



جمهوری اسلامی افغانستان
اداره مستقل ارگان های محلی
معینیت شاروالیها
ریاست عمومی حکومتداری شهری

رهنمود آموزشی رهبری و مدیریت



سال ۱۳۹۶

پیشگفتار

شاروالی ها برای اداره امور شهری و تامین نیازمندی های عمومی ساکنان شهر ها در افغانستان ایجاد می شوند و جهت تحقق این مأموریت باید خدمات شهری را عرضه کنند و انکشاف زیربنایی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و محیط زیستی را رقم بزنند.

نیل به شهر خوب (مرفه، پایدار، مصون، همه شمول و قابل زنده گی) مستلزم تلاش های همگانی می باشد. هر ضلع مثلث شهری (شهر، شاروالی و شهروند) باید فعال باشد و فعالیت های سایر اضلاع را تکمیل کند. جای مسرت است که طی سالیان گذشته مردم نیز از رهگذر شورا های انکشافی محل و گذر بعلاوه شورای مشورتی شاروالی در پروسه حکومتمداری و انکشاف شهری دخیل شده اند و نتایج خوب را به ارمغان آورده اند.

مشارکت شهروندان در پروسه حکومتمداری و انکشاف در واقع ما را بسوی تحقق اصول و ارزش های حکومتمداری خوب می کشاند ولی مشارکت خوب نیز پیش شرط دارد که همانا ظرفیت می باشد.

با توجه به نیاز ظرفیتی شورا ها، این رهنمود تهیه شده تا باشد موثریت، کارایی و پاسخگویی برنامه های شهری تامین و افزایش یابد.

این رهنمود آموزشی با الهام از تجارب موفق شورا های صدرالذکر در شهر های مختلف افغانستان تهیه و تدوین شده است و در این راستا حمایت تخنیکی برنامه شهری اعمار صلح افغانستان AUPP - اداره اسکان بشر ملل متحد (UN-HABITAT) و حمایت مالی کشور شاهی هالند و اداره انکشاف و همکاری سویس ستودنی و قابل قدر است.

با در نظر داشت مفیدیت این رهنمود، بر شاروالی هاست تا در زمینه تطبیق این رهنمود با شورا های تحت پوشش خویش همکاری های تخنیکی مقتضی را مرعی دارند.

با احترام

معینیت شاروالی ها

اداره مستقل ارگان های محلی

مقدمه

امروزه حکومتمداری و انکشاف شهروند محور از اولویت های حکومت وحدت ملی افغانستان چون بدون مشارکت فعال شهروند نمی توان جامعه را بسوی امنیت، صلح، رفاه، ترقی، مصونیت و پایداری کشاند. مشارکت شهروندان در واقع دارای مزایای متعدد است:

- ایجاد و تقویت مالکیت شهروندان در برنامه های محلی
- جلب حمایت مادی و معنوی شهروندان از برنامه های محلی
- تسریع پروسه های انکشاف و کاهش هزینه پروژه ها
- ایجاد میکانیزم خوب مردمی برای حفظ و مراقبت از دست آورد های زیربنایی
- تقویت مشروعیت نظام از رهگذر افزایش رضایت شهروندان

با توجه به پالیسی های حکومت وحدت ملی، برنامه های ملی دارای اولویت و پلان استراتژیک معینیت شاروالی ها اداره مستقل ارگان های محلی، معینیت شاروالی ها در تشریک مساعی با شاروالی های ولایتی و برنامه های حمایتی اقدام به ایجاد شورا های انکشافی محل و گذر نمود تا باشد بسیج خوب مردمی صورت گیرد و نتایج فوق تولید شود.

واضح است که آموزش کلید موفقیت محسوب می گردد و بایستی روی آن سرمایه گذاری شود. ازینرو، ناگفته پیداست که ترویج و تعمیم حکومتمداری خوب نیز نیازمند ظرفیت پروری در بخش های مختلف می باشد.

در این رهنمود آموزشی روی کلیات رهبری و مدیریت بحث شده است و مربی را کمک می کند تا در زمینه رهبری و مدیریت برای شهرداری و شورا ها آموزش مقتضی را راه اندازی نماید.

مبنی:

این رهنمود در روشنایی مواد آتی ترتیب شده است:

- اصول مدیریت نوشته هارولد کونتز و همکاران/ترجمه محمد هادی چمران
- مدیریت عمومی نوشته سید مهدی الوانی
- www.e-modiran.com/downloads/managment/2827/t

اهداف:

این رهنمود آموزشی جهت تحقق اهداف آتی تهیه و ترتیب شده است:

- ✓ رهنمایی آموزگاران در زمینه ارتقای ظرفیت شهرداری و شورا های انکشافی محل و گذر در پیوند به امور رهبری و مدیریت پروژه های انکشافی محلی
- ✓ رهنمایی تلاش های خود آموزی شهرداری و شورا های انکشافی محل و گذر در پیوند به امور رهبری و مدیریت پروژه های انکشافی محلی
- ✓ تعمیم دانش مربوط به رهبری و مدیریت شهرداری و شورا ها در راستای تطبیق پروژه های انکشاف محلی

کاربران:

- شوراهای انکشافی محل و گذر
- آموزگاران برنامه های حمایوی
- شاروالی های مراکز ولایات و ولسوالی ها

ساحه تطبیق:

این رهنمود آموزشی برای ارتقای ظرفیت شورا های انکشافی محل و گذر در محدوده شاروالی ها قابل استفاده می باشد.

فهرست مندرجات

فصل اول:-

معرفی ورکشاپ و عقد قرارداد آموزشی:----- 13-12

فصل دوم:-

رهبری و خصوصیات آن:----- 14-24

فصل سوم:-

مدیر و مدیریت:----- 30-25

فصل چهارم:-

وظایف مدیریت:----- 35-31

فصل پنجم:-

سطوح مدیریت:----- 42-36

آجندای ورکشاپ آموزشی رهبری و مدیریت

تاریخ: -----/-----/-----

محل: -----

شماره	موضوع	شخص مسئول	زمان	ملاحظات
روز اول				
1	آغاز پروگرام با تلاوت قرآنکریم	یک تن از اشتراک کننده گان	5 دقیقه	
2	معرفی ورکشاپ و عقد قرار داد	آموزگار و اشتراک کننده گان	20 دقیقه	
3	ارزیابی اشتراک کننده گان ورکشاپ آموزشی رهبری و مدیریت قبل از برگزاری برنامه	آموزگار و اشتراک کننده گان	15 دقیقه	
4	رهبری و خصوصیات رهبر	آموزگار و اشتراک کننده گان	90 دقیقه	
5	وقفه چای	آموزگار و اشتراک کننده گان	20 دقیقه	
6	مدیر و وظایف آن	آموزگار و اشتراک کننده گان	70 دقیقه	

شماره	موضوع	شخص مسئول	زمان	ملاحظات
روز دوم				
1	آغاز پروگرام با تلاوت قرآن کریم	یک تن از اشتراک کننده گان	5 دقیقه	
2	مرور به درس های روز گذشته	تمام اشتراک کننده گان	30 دقیقه	
3	وظایف مدیریت	آموزگار و اشتراک کننده گان	20 دقیقه	
4	سطوح مدیریت	آموزگار و اشتراک کننده گان	60 دقیقه	
5	وقفه چای	تمام اشتراک کننده گان	20 دقیقه	
6	سطوح مدیریت ادامه	آموزگار و اشتراک کننده گان	100 دقیقه	
7	ارزیابی اشتراک کننده گان ورکشاپ آموزشی رهبری و مدیریت بعد از برگزاری برنامه	آموزگار و اشتراک کننده گان	15 دقیقه	

پلان درسی رهنمود آموزشی رهبری و مدیریت

وقت مورد نیاز برای این ورکشاپ: 2 روز

اهداف: این ورکشاپ کمک خواهند کرد تا اشتراک کننده گان موضوعات مهم و اساسی را نسبت به رهبری و مدیریت درک کرده و موقف خویش را با استفاده از همین میتود ها هرچه بیشتر تقویت بخشد.

