



# مدیریت فرایند آموزش

(رشته علوم تربیتی)

دکتر محمدرضا سرمدی    دکتر محمدحسن صیف

امروزه کتاب‌خوانی و علم‌آموزی، نه تنها یک وظیفه‌ی ملی، که یک واجب دینی است.

#### مقام معظم رهبری

در عصر حاضر یکی از شاخصه‌های ارزیابی رشد، توسعه و پیشرفت فرهنگی هر کشوری میزان تولید کتاب، مطالعه و کتاب‌خوانی مردم آن مرز و بوم است. ایران اسلامی نیز از دیرباز تاکنون با داشتن تمدنی چندهزارساله و مراکز متعدد علمی، فرهنگی، کتابخانه‌های معتبر، علما و دانشمندان بزرگ با آثار ارزشمند تاریخی، سرآمد دولت‌ها و ملت‌های دیگر بوده و در عرصه‌ی فرهنگ و تمدن جهانی به‌سان خورشیدی تابناک همچنان می‌درخشد و با فرزندان نیک‌نهاد خویش هنرنمایی می‌کند. چه کسی است که در دنیا با دانشمندان فرزانه و نام‌آور ایرانی همچون ابوعلی سینا، ابوریحان بیرونی، فارابی، خوارزمی و ... همچنین شاعران برجسته‌ای نظیر فردوسی، سعدی، مولوی، حافظ و ... آشنا نباشد و در مقابل عظمت آنها سر تعظیم فرود نیاورد. تمامی این افتخارات ارزشمند، برگرفته از میزان عشق و علاقه فراوان ملت ما به فراگیری علم و دانش از طریق خواندن و مطالعه منابع و کتاب‌های گوناگون است. به شکرانه‌ی الهی، تاریخ و گذشته ما، همیشه درخشان و پربار است. ولی اکنون در این زمینه در چه جایگاهی قرار داریم؟ آمار و ارقام ارائه‌شده از سوی مجامع و سازمان‌های فرهنگی در مورد سرانه‌ی مطالعه‌ی هر ایرانی، برایمان چندان امیدوارکننده نمی‌باشد و رهبر معظم انقلاب اسلامی نیز از این وضعیت بارها اظهار گله و ناخشنودی نموده‌اند.

کتاب، دروازه‌ای به سوی گستره‌ی دانش و معرفت است و کتاب خوب، یکی از بهترین ابزارهای کمال بشری است. همه‌ی دستاوردهای بشر در سراسر عمر جهان تا آنجا که قابل کتابت بوده است، در میان دست‌نوشته‌هایی است که انسان‌ها پدید آورده و می‌آورند. در این مجموعه‌ی بی‌نظیر، تعالیم الهی، درس‌های پیامبران به بشر، و همچنین علوم مختلفی است که سعادت بشر بدون آگاهی از آنها امکان‌پذیر نیست. کسی که با دنیای زیبا و زندگی‌بخش کتاب ارتباط ندارد بی‌شک از مهم‌ترین دستاورد انسانی و نیز از بیشترین معارف الهی و بشری محروم است. با این دیدگاه، به‌روشنی می‌توان ارزش و مفهوم رمزی عمیق در این حقیقت تاریخی را دریافت که اولین خطاب خداوند متعال به پیامبر گرامی اسلام (ص) این است که «بخوان!» و در اولین

سوره‌ای که بر آن فرستاده‌ی عظیم‌الشان خداوند، فرود آمده، نام «قلم» به تجلیل یاد شده‌است: «اقْرَأْ وَ رَبُّكَ الْأَكْرَمُ. الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ» در اهمیت عنصر کتاب برای تکامل جامعه‌ی انسانی، همین بس که تمامی ادیان آسمانی و رجال بزرگ تاریخ بشری، از طریق کتاب جاودانه مانده‌اند.

دانشگاه پیام‌نور با گستره‌ی جغرافیایی ایران‌شمول خود با هدف آموزش برای همه، همه‌جا و همه‌وقت، به‌عنوان دانشگاهی کتاب‌محور در نظام آموزش عالی کشورمان، افتخار دارد جایگاه اندیشه‌سازی و خردورزی بخش عظیمی از جوانان جویای علم این مرز و بوم باشد. تلاش فراوانی در ایام طولانی فعالیت این دانشگاه انجام پذیرفته تا با بهره‌گیری از تجربه‌های گرانقدر استادان و صاحب‌نظران برجسته کشورمان، کتاب‌ها و منابع آموزشی درسی شاخص و خودآموز تولید شود. در آینده هم، این مهم با هدف ارتقای سطح علمی، روزآمدی و توجه بیشتر به نیازهای مخاطبان دانشگاه پیام‌نور با جدیت ادامه خواهد داشت. به‌طور قطع استفاده از نظرات استادان، صاحب‌نظران و دانشجویان محترم، ما را در انجام این وظیفه‌ی مهم و خطیر یاری‌رسان خواهد بود. پیشاپیش از تمامی عزیزانی که با نقد، تصحیح و پیشنهادهای خود ما را در انجام این وظیفه‌ی خطیر یاری می‌رسانند، سپاسگزاری می‌نماییم. لازم است از تمامی اندیشمندانی که تاکنون دانشگاه پیام‌نور را منزلگاه اندیشه‌سازی خود دانسته و ما را در تولید کتاب و محتوای آموزشی درسی یاری نموده‌اند، صمیمانه قدردانی گردد. موفقیت و بهروزی تمامی دانشجویان و دانش‌پژوهان عزیز آرزوی همیشگی ما است.

