

مفاهیم کلی

مدیریت

مدیریت در لغت به معنی اداره کردن و کارگردانی در اداره و امثال آن می باشد . و به اصطلاح مدیریت عبارت از هما هنگ ساختن نیروی مادی و معنوی جهت رسید به هدف در کوتاه ترین زمان است .
به عباره دیگر: مدیریت عبارت از سازماندهی ارگان و یا سازمان از قبیل هدف ، پلان وظایف و منابع می باشد .

مدیریت علم است و یا هنر ؟

مدیریت هم علم است و هم هنر . علم به این معنی که ما علم مدیریت را مانند سایر مضامین می آموزیم . و هنر به این معنی که توسط کاربرد درست و دقیق و توسط فنی که ما داریم آنرا به دیگران آموختانده و تطبیق نموده و استفاده اعظمی از آن بنماییم .

تعریف مدیریت اسلامی

جهت رسیدن به اهداف یک نظام در ابعاد مختلف مانند یک محور و مدار وقت عمل کند مدیریت اسلامی مینامند

مدیریت نیز که زمینه رشد انسان بسوی الله را فراهم آورده و مطابق کتاب سنت سیر و روش پیامبران ، امامانی معصوم و علوم و صنون و تجارب بشری باید دانست که علم دومعنی دارد یکی علم در برابر جهل که به همه دانش ها از ریاضیات ، اخلاق ، فقه ، نجوم ، زیست شناسی اطلاق میشود . و معنای دیگر علم مطلق آگاهی نسبت بلکه به دانستنیهای گفته میشود که تنبی به تجربه صهی باشد .

تنها سازمانیکه میتواندسته است اعضای خود را ملزم به رعایت قانون واحد بنماید خانواده بوده است . که معمولاً زیر فرمان پدر اداره میشود که وظایف متعدد به عهده داشته باشد از جمله وظایف اعضا

در این خانواده، نگهداری اعضا خانواده از تجاوز یکدیگر، مقررات داخلی و رعایت آن به وسیله فردی اعضا در چنین خانواده پدر شاهی یا پدر سالاری یاد میشود. پدر هم رئیس و هم قاضی و هم پیشوای بینی بود که حل فصل اختلافات اعضای فامیل بدست او صورت میگردد.

پدر در این سازمان کوچک در برابر هجوم بیگانگان نقش پیشوا و رهبر و فرمانده را به عهده داشته.

مدیریت از دیدگاه اسلام

1 - مدیریت از دیدگاه اسلام امانت است. مسند مدیریت از دیدگاه اسلام امانتی است که به مدیر سپرده میشود و او باید از این مقام که بعنوان امانت در دست دارد حفاظت نماید و امانت را خیانت نکند.

از دیدگاه اسلام منسب و یا مدیریت جایگاه برای رسیدن بخواست های نامشروع و شیطانی مدیران نیست

بلکه از دیدگاه اسلام برای مدیریت و برای اعمال وظایف مدیریتی چوکات و یا معیارهای وجود دارد که مدیر باید در قالب آن عمل کند تا که یک مدیر انسانی و اسلامی شناخته شود. اوتعداد مدیرانیکه منسب و مسند مدیریت را برای رسیدن به اهداف شخصی خود اعمال میکند از دیدگاه اسلامی مردود است. و او از مدیران و مدیریت است که انسانی و اسلامی نیست.

بناء از دیدگاه اسلامی سلسله معیارهای برای اعمال وظایف مدیریتی در نظر گرفته شده است که مدیران با توجه به آن وظایف خود را انجام داده تا که یک مدیر انسانی و اسلامی شناخته شود. که آن معیارها عبارتند از:

1 - مدیریت امانت است.

2 - مدیریت تکلیف است.

Download from: aghalibrary.com

3 - مدیریت خدمت است و نه حکومت.

4 - مدیریت بیشتر هدایت است تا حکومت .

الف : از دیدگاه اسلامی مقام مدیریت امانتی است که برای مدیر سپرده میشود و مدیر باید با توجه به معیارهایی که امانت دارد آنرا حفظ نماید و یک امانت دار خوب باشد و با مصلحت مقام ذیصلاح باید آنرا به دیگران بسپارد . قرآن شریف در موارد گوناگون در رابطه اینکه مدیریت امانتی است در دست افراد صراحت دارد و بعنوان نمونه فرموده است (همانا خداوند شمارا فرمان میدهد که امانت را به صاحبانش برگردانید .) یکی از دانشمندان اسلامی میگوید : مدیریت و حکمروایی برای توطئه نیست ولی آن مسوولیت درگرددن تو امانت است و

2 - مدیریت تکلیف است و نه حق . حق به معنی اسفاده بهره و سود .

تکلیف یعنی وظیفه ، مکلفیت ، وجبیه و میباشد .

در نظام اسلامی واگذاری و قبول مدیریت ها و منصب های اجتماعی از طرف معتقدان به این نظام به عنوان تکلیف انجام میگیرد و نه حق .

قبل از اینکه ما مدیریت را بحیث یک تکلیف و غیره قبول کنیم باید اول فرق بین حق و تکلیف را بشناسیم . تکلیف یعنی وظیفه ، تعهد ، وجبیه و از زمانیکه ما مکلف به اجرای وجبیه شدیم دیگر ما نمیتوانیم در آن تصرف و طبق دلخواه خود عمل کنیم بلکه باید نظربه مقررات عمل کنیم و مطابق قانون اسلام عمل کنیم .

شرایط تکلیف :

1 - بلوغ : رشد لازم جسمی .

2 - عقل رشد لازم عقلی .

3 - علم : آگاهی به موضوع و موارد تکلیف .

4 - قدرت : داشتن توانایی برای انجام تکلیف .

5 - زمینه مناسب و آزادی لازم برای انجام تکلیف .

Download from: aghalibrary.com

مدیریت بیشتر هدایت است تاحکومت

مدیریت يك مسئولیت سنگین همراه با خدمت گسترده و وسیع است مدیر باید مدیریت را بعنوان خدمت بخواند نه بعنوان حکومت کردن بالایی افراد ، و هرگذا مدیریکه پست مدیریت را بحیث حکومت کردن بالایی دیگران بخواند و نه بعنوان خدمت پس او مدیر يك مدیر خوب نیست و از نظر اسلام هم مردود است .

مدیر و مدیریت در اسلام در صورت قابل قبول است که مدیر مقام و منصب مدیریت را زمینه خدمت برای مردم بداند و نه زمینه حکومت نمودن .

پادشه پاسبان درویش است
گرچه رامش به فردولت اوست
گوسفند از برای چوپان نیست
بلکه چوپان برای خدمت اوست

مدیریت بیشتر هدایت است تاحکومت

تعداد از مدیران هستند که مدیریت را تنها و تنها يك وسیله تسلط داشتن بالایی افراد میدانند . و همچنان قاطعیت را نیز در مسند مدیریت جز رسیدن به خواسته های ناروا و شیطانی خودشان چیزی دیگری نمیدانند اما از دیدگاه اسلام مدیریت آمیخته از هدایت است و حتی جنبه های مدیریت های اسلامی بیشتر از جنبه های حکومتی آنست .

پس بنا بر این کسیکه در منصب و مسند مدیریت قرار میگیرد باید کوشش نماید که با هدایت های بسیار شیرین با رهنمود و رهنمای های دلسوزانه مردم راهدایت نماید . و در مواردیکه لطف و رهنمودهای این مدیر مورد قبول قرار نگیرد و مورد سوء استفاده قرار گیرد در اینجا لازم است که مدیر از جدیت مدیریت خود کار گرفته و اول آن شخص را هدایت نماید یعنی تا زمانیکه هدایت و نصیحت مؤثر واقع شود و الا تأثیری نکرد در آن صورت لازم است که آنرا تنبیه نماید .

اگر حکومتی و یا مدیریتی خواسته باشد که غیر از هدایت و نصیحت و فقط حکومت نماید در این صورت مشخص است که اسلام آن نوع حکومت را نمی پذیرد . حکومت که به زور تطبیق شود آن حکومت پایدار نیست . يك موضوع .

موضوع دوم اینکه از مدیران که مدیریت بیشتر حکومت میداند و توسط ظلم ، تهدید و شلاق و انواع ظلمهای دیگر آن حکومت را پیش میبرد . در حقیقت این است که اول آن مدیر قدرت هدایت را ندارد ،

تواناي علمي وزبان گويا ندارد ويگانه عاملিকে ميتوان آنرا بالاي مردم مسلط نگه دارد فقط زور و ظلم اوست . چرا که آن طريق هدايت و منطق را نميداند .

حکومت هاي ظالم که قدرت هدايت و نصيحت را نداشتند و به زور و ظلم به مقام رسيدند هيچ يك آن پايدار نبوده و بقا نکرده اند . و نميکند و نخواهند کرد .

تيغ حلم از تيغ عالم تيزتر
بل ز صد لشکر ظفر انگيز تر

قرآن در موارد متعدد بيشتر هدايت دادن مدير و مديريت را از هدايت تا حکومت تا کيد نموده است

و در آيه ذيل فرموده : (پادشاهان چون به سرزميني حمله کنند و آن منطقه را ويران سازند و عزيز ترين افراد آنجا را ذليل ترين خواهند کرد . و پادشاهان راه و رسم مديريت شان چنين است .) .

قرآن به پيغمبر توصيه ميکند که مديريت فرهنگي ، اقتصادي ، و سياسي بايد در فضاي هدايت ببار بي نشيند . و هرگا اين فضاي معطر به خفقان و اجبار آلوده گردد هرگز رشد و موفقيت رانصيب نخواهد شد . چنانچه خداوند مي فرمايد : (دردين اکراه و اجبار وجود ندارد محققا راه رشد و انحطاط به همگان روشن است) .

درستي و خسارت مديريت مستبدانه را بايد از زبان پيغمبر اسلام شنيد که مي فرمايد : (يکساعت ستمگري در مسند مديريت از نود سال گناه در پيشگاه خداوند بزرگتر است) . بنا بر اين از همان نمونه هاي که ارائه گرديد چنين نتيجه مي گيريم که مديريت از نظر اسلام بيشتر هدايت است تا حکومت .

مدیر کیست :-

مدیر در لغت بمعنی اداره کننده و کارگردان میباشد . و یا مدیر به اصطلاح شخص است که مسوولیت عمل کرد تیم خود را به دوش دارد .

و یا مدیر کسی است که کارمندان خود را به سوی وظایف اساسی شان سوق دهد .

خصوصیات یک مدیر موفق:

1. یک مدیر موفق باید مجرب، ورزیده؛ باشخصیت، متین و دوستداشتنی باشد.
2. یک مدیر موفق همواره به اصلاحات فکر کرده و انتقاد پذیر باشد.
3. یک مدیر موفق زمینه رشد و شگوفایی استعداد های همکاران را فراهم میسازد.
4. یک مدیر موفق بیشتر بجای قدرت تنبهی یا اجباری از قدرت تشویقی استفاده میکند.
5. اصل تقسیم کار یکی از وظایف اساسی و مهم مدیر بشمار میرود.
6. یک مدیر موفق و توانمند حاصل تجربیات خود را در اختیار همکاران جدید قرار میدهد
7. یک مدیر موفق به کارکنان لایق و خدمتگذار اهمیت داده و خوب و بد را به نحو احسن تمیز میدهد.
8. یک مدیر موفق تنگ نظر نبوده و به همکاران خود انگیزه داده و درقبال هر یک از کارمندان خود احساس مسوولیت میکند.
9. یک مدیر موفق از روش های مختلف برای نظارت و کنترل استفاده میکند.
10. حسن اخلاق؛ تدبیر؛ صفا و صمیمیت از خصلت های خوب یک مدیر موفق است - .
11. یک مدیر موفق از خود ستایی پرهیز و زمینه چاپلوسی را برای دیگران فراهم نمیکند .
12. یک مدیر موفق با هرگونه تبعیض مخالف و روحیه مثبت را برای کارکنان فراهم میسازد
13. یک مدیر موفق به قوانین و مقررات دستورالعمل ها احترام داشته و کارکنان را تشویق به رعایت آنها مینماید.
14. یک مدیر موفق وظیفه شناس؛ لایق و هر چه میگوید به آن عمل می کند - .
15. به فرموده حضرت علی کرم الله وجهه(بهترین امیران امیریست که بر هوای نفس خود حکومت کند .

اصطلاح رهبر و رهبری

اصطلاح رهبر و رهبری در فرهنگ ها و زبان های مختلف، بطور متفاوت به کار برده می شود. در زبان انگلیسی به آن لیدر (Leader) و لیدرشپ (Leadership)، در زبان فرانسوی، مدیر و مدیریت، و گاهی نیز فرمانده و فرماندهی می گویند. در زبان فارسی، اصطلاحات متعددی به کار برده می شود که عبارت اند از رهبر و رهبری، مدیر و مدیریت، ریس و ریاست، مسول و مسولیت و امثالهم. همه اینها در مورد شخصی که در راس گروه و یا در رأس هرم تشکیلاتی قرار گرفته و هدایات امور و مسولیت اداره یا گروه را بدوش دارد، به کار برده می شود.

تعریف رهبری

رهبری عبارت است از نفوذ کردن بر گروهی از افراد از طریق اثرگذاری بر فعالیت های آنان به نحوی که افراد را در راستای تحقق اهداف مشترک سوق دهد.

نفوذ داشتن و اثرگذاری بر دیگران جزء لاینفک رهبری است چه رهبری در چوکات اداره مطرح گردد یا خارج از آن، بدین لحاظ رهبری کردن تنها به مفهوم پیشقدمی نیست، بلکه نفوذ یعنی اثرگذاری بالای دیگران را به نحواز انحا احتوا مینماید، پس رهبری مفهوم داشتن نفوذ و قدرت بخاطر رهنمایی دیگران را افاده میکند.

رهبری رسمی و غیررسمی

رهبری میتواند جنبه رسمی داشته باشد مانند رهبری در ادارات و نهاد های مختلف و همچنان رهبری میتواند جنبه غیررسمی داشته باشد مانند رهبری گروه های مذهبی، قومی و امثالهم. هرگاه رهبری جنبه رسمی داشته باشد یعنی در چوکات اداره مطرح گردد، افراد زیردست را بنام مادون یاد میکنند. اما در صورتیکه رهبری جنبه غیررسمی داشته باشد یعنی خارج از اداره مطرح گردد، افراد زیردست را بنام پیرو یاد میکنند.

از لحاظ مدیریت، رهبری به شکل رسمی آن مطرح میگردد و بیشتر مفهوم تنظیم مادونان را میرساند که از طریق هدایت دادن و رهنمایی کردن، دورنما دادن، تحرک دادن، اتخاذ تصمیم، حل معضلات، تشویق و حمایت صورت میگیرد.

حدیث نبی کریم (ص) در رابطه به رهبری

از لحاظ دین مبین اسلام در رابطه به رهبری، حدیث حضرت نبی کریم (ص) در خطاب به مسلمانان چنین صراحت دارد: " هر یک از شما راعی و چوپان و هر کدام از شما از رعیت و زیردستان تان مسول هستید " ازین حدیث شریف چنین استنباط میشود که همه مسلمانان به نحوی از انحا در امور زندگی شخصی و رسمی خویش نقش رهبر و مسول را بعهده دارند.

اداره

- 1- اداره یک نظام اجتماعی است که دارای روش های خاص بنا نهاده شده که عده افراد بمنظور حصول یک سلسله اهداف معین و مشخص گرد هم جمع شده و با هم تشریک مساعی مینمایند.
 - 2- اداره نظر به سلسله مراتب اداری تحت یک پالیسی کلی یعنی سیاست خوب ، پلان خوب و وظایف اداری معین اداره مربوطه تشخیص مینماید .
 - 3- اداره یعنی ترتیب سمت های که باهم ارتباط کاری داشته باشد طوریکه جمعاً بتوانند چون یک واحد عمل کنند .
 - 4- اداره عبارت از قراردادن اشخاص در کنارهم برای آسان کردن کار ها و رسیدن به هدف مورد نظر با اجرای وظیفه ها و قبول مسولیت ها .
 - 5- اداره نظامی است خود آگاه که عده از افراد نیرومند فعالیت های خود را در آن هماهنگ میکنند
 - 6- اداره عامل نظارت است ، پس میتوان گفت که اداره یعنی نظارت .
- ما از علم اداره نام بردیم ، اداره را دانستیم که چیست . قابل تذکر است که اداره دو جهت دارد : جهت علمی و جهت هنری .

انواع اداره :-

اداره های رسمی : عبارت از شخصیت حکمی که بر اساس قانون بوجود آمده و دارای سلسله مراتب اداری هستند.

اداره های غیر رسمی : عبارت از شخصیت حکمی که بر اساس قانون بوجود آمده و دارای سلسله مراتب اداری نیستند.

انواع اداره از لحاظ ملکیت:

ادارات از لحاظ ملکیت به سه دسته تقسیم می‌گردد:

□ □ ادارات دولتی governmental office

□ □ ادارات خصوصی private office

□ □ ادارات مختلط Mix office

ادارات دولتی : عبارت از اداره های هستند که مالکیت ، رهبری، و کنترل آن توسط دولت صورت گیرد.

ادارات خصوصی : عبارت از اداره هستند که مالکیت رهبری و کنترل آن توسط سکتور خصوصی صورت گیرد.

ادارات مختلط: عبارت از ادارات اند که بخش از مالکیت مربوط دولت و قسمت دیگر آن مربوط سکتور خصوصی باشد.

انواع اداره از لحاظ فعالیت:

اداره ها از لحاظ فعالیت به دودسته تقسیم می‌گردد

□ □ اداره های تولیدی productive office

□ □ اداره های خدماتی services office

اداره های تولیدی : عبارت از اداره های اند که تمامی فعالیت آن بالای تولید تمرکز داشته باشد.

اداره های خدماتی : عبارت از اداره های اند که تمامی فعالیت آن بالای خدمات تمرکز داشته باشد.

مدیریت (منجمنت)

منجمنت از دو کلمه MANGE بمعنی تنظیم نمودن و MENT بمعنی افراد گرفته شده که مفهوم کلی آن (تنظیم و اداره نمودن افراد بشکل ماهرانه میباشد) .

یک دانشمند بزرگ مدیریت در قرن بیستم بنام (ماری پارکر فالنت) مدیریت را به مفهوم هنر انجام دادن کارها توسط دیگران تعریف نموده است .

به قول دیگر مدیریت از یک کلمه قدیمی فرانسوی MANGEMENT که بمعنی راه اندازی ، هدایت و نظارت میباشد گرفته شده که این کلمه خود از دو کلمه لاتینی منیجر بمعنی هدایت نمودن تمام پروسه های کاری یک سازمان از طریق توسعه نیروی کار و تنظیم منابع مختلف مانند (منابع بشری ، مالی ، محسوس و غیر محسوس) میباشد .

توانایی های مدیریت:

یکی از مسایل مهم هنر مدیریت از دیدگاه (هرسی و بلان چارد) ابعاد شخصی مدیر است که بالای اداره تاثیر پذیر است . از دید وی این ابعاد را توانایی های مدیران اطلاق نموده و برای ایجاد یک اداره کار او موثر و خیلی ها ارزشمند است . که این توانایی ها قرار ذیل است:

1. تحصیلات-

2. تجربه-

3. توانایی های ذهنی-

4. توانایی فیزیکی-

5. سن-

6. جنسیت

تحصیلات:

تحصیلات مهمترین بحث در توانایی های مدیریت است زیرا مدیران نه تنها کار مینمایند بلکه دانش کارکردن را برای دیگران میآموزاند بسیاری از مدیران موفقیت های خوبی را در عرصه کاری داشته اند ولی پایین بودن تحصیل موجودیت شکست زود رس برای ایشان گردد.

تجربه:

بعد دیگری از توانایی های مدیران را تجربه تشکیل میدهد مدیران در اثر فعالیت های مستمر و دوام دار مشکلات را درک و خلا های اداره را با تجارب خود تکمیل مینمایند زیرا کسانی که اشتباه نمیکند یک قدم جلوتر از کسانی اند که اشتباه مینمایند از این سبب تجربه از توانایی های مهم برای فعالیت های خوب مدیران به شمار میآید.

سن:

یکی دیگری از متغیر های از توانایی مدیریت است که تاثیر گزاری بالای فعالیت های اداره را تقویه مینماید.

هر چند در اداره تفاوت ایجاد سن وجود دارد با آن هم پخته گی سن باعث موفقیت در فعالیت های اداره میباشد.

در بعضی از کشورها سن ریس جمهور 42 سال و بالا تر از آن است ولی در بعضی از اداره ها کسر سن منجر به تقاعد میگردد چنانچه رئیس دادگاه عالی (ستره محکمه) نمیتواند بعد از گذشت سن 72 سالگی ریاست این اداره را رهبری نماید.

توانایی ذهنی:

مدیران باید نسبت به زیردستان خود مدارک ذهنی خوب و از درک عالی خوب برخوردار باشند زیرا مدیر منحیث مغز یک اداره عمل مینماید مدیریکه از لحاظ فکری و ذهنی دچار اختلالات باشد کلیه بخشهای اداره را مختل میسازد.

توانایی فزیکتی:

یک مدیر توانمند زمانی قادر به مدیریت است که از نیروی فزیکتی خوب برخوردار باشد و از هر گونه معلولیت فزیکتی که مانع فعالیت های اداره گردد مبرا باشد زیرا مدیریکه نابینا باشد نمیتواند فعالیت زیر دستان خود را مشاهده کند یا یک مدیر ناشنوا درست نمیتواند با افراد زیربط مفاهمه نماید.

جنسیت:

جندر یا جنسیت بعد دیگر از توانایی های مدیریتی است تفاوت جنسیت در نحوه پیام است اکثرا طبقه ذکور با پیام استقلال طلبانه عمل مینماید در حالیکه طبقه اناث با پیام عاطفی شفقت و رحم دلی با افراد زیربط خود عمل مینماید.

انواع قدرت در مدیریت:

بطور کل یک مدیر در یک اداره از قدرت های ذیل برخوردار است.