اشتراک کننده گان: (شورا های انکشافی، کارمندان شاروالی)

شماره	موضوع / فعالیت	زمان	فعالیت های فرعی	شیوه	شخص مسئول	مواد
1	معرفی ورکشاپ و عقد قرارداد آموزشی	30 دقیقه	• تلاوت قرآن کریم • خوش آمدید به اشتراک کننده گان توسط آموزگار • معرفی خود و اشتراک کننده گان • ارزیابی ابتدایی ورکشاپ • ترتیب قرارداد آموزشی با استفاده از بحث کوتاه در مورد قرارداد آموزشی	- تلاوت قرآن کریم - خوش آمدید - معرفی خودی توسط آموزگار و اشتراک کننده گان - خانه پری فورم ارزیابی - سوال و جواب، مباحثه	آموزگار، قاری صاحب، تمام اشتراک کننده گان	رهنمود آموزشی آجندای ورکشاپ فلپ چارت و مارکر
2	ارزیابی اشتراک	15 دقیقه	• توزیع فورم ارزیابی اشتراک	- شیوه تشریح	آموزگار	رهنمود آموزشی

	کننده گان ورکشاپ آموزشی رهبری و مدیریت قبل از برگزاری برنامه		کننده گان ورکشاپ آموزشی رهبری و مدیریت قبل از برنامه		اشتراک کننده گان	فلپ چارت و مارکر
3	رهبری و خصوصیات رهبر	90 دقیقه	- جمع آوری نظریات اشتراک کننده گان درمورد رهبری و خصوصیات رهبر - موضوعات مربوط به رهبری را تشریح نمایید - با استفاده نظریات اشتراک کننده گان را ارزیابی نمایید	- شیوه، طوفان مغزی نظر خواهی، سوال و جواب. - لکچر، سوال و جواب، نظر خواهی - شیوه مقایسه نظریات و بحث روی آن	آموزگار و اشتراک کننده گان	رهنمود آموزشی، فلپ چارت و مارکر به رنگ های مختلف
4	مدیر و وظایف آن	90 دقیقه	- جمع آوری نظریات اشتراک کننده گان را جمع به مدیر و خصوصیات آن - تشریح موضوعات مربوط به مدیر، وظایف مدیر و خصوصیات مدیر - با استفاده از معلوما رهنمود خصوصیات مدیر را تمثیل نمایید	- شیوه سوال و جواب، نظرخواهی، مباحثه - شیوه لکچر، تشریح، مباحثه/ طوفان مغزی - شیوه تمثیل یا نمایش	آموزگار و اشتراک کننده گان	رهنمود آموزشی، فلپ چارت، مارکر به رنگ های مختلف
5	وظایف مدیریت	60 دقیقه	جمع آوری نظریات اشتراک	شیوه طوفان مغزی،	آموزگار و اشتراک	رهنمود

			کننده گان راجع به وظایف مدیریت • موضوعات مربوط به وظایف مدیریت را تشریح نمایید		سوال و جواب و مباحثه - لکچر، تشریح، مباحثه، نظرخواهی.	کننده گان	آموزشی، فلپ چارت، مارکر به رنگ های مختلف
6	سطوح مدیریت	120 دقیقه	• جمع آوری نظریات اشتراک کننده گان در مورد سطوح مدیریت و مسئولیت های آن • موضوعات مربوط به سطوح مدیریت را تشریح نمایید • جدول های مقایسوی را روی فلپ چارت یادداشت نموده و با اشتراک کننده گان روی ان مباحثه صورت بگیرد	- شیوه طوفان مغزی، تصاویر به اشتراک کننده گان شریک گردد و نظر آنها را در مورد هر تصویر بدست آورد - شیوه لکچر، مباحثه - مباحثه و مقایسه نظریات.	آموزگار و اشتراک کننده گان	رهنمود آموزشی، فلپ چارت، مارکر به رنگ های مختلف	
7	ارزیابی اشتراک کننده گان ورکشاپ آموزشی رهبری و مدیریت بعد از برگزاری برنامه	15 دقیقه	• توزیع فورم ارزیابی اشتراک کننده گان ورکشاپ آموزشی رهبری و مدیریت بعد از برگزاری برنامه	- شیوه تشریح	آموزگار اشتراک کننده گان	رهنمود آموزشی فلپ چارت و مارکر	

ارزیابی اشتراک کننده گان ورکشاپ آموزشی رهبری و مدیریت قبل از برگزاری برنامه

یادداشت آموزگار:

1. آموزگار به اشتراک کننده گان توضیح بدهد که قبل از هر برنامه ارزیابی اشتراک کننده گان جهت سنجش یادگیری آنها و موفقیت آموزگار لازم است.
2. آموزگار اشتراک کننده گان را آماده ارزیابی سازد.
3. آموزگار زمان مشخص برای ارایه پاسخ ها و خانه پری فورم را اعلان نماید.
4. آموزگار فورم ذیل را به اشتراک کننده گان توزیع کند.
5. آموزگار از پروسه نظارت دقیق نماید تا اشتراک کننده گان باهم صحبت نکنند و هرکس مطابق معلومات خود پاسخ بدهد.

ارزیابی اشتراک کننده گان ورکشاپ آموزشی رهبری و مدیریت قبل از برگزاری برنامه

لطفاً فورمه ذیل را به دقت خانه پری نموده و نظریات خویش را ارایه بدارید.

بخش اول:

سوالات ذیل را به شکل تشریحی جواب دهید.

سوال اول:

ایا قبلاً در ورکشاپ تحت عنوان رهبری و مدیریت اشتراک نموده اید، اگر بلی، چی وقت در کجا و توسط کی دایر گردیده بود؟

جواب:

سوال دوم:

در مورد رهبری و خصوصیات آن چی میدانید بیان نمایید؟

جواب:

سوال سوم:

در مورد مدیریت، وظایف و سطوح آن چی میدانید؟

جواب:

بخش دوم:

لطف نموده سوالات ذیل در جدول را به اساس معلومات ذیل علامت (✓) گذاری نمایید.

(5= آگاهی بسیار بلند ، 4= آگاهی خوب ، 3= آگاهی کم ، 2= من در باره این موضوعات آگاهی داشتم ، 1= من در باره این موضوعات هیچ نمیدانم)

شماره	شاخص ها	1	2	3	4	5
1	در مورد معینیت شاروالیها/ اداره مستقل ارگانهای محلی آگاهی دارم					
2	در مورد رهبری و خصوصیات رهبر آگاهی دارم					
3	درمورد مدیریت و وظایف آن آگاهی دارم					
4	در مورد سطوح مدیریت آگاهی دارم					

فصل اول

معرفی ورکشاپ و عقد قرارداد آموزشی

اهداف آموزش:

در پایان این بخش اشتراک کنندگان قادر خواهند شد تا:

- با هم معرفی شده و یکدیگر را بشناسند
- قرارداد آموزشی (روش با آموزگار) را که در حقیقت تشریح کننده اساسات این ورکشاپ آموزشی می باشد، درک نمایند
- مذاکره مجدد در یک پروسه مشورتی روی معیارها و قوانینی که پیشبرد کار آموزشی این ورکشاپ را به شکل مؤثر رهنمایی میکند
- ارزیابی قبل از آموزش
- تشریح اجندای ورکشاپ

لکچر، بحث، معلومات، سوال و جواب، خانه پری فورم ارزیابی قبل از آموزش "رهنمایی های پلان درسی را در نظر بگیرید"

شیوه:

فعالیت اول:

آموزگار ورکشاپ را با تلاوت چند آیات از قرآن کریم آغاز مینماید. متعاقباً خود را به اشتراک کننده گان معرفی نموده، عناوین و موضوعات ورکشاپ را مختصراً مورد بحث قرار میدهد. بعد از معرفی کوتاه برنامه، اشتراک کننده گان خود را معرفی مینماید.

فعالیت دوم:

عقد قرارداد و ترتیب قوانین برای ورکشاپ:

با استفاده از میتود سوال و جواب آموزگار میتواند از اشتراک کنندگان بپرسد تا چای اصول و مقررات در جریان ورکشاپ رعایت گردد و همه به آن مسؤل باشند. آموزگار میتواند نظریات اشتراک کننده گان را روی فلپ چارت یادداشت نموده و آن را تاختم ورکشاپ در یک جای مناسب که برای همه قابل دید باشد به نمایش بگذارد.

کوشش شود تا مقررات از زبان اشتراک کننده گان شنیده شود ولی موضوعات ذیل نیز میتواند قابل ذکر باشد.

۱. رعایت وقت: هر شخص میتواند در وقت معینه که از طرف اشتراک کننده گان و آموزگار تعیین میشود، حاضر گردد.

۲. احترام به نظریات همدیگر: تذکر گردد که در جریان ورکشاپ هر نظر راجع به موضوع محترم دانسته میشود و باید احترام گردد و به آن گوش داده شود.

۳. خاموش نمودن مبالغ همراه: شاید بعضی اوقات ضرورت باشد که از مبالغ استفاده گردد ولی کوشش شود تا بدون مزاحمت به دیگران به بیرون رفته و مبالغ خویش را جواب دهند.

۴. بحث خارج از موضوع: هیچ کس نباید خارج از موضوع درسی بحث نماید تا از ضیاع وقت جلوگیری بعمل آید.

۵. پابندی و احترام به اصول ذکر شده: این اصول به اساس نظریات اشتراک کننده گان ساخته شده پس مطابق به اصل شماره ۲ هر شخص مکلف است تا در جریان ورکشاپ این اصول را مراعات نمایند.

فصل دوم

رهبری و خصوصیات رهبر

اهداف آموزش:

در پایان این درس اشتراک کننده گان قادر خواهند بود تا:-

- تاریخچه، تعریف و مفهوم رهبری را بدانند.
- خصوصیات یک رهبر خوب را بدانند.
- وظایف و انواع رهبری را بدانند.

لکچر، سوال و جواب، طوفان مغزی، مباحثه

شیوه:

فعالیت اول:

در ابتدا آموزگار موضوعات ذیل را از اشتراک کننده گان پرسیده و نظریات آنها را روی فلپ چارت یادداشت مینماید.

- در مورد رهبری چی میدانید؟
- تفاوت بین کلمه مدیر و رهبر چیست؟
- یک رهبر باید دارای کدام ویژه گی ها باشد؟
- آیا با سبک های رهبری آشنایی دارید؟

فعالیت دوم:

بعد از دریافت نظریات اشتراک کننده گان آموزگار موارد ذیل را با آنها شریک میسازد.