دانشگاه پیام‌نور

## فهرست مطالب

سیزده

پیشگفتار

پانزده

توصیه‌هایی برای مطالعه مفید کتاب و تسهیل یادگیری

|                                                        |    |
|--------------------------------------------------------|----|
| فصل اول. نظریه‌های مدیریت آموزشی (کلاسیک و نوین).....  | ۱  |
| هدف کلی.....                                           | ۱  |
| هدف‌های یادگیری.....                                   | ۱  |
| مقدمه.....                                             | ۲  |
| ۱-۱ تعاریف مختلف مدیریت.....                           | ۲  |
| ۲-۱ انواع مدیریت.....                                  | ۴  |
| ۱-۲-۱ سطح سازمانی.....                                 | ۵  |
| ۲-۲-۱ فعالیت‌های سازمانی.....                          | ۵  |
| ۳-۱ نظریه‌های مدیریت و آثار آنها در مدیریت آموزشی..... | ۷  |
| ۱-۳-۱ نظریه کلاسیک مدیریت.....                         | ۱۰ |
| ۲-۳-۱ نظریه X و Y داگلاس مک‌گریگور.....                | ۲۴ |
| ۳-۳-۱ نظریه دو عاملی فردریک هرزبرگ.....                | ۲۷ |
| ۴-۳-۱ نظریه‌های نوین مدیریت.....                       | ۲۹ |
| ۴-۱ نظام آموزشی.....                                   | ۳۴ |
| ۱-۴-۱ نظام آموزشی به‌عنوان نظام اجتماعی.....           | ۴۰ |
| ۵-۱ ارزیابی نگرش سیستمی.....                           | ۴۲ |
| ۱-۵-۱ کاربرد نظریه سیستمی در مدیریت آموزشی.....        | ۴۳ |
| ۲-۵-۱ نظریه اقتضایی.....                               | ۴۴ |
| ۳-۵-۱ نظریه Z اوچی.....                                | ۵۰ |
| خلاصه فصل اول.....                                     | ۵۳ |

|                                                                               |           |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل اول.....                                           | ۵۴        |
| منابع.....                                                                    | ۵۷        |
| <b>فصل دوم. سازمان‌های یادگیرنده و مدیریت آموزشی.....</b>                     | <b>۵۹</b> |
| هدف کلی.....                                                                  | ۵۹        |
| هدف‌های یادگیری.....                                                          | ۵۹        |
| مقدمه.....                                                                    | ۶۰        |
| ۱-۲ نظریه سازمان‌های یادگیرنده در مدیریت.....                                 | ۶۰        |
| ۱-۱-۲ تعاریف سازمان یادگیرنده.....                                            | ۶۱        |
| ۲-۱-۲ زمینه‌های شکل‌گیری نظریه سازمان یادگیرنده.....                          | ۶۳        |
| ۳-۱-۲ نظریه سازمان یادگیرنده.....                                             | ۶۵        |
| ۴-۱-۲ چگونگی یادگیری در سازمان‌ها.....                                        | ۶۸        |
| ۵-۱-۲ الگوی یادگیری سازمانی هانسون.....                                       | ۶۹        |
| ۶-۱-۲ ارکان یادگیری سازمانی.....                                              | ۷۵        |
| ۷-۱-۲ نقد نظریه سازمان‌های یادگیرنده پیتز سنگه.....                           | ۷۶        |
| ۸-۱-۲ عوامل مؤثر بر یادگیری در سازمان‌های یادگیرنده.....                      | ۷۷        |
| ۹-۱-۲ کاربرد نظریه سازمان یادگیرنده در مدیریت آموزشی.....                     | ۸۰        |
| خلاصه فصل دوم.....                                                            | ۸۷        |
| خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل دوم.....                                           | ۸۸        |
| منابع.....                                                                    | ۹۰        |
| <b>فصل سوم. نقش فناوری اطلاعات و ارتباطات در مدیریت فرایند آموزش.....</b>     | <b>۹۱</b> |
| هدف کلی.....                                                                  | ۹۳        |
| هدف‌های یادگیری.....                                                          | ۹۱        |
| مقدمه.....                                                                    | ۹۴        |
| ۱-۳ تعاریف فناوری اطلاعات.....                                                | ۹۴        |
| ۲-۳ کاربردهای فناوری اطلاعات در سازمان‌ها.....                                | ۹۵        |
| ۱-۲-۳ کاربرد عملیاتی.....                                                     | ۹۶        |
| ۲-۲-۳ کاربرد اطلاعاتی.....                                                    | ۹۶        |
| ۳-۳ فناوری اطلاعات و تحول نظام آموزشی.....                                    | ۹۷        |
| ۱-۳-۳ رویکردهای کاربرد فناوری اطلاعات و ارتباطات در نظام‌های آموزشی.....      | ۹۹        |
| ۲-۳-۳ الزامات کاربرد فناوری اطلاعات و ارتباطات در نظام آموزشی.....            | ۱۰۰       |
| ۴-۳ نقش فناوری اطلاعات و ارتباطات در مدیریت فرایند آموزش.....                 | ۱۰۳       |
| ۱-۴-۳ فناوری اطلاعات و ارتباطات و تغییر نقش معلم.....                         | ۱۰۳       |
| ۲-۴-۳ نقش فناوری اطلاعات و ارتباطات در ایجاد محیط آموزشی دانش‌آموزمحور.....   | ۱۰۵       |
| ۵-۳ چالش‌های نظام‌های آموزشی در ادغام فناوری اطلاعات و ارتباطات در آموزش..... | ۱۰۵       |
| ۱-۵-۳ چالش راهبردی و برنامه‌ریزی.....                                         | ۱۰۸       |
| ۲-۵-۳ چالش‌های زیرساختاری.....                                                | ۱۰۹       |