1. قدرت تشویقی-
2. قدرت اجباری (تنبیهی-)
3. قدرت شخصیتی یا ارجاعی-
4. قدرت قانونی-
5. قدرت تخصصی-

قدرت تشویقی:

قدرت تشویقی مبتنی است بر توانایی شخص به دادن پاداش به شخص دیگر در قبال اجرای دستور و یا تقاضای آن هر قدریکه قدرت تشویقی یک مدیر بیشتر باشد جذابیت دستور که اجرا میشود بیشتر است. باتشویق کارکن فضای کاری در اداره ایجاد میگردد. مانند تحسین نامه؛ تقدیر نامه؛ تحایف؛ بخششی و غیره...

قدرت اجباری:

قدرت اجباری مبتنی است بر توانایی افراد به منظور اجرای دقیق کار خود از این شیوه استفاده میکنند یعنی مدیران بالای کارکنان در صورت عدم انجام وظیفه اعمال فشار می نمایند نخستین مرحله اجبار توصیه، مرحله دوم اخطار، مرحله سوم کسر معاش، تبدیلی اجباری، اخراج از وظیفه حتی معرفی به ارگانهای قضایی و بلاخره لت و کوب کارمندان است.

یا به عباره دیگر قدرت اجباری مبتنی است بر توانایی شخصی به تنبیه شخص دیگر در صورت عدم اطاعت یا عدم انجام وظیفه.

قدرت شخصیتی:

مبتنی است به میل و اشتیاق دستور گیرنده به تقلید از دستور دهنده. مدیران که از این شیوه استفاده میکنند به دلیل شخصیت و رفتار آنها کارکنان و زیر دستان میکوشند عادات و رفتار آنها را سرمشق کاری خود قرار دهند. جاذبه های شخصیتی مدیران موجب میشود که آنها قدرت رسمی را موثرتر اعمال کند.

از لحاظ فن سخنرانی در اجرای یک موضوع 38٪ لهجه، 7٪ کلمات، 55٪ حرکات بدن تاثیر دارد.

و دیگر از لحاظ مدیریت 42٪ چهره و سیمای افراد، 30٪ محتوا و موضوع قابل بحث 30٪ حرکات و سلیقه در لباس مجموعاً 100٪ میشود تاثیر دارد.

قدرت قانونی:

این نوع قدرت هنگامی تحقق پیدا میکند که کارکنان یا دستور گیرندگان قبول کنند که مدیر قانوناً حق دارد که در چارچوب معیین دستور میدهد. قدرت قانونی حدود صلاحیت کاری افراد است که بر اساس قوانین نافذ کشور اعمال میگردد.

قدرت تخصصی:

عبارت از قدرتی است که دستور گیرنده باور دارد که دستور دهنده از دانش و تخصص ویژه بر خوردار است که دستور گیرنده فاقد آن است بطور مثال:

داکتر به ما دستور میدهد که تجویز های او را قبول کنیم بخاطر که ما به قدرت تخصصی آن اطمینان داریم. کاربرد قدرت تخصصی محدود به قلمرو رشته معین است.

نقش های مدیران

مدیران وظایف خود را با بازی کردن نقش های مختلف اجرا می کنند .

نقش و انواع آن

نقش عبارت است از الگوهای رفتاری که به افراد شاغل در سازمانها نسبت داده می شود . برخی نقش را توقعات رفتاری که از یک فرد به تناسب موقعیت انتظار می رود تعریف می کنند . می توان گفت همه ی مدیران تعدادی از نقش های ارتباطی ، اطلاعاتی و تصمیم گیری را عهده دارند.

نقش های ارتباطی

۱- نقش رئیس یا نقش تشریفاتی

۲- نقش راهنما

۳- نقش رابط

نقش های اطلاعاتی

۱ (نقش جمع آوری اطلاعات یا نقش ارزیابی

۲ (نقش توزیع کننده

۳ (نقش سخنگو

نقش های تصمیم گیری

۱ (نقش کار آفرینی یا نوآوری

۲ (نقش آشوب زدایی

۳) نقش تخصیص دهنده ی منابع

۴) نقش مذاکره کننده

سبک های مدیریت:

روشیکه هر مدیر برای کسب اهداف استفاده می نماید سبک مدیریتی یاد میشود و از طریق اعمال نفوذ به کارکنان و داشتن قدرت که میتواند این قدرت تشویقی؛ تنبیهی؛ تخصصی؛ قانونی و غیره باشد. مدیر از منابع قدرت برای اعمال نفوذ و هدایت کارکنان به سمت اهداف اداره استفاده میکنند و طروق اعمال قدرت سبک های مدیریتی را نمایان میسازد. سبک های مدیریتی به بخش های ذیل میباشد.

5) سبک بی تفاوتی - :

درین نوع سبک تلاش برای انجام کار بیشتر و حداقل توجه برای افراد است.

0) سبک استبدادی - :

درین نوع سبک حد اکثر توجه به کار و حداقل توجه به افراد است.

3) سبک میانی - :

درین نوع سبک ایجاد توازن بین روحیه افراد و انجام کار وجود دارد.

4) سبک باشگاهی - :

درین نوع سبک حداکثر توجه برای افراد و انجام کار وجود دارد.

1) سبک تیمی - :

درین نوع سبک حداکثر توجه برای کار و حداکثر توجه برای افراد است.

روش های مدیریت:

5 مدیریت بر مبنای هدف - :

اداره و سازمان اهداف عمومی خود را در این نوع روش تعیین میکند. پس از این مدیران اهداف کارمندان را مشخص میسازند.

0 مدیریت بر مبنای کنترل و رهنمایی - :

در این نوع روش مدیران یک شرکت کوشش میکند که کنترل دوام دار داشته و به کارمندان هدایت و دستور میدهند.

3 مدیریت بر مبنای تفویض صلاحیت - :

در این نوع اصول مسئولین تا حد ممکن صلاحیت ها و فعالیت ها را به زیر دستان شان واگذار نموده و زمانی به کارهای آن ها دخالت میکند که احتیاج به آن داشته باشد.

4 مدیریت بر مبنای طیاره هلی کوپتر - :

در این نوع مدیریت ، مدیر مانند طیاره هلی کوپتر دفعتاً پایین میاید، بسیار گردو خاک را بلند میکند و دوباره به سرعت ارتفاع میگیرد.

1 مدیریت بر مبنای سمارق - :

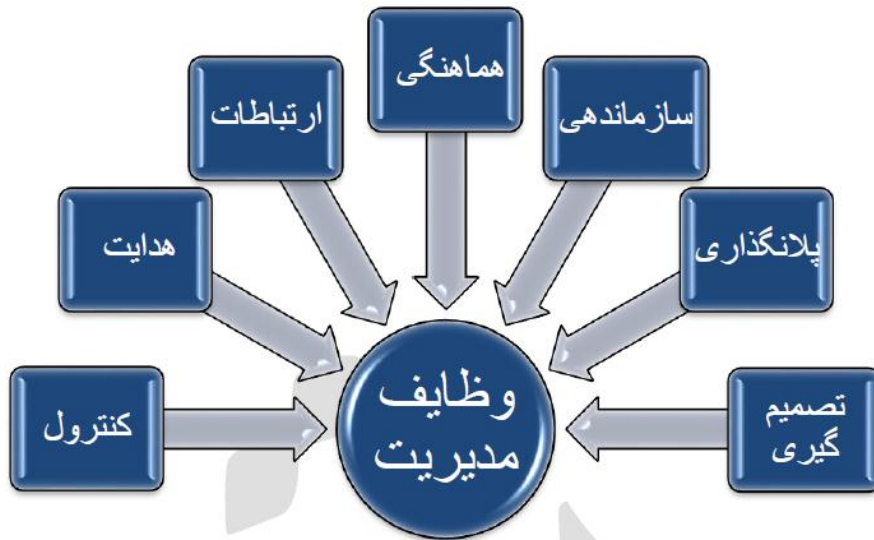
در این نوع مدیریت هریک از کارمندان مانند سمارق در بین گل گیر میمانند.

اصول مدیریت:

در طول تاریخ علما و دانشمندان زیادی درباره اصول مدیریت نظریاتی ارائه کرده اند که در نظرات (شان وحدت نظر کامل وجود ندارد ولی از جمله دانشمندانی از قبیل هانری فایول (1961) مونیهورایی (1939) کونتز و دانیل که در نظریات شان اتفاق نظر وجود دارد.

1. - اصل هماهنگی coordination
2. اصل سلسله مراتب hierarchy
3. اصل وحدت در فرماندهی unity in order
4. - اصل حیظه نظارت span of control
5. - اصل صلاحیت و مسولیت responsibility and authority
6. - اصل تعادل equilibrium
7. - اصل انعطاف پذیری flexibility
8. - اصل کارایی efficiency
9. - اصل تخصص specialization

وظایف مدیریت



تصمیم گیری

بخش مهمی از وقت مدیران صرف حل مشکل و تصمیم گیری می شود. تقریباً هر کاری که مدیران انجام می دهند، مستلزم تصمیم گیری است. تعیین هدفهای سازمان، وظایف اساسی برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل به تصمیم گیری نیازمند است. به همین ترتیب، فعالیتهای گوناگون مانند انتخاب تکنولوژی سازمان، انتخاب و استخدام کارکنان برای مشاغل مختلف سازمانی، و تعیین عوامل انگیزشی برای ترغیب و تشویق کارکنان، به تصمیم گیری نیاز دارند. مدیران در همه سطوح سازمان، برای هر اقدام جدید یا حل مشکلی، تصمیم می گیرند و تصمیم خود را به مرحله اجرا میگذارند. هر تصمیمی، در مرحله اجرا و عمل، چارچوب فعالیتهای سایر کارکنان سازمان را مشخص میسازد. بنابراین، تصمیم گیری فعالیت حساس و پراهمیت است. در واقع، روند تصمیم گیری را بعضی از صاحبزنان مدیریت، هسته اصلی کار مدیران دانسته اند. حتی، سایمون، نظدیۀ پرداز معروف، تصمیم گیری را مترادف با مدیریت دانسته است.

تعريف تصميم گيري

تصميم گيري به زبان ساده، يعني، رسيدن به يك راه حل نتيجه. تصميم عبارت است از يك انتخاب كه به موجب آن شخص در باره يك موقعيت به نتيجه نايل ميشود. تصميم، معرفت يك رفتار يا عمل در باره «چه بايد كرد» يا «چه نبايد كرد» است. تصميم گيري، يك روند و تصميم، نتيجه آن است. بنا به تعريف استونر و همكاران، تصميم گيري روند تشخيص و انتخاب يك طرز عمل خاص از ميان گزينه هاي عمل، براي نيل به يك هدف ويژه يا حل يك مسله خاص است. گزينش، تلوياً به معني انتخاب دقيق است و گزينه ها به معني فرصتي بداي انتخاب از ميان دو يا چند طرز عمل يا راه حل.

انواع تصميم

مسائل مختلف به انواع متفاوتي از تصميم گيري نيازمنند. از اينرو، تصميم، انواع گوناگون دارد. براي تشخيص نوع و ماهيت يك تصميم و تعيين سطح مديريتي مسؤل آن، به چهار ملاك وجود دارد.

1_ تازگي يا تكراري بودن تصميم،

2_ ميزان دخالت زمان آينده در تصميم،

3_ دامنه امور و فعاليتهايي كه تصميم بر آنها مؤثر است،

4_ ميزان مداخله عوامل كيفي در آن.

با در نظرگيري ملاكهايي از قبيل موارد فوق، در كتابهاي مديريت، انواع تصميم به شرح زير طبقه بندي شده است:

• بنيادي _ معمولي

• بي برنامه _ با برنامه

• راهبردي _ اداري (تاکتیکي)

در اين كتاب، تصميمهاي معمولي، با برنامه و تاکتیکي را كه به يكديگر شباهت دارند، تحت عنوان تصميم معمولي (عادي)، و تصميمهاي بنيادي، بي برنامه و راهبردي را كه مفهوم يكساني دارند، به عنوان تصميم غير معمول، مورد بحث قرار خواهيم داد.

تصمیم معمولی

این نوع تصمیم مطابق با عادات، قواعد یا رویه های معینی اتخاذ میشود. هر سازمانی خط مشی های مشخصی دارد که تصمیم گیری در وضعیتهای تکراری را از طریق محدود کردن شیوه های عمل، آسان میسازد؛ مثلاً، تصمیم گیری برای تعیین حقوق کارمند جدید مسئله دشواری نیست. هر سازمانی نظام دستمزد مشخص برای استخدام کارکنان خود دارد. مسایل تکراری روزمره به موجب رویه های معمول حل و فصل می شود.

البته باید دانست که همه مسایل روزمره، ساده نیستند. تصمیمات معمول، در مورد مسایل پیچیده سازمان نیز به کار میروند اگر مسئله تکرار است و عوامل و عناصر شکل دهنده آن را می توان تعریف، تجزیه و تحلیل، و پیش بینی کرد، ممکن است در باره آن تصمیم معمولی اتخاذ نمود؛ مثلاً، تصمیمات مربوط به پذیرش دانشجو از طریق آزمون ورودی سراسری، مستلزم پیش نگری و اقدامات ساده و پیچیده فراوان است، با وجود این، با تحلیل دقیق عناصر جداگانه این مسئله، میتوان در باره آن، سلسله از تصمیمات معمول اتخاذ کرد.

تصمیم معمول، تصمیمی است مبتنی بر خط مشی ها، رویه ها و مقرراتی که برای تسهیل کار سازمان، پیشاپیش وضع میشوند و استفاده از آنها، ضمن تسهیل جریان امور، موجب میشود که مدیران و کارکنان سازمان به جای پرداختن به مسایل تکراری و عادی، وقت و انرژی خود را به فعالیتهای دیگر یا مسایل جدید اختصاص دهند؛ مثلاً، در مثال آزمون ورودی دانشگاهها، تصمیم گیری درباره شکایات فردی داوطلبانی که مردود شده اند، زمان گیر و پر هزینه است، ولی با اعلام این خط مشی که شکایات فقط تا دو هفته پس از اعلان نتایج رسیدگی خواهد شد، این مسئله به طور قابل ملاحظه آسانتر میشود.

رهنمودی های مهم در اتخاذ تصمیمات معمول سازمانی عبارت اند از: هدفها، استانداردها، رویه ها، روشها، مقررات و خط مشی ها میباشد.

تصمیم غیر معمولی

این نوع تصمیم با مسایل و مشکلات خطیر، جدید و غیر عادی سازمان مرتبط است. تصمیم غیر معمولی، تازگی دارد، بی همتاست، تکراری نیست، پر مخاطره و پرمصرف است، ارزیابی کمی آن دشوار است، متضمن تعهدات درازمدت است، مستلزم آینده نگری است و از اینرو، احتمال خطا در آن زیاد است؛ معمولاً تصمیم اساسی، حیاتی، و بلند مدت در ارتباط با توسعه سازمان، ایجاد تحولات عمده، نوآوری و بهسازی سازمانی، طرحهای جدید سرمایه گذاری و غیره است. این نوع تصمیم از طریق

وسيله كلي حل مشكل يا کاربرد روش عقلائي اتخاذ ميشود؛ مستلزم داوري و قضاوت، شهود، و ابتكار و خلاقيت است.

بسياري از مشكلاتي كه مديران سطوحهاي بالاي سازمانها با آنها روبرو ميشوند، مستلزم تصميمات غير معمولي اند؛ مثلاً، تصميمات راجع به دايـر كردن يك رشته جديد در دانشگاه، يا افزايش قابل ملاحظه تعداد دانشجويان يا ايجاد تجهيزات آزمایشگاهی جديد، از تصميمات غير معمولي به شمار ميروند (گرچه هر يك از آنها شامل تعدادي تصميمات فرعي معمولي است)؛ زیرا در دانشگاه، يا رويه هاي معيني در مورد آنها وجود ندارد يا آنكه به دليل اهميت تصميم، تمام نیرو هاي سازمان بايد براي اتخاذ شیوه عمل مناسب بسیج شوند.

در سلسله مراتب سازمان، رده مدير هر چه بالاتر باشد، بايد قابليت و توانايي بيشتري براي تصميم گيري غير معمول داشته باشد؛ زیرا حل بسياري از مشكلات در زمينه هاي تدارك منابع، طراحی برنامه ها و اجراي آنها، مستلزم اين نوع تصميم گيري است. به همين دليل، در برنامه هاي آموزشي مدیریت، غالباً كوشش به عمل مي آيد كه توانايي مديران را در تصميم گيريهاي غير معمول افزايش دهند يا افراد خلاق و داراي حس قضاوت و قدرت انتقال را به اين منظور تربيت كنند. از اينرو، معمولاً روشها و فنون تصميم گيري عقلائي و منطقي را به آنان آموزش ميدهند.

چون تصميمات غير معمول، مديران را در موقعيتهاي دشواري از لحاظ آینده نگري، چنگانگي انتخابها، گرد آوري اطلاعات كافي، احتمال خطاها، هزينه هاي سنگين، و مخاطرات ديگر قرار ميدهد، از اينرو، رويکرد عقلائي به اين نوع تصميم گيري اجتناب نا پذير است. با وجود اين، ملاحظه ميشود كه بعضي مديران اين تصميمات را بدون آمادگي قبلي، ابتدا به ساكن، نسنجیده، و بر پایه داوريهاي آني اتخاذ ميکنند. مديران ديگري هستند كه بنا بر داوري شهودي، و به زعم خود بدبرستي، تصميم ميگیرند. اگر عواملی مثل زمان و هزینه اجازه دهند، برخي مديران اين نوع تصميمات را به تأخير مي اندازند تا پس از گردآوری اطلاعات كافي، آنها را به دقت مورد بررسي و ارزيابي قرار دهند. مديداني هم هستند كه فقط پس از تجزيه و تحليل تمام جوانب مختلف مسئله به تصميم گيري ميپردازند و در اين وسيله، نه فقط از روشهاي تحليلي پيشرفته و كمپيوترى، بلكه از تجربه هاي تصميم گيري و داوريهاي مفيد ساير مديران نيز استفاده به عمل مي آورند.

منظور از ذكر مثالهاي فوق، اشاره به وجود رهيافتها، زمينه ها، روشها و فنون مختلف در تصميم گيري است كه هر يك ممكن است در جاي خود در موقعيت خاص، مقتضي و مفيد باشند.

زمینه های علمی و تحلیلی دقیق به تصمیم گیری، همیشه «بهترین» نیستند. «بهترین» زمینه بر عواملی مانند ماهیت مسئله یا موضوع تصمیم، زمان در دسترس، فناوری قابل استفاده در تصمیم گیری، دانش و مهارت تصمیم گیرنده، ملاحظات مالی، و میزان اطمینان و قطعیت موجود در شرایط تصمیم گیری بستگی دارد.

توصیف و طبقه بندی همه زمینه های متداول تصمیم گیری غیر معمول در بین مدیران سازمانها امکانپذیر نیست، وگرنه معلوم میشد که تصمیمات بسیار اندکی با استفاده از زمینه منظم یا روش علمی صورت میگیرد. با وجود اینکه توصیه میشود بیشترین تصمیمات از این طریق اتخاذ شوند، ولی در بسیاری موارد، استفاده از شهود و عقل سلیم زمینه های متداول به شمار میروند.

البته بهتر است که به جای ترجیح یک زمینه بر زمینه های دیگر، به مناسب بودن هر یک از آنها در ارتباط باحل مشکلات خاص، توجه نماییم. شهود و عقل سلیم ضمن اینکه از متداولترین زمینه های تصمیم گیری مدیریتی محسوب میشوند، از ویژگی مشترکی نیز برخوردارند: آنها را نمیتوان به سادگی در صنف آموخت، یا در کتابهای درسی مدیریت، به آسانی مورد بحث و بررسی قرار داد. در آموزش رسمی مدیریت؛ بر زمینه های تأکید میشود که بتوان آنها را از راه تجربه های صنفی آموخت؛ زمینه های که بر یک وسیله منظم عقلانی یا نیمه عقلانی، یعنی، تحلیل نظام دار مسایل و مشکلات و اتخاذ تصمیمات منطقی استوار باشند.

هیچ زمینه تضمین نمیکند که مدیران بتوانند با استفاده از آن، همیشه تصمیمات درستی اتخاذ کنند. ولی معمولاً، مدیرانی که از یک زمینه عقلانی، هوشمندانه و منظم پیروی میکنند، احتمالاً بیشتر از دیگران به راه حلها و نتایج کیفی و موفقیت آمیز دست مییابند.

شرایط تصمیم گیری

تصمیم گیری در زمان حال صورت میگیرد و اجرای آن به منظور رسیدن به هدفی در آینده است. در همه موقعیت های مهم تصمیم گیری سازمانی، عناصر و جوانب ناشناخته وجود دارند که پیشبینی آینده و کنترل مدیریتی روند تصمیم گیری را مشکل میسازند: تغییرات و تحولات اقتصادی، سیاسی و تکنولوژی، کمبود منابع و... بنابراین، تصمیمات مهم، همواره متضمن درجات از عدم اطمینان است.

تصمیم گیری و فرایند آن

1. تصمیم گیری فرایند تشخیص و گزینش شیوه ی عمل خاصی برای یک مسئله یا مشکل ویژه است .

2. فرایندی است که شامل شناسایی ، تعریف ، تشخیص مسائل ، یافتن گزینه های گوناگون برای حل آنها ، ارزیابی راه حل های ارائه شده و انتخاب بهترین راه حل می شود .

فرایند تصمیم گیری :

به طور کلی فرایند تصمیم گیری را می توان شامل مراحل شش گانه ذیل دانست :

1. **مرحله اول :** شامل تشخیص و تعیین مشکل و مسئله ای است که در راه تحقق هدف مانع ایجاد کرده است . در این مرحله باید کوشش شود مشکل اصلی و واقعی شناخته شده و به درستی تعریف شود .

2. **مرحله دوم :** یافتن راه حل های ممکن برای رفع مشکل مذکور است . احصا راه حل ها با توجه به تجربه های علمی و عملی مدیر و اطلاعات و آمار در دسترس او انجام می گیرد . هر چه راه حل های بیشتری برای حل مشکل پیدا شده و تعیین شود ، انتخاب بهتری در تصمیم گیری صورت خواهد گرفت .