رهبری و تاریخچه:

اصطلاح رهبری ابتدا بوسیله Fayol Henry تحت عنوان "جهت دهی یا دستور دهی" بعنوان یکی از وظایف پنجگانه مدیریت مطرح شد. سپس واژه هدایت بعنوان معادل فارسی این عبارت (Direction) وارد متون مدیریتی شد و بلاخره عبارت فوق به ارتباطات، انگیزش و رهبری معنی شد و امروز از واژه رهبری بجای هدایت و جهت دهی استفاده میکنند.

رهبری عبارت است از "توانایی ترغیب دیگران به کوشش مشتاقانه جهت کسب اهداف معین" یا فعالیت های که مردم را برای تلاش مشتاقانه در جهت کسب اهداف گروهی تحت تأثیر قرار میدهد. در تعریف وسیع تر، رهبری یعنی "نفوذ بر دیگران جهت کسب هدف میباشد".

تفاوت رهبری با مدیریت در این است که مدیریت نفوذ در دیگران جهت کسب اهداف سازمانی است. اما در رهبری اهداف میتواند گوناگون باشد ولی در مدیریت اهداف سازمانی اولویت دارد. بطور مثال: اگر فردی در رده عملیاتی بر تصمیم مدیر عالی سازمان اثر بگذارد در آن صورت آن فرد در این مورد رهبر است و مدیر عالی. رهبر ممکن است عضو سازمان نباشد و در رهبری سلسله مراتب مطرح نیست و مضاف بر اینکه هدف رهبر ممکن است با هدف سازمان همگام، یا برخلاف آن باشد.

تعریف رهبری:

با استفاده از معلومات فوق علما در مورد رهبری تعاریف زیادی را مطرح کرده اند که چند نمونه آن قرار ذیل میباشد.

- فرآیند نفوذ بر دیگران و برانگیختن آنها برای همکاری با یکدیگر در جهت تحقق هدف های گروهی را رهبری می گویند.

- رهبری استفاده از فرآیند ارتباطات در موقعیت خاص برای اعمال نفوذ در میان افراد و جهت دادن آنها به سوی مقاصد مشخص است.
- رهبری فرآیند نفوذ بر دیگران است به طوری که آنها با اشتیاق و جدیت در دستیابی به اهداف سازمانی تلاش نمایند.
- رهبری را اصولاً هنر نفوذ بر دیگران میدانند. بدین معنی که پیروان به دلخواه، نه از روی اجبار از رهبر اطاعت می کنند. بنابراین، منظور از رهبری به طور عام تأثیر گذاری بر افراد و انگیزش آنان به طوری است که از روی میل، علاقه و با اشتیاق برای دستیابی به هدف های گروهی تلاش کنند.

رهبر کیست؟

واژه "leader" یا رهبر در لغت به معنی پیشوا، فرمانده، سرور و سرکرده است. رهبر در حقیقت عضو فعال گروه یا جامعه خود میباشد. رهبر از لحاظ جسمی و خاصتاً از لحاظ ذهنی بر سایر افراد جامعه ی خود برتری دارد و همین برتری و قابلیت است که بر جامعه خود اثر میگذارد. در اذهان و قلوب شان برای خود جا باز میکند، مشغولیت های شان را کنترل و آنها را برای جهت اهداف مشترک آماده عمل میسازد.

به نظر Burang: منظور از رهبری تعلق فرد با گروه است که به خاطر مقصد خاص بر قرار میشود.

خصوصیات یک رهبر:

مطالعات نشان داده که خصوصیات مشخص برای تعیین رهبر یا رهبر بودن مشخص نیست بلکه هر رهبر از خود خصوصیات مختلف دارند اما چند نکته که میتواند رهبران را به موفقیت بکشانند، ذیلاً ذکر میگردد.

- **هوش:** تحقیقات انجام شده بر روی رهبران موفق سازمانی نشان میدهد که هوش آنان از میانگین (اوسط) هوش پیروان و زیردستان شان بیشتر است.
- **خصوصیات ظاهری و فیزیکی:** مانند قد، سیما و حرکات دست.

- **بلوغ اجتماعی و وسعت دید:** رهبران از جهت عاطفی با ثبات و دارای اعتماد به نفس اند و نسبت به مسایل و رویدادهای اطراف خود دید و بینش وسیعی دارند.
- **انگیزه های توفیق طلبی و نیل به هدف:** رهبران دارای انگیزه های قوی برای موفقیت هستند و توفیق طلب اند.
- **خصوصیات شغلی:** مانند پشتکار، تلاش، ابداع و ابتکار.
- **خصوصیات اجتماعی:** مانند اجتماعی و سیاسی.
- **انسانگرایی:** انسانگرایی و تاکید بر ارزش انسانها خصوصیت بارز دیگر رهبران موفق است.

هر چند که عده ی عقیده دارند که توانایی رهبر با خصوصیت فرد یا ویژگی های موروثی قابل بیان است، ولی باید این نکته را در نظر داشت که می توان برای رهبر خوب شدن آموزش دید و با برنامه های آموزشی یک رهبر موفق شد. امروزه هم از نظر درك مدیریت و رهبری و هم از نظر عمل کردن به آن روزگاری هیجان انگیز است. آنچنان که در گذشته بی سابقه بوده است، اینك شاهد این آگاهی فزاینده هستیم که توفیق سازمان هایمان مستقیماً به استفاده مؤثر از منابع انسانی متکی به علوم رفتاری، کاربردی بستگی دارد.

وظایف رهبر:

در گروه های کوچک رهبر از لحاظ نقش رهبری، دارای دو وظیفه است که عمدتاً مشترک بر عهده یک نفر گذاشته میشود. این وظایف بر اساس تحقیقاتی که پیرامون گروه های خانوادگی به عمل آمده، به عنوان وظایف بیانی و وظایف ابزاری مشخص شده اند.

الف) وظایف بیانی (Expressive Function):

بر نگرش های اجتماعی- عاطفی تکیه دارد. و رهبر را به مثابه زبان گروه و روح گروه تلقی میکند که واکنش های متقابل میان افراد خارج از گروه به عنوان نماد یا سمبول گروه شناخته میشود و تمامی ارزش های آن را در خود متمرکز میسازد.

ب) وظیفه ابزاری (Instrumental Function):

این وظیفه اساساً در پی یافتن راه حل های مربوط به مسایل گروه است. وجود این دو وظیفه برای رهبر اهمیت فوق العاده ی دارد و حتی گاهی این وظیفه میان دو نفر از افراد گروه تقسیم میشود. در چنین شرایطی یکی از آن دو به عنوان کارشناس به مسایل گروه میپردازد و قادر خواهد بود تا راه حل های متناسب با توانایی های فکری و شناختی اش را عرضه کند. نفر دوم فردی است که با اندیشه های درونی گروه برخورد میکند. او معمولاً از مهارت های در مناسبات انسانی برخوردار است و در عین حال، عامل وحدت بخش گروه است و این وحدت و یگانگی را به خارج از گروه نیز بازتاب میدهد.

میتوان وظایف رهبری را به شرح ذیل خلاصه کرد:

- شناسایی نیروهای گروه مورد رهبری و برآورد واقع بینانه امکانات آن.
- آگاهی از تحولات و نیازهای زمان و توجه به پیشرفت علوم و فنون.
- تشخیص نیازهای گروه مورد هدایت در جهت رشد و پیشرفت آن.
- طراحی استراتژی که دربر گیرنده اهداف درازمدت رهبری میباشد و در عین حال بدون دوراندیشی و توجه به تحولات آینده انجام آن به درستی امکان پذیر نمیشود.
- تعیین اهداف راه هدایت به سوی استراتژی را هموار میسازد و در عین حال میتوان این هدف ها را با زمان بندی تحقق داد و هدف های دراز مدت را تعبیر کرد.
- توجه به چگونگی ارتباط رهبری با گروه هدایت شونده و کوشش در جهت ایجاد پیوند دائمی و ناگسستگی بین رهبری و گروه از طریق تفهیم منطق رهبری.
- توجه به شرایط زنده گی و محیط کار گروه هدایت شونده.
- بسیج نیروهای موجود در بین گروه هدایت شونده و ترغیب آنان به فعالیت در امور مختلف.
- ایجاد تعادل و هماهنگی بین فعالیت های مختلف گروه در جهت تبدیل تلاش های پراکنده به کوشش کلی و جهت دار.

انواع رهبری:

• رهبری تخصصی و ارشادی (Expressive Instrumental & Leadership):

رهبری تخصصی یا ابزاری به آن نوع رهبر گفته میشود که گروه را سازمان داده، اداره میکند. اهداف گروه را در نظر دارد و از مسئولیت خود در طراحی وسایلی که برای رسیدن به اهداف به کار میرود، کاملاً آگاه است. رهبر ارشادی به رهبری گفته میشود که گرایش‌های خوب و هماهنگی را در میان گروه ایجاد میکند. در این نوع رهبری، روحیه گروه در بالاترین سطح حفظ میشود و ناهماهنگی داخل گروه به حداقل خود تقلیل میابد و از هرگونه شکاف در داخل گروه جلوگیری میشود.