|     |                                                                |
|-----|----------------------------------------------------------------|
| ۱۰۹ | ۳-۵-۳ چالش‌های ظرفیت‌سازی.....                                 |
| ۱۱۰ | ۳-۶ موانع کاربرد فناوری اطلاعات و ارتباطات در نظام آموزشی..... |
| ۱۱۱ | ۳-۷ آموزش از دور.....                                          |
| ۱۱۲ | ۳-۷-۱ فناوری اطلاعات و ارتباطات و آموزش از دور.....            |
| ۱۱۵ | ۳-۷-۲ محدودیت‌های سیستم آموزش از دور.....                      |
| ۱۱۷ | ۳-۷-۳ ویژگی‌های مدرسان آموزش از دور.....                       |
| ۱۱۹ | ۳-۷-۴ آموزش تحت‌وب.....                                        |
| ۱۳۲ | خلاصه فصل سوم.....                                             |
| ۱۳۳ | خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل سوم.....                            |
| ۱۳۶ | منابع.....                                                     |
| ۱۳۹ | فصل چهارم. ارزشیابی عملکرد و مدیریت آموزشی.....                |
| ۱۳۹ | هدف کلی.....                                                   |
| ۱۳۹ | هدف‌های یادگیری.....                                           |
| ۱۴۰ | مقدمه.....                                                     |
| ۱۴۰ | ۴-۱ تعاریف ارزیابی عملکرد.....                                 |
| ۱۴۱ | ۴-۲ تاریخچه ارزیابی عملکرد.....                                |
| ۱۴۳ | ۴-۳ ارزیابی عملکرد در سازمان‌ها.....                           |
| ۱۴۴ | ۴-۴ ویژگی‌های نظام ارزیابی عملکرد در سازمان.....               |
| ۱۴۶ | ۴-۵ مقاصد و فواید ارزیابی عملکرد در سازمان.....                |
| ۱۴۸ | ۴-۶ منابع ارزیابی عملکرد.....                                  |
| ۱۴۸ | ۴-۶-۱ ارزیابی مدیران یا فرادستان.....                          |
| ۱۴۹ | ۴-۶-۲ ارزیابی همکاران.....                                     |
| ۱۴۹ | ۴-۶-۳ ارزیابی زیردستان.....                                    |
| ۱۵۰ | ۴-۶-۴ خودارزیابی.....                                          |
| ۱۵۱ | ۴-۶-۵ ارزیابی بیرونی.....                                      |
| ۱۵۱ | ۴-۶-۶ ارزیابی با استفاده از منابع چندگانه.....                 |
| ۱۵۲ | ۴-۷ الگوهای ارزیابی عملکرد در سازمان.....                      |
| ۱۵۲ | ۴-۷-۱ الگوی ارزیابی عملکرد هاندرسون.....                       |
| ۱۵۳ | ۴-۷-۲ الگوی استر و لی.....                                     |
| ۱۵۵ | ۴-۷-۳ الگوی مورفی و کلونند.....                                |
| ۱۵۷ | ۴-۸ روش‌های ارزشیابی عملکرد.....                               |
| ۱۵۸ | ۴-۸-۱ روش‌های تطبیقی.....                                      |
| ۱۵۹ | ۴-۸-۲ روش‌های رتبه‌بندی.....                                   |
| ۱۶۱ | ۴-۹ خطای موجود در ارزیابی عملکرد.....                          |
| ۱۶۱ | ۴-۹-۱ تأثیر هاله‌ای.....                                       |
| ۱۶۱ | ۴-۹-۲ تمایل به حد متوسط.....                                   |
| ۱۶۱ | ۴-۹-۳ خدمات طولانی‌مدت.....                                    |
| ۱۶۲ | ۴-۹-۴ تمایل به ارفاق و سخت‌گیری.....                           |

|     |                                                            |
|-----|------------------------------------------------------------|
| ۱۶۲ | ۵-۹-۶ خطای شبیه نگری                                       |
| ۱۶۲ | ۶-۹-۴ فقدان انگیزه ارزیابی کنندگان                         |
| ۱۶۲ | ۴-۱۰-۱۰ ضرورت ارزیابی عملکرد معلمان در نظام آموزشی         |
| ۱۶۳ | ۴-۱۰-۱ اهمیت و هدف های ارزشیابی عملکرد معلمان              |
| ۱۶۵ | ۴-۱۰-۲ ارزشیابی عملکرد و مدیریت آموزشی                     |
| ۱۶۵ | ۴-۱۰-۳ هدف های ارزیابی عملکرد در مدیریت آموزشی             |
| ۱۶۶ | ۴-۱۰-۴ محدودیت های ارزیابی عملکرد مدیریت آموزشی            |
| ۱۶۸ | خلاصه فصل چهارم                                            |
| ۱۶۹ | خودآزمایی چهارگزینه ای فصل چهارم                           |
| ۱۷۱ | منابع                                                      |
| ۱۷۳ | فصل پنجم. مدیریت آموزشی و توسعه سازمانی                    |
| ۱۷۳ | هدف کلی                                                    |
| ۱۷۳ | هدف های یادگیری                                            |
| ۱۷۳ | مقدمه                                                      |
| ۱۷۴ | ۵-۱ تعاریف توسعه سازمانی                                   |
| ۱۷۷ | ۵-۲ هدف های توسعه سازمانی                                  |
| ۱۷۸ | ۵-۳ ویژگی های توسعه سازمانی                                |
| ۱۷۸ | ۵-۳-۱ توسعه سازمانی فرایند تعاملی مداوم                    |
| ۱۷۹ | ۵-۳-۲ توسعه سازمانی به عنوان شکلی از علوم رفتاری و کاربردی |
| ۱۷۹ | ۵-۴ رویکردهای توسعه سازمانی                                |
| ۱۸۰ | ۵-۴-۱ رویکرد فنی - ساختاری                                 |
| ۱۸۲ | ۵-۴-۲ رویکرد انسانی - فرایندی                              |
| ۱۸۲ | ۵-۵ روند توسعه سازمانی                                     |
| ۱۸۴ | ۵-۶ مفاهیم کلی توسعه سازمانی                               |
| ۱۸۵ | ۵-۷ توسعه سازمانی در نظام آموزشی                           |
| ۱۸۶ | ۵-۷-۱ تعریف توسعه سازمان در نظام آموزشی                    |
| ۱۸۷ | ۵-۷-۲ هدف های توسعه سازمانی در نظام آموزشی                 |
| ۱۸۸ | ۵-۷-۳ شاخص های توسعه سازمانی در نظام آموزشی                |
| ۱۸۹ | ۵-۷-۴ روش ها و فنون توسعه سازمانی در نظام های آموزشی       |
| ۱۹۱ | خلاصه فصل پنجم                                             |
| ۱۹۱ | خودآزمایی چهارگزینه ای فصل پنجم                            |
| ۱۹۴ | منابع                                                      |
| ۱۹۵ | فصل ششم. مدیریت دانش در نظام های آموزشی                    |
| ۱۹۵ | هدف کلی                                                    |
| ۱۹۵ | هدف های یادگیری                                            |
| ۱۹۶ | مقدمه                                                      |
| ۱۹۶ | ۶-۱ ارزش دانش                                              |