3. **مرحله سوم :** انتخاب معیار برای سنجش و ارزیابی راه حل های ممکن است برای آنکه راه حل ها نسبت به هم مورد سنجش واقع شوند ، لازم است آنها را به وسیله معیاری مورد بررسی قرار دهیم . به عنوان مثال می توان هزینه یا سود را معیار ارزیابی شقوق ممکن قرارداد و سپس سنجید کدام یک از راه حل ها هزینه کمتر یا سود بیشتری عاید سازمان می کند .

4. **مرحله چهارم :** تعیین نتایج حاصل از هر یک راه حل های ممکن است . در این مرحله ، به عنوان مثال هزینه هایی که از بکارگیری هر یک از راه حل ها حاصل می شود محاسبه شده و اساس ارزیابی بعدی قرا می گیرد . براساس معیارهای انتخاب شده نتایج مثبت و منفی هر یک از راه حل ها در این مرحله مشخص می شوند.

5. **مرحله پنجم :** ارزیابی راه حل ها از طریق بررسی نتایج حاصل از آنهاست . هر راه حل با توجه به نتایجی که از آن نصیب سازمان خواهد شد با سایر راه حل ها مقایسه شده و اولویت

راه حل ها تعیین می شوند . گاهی اوقات ارزیابی راه حل ها و تعیین اولویت آنها مشکل می شود , زیرا بر اساس یک معیار راه حلی در اولویت قرار می گیرد در حالیکه از جهت معیار دیگری آن اولویت را نخواهد داشت . در چنین حالاتی مدیر باید بکوشد معیاری تلفیقی بوجود آورد و ارزیابی را براساس آن انجام دهد .

6. **مرحله نهایی:** در فرایند تصمیم گیری انتخاب یک راه از میان راه های مختلف و ارائه بیانیه تصمیم است . این مرحله در انتهای مرحله ارزیابی و تعیین اولویت ها , خود به خود تحقق می یابد و راه حلی که بهترین نتیجه را حاصل ساخته و بالاترین درجه اولویت را دریافت داشته راه حل انتخابی است .

شرایط تصمیم گیری

1. **شرایط محیطی:** شرایط محیطی عواملی هستند که بر تصمیمات مدیران تاثیر می گذارد و مدیران کنترل کمی بر آنها دارند یا اصلا کنترل ندارند .

2. **شرایط اطمینان:** زمانی در شرایط اطمینان قرار داریم که آگاه باشیم در آینده چه رخ خواهد داد . تحت این شرایط اطلاعات درست سنجش پذیر و قابل اطمینان وجود دارد که بر اساس آن می توان تصمیم گیری کرد . اطمینان به معنای آن است که مدیر انواع مسائل و راهکارهای جایگزین را می شناسد و قادر به تعریف آنها است .

شرایط اطمینان :

موقعیت اطمینان : در وضعیت " اطمینان " , می توانیم پیش بینی کنیم که در آینده چه رخ می دهد . در این موقعیت , " اطلاعات موجود " دقیق , صحیح , کافی و قابل اعتماد هستند , به طوری که به راحتی می توان وضعیت آینده را پیش بینی کرد و با اطمینان به اتخاذ تصمیم پرداخت . موقعیت مخاطره : در وضعیت " مخاطره " , میزان احتمال وقوع هر یک از نتایج ممکن , معین است , یعنی اطلاعات کامل موجود نیست و قابلیت پیش بینی کمتر است , ولی امکان تصمیم گیری براساس نتایج محتمل وجود دارد .

شرایط عدم اطمینان :

1. **شرایط مخاطره :** در شرایط مخاطره قابلیت پیش بینی کمتر است . اطلاعات کاملی در دست نیست ولی تصمیم گیرنده می داند که احتمال نتایج ممکن تا چه اندازه است .

2. **شرایط عدم اطمینان :** تحت شرایط عدم اطمینان تقریباً اطلاعاتی درباره ی آنچه پیش خواهد آمد در دست نیست و تصمیم گیرنده از احتمالات و حتی نتایج ممکن بی خبر است . در شرایط عدم اطمینان تصمیم گیرنده برای انتخاب راه حل مناسب از سه شیوه می تواند استفاده کند که عبارتند از :

الف) حداکثر حداکثرها

ب) حداکثر حداقلها

ج) ارزش مورد انتظار با احتمال یکسان

شرایط عدم اطمینان :

موقعیت عدم اطمینان : در وضعیت " عدم اطمینان " ، میزان احتمال وقوع هر نتیجه ممکن ، و حتی چگونگی و تعداد نتایج ممکن مشخص نیست ، یعنی اطلاعات ما درباره موضوع بسیار ناچیز است . البته مدیران سعی می کنند برای کارهایی که در آینده باید انجام شوند و اهدافی که باید کسب گردند ، برنامه ریزی کنند و تصمیم هایی را اتخاذ نمایند ، ولی گاهی در هنگام تصمیم گیری با " وضعیتی توأم با جنبه های ناشناخته " مواجه می شوند که پیش بینی را بسیار دشوار می سازد . برای مثال ، تعیین " میزان تورم قیمت ها در مدت 3 سال آینده " یا تعیین " نحوه واکنش رقبا در برابر عرضه یک کالای جدید " بسیار مشکل است .

مدلهای تصمیم گیری

1. **مدل کلاسیک :** مدل کلاسیک را به عنوان فرایندی عقلایی و منطقی می داند . در این مدل مدیران به مسائل ، راه حل های عملی ممکن و نتایج کاملاً آگاهند . بر اساس این مدل مدیران باید مواردی از قبیل اینکه اطلاعات کاملی درباره ی مسئله داشته باشند ، اهداف تصمیم گیری را به وضوح تعریف کنند ، کلیه راه کارهای حل مسئله را بشناسند ، کلیه اطلاعات در مورد

تمام راه حلها و نتایج هر راه حل را بدانند و نتایج راه کارها را عقلایی ارزیابی کنند ، را همواره مورد توجه قرار دهند .

2. **مدل عقلایی تصمیم گیری :** در این شیوه ی تصمیم گیری ، راه حلهایی انتخاب می شود که دارای بالاتری ارزش و ثبات باشند . بنابراین تصمیم گیری معقول به آن معنا است که تصمیم گیرنده اصول منطقی را رعایت کرده و نظر شخصیش را اعمال نکرده است .

مراحل فرایند تصمیم گیری عقلایی عبارتند از :

ا. تعریف و تشخیص مسئله

ب. ایجاد راه حلها

ج. ارزیابی راه حلها

د. اتخاذ تصمیم

ه. اجرای تصمیم

و. ارزیابی نتایج و فراهم آوردن بازخورد

3. **مدل اداری:** تصمیم گیری هر اندازه هم که به شیوه ی عقلایی انجام پذیرد ، به دلیل پاره ای محدودیت ها عاری از اشتباه و خطا نخواهند بود . مهمترین محدودیت ، ناشی از ناتوانی در کسب اطلاعات و استفاده از آن است .

4. این مدل فرایند تصمیم گیری عقلایی مطرح شده در مدل کلاسیک را مورد تردید قرار می دهد . زیرا معتقد است به ندرت مدیری پیدا می شود که دارای توانایی ذهنی ، وقت یا اطلاعات کافی برای اتخاذ تصمیم بهینه و عقلایی کامل باشد .

5. **مدل تصمیم گیری عقلایی محدود :** در استفاده از این مدل شخص تصمیم گیرنده تلاش می کند با ساده کردن فرایند تصمیم گیری مسائل پیچیده را حل کند . یعنی آنها با توجه به محدودیتهای ناشی از کافی نبودن اطلاعات و ناتوانی در استفاده از اطلاعات موجود ، منطقی ترین تصمیماتی را که می توانند اتخاذ کنند .

6. مدل رضایت بخش تصمیم گیری : بهینه سازی و رسیدن به مطلوب ترین نتیجه غیر ممکن از الگوی رضایت بخش استفاده می شود . تصمیم رضایت بخش یعنی انتخاب بهترین راه حل در شرایط موجود ، نه بهترین و عالی ترین راه حل .

7. تصمیم گیری گروهی : امروزه بسیاری از تصمیمات سازمانها در سطح گروه یا تیم گرفته می شود . در یک تصمیم گیری گروهی نیز می توان از فرایند تصمیم گیری عقلایی بهره گرفت .

مزایای تصمیم گیری گروهی

a. فراهم کردن اطلاعات بیشتر و کاملتر

b. ایجاد راه حل های بیشتر

c. پذیرش بهتر یک راه حل

d. افزایش مشروعیت

معایب تصمیم گیری گروهی

ا. صرف وقت

ب. تسلط اقلیت

ج. فشار برای هماهنگی

د. ابهام مسئولیت ها .

0 پلان گذاري: PLANNING -

انسانها با حرکت در مسیر تکامل و رشد عقلائي خود به تدریج بر ضرورت پلان گذاري درزندگي واقف شده اند و آنرا به منزله ابزاري در خدمت مدیریت و رهبری نظام های اجتماعي موردتوجه قرار دادند. ادارات و مؤسسات امروزی به حدی پیچیده اند که بدون اقدام به پلانگذاري های دقیق امکان تداوم را ندارند. و پلان گذاري مستلزم آگاهی از فرصت ها و تهدید های آینده و پیش بینیشیوه های مواجه شدن با آنها است.

تعریف پلان: پلان عبارت از طرح قبلي است برای رسیدن به هدف به شکل منظم و سیستماتیک

یا

به عباره دیگر پلان عبارت از تعیین هدف کوتاه مدت و پیش بینی راه های رسیدن به آن است.

اشکال پلان:

1. پلان عمومي.
2. پلان پروژوی.
3. - پلان قسمي.
4. پلان سکتوری.
5. پلان واقعي.
6. پلان حکمي.
7. پلان انکشافی.
8. پلان دور نمائی.
9. پلان ساحوی
10. پلان مقید به زمان

انواع پلان و پلان گذاري از لحاظ زمان:

1. پلان طویل المدت (5- 25 سال و بالاتر 25)
2. پلان متوسط المدت (1 - 5) سال
3. پلان قصیر المدت (0 - 1) سال

تعریف پلان گذاري:

1. پلان گذارب عبارت از تصمیم گیرب درمورد اینکه چه کارهاب باید انجام گیرد.
2. پلان گذارب عبارت از پیش بینی اهداف و پیش بینی راه هاب رسیدن به اهداف است.
3. پلان گذارب عبارت از شناسایی وضعیت مطلوب؛ یافتن و پیش بینی کردن راه ها و وسایل که رسیدن به آن را میسر میسازد.

مراحل عمده پلان گذاري:

1. شناسايي موجود از فرصت ها و محدوديت ها.
2. تعيين اهداف کوتاه مدت.
3. کسب اطلاعات کامل درباره فعاليت های ضروری.
4. طبقه بنده و تحليل اطلاعات.
5. ارائه فرضيه ها بر مبنای پيش بيني وضعيت آینده.
6. جستجوی بدیل ها و برنامه هاب جاگزین.
7. ارزيابي بدیل های گوناگون.
8. انتخاب بدیل های مناسب.
9. تدوين برنامه های حمايتي يا فردی.
10. تنظيم تسلسل فعاليت ها و جدول زمان بندی

اثربخشي پلان گذاري:

1. هماهنگي و ارتباطات.
2. تشری مساعي.
3. آماده سازب شرايط.
4. تقدم زماني فعاليت ها.

مشکلات عمده در پلان گذاري موفق:

1. تفويض کامل وظيفه پلان گذارب از مديران عالی به سائير مديران.
2. مشخص نشدن کامل اهداف.
3. عدم مشارکت مديران اجرايوب.
4. عدم طبقه بندب و تحليل اطلاعات.
5. پیچیده گی بیش از حد برنامه ها يا پلان ها.
6. عدم ارتباط برنامه با ارزيابي عمل کرد.
7. عدم باز نگر ب برنامه ها.
8. خود محور ب.
9. مصروفيت بیش از حد در کارهاب اجرايوب.
10. عدم هماهنگي بين سطوح مختلف مديران.
- 11.

اهداف پلان گذاري:

پلان گذاري داراي چهار هدف ذيل است:

1. افزايش امکان رسيدن به هدف از طريق تنظيم فعاليت ها يعني با تنظيم فعاليت ها امکانات رسيدن به اهداف ممکن ميشود.
2. افزايش منافع اقتصادي از طريق صرفه جويي در انجام فعاليت ها يعني از طريق پلان گذاري ما ميتوانيم صرفه جويي را در فعاليت ها با معياري ساختن به وجود بياوريم در اين صورت بودجه توليد شده واز مصارف بي مورد جلوگیری مي نماييم.
3. پلان گذاري وسيله ايست به منظور جلوگیری انحراف از مسير. يعني هدف بايد با شفافيت کامل پيش بيني شده در عدم موجوديت پلان اهداف پراکنده و بي نتيجه ميشود.
4. مهيا ساختن ابزار و وسايل براي کنترول يعني ما با پلان ميتوانيم از تحقق و عدم تحقق اهداف کنترول کنيم.

طرح و پلان:

(وَ مَا أَرْسَلْنَا مِنْ قَبْلِ مِنْ رَسُولٍ وَ لَا نَبِيٍّ إِلَّا إِذَا تَمَنَّى) ... حج، 10

همة پیامبران الهی، برای پیشبرد اهداف خود، آرزوهایی در ذهن داشتند.

➤ مدیران باید برای انجام اهداف و پياده سازی وظايف خود، طرح و پلان داشته باشند.

انواع پلان گذاري عمومي:

پلانگذاري ها براي مقاصد مختلف تنظيم ميشود و متناسب به هر وضعيت شکل ميگيرند به طور عموم پلان گذاري به سه دسته ذيل تقسيم ميگردد.

1. -پلان گذارب استراتيژی.
2. پلان گذارب عملياتي يا اجرايوب.
3. پلان گذارب تخصصي.

پلان گذاري استراتيژيك- :

عبارت از پلان گذاري است که اهداف عمومي یک اداره را به طور کامل و جامع با یک دورنمای نسبتاً بلندتر پيش بيني میکند همچنان اهداف اداره را در چوکات کمي و کيفي نشان ميدهد به اساس پلان گذاري های استراتيژی خط مش در یک اداره تعيين ميشود همچنان تدوين و تنظيم خط مش ها و اتخاذ پالیسی های کلی نیز درينوع پلانگذاري صورت ميگيرد. پلانگذاري عملياتی جز از پلانگذاري

استراتژیک است. پلانگذاری استراتژیک با دور اندشی و در جریان پروسه منظم صورت میگیرد این پروسه مراحل ذیل را در بردارد:

1. تعیین مأموریت، اهداف طویل المدت و رسالت اداره.
2. تفکیک و تجزیه اهداف درازمدت در قالب اهداف کمشی و کیفی کوتاه مدت کشف ایشن مرحله را هدف گذاری می نامند.
3. تدوین و تنظیم خط مش ها و اتخاذ پالیسی های کلی.
4. برنامه ریزی و تنظیم پلان های عملیاتی

پلانگذاری اجرایی یا عملیاتی:-

پلان گذاری عملیاتی اجزای پلانگذاری استراتژیک بوده و مراحل اجرا پلانگذاری عملیاتی قرار ذیل است:

1. پلانگذاری عملیاتی کوتاه مدت است یعنی تدوین برنامه های کوتاه مدت با تنظیم بودجه و زمان بندی.
2. تعیین معیار های کمی و کیفی بخش عملکرد و مطالعه زمینه های اجرای عملیات یعنی پلان های عملیاتی با جزئیات کامل به شکل کمی و کیفی در پلان انعکاس میکنند.
3. پلانگذاری عملیاتی به پروژه ها تقسیم شده و پروژه اجزای یک پلان است.
4. تجدید نظر برنامه ها ارزیابی برنامه ها و شناسایی موارد انحراف عملکرد ها یکی از مراحل پلانگذاری اجرایی می باشد.

5. پلانگذاری تخصصی:-

پلانگذاری تخصصی با توجه بر ماهیت تخصصی برخی از وظایف مدیران برای انجام آنها پلانگذاری میشود این نوع پلانگذاری به اجزای ذیل تقسیم میگردد.

1. پلانگذاری تولیدی
2. پلانگذاری نیروی انسانی
3. پلان گذاری مالی و تنظیم بودجه

پلان گذاری اضطراری:-

بر اساس این روش حوادث و شرایط پیش بینی گردیده عکس العمل ها و پاسخ های مناسب برای آنها در نظر گرفته میشود.

پلان گذاري بر مبنای هدف- :

بر اساس این روش ابتدا مهم ترین وسایل اداره را مشخص میسازیم سپس با مشارکت کارکنان برای اتمام واحد ها و بخش های مربوطه آنها و متاقبا برای همه افراد در اداره به صورت منظم هدف گذاری مینمایم در پلان گذاری بر مبنای هدف برای ترکیب اهداف فردی و اداری تلاش میشود. این روش پلان گذاری مبتنی بر اعتقاد و مشارکت است.

مدیران و کارکنان در امر اهداف اداره در قالب اهداف فردی آثار مثبت بر روحیه و عملکرد کارکنان ایجاد میکنند زیرا پذیرش همه گانی اهداف اداره را به اساس توافق متقابل برای تحقق و دستیابی اهداف را متحدتر و مستمرتر میسازد.

مفهوم پلانگذاری

انسانها با حرکت در مسیر تکامل و رشد عقلانی خود، بتدریج بر ضرورت ((پلانگذاری)) در زندگی واقف شدند و آن را به منزله ابزاری در خدمت مدیریت و رهبری نظام های اجتماعی، مورد توجه قرار دادند. ادارات و موسسات امروز به حدي پیچیده شده اند که بدون اقدام به پلانگذاری های دقیق، امکان تداوم را ندارند. پلانگذاری مستلزم آگاهی از فرصتها و تهدیدهای آینده ، و پیش بینی شیوه های مواجه شدن با آنهاست.

اهمیت و ضرورت پلانگذاری

- پلانگذاری از وظایف نهایت مهم مدیران است و با سایر وظایف آنها نیز ارتباط دارد. اگر نگرشی مبتنی بر پلانگذاری به سراسر زندگی افراد وجود داشته باشد، نوعی تعهد به عمل بر مبنای تفکر آینده نگری، و عزم راسخ بر استمرار آن، برایشان ایجاد میشود.
- بعلاوه، تحقق اهداف فردی و اداری نیز مستلزم پلانگذاری است؛ به طوری که حتی برای نیل به اهدافی بسیار جزئی و زود گذر- نظیر رفتن به يك مهمانی یا فروش يك محصول- نیز باید پلانگذاری صورت گیرد.
- در واقع نیاز به پلانگذاری از این مساله ناشی میشود که همه ادارات با فعالیت در محیطی پویا مراقب آنند که منابع محدود خود را برای رفع نیاز های متنوع و رو به افزایش خود مصرف کنند. پویایی محیط و وجود تلاطم در آن و عدم اطمینان ناشی از تغییرات محیطی، بر ضرورت انکار ناپذیر پلانگذاری می افزاید.

- پیتر دراکر معتقد است که میان اثر بخشی (انجام کارهای درست) و کارایی (درست انجام دادن کارها) تفاوت وجود دارد؛ هر چند که در مراحل هدفگذاری و تحقق اهداف هر دوی این مفاهیم، مد نظر قرار می گیرند.

تعریف پلانگذاری

- پلان عبارت از تعیین هدف کوتاه مدت و پیش بینی راه رسیدن به آن است.
- در واقع پلان، نوعی تعهد به انجام فعالیتهای معین برای تحقق هدف، محسوب میگردد. برای پلانگذاری تعاریف متعددی ارائه شده است؛ طوری که هر يك از نظریه پردازان سعی کرده اند با توجه به زمینه های تخصصی خود آن را تعریف کنند. در اینجا چند مورد از این تعاریف ارائه می شود:

1. پلانگذاری عبارت است از تعیین هدف، دریافت و یا پیش بینی راه تحقق آن.
2. پلانگذاری عبارت است از تصمیم گیری در مورد اینکه چه کارهایی باید انجام گیرد؛
3. پلانگذاری عبارت است از شناسایی وضعیت مطلوب، و یافتن و پیش بینی کردن راهها و وسایلی که نیل به آن را میسر سازد؛
4. پلانگذاری عبارت است از طراحی فعالیتهای برای تغییر يك وضعیت یا موضوع، بر مبنای الگوی پیش بینی شده.

بنابراین می توان نتیجه گیری ذیل را به منزله «اصل پلانگذاری» در نظر گرفت: برای تحقق هدف، قبل از اقدام به استفاده از توان فیزیکی و انجام کار، باید با اقدام به پلانگذاری، به حد کافی از تواناییهای ذهنی استفاده شود.

هدف پلانگذاری

به طور کلی، اهداف هر پلانگذاری عبارتند از:

- افزایش امکان رسیدن به هدف از طریق تنظیم فعالیتهای؛
- افزایش منافع اقتصادی از طریق صرفه جویی در انجام فعالیت ها

- تمرکز بر طرق دستیابی به مقاصد و اهداف، و خود داری از انحراف از مسیر؛
- مهیا ساختن ابزار برای کنترل.

اولویت های پلانگذاری

- پلانگذاری بر سایر وظایف مدیران، اولویت دارد و مقدم بر آنان است؛ به طوری که اگر بخواهیم اولویت وظایف مدیر را در نظر بگیریم، بهتر است پلانگذاری را در رأس همه کارها قرار دهیم:

انواع پلانگذاری

پلان ها برای مقاصد مختلف تنظیم می شوند و متناسب به هر وضعیت شکل می گیرند. در اینجا برخی از انواع پلانگذاری مورد بررسی قرار می گیرد:

1. پلانگذاری استراتژیک

2. پلانگذاری عملیاتی (اجرایی)

3. پلانگذاری تخصصی.