• رهبری فرهمند و رهبری اجرایی:

رهبری فرهمند در جنبش اجتماعی میتواند توده‌های مردم را در حمایت از آرمان‌ها و اهداف جنبش بسیج کند. رهبر فرهمند ممکن است عضو طبقه‌ی باشد که میکوشد وضع خود را بهبود بخشیده و به تحرک صعودی نایل آید. یا ممکن است عضو طبقه ممتازی باشد. کارکرد عمده رهبر ایجاد شور و اشتیاق و برانگیختن هیجان پیروان و ترغیب آنان به وحدت است.

در کل نقش رهبر اجرایی با نقش رهبر فرهمند بسیار متفاوت است. توجه رهبر اجرایی باید به امور عملی از قبیل سازماندهی جنبش، تفویض وظایف و مسئولیت‌ها، عضوگیری و تأمین بودیجه جنبش از طریق گردآوری اعانه و روابط عمومی، معطوف است.

مردم زمانی میتوانند به درستی نارضایتی خود را ابراز دارند یا به اقدام مناسب دست بزنند که تشکیلات ایجاد کنند و برنامه برای عمل داشته باشند. رهبر محور طرح اجرایی اعضای جنبش را سازمان میدهد. بدون وجود رهبر افراد نمی دانند که افراد دیگری نیز هستند که با آنان مسایل مشترکی دارند و مایل اند که به آنان بپیوندند. رهبر پیوند میان اعضای جنبش را تحکیم میبخشد و نارضایتی آنان را به گونه جلوه میدهد که حکومت و بقیه اعضای جامعه برانگیخته میشوند تا از این جنبش اجتماعی حمایت کنند.

سبک‌های رهبری (Leadership Styles)

Kurt Levine در دهه 1930 سه سبک رهبری را شناسایی کرد. که این سه سبک، بر اساس صفات شخصیتی رهبر شکل می‌گیرد و مورد مطالعه روان‌شناسان اجتماعی قرار گرفته اند:

I. رهبر مقتدر یا رهبری آمرانه (Authorian Leader):

همه تصمیم را شخصاً می‌گیرد و به دیگران دستور می‌دهد که فقط تصمیماتش را اجرا کنند. این یک راه خوب برای اتخاذ تصمیم به شکل عاجل است اما این می‌تود سبب دلسردی کارمندان می‌گردد، و به نظریات اعضای گروه توجه صورت نمی‌گیرد.

II. رهبر دموکراتیک (Democratic Leader):

اندیشه‌ها و پیشنهادهای اعضای گروه را برای رسیدن به اهداف گروه و سازمان مبنای تصمیمات خود قرار می‌دهد و تصمیم‌ها بر اساس اتفاق نظر گروه گرفته می‌شود. افراد گروه به شخص رهبر اعتماد مینمایند هر فرد از گروه کوشش نهایی به خرج می‌دهد تا اهداف سازمان را بدست بیاورد.

رهبری دموکراتیک امروزه دارای مقبولیت عامه است اما دارای یک عیب مهم نیز است. "عمده ترین عیب رهبری دموکراتیک این است که تصمیم‌گیری سریع و کارآمد در آن غالباً دشوار است"، زیرا کارکنان سطوح گوناگون اجازه دارند در فرایند تصمیم‌گیری شرکت جویند و همین باعث مشکلات میشود. چون اگر سازمانها بخواهد به اهدافش برسد، باید تصمیمات به سرعت گرفته شود تا سیاست‌های سازمان نیز به سرعت به اجرا درآید. اگر قرار باشد تصمیم‌گیری در مدت زمان کوتاهی گرفته شود، تصمیم‌گیری دموکراتیک ناممکن است.

III. رهبر بی‌قید یا بی‌مسئولیت (Laissez Faire Leader):

به شخصی گفته میشود که معمولاً دنبال منافع خاصی است و اداره سازمان به بهترین نحو ممکن، برای او در اولویت نیست.

تشریح سبک رهبری با مزایا و مشکلات آن		
مشکلات	مزایا	سبک رهبری
سبب دل‌سردی کارمندان می‌گردد، کارمندان به رهبر اعتماد نداشتند باشد.	تصامیم به شکل فوری اتخاذ می‌گردد.	رهبری مقتدر یا آمرانه
تصمیم‌گیری سریع و کار آمد غالباً دشوار است.	همه اعضای گروه نظریات خویش را شریک می‌سازد، تصامیم به شکل گروهی اتخاذ می‌گردد. هر فرد از گروه کوشش نهایی خویش را انجام می‌دهد تا مسئولیت‌های خویش را به صورت درست انجام بدهد.	رهبری دموکراتیک
کسی برای اهداف سازمان کار نمی‌کند، اهداف سازمان بر آورده نمی‌شود، از منابع دست داشته استفاده درست صورت نمی‌گیرد، سازمان به ورشکستگی مواجه می‌شود.	قید و شرط وجود ندارد، گزارش‌گر و گزارش دهنده معلوم نیست.	رهبر بی‌قید یا بی‌مسئولیت

رهبر خوب کیست؟

در فوق معلومات زیاد راجع به رهبری ارایه گردید و بر مبنی آن تصور عموم چنین است که رهبر کسی است که روحیه تهاجمی دارد و بر سازمان و زیردستانش تسلط می‌یابد. این نظریه سطحی است اما برای رهبر صمیمی بودن مهم‌تر از داشتن روحیه تهاجمی است.

فالت (Falt) یکی از دانشمندان علوم اجتماعی ویژگی های يك رهبر خوب را چنین بیان میدارد:

برانگیختن:

وظیفه اصلی رهبر برانگیختن است، به این معنی که پیروانش را برانگیزد تا حد اکثر توانایی های خودشان را بروز دهند. هر کس استعدادی دارد، توانایی ها یا استعداد های بالقوه دارد که می توانند رشد کنند، رهبر کاری می کند که این توانایی رشد کند و در خدمت سازمان قرار بگیرد. رهبر مانند يك معلم خوب است او زیر دستانش را رهنمایی می کند و الهام می بخشد و کارکنان مشتاقانه با او کار می کنند.

تعامل نیروها:

رهبر خوب روابط متقابل نیروهای گوناگون را که در مؤسسه تأثیر گذار است، درك می نماید. او در برابر نیازمندی های در حال تغییر بازار حساس است تا بداند که چگونه موقعیت مؤسسه یا اداره خویش را در بازار حفظ و تقویت کند. باید کاربرد تکنالوژی جدید یعنی ماشین های نو و مواد را بفهمد. باید در مقابل احوال کارکنان، آرزوها و شکایات شان پاسخگو باشد، محیط کسب و کار پیچیده و پیوسته در حال تغییر است .

ایجاد یکپارچگی:

در يك مؤسسه یا اداره متخصصان مختلفی وجود دارند از قبیل متخصصین امور بازاریابی، مهندسان تولید، حسابداران، کارشناسان که دانش، اشتغالات ذهنی، تجربه و استنباط آن ها متفاوت است. وظیفه مدیر آن است که تمام این جریانات دانش، تخصص و تجربه را به صورت یکپارچه در آورد . رهبر دارای چنین بینشی باشد که ارتباط هر جزء دانش تخصصی را با هدف سازمان ، درك کند.

قضاوت مستقل:

رهبر نظرهای مشورتی تخصصی از بسیاری از واحد های سازمان دریافت میکند، اما متخصصین ممکن است بین خودشان توافق نداشته باشند. توصیه هایشان وضعیت را به طور کلی در نظر نمیگیرد پس رهبر به نظر تمام متخصصین گوش می دهد ، لیکن در مورد مسائل مستقلانه قضاوت می کند.

میدان دید:

رهبر خوب میدان دید سازمان را گسترش می دهد و نیروی محرك تازه به سازمان القا می کند . مرد بزرگی که هم مهندس بود و هم اهل سیاست ، گفته است "اگر کار تو فقط این باشد که گذرگاهی را جارو کنی، به یاد داشته باش که مؤظف هستی آن را چنان جارو کنی که به صورت پاکیزه ترین گذرگاه دنیا درآید". رهبر چنان روحیه را به سازمان تلقین می کند و گسترش می دهد.

تصمیم گیری:

مردم عموماً تصور میکنند که رهبر خوب کسی است که سریع تصمیم بگیرد. اما این طرز تلقی سطحی است. در بعضی از سازمان ها، بحران ها و شرایط اضطراری که تصمیم گیری فوری را ایجاب می کند از امور عادی است. اما این نشانه ضعف مدیریت است. در مؤسسه که خوب سازمان یافته باشد، کارها قبلاً به طور دقیق برنامه ریزی می شود، به نحوی که موارد اضطراری به ندرت پیش می آید . رهبر خوب کسی است که فکر می کند، پیش بینی و برنامه ریزی می کند و پیش از وقوع حوادث، اقدام می نماید.

ظاهر و باطن:

Falt بسیار خردمندانه اظهار نظر کرده است که مهارتهای مدیر در ظاهر او هویدا نیست. مدیر خوب مانند يك كوه یخ است. مهارت ها و توانایی هایش بلا فاصله دیده نمی شود. او بایستی صاحب بسیاری صفات نهفته باشد. از قبیل قضاوت درست، دور اندیشی، آدم شناسی، شجاعت و خونسردی و اینها صفاتی هستند که فوراً (در برخورد اول) آشکار نمی شود.