|     |                                                                  |
|-----|------------------------------------------------------------------|
| ۱۹۷ | ۲-۶ ویژگی‌های دانش.....                                          |
| ۱۹۷ | ۳-۶ انواع دانش.....                                              |
| ۱۹۸ | ۴-۶ تعریف مدیریت دانش.....                                       |
| ۲۰۲ | ۵-۶ عناصر اساسی مدیریت دانش در سازمان.....                       |
| ۲۰۳ | ۱-۵-۶ افراد.....                                                 |
| ۲۰۴ | ۲-۵-۶ فناوری.....                                                |
| ۲۰۵ | ۳-۵-۶ تعهد راهبردی.....                                          |
| ۲۰۵ | ۴-۵-۶ فرایند.....                                                |
| ۲۰۵ | ۶-۶ الزامات مدیریت دانش در سازمان‌ها.....                        |
| ۲۰۷ | ۷-۶ رویکردهای مدیریت دانش در سازمان‌ها.....                      |
| ۲۰۸ | ۸-۶ فرایند مدیریت دانش در سازمان.....                            |
| ۲۰۸ | ۱-۸-۶ خلق دانش.....                                              |
| ۲۰۹ | ۲-۸-۶ ارزشیابی دانش.....                                         |
| ۲۱۰ | ۳-۸-۶ عرضه دانش.....                                             |
| ۲۱۰ | ۴-۸-۶ توزیع دانش.....                                            |
| ۲۱۱ | ۵-۸-۶ کاربرد دانش.....                                           |
| ۲۱۱ | ۶-۸-۶ انتقال دانش.....                                           |
| ۲۱۲ | ۹-۶ مدیریت دانش در مدارس.....                                    |
| ۲۱۳ | ۱-۹-۶ مدیریت دانش، حلقه مفقود شده تحول مدارس.....                |
| ۲۱۴ | ۲-۹-۶ مدیریت دانش و فرایندهای یاددهی و یادگیری.....              |
| ۲۱۶ | ۳-۹-۶ نظام مدیریت مدرسه‌محور، ساختاری اثربخش در مدیریت دانش..... |
| ۲۱۸ | ۱۰-۶ تعریف تسهیم دانش.....                                       |
| ۲۲۲ | ۱-۱۰-۶ اهمیت مدیریت و تسهیم دانش.....                            |
| ۲۲۴ | ۲-۱۰-۶ عوامل تأثیرگذار بر تسهیم دانش.....                        |
| ۲۲۵ | خلاصه فصل ششم.....                                               |
| ۲۲۵ | خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل ششم.....                              |
| ۲۲۸ | منابع.....                                                       |
| ۲۳۳ | فصل هفتم. تعالی سازمانی و الگوهای آن در سازمان‌های آموزشی.....   |
| ۲۳۳ | هدف کلی.....                                                     |
| ۲۳۳ | هدف‌های یادگیری.....                                             |
| ۲۳۴ | مقدمه.....                                                       |
| ۲۳۵ | ۱-۷ مفهوم تعالی.....                                             |
| ۲۳۶ | ۲-۷ مدیریت کیفیت فراگیر(مدل دمنینگ).....                         |
| ۲۳۸ | ۳-۷ مدیریت کیفیت فراگیر و یادگیری.....                           |
| ۲۳۸ | ۱-۳-۷ ضرورت استقرار مدیریت کیفیت فراگیر در نظام آموزشی.....      |
| ۲۳۹ | ۲-۳-۷ مفهوم مشتری در نظام آموزشی مبتنی بر TQM.....               |
| ۲۴۰ | ۳-۳-۷ نقد کاربرد مدیریت کیفیت فراگیر در سازمان‌های آموزشی.....   |
| ۲۴۲ | ۴-۷ مدل تعالی سازمانی بالدريج.....                               |

|     |                                                           |
|-----|-----------------------------------------------------------|
| ۲۴۲ | ۱-۴-۷ معیارهای مدل بالدريج.....                           |
| ۲۴۳ | ۵-۷ بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت.....                       |
| ۲۴۴ | ۱-۵-۷ فواید استفاده از الگوی تعالی سازمانی EFQM.....      |
| ۲۴۵ | ۲-۵-۷ نقش خودارزیابی در الگوی تعالی سازمان.....           |
| ۲۵۰ | ۳-۵-۷ عوامل مؤثر در ناکارایی الگوی EFQM در سازمان‌ها..... |
| ۲۵۱ | ۶-۷ مدل سرمایه‌گذاری در منابع انسانی (آی. آی. پی).....    |
| ۲۵۲ | ۷-۷ مدل استاندارد توسعه‌گر منابع انسانی.....              |
| ۲۵۳ | ۸-۷ مدل محیط کار عالی.....                                |
| ۲۵۴ | ۹-۷ مدل بلوغ قابلیت منابع انسانی (پی. سی. ام. ام).....    |
| ۲۵۵ | خلاصه فصل هفتم.....                                       |
| ۲۵۶ | خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل هفتم.....                      |
| ۲۵۹ | منابع.....                                                |
| ۲۶۱ | فصل هشتم. اخلاق در مدیریت آموزشی.....                     |
| ۲۶۱ | هدف کلی.....                                              |
| ۲۶۱ | هدف‌های یادگیری.....                                      |
| ۲۶۱ | مقدمه.....                                                |
| ۲۶۲ | ۱-۸ تعریف اخلاق و مدیریت آن در سازمان.....                |
| ۲۶۴ | ۲-۸ ماهیت و مفهوم اخلاق کار.....                          |
| ۲۶۶ | ۳-۸ ضوابط اخلاقی.....                                     |
| ۲۶۷ | ۴-۸ نظریه‌های رفتار اخلاقی.....                           |
| ۲۶۷ | ۱-۴-۸ نظریه آغازگرایی.....                                |
| ۲۶۸ | ۲-۴-۸ نظریه‌های فرجام گرایی.....                          |
| ۲۶۹ | ۳-۴-۸ نظریه فضیلت گرایی.....                              |
| ۲۷۰ | ۴-۴-۸ نظریه عدالت گرا.....                                |
| ۲۷۱ | ۵-۸ عوامل مؤثر در رفتار اخلاقی مدیران.....                |
| ۲۷۳ | ۶-۸ معنی و مفهوم اخلاق کار اسلامی.....                    |
| ۲۷۶ | ۷-۸ ضرورت اخلاق در مدیریت آموزشی.....                     |
| ۲۷۷ | ۸-۸ جنبه‌های مختلف اخلاق در نظام آموزشی.....              |
| ۲۷۷ | ۱-۸-۸ جنبه عدالتی اخلاق.....                              |
| ۲۷۸ | ۲-۸-۸ جنبه انتقادی اخلاق.....                             |
| ۲۷۹ | ۳-۸-۸ جنبه مراقبه‌ای اخلاق.....                           |
| ۲۷۹ | ۹-۸ روش‌های بهبود اخلاق در مدیریت آموزشی.....             |
| ۲۸۱ | خلاصه فصل هشتم.....                                       |
| ۲۸۲ | خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل هشتم.....                      |
| ۲۸۵ | منابع.....                                                |