1. پلانگذاری استراتژیک

پلانگذاری استراتژیک با دور اندیشی و در جریان پروسه منظم صورت می گیرد. این پروسه، مراحل ذیل را در بر دارد:

الف) تعیین مأموریتها، اهداف طویل المدت و رسالت اداره؛

ب) تفکیک و تجزیه اهداف دراز مدت در قالب اهداف کمی و کیفی کوتاه مدت

این مرحله را هدف گذاری می نامند؛

ج) تدوین و تنظیم خط مشی ها و اتخاذ پالیسی های کلی؛

د) طرحریزی و تنظیم پلان های عملیاتی (اجرایی).

2. پلانگذاری عملیاتی (اجرایی):

مراحل پلانگذاری عملیاتی عبارتند از:

الف) تدوین برنامه های کوتاه مدت (تنظیم بودجه و زمانبندی)؛

ب) تعیین معیارهای کمی و کیفی سنجش عملکرد و مطالعه هزینه های اجرایی عملیات؛

ج) ارزیابی برنامه ها و تعیین موارد انحراف عملکرد ها

د) تجدید نظر در برنامه ها .

3. پلانگذاری تخصصی

گاهی با توجه به ماهیت تخصصی برخی از وظایف مدیران، برای انجام آنها پلانگذاری میشود. این پلانگذاریها را پلانگذاری تخصصی می نامند.

پلانگذاری تولیدی :

پلانگذاری تولیدی بر مبنای تعیین نیازها، تأمین ابزار و تسهیلات، و پرورش نیروی انسانی برای تولید محصولات و کالاها، با توجه به تقاضای موجود در بازار و نیازهای پیش بینی شده جامعه، صورت میگیرد.

- برخی از اهداف پلانگذاری و کنترل تولید عبارتند از:
- ایجاد هماهنگی میان ظرفیت تولید و زمان تولید محصول در اداره ، با موعد تحویل محصولات، طبق سفارشهای دریافت شده؛
- به حداقل رساندن زمان فراغت کارگران و ماشین آلات موجود؛
- مهیا ساختن مواد اولیه و ابزار و وسایل مورد نیاز، در زمان مناسب؛
- به حداکثر رساندن ابتکارات در استفاده از موجودیها و تبادل منابع با محیط؛
- یکسان کردن محصول در کلیه واحدها

- تدوین دستورالعمل های مناسب برای انجام فعالیتهای تولیدی؛ به گونه‌ای که مدیران با فراغت از کارهای دفتری، بتوانند بخشی از وقت خود را صرف مدیریت و آموزش کارکنان کنند؛
- ارائه گزارش به مدیران و مسئولان، برای مطلع ساختن آنها از وضع موجود .

پلانگذاری نیروی انسانی

- پلانگذاری نیروی انسانی با تعیین تعداد افراد مورد نیاز
- اداره برای سالهای آینده، بخاطر انتخاب، آموزش، ترفیع، و یا تقاعد کارمندان پلانگذاری می نماید و میزان ورود و خروج نیروی انسانی برآورد میگردد؛ به طوریکه بتوان بر مبنای این برآورد، تسهیلات و وسایل مورد نیاز اداره را پیش بینی کرد. پلانگذاری نیروی انسانی با تهیه تشکیل اداره آغاز می شود و مواردی نظیر ترفیع، تدوین مقررات استخدامی، و تنظیم برنامه های آموزشی ضمن خدمت را در بر میگیرد.

پلانگذاری مالی و تنظیم بودجه

در پلانگذاری مالی با برآورد هزینه ها، درآمدها، تعیین منابع مالی و پلانگذاری نحوه مصرف منابع مالی برای نیل به هدفهای اداره پلانگذاری میشود.

ستراتیژی های مختلف برای پلانگذاری:

از میان ستراتیژی های مختلف به پلانگذاری، می توان به موارد ذیل اشاره کرد:

- پلانگذاری از داخل به خارج و پلانگذاری از خارج به داخل
- پلانگذاری از بالا به پایین و پلانگذاری از پایین به بالا
- پلانگذاری بر مبنای هدف
- پلانگذاری بر مبنای استثنائات
- پلانگذاری اضطراری
- پلانگذاری اقتصادی

پلانگذاری و مدیریت بر مبنای هدف و نتیجه :

- بر اساس این نگرش باید ابتدا مهمترین مسائل اداره را مشخص کرد. سپس با مشارکت کارکنان برای تمام واحدها و بخشهای مربوطه آنها، و متعاقباً برای همه افراد در اداره، به صورت منظم، هدفگذاری نمود. در مدیریت بر مبنای هدف، برای ترکیب اهداف فردی و اداری تلاش می شود. این روش پلانگذاری مبتنی بر این اعتقاد است که مشارکت

مدیران و کارکنان در امر تعریف اهداف اداره در قالب اهداف فردی، آثار مثبتی بر روحیه و عملکرد کارکنان ایجاد میکند؛ زیرا پذیرش همگانی اهداف اداره بر اساس یک توافق متقابل، افراد را برای تحقق و دستیابی به اهداف متعهدتر و مصمم تر میسازد.

محاسن و معایب مدیریت بر مبنای هدف:

- محاسن این روش عبارتند از:
- توسعه زمینه های ارتباطی کارکنان و مدیران؛
- ایجاد توافق میان کارکنان و مدیران در مورد محتوای کار و اهمیت وظایف
- بهبود شیوه به کار گیری منابع انسانی و بهره وری کارکنان
- پیشرفت کارکنان و ارتقاء کیفی مهارت و تواناییهای آنان
- بهبود عملکرد کارکنان و افزایش تعهد آنان به تحقق اهداف
- بهبود معیارهای ارزیابی عملکرد کارکنان
- بهره مند شدن اداره از خلاقیت و استعدادهای بالقوه ی کارکنان در نوآوری
- بهبود پروسه پلانگذاری کلی در اداره

معایب این روش عبارتند از:

- وقت گیری بیش از حد
- تأکید بیش از حد بر مستند سازی مکاتبات

- عدم امکان تعدیل اهدافی که در اجرا غیر عملی به نظر می رسند
- عدم امکان ارزیابی میزان موفقیت واقعی در تحقق اهداف
- وابسته بودن میزان موفقیت این روش به میزان حمایت مدیران عالی
- عدم تعریف اهداف در حد مطلوب (به دلیل وابستگی آن به میزان توانایی کارکنان در تعیین اهداف)؛
- فقدان سیستمهای نظارتی و هدایت کننده برای تضمین پیشرفت کار در مسیر نیل به اهداف مورد توافق.

پلانگذاری و مدیریت بر مبنای استثنائات :

- بر اساس این نگرش باید پس از تعیین اهداف، اقدام به تخصیص منابع و تعیین شاخصهای عملیاتی گردد و نحوه انجام امور به مسؤولان واحدها واگذار شود؛ به این ترتیب، مسؤولان واحدها ابتکار عمل را در اختیار دارند و مدیران عالی فقط هنگامی در کارها دخالت می کنند که انحراف عملکرد یک واحد از برنامه های پیش بینی شده، از حد معینی تجاوز کند. برخی از ابزار مورد استفاده در این روش، برای کنترل جریان امور و نظارت بر عملکرد واحدها، عبارتند از: بودجه، هزینه های تعیین شده، مدیریت حسابداری، و حسابداری و نظارت بر عملکرد مراکز هزینه کننده، مراکز سرمایه گذاری.

مراحل عمده پلانگذاری:

- شناسایی مقتضیات موجود (فرصتها و محدودیتها)
- تعیین اهداف کوتاه مدت
- کسب اطلاعات کامل درباره فعالیتها ضروری
- طبقه بندی و تحلیل اطلاعات
- ارائه فرضیه های بر مبنای پیش بینی وضعیت آینده
- جستجوی بدیل ها و برنامه های جایگزین

- ارزیابی بدیل های گوناگون
- انتخاب بدیل مناسب
- تدوین برنامه های فرعی و حمایتی
- تنظیم تسلسل فعالیتها و جداول زمانبندی (به طور تفصیلی)

اثر بخشی پلانگذاری:

- تقدم زمانی فعالیتها
- هماهنگی و ارتباطات
- تشريك مساعي
- آماده سازی شرایط

چالش های عمده در پلانگذاری موفق:

- تفویض کامل وظیفهء پلانگذاری از مدیران عالی به سایر مدیران
- مصروفیت بیش از حد در کارهای اجرایی
- مشخص نشدن کامل اهداف
- طبقه بندی و تحلیل اطلاعات
- عدم مشارکت مدیران اجرایی
- عدم ارتباط برنامه با ارزیابی عملکرد
- پیچیدگی بیش از حد برنامه
- عدم بازنگری برنامه ها
- خود محوری

سازماندهی

سازماندهی عبارت است از روند نظم و ترتیب دادن به کار، و تقسیم و تخصیص آن بین اعضای سازمان به طوری که هدفهای سازمانی با اثربخشی تحقق پیدا کنند. سازماندهی موجب پیدایش ساختار سازمان میشود. ساختار سازمان مشخص می کند که کار و فعالیتهای سازمانی، رسماً، چگونه تقسیم، گروه بندی و هماهنگ می شود. این ساختار، روابط منظم و منطقی که لازمه عملیات کارکنان سازمان است به وجود می آورد. سازماندهی، امروز، به عنوان روند هماهنگ کننده ساختار سازمان با هدفها، منابع و محیط آن محسوب می گردد.

پس از تعیین هدفهای کار و تدوین هدفهای فرعی، خط مشی ها و برنامه ها، جریان سازماندهی طی مراحل زیر صورت میگیرد:

- 1- تشخیص فعالیتهای لازم برای رسیدن به هدفها و اجرای خط مشی و برنامه ها.
- 2- گروه بندی فعالیتهای با توجه به منابع انسانی و مادی موجود و تشخیص بهترین طریقه استفاده از آنها.
- 3- دادن اختیار عمل و حق دستوردهی و تصمیم گیری برای انجام دادن کار به مسئول هر گروه.
- 4- ارتباط دادن واحدهای گروه بندی شده به یکدیگر به صورت عمودی و افقی از طریق روابط اختیار، شبکه ارتباطی و نظام اطلاعاتی.

اجرای مراحل فوق، مبتنی بر اصول سنتی مدیریت است. اهم این اصول عبارتند از: تقسیم کار بر مبنای تخصص، گروه بندی وظایف، حیطة نظارت، وحدت فرمان، سلسله مراتب، تمرکز و تمرکززدایی.

بعضی از صاحب نظران مدیریت، این اصول را عمومی و جهانی تلقی کرده، معتقدند که آنها، صرف نظر از نوع سازمان، ماهیت کار، افراد، فنون یا محیط کار، در همه جا قابل استفاده اند ولی نتایج عملی کاربرد اصول سنتی، با ایجاد مشکلات فراوان، سودمندی آنها را در طراحی ساختار سازمانهای رسمی به کار میبرند. برای دانشجویان مدیریت و مدیران تازه کار، اصول فوق به

منزله قواعد اولیه ای محسوب میشوند که بر مبنای آن می توانند سازمان را بشناسند، کار خود را با آنها شروع کنند و به توانایی و مهارت در مدیریت دست یابند. دانستن آنها و ارزشیابی آنها در عمل، قدمهای آغازین مدیریت است.

تعریف سازمان:

دو عالم جامعه شناسی در عرصه مدیریت به نام های (تالکوت ، و آمیتائی) سازمان را چنین تعریف نموده اند:

سازمان عبارت از واحد اجتماعی خاص بوده که ترکیب و استخوان بندی آن اندیش مندانه و از روی تعهد ساخته شده و بارها مورد دوباره سازی های مجدد به منظور حصول هدف معین قرار میگیرد.

اصول سازماندهی:

1. هماهنگی اهداف.
2. هماهنگی تولید و عوامل تولید.
3. هماهنگی رهنمایی ها.
4. تقسیم کار و وظایف.
5. اصول صلاحیت ها.
6. اصول مسؤولیت ها.
7. کم ساختن مصارف بی مورد.
8. دوران مدیریت.
9. توازن بیلانس.
10. تداوم مرحله سازماندهی

تقسیم کار و گروه بندی وظایف

تقسیم کار¹ عبارت است از تفکیک وظایف میان افراد به طوری که هر فرد به جای انجام دادن همه کارها، مسئول وظیفه یا مجموعه وظایف معینی شود. گروه بندی وظایف² عبارت است از: تفکیک فعالیت های سازمان به طوری که وظایف و مشاغل مشابه و مرتبط در واحدهای معینی انجام گیرند. واحدهای سازمانی به صورت بخشهای تخصصی شکل می گیرند و تحت نظر یک مدیر اداره می شوند. واحد های سازمانی بر اساس عوامل گوناگونی مثل تعداد افراد ، کارکردها، زمان، تولیدات یا خدمات، موقعیت مکانی، یا کار به وجود می آیند. اغلب سازمانهای بزرگ و پیچیده از همه عوامل فوق در تقسیم کار و تشکیل واحدها استفاده می کنند؛ مثلاً، تقسیم کار اصلی ممکن است برحسب

¹ - division of work

² - departmentation

کارکردها باشد) امور مالی، تولید، فروش، پرسونل) بعد، بخش فروش بر حسب موقعیت مکانی یا جغرافیایی، بخش تولید بر حسب نوع محصول، و تولید هر محصول بر حسب روند کار تولید، تقسیم بندی شوند.

هماهنگی

هماهنگی عبارت است از ایجاد وحدت و یگانگی میان فعالیتهای واحدهای مختلف سازمان به نحوی که هدفهای سازمان به طور اثربخش تحقق یابند. بدون پیش بینی تمهیدات و تدابیر هماهنگ کننده و اعمال آنها، افراد و واحدهای سازمانی ممکن است از هدفهای سازمانی انحراف پیدا کنند.

وسعت هماهنگی به ماهیت وظایف و میزان وابستگی آنها در واحدهای گوناگون سازمان بستگی دارد. وقتی که انجام دادن وظایف مستلزم ارتباط میان واحدهاست، آنها به هماهنگی بیشتری نیاز دارند؛ ولی زمانی که تبادل اطلاعات، اهمیت چندانی ندارد، اثر بخشی کار ممکن است به روابط متقابل کمتری میان واحدها، وابسته باشد. هماهنگی بیشتر، احتمالاً در مورد کارهای غیر معمول و غیر قابل پیش بینی، سودمندتر است؛ زیرا در این کارها، عوامل محیطی متغیرند یا وابستگی متقابل میان وظایف، بسیار بالاست. تدابیر و تمهیدات هماهنگی در سازمانها به شرح مشخص شده است.

1- سازگاری متقابل (دوجانبه)، به ارتباط غیررسمی هنگامی که دو نفر یا بیشتر بر حسب نیاز، مستقیماً با یکدیگر گفت و گو می کنند، اشاره می کند. وقتی که شما با همکاران در باره برنامه تعطیلات خود صحبت می کنید، از سازگاری متقابل استفاده می کنید. یا وقتی که فروشنده از موجودی کالایی در انبار، با متصدی آن صحبت می کند، او از طریق سازگاری متقابل، هماهنگی ایجاد می کند. اغلب سازمانها به این شیوه هماهنگی نیاز دارند، زیرا که به انجام کار کمک کرده ابهام موجود در ارتباط و اجرای کار را کاهش می دهد. استفاده از این روش، مستلزم وجود ارتباط کیفی میان اشخاص و گروههاست.

2- سرپرستی مستقیم، کنترل رسمی تری است که به وسیله فردی که مسئولیت کار دیگران را بر عهده دارد، صورت می گیرد. گروهها یا سازمانهایی که بیشتر از 5 یا 6 عضو دارند، نمی توانند صرفاً بر سازگاری متقابل تکیه کنند. آنها باید از سرپرستی به عنوان وسیله هماهنگی استفاده نمایند.

3- استاندارد کردن روندهای کار، اشاره میکند به تخصصی کردن رویه ها یا محتوای کار. این روش، نوعاً برای هماهنگ سازی مشاغل بسیار تخصصی یا مشاغل نسبتاً غیر ماهرانه یا برای آسان سازی اجزای کارهای بسیار پیچیده مفید است. مشخص کردن مراحل لازم برای انجام یک کار نیاز به سازگاری متقابل یا سرپرستی مستقیم را کاهش می دهد.

4- استاندارد کردن بازده کار، اشاره می کند به مشخص کردن نتایج کار و همچنین معیار های عملکرد. مدیرانی که موفقیت آنان بر حسب سود واحد کاری آنها داوری می شوند، هماهنگی را از راه استاندارد کردن امور اجرا می کنند.

5- استاندارد کردن مهارتها، عبارت از مشخص کردن آموزشهای لازم برای انجام دادن کار، به عنوان وسیله هماهنگ سازی است. کارورزان پزشکی، معلمان، وکلای دعاوی و سایر گروههای حرفه ای، معمولاً کار خود را از این طریق هماهنگ می سازند، هر چند که برخی از فراگرد های کار آنان، به منظور تسهیل بیشتر، باید استاندارد شود

هدایت و سرپرستی

هدف از هدایت و فرماندهی راهنمایی زیردستان در جهت بهتر فهمیدن هدف های سازمان و برانگیختن آنها به کار و فعالیت مؤثر است از این رو ، وظیفه هدایت و سرپرستی ایجاب می کند که مدیران همواره با زیردستان خود در کنش و روابط متقابل قرار گیرند.

رهبری در مدیریت :

منظور از رهبری در مدیریت فرآیند اثرگذاری و نفوذ در رفتار اعضای سازمان برای پاری و هدایت آنها در ایفای وظایف سازمانی است . مدیر در مقام رهبر به سرپرستی زیردستان می پردازد و با آنها ارتباط متقابل بر قرار می کنند . انگیزه کار و فعالیت در آنها به وجود می آورد .

ویژگی رهبری در مدیریت

1. اولاً رهبری مستلزم وجود افرادی است که به عنوان زیردستان یا پیروان ، دستورات رهبر را با میل و اراده بپذیرند. این پذیرش مقام رهبر را تعریف کرده امر رهبری را ممکن می سازد . و بدون پذیرش زیردستان مدیر فاقد خصوصیات رهبری است .
2. ثانیاً در جریان رهبری توزیع قدرت میان رهبر و زیردستان نابرابر است رهبر اختیار دارد که برخی از فعالیتهای زیردستان را هدایت کند ولی آنها نمی توانند فعالیتهای رهبر را هدایت کنند .
3. ثالثاً رهبر علاوه بر اینکه به طور مشروط قادر به هدایت زیردستان است همچنین می تواند اعمال

نفوذ کند و بر رفتار زیردستان اثر بگذارد .

انگیزه

انگیزه ، حالت یا وضع روانی است که رفتار را در جهت هدف یا هدفهایی نیرو می دهد ، فعال می سازد و هدایت می کند . انگیزه مستقیماً قابل مشاهده نیست . در قلمرو روانشناسی می توان به مدد آزمونهای روانی تا اندازه ای به انگیزه های مردم راه برد . انگیزه ها را گاهی به عنوان نیازها ، تمایلات یا محرکات درونی شخص تعریف می کند .

کنترل

فرایندی است که از طریق آن عملیات انجام شده ، با فعالیتهای برنامه ریزی شده تطبیق داده میشوند.

مراحل کنترل:

- تعیین معیارها و ضوابط کنترل
- مقایسه نتایج عملکردها با معیارها و استانداردهای تعیین شده:
- - روش نمونه گیری - روش مشاهده - روش پیش بینی - گزارش گیری
- تشخیص میزان انحرافها و بررسی علل بروز آنها
- تنظیم و اجرای برنامه های عملیاتی اصلاحی

انواع کنترل:

- کنترل آینده نگر و براساس پیش بینی
- کنترل حال نگر در هر مرحله
- کنترل گذشته نگر
- کنترل پیش گیرنده

•کنترل اصلاح کننده

طراحی سیستم کنترل:

- توجه به شتاب تغییرات محیطی
- میزان پیچیدگی
- قابلیت سیستم کنترل در آگاه ساختن مدیرین از اشتباهات
- ضرورت تفویض اختیار در زمینه کنترل کارکنان

نظارت و کنترل

- کنترل ، هم قدم نهایی در مدیریت تلقی می شود و هم قدم آغازین آن . زیرا که به دنبال آن ممکن است تغییراتی با اصلاحاتی در هدفها ، برنامه ها ، ساخت و تشکلات و خطی مشی و رویه های سازمان صورت می گیرد .

اهمیت کنترل

- هر فعالیت جمعی ناظر بر هدف ، مستلزم کنترل است . سازمان کاملاً فاقد کنترل باشد و غیر قابل تصور .
- کارکنان سازمان افراد انسان هستند و رفتار آنها بری از خطا و اشتباه نیست تفویض اختیار برای تسهیل کار اجتناب ناپذیر است کنترل غالباً معنی ذهنی نامطلوبی نیز دارد زیرا به نظر می رسد اعمال کنترل ، آزادی عمل فردی را تهدید می کند . کنترل ناکافی هم به سازمان صدمه می زند.

فرایند کنترل :

دارای چهار مرحله است :

- 1- تعیین ملاک ها و سنجش عملکردهاست که شامل همه جوانب کار و فعالیتهای سازمان می شود .
- 2- مستلزم نظارت عملکردها و سنجش اندازه گیری آن است.

3- بازنگري يا مقايسه نتايج حاصل از سنجش عملكردها باملاك ها و هدف ها تطبيق شده است .

4- اقداماتي براي تصريح عملكردها صورت مي گيرد.

انواع كنترل

• 1- كنترل پيشگير پامقدماتي

• 2- كنترل همگام

• 3- كنترل بازخورد

1. كنترل پيشگير ، چنانچه از نام آن پيدااست مي كوشد از بروز انحرافات درگرددش كار سازمان جلوگيري كند .

2. كنترل همگام براي اطمينان از اينكه هدفها پيگيري مي شود و ناظر بر عمليات جاري سازمان است

3. كنترل بازخورد بر اطلاعات حاصله از نتايج نهايي سازماني وابسته است و به اين منظور طراحي مي شود كه انحرافات احتمالي را پس از وقوع اصلاح نمايد.

هماهنگي - حيطه نظارت

• **هماهنگي** : تقسيم وظيف و تشكيل واحدهاي كار و فعاليت ، هماهنگي آنها را الزامي ميسازد.

• **حيطه نظارت** : به زبان ساده اشاره مي كند به تعداد زيردستاني كه مستقيماً زير نظر يك مدير انجام وظيفه مي كنند و به او گزارش مي كنند .

ارتباطات (افهام و تفهیم)

ارتباط از کلمه یونانی بنام کامینوکیشن گرفته شده است .

افهام و تفهیم دارای عناصر ذیل میباشد:

منبع اطلاعات :- فرستنده و گیرنده.

وسایل ارتباط :- زبان ، علایم و سایل سمعی و بصری .

چگونگی ارتباط :- چطور ارتباط گرفته شود بخاطر توزیع اطلاعات .

تعریف مفاهمه و ارتباط :- در رابطه با مفاهمه و ارتباط تعاریفات مختلف وجود دارد:

1. هر عمل که توسط آن افراد بتواند در رابطه با نیاز مندیها ، درخواست ها ، نظریات و آگاهی خود با یکدیگر تبادل معلومات نماید بنام مفاهمه و ارتباط یا میگردد.
2. مفاهمه عبارت از انتقال یا تبادل معلومات ، افکار پیام ها از طریق گفتار رفتار ، اشارات و تحریر میباشد.
3. مفاهمه عبارت از انتقال نظریات ، پیام ها ، افکار ، هدایات ، احساسات با استفاده از وسایل مختلف بین طرفین میباشد .
4. مفاهمه عبارت از انتقال مطلب و یا مقصد از یک شخص به شخص دیگر بوده و مهمترین وسیله آن زبان میباشد .

ماهیت ارتباط :- ارتباطات برای ادارات به دلایل ذیل مهم و ضروری است :

- ارتباط دست آوردی است که وظایف پلان گذاری ، سازماندهی ، رهبری و کنترل توسط آن انجام می شود.
- ارتباط همیشه آمرین را وادار میسازد باید فعال بوده و دوامدار از کارات زیردستان خود باخبر باشند و با وی همکاری نماید .

دیالوگ یا گفتگو چیست؟

عبارت از تبانی افکار و طرز تلقی افراد یک جامعه است. در ادارات بشکل عمودی صورت گرفته و در ادارات عصری بشکل افقی صورت میگیرد.

گفت و شنود با معنی : عبارت از تبادل افکار صادقانه بین دو نفر میباشد و نفر سوم تصمیم آنها را تغییر داده نمیتواند .

انواع مفاهمه و ارتباطات : اگر ارتباطات را از نظر عکس العمل در محیط بررسی نمائیم قرار ذیل طبقه بندی میگردد :

الف : ارتباطات یکجانبه : در صورتیکه به سوال های آمر و یا یک شخص از جانب مقابل جواب ارایه نگردد ارتباطات یکجانبه گفته میشود .

ب : ارتباطات دو جانبه : در صورت جواب از جانب مقابل ارایه گردد ارتباطات دوجانبه گفته میشود .

از تحقیقات به چنین نتیجه میرسیم که ارتباطات یکجانبه سریعتر و کارفرستنده را آسان میسازد . همچنان ارتباطات بشکل مستقیم و غیر مستقیم صورت میگیرد :

■ **ارتباطات مستقیم :** راساً افراد با یکدیگر ارتباط قایم نمایند مستقیم گفته میشود.

■ **ارتباطات غیر مستقیم :** از طریق رادیو ، تلویزیون و نشرات صورت میگیرد .

و همچنان ارتباطات کلماتی و غیر کلماتی نیز میباشد:

➤ **ارتباطات کلماتی :** بشکل تحریری و شفاهی صورت میگیرد .

➤ **ارتباطات غیر کلماتی :** بشکل اشاروی و تصویری صورت میگیرد .

انواع ارتباطات از نگاه جهت

1. ارتباط افقی .

2. ارتباط عمودی .

3. ارتباط هم سطح .

4. ارتباط متقاطع



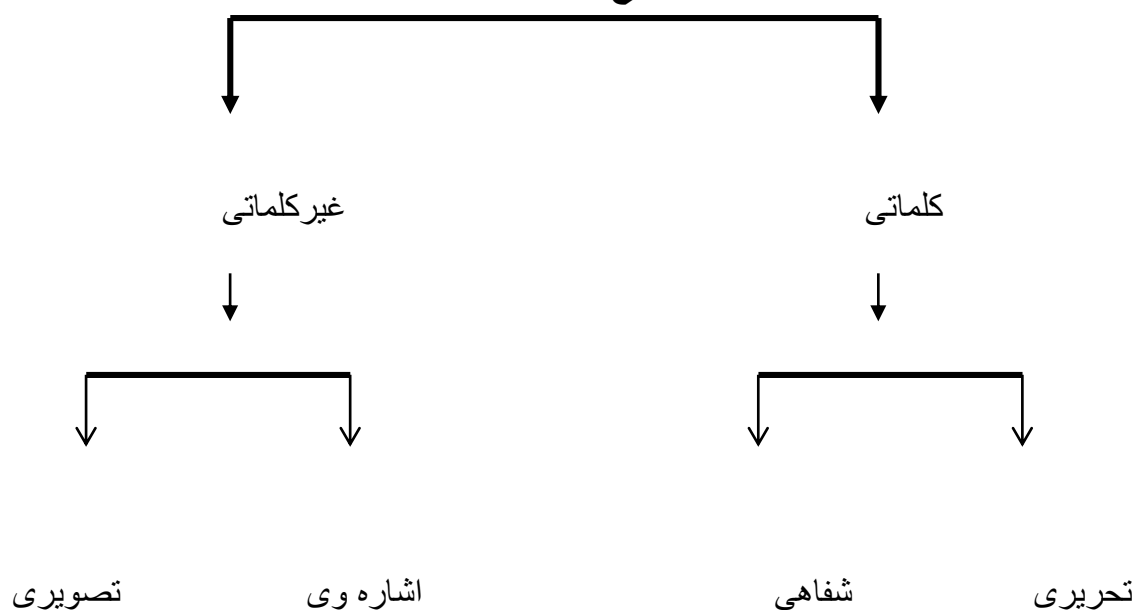
مفاهمه و ارتباطات



ارتباط روبرو

رادیو ، تلویزیون ، نشریه ها و غیره

انواع مفاهمه



موانع ذاتی ارتباطات بین افراد

موانع ذاتی بین افراد عبارتند از :

1. موانع ادراکی :- هر شخص باید شناخت ، درک فرهنگی و اجتماعی باید داشته باشد در غیر آن موانع ادراکی بوجود می آید .

2. موانع اجتماعی :- افرادی که در اجتماع زنده گی میکنند تابع اجتماع بوده باید که مقررات اجتماعی را در نظر گرفته ارتباطات خویش را قایم کنند در غیر آن دچار مشکلات و بدبختیها خواهند شد .

3. موانع فرهنگی :- احترام نکردن به خاصیت ها و فرهنگ های مختلف بین افراد میتواند موانع فرهنگی را بوجود بیاورد .

4. موانع زبانی :- یک مکتوب و یا یک اوامر ، هدایت برای زیردستان داده می شود تا اینکه تشریح نگردد مفهوم گرفته نمیتوانند . در این جاست که موانع زبانی بوجود می آید .

5. ارزیابی منابع :- در مورد قابل اعتماد بودن و معتبر دانستن و پذیرفتن پیام ارزیابی صورت گرفته ، در صورتیکه پیام مفید و ارزنده باشد ارتباط برقرار گردیده و در غیر آن افراد متردد خواهد شد یعنی پرسونل به دو راهی قرار میگیرد که آنرا اجرا کنند یا نه .

6. علایم غیرشفاهی و متناقض (ضد و نقیص) :- اگر به صدای بلند با مادون صحبت شود نتیجه منفی را به بار می آورد .

7. پرازیت :- گفتار یک امر با جملات مناسب و ارتباط با یکدیگر داشته باشد خوب خواهد بود در غیر آن بی ارتباط صورت بگیرد ارتباط ما در این مورد بی نتیجه خواهد ماند .

گوش دادن به صورت مؤثر در افهام و تفهیم

گوش دادن :- گوش دادن عبارت از درک کردن مفهوم و معنی صدا است .

شنیدن :- عبارت از درک نمودن پستی و بلندی صدا است .

کسانیکه میخوانند بر روش فعال گوش بدهند باید نکات ذیلرا مراعات نمایند:

➤ **تماس چشم ها :-** هنگامیکه کسی همراهی کسی حرف میزند اما به او نگاه نمی کند نوع بی علاقه گی را نشان میدهد .

➤ **تأیید کردن با تکان دادن سر :-** کسیکه با تکان دادن سر به طرف مقابل جواب میدهد علاقه مندی آنرا نشان میدهد .

➤ **از حرکات و کارهای انحرافی بپرهیزید :-** در اثنای حرف زدن یک امر باید خود را به دیگر چیز ها مصروف نسازیم چراکه بی علاقه گی را نشان میدهد .

➤ **پرسش ها مطرح کنید :-** در هنگام گفت و شنود از جانب مقابل سوالات طرح گردد تا گوینده اطمینان حاصل نماید که به حرف های او گوش داده است .

➤ **تعبیر و تفسیر :-** وقتی کسی برای شما چیزی میگوید و گفته های آنرا باید بفهمید به دو دلیل :

1. شخص به گفته های مقابل دقیق گوش داده یا نه .

2. باز کردن مطلب به زبان شنونده یعنی طوری توضیحات داده شود که شنونده بفهمد و در باره مطلب توضیحات بدهد .

➤ **سعی کنید که حرف گوینده را قطع نکنید :-** یعنی در اثنای صحبت امر سوالات بیجا نکنید و قتیکه صحبت ختم گردید میتوانید پیشنهادات و سوالات خویش را مطرح بسازید.

برای قایم نمودن رابطه چهار شکل ذیل وجود دارد

الف :- پدر با پدر .

ب :- طفل با پدر .

ج :- پدر با طفل .

د :- طفل با طفل .

الف:- رابطه بین پدر با پدر :- طرز برخورد پدر با پدر در بین هم قطاران اداری در اولین بار معرفی شدن قائم میگردد که بین شان روابط نیک و احترام نیز به وجود میآید در صورت تکرار پی در پی سبب خستگی طرفین خواهد شد .

ب:- طرز برخورد طفل با پدر :- بر خرد مذکور بین آمر و مادون صورت میگیرد آمر حیثیت پدر را داشته و مادون حیثیت طفل را داشته و آنرا احترام می نماید . اما بعضی اشخاص اند که در موقف بزرگ قرار دارند در مقابل مادون بشکل طفل برخورد میکنند این نوع برخورد اعتبار و موقف آنرا پایین می آورد و همچنان برای زیردستان لازم است که داخل چوکات احترام آمرین را نمایند نه بشکل تملق .

ج:- طرز برخورد پدر با طفل :- در این نوع طرز برخورد آمر حیثیت پدر را داشته اما مادون حیثیت طفل را دارد . بر آمر ضروری است که با زیر دستان و با مادونان خویش با محبت و صمیمیت همکاری و برخورد نموده که در نتیجه ثمره آن قناعت بخش خواهد بود .

د:- طرز برخورد طفل با طفل :- در این نوع برخورد کارمندان موسسات حیثیت اطفال را داشته جانبین کوشش میکنند بدون قید و بحث آزادانه با همدیگر برخورد مینمایند در اینوع برخورد صمیمیت وجود داشته بدون احساس و ترس تبادل افکار صورت میگیرد.

مشکل چیست؟ :- فاصله میان حالت واقعی و حالت مطلوب

عوامل که باعث ضعف در پروسه ارتباطات میگردد:

- **خصلت شخصیت فرستنده و دریافت کننده:-** یعنی آمر (فرستنده) چگونه باید پیام را انتقال بدهد بطور ساده و آنفهم تا طرف مقابل اهداف آنرا درک نماید.
- **پیچیده گی معامله غیر شخصی:** یعنی کاریکه سخت باشد راه حل آنرا و یا راه تطبیق آنرا بطور آسان بفهماند.
- **شبکه سازمانی :-** یعنی از طریق سازمان یا اداره فهمانده شود.

ارتباطات اشخاص مافوق :

- از کار خود او را واقف نگه‌دارد.
- در صدد مشوره اش باشید.
- پیشنهادات غرض بهبود کار بدهید.
- همیشه هدایت بگیرید .
- هدایت را توضیح بدهید.

ارتباطات با زیر دستان :

- هدایت بدهید .
- زمینه‌ترنینگ را آماده بسازید.
- کارشان را ارزیابی کنید .
- از ایشان نتیجه خوب دریافت کنید.

نقش افهام و تفهیم در ارتباطات اداری

افهام (فهماندن) تفهیم (فهمیدن)

اگر چه ارتباطات در همه مراحل اداری مهم بوده اما در ایفای نقش رهبری از اهمیت خاص برخوردار است ، هم صحبت کننده و هم شنونده باید از آن بهره ببرند.

وظیفه ارتباطات در اداره (سازمان)

اگر بگوئیم وظیفه و کارکرد های ارتباطات در اداره ها وحدت بخشی به تلاش های اداری است اضافه گوئی نکرده ایم . پس میتوان ارتباطات را بنام وسیله فهماندن و واردکردن در داخل نهاد

های اجتماعی برای نظام اجتماعی بشمار آورد و یا آنرا وسیله ای برای سروسامان دادن به اجراءات، پدیدآوردن تغییرات، غنی ساختن اطلاعات و تامین نمودن اهداف بشمار آورد.

اهمیت ارتباطات

بخاطر اینکه در یک اداره و یا سازمان بتوانیم اهداف خویش را بطور قناعت بخش بدست بیاوریم باید پرسونل دسته جمعی در ارتباط باشد در آنصورت نتیجه بیشتر بوده تماماً باهماهنگی کار نمایند نتیجه بهتر بدست میآید.

در صورت عمل گروهی نواقص کم بوده در انفرادی نواقص زیاد میباشد. روانشناسان به این عقیده اند که کار دسته جمعی نتایج مثبت را در پی دارد.

هدف ارتباطات در ادارات

در جامعترین مفهوم خود هدف از ارتباطات در یک اداره بوجود آوردن تغییرات و تاثیرگذاری به اقدامات است.

در یک موسسه تجارتي رئیس همیشه باید از رقابت، نرخ، از مسایل تخنیکي و مالی باخبر باشد.

مسول اداره در مورد پرسونل و کار آنها مسولیت دارد باید همیشه از آنها باخبری نماید و این کار هم آسان نبوده باید در بین پرسونل نفر مطمئن داشته باشد که به موقع از تطبیق پلان ریس اداره را باخبر سازد.

محیط داخلی

ارتباطات در اجراءات داخلی اداره از آن بابت است که وظایف و اجراءات مدیریت وحدت عمل میبخشد. مثلاً:

- برای تعیین ابلاغ و نشر اهداف اداره.
- برای تهیه و طرح های در راستای رسیدن به هدف های مذکور پروژه چه طرح دارد.
- برای سازماندهی آن چقدر پول و چه تعداد انسان ضرورت است.

- برای سازماندهی منابع مادی و انسانی به موثریت و کار آمدترین شکل .
- برای گزینیش ، پرورش و ارزیابی اعضای اداره کی را در کجا تعین کند موثر واقع میشود.
- برای رهبری (مدیریت) منجمنت و تشویق بوجود آوردن محیطی که در آن مردم تمایل به همکاری داشته باشد یعنی کی را بصفت مدیر انتخاب کند که مردم با وی همکاری نمایند.
- بالاخره نظارت بر عملکردها.

محیط خارجی

محیط خارجی نیز در ارتباطات پروژه رول اساسی دارد . خواسته های سهام را در نظر بگیرد و همچنان مقررات دولتی و تمایلات جامعه را نیز با خود داشته باشد.

- مشتریان چی میخواهند.
- سهم داران (شریکان) مفاد میخواهند.
- دولت کمیشن اخذ میکند .
- بالاخره جامعه نیز از ما راضی باشد.

مسئولیت برقراری ارتباط

از بالا به پائین باید در پروژه و یا اداره باهم در ارتباط باشند تنها وظیفه مدیر و یا مسول نبوده بلکه و وظیفه همگانی میباشد . جریان اطلاعات از قدمه اول الی مدیر باید بشکل آمر و مادون نبوده باید به شیوه برادری و همکاری صورت بگیرد در صورتیکه مفاد در پروژه و یا ادارات تولیدی بوجود میآید نتایج ارتباط میباشد.

جریان ارتباط:- تطبیق شدن و یا نشدن پلان کارها ، خبر دادن از جانب مادون به آمر.

فرستنده پیام : فرستنده پیام را توسط شخص و یا تلفون ، نامه ، تلویزیون و یا کمپیوتر میفرستند. هدف از راپور دادن فرستادن پیام جهت بهبود کار میباشد.

جابجا کردن پیام :- اطلاعات با بهره گیری از یک کانالی که فرستنده با گیرنده مربوط میسازد منتقل میگردد.

پیام میتواند کتبی یا شفاهی باشد و یا ممکن است با بهره گیری از یک یادداشت ، کمپیوتر ، تلفون ، تلگرام و تلویزیون فرستاده شود. ارتباط تلویزیون این برتری را دارد که انتقال اشاره های بصری و حرکت های بدنی فرستنده پیام را نیز آسان میسازد.

دریافت پیام :- وقتیکه گیرنده پیام فرستنده را اخذ نمود ، اگر به زبان دریافت ارسال گردیده باشد میتواند پیام را درک نموده در مورد آن اجراء نماید.

سر و صدا و نتیجه در ارتباطات (پرازیت) :- اگر در اثنای گرفتن پیام از طریق تلفون که پرازیت داشته باشد ممکن به خاطر اخذ پیام غلطی ها و مشکلات بوجود آمده قضاوت را به دشواری مواجه کند .

اهمیت نتیجه در ارتباطات

وقتیکه یک ارتباط صورت گرفت طرف مقابل از نتیجه کار واقف میگردد و بعداً در مورد پیام نتیجه گیری صورت میگیرد تا وقتیکه از نتیجه پیام مطمئن نشویم آسوده خاطر شده نمیتوانیم .

عوامل محیطی ادارات در ارتباطات

بسیاری از عوامل محیطی و سازمانی در جریان ارتباطات تاثیر باقی میگذارد . از میان این عوامل که در محیط خارجی ارتباط دارد میتوان

- عوامل مربوط به تعلیم و تربیه .
- عوامل اجتماعی ، حقوقی ، سیاسی و اقتصادی را نام برد .
- عامل جغرافیائی و یا دوری راه .
- عامل دیگر عبارت از عامل زبان است که در برقراری ارتباط مورد توجه قرار میگیرد.

- عامل محیطی هم بالای ارتباط تاثیر دارد . اگر محیطی که امنیت در آنجا وجود نداشته باشد نیز تاثیر دارد.

ارتباط در سازمان

بخاطر اینکه دوامدار از واقعات روزمره باخبر باشیم باید دوامدار ارتباط داشته باشیم در غیر آن از همه تغییرات بی خبر مانده مانع پیشرفت کار ما میگردد. همچنان بخاطر دوامدار از هدیایات و مسایل روزمره نر هم داشته باشیم. رفت و آمد آن بخاطر ارتباطات در موقعیت و پیشبرد کار ما کمک میکند.

نیاز مدیران به اطلاعات

یک مدیر بخاطر اجرای کار خود به اطلاعات ضرورت دارد ، همچنان بخاطر اخذ اطلاعات مدیر باید فهم قوی داشته باشد و از خود بپرسد که در حقیقت چه چیزی لازم است که در مورد کارم بدانم ؟ .

مدیر باید همیشه دوامدار اطلاعات بخاطر تنظیم کار خویش داشته پلان آینده و گذشته دقیق داشته باشد و همچنان بالای زیر دستان حاکمیت داشته باشد و از همه مشکلات آنها با خبر باشد.

جریان ارتباطات در ادارات

قبلاً به ترتیب بود که ارتباط از بالا به پائین صورت میگرفت ، حالا شده میتواند ارتباط از پائین به بالا صورت گیرد . اکثر ادارات نظریات و پیشنهادات مشورتی خواسته تصمیم میگیرد و در نتیجه چنین ارتباط اهداف بصورت خوب بدست میآید .

ارتباط از بالا به پائین

قبلاً رواج بر این بود که در حکومت های مقتدر ارتباط از بالا به پائین صورت میگرفت . در حالیکه اینوع ارتباط ثمر بخش نبوده تضمین کننده نیست بخاطریکه بسیاری دستور ها فهمیده نمیشود و یا مورد مطالعه قرار نمیگیرد و همچنان صدور مکاتیب و فرمان وقتی زیاد را میگیرد زیر دستان نیز به وقت و زمان از همه مسایل با خبر نمیشود.

بخاطر ارتباط خوب باید یک سیستم خوب بوجود آید و هم ضروری خواهد بود که باید روبرو صحبت شود .

ارتباط از پائین به بالا

ارتباط زیر دستان با آمرین میباشد همچنان یک دیدگاه انسانس را مطرح ساخته و تشریک مساعی را بوجود میآورد و همچنان آزادی عمل بیشتر میگردد، روحیه اعتماد بوجود آمده همچنان زیر دستان با خاطر آرام با شوق تمام وظایف خود را انجام میدهد و نتیجه مثبت دارد.

ارتباط متقاطع (اریب)

یک فرمان یا اوامر که از مقامات عالی میآید بعداً ریس اداره با همکاران خویش در مورد تطبیق آن مشوره نموده هدایت میدهد در اینجا بشکل روبرو یا افقی ارتباط صورت گرفته بشکل ارتباط متقاطع انجام میابد.

- پیوند های متقاطع هر کجا که باشد مورد تائید و پشتیبانی کارمندان عالی رتبه قرار دارد یعنی در مورد تطبیق احکام بالائی تصمیم صورت بگیرد مقامات بالا از آن پشتیبانی میکند.
- زیر دستان از برقراری ارتباط در بیرون از صلاحیت و قلمرو خود پرهیز خواهد کرد یعنی زیر دستان بداخل صلاحیت خویش عمل نموده میتواند از صلاحیت خارج نمیتواند عمل کند.
- سرپرستان ، مدیران بالائی از کوشش مهم بین قسمت های ادارات آگاه خواهد کرد.

بالاخره باید گفت که ارتباط متقاطع ممکن است دشواری های پدید آورد اما در بسیاری از سازمان ها و ادارات ضرورت عکس العمل جدی در برابر خواسته های محیط پیچیده و دانش اداری برقراری آن را ایجاب میکند یعنی مشکل اینوع ارتباطات این است که در اجرای آن برای بعضی اوقات بالای زیر دستان بدتاثیر دارد اما نتایج مثبت را بار میآورد.

ارتباط کتبی - شفاهی و غیر کلامی

ارتباطات کتبی و کلامی :- خصوصیت پسندیده و ناپسندیده را با خود دارد. مثلاً مدیر قدرت حرف رانی را ندارد از شیوه کتبی استفاده میکند. در بعضی موارد این ارتباط نتایج مثبت دارد

بطور مثال در مسایل گروگان گیری و هم در مسایل فهماندن زیر دستان روبرو حرف زدن رول مهم دارد

مـزایای ارتبـاط کـتبی

سبب یگانگی در خط مش و عملکرد میشود. مثال یک مکتوب میآید آنرا همه گی میخوانند و عمل مینمایند . در برخی حالت موجب پائین آوردن مصارف میگردد یعنی در یک ورق کاغذ بوده کدام مصارف اضافی ندارد .

ارتبـاطات شـفاهی

بخاطر پیشبرد و فهماندن زیر دستان بهترین شیوه صحبت با آنان بوده چرا که دفعتاً میشنوند ، درک مینمایند و بعداً عمل مینمایند و همچناناً اعتبار زیر دستان و آمرین نیز بلند میرود ، پرسشها و پاسخ ها موضوعات را حل مینماید .

ارتبـاط غـیر کلامی

طرز برخورد مدیران مغرور بوده همیشه با تغیر دادن قواره و مشت زدن بالای میز اعتبار مدیریت خویش را از بین میبرد. در این شیوه ارتباطات حقانیت وجود نداشته اگر دارد پس مشت زدن و خود را قواره ساختن یعنی چی ؟ .

موانع و آشفته گی های ارتباطی

مدیران اکثرآ از ناباسامانی ها و مشکلات در روند کار خویش شکایت دارند و میخواهند کارات را بصورت منظم پیش ببرند اما به نواقصات و کمبودی ها مواجه میگردد و علت آن نبودن پلان گذاری منظم بوده از اینرو در انجام اجرای وظایف به مشکلات روبرو گردیده ارتباطات وی نامکمل باقی میمانند .

فـقـدان پـلانـی گـذاری

در یک اداره بخاطر پیشبرد کارات و بهبود آن ضرورت است که پلان گذاری منظم گردد. نبودن پلان منظم باعث تطبیق نشدن قواعد و مقررات در اداره میگردد .

ضعف در بیان پیام

هر اندیشه که آنرا بصورت درست استفاده کرده نتوانیم ضعف بیان نامیده میشود . یعنی جملات در جای مناسب استعمال نشود روشن ساختن پیام از بین رفته کسی هدف پیام را نمیفهمد ، اگر از اهمیت پیام مردم را فهمانده نتوانیم پیام ما بی مفهوم خواهد بود .

مدیر کیست ؟

مدیر : مدیر در لغت به معنی اداره کننده و کارگردان است و به اصطلاح مدیر شخصی است که مسولیت عملکرد تیم خود را به عهده دارد.

چوکات کاری مدیریت

یک مدیر

وظایف مشخص را	انجام میدهد	سازماندهی ، پلانگذاری ، استخدام ، رهبری و کنترل
منابع مشخص را	استفاده میکند	انسانی ، فیزیکی و مالی
روش های مشخص را	میداند	ستندرد ها ، ارزیابی ها ، کنترل و غیره
مهارت های مشخص را	بکار میبرد	افهام و تفهیم ، رهبری ، تشویق و تحرک ، حل منازعات
اهداف مشخص را	دنبال مینماید	انفرادی ، اداری ، مشترک
رشد و ارتقا را	زمینه سازی میکند	همکاری مشترک

وظایف مدیران (منیجران) :

➤ پلان گذاری .

➤ سازماندهی .

➤ استخدام .

➤ رهبری .

➤ کنترل .

➤ راپوردهی .

➤ بودجه سازی .

▶ **پلان گذاری:-** عبارت از تعیین و تثبیت نمودن اهداف یک ارگان بوده و همچنان جهت بر آورد ساختن اهداف مذکور پلان نموده طرق و راه اساسی بشمار میرود .

ویا وسایل کار و امکانات که شامل طرح پلان بوده توسط اداره یک موسسه در نظر گرفته میشود.

▶ **سازماندهی :-** نتایج کار میان گروه های هماهنگ برای رسیدن به اهداف میباشد .

▶ **استخدام :-** عبارت از تعیین و جابجا کردن کارمندان اعم از مامورین و مستخدمین و غیره میباشد .

استخدام شامل مسائل ذیل میگردد:

● تشخیص ضروریات قوای بشری .

● بدرستی افراد موجود .

● انتخاب .

● تقرر و آموزش .

● ارزیابی .

▶ **رهبری:-** یکی از خصوصیات منجمنت رهبری کردن است . زیرا به هر اندازه که در رأس یک اداره مدیر آگاه و با مسئولیت باشد به همان اندازه امور بوجه احسن صورت میگیرد. برخلاف اگر در رأس اداره مدیریت سالم وجود نداشته باشد روز به روز مشکلات را به بار می آورد .

▶ **کنترول:-** یکی از خصوصیات عمده منجمنت یا اداره کنترول بوده که در ساحات مختلف مالی ، تشکیلاتی و غیره کنترول صورت میگیرد . همچنان در ختم هر کار باید کنترول صورت گیرد .

انواع کنترل :

- کنترل قبل از انجام کار .
- کنترل بعد از انجام کار .
- کنترل داخلی .
- کنترل خارجی .

▶ **راپوردهی :-** مقصد از راپور دادن عبارت از تهیه و تنظیم معلومات در امور اجراءات کار شعبات بمقام ذیصلاح میباشد .

بودجه سازی :- بودجه سالانه هر موسسه یا سازمان در حقیقت یک پلان مالی بوده که هر سال مطابق به نیاز و راپور های مالی هر ربع و سالهای گذشته به ارتباط پروگرام های جدیدی انکشافی ترتیب و تنظیم میگردد.

• انواع مدیران :

(2) از نظر فعالیت های سازمانی:

مدیران وظیفه ای

مدیران عمومی

(1) از نظر سطح سازمانی:

مدیران عملیاتی

مدیران میانی

مدیران عالی

تعاریف مدیران عملیاتی، میانی و عالی

• مدیران عملیاتی (خط اول):

مدیران در این سطح مستقیماً مسئول تولید کالا و خدمات هستند مانند سرپرستان.

• مدیران میانی:

این مدیران به طور مستقیم به مدیران رده بالا گزارش می‌دهند و پل ارتباطی میان مدیران عالی و عملیاتی هستند.

• مدیران عالی:

گروه کوچکی از مدیران را تشکیل می‌دهند. و این مدیران اهداف، خط‌مشی‌ها و راهبردهای سازمان را تشکیل می‌دهند.

تعاریف مدیران وظیفه‌ای و مدیران عمومی:

• مدیران وظیفه‌ای (تخصصی):

کارکنانی با مهارت‌های ویژه در زمینه خاص مانند حسابداری، امور پرسنلی و غیره.

• مدیران عمومی:

مسئول کلیه وظایف و فعالیت‌هایی هستند که در یک واحد یا یک سازمان انجام می‌شود مانند تولید، بازاریابی و امور مالی.

مهارت‌های مورد نیاز مدیران:

(1) مهارت‌های ادراکی

(2) مهارت‌های انسانی

(3) مهارت‌های فنی

- مهارت‌های ادراکی:

این مهارت به مدیر امکان می‌دهد که سازمان را به صورت یک کل در نظر بگیرد و روابط متقابل بخش‌های مختلف و چگونگی تاثیر تغییر هر قسمت در کل سازمان را پیش‌بینی کند.

- مهارت‌های انسانی:

این مهارت به مدیر امکان می‌دهد تا با افراد، در کنار آنها و به طور موثر با آنها کار کند. مدیران در همه سطوح به این مهارت نیاز دارند.

- مهارت‌های فنی:

این مهارت‌ها به معنی توانایی به کار بردن ابزار، شیوه‌ها و دانش مورد نیاز برای اجرای یک زمینه تخصصی است.

سطوح مدیریت



مدیریت دارای سطوح ذیل می‌باشد :

مدیران سطح عالی :- آن مدیران اند که در سطح عالی قرار دارد .

مدیران سطح متوسط :- آن مدیران اند که در سطح پائین تر از مدیران عالی قرار داشته و مسئولیت کاری مدیران سطح پائین را به عهده دارند.

مدیران سطح پائین :- آن مدیران اند که در پائین ترین سطح مدیریت قرار داشته و مستقیماً مسئولیت کارگران را به عهده میداشته باشد.

وظایف مدیران سطوح مختلف

مدیران سطح عالی:

▶ پلان ها و استراتژی های طویل المدت را بررسی نموده و انکشاف میدهد .

▶ وظایف و پروسه کاری دیپارتمنت های مختلف را ارزیابی نموده و با آنها همکاری مینماید .

▶ حق انتخاب کارمندان و اشخاص کلیدی را در سازمان میداشته باشد.

مدیران سطح متوسط:

▶ پلان های متوسط المدت را ساخته و پلانهای طویل المدت را بخاطر بررسی و کنترل توسط مدیر سطح عالی تنظیم و ترتیب مینماید .

▶ برای دیپارتمنت های مختلف پالیسی ترتیب مینماید.

▶ راپور های روزانه و هفته وار کار ها را کنترل و ارزیابی میکنند.

▶ برای مدیران سطح پائین در رابطه به مشکلات مشوره میدهد .

▶ انتخاب و استخدام کارمندان را به عهده دارد .

مدیر سطح پائین :

- ▶ پلان های کاری و کوتاه مدت را ساخته و برای مدیران سطح متوسط در رابطه به آن جزئیات بیشتر ارایه مینماید.
- ▶ از طرز عمل کرد و پروسه کاری مادون ها بررسی و نظارت می نماید .
- ▶ کارها و عملکرد های روزمره را تنظیم می نماید.
- ▶ لایحه وظایف را بصورت مشخص ترتیب مینماید .
- ▶ باکارمندان تماس همیشگی و نزدیک میداشته باشد .

اصطلاح رهبر و رهبری

اصطلاح رهبر و رهبری در فرهنگ ها و زبان های مختلف، بطور متفاوت به کار برده می شود. در زبان انگلیسی به آن لیدر (Leader) و لیدرشپ (Leadership) ، در زبان فرانسوی، مدیر و مدیریت ، و گاهی نیز فرمانده و فرماندهی می گویند. در زبان فارسی، اصطلاحات متعددی به کار برده می شود که عبارت اند از رهبر و رهبری، مدیر و مدیریت، ریس و ریاست، مسول و مسولیت و امثالهم.

همه اینها در مورد شخصی که در راس گروه و یا در رأس هرم تشکیلاتی قرار گرفته و هدایات امور و مسولیت اداره یا گروه را بدوش دارد، به کار برده می شود.

تعریف رهبری

در مورد رهبری تعاریف مختلف وجود دارد که عمده ترین تعریف آن قرار ذیل است:

رهبری عبارت است از نفوذ کردن بر گروهی از افراد از طریق اثرگذاری بر فعالیت های آنان به نحوی که افراد را در راستای تحقق اهداف مشترک سوق دهد.

نفوذ داشتن و اثرگذاری بر دیگران جزء لاینفک رهبری است چه رهبری در چوکات اداره مطرح گردد یا خارج از آن، بدین لحاظ رهبری کردن تنها به مفهوم پیشقدمی نیست، بلکه نفوذ یعنی اثرگذاری بالای دیگران را به نحواز آنحا احتوا مینماید، پس رهبری مفهوم داشتن نفوذ و قدرت بخاطر رهنمایی دیگران را افاده میکند.

رهبری رسمی و غیررسمی

رهبری میتواند جنبه رسمی داشته باشد مانند رهبری در ادارات و نهاد های مختلف و همچنان رهبری میتواند جنبه غیررسمی داشته باشد مانند رهبری گروه های مذهبی، قومی و امثالهم. هرگاه رهبری جنبه رسمی داشته باشد یعنی در چوکات اداره مطرح گردد، افراد زیردست را بنام مادون یاد میکنند. اما در صورتیکه رهبری جنبه غیررسمی داشته باشد یعنی خارج از اداره مطرح گردد، افراد زیردست را بنام پیرو یاد میکنند.

از لحاظ مدیریت، رهبری به شکل رسمی آن مطرح میگردد و بیشتر مفهوم تنظیم مادونان را می‌رساند که از طریق هدایت دادن و رهنمایی کردن، دورنما دادن، تحرک دادن، اتخاذ تصمیم، حل معضلات، تشویق و حمایت صورت می‌گیرد.

حدیث نبی کریم (ص) در رابطه به رهبری

از لحاظ دین مبین اسلام در رابطه به رهبری، حدیث حضرت نبی کریم (ص) در خطاب به مسلمانان چنین صراحت دارد:

" هر یک از شما را عی و چوپان و هر کدام ارشما از رعیت و زیردستان تان مسول هستید "

ازین حدیث شریف چنین استنباط میشود که همه مسلمانان به نحوی از انحا در امور زندگی شخصی و رسمی خویش نقش رهبر و مسول را بعهده دارند.

وجوه تشابه و افتراق میان مدیریت و رهبری

گرچه این دو اصطلاح با هم ارتباط نزدیک دارند اما معمولاً مدیریت به مفهوم تنظیم امور و رهبری به مفهوم تنظیم افراد بکار میرود. رهبری میتواند خارج از سلسله مراتب تشکیل اداره نیز ملاحظه شود اما مدیریت معمولاً در اداره مطرح میگردد.

موضوع جالب درین نکته نهفته است که بسیاری از رهبران، مدیر نیستند. یک رهبر ممکن است دارای قدرت و نفوذ بوده اما فاقد یک سمت رسمی اداری باشد. وی ممکن است رهبر یک گروه مذهبی، قومی، قبیله‌ای و امثالهم باشد.

از جانب دیگر در اداره اکثر مدیران، نقش رهبری را نیز ایفا مینمایند یعنی وظایف رهبری محول شده به آنان، تنها بخشی از وظایف عمده مدیریت آنهاست.

مدیران رده‌های پایین اداره امور اداری محوله خویش را انجام میدهند بطور مثال تنظیم بودجه، ملاقات با فرادستان و همکاران در رابطه به امور محوله، نگارش مکاتیب و انجام سایر امور مشابه که ارتباطی به وظایف رهبری ندارد. اما زمانیکه این مدیران، کارکنان خویش را به اجرای امور هدایت میدهند موضوع رهبری مطرح میگردد. پس از نقطه نظر مدیریت، رهبری تحت چتر مدیریت قرار می‌گیرد.

غالباً مدیریت و رهبری را یکی و یکسان تلقی میکنند. با وجود این میان این دو مفهوم وجه تمایز مهمی وجود دارد.

رهبری زمانیکه خارج از اداره مطرح میگردد ماهیتاً مفهومی وسیعتر از مدیریت را میرساند در مدیریت حصول و تحقق اهداف خاص اداره اهمیت دارد. بنابراین فرق اصلی میان این دو مفهوم در کلمهء اداره نهفته است. رهبری نیز ضمن اینکه برای تحقق اهداف مستلزم کارکردن با افراد و بوسیلهء افراد است لیکن این هدفها لزوماً اهداف اداره نیستند. یک رهبر ممکن است برای تحقق اهداف شخصی خود بارها جدوجهد نماید ولی علاقهء چندانی به اهداف اداره نداشته باشد. بدین ملحوظ یک رهبر ممکن است در تحقق اهداف شخصی خویش موفق شود ولی در حصول اهداف اداره موثر واقع نشود.

خلاصه اینکه رهبرانی وجود دارند که نقش مدیر را ایفا نمیکند و هستند مدیرانی که ویژه گی های رهبری را دارا نمیباشند. مدیران علاوه بر وظیفهء رهبری، وظایف پلانگذاری، سازماندهی، استخدام و کنترل رانیز انجام میدهند.

مدیریت به مفهوم عام و خاص

اصطلاح مدیریت میتواند به دو مفهوم عام و خاص بکار رود .

مدیریت به مفهوم عام عبارت از تشریح و توصیف یک فرد یا مجموعه از افراد و تعدادی وظائف مربوط به آنها میشود. یعنی تنظیم امور و رهبری افراد میباشد.

مدیریت به مفهوم خاص، ترتیب و تنظیم امور را گویند. مانند ترتیب و تنظیم معلومات ابتدایی، آمار و ارقام، منابع و غیره.

مدیریت به مفهوم خاص پلانگذاری، طرح بودجه، بکارگماری، سازماندهی، هماهنگی، تفویض صلاحیت، انکشاف، تمرکز بالای هدف، حل مشکل، کنترل، اطلاع دهی و گزارشدهی میباشد.

. رهبری اکثراً به معنی تنظیم افراد بکار میرود که معنی رهنمایی کردن و دورنما دادن، ایجاد تحرک و پویایی، اتخاذ تصمیم، حل معضلات، تشویق و حمایت بکاررفته است .

توانایی های عمده برای رهبر شدن

توانایی های مهم در سطوح مختلف رهبری برای اینکه خود را یک رهبر خوب سازید قرار ذیل است:

خود را رهبری کردن :

- شما باید توانائی تعیین رهنمودها برای خود را داشته باشید مانند پلانگذاری شغلی ، پلانگذاری انکشاف فردی و تنظیم اهداف برای خود

- شما باید توانایی خود مثریت را داشته باشید. مثلاً قادر بودن به اتخاذتصامیم و حل معضلات

رهبري افراد، گروهها و سازمان:

- داشتن توانایی برای تعیین رهنمود ها و اتخاذتصامیم
- داشتن توانایی مفاهمه قناعت بخش با دیگران (مثلاً ؛ هنگام بازدهی دادن feedback).
- شنونده خوب و با دقت
- داشتن توانایی برای پلانگذاری ، تعیین اهداف و چگونگی رسیدن به آن
- توانایی در حل پرابلمها بطورمثال تحلیل و تجزیه راه های حل و انتخاب یک سلسله اقدامات
- شما باید توانایی اثرگذاری (نفوذ) بالایی دیگران و قدرت انگیزه دهی را داشته باشید (از طریق رهنمایی و مربی گری ، مشورت و تفویض صلاحیت)
- باید توانایی تشکیل تیم را داشته باشید.
- شما باید توانایی تعیین رهنمود ها و اهداف اجرایی را داشته باشید.
- باید توانایی به وجود آوردن فضای اعتماد را داشته باشید.
- توانایی مدیریت منازعات در بین گروه ها و افراد را داشته باشید.
- توانایی نظارت دیگران را داشته باشید.
- شما باید توانایی تسهیل آوری و رهبری حل پرابلم های گروهی و پروسه اتخاذ تصامیم را داشته باشید. (این شامل راه اندازی و اداره جلسات میگردد.)

رهبري کردن دیگران به سطح سازمان

- شما باید توانایی تفکر در مورد سیستم را با ملاحظه تشکیلات و پروسه کاری گروه ها و سازمانها داشته باشید.
- باید توانایی تعیین رهنمودها به سطح سازمان و توانایی تحلیل استراتژیکی (تحلیل SWOT یعنی تحلیل نکات قوت، ضعفها، فرصت ها و تهدیدات را داشته باشید و همچنان از توانایی رهنمایی استراتژیکی از طریق ماموریت، دورنما، ارزشها و اهداف در سطح سازمان برخوردار باشید.

- شما باید توانایی آوردن تغییرات در سازمان را داشته باشید.

مقایسه نقش یک رهبر با یک مدیر

نقش یک رهبر: یک رهبر نقش های ذیل را ایفا مینماید:

- هدایت دادن
- ایجاد تحرک
- دورنما دیدگاه دادن
- تصمیم گیری
- حل مشکلات
- انگیزش و حمایت
- تنظیم و اداره افراد
- تنظیم خود
- تنظیم گروهها

نقش یک مدیر: نقش یک مدیر قرار ذیل میباشد:

- تنظیم امور مانند اسناد و مدارک ، آمار و ارقام ، منابع و غیره.....
- پلانگذاری و بودجه ریزی
- بکارگماشتن افراد
- سازماندهی، هماهنگی و تفویض صلاحیت
- توسعه و انکشاف
- تمرکز بالای امور و حل مشکلات
- کنترل نمودن، اطلاع دادن و گزارش دهی

شیوه های رهبری

شیوه های رهبری یک مدیر، اساساً ارتباط میگیرد به نگرش وی نسبت به کارکنان. بعباره دیگر عامل عمده ای که رهبری را تحت تاثیر قرار میدهد، شیوه نگرش مدیر نسبت به نقش خودش و کارکنانش است.

انتخاب و کاربرد درست شیوه های رهبری که با انگیزش بیرونی متناسب اتخاذ میشود، میتواند به حصول اهداف اداره منجر شود.

با تکیه مدیر بریک شیوه رهبری نامناسب و ایجاد انگیزش نامناسب، اهداف اداره دچار لطمه خواهد شد و ممکن است کارکنان احساس رنجش، بی میلی، ناامنی و نارضایتی کنند.

در یکی از تیوری های رفتار رهبری، براساس یک طبقه بندی کلی رفتار، رهبران به دو نوع "انسان گرا" و "سازمان گرا" تقسیم میشوند.

رهبران انسان گرا در سازمان حد اکثر توجه خود را به کارمندان اداره یا اعضای سازمان معطوف میدارند. اما رهبران سازمان گرا اهداف و مأموریت های اداره را مقدم بر افراد می دانند.

رهبران انسان گرا هدف گذاری جمعی را ترجیح داده، به کارکنان اعتماد داشته و برای آنان حرمت و ارزش زیاد قایل اند.

اما رهبران سازمان گرا بیشتر به قوانین و مقررات اتکا نموده و کارکنان را تحت کنترل شدید خود قرار میدهند تا از اجرای دقیق مقررات اطمینان حاصل نمایند.

در تحقیقاتی که صورت گرفته کارکنان بیشتر به رهبران انسان گرا متمایل هستند و رهبرانی که به سازمان گرایی تاکید می ورزیدند با عدم علاقمندی و کارشکنی کارکنان خویش مواجه بوده اند.

در نظریه دیگری شیوه های رهبری را به چهار نوع (سیستم) تقسیم کرده اند و هر یک به عنوان یک سیستم یاد شده است که اینک به شرح آن پرداخته میشود:

● شیوه رهبری آمرانه

● شیوه رهبری پدران

● شیوه رهبری مشارکتی

• شیوه رهبری آزاد

شیوه رهبری آمرانه

درین شیوه همه تصمیمات اداره در راس هرم تشکیلاتی اتخاذ میگردد که کاملاً سازمان گرا و آمرانه است و تصمیمات از طریق سلسله مراتب از بالا به پایین منتقل میشود.

رهبر به زیر دستان خود کمتر اعتماد داشته و روابط رهبر وزیر دستان مبتنی بر ترس، تهدید، تنبیه و پاداش است.

ارتباط از بالا به پایین، عمودی و یکطرفه است.

کنترول جدی در سطح مدیریت عالی متمرکز است.

معمولاً درین شرایط یک سازمان غیر رسمی تشکیل میشود که با اهداف سازمان مخالفت می ورزد. این سازمان غیر رسمی به طور کلی مخالف اهداف سازمان رسمی شمرده میشود.

مزایای شیوه رهبری آمرانه

- تصمیم به زودی اتخاذ میگردد زیرا مرجع تصمیم گیری همانا خود رهبر است.
- این شیوه در سطوح پایین اداره مناسب است زیرا کارکنان آن از دانش کمتری برخوردار اند و بدون ترس مقام مربوطه وظیفه را بوجه احسن اجرا خواهند کرد.
- ازین شیوه در حالات اضطراری بیشتر کارگرفته میشود. در اتخاذ تصمیمات اضطراری و ستراتژیک این شیوه مناسب است.
- در شیوه آمرانه حاکمیت تام بالای زیر دستان حکمفرما است.

محدودیت های شیوه رهبری آمرانه

- روابط زیر دستان در مقابل رهبر به خصومت میگراید و علاقمندی آنان نسبت به وظیفه کاهش می یابد.
- زیر دستان ار کار شانه خالی میکنند و اگر کار هم کنند مسولیت نمی پذیرند.

- ازینکه زیر دستان در تصمیم گیری شرکت کرده نمیتوانند و از استعداد و توانایی شان کار گرفته نمیشود لذا این پدیده، انکشاف منابع انسانی را بطی می سازد.
- در کوتاه مدت ممکن است رهبر موفق باشد اما اگر این شیوه به درازا بکشد، شاید پیامد های ناگواری را درقبال داشته باشد.

شیوه رهبری مشارکتی

درین شیوه رهبری ، اطمینان و اعتماد به زیردستان در حد کمال است. رابطه صمیمانه و نزاکت جویانه در تمام امور بین رهبر وزیر دستان مستحکم می باشد.

درین سبک رهبری، تصمیم گیری ، کاملاً مشارکتی است ، سازمان های رسمی و غیر رسمی تقریباً در هم مدغم می شوند. بناء همه نیرو ها برای تحقق اهداف تعیین شده بکاربرده میشود. ارتباطات عمودی ، افقی و مورب وجود دارد و قدرت تصمیم گیری به طور وسیعی در سراسر سازمان پخش می شود. در پروسه کنترل کلیه سطوح سازمان مشارکت دارند.

درین شیوه ، رهبر طرفدار ارتقای سطح دانش و آگاهی و همچنان ارزش های اجتماعی و حقوقی زیردستان خود می باشد.

مزایای شیوه رهبری مشارکتی

- رهبر در شیوه مشارکتی زیر دستان را به داشتن تعهد دعوت میکند. ازینکه در وقت تصمیم گیری ، با زیردستان مشوره صورت میگیرد ، آنها بیشتر علاقمند میباشند تا تصمیمات اتخاذ شده به منصفه اجرا گذاشته شود.
- درین شیوه رهبری از استعداد و توانایی زیردستان بخاطر اشتراک شان در تصمیم گیری کار گرفته می شود.
- درین شیوه رهبری زیر دستان زیاد تشویق میشوند، روحیه شان بلند میرود، علاقمندی شان به وظایف بیشتر میگردد که در نتیجه روابط خوب انسانی را به ارمغان می آورد.

محدودیت های شیوه رهبری مشارکتی

- ازینکه اکثریت زیردستان در تصمیم گیری اشتراک می ورزند لذا پروسه تصمیم گیری به کندی پیش میرود.
- درین شیوه رهبری مشوره های رهبر با زیر دستان در مورد اتخاذ تصمیم ممکن به عنوان عدم شایستگی ولیاقت رهبر تلقی شود.
- این شیوه اگر به درازا بکشد پروسه کنترل زیردستان ضعیف شده و ممکن به عدم کنترل بیانجامد.
- اگر تصمیمات نادرست اتخاذ شده باشد درینصورت رهبر وزیر دستان یکدیگر را مسؤل میدانند بخاطریکه هر دو جانب در تصمیم گیری دخیل بوده اند.
- هنگام تصمیمات روی مسایل عمده و ستراتیژیک، این شیوه مناسب نمی باشد.

شیوه رهبری پدرانیه

درین شیوه رهبری ، رهبر در برابر زیردستان نقش پدر را ایفا نموده به مشکلات شان زیاد توجه مینماید. رهبر و زیردستان همدیگر را احترام می نمایند اما رابطه آمرانه بین رهبر و پیروان بر قرار است که توأم با مدارا می باشد مانند رابطه ارباب و خدمتگاران.

در شیوه رهبری پدرانیه، تصمیم گیری بر عهده رهبر بوده و پیروان مجریان بیچون وچرای اوامر اند، از پاداش و تنبیه واقعی برای اتخاذ انگیزه در برابر کارکنان وزیر دستان استفاده می شود. ارتباط بین رهبر وزیر دستان همراه با ترحم و ترس است. گرچه سازمان غیر رسمی تشکیل می شود اما در برابر اهداف سازمان رسمی از خود مقاومت نشان نمی دهد.

مزیت های شیوه رهبری پدرانیه

- درین شیوه رهبری، زیر دستان در برابر رهبر وسازمان صادق و وفا دار میباشند.
- روابط خوب انسانی در اداره برقرار است.
- فعالیت زیر دستان بهتر است زیرا مسئله ترحم و ترس در بین دو موازنه قرار دارد.

محدودیت های شیوه رهبری پدران

- در صورتیکه اعتماد متقابل بین رهبر وزیر دستان موجود نباشد این شیوه رهبری نامناسب است.
- در اوقات اضطراری اگر رهبر از رویه سخت کار گیرد ممکن به مقاومت زیر دستان مواجه گردد.
- توجه رهبر نسبت به مسایل اداره به مسایل شخصی بیشتر دخیل است.
- امکان دارد از رویه نیک و خوب رهبر سوء استفاده صورت گیرد.

شیوه رهبری آزاد

- درین شیوه ، رهبر در فعالیت ها و کار های زیر دستان مداخله نمی کند و زیر دستان بدون کنترل رهبر وظایف محوله خویش را آزادانه انجام می دهند.
- ازین شیوه رهبری زمانی استفاده می شود که زیر دستان اشخاص تحصیل کرده و با تجربه بوده ، دارای مهارت ها باشند و بتوانند کار ها را بدون مشوره و هدایت رهبر بوجه احسن انجام دهند.
- در موسسات تعلیمی و تحصیلی نیز ازین شیوه کار گرفته میشود مثلا در مکاتب و پوهنتون ها استادان به شیوه دلخواه شان تدریس میکنند، مدیر مکتب یا ریس پوهنتون در مورد میتود تدریس به استادان هدایت نمی دهند.

مزایای شیوه رهبری آزاد

- درین شیوه رهبری زیر دستان میتوانند بشکل آزاد و بصورت دوامدار از استعداد های خویش استفاده نمایند.
- احساس عالی اطمینان به وظیفه موجود است.
- در شیوه رهبری آزاد ، از توانایی و تجارب زیر دستان کاملا کار گرفته می شود.
- زیردستان فرصت دارند تا حد اعظم استعداد خویش را در اجرای فعالیت های شان تبارز دهند.

محدودیت های شیوه رهبری آزاد

- این شیوه نقش رهبر را کمرنگ جلوه داده طوریکه قدر و منزلت وی در بین زیردستان کم می گردد.
- فعالیت زیر دستان درین نوع شیوه رهبری ضعیف می باشد، بخاطریکه رهبر بر اوضاع کنترول کامل ندارد بنابراین نمی تواند مهارت خود را به زیر دستان از طریق رهنمایی و هدایت انتقال دهد.
- این شیوه رهبری برای زیر دستانی که از مهارت و تحصیل اندک برخوردارند یا تحصیل ندارند و یا اینکه در ظرفیت پایین قرار دارند، مناسب نمی باشد.
- درین شیوه رهبری در فعالیت های زیر دستان خود سری به مشاهده می رسد.

در نتیجه ملاحظه چهار شیوه رهبری میتوان گفت که:

برای رهبری کدام شیوه خاص وجود ندارد که رهبر آنرا در تمام مدت اداره خویش به کار بندد بلکه شیوه های رهبری نظریه وضعیت، شرایط و افراد فرق داشته و تغییر پذیر می باشد.

مثلا ممکن است یک رهبر در برابر یک کارمند تازه وارد که دانش، مهارتها و تعهد وی در سطح پایین قرار دارد، تا مدتی از شیوه آمرانه رهبری کارگیرد، بعدا وقتیکه کارمند اندکی رشد نمود، ممکن است رهبر، شیوه پدرانیه رهبری را در برابر وی بکاربندد. زمانیکه کارمند از دانش و مهارتها برخوردار گردید و تعهد خود را به اداره نشان داد، رهبر میتواند از شیوه مشارکتی در برابر وی استفاده نماید بالاخره زمانیکه دانش، مهارتها و تجارب کارمند مذکور توسعه یافت رهبر میتواند از شیوه آزاد رهبری در برابر وی استفاده نماید.

علاوه بر آن، نظر به ایجابات وظیفوی ممکن است رهبر از شیوه رهبری مختلط کار بگیرد و یا اینکه در برابر افراد مختلف از شیوه های مختلف استفاده نماید.

این هم احتمال دارد که رهبر در برابر هر یک از کارمندانش نظریه اشتغال شان در وظایف مختلف از شیوه های متفاوت رهبری استفاده نماید.

اشتباه بزرگ درین است که هرگاه یک رهبر صرف از یک یا دوشیوه رهبری بطور متداوم استفاده نماید و یا اینکه در برابر همه زیردستان یک شیوه را بکار بندد ، عواقب نهایت ناگواری را ببار خواهد آورد که هم نیل به اهداف اداره به ناکامی می انجامد و هم روابط از هم گسیخته میشود.

اولویت بندی - اصل " ایزین هاور "

این اصل کمک مینماید تا اولویت ها را از طریق تقسیم کارها و فعالیت ها به چهار کتگوری ذیل تقسیم نماییم و این هم ارتباط به اهمیت و عاجل بودن وظایف دارد.

مفهوم و اهمیت اداره

اداره چیست؟ اداره عبارت از یک سازمان اجتماعی است که یک تعداد از افراد و اشخاص گرد هم جمع شده با تشریک مساعی برای رسیدن به هدف فعالیت میکنند.

به عبارۀ دیگر اداره عبارت از سلسله مراتب است.

تاریخچه اداره

اداره در دوره های مختلف مورد بحث و تحقیقات قرار داشته بخاطر اینکه اجتماع انسانها خود یک اداره است که در زمینه علما در قرن های (17 و 18) زیاد تحقیقات کردند و میگویند اداره با زنده گی بهتر و مملو از آرامش برای انسانها باشند. بخاطر اینکه اجتماع انسانها دچار بی نظمی نگردد باید تابع نظم و قانون باشند ، ضرورت میرفت که اداره و یا سازمان تشکیل گردد. یک فصل جدید بنام دوران صنعتی در تاریخ تحولات اجتماعی ظاهر شد که در دنیا اداره های صنعتی و تولیدی ، تجارتی بوجود آمد.

مراحل رشد اداره

اداره در مراحل مختلف تاریخ مختلف بوده که در اوایل این گونه نبوده که امروز ادارات داریم ، انسانهای قدیم بزودی دریافتند که انسان نمیتواند نیازهای خویش را شخصاً برطرف نمایند چراکه طبیعت و محیط زنده گانی اش محدودیت ها را بوجود میآورد که انسانها نمیتواند زنده گی آرام داشته باشد.

محدودیت های اداره

محدودیت های اداره عبارت اند از:

- کوتاهی عمر (محدودیت زمان)
- ظرفیت محدود مغز و اندیشه
- محدودیت آگاهی (بی خبر بودن)
- محدودیت نیروی بدنی.

• نبودن امکان برای داشتن همه مهارت ها ، تخصص ، مثال نبودن زمینه تحصیل مسلکی شدن و متخصص بودن.

• دست نیافتن به تمام منابع موجود طبیعی

همین نارسائی ها باعث موجودیت ایجاد اداره میگردد تا باشد که انسانها به زنده گی بهتر دست پیدا کنند. از طرف دیگر انسانها ناگزیر باهم تشریک مساعی و هم دستی نموده اداره را بوجود آورده اند.

عوامل اصلی تشکیل اداره

علت اصلی تشکیل اداره از بین بردن بی نظمی ها در جامعه میباشد. که بخاطر از بین بردن بی نظمی و جلوگیری از بی امنیتی ها ضرورت ایجاد میگردد که کار به شکل گروهی ، همکاری متقابل تحت حاکمیت قانون باشد. و همچنان سلسله مراتب و هدف نیز در نظر گرفته شود.

مشخصات یک اداره سالم

مطلق و تثبیت مشخصات کامل جهت قالب بندی اداره سالم امریست مشکل ، چه مفهوم اداره سالم نظر به ایجابات عصر و زمان، محیط ، جامعه و حکومت اوضاع اقتصادی و اجتماعی، سویه علم و تکنیک و سایر عوامل از نظر اشخاص و زمامداران و مسولین اداری کشورهای جهان از هم فرق دارد. بناً نمیتوان مشخصات کامل و عام فهم را برای یک اداره سالم ذکر کرد. برای اینکه یک نظر کلی در رابطه به اداره سالم داشته باشیم ، مطالب ذیل را ارائه میداریم.

1 . در اداره پیروی و تحمیل از تمام اصول و قوانین و مقررات موضوعه و همه جانبه اداری لازم میباشد.

2 . باید تشکیل نظر به ضرورت اصلی اداره سازگار بوده و به اهداف و وظایف مربوط اداره هماهنگ بوده و از تورم تشکیلاتی جلوگیری به عمل آمده باشد.

3 . در انتصاب و انتخاب ، تغییر و تبدیل ، تادیات کارکنان ، اصول مهم اداری مانند اصل تعادل ، اصل تخصص ، اصل مفدیت و مثریت ، روابط انسانی و سلسله مراتب اداری به خوبی مراعات به عمل آمده باشد.

4 . اداره باید از تقلب کاری ها ، ساخته کاریها، استفاده جوئی های بی مورد، رشوه ستانی و بیروکراسی عاری باشد.

5 . سپردن کار به اهل کار .

6 . در اداره هماهنگی سیستم خود کنترل و پیروی از اصول و پرنسیب های عمده منجمت شده باشد .

7 . قابل تذکر است که در سال (1916) میلادی هانری فایول (فایون) در کتاب خود بنام اصول فن اداره به ذکر اصول برای اداره پرداخت که ذیلاً ارائه میگردد .

اصول اساسی اداره

اصل هماهنگی و وحدت هدف : تطبیق اصل هماهنگی یک از مهمترین اصول است که رعایت آن به منظور ایجاد وحدت عمل در تحقق هدف مشترک اداره ضرورت مییابد . این اصل با اصل دیگری بنام (وحدت هدف) ارتباط دارد و طبق آن اداره و واحد های تشکیلاتی آن باید در جهت نیل به اهداف ادارات گام بردارد .

سلسله مراتب : اصل سلسله مراتب اداری برای تسهیل هماهنگی عمل لازم است . اصل سلسله مراتب با طبقه بندی وظایف و تقسیم کار و توزیع عمومی اختیار و صلاحیت ارتباط دارد . سلسله مراتب به خاطر آسانی و سهولت برای انجام کارهای داده شده یک عمل لازمی مییابد .

مثلاً ادارات از خود صلاحیت ها و مسولیت های مشخص دارند و کار در بین شان توزیع نگردیده هر کدام به اندازه صلاحیت و مسولیت خویش انجام وظیفه مینمایند . مانند وزیر ، معین ، رئیس ، مدیر و غیره .

اصل تخصص : تخصص لازمه طبقه بندی وظایف و تقسیم کار مییابد . تخصص با نوع و ماهیت وظایف ارتباط دارد ، همانطوریکه تفاوت میان اطلاعات تخصصی آنها مییابد ، طبعاً با موضوع تخصص بستگی پیدا میکند .

اصل وحدت امردهی : یک از اصول مهم سلسله مراتب محسوب میشود . برای ایجاد هماهنگی و جلوگیری از بی نظمی بکار میرود .

مفهوم اصل وحدت امردهی آن است که یک کارمند برای اجرای عمل واحد فقط از یک مافوق امر بگیرد ، مستقیماً مسول او باشد . وحدت امردهی با وحدت اداره .

وظایف عمده اداره

وظایف اداری در هر اداره نظر به نوع اداره ، کمیت و کیفیت حکومت ، موسسات تجارتي و صنعتی از هم متفاوت میباشند و نمیتوان در تمام ادارات وظایف مشخص و معین را واضح و تثبیت نمود.

تصمیم : عبارت از یک سلسله تدابیری است که جهت رفع مشکلات و معضلات یک اداره اتخاذ میگردد.

صلاحیت و تفویض صلاحیت

باید گفت که هر اداره به حکم قانون ایجاد میگردد.

صلاحیت عبارت از اعتبار مقام است که در محدوده آن نظر به قوانین موضوعه تعیین میگردد. باید گفت که صلاحیت شخصی نسبت به این منظور که نظریه سلسله مراتب زیردستان مکلف به رعایت آن میباشد.

صلاحیت عبارت از قدرت تحمیل اوامر است که ناشی از قبول امر مافوق از طرف زیردست میشود . یعنی اینکه منشأ صلاحیت قبول حتمی اوامر و تمایل کار مندبه اطاعت از آن است . مثلاً اگر شخصی به سبب مقام اداری خود حق رهبری و صدور اوامر را داشته باشد . ولی اگر اوامر وی مورد قبول زیردست قرار نگیرد در این صورت فاقد هر گونه صلاحیت و قدرت است . بخاطر اینکه منشأ و اساس صلاحیت قانون و مقررات است. و نظریه این شخص میتواند اوامر صادر نمایند و بر این دیگران حکم کند و از طرف دیگر قبول اوامر از طرف زیردستان است . بناً اوامر دارای خصوصیات ذیل است.

1. آمر باید در حدود فهم و ادراک آنها اوامر صادر نمایند، اگر اوامر مبهم و غیرقابل فهم باشد طبعاً اجرا نمیگردد و صلاحیت امر دهنده را از بین میبرد.

2. اوامر نباید مغایر قانون و هدف موسسه باشد اگر زیردست امری را مغایر هدف اداره تشخیص دهد و در این صورت به احتمال قوی از آن اطاعت نمیکند و بدین ترتیب منکر صلاحیت رئیس در حدود اوامری که مخالف منافع اداره است میشود. مثلاً برای مامور نل آب امر شود که یکی از لوله های اصلی آب را منفجر کند و یا به سرباز امر شود که رفیق خود را هدف بگیرد. آمر نباید مخالف منافع و امیال مجری آن باشد اگر مخالف منافع باشد که بار جزائی آن متحمل چنان

بار سنگینی شود که خوبی های خدمت مانند حقوق و امتیازات را تحت شعاع قرار دهد اجرا نمیگردد که اکثراً کنار رفتن از وظیفه و همچنان تنبلی در وظیفه بیشتر به علل فوق میشود.

3. امر دهنده باید قدرت و توانائی اجرای امر را داشته باشد.

تفویض صلاحیت شامل سه مرحله میباشد

1. واگذاری از طرف رئیس به زیردستان بدون واسطه .

2. اعطای اجازه حق تصمیم گیری از صلاحیت به منظور انجام تعهدات ، استفاده از منابع مالی و انسانی و سایر اقداماتی که برای اجرای وظایف محوله لازم است.

تعین مسولیت : زیر دست درمقابل رئیس برای همین انجام وظیفه محوله به حسب معیار و موازینی که قبلاً انتخاب شده است مسایل فوق با یکدیگر ارتباط نزدیک دارد چنانچه واگذاری وظایف بیشتر مستلزم اعطای اختیارات زیاده تر و تعمیم مسولیت های زیادتری است در هر جائیکه تعین مسولیت های زیردست در انجام وظایف محوله با دقت و صراحت کامل ضروری است بناً انتقال دادن قسمتی از صلاحیت از آمر به مادون را تفویض صلاحیت میگویند. که به دو معیار و پنج اصل استوار است.

1. معیار صلاحیت قانونی.

2. معیار صلاحیت اداری.

صلاحیت قانونی : عبارت از صلاحیتی است که در قانون تسجیل گردیده و قابل تفویض میباشد.

صلاحیت اداری: معیاری است که در ادارات از جانب آمر به زیردستان تفویض میگردد یعنی قابل انتقال میباشد.

و پنج اصل عبارت اند از:

1. تفویض صلاحیت در یک بخش وظایف صورت میگیرد.

2. در بین تفویض صلاحیت و مسولیت یک تناسب وجود دارد.

3. صلاحیت قابل فسخ است.

4. تفویض صلاحیت مسولیت تفویض کننده را کمتر میسازد.

5. تفویض صلاحیت توأم با تمرکز نظارت باشد.

تفویض صلاحیت

تفویض صلاحیت در یک بخش از وظایف صورت میگیرد در حالیکه صلاحیت اخذ تصمیمات اساسی، مخصوص مدیر اداری میباشد. تنها مدیر اداری میتواند به منظور جلوگیری از تراکم و پیشرفت امور و همچنین استفاده موثر از زحمات تخصصی دیگران مقداری از صلاحیت خود را به زیر دست انتقال دهد باید خاطر نشان ساخت که مدیر نمیتواند تمام صلاحیت های خود را به دیگران تفویض نماید زیرا در این صورت عملاً خود را سلب صلاحیت میگرداند. در بین تفویض صلاحیت و مسولیت یک تناسب وجود دارد این تناسب باید حفظ گردد.

مسولیت تابع صلاحیت است زیرا نمیتوان کسی را مسول نتایج عملی دانست که صلاحیت کافی برای انجام آن نداشته باشد.

وظیفه ، صلاحیت و مسولیت

هر یک معنی و مفهوم خاص دارد.

وظیفه : بیشتر به فعالیت های معین جهت نیل به اهداف خاص ارتباط دارد.

صلاحیت: حاکی از حق اعمال قدرت و رهبری است.

مسولیت: یک تعهد الزامی و وظیفوی و یا قانونی بوجود میاید یعنی مجبوریت پیدا میکند ، احساس پابندی و مسولیت مینماید. بدین ترتیب برای اندازه گیری بین وظیفه ، صلاحیت و مسولیت نمیتوان معیار مشترک انتخاب کرد.

در نظریه کلاسیک (قدرت) برابر صلاحیت فرض شده است در حالیکه یک مقام ممکن است بیشتر و یا برابر کمتر از صلاحیت قانونی خود اعمال قدرت کند. در نظر های نوین گرایش بیشتر در جهت این است که پیش از صلاحیت قانونی مسولیت خواسته شود تا مقامات اداره علاوه بر صلاحیت قانونی از شخصیت و امکانات نفوذ خود در اعمال زبردست برای پیشبرد هدف های موسسه استفاده کند. لیکن به هر حال تناسب بین مسولیت و صلاحیت ضروری است.

تفویض صلاحیت قابل فسخ است: انتقال صلاحیت ، صلاحیت تفویض کننده را سلب نمیکند و امر مربوط میتواند صلاحیت تفویض شده را پس بگیرد . به عباره دیگر اگر زبردست از عهده انجام وظیفه محوله به نحوی مطلوب برنیاید ، امر میتواند از صلاحیتی که به او داده است پس بگیرد.

تفویض صلاحیت مسولیت تفویض کننده را کمتر میسازد اما سلب نمیکند: صاحب اصلی صلاحیت همیشه برای انجام وظایف محوله در مقابل مافوق یا امر خود مسول میباشد. بدین ترتیب نباید تصور کرد که مدیر برخی از صلاحیت های خود را به زبردستان تفویض نمائید و دیگر مسولیت در قبال نتایج وظایف مربوطه نداشته و یا نخواهد داشت.

تفویض صلاحیت باید توأم با تمرکز و نظارت باشد: یکی از اصول کلی همیشه باید در تفویض صلاحیت رعایت گردد، حفظ نظارت مرکزی است.

عملیات اداره ممکن است به منظور انطباق با شرایط عملی کار به صورت غیر متمرکز اداره شود. یعنی در حالیکه مرکزی نظارت صورت گرفته نمیتواند باید یک انسان خلاق توظیف گردد که بتواند خود به خود از عهده کار برآید، رعایت اصل تخصص و تقسیم کار ایجاب میکند که به افراد صلاحیت های مناسب با نوع وظایف تخصصی آنها تفویض گردد.

مزایای تفویض صلاحیت

تفویض صلاحیت یک از اصول مهم اداره بشمار میرود. زیرا معلوم است که امر دقت کافی و اطلاعات تخصصی لازم برای اخذ کلیه تصمیمات ندارد. بدین جهت لازم است که قسمتی از صلاحیت و اختیارات لازم خود را به کارمندان زبردست تفویض نمائید و آنان را مسول نتایج عملیات مینمائید تا اینکه فرصت و نیروی کافی به منظور رسیده گی به امور برای او باقی بماند.

یکی از علمای علم اداره مزایای ذیل را برای تفویض صلاحیت ذکر مینمائید.

1. افزایش بازدهی .
2. ازدیاد علاقه نسبت به وظیفه.
3. تقویت همکاری دسته جمعی .
4. تکامل انفرادی.

5. جلوگیری از انتلاف وقت.

1. **افزایش بازدهی** : بررسی هائیکه در مورد صورت گرفته چنین نتیجه بدست آمده که نظارت و کنترل بیش از حد و دخالت زیاد در امور کارمندان باعث سلب اختیارات شده موجب تقلیل میزان تولید و همچنان بازدهی میگردد.

1. **ازدیاد علاقه نسبت به وظیفه** : طوریکه بررسی ها در موسسات گوناگون نشان میدهد. رضایت خاطری را که کارمندان از انجام وظایف شغل خود حاصل میکند تا حدی بستگی به حدود کنترل دارد که بر عملیات آنها اعمال میگردد، به عباره دیگر اختیارات و آزادی عمل بیشتر در انجام وظیفه اثر روانی مثبت و رضایت بخش در روحیه کارمندان دارد. برعکس چنانکه کار یکنواخت باشد و جزئیات طریقه اجرای آن دیکته گردد در این صورت وقت هرگونه ابتکار در کارمند سلب میگردد و روحیه پیشروی از بین میرود.

2. **تقویت همکاری دسته جمعی** : تفویض صلاحیت و تمرکز عملیات موجب افزایش تمایل به همکاری جمعی میگردد زیرا انتقال صلاحیت باعث میشود که افراد در اخذ تصمیم مختلف شرکت جویند و بدین وسیله به مسولیت های خود در قبال هدف های مشترک و امور اداره واقف گردند.

3. **تکامل انفرادی** : تفویض صلاحیت فرصت مناسب برای افراد کم تجربه میدهد که زیان و خطا های ناشی از این عمل زیاد نیست. چنانچه تفویض صلاحیت زمینه مساعدی را برای پرورش استعداد رهبری ، رهبری افراد در این صورت قواعد این عمل بیش از ضررهای آن خواهد بود . بر علاوه منظور از تفویض صلاحیت این نیست که امور مهم را بدست افراد بی کفایت و نالایق سپرده شود ، بلکه تمرکز صلاحیت ایجاب میکند که تربیت به منظور تعیین ارزش خدمات کارمندان و جلوگیری از وقوع حادثه برقرار گردد به همین دلیل ترس از تفویض صلاحیت بیشتر در ادارات وجود دارد که از اصول و ارزش های مناسب پیروی نمیکند.

4. **جلوگیری از انتلاف وقت** : وقت و انرژی روسای ادارات محدود است . بدان جهت اوقات آنها باید صرف حل و فصل مسایل اداری گردد که از نظر اداره در درجه اول دارای اهمیت میباشد.

انتقال صلاحیت آمرین را از رسیده گی به اموری که دیگران نیز میتوانند انجام دهند بی نیاز میسازد. بدین ترتیب از تراکم وظایف جلوگیری میشود. اداره یا دستگاه مستلزم فرصت کافی برای این کار و تفکر در آن مورد می داشته باشد. قابل توجه است که آمر یک مقدار وقت خویش را در کمیته ها و کنفرانس های مختلف و مذاکره با اشخاص ذیصلاح صرف کند و وقت برای رسیده گی به جزئیات امور باقی نماند.

موانع تفویض صلاحیت

با وجود مزایایی که در تفویض صلاحیت شمرده شد اغلباً ملاحظه میگردد که در بسیاری از ادارات عملاً تفویض صلاحیت کمتر صورت میگیرد و این امر ممکن در نتیجه عمل رئیس یا آمر اداره باشد. رئیس ممکن به دلایل ذیل از تفویض صلاحیت خود داری نمائید.

1. برخی از مقامات تصور میکنند که خود بهتر از دیگران میتواند تصمیم بگیرند حتی اگر تصور داشته باشد تردیدی نیست که برتری و توانائی مدیر مطلق نیست بلکه نسبی است به این معنی که در مورد خاص دیگران به سبب داشتن صلاحیت علمی و تجربه ممکن است بهتر از مقامات عالی دستگاه یا اداره تصمیم اتخاذ نمایند بر علاوه آمر تصمیم گیری درباره جمیع امور را ندارد. بدین جهت ناچار است برای حفظ موازنه برخی از اختیارات را به دیگران تفویض کند.

2. **نداشتن اعتماد:** نداشتن اعتماد نسبت به زیردستان و بیم از آن دارد که خود در مقابل مقامات مافوق مسؤل اختیار زیردستان قرار گیرد. در این صورت بایست که از طریق آموزش زیردست خود را برای تصمیم گیری آماده سازد. اگر چنانچه این عمل امکان پذیر نباشد ناگزیر که یک نفر دیگر را استخدام نمائید.

3. **فقدان ثبات:** ثبات عاطفی و عوامل روانی مانند خود خواهی، احساس تنزل مقام و از دست دادن چوکی و پست رهبری متأسفانه اگر خود داری از تفویض صلاحیت در نتیجه عوامل روانی باشد طرف کردن آن به سهولت امکان پذیر نیست.

4. **ملاحظات سیاسی:** مانند سعی در محرمانه نگهداشتن برخی از مسایل و اطلاعات.

5. **اعتماد بر اصالت از قانون و برتری تمرکز صلاحیت:** یعنی رئیس میگویند که صلاحیت را قانون برایم داده است. برای کس دیگر تفویض نمی کنم.

3. از جانب دیگر میشود که مادون نیز به دلایل ذیل از پذیرفتن صلاحیت دوری میوزرد.

1. مادون یا زیردست ممکن است بخاطر فرار از مسولیت ساده ترین راه را برگزیند. بدین معنی که در هر مورد از مافوق خویش احساس خطر مینماید تا از عواقب احتمالی نتایج نامطلوب بر خطر باشد در این صورت رئیس بایست به رهنمائی و اندرز اکتفا کند تا اینکه مادون از اوامر چنین شیوه اداری نامطلوب که قدرت ابتکار و احساس تحریر را از وی سلب خواهد کرد منحرف شود.

2. مادون ممکن است به دلایل کمبود امکانات و فقدان اطلاعات و نداشتن منابع مالی و انسانی کافی از پذیرفتن آن خود داری کند.

3. فقدان اعتماد به نفس که یک عامل روانی است ممکن است مانع پذیرش صلاحیت از ناحیه مادون شود در این صورت اعطای صلاحیت به عنوان و ارزش تمرین برای اعاده حس اعتماد به نفس تلقی میشود.

4. خود داری مادون از قبول صلاحیت ممکن در نتیجه فقدان ضوابط و موازین برای بررسی نتایج قرار خواهد گرفت. بدین دلیل فرار از مسولیت و سرزنش احتمالی از قبول صلاحیت دوری خواهد کرد.

حدود اجراء در اداره

طوریکه میدانیم در اجرای یک کار یا عمل برای کارکن یک سلسله عوامل تاثیر میداشته باشد که اجراءات کارکن را معین میسازد لهذا در اتخاذ تصمیم و انتخاب وسایل مانند وضع سیاسی، ذهنیت عامه، انتظارات عموم از اداره، خواسته های مردم و همچنان کسانی که اجراءات اداره در خدمت آنها قرار میگیرد. باید در نظر گرفته شود پس گفته میتوانیم که علم اداره یک سلسله مسایل را در حدود اجراءات خود طرح ریزی کرده برای هر کارکن جهت اتخاذ تصمیم و انتخاب وسایل بکار میرود و همچنان این نکات به حیث دساتیر غرض اجراءات معقول و مطلوب شناخته میشود. که عبارت اند از:

1. عدالت در اجراءات اداره.

2. قانونیت در اجراءات اداره.

3. معقولیت در اجراءات اداره.

4. ارتباطات کاری در اجراءات اداره.

5. بیطرفی در اجراءات اداره.

1. عدالت در اجراءات اداره: طوری که هویدا است هر یک از اجراءات اداره برای حل پرابلم معین می باشد و یا در نظر گرفته شده است. به همین منظور در مرحله اول در اجراءات اداره دریافت و یا مشخص کردن موضوع بشکل واقعینانه و آفاقی از اهمیت برخوردار است یعنی مشخص کردن حقایق، هدف اداره این است که هر پرابلم یا موضوع تحت اجراءات معلومات مورد ضرورت در اختیار قرار بگیرد یعنی این معلومات ها مربوط به کارکنی میشود که اجراءات در ساحه مسوولیت وی صورت گیرد. دریافت معلومات باید صحیح باشد. مکمل باشد، بدون کم و کاست باشد و بدون تعصب باشد.

مراعات این نکات باعث یک توازن بین دلچسپی اتباع بحیث طرف مقابل اجراءات اداره دلچسپی مراجع دولتی بحیث اجراءات کننده برقرار گردد.

طریقه ها و شیوه های دیگری تعمیم و تنظیم عدالت جهت تهیه معلومات مورد ضرورت و معلوم نمودن دلچسپی ها موجود بوده به

1. راپور

2. پرسش

3. مشاهده

4. استعما

1 و 2. قابل یاد آوری است که فورمه ها و پرسشنامه ها مهمترین کمک کننده سازمان ده دریافت واقعیت نمی باشد. البته به شکل فیصدی میتواند یک طریقه اجراءات باشد. یا اجراءات را نشان داده بتواند از این جهت فورمه در اداره منحیث سازمانده اجراءات شناخته شده است.

3. مشاهده : مشاهده میتواند تا حدی واقعبینانه باشد . زمانیکه ما یک چیز را مشاهده مینمائیم میتوانیم در مورد آن نظریات خود را ارائه نمائیم.

4. استعما: استعما نیز وسیله ایست برای تهیه معلومات یعنی زمانیکه ما نظریات اشخاص مسلکی و متخصص را استعما مینمائیم ، میتوانیم در مورد ابراز نظر نمائیم.

2. قانونیت در اجراءات اداره: اساس قانونیت در اجراءات از اصل حقوق سرچشمه میگردد و یا اینکه اساساً قانونیت در اجراءات نهفته است. زیرا تمام اجراءات اداره ریشه قانونی دارد ولی فعالیت های قانونی دو نقطه بارز را در نظر میگیرد.

اصل قانونیت در اداره صلاحیت را بوجود میآورد زیرا بدون صلاحیت در کار اجراءات درست صورت نمیگیرد اجراءات اداره مبتنی به قانون باشد . غرض کنترل اداره ارگان های تشکیل گردد تا از تطبیق قانون مواظبت نمائید.

3. اصل ارتباطات در اداره: از آنجائیکه اداره خود متشکل از یک سلسله روابط منطقی میباشد. فلذا هر عمل آن ایجاب رابطه منطقی با موضوع را مینماید. و در این جا نکات ذیل در نظر گرفته میشود.

1. مناسب باشد.

2. مورد ضرورت باشد.

3. مساعد باشد.

4. عمل اداری در صورتی مناسب است که به کمک واقدامات نتیجه مطلوب بدست میآید.

1. مورد ضرورت: به مفهومی است که یک پرابلم باعث آن ضرورت گردد. یا مورد ضرورت در صورتی است که از وضع حقوقی این ضرورت پیدا شود . که جهت حل آن پرابلم وسایل بدست اجرا گذاشته شود . یعنی برای دریافت راه حل پرابلم از وسایلی استفاده گردد و یا میتوان گفت که هدف با بکار اندازی وسایل بدست آید (هدف چیست) حل پرابلم تا از بین آن یک راه حل انتخاب گردد . یعنی چی . برای حل پرابلم راه های مختلف و متعددی وجود میداشته باشد. پس از بین چندین راه حل یک راه حل درست و مناسب انتخاب گردد و یا از جمله وسایل و اقداماتی که برای حل پرابلم بکار انداخته میشود . وسایل و یا اقدامات انتخاب گردد. که کمترین نتایج منفی داشته باشد.

2. مساعد به آن معنی است که راه حل کاملاً دقیق و منطقی بوده که نتیجه منفی در قبال نداشته باشد. و یا مساعد به ترتیبی است که اقدامات نتیجه کاملاً مثبت دارد.

3. **بیطرفی در اداره:** بیطرفی در اداره به معنی آن است که کارکن در اجراءات اداره از صداقت و ایمان داری کار گرفته نقاط نظر مشخص و غرض آلود را بدور نگهدارد. این اصل می‌رساند که نفع شخصی را فدای نفع جامعه نمائید. یعنی در اجراءات نباید خواسته های شخصی ترجیح داده شود. بلکه قانونیت و منافع جامعه تامین گردد. بالاخره بیطرف بودن در کار اداری به این معنی که اجراءات به مشخصات آفاقی متکی باشند و نقاط نظری و تمایلات شخصی در آن موجود نباشد.

4. **معقولیت در اجراءات اداره:** اجراءات اداره زمانی معقولانه است که فعالیت های انسانی بدرستی اجرا شده هدف تعقیب گردد. که نتیجه مناسب، درست با وسایل به کار گرفته شده داشته باشد. این موضوع بیشتر سه ساحه را در بر دارد.

1. معقولیت سیاسی در اجراءات اداره: مطابقت تصمیم با اقدامات اداره با اهداف سیاسی جامعه از یک طرف و خواهشات اتباع از طرف دیگر.

2. معقولیت اجتماعی در اجراءات اداره: رضایت کارمندان اداری ذریعه منطبق ساختن وظایف، منابع عامه و انگیزه هائیکه با دلچسپی ها موثر باشد. این تلقی وظیفه در قضاوت نتیجه فعالیت اداری ذریعه اجتماع فعالیت خاص دارد.

3. معقولیت اقتصادی در اجراءات اداره: اصل اقتصادیت دو راه را احتوا میکند.

4. وسایل بترتیبی به کار افتد که ذریعه آن بزرگ ترین هدف ممکنه بر آورده شود (حد اکثر سازی منافع)

5. راه دیگریک هدف پیش بینی شده با کمترین وسایل بکار انداخته ممکن حصول شود. یعنی (حداقل سازی مصارف)

ابعاد و شاخه های مدیریت

مدیریت امروزه به بیشتر از 28 شاخه تقسیم گردیده است.

- | | |
|-----------------------------------|---------------------|
| 11 مدیریت اسلامی - - | 1مدیریت مالی |
| 12 مدیریت دولتی - - | 2مدیریت پروژه |
| 13 مدیریت صنعتی - - | 3مدیریت منابع بشری |
| 14 مدیریت تجاری - - | 4مدیریت زمان یا وقت |
| 15 مدیریت استراتژیک - - | 5مدیریت حل منازعات |
| 16 مدیریت انتخابات - - | 6مدیریت خطریا ریسک |
| 17 مدیریت بحران - - | 7مدیریت اختلافات |
| 18 مدیریت بانکی - - | 8مدیریت روانشناسی |
| 19 مدیریت تغییر - - | 9مدیریت دانش |
| 21 مدیریت خدمات اجتماعی و غیره... | 10مدیریت بازاریابی |

معلومات اضافی منجنت

رتبه: حق کسب شده یک کارمند در مدت خدمت آن مییاشد.

بست: نظربه لیاقت کاری دریک تشکیل گنجائیده میشود.

کارمند یا مامور خدمات ملکی: عبارت از شخص است که جهت اجرای وظایف اجرایی و اداری مربوطه طبق احکام قانون توسط دولت استخدام میگردد.

قانون اساسی: بزرگترین وسیقه ملی است که در اس تمام قوانین دریک کشور قراردادشته و توسط نماینده های منتخب مردم تصویب شده و بعد از توشیح ریس جمهور نافذ میشود.

قانون: عبارت از مجموعه قواعد مقررات و دستاگیری است برای نظم اجتماع وضع گردیده و در مقابل ضمانت اجرا داشته باشد.

اداره: عبارت از یک روش دولتی است غرض آسایش عامه و تطبیق قانون بمیان میاید.

اداره عامه: روش عامه است که مناسبات افراد را با دولت تنظیم مینماید.

عوامل اصلی تشکیل اداره: علت اصلی تشکیل اداره از بین بردن بی نظمی هادر جامعه مییاشد.

دفتر: مرکز فعالیت هاست و یامحلی انجام فعالیت هایکه در آنجا کارهای اداری، تخنیکی، مالی صورت میگردد.

صلاحیت: عبارت از قابلیت و توانایی انجام کار داشتن است.

لایحه وظایف: عبارت از یک سلسله معیارها و موازین برای اجرای کار برای کارمندیکه در بست معین ایفای وظیفه مینماید. و یا عبارت از یک سند تحریری است که دلیل موجودیت یک پست رادریک اداره تشریح میکند.

اساسات یک اداره راسه چیز تشکیل میدهد: تشکیل یک اداره. حجم کاری کارمندان اداره، موثریت کار در اداره.

مدیر : مدیریت در لغت به معنی اداره کننده و کارگردان است و به اصطلاح مدیر شخصی است که مسولیت عملکرد تیم خود را به عهده دارد.

مدیریت : در لغت به معنی اداره کردن و کارگردان است و به اصطلاح عبارت از هماهنگ ساختن نیروی مادی و معنوی جهت رسیدن به هدف در کوتاهترین زمان است.

تشکیل : عبارت از تقسیم بندی وظایف، تعیین حدود صلاحیت و مسولیت تعیین روابط منطقی واحدها سلسله مراتب در یک اداره و تثبیت بودجه میباشد.

تشکیل به چهار مدل میباشد : تشکیل خطی، تