- ۶۰.....۳- سبک توافقی بالا High analysis style
- ۶۰.....۴- سبک تحلیل گری بالا High analysis style
- ۶۰.....۵- سبک رابطه ای نزدیک High relationship
- ۶۰.....۶- سبک سازمان کاری بالا High work-organization style
- ۶۱.....۷- سبک برون مداری Outside-Orientation
- ۶۱.....۸- سبک هدایت کار Workdirection
- ۶۱.....وظایف مدیر آموزشی
- ۶۱.....الف -وظایف عمومی
- ۶۲.....ب- وظایف خاص
- ۶۴.....پیشنهادات راهبردی

- سبک‌های مدیریت کنتز و ادواتل: ..... ۶۶
- ۱- سبک دستوری Autocratic ..... ۶۶
- ۲- سبک مردم‌گرا یا مشارکتی ..... ۶۶
- ۳- سبک رهبری با اعمال کمترین قدرت ..... ۶۶
- سبک‌های مدیریت مطالعات میشیگان (MICHIGAN) ..... ۶۷
- سه مهارت اصلی که یک مدیر باید داشته باشد ..... ۶۷
- آزمون مهارت‌های مدیریتی ..... ۶۸
- سازمان‌ها معمولاً از چهار سطح تشکیل شده‌اند: ..... ۶۹
- الف- کارکنان اجرایی: تأکید بر مهارت‌های فنی ..... ۶۹
- ب- مدیران عملیاتی: تأکید بر مهارت فنی و انسانی ..... ۶۹
- ج- مدیران میانی: تأکید بر مهارت‌های روابط انسانی ..... ۶۹
- د- مدیریت عالی: تأکید بر مهارت‌های ادراکی ..... ۷۰
- سایر دیدگاه‌ها در خصوص مهارت‌های مدیریتی ..... ۷۰
- اهمیت مدیریت آموزشی در سازمان ..... ۷۰
- ضرورت توجه به مدیریت آموزشی: ..... ۷۱
- ضرورت و اهمیت سیستم مدیریت آموزشی ..... ۷۲
- وظایف اساسی مدیریت آموزشی ..... ۷۳
- عناصر مدیریت ..... ۷۴
- نقش مدیرها به شش وظیفه عمده و اساسی ..... ۷۵
- (۱) برنامه آموزشی و تدریس: ..... ۷۵

- ۲) امور دانش آموزان: ..... ۷۵
- ۳) امور کارکنان آموزشی: ..... ۷۵
- ۴) روابط مدرسه - اجتماع: ..... ۷۶
- ۵) تسهیلات و تجهیزات آموزشی: ..... ۷۶
- ۶) امور اداری و مالی ..... ۷۶
- تاریخچه مدیریت آموزشی در ایران ..... ۷۷
- مدیریت آموزشی در مدارس امروز ..... ۷۹
- جایگاه و تعریف مدارس ..... ۸۰
- چالش های مدیریت و رهبری مدرسه ..... ۸۲
- مدیریت مدرسه مدار به عنوان اولین راهکار ..... ۸۳
- مدرسه یادگیرنده دومین راهکار موجود ..... ۸۵
- ویژگی های مدیران مدارس دارای مهارت انسانی قوی ..... ۸۶
- مشخصه های اصلی این ویژگی را می توان چنین بیان داشت. ..... ۸۶
- از مشخصه های اصلی این ویژگی هم می توان موارد ذیل را بیان نمود: ..... ۸۷
- راهکارهای تقویت مهارت انسانی در مدیران مدارس ..... ۸۷
- ویژگی های مورد نیاز برای مدیریت آینده ..... ۸۸
- راه هایی که می تواند در افزایش منزلت مدیران مدارس مؤثر باشد، عبارتند از: ..... ۸۹
- مدیریت آموزشی در مدارس امروز ..... ۹۳
- مدیریت و نقش مدیر مدرسه ..... ۹۴
- نگاه کلی: ..... ۹۵
- تعریف مدیریت: ..... ۹۵



● فعالیت های مدیریت: ۹۵.....

● فعالیت های فنی: ۹۵.....

● فرآیند مدیریت: ۹۶.....

ضرورت و اهمیت تعهد در کار ..... ۹۶

پیشنهادها برای کسانی که می خواهند مدیر شوند: ۹۷.....

منابع: ۱۰۱.....



## مقدمه

مدیریت یکی از مهمترین فعالیتهای انسان است. سابقه تئوریک مدیریت هرچند از لحاظ زمانی به حدود ۱۹۰۰ می رسد ولی بی شک از زمانی که انسان گروه را ساخت و جامعه اولیه را بنیاد نهاد و نیز از آن هنگام که به شکار و در غار زیستن پرداخت و برای مشکلاتش چاره جویی کرد، در عمل مدیریت نیز پدیدار شد. حتی این مفهوم در فرهنگ قرآنی نیز مطرح است زیرا خداوند بارها خودش را مدبر الامور دانسته است مانند: ان ربکم الله الذی خلق السموات و الارض فی سته ایام ثم استوی علی العرش یدبر الامر که اوج تدبیر خود را در آفرینش انسان می داند و به خود آفرین می گوید. برخی از صاحب نظران دنیای امروز را دنیای مدیران آگاه می دانند و علم مدیریت را در شمار یکی از پیچیده ترین رشته های علوم انسانی به حساب می آورند. زیرا به کمک مدیران توانمند و آگاه به اصول نظریه ها و سبک های مدیریت و افزایش مهارت های انسانی، ادراکی و فنی می توان چهره سازمان ها را دگرگون ساخت. از بین مدیریت ها، مدیریت آموزشی از دشوارترین، پر اهمیت ترین و حساس ترین انواع مدیریت در سازمانهای عمومی و دولتی است. در واحدهای آموزشی به لحاظ اهداف پیچیده و بسیار گسترده، فعالیت های متعدد و متنوع و روش های اجرایی گوناگون، مدیریت و رهبری آموزشی جایگاه ویژه ای را به خود اختصاص داده است. در این کتاب بر آن شدیم تا به بررسی و تبیین جایگاه مدیریت آموزشی در نظام مدارس بپردازیم.



## مدیریت

برای واژه مدیریت تعریف های بسیار گوناگونی ارائه شده است و هر صاحب نظری در مبحث مدیریت، تعریف ویژه خود را دارد. برخی مدیریت را استفاده موثر از منابع و بکارگیری نیروی انسانی جهت رسیدن به هدفی خاص تعریف کرده اند و برخی نیز هنر انجام دادن کار به وسیله دیگران را مدیریت نامیده اند. گروهی در توضیح اینکه مدیریت چیست معتقدند: مدیریت، هماهنگ نمودن منابع مادی و انسانی برای نیل به اهداف می باشد و بسیاری از تعریف های دیگر که واژه‌هایی نظیر افزایش کارایی، هدایت و ترکیب علم و هنر را به تعریف های فوق اضافه نموده اند. اما می توان گفت که در تمامی آن ها یک نکته مشترک است که مدیریت منابع مالی و انسانی را با هم نقل کرده اند.

تعریف مدیریت شامل فرایندهایی همچون برنامه ریزی، سازمان دهی، اقدام و کنترل است به گونه ای که سازمان را به سمت اهداف مورد نظرش هدایت کند. این کار با استفاده از بهبود عملکرد و کنترل منابع مالی، انسانی و تجهیزات لازم برای رسیدن به اهداف سازمان است. از نظر بسیاری از صاحب نظران همچون دراگر، کونتز، جرج تری، ویلیام اسپریچ و تعریف مدیریت عبارت است از: هدایت دیگران برای انجام وظایفشان به بهترین شکل، برای رسیدن به اهداف سازمان.

در حالی که باکویتز تعریف دیگری از مدیریت را به میان آورده است. او به مدیریت فراسازمانی عقیده دارد. این مفهوم از داخل یک سازمان فراتر رفته و به اهمیت تاثیر اقدام جمعی اشاره دارد. در واقع از کارمندان فراتر رفته و به مدیریت مسئولان، جامعه و ناظران به یک اقدام حکایت می کند.

## مدیریت آموزشی

مدیریت آموزشی فرایندی است که کلیه فعالیت های افراد همکار در سازمان های آموزشی و پرورشی را در جهت رسیدن به هدف های تعلیم و تربیت همسو و هماهنگ می کند و با استفاده صحیح از منابع فیزیکی و انسانی، زمینه های مساعد و مناسب را برای تحقق فوق فراهم می سازد. همه اندیشمندان مدیریت در یک نکته اتفاق نظر دارند و آن این است که مدیریت عامل رسیدن به اهداف سازمان می باشد.

« فلیپو » مدیریت را هماهنگی همه منابع از طریق فراگردهای برنامه ریزی و کنترل عملیات سازمان به طوری که هدفها را بتوان به طور موثر و صرفه جویانه حاصل نمود.

از آنجا که مدرسه یک نظام صد در صد انسانی است که عامل انسانی هیچ سازمانی مثل یک کارخانه و یا حتی یک بیمارستان به اندازه مدرسه قوی نمی باشد، مدیریت را با تکیه بر بعد انسانی آن از یک سو، با توجه به هدف الهی آن از سوی دیگر دگر چنین تعریف می کند.

مدیریت یعنی کار کردن با مردم، میان مردم، برای مردم و به خاطر خدا همراهی و هماهنگی داشتن، خادم بودن، هدف الهی داشتن، منظور از تعریف فوق این است که هیچ نهاد اجتماعی بدون در نظر گرفتن مردم یا انسانها و نیازهای آنها و بدون آن که نظام متعلق به آنها باشد، تأسیس نمی شود.

عملکرد مناسب هر سازمانی به استفاده صحیح از منابع در دسترس آن بستگی دارد. این منابع به صورت پیوسته در حال تغییر و دگرگونی هستند. مدیریت آموزشی همان چیزی است که برای تحقق این هماهنگی به کار می رود. در واقع مدیریت آموزش علمی است که تلاش می کند تا همه چیز را در جهت تحقق اهداف تعیین شده سازمان سوق دهد. به عبارت بهتر می توان گفت این مدیریت، مجموعه کارکردهایی است که به ارائه خدمات آموزشی باکیفیت منجر می شود و به هماهنگی کاملی بین کارکنان، فناوری و شیوه های مدیریتی نیاز دارد.

مدیران آموزشی موظف هستند تا منابع موجود را از طریق به‌کارگیری عملی اصول مدیریت، برای دستیابی به اهداف آموزشی که توسط رهبران آن سازمان تعیین شده، در اختیار بگیرند و سازمان‌دهی کنند. مطابق این تعریف، مدیریت آموزش فرآیندی انعطاف‌پذیر است که می‌تواند همراه با تغییر شرایط اجتماعی-اقتصادی در یک جامعه یا توسعه سریع فناوری‌های دیجیتالی تغییر کند.

### مدیریت از نگاه صاحب‌نظران:

فایول از صاحب‌نظران علم مدیریت می‌گوید مدیریت یعنی "پیش‌بینی فعالیت، برای نیل به هدفهای سازمان در آینده" "تاکید بر برنامه‌ریزی)

چستر بارنارد از دیگر پیشگامان علم مدیریت می‌گوید: "مدیریت یعنی همکاری دو یا چند نفر انسان برای نیل به هدف معین و مشخص" "تاکید بر تعامل و هدف)

مری پارکر فالت از پیشاهنگان مکتب روابط انسانی می‌گوید: "مدیریت عبارت است از هنر انجام دادن کارها به وسیله‌ی دیگران" "تاکید بر همکاری و روابط انسانی)

دکتر علی رضاییان از صاحب‌نظران ایرانی می‌گوید: "مدیریت یعنی" مدیریت، فرایند به‌کارگیری موثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه‌ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل است که برای دستیابی به اهداف سازمانی و بر اساس نظام ارزشی مورد قبول، صورت می‌گیرد"

استاد مطهری (ره) در کتاب مدیریت و رهبری در اسلام مدیریت را اینگونه تعریف کرده است: "مدیریت یعنی مجهز کردن نیروها، تحریک نیروها، آزاد کردن نیروها و در عین حال کنترل نیروها و در مجرای صحیح انداختن آنها، سامان دادن، سازمان دادن و حرارت بخشیدن به آنها"

علاوه بر مطالب فوق علمای مدیریت مسائل مربوط به سازمان و مدیریت را در یک الگوی مفهومی به دودسته تقسیم کرده‌اند:

الف (وظائف مدیریت که شامل:

۱- برنامه ریزی ۲- سازماندهی ۳- کنترل ۴- هدایت و سرپرستی

ب (فنون مدیریت که شامل:

۱- تکنیکها و فنون علوم رفتاری ۲- فنون و تکنیکهای مقداری ۳- فنون تصمیم گیری

۴- تکنیک ها و فنون تجزیه و تحلیل

### مدیریت سنتی

این سبک مدیریتی که از آن با نام مدیریت کلاسیک یا مدیریت سلسله مراتبی نیز یاد می‌شود، با تأکید بر سلسله مراتب، نقش‌های تخصصی و رهبری واحد، به منظور بهینه سازی بهره‌وری در سازمان معرفی شد که بر اصول زیر استوار است:

تقسیم کار بین منابع انسانی براساس مهارت‌ها و تخصص‌های آن‌ها صورت می‌گیرد.

عملیات/ پروژه‌ها تا حد امکان ساده و به وظایف کوچک‌تر تقسیم می‌شوند.

بهبود بهره‌وری و افزایش سودآوری، هدف اولیه‌ی سازمان است.

تصمیمات سازمانی در سطوح بالا اتخاذ می‌شوند.

### ویژگی‌های مدیریت سنتی

مدیریت سلسله مراتبی هم مانند تمام سبک‌های مدیریتی، از پنج کارکرد اصلی تشکیل شده است که شامل: برنامه ریزی، سازماندهی، کارکنان، رهبری و کنترل می‌شود. در ادامه به برخی از ویژگی‌های این کارکردها در سبک مدیریت کلاسیک اشاره می‌کنیم.

برنامه‌ریزی: در این نقش، مدیران به تعیین اهداف و اقدامات مناسب و سپس تعیین استراتژی‌ها می‌پردازند. همچنین، در خصوص منابع مورد نیاز برای دستیابی به اهداف مورد نظر تصمیم‌گیری می‌کنند و در تلاش برای بهبود وضعیت موجود هستند.

سازماندهی: این فرآیند بر به کارگیری صحیح منابع در کنار یکدیگر، به منظور دستیابی به اهداف تعیین شده، اشاره دارد. به بیان دیگر، مدیران از طریق اعمال اقتدار و قدرت



نفوذ، به ایجاد یا تغییر فعالیت‌های تیمی می‌پردازند تا امکان استفاده بهینه از توانایی افراد و منابع فراهم شود.

کارکنان: استخدام و انتخاب منابع انسانی، متناسب با موقعیت‌های داخلی شرکت، در این کارکرد جای می‌گیرد.

رهبری: این عملکرد شامل بیان یک چشم‌انداز، الهام بخشیدن و ایجاد انگیزه در افراد با استفاده از بینش، نفوذ، متقاعد سازی و مهارت‌های ارتباطی مؤثر است.

کنترل: کنترل به این معناست که به عنوان مدیر، چگونه می‌توانید برای بهبود عملکردها و رسیدن به اهداف سازمانی، سازوکارهایی برای تعیین شاخص‌های ارزیابی عملکرد طراحی کنید تا از این طریق، میزان موفقیت در رسیدن به اهداف تعیین شده را اندازه گیری کرده، مشکلات را شناسایی کنید و سپس، اقدامات اصلاحی انجام دهید.

مدیریت سنتی یک سبک مدیریتی است که از آن با نام مدیریت کلاسیک یا مدیریت سلسله مراتبی نیز یاد می‌شود، با تأکید بر سلسله مراتب، نقش‌های تخصصی و رهبری واحد، به منظور بهینه سازی بهره‌وری در سازمان معرفی شد که بر اصول زیر استوار است:

تقسیم کار بین منابع انسانی براساس مهارت‌ها و تخصص‌های آن‌ها صورت می‌گیرد.

عملیات/ پروژه‌ها تا حد امکان ساده و به وظایف کوچک‌تر تقسیم می‌شوند.

بهبود بهره‌وری و افزایش سودآوری، هدف اولیه‌ی سازمان است.

تصمیمات سازمانی در سطوح بالا اتخاذ می‌شوند.

مدیریت سلسله مراتبی هم مانند تمام سبک‌های مدیریتی، از پنج کارکرد اصلی تشکیل شده است که شامل: برنامه ریزی، سازماندهی، کارکنان، رهبری و کنترل می‌شود. در ادامه به برخی از ویژگی این کارکردها در سبک مدیریت کلاسیک اشاره می‌کنیم.

برنامه‌ریزی: در این نقش، مدیران به تعیین اهداف و اقدامات مناسب و سپس تعیین استراتژی‌ها می‌پردازند. همچنین، در خصوص منابع مورد نیاز برای دستیابی به اهداف مورد نظر تصمیم‌گیری می‌کنند و در تلاش برای بهبود وضعیت موجود هستند.

سازماندهی: این فرآیند بر به کارگیری صحیح منابع در کنار یکدیگر، به منظور دستیابی به اهداف تعیین شده، اشاره دارد. به بیان دیگر، مدیران از طریق اعمال اقتدار و قدرت نفوذ، به ایجاد یا تغییر فعالیت‌های تیمی می‌پردازند تا امکان استفاده بهینه از توانایی افراد و منابع فراهم شود.

کارکنان: استخدام و انتخاب منابع انسانی، متناسب با موقعیت‌های داخلی شرکت، در این کارکرد جای می‌گیرد.

رهبری: این عملکرد شامل بیان یک چشم‌انداز، الهام بخشیدن و ایجاد انگیزه در افراد با استفاده از بینش، نفوذ، متقاعد سازی و مهارت‌های ارتباطی مؤثر است.

کنترل: کنترل به این معناست که به عنوان مدیر، چگونه می‌توانید برای بهبود عملکردها و رسیدن به اهداف سازمانی، سازوکارهایی برای تعیین شاخص‌های ارزیابی عملکرد طراحی کنید تا از این طریق، میزان موفقیت در رسیدن به اهداف تعیین شده را اندازه‌گیری کرده، مشکلات را شناسایی کنید و سپس، اقدامات اصلاحی انجام دهید.

### مقایسه مدیریت سنتی و مدیریت مدرن

براساس تعاریف و ویژگی‌هایی که تا به اینجا درباره‌ی سبک سنتی مدیریت بیان کردیم؛ مدیریت سازمانی مدرن برخلاف مدیریت سلسله‌مراتبی، تأکید بیشتری بر شبکه‌سازی و مشارکت، ارتباطات پویا و اهمیت ادغام منافع فردی و سازمانی دارد. پس از مقایسه‌ی دو سبک مدیریتی کلاسیک و مدرن، در ادامه به برخی از معایب مدیریت سنتی در کسب و کارهای فعلی می‌پردازیم و متوجه خواهید شد چرا این سبک از مدیریت دیگر نمی‌تواند پاسخگوی نیازهای مدیریت کسب‌وکار در کلاس جهانی باشد و سازمان‌ها باید رفته رفته سبک مدیریتی سازمان خود را از سنتی به مدرن تغییر دهند.

ثبات: در سبک کلاسیک مدیریت، سیاست‌های مدیریت محافظه کارانه است و از قوانین و مقررات سنتی پیروی می‌کند و به منظور حفظ استراتژی کسب‌وکار و تحقق اهداف از پیش تعیین شده، مدل گردش کار ثابت است. در حالیکه سازمان‌های مدرن، استراتژی‌های کسب‌وکار پویاتری دارند و جهت رویارویی با تغییرات مداوم دنیای کسب‌وکار، فرآیندهای متعددی را برای زمان‌بندی مجدد، مدیریت موجودی انعطاف‌پذیر و دیگر موارد تعریف می‌کنند.

انعطاف‌پذیری: ساختار سازمان‌های سنتی معمولاً ثابت است و اهداف و استراتژی‌ها در سطوح بالای سازمان برنامه‌ریزی و تعیین می‌شود؛ اما در سازمان‌های مدرن، مدیریت همواره در حال به روزرسانی فرآیندهای سازمان است و کارکنان ملزم به ارتقاء مهارت‌ها و دانش خود برای ارتباط با بازار و تطبیق با تغییرات هستند.

کار تیمی: کسب‌وکارهای سنتی، حالتی سلسله مراتبی دارند و بر مسئولیت‌های فردی متمرکز است. نیروی انسانی بایستی از مدیران ارشد خود اطاعت کنند و بسته به نقشی که دارند، شانس زیادی برای کار با کارکنان بخش‌های دیگر ندارند. در مقابل، کسب‌وکارهای نوین تمرکز بیشتری بر کار تیمی و همکاری دارند و برگزاری جلسات طوفان فکری و مشارکت در تعیین اهداف برای این سازمان‌ها بسیار حائز اهمیت است. کارمندان بخش‌های مختلف سازمان نیز می‌توانند برای گسترش توانایی‌های خود و یادگیری هر چه بیشتر با یکدیگر ارتباط برقرار کنند.

برانگیختن انگیزه: بر خلاف مدیریت سلسله مراتبی که تنها به برآورده کردن نیازهای اساسی یا مادی کارکنان جهت ایجاد انگیزه در آنها توجه می‌کرد، مدیریت سازمانی مدرن به منابع انسانی، آزادی عمل می‌دهد، برای خلاقیت آنان احترام قائل است و نیروی انسانی در این سازمان‌ها می‌تواند با انعطاف بیشتری کارهای خود را انجام دهد که این به معنای توجه به سطوح بالای نیازهای انسانی همچون خودشکوفایی در جهت ایجاد انگیزه است.

تصمیم‌گیری: در ساختار سازمانی سنتی، مدیر ارشد بالاترین قدرت را برای تصمیم‌گیری دارد اما ساختار سازمانی مدرن، از این رویکرد پیروی نمی‌کند. در ساختار سازمان‌های نوین، نیروهای انسانی می‌توانند ضمن مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها، فعالانه تعیین کنند که در چه زمانی و چگونه به تیم‌های دیگر در جهت تحقق اهداف سازمانی کمک نمایند. ارتباطات: به دلیل ماهیت سلسله‌مراتبی ساختار سازمانی کلاسیک، مدیران در سطوح بالا، ارتباط کمی با منابع انسانی خود دارند و معمولاً از طریق ایمیل، خبرنامه یا مدیران هر بخش ارتباط برقرار می‌کنند. اما ساختار سازمانی مدرن، دارای مرزبندی‌های کمتری است که امکان برقراری ارتباطات سریع‌تر و آسان‌تر را فراهم می‌کند و کارکنان راحت‌تر می‌توانند با مدیران رده بالا ارتباط مستقیم داشته باشند.

### چالش‌های مدیریت سنتی

چالش‌های هر سبکی از مدیریت، به سازمان‌ها کمک خواهند کرد تا بتوانند با آگاهی نسبت به تغییر وضع فعلی، اقدامات لازم را انجام دهند. از آنجاییکه مدیریت سلسه‌مراتبی هم از این قاعده مستثنی نیست؛ لذا در ادامه به ۵ چالش اصلی این سبک مدیریتی اشاره خواهیم کرد.