|     |                                                                 |
|-----|-----------------------------------------------------------------|
| ۲۸۷ | فصل نهم. کارآفرینی و مدیریت آموزشی.....                         |
| ۲۸۷ | هدف کلی.....                                                    |
| ۲۸۷ | هدف‌های یادگیری.....                                            |
| ۲۸۷ | مقدمه.....                                                      |
| ۲۸۸ | ۱-۹ تعاریف کارآفرینی.....                                       |
| ۲۹۰ | ۲-۹ دیدگاه‌های کارآفرینی.....                                   |
| ۲۹۰ | ۱-۲-۹ کارآفرینی از دیدگاه اقتصاد دانان.....                     |
| ۲۹۲ | ۲-۲-۹ کارآفرینی از دیدگاه دانشمندان مدیریت.....                 |
| ۲۹۳ | ۳-۲-۹ کارآفرینی از دیدگاه محققین علوم رفتاری.....               |
| ۲۹۵ | ۳-۹ انواع کارآفرینی.....                                        |
| ۲۹۵ | ۱-۳-۹ کارآفرینی مستقل (فردی).....                               |
| ۲۹۵ | ۲-۳-۹ کارآفرینی شرکتی.....                                      |
| ۲۹۶ | ۳-۳-۹ کارآفرینی دولتی.....                                      |
| ۲۹۶ | ۴-۳-۹ کارآفرینی اطلاعاتی.....                                   |
| ۲۹۷ | ۵-۳-۹ کارآفرینی سازمانی.....                                    |
| ۲۹۹ | ۴-۹ مدل‌های تمایلات کارآفرینانه.....                            |
| ۳۰۰ | ۱-۴-۹ مدل رویداد کارآفرینی شاپیرو (۱۹۸۲).....                   |
| ۳۰۱ | ۲-۴-۹ مدل رفتار برنامه‌ریزی‌شده آجزن (۱۹۹۱).....                |
| ۳۰۳ | ۳-۴-۹ مدل قصد کارآفرینانه برد (۱۹۸۸).....                       |
| ۳۰۴ | ۴-۴-۹ مدل بنیادی ارادی (کروگر و کارسود، ۱۹۹۳).....              |
| ۳۰۵ | ۵-۴-۹ مدل پتانسیل کارآفرینانه (کروگر و برازیل، ۱۹۹۴).....       |
| ۳۰۵ | ۶-۴-۹ مدل قصد کارآفرینانه (دیویدسون، ۲۰۰۳).....                 |
| ۳۰۵ | ۷-۴-۹ مدل مقاصد کارآفرینانه (شاپیرو و کروگر، ۲۰۰۰).....         |
| ۳۰۶ | ۵-۹ کارآفرینی دانشگاهی.....                                     |
| ۳۰۸ | ۱-۵-۹ فعالیت‌های کارآفرینانه دانشگاهی.....                      |
| ۳۰۹ | خلاصه فصل نهم.....                                              |
| ۳۱۰ | خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل نهم.....                             |
| ۳۱۲ | منابع.....                                                      |
| ۳۱۵ | فصل دهم. مدرنیته و پسامدرنیته در سازمان‌ها و مدیریت آموزشی..... |
| ۳۱۵ | هدف کلی.....                                                    |
| ۳۱۵ | هدف‌های یادگیری.....                                            |
| ۳۱۶ | مقدمه.....                                                      |
| ۳۱۶ | ۱-۱۰ تعاریف مدرنیته و پسامدرنیته.....                           |
| ۳۱۷ | ۲-۱۰ تاریخچه مدرنیته و پسامدرنیته.....                          |
| ۳۱۹ | ۳-۱۰ سازمان و مدیریت از دیدگاه مدرنیته.....                     |
| ۳۲۰ | ۱-۳-۱۰ بوروکراسی آرمانی.....                                    |
| ۳۲۰ | ۲-۳-۱۰ تقسیم کار.....                                           |

|     |                                                                         |
|-----|-------------------------------------------------------------------------|
| ۳۲۰ | ۳-۳-۱۰ دستیابی به بهترین راه به واسطه تفکر تحلیلی.....                  |
| ۳۲۳ | ۴-۱۰ سازمان و مدیریت از دیدگاه پسامدرنیته.....                          |
| ۳۲۳ | ۱-۴-۱۰ الگوی بوروکراسی ایده‌آل.....                                     |
| ۳۲۳ | ۲-۴-۱۰ تقسیم کار.....                                                   |
| ۳۲۴ | ۳-۴-۱۰ بهترین راه.....                                                  |
| ۳۲۴ | ۴-۴-۱۰ تفکر ترکیبی و تفکر تحلیلی.....                                   |
| ۳۲۶ | ۵-۱۰ نظریه پسامدرنیته و مدیریت آموزشی.....                              |
| ۳۲۸ | ۶-۱۰ مهم‌ترین ویژگی‌های سازمان و مدیریت آموزشی در نظریه پسامدرنیته..... |
| ۳۲۹ | خلاصه فصل دهم.....                                                      |
| ۳۳۰ | خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل دهم.....                                     |
| ۳۳۳ | منابع.....                                                              |
| ۳۳۵ | فصل یازدهم. فرهنگ سازمانی و نظام‌های آموزشی.....                        |
| ۳۳۵ | هدف کلی.....                                                            |
| ۳۳۵ | هدف‌های یادگیری.....                                                    |
| ۳۳۵ | مقدمه.....                                                              |
| ۳۳۶ | ۱-۱۱ تعاریف فرهنگ سازمانی.....                                          |
| ۳۳۷ | ۲-۱۱ تأثیر فرهنگ سازمانی در عملکرد سازمان‌ها.....                       |
| ۳۳۸ | ۳-۱۱ سطوح فرهنگ سازمانی.....                                            |
| ۳۳۸ | ۱-۳-۱۱ فرضیات اساسی.....                                                |
| ۳۳۹ | ۲-۳-۱۱ ارزش‌ها.....                                                     |
| ۳۳۹ | ۳-۳-۱۱ هنجارهای رفتاری.....                                             |
| ۳۳۹ | ۴-۳-۱۱ الگوهای رفتاری.....                                              |
| ۳۳۹ | ۵-۳-۱۱ مصنوعات و ابداعات.....                                           |
| ۳۴۰ | ۴-۱۱ فرهنگ قوی سازمانی در برابر فرهنگ ضعیف سازمانی.....                 |
| ۳۴۱ | ۵-۱۱ انواع فرهنگ سازمانی.....                                           |
| ۳۴۱ | ۱-۵-۱۱ فرهنگ انعطاف‌پذیری.....                                          |
| ۳۴۲ | ۲-۵-۱۱ فرهنگ مأموریتی.....                                              |
| ۳۴۲ | ۳-۵-۱۱ فرهنگ مشارکتی.....                                               |
| ۳۴۲ | ۴-۵-۱۱ فرهنگ بروکراتیک.....                                             |
| ۳۴۵ | ۶-۱۱ مدیریت تغییر فرهنگ سازمانی.....                                    |
| ۳۴۶ | ۷-۱۱ فرایند تغییر فرهنگ در سازمان.....                                  |
| ۳۴۷ | ۸-۱۱ فرهنگ سازمانی در نظام‌های آموزشی.....                              |
| ۳۵۱ | خلاصه فصل یازدهم.....                                                   |
| ۳۵۲ | خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل یازدهم.....                                  |
| ۳۵۵ | منابع.....                                                              |
| ۳۵۷ | پاسخنامه خودآزمایی چهارگزینه‌ای.....                                    |

## پیشگفتار

هر مربی نظام آموزشی به نحوی درگیر بخشی از مدیریت فرایند آموزشی است. مدیرانی که نتوانند مفاهیم اساسی، عناصر، اصول و مبانی مدیریت و سایر نکات اولیه در علم مدیریت را بازشناسند یا تشریح کنند نوعی معضل برای نظام آموزشی محسوب می‌شوند. قطعاً در طول سال‌ها تحصیل و مطالعه در زمینه‌های مدیریت و سازمان، دست‌کم درباره بخش‌هایی از مفاهیم و مسائل مطرح در کتاب حاضر آشنایی اولیه کسب کرده‌اید. نویسندگان این کتاب تلاش کرده‌اند با بیانی ساده، ضمن بیان مبانی و مفاهیم مدیریتی و نظریه‌های مدیریت و سازمان و سایر نکات مطروحه در فصل‌های کتاب، به بررسی مدیریت و سازمان از منظر مدیریت فرایند آموزش بپردازند و زمینه کسب اطلاعات بیشتر را برای علاقه‌مندان علم مدیریت و سازمان به‌خصوص مدیران آموزش فراهم کنند.

این کتاب با عنوان مدیریت و سازمان در آموزش برای مطالعه دانشجویان مقطع کارشناسی ارشد و به‌عنوان منبع درسی برای درس ۲ واحدی مدیریت فرایند آموزش تألیف شده‌است. کتاب دارای یازده فصل بوده و فصل‌های آن با توجه به ضرورت تسهیل یادگیری با نظم و روال منطقی تنظیم شده‌اند. در فصل ۱، ضمن بیان تعاریفی از مدیریت، به انواع مدیریت اشاره شده‌است. نظریه‌های مدیریت از دیدگاه کلاسیک (بوروکراسی، مدیریت اداری، مدیریت علمی)، نئوکلاسیک (نظریه X و Y، نظریه دو عاملی هرزبرگ)، مدیریت نوین (نظریه سیستم‌ها، نظریه مدیریت اقتضایی، نظریه اوچی) و آثار و جایگاه هر یک از آنها در مدیریت آموزشی در فصل ۲ بحث و بررسی شده‌اند. از آنجا که نظریه سازمان‌های یادگیرنده از مباحث مطرح در سازمان‌های عصر جدید می‌باشد، نکات مهم

و ارتباط آن با مدیریت آموزشی و سازمان‌ها و نظام آموزشی در همین فصل مطرح شده‌است. در ادامه این مباحث و در فصل ۳ کتاب، ضرورت و اهمیت آشنایی سازمان‌ها و مدیران آن‌ها با مدیریت فناوری اطلاعات و ارتباطات در تحقق سازمان‌های یادگیرنده بررسی شده‌است.

از آنجا که یکی از اصول اساسی در مدیریت ارزشیابی، ارزیابی از عملکردها و فعالیت‌های سازمان است، در فصل ۴ تلاش شده ارزشیابی عملکرد، انواع ارزیابی و ضرورت آن در مدیریت آموزشی و نظام‌های آموزشی توضیح داده شود. آشنایی با نظریه‌های مدیریت، شناخت ویژگی‌های سازمان‌های یادگیرنده و آشنایی با نحوه ارزیابی عملکرد در نظام‌های آموزش این امکان را فراهم‌کند تا راحت‌تر بتوانید در فصل ۵ به درک مفاهیم نقش، جایگاه و ضرورت توسعه سازمانی و ارتباط آن در نظام آموزشی دست یابید. در فصل ۶، موضوع مدیریت دانش در عصر دانایی و علل اهمیت آن سازمان‌ها به‌طور اعم و در مدیریت آموزشی در نظام آموزشی به‌طور اخص بررسی می‌شود.

با توجه به اینکه موضوعات مطروحه در فصل‌های ۱ تا ۶ در عین مستقل بودن از یکدیگر، به نوعی می‌توان آن‌ها را در مبحث مدیریت فرایند آموزش به یکدیگر مرتبط دانست. مطالعه این فصول این امکان را فراهم می‌کند تا به درک درستی از اهمیت و ضرورت آگاهی از مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) در مدیریت آموزشی و مدل تعالی سازمانی و ضرورت استقرار این شیوه مدیریت در نظام‌های آموزشی دست یابید.

بی‌شک توجه به موضوع اخلاق در مدیریت و مدیریت آموزشی بر کسی پوشیده نیست. ضوابط و اصول اخلاقی در مدیریت آموزشی، پیامدها و دستاوردهای رعایت اخلاق در مدیریت و سازمان و تأثیر آن بر موفقیت نظام‌های آموزشی در فصل ۸ مطرح شده‌است.

از آنجا که نظریه‌های کارآفرینی، مدرنیته و پسا مدرنیته در قرن بیستم مطرح شده و همواره مورد توجه صاحب‌نظران علم مدیریت بوده است، در فصل‌های ۹ و ۱۰ ضمن معرفی این نظریات، به بیان ویژگی‌ها، دیدگاه‌ها و نقش آن‌ها در مدیریت آموزشی پرداخته‌ایم. فرهنگ سازمانی از جمله موضوعاتی است که همواره در مباحث علم سازمان، به‌ویژه از دیدگاه مدیریت روابط انسانی و منابع انسانی، به آن پرداخته‌اند. در فصل ۱۱ تلاش شده با بیان برخی تعاریف موجود از فرهنگ سازمانی سطوح و انواع فرهنگ سازمانی، نقش تغییر در سازمان و مدیریت تغییر در فرهنگ سازمانی در ارتباط با نظام آموزشی و مدیریت فرایند آموزش بررسی شود.

### توصیه‌هایی برای مطالعه مفید کتاب و تسهیل یادگیری

۱. مقدمه هر فصل را با دقت مطالعه و هدف‌های کلی و هدف‌های یادگیری آن فصل را در حین مطالعه، در ذهن خود مرور کنید. مطالب را برای پاسخ‌گویی به انتظاراتی که از مطالعه فصل از شما می‌رود، پیگیری کنید.
۲. در حین مطالعه، از مطالب مهم و مطالبی که توجه شما را جلب می‌کنند، یادداشت بردارید. درباره آن‌ها به تفکر و در صورت امکان مطالعه بیشتر بپردازید.
۳. در صورت امکان درباره موضوعات مطرح و نیز موضوعاتی که برایتان مبهم و نارسا به نظر می‌رسند با هم‌کلاسان و افراد صاحب‌نظر و اساتید متخصص در این زمینه به تبادل نظر بپردازید.



## فصل اول

### نظریه‌های مدیریت آموزشی (کلاسیک و نوین)

#### هدف کلی

آشنایی با انواع نظریه‌های مدیریتی (کلاسیک، نئوکلاسیک و نوین) و کاربرد هر یک از آنها در مدیریت آموزشی.

#### هدف‌های یادگیری

- انتظار می‌رود، پس از مطالعه این فصل بتوانید:
۱. حداقل یک تعریف از نظریه را بیان کنید.
  ۲. فواید دستیابی به نظریه‌های مدیریت را ذکر کنید.
  ۳. نحوه شکل‌گیری نظریه‌های مدیریت را توضیح دهید.
  ۴. ویژگی‌های کلی نظریه بوروکراسی را توضیح دهید.
  ۵. پیامدهای مثبت و منفی بوروکراسی را توضیح دهید.
  ۶. کارکردهای مدیریت اداری فایول را نام ببرید.
  ۷. کاربرد نظریه مدیریت علمی در مدیریت آموزشی را شرح دهید.
  ۸. مهم‌ترین انتقادهایی را که در نظریه کلاسیک وجود دارد ذکر کنید.
  ۹. خصوصیات کلی سیستم را نام ببرید.
  ۱۰. حداقل دو نوع سیستم را نام ببرید و توضیح دهید.
  ۱۱. ضرورت پیدایش تفکر سیستمی در مدیریت آموزشی را شرح دهید.
  ۱۲. اجزای اصلی سیستم نظام آموزشی را نام ببرید.
  ۱۳. مشخصات سیستم نظام آموزشی به‌عنوان سیستم باز را توضیح دهید.

## ۲ مدیریت فرایند آموزش

۱۴. آنتروپی را توضیح دهید.
۱۵. تعادل پویا را در سیستم شرح دهید.
۱۶. کاربرد نظریه سیستم‌ها را در مورد نظام آموزشی شرح دهید.
۱۷. هم‌افزایی را توضیح دهید.
۱۸. علل پیدایش نظریه اقتصاد را شرح دهید.
۱۹. مفروضات نگرش اقتضا را بیان کنید.
۲۰. متغیرهای محیط بیرونی و درونی سازمان را نام ببرید.
۲۱. چهار متغیر مدیریتی را نام ببرید و با ذکر مثال توضیح دهید.
۲۲. دو مورد از انتقادهایی را که به نظریه اقتضا وارد است توضیح دهید.
۲۳. مفروضات نظریه مک‌گریگور را بیان کنید.
۲۴. کاربرد نظریه هرزبرگ در مدیریت آموزشی را توضیح دهید.
۲۵. انتقادهای وارد بر نظریه هرزبرگ را بیان کنید.

## مقدمه

در این فصل علاوه بر تعریف مدیریت و انواع آن به بررسی نقش نظریه‌ها در ایجاد رویکردهای مختلف مدیریت می‌پردازیم و فواید دستیابی به نظریه‌های مدیریتی را ذکر می‌کنیم. در این ارتباط، سه نظریه زیربنایی در مدیریت مطرح می‌شود: نظریه‌های کلاسیک، نظریه‌های نئوکلاسیک و نظریه‌های نوین. از نظریه‌های کلاسیک نظریه بوروکراسی وبر، نظریه مدیریت اداری فایول و نظریه مدیریت علمی تیلور؛ از نظریه‌های نئوکلاسیک نظریه مک‌گریگور و نظریه هرزبرگ؛ و از نظریه‌های نوین نظریه سیستم‌ها، نظریه اقتضایی و نظریه Z اوچی. همچنین، تأثیر هر یک از نظریه‌ها در مدیریت آموزشی بررسی می‌شود.

## ۱-۱ تعاریف مختلف مدیریت

اگر از افراد مختلف پرسید «مدیریت چیست؟» تعاریف بسیار متفاوتی از مدیریت به شما خواهند داد که این خود نشان‌دهنده پیچیدگی و تنوع فعالیت‌های مدیریتی است. کوسیر و آپلین مدیریت را فرایند دستیابی به هدف‌های سازمان از طریق دیگر افراد تعریف کرده‌اند. پرینگل و لانگینگر در تعریف خود از مدیریت به تأمین و

### ۳ نظریه‌های مدیریت آموزشی (کلاسیک و نوین)

هماهنگی منابع مدیریتی تأکید دارند. ایشان مدیریت را «فرایند تأمین و هماهنگی میان منابع انسانی، مالی، اطلاعاتی، و مادی برای تولید کالا و خدمات مورد نیاز جامعه» تعریف کرده‌اند (پرینگل و همکاران، ۱۹۹۵: ۳).

سایر دیدگاه‌ها، از منظر کارکردهای مدیریتی، مدیریت را تعریف می‌کنند. برای مثال، کارسیل مدیریت را «هدایت، هماهنگی و تأثیرگذاری اقدامات مدیریتی در یک سازمان برای به‌دست آوردن نتایج مطلوب و ارتقای عملکرد کلی سازمان» تعریف می‌کند (کارلیس، ۱۹۹۰: ۱۰).

ماندی، هولمز و فیلیو این کارکردها را گسترش دادند و در تعریف خود اهمیت منابع انسانی و مادی را برابر فرض می‌کنند. آن‌ها مدیریت را «فرایند برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، تأثیر و کنترل برای به‌دست آوردن هدف‌های سازمانی از طریق هماهنگی در استفاده از منابع مالی و انسانی» تعریف می‌کنند (پرینگل و همکاران، ۱۹۹۵: ۵).

به‌طور کلی، هدف از تعاریف مختلف مدیریتی ممکن است آگاهی‌دادن در مورد کارکردها و جنبه‌های متفاوت مدیریتی باشد. برای مثال تعریف مدیریتی ممکن است:

- اشاره به فرایندهایی داشته باشد که مدیران برای دستیابی به هدف‌های سازمان به‌کار می‌برند.

- به مجموع دانش به‌کار برده‌شده اشاره داشته باشد. در این زمینه، مدیریت ممکن است به مجموعه‌ای از اطلاعات به‌دست‌آمده اشاره کند که دیدگاه‌های جدیدی در مورد نحوه مدیریت را به افراد نشان می‌دهد. که این تعاریف با حذف و نادیده گرفتن جنبه‌های مختلف مدیریتی مطرح شده‌اند.

مدیریت همچنین، ممکن است تعاریف مختلف مدیریتی این دانش را به افراد نشان دهد. تعاریف اخیر از مدیریت به شرح زیر است:

- **میدز و داگلاس:** فرایند هماهنگی گروهی و هدایت اقدامات افراد برای به‌دست‌آوردن هدف‌های سازمانی؛

- **کرینتر:** فرایند کارکردن، با و در میان دیگران برای دستیابی اثربخش به هدف‌های سازمانی به‌وسیله کاربرد اثربخش منابع محدود در تغییر محیط سازمانی؛

- **سیسک:** هماهنگی تمامی منابع از طریق فرایند برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هدایت و کنترل به‌منظور دستیابی به هدف‌های معین؛

- کونتز، و اودونل<sup>۱</sup>: ایجاد محیط اثربخش برای افراد سازمانی در گروه‌های رسمی؛
- گیبون و ایوان سنوک: اقدامات اساسی به‌وسیله یک یا چندین نفر به‌منظور هماهنگی فعالیت‌های دیگران در تأمین هدف‌هایی که یک فرد نمی‌تواند آن‌ها را تأمین کند. (سرتو، ۱۹۹۴: ۸)
- جامع‌ترین تعریف از مدیریت عبارت‌است از فرایند برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هدایت و نظارت بر کار اعضای سازمان و کاربرد تمامی منابع قابل دسترس برای رسیدن به هدف‌های تعیین شده در سازمان (استونر، ۱۹۹۵: ۹).
- در این تعاریف می‌توان به سه خصیصه اساسی مشترک اشاره نمود:
- در این تعاریف مدیریت را فرایند یا مجموعه فعالیت‌های مرتبط، مداوم و پیوسته می‌دانند.
- در این تعاریف تمامی فعالیت‌ها برای به‌دست آوردن هدف‌های سازمانی صورت می‌پذیرد.
- در این تعاریف هدف‌های سازمانی تنها از طریق کارکردن با افراد سازمانی و از طریق دیگر منابع سازمانی به‌دست می‌آید. (همان: ۹)
- مدیران باید به مدیریت و فعالیت‌های مدیریتی چشم‌انداز و رویکرد جامع داشته باشند تا بتوانند با توجه به این ویژگی، در تمامی جنبه‌های نظام آموزشی خود، به هدف‌های موردنظر دست یابند. بدیهی است اکتفاکردن به یک جنبه از تعاریف مدیریتی نواقص و محدودیت‌هایی را در نظام آموزشی ایجاد می‌کند.

## ۱-۲ انواع مدیریت

انسان موجودی اجتماعی است که زندگی جمعی جزء ذات و سرشت اوست؛ و طبعاً برای ایجاد زندگی اجتماعی مدون و منظم در جامعه، به قوانین و مقررات خاص نیاز است که همه افراد جامعه ملزم به اطاعت از آن هستند. ضمانت اجرایی این قوانین و مقررات در گرو کنترل و نظارت دقیق توسط فرد یا افرادی است که این افراد قدرت و اقتدار دارند و اطاعت تمامی مردم جامعه را سبب می‌شوند. امروزه مدیریت یکی از وسیع‌ترین پدیده‌های اجتماعی و اساسی‌ترین رکن وجودی تمامی فعالیت‌های اجتماعی است و در جامعه دامنه بسیار وسیعی دارد. در این راستا، می‌توان انواع مدیریت را به دو سطح تقسیم کرد.

### ۱-۲-۱ سطح سازمانی

از نظر سطح سازمانی مدیریت سه سطح دارد که عبارت‌اند از:

- **مدیران عملیاتی:** این مدیریت مسئول تهیه و تولید کالا و خدمات است و تنها کارکنان عملیاتی را هدایت می‌کند و سرپرستی مدیران دیگر را بر عهده ندارد. این سطح از مدیریت حد فاصل بین مدیران میانی و کارهای اجرایی است. بیشتر وقت مدیران این سطح با کارگران صرف می‌شود و زمان کمی را با مدیران سطوح بالاتر یا افراد خارج از سازمان می‌گذرانند.
- **مدیران میانی:** این سطح، رده بالاتر مدیریت عملیاتی است. مدیران این رده به‌طور مستقیم به مدیران رده بالا گزارش می‌دهند و پلی ارتباطی میان مدیریت عملیاتی و مدیریت عالی را تشکیل می‌دهند. این سطح از مدیریت، راهبرد و خط‌مشی ارائه‌شده توسط مدیریت عالی سازمان را به هدف‌های ویژه و برنامه‌ها تبدیل می‌کند و برای اجرا در اختیار مدیریت عملیاتی قرار می‌دهد. مدیریت میانی بیشتر وقت خود را صرف حضور در جلسه‌ها و تهیه گزارش‌ها می‌کند.
- **مدیران عالی:** این سطح از مدیریت معمولاً گروه کوچکی از مدیران را تشکیل می‌دهد که مسئول اداره کل سازمان می‌باشند. آنان هدف‌ها، خط‌مشی‌ها و راهبردها را تدوین می‌کنند و واکنش‌های سازمان در برابر محیط را معین می‌کنند. معمولاً این سطح از مدیریت را مدیر عامل، مدیر، رئیس و نظایر آن می‌نامند. این سطح از مدیریت غالباً در جامعه و در مذاکره با دولت و نماینده سازمان به سر می‌برند. آنان بیشتر وقت خود را صرف صحبت با مدیران عالی سایر مؤسسات و افراد خارج از سازمان می‌کنند. (فیضی، ۱۳۸۵: ۱۱)

### ۱-۲-۲ فعالیت‌های سازمانی

از نظر فعالیت‌های سازمانی، با توجه به مسئولیت‌ها و وظایف مختلفی که مدیران سازمان انجام می‌دهند، تقسیم‌بندی زیر انجام شده است:

- **مدیریت عمومی<sup>۱</sup>:** مدیریت عمومی شامل تمامی روش‌ها و مهارت‌های مدیریتی مربوط به مدیریت سازمان‌های بخش عمومی می‌شود. مدیریت عمومی به تمامی