ماهیت جهان شمول مدیریت:

طبق نظریه هائری فایول (Henry Fayol) اصول مدیریت شمول عام است. این اصول همانقدر که در ادارات دولتی کاربرد دارند، در سازمان های خصوصی هم مصداق پیدا می کنند. فعالیت های اساسی مانند برنامه ریزی، هماهنگی، کنترل و فرماندهی به هر رشته از فعالیت های سازمان یافته انسانی مربوط می شوند، چه در مدرسه چه در شفاخانه و یا بانک. اصول اساسی مانند وحدت فرماندهی همانطور که در يك مؤسسه كوچك مصداق دارند در يك شرکت بزرگ نیز می توانند اعمال شوند.

اصل تفكیک وظائف:

سازمان بایستی به قسمت های مختلفی تقسیم شود که هر يك به انجام وظایف معینی پردازد. مانند حسابداری، تولید و بازرگانی. این اصل تفكیک وظایف سازمان است، این اصل که مشخص شدن فعالیت ها را تسهیل میکند و تخصصی شدن کار را گسترش می دهد، اصلی منطقی و روشن است.

استراتژی صنفی :

به گفته هنری فایول (Henry Fayol) اداره کردن عبارت است از پیش بینی. اگر قرار باشد که يك مؤسسه در چارچوب درستی توسعه پیدا کند، لازم است که مسیر احتمالی تحولات آینده را پیش بینی کنیم و بر اساس آن برنامه های کاملی تهیه کنیم. برنامه بایستی واقع بینانه، واضح و انعطاف پذیر باشد. برنامه ریزی غیر قابل انعطاف می تواند زیان آور باشد زیرا شرایط با شتاب در حال تغییرند. همچنین برنامه باید حالت استمرار داشته باشد همه اینها را اکنون استراتژی صنفی یا برنامه ریزی بلند مدت می خوانند. فایول همچنین متذکر شده است که با داشتن چارچوب برنامه ریزی شده، کل سازمان از نظم و انضباط بیشتری برخوردار میشود. برنامه ریزی برای آموزش مدیران نیز وسیله عالی است. آنها در فعالیت های سازمان دخالت داده میشوند و طرح ها، علاقه مندی شان را به جنبه های مختلف برنامه ریزی برمی انگیزد.

فصل سوم

مدیر و مدیریت

اهداف آموزش:

در پایان این درس اشتراک کننده گان قادر خواهند بود تا:

- مفهوم کلی مدیریت و تاریخچه آنرا بدانند
- اهمیت مدیریت را بدانند
- وظایف مدیر را بدانند
- خصوصیات یک مدیر خوب را بدانند

لکچر، سوال و جواب، مباحثه، طوفان مغزی، تمثیل (رول پلی)

شیوه:

فعالیت اول:

در ابتدا آموزگار موضوعات ذیل را از اشتراک کننده گان پرسیده و نظریات آنها را روی فلپ چارت یادداشت مینماید.

- به نظر شما مدیریت چیست؟
- مدیر کیست؟
- اهمیت مدیریت در چی میباشد؟
- یک مدیر خوب باید دارای کدام خصوصیات باشد؟

فعالیت دوم:

بعد از جمع آوری نظریات اشتراک کننده گان آموزگار موضوعات ذیل را با آنها شریک ساخته و بحث مینماید.

مفهوم مدیریت:

مدیر و مدیریت در لغت عربی یعنی دوران که مصدر فعل دور است و دور به معنی نظام دادن، گرداندن و اسم فاعل آن مدیر به معنای گرداننده و اداره کننده می باشد. در کتب لغت مدیر به معنی اداره کننده کاری یا مؤسسه است و مدیریت مصدر جعلی آن است که به معنی مدیر بودن و مدیر می باشد.

از مدیریت تعاریف متعددی ارائه شده است و عمدتاً آن را شامل "برنامه ریزی، سازماندهی، کارگزینی، هدایت و رهبری، کنترل و نظارت" دانسته اند اما با توجه به تحولات چند سال اخیر و نظر به اینکه توجه به اخلاقیات و منابع انسانی در مدیریت امروز جایگاه خاصی پیدا کرده است، از نگاه برخی صاحب نظران، مدیریت ترکیبی از علم و هنر برای پدید آوردن محیطی مناسب می باشد، که در آن همفکری و همکاری با دیگران به منظور شکل دادن به فرایندی کارساز امکان پذیر می گردد و همچنین طی آن استفاده از منابع برای عرضه خدمات یا کالاهایی قابل رقابت، جهت جلب رضایت متقاضیان آن‌ها، با پرهیز از بروز هرگونه عواقب نامطلوب تحقق می یابد.

دانشمندان از علم مدیریت برداشت های مختلف داشته و آنرا به اشکال مختلف تعریف نموده که به شکل ذیل می باشد.

- مدیریت یعنی کار کردن با منابع انسانی، منابع مالی و منابع فیزیکی جهت دستیابی به اهداف سازمان توسط برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل عملیات است.
- مدیریت عبارت است از عمل توازن بین فعالیت های مختلف شرکت، کاهش فعالیت ها و افزایش فعالیت ها، حذف فعالیت های زائد و ساختن فعالیت های مرتب به طور همزمان، انجام کارهای بیشتر در زمینه های جدید با منابع کمتر.
- پروسه به کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی، مالی، اطلاعاتی و انسانی از طریق برنامه ریزی، سازمان دهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و رهبری برای دست یابی به اهداف سازمانی بر اساس نظام ارزشی و چتر فلسفی حاکم بر جامعه را مدیریت گویند.

تعریف جامع مدیریت:

قسمیکه قبلاً ذکر گردید هر عالم برداشت خود را از علم مدیریت دارد و تعریف های مختلف ارایه داشته اما یکی از جامع ترین تعاریف که با شرایط فعلی سازگار میباشد، چنین است.

مدیریت عبارت است از علم و هنر برنامه ریزی (پیش بینی)، سازماندهی (تقسیم کار و تفکیک وظایف)، هدایت و رهبری (رهنمایی کردن زیردستان و توانایی نفوذ کردن در دل ایشان)، نظارت و کنترل (ناظر بودن بر اعمال ایشان و اصلاح اشتباه هاتشان) و نهایتاً ایجاد هماهنگی (برقراری نگرش سیستمی بین کارکنان) برای رسیدن به هدف یا اهداف از پیش تعیین شده است.

البته تمام مباحث فوق بر روی منابع سازمانی صورت می گیرد که مهم ترین و ارزنده ترین دارایی هر سازمان منابع انسانی (کارکنان) هستند و سپس منابع دیگر نظیر دارایی های فیزیکی، مادی و حتی اطلاعات قرار می گیرند.

اهمیت مدیریت:

مدیریت از اهمیت خاص برخوردار است که در هنگام با بحران رهبری، بنیانگذاران واحدهای بازرگانی و صنعتی، با جذب مدیران توانمند، زمینه را برای آغاز دوره تکامل بعدی، یعنی رشد از طریق هدایت، فراهم می آورند. برخی معتقدند که خود کارکنان قادرند وظایف مدیریت را انجام دهند و به واحد مدیریت جدا و مستقل نیاز ندارند ولی هنوز مؤرخین و جامعه شناسان، نهادی را نیافته اند که بدون داشتن سلسله مراتب اداری پایدار مانده باشد. بر علاوه بسیاری از صاحب نظران موفقیت و شکست نهادها را ناشی از تفاوت در نحوه مدیریت آنها می دانند. به اعتقاد **Peter Draker**، عضو اصلی و حیات بخش هر سازمان مدیریت آن است. **Harold Kontez**، مدیریت را مهمترین زمینه فعالیت انسان می داند و معتقد است که وظیفه اصلی مدیران در همه سطوح و همه نهادهای اجتماعی این است که محیط را طراحی، ایجاد و نگهداری کنند که اعضای سازمان بتواند با فعالیت و همکاری گروهی در آن به اهداف معین خود دست یابند.

تعریف مدیر:

- کلمه مدیر نیز در ذهن غالباً با میز بزرگ و اطاق کار مفروش و مجلل تداعی میکند. همچنین واژه سرکارگر معمولاً به سرپرست اطلاق میشود که عده ی کارگر را در کارخانه اداره میکند و یا بر کار عده کارگر غیرمتخصص نظارت دارد.
- مدیر شخصی است که مسئولیت عملکرد یک یا چند نفر از افراد در سازمان را عهده دار می باشد. مدیران با مجموعه متعددی از عناوین مثل سرپرست، رهبر گروه، مدیر بخش، مدیر اداره و معاون در ارتباط بوده و جز ارزشمندترین منابع یعنی منابع انسانی سازمان به شمار می روند.
- مدیر عبارت از کسی است که دارای ابواب جمعی و فهرست ذیل مجموعه بوده و علاوه بر خود، مسؤل کار دیگران نیز می باشد. بنابراین مدیر تنها به وزیر وزارتخانه یا مدیرعامل یک سازمان گسترده و رئیس یک اداره اطلاق نمی شود بلکه مسؤل یک شرکت یا اداره کوچک، سرپرست یک کارگاه و مسؤل یک بخش و یا یک قسمت و گروه نیز خود مدیر بشمار می رود و وظیفه مدیریت را بردوش می کشد.

خصوصیات مدیر خوب:

مدیر موفق کسی است که دارای خصوصیات ذیل باشد:

- مسؤلیت پذیری در برابر کار ها، فعالیتها و شکست ها
- تمایل برای بهبود انجام کارها و به کار گیری ابتکار عمل
- برخورد داری از توانایی کافی در زمان بندی مناسب برای انجام فعالیتها
- توانایی انجام کارها در فشرده ترین زمان ممکن
- اعتماد نسبت به سایر افراد و مردم
- انجام فعالیت به منظور دستیابی و تحقق موفقیت
- داشتن دیدگاه های روشن و آشکار و اندیشه نافذ و بینش فراگیر
- داشتن آرزوهای هدفمند و قابل دستیابی و به عبارتی نزدیک به حقایق
- انعطاف پذیری در عین استواری و پایداری در رسیدن به اهداف

- برخورد داری از شخصیت پایدار و غیر متزلزل
- واقع بینی در برخورد با مسائل
- احترام به مقررات و آئین نامه های سازمان
- قاطع بودن در تصمیم گیری
- پابندی به تصمیماتی که با اندیشه و مشاوره اتخاذ گردیده اند
- گوش فرا دادن به صحبت ها و نظریات دیگران و احترام به آنها

مدیر موفق و مدیر اثربخش:

شخصی که بتواند حد اقل نتیجه ای قابل قبول را با استفاده از ابزارهایی موجود فراهم سازد، مدیر موفق نامیده می شود. مدیر مؤثر به کسی می گویند که بتواند 80 الی 90 % توانایی های افراد را به کارگیرد و داشتن توانایی های فنی، انسانی، ادراکی، طراحی و توان حل مسایل را داشته باشد.

منابع قدرت ناشی از مقام و منصب:

- پاداش : اگر آن چه را که می گویم انجام دهی به تو پاداش می دهم.
- سرکوب یا تنبیه: اگر آن چه را که می گویم انجام ندهی تو را تنبیه می کنم.
- مشروعیت: به دلیل آن که من رئیس ام، شما باید همان طوری که می گویم، کار کنید.

منابع قدرت ناشی از توان شخصی :

- مهارت: چون فرد منبع دانش و اطلاعات تخصصی تلقی می شود از او اطاعت می شود.
- صلاحیت: چون دیگران دوست دارند که خود را با فرد مورد نظر تعیین هویت کنند(به او افتخار می کنند) از او اطاعت می کنند.

خلاقیت مدیران:

هر مدیری باید خلاقیت داشته باشد خلاقیت یعنی به کارگیری توانایی های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید، تداوم حیات سازمان ها به بازسازی آنها بستگی دارد. بازسازی سازمان ها از طریق هماهنگ کردن اهداف با وضعیت روز، اصلاح و بهبود روش های حصول این اهداف انجام می شود.

چه کسی خلاقیت و نوآوری می کند؟

هر انسان مدیر یا غیرمدیر از استعداد خلاقیت برخوردار است بنابراین نباید خلاقیت فقط در انحصار مدیران خاصی باشد زیرا آنچه که محکتر از وجود استعداد خلاقیت است، جلوگیری از عوامل بازدارنده ظهور آن است که در صورت آزادسازی ذهن از پیش فرض ها و الگو های زنجیرذهنی در مدت کوتاهی توان خلاقیت و به کارگیری افکار نو در عمل را می توان دو برابر افزایش داد.

فصل چهارم

وظایف مدیریت

اهداف آموزش:

در پایان این درس اشتراک کننده گان قادر خواهند شد تا:

- وظایف مدیریت را بدانند
- اهمیت بازخورد در مدیریت را بدانند
- تغییر هدف سازمان و انگیزش را بدانند.

تشریح، لکچر، مباحثه، سوال و جواب، کار گروهی

شیوه:

فعالیت اول:

در ابتدا آموزگار موارد ذیل را از اشتراک کننده گان پرسیده و جوابات آنها را روی فلپ چارت یادداشت مینماید.

- به نظر شما وظایف مدیریت چیست؟
- آیا بین وظایف مدیر و مدیریت تفاوت وجود دارد؟
- در مورد اهمیت بازخورد در مدیریت چی میدانید؟

فعالیت دوم:

بعد از جمع آوری نظریات اشتراک کننده گان، آموزگار موضوعات ذیل را با آنها شریک میسازد.

وظایف مدیریت:

از تعریف مدیریت اشکار است که مدیریت، علم و هنر هماهنگی کوششها و مساعی اعضای سازمان و استفاده از منابع برای نیل به اهداف است. به این اساس وظایف مدیریت را طوری ذیل بیان میداریم.

- برنامه ریزی
- سازماندهی
- کارگزینی
- رهبری
- هماهنگی
- نظارت
- اهمیت بازخورد در مدیریت
- تغییر هدف سازمان
- انگیزش

تشریح وظایف مدیریت:

برنامه ریزی (پلان گذاری):

مدیر با پیش بینی و ارزیابی آینده، توان و امکانات لازم را برای واکنشهای مناسب در برابر رویدادها، در راستای دستیابی به هدف آماده می سازد. مدیر در این راستا نخست باید طرح از اقدامات و فعالیت هایی را که باید انجام شوند، تهیه کند. این طرح باید نتایج را پیش بینی کند و هم مسیر فعالیت هایی را که باید دنبال شوند، مرحله ای که باید پشت سر گذاشته شوند و سرانجام روشها و راه های انجام کاری را که باید صورت گیرد، روشن سازد.

سازماندهی:

سازمان دادن به یک فعالیت یا یک امر، فراهم آوردن همه چیزهایی است که بتوانند در راه انجام آن کار و یا فعالیت مفید واقع شوند. به علاوه مدیر باید سلسله روابط انسانی و ارتباطات مادی متناسب با هدف ها و منابع رهبری خود را برقرار سازد و بین آنها هماهنگی ایجاد کند.

کارگزینی (استخدام):

کارگزینی و امور مرتب بر آن که شامل استخدام و کارآموزی و همچنین تأمین شرایط مساعد کار و سایر موارد است که از مهمترین وظایف مدیران می باشد.

رهبری یا نفوذ:

رهبری یا فرماندهی یعنی هدایت و جهت دهی افراد در انجام دادن کار لازمه، اعمال درست رهبری، وجود ویژگی ها و توانایی های لازم با توجه به نوع کاری که باید انجام شود، در شخص رهبر است.

هماهنگی:

مدیر موظف به هماهنگ کردن فعالیت های اعضای سازمان در شبکه همکاری میان اعضا به طور هدفمند می باشد. هماهنگی برای انجام هر کاری ضروری است.

ارتباطات:

ارتباطات به عنوان وظیفه که انتقال دهنده پیام ها، گزارشات، دستورات و ... می باشد یکی از مهمترین موارد مطروحه در نظریه (گیولیک) است. در واقع به معنای آنکه مجری کسانی را که در برابر آنها مسئول است از جریان پیشرفت امور آگاه می سازد. گزارش دهنده باید در اثر مطالعات، تحقیق و بازرسی از جریان پیشرفت امور آگاه باشد.

بودجه بندی:

بودجه بندی یکی از مهمترین وظایف مدیریت در نظریه (گیولیک) است که شامل تنظیم طرح مالی عواید و مخارج سازمان و نظارت بر اجرای آن می باشد. بودجه بندی شامل انواع و تکنیک های مختلف است که در کتب بودجه ریزی مطرح گردیده است.

نظارت:

نظارت به معنای روش و یا وسیله است که به درستی انجام امور را در مقایسه با طرح، برنامه و یا تصمیم گرفته شده، بررسی می کند. برای نظارت مؤثر، چهار شرط زیر لازم است:

- نظارت با سرعت توأم باشد
- پیگیری شود
- ضمانت اجرایی داشته باشد
- نظارت با تدابیری همراه باشد که از تکرار نا رسایی جلوگیری کند.

اهمیت بازخورد در مدیریت:

مدیر برای نظارت خویش نیازمند دریافت اطلاعات و آگاهی از چگونگی انجام کار در هر گام است. وی با دریافت نشانه ها، علایم، اطلاعات، تحلیل و مقایسه آنها با هدف درستی انجام کار را در آن مرحله بررسی می کند. اگر کار انجام شده در راستای هدف باشد، این خود دلیلی بر لزوم ادامه به کارگیری همان راهکارها، شیوه ها، ابزارها، وسایل قبلی و با همان اعضای سازمان می باشد. اگر چنین نبود، مدیر با تشخیص علت ناهمخوانی، نتیجه کار با هدف، تصمیم لازم در رهنمایی افراد سازمان و باز آموزی آنان و یا تکمیل وسایل و اصلاح شیوه کار اتخاذ می کند. به این ترتیب، در هر گام با دریافت اطلاعات و آگاهی از نتیجه کار، مدیر، مدیریت بهتری را همراه با همکاری و انگیزه بیشتر اعضای سازمان ارائه می دهد.

تغییر هدف سازمان:

چنانچه با تمام تلاشها به هدف نرسیدیم، باید هدف را تغییر داده و آن را با امکانات، شرایط و توان اعضای سازمان متناسب سازیم. اعمال این تغییر نیز به عهده مدیر است. در این تغییر هدف، هم دورنمای ارتقای توانها و افزودن بر هدفهای آینده سازمان می تواند، وجود داشته باشد و هم کاهش کمی و کیفی اهداف و اکتفا کردن به هدفهای ساده اگر اولی نشانگر مدیریتی توانمند است، دومی از مدیریتی ناتوان و ناکارا خبر می دهد. در واقع عقب نشینی در اولی، برای انطباق با شرایط، به منظور افزودن بر توان مجموعه سازمان از مدیر تا اعضا صورت می گیرد، در حالیکه در دومی عقب نشینی دائمی و همیشگی است.

انگیزش:

انگیزه را که بروز هرگونه رفتار از انسان تجلی آن است، مجموعه نیازها، تمایلات و محرکهای درونی انسان می توان تعریف کرد. وظیفه اصلی مدیر برای رسیدن به هدفها، ایجاد انگیزه است. نخست ایجاد انگیزه در شخص مدیر و سپس ایجاد انگیزه در اعضای سازمان.

فصل پنجم

سطوح مدیریت

اهداف آموزش:

در پایان این درس اشتراک کننده گان قادر خواهند بود تا:

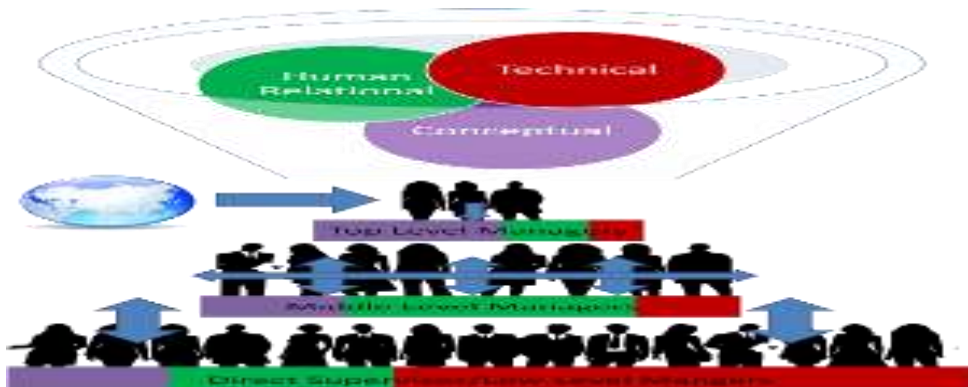
- سطوح مدیریت را بدانند
- مهارت های مدیریت را بدانند
- وظایف اساسی مدیران در هر سطوح را درک نمایند
- انواع مدیران را بدانند

لکچر، مباحثه، سوال و جواب، طوفان مغزی

شیوه:

فعالیت اول:

در ابتدا آموزگار تصاویر ذیل را با اشتراک کننده گان شریک نموده و نظریات آنها را در مورد جمع آوری مینماید، کوشش شود که از شیوه سوال و جواب نیز استفاده صورت گیرد تا اشتراک کننده گان حد اعظمی فهم خویش را به کار انداخته و موضوع سطوح مدیریت را درک کنند.



فعالیت دوم:

بعد از جمع آوری نظریات اشتراک کننده گان آموزگار موارد ذیل را با آنها شریک میسازد.

انواع مدیران:

بطور کلی عنوان مدیر به کسی اطلاق می‌شود، که در قبال زیردستان و سایر منابع انسانی، مسئولیت دارد. تقریباً همه مدیران سازمان یک وجه مشترک دارند و آن زیردستان (مادون ها) است یعنی افرادی که زیر نظر آن‌ها کار میکنند. در اغلب موارد، غیر مدیران سازمان هم یک وجه مشترک دارند، آنها هیچ زیردستی ندارند بلکه با ابزار و تجهیزات کار میکنند. بنابراین وجود زیردستان، عامل مفیدی در کمک به تعریف و تشخیص انواع مدیران سازمان است.

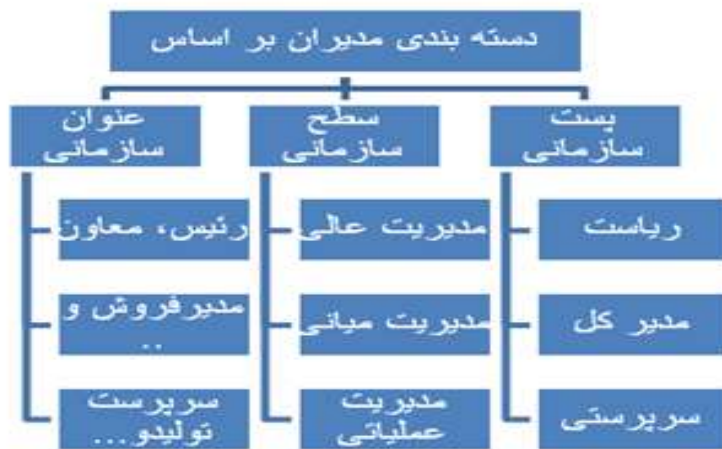
مدیران مسئولیت چهار نوع فعالیت اصلی (برنامه ریزی، سازماندهی، کنترل و نظارت) را بر عهده دارند. برای پی بردن به معنی مدیریت، یکی از راه‌های توجه به این نکته است که مدیر میتواند در سطوح مختلف یک سازمان انجام وظیفه کند و به فعالیت‌های مختلف با دامنه‌های متفاوت بپردازد. مدیران را در سازمان‌های مختلف براساس ذیل تقسیم بندی مینمایند.

- سطح سازمانی
- پست سازمانی
- عنوان سازمانی

همچنان سازمان رسمی معمولاً از سه منطقه مدیریت و یک منطقه اجرای عملیات به شرح ذیل تشکیل میشود.



نظریات خویش را در مورد تصاویر فوق بیان نمایید،



مدیران عالی (Top Management):

این سطح از مدیریت، معمولاً گروه کوچکی از مدیران را تشکیل میدهد که مسئول اداره کل سازمان هستند. آنان سیاست‌های کلی، برنامه‌های کلان، طرح‌های دوربرد و برنامه‌های راهبردی سازمان را تهیه کرده و بر کلیت سازمان نظارت و هماهنگی مینمایند.

مدیران عالی، مسئولیت بررسی و ایجاد هماهنگی با محیط‌های خارجی و دیگر سازمان‌ها را بر عهده داشته و باید از فرصت‌های محیط بیرون استفاده نمایند. از این مدیران، انتظار میرود نسبت به مسائل با دید عمیق برخورد کرده و فرایند تصمیم‌گیری استراتژیک مؤسسه را فعال نموده تا نسبت به تغییرات بی‌شمار محیطی عکس‌العمل مناسب نشان داده شود.

مدیران میانی (Middle Management):

مدیران میانی، یک رده پایین‌تر از مدیران عالی هستند، بطور مستقیم به مدیریت رده بالا گزارش میدهند و پل ارتباطی بین مدیریت عالی و مدیریت عملیاتی سازمان را تشکیل میدهند. کار مدیران میانی، مدیریت سرپرستان است. آنها راهبردها و خط‌مش‌های ارایه شده توسط مدیران را به هدف‌های ویژه و برنامه‌ها تبدیل میکنند و جهت اجرا در اختیار مدیران عملیاتی قرار میدهند. این مدیران، بیشتر وقت خود را صرف حضور در جلسه‌ها و تهیه گزارش‌ها مینمایند. این مدیران، برنامه ریزی میان مدت میکنند و برای اظهار نظر مدیران عالی برنامه‌های جامع‌تر و بلندمدت آماده می‌کنند.

مدیران عملیاتی یا سرپرستان:

این مدیران، در پایین ترین سطح سازمان قرار میگیرند و افرادی هستند که مسؤول کارهای دیگران هستند. آنها را مدیران نخستین سطح سازمان (First Line Management) مینامند. مدیران رده پایین سازمان، کارکنانی را سرپرستی می نمایند که هیچ نوع کار مدیریتی انجام نمیدهند. اغلب اوقات، مدیران رده پایین سازمان را سرپرست (Supervision) مینامند.

واژه Supervision (سرپرست) از دو واژه Super (بزرگ و گسترده) و Vision (بینایی یا قدرت تصور و یا قدرت دید) تشکیل شده است. بنابر تعریف، سرپرست به کسی اطلاق میگردد که دیگران را هدایت و اداره میکند و در سازمان، برخلاف سایر رده های مدیریتی، افراد غیر مدیر را اداره میکند. بنابراین نزدیکترین رده مدیریتی به اجرا و عملیات در انجام کارها و فعالیت در کارگاه یا دایره کاری بوده و به مدیر میانی گزارش میدهد.

از نظر مفهومی، مدیر عملیاتی فردی است که در پایین ترین رده سلسله مراتب مدیریت هر سازمان قرار دارد و بطور مستقیم، چهره به چهره و بدون واسطه، با متصدیان مشاغل گوناگون یک واحد خاصی از سازمان کار میکند.

وظایف مدیر:

هر سازمان در آغاز کوچک است بطوری که حتی یک فرد به تنهایی قادر به انجام دادن همه کارها است. اما با گسترش یافتن کارها، آن فرد به معاونان و همکاران نیاز پیدا مینماید. در نتیجه برای سهولت کار وظایف خود را میان خود و همکاران تقسیم می کند. مدیران عالی سازمان، به برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری، نظارت و ... میپردازند ولی سرپرستان، در پایین سلسله مراتب قرار دارند و به عبارتی در تقسیم بندی مدیریت، جز مدیران تحتانی سازمان هستند.

تمام تعاریف که از وظایف و مسؤولیت ها برای مدیریت ارائه شده، در مورد سرپرست ها نیز مصداق دارد. سرپرست، مانند مدیر، تقسیم کار، نظارت، برنامه ریزی و کنترل میکند. یک مورد دیگر هم به وظایف سرپرست اضافه میشود و آن اجرا است. یعنی مدیریت، بحث نظری و فلسفی مطلب را همراه دارد اما سرپرست نه تنها تمام این تکالیف را که بر عهده مدیر است و در نظام مدیریت تعریف شده، بر عهده دارد، بلکه چون با طبقات اجرایی سازمان در تماس است، همه آن نقش های مدیران را باید از نظر ستادی داشته باشد و از پایین هم با عوامل اجرا در ارتباط باشد.

موقعیت سرپرست خط اول در سازمان، از این جهت منحصر به فرد است که سرپرست، تنها مدیری است که کار افراد غیر مدیر را سرپرستی میکند. از آنجا که نیل به هدف‌های سازمانی، بستگی به این دارد که کارها در سطح اجرایی چگونه انجام میشود، بنابراین، این موضوع به نحوه بارزی اهمیت موقعیت سرپرستان سازمان را افزایش میدهد.

منطقه عملیاتی:

وظایف افراد شاغل در این منطقه، اجرای عملیات اصلی در سازمان، کارگاه، مؤسسه تولیدی، خدماتی و صنعتی است و مانند استادان، مدرسان، دبیران، آموزگاران در سیستم آموزشی، کارشناسان و کارمندان در ادارات، سرکارگران، کارگران و مسئولان مستقیم کار در کارگاه‌ها را شامل می‌شود.

مهارت‌های سه گانه مدیران:

کارایی و اثربخشی عملکرد مدیران، مستلزم استفاده از مهارت‌های مدیریتی است.

تعریف مهارت: مهارت (Skill)، عبارت از توانایی تبدیل دانش به عمل طوری است که به یک عملکرد مطلوب منجر شود. رابرت کات (Robert L. Katz: 1995) مهارت‌های مورد نیاز مدیران را به فن انسانی و ادراکی طبقه بندی کرده است. مهارت به توانایی‌های قابل پرورش شخص که در عملکرد و ایفای وظایف منعکس میشود، اشاره میکند. بنابراین منظور از مهارت، توانایی به‌کار بردن مؤثر دانش و تجربه شخص است. ضابطه اصلی مهارت، اقدام و عمل مؤثر در شرایط متغیر است.

مهارت فنی (Technical Skill):

مهارت فنی عبارت از توانایی مدیر در کاربرد دانش تخصصی یا تخصص‌های ویژه است. مهارت‌های تخصصی از راه آموزش رسمی، کار ورزی و تجربه بدست می‌آیند. ویژگی بارز مهارت فنی آن است که به بالاترین درجه شایستگی و خبره گی در آن میتوان دست یافت، زیرا این نوع مهارت ماهیتاً دقیق، مشخص، دارای ضوابط عینی و قابل اندازه گیری است. بنابراین کنترل و ارزیابی آن، هم در طی فرایند آموزش و هم در مرحله کاربرد، آسان است.

مهارت انسانی (Human Skill):

مهارت انسانی به معنی توانایی در کارکردن، درك نمودن و ایجاد انگیزش در فرد یا گروه است. این مهارت، در نقطه مقابل مهارت فنی قرار دارد. در مهارت فنی کار کردن با اشیا و وسایل مطرح است؛ ولی در مهارت انسانی، کارکردن با مردم مد نظر است.

مهارت ادراکی (Conceptual Skill):

مهارت ادراکی (مفهومی) یعنی، توانایی ذهنی برای درك و تجزیه و تحلیل پیچیده گی های سازمان و فهم همه عناصر و اجزای تشکیل دهنده کار و فعالیت سازمانی بصورت يك کل واحد (سیستم) است.

ارزش نسبی مهارت ها:

همه مشاغل مدیریت، مستلزم کاربرد این مهارت ها است؛ ولی با توجه به سطوح مختلف مدیریت، ارزش نسبی آن ها متفاوت است. مدیران رده سرپرستی به مهارت فنی قابل ملاحظه نیاز دارند، زیرا که وظایف آن ها غالباً ایجاب میکند که زیردستان خود را رهنمایی کنند، یا آموزش دهند. در مقابل، مدیران رده بالای سازمان چندان نیازی به مهارت های فنی ندارند؛ بلکه وظایف تصمیم گیری، برنامه ریزی و سازماندهی ایجاب میکند که مهارت ادراکی قابل ملاحظه داشته باشند. مهارت های انسانی، تقریباً لازمه کار مدیران در همه رده های مدیریت است.

جدول ذیل نشان دهنده مهارت های مدیریت در سطوح مختلف میباشد

مهارت ها	مدیریت عملیاتی	مدیریت میانی	مدیریت سطح بالا
مهارت های ذهنی	پایین	پایین متوسط	بالا
مهارت های انسانی	بالا	بالا	بالا
مهارت های فنی	بالا	پایین - متوسط	پایین

فرق بین رهبری و مدیریت:

اکثر افراد مدیریت و رهبری را یکسان میدانند ولی از نظریات علما چنین به عمل می آید که مدیریت و رهبری از حیثیت کارکرد سازمانی یکسان است ولی جوهر و مفهوم ذهنی آن متفاوت است.

رهبران	مدیران
نوآوری توسعه ترغیب آینده نگری در بلند مدت به دنبال چیستی و جرایبی بنیادی اندیشیدن چالش در وضع موجود انجام کارهای درست (اثر بخشی)	اداره حفظ وضع موجود کنترل حال نگری در کوتاه مدت به دنبال پاسخ چگونه و چه وقت آغاز به کار و اجرا پذیرش وضع موجود انجام درست کارها (کارایی)

پارزیابی اشتراک کننده گان ورکشاپ آموزشی رهبری و مدیریت بعد از برگزاری برنامه

یادداشت آموزگار:

1. آموزگار به اشتراک کننده گان توضیح بدهد که بعد از هر برنامه ارزیابی اشتراک کننده گان جهت سنجش یاد گیری آنها و موفقیت آموزگار لازم است.
2. آموزگار اشتراک کننده گان را آماده ارزیابی سازد.
3. آموزگار زمان مشخص برای ارایه پاسخ ها و خانه پری فورم را اعلان نماید.
4. آموزگار فورم ذیل را به اشتراک کننده گان توزیع کند.
5. آموزگار از پروسه نظارت دقیق نماید تا اشتراک کننده گان باهم صحبت نکنند و هرکس مطابق معلومات خود پاسخ بدهد.

ارزیابی اشتراک کننده گان ورکشاپ آموزشی رهبری و مدیریت بعد از برگزاری برنامه

لطفاً فورمه ذیل را به دقت خانه پری نموده و نظریات خویش را ارایه بدارید.

بخش اول:

سوالات ذیل را به شکل تشریحی جواب دهید.

سوال اول:

آیا ورکشاپ حل منازعات برایتان مؤثریت داشت؟ اگر بلی بیان دارید؟

جواب:

سوال دوم:

در مورد منازعه و سطوح آن چی میدانید بیان نمایید؟

جواب:

سوال سوم:

در مورد مراحل منازعه، اشتباهات در منازعه و روش های تعامل با آن چی میدانید؟

جواب:

بخش دوم:

لطف نموده سوالات ذیل در جدول را به اساس معلومات ذیل علامت (✓) گذاری نمایید.

(5= آگاهی بسیار بلند ، 4=آگاهی خوب ، 3= آگاهی کم ، 2= من در باره این موضوعات آگاهی داشتم ، 1= من در باره این موضوعات هیچ نمیدانم)

شماره	شاخص ها	1	2	3	4	5
1	در مورد معینیت شاروالیها/ اداره مستقل ارگانهای محلی آگاهی دارم					
2	در مورد منازعه و حل منازعه آگاهی دارم					
3	درمورد حالات آغاز و جلوگیری منازعه آگاهی دارم					
4	در مورد تصورات در منازعه آگاهی دارم					
5	رضایت شما از رویه، فهم و دانش آموزگار چگونه است؟					

بخش سوم:

پیشنهادهات و نظریات خویش را در مورد سوالات ذیل ارایه بدارید.

سوال اول: - شما برای بهبودی ورکشاپ کدام توصیه های لازم را پیشنهاد مینمایید؟

جواب:

سوال دوم: - چه چیز زیادتیر در این ورکشاپ با مفهوم وبارزش بود؟

جواب:

سوال سوم: - چه چیز در این ورکشاپ بی مفهوم و کم ارزش بود؟

جواب:

سوال چهارم: - آیا توقع چنین ورکشاپ ها را در آینده دارید؟، اگر بلی روی چی موضوعات؟

جواب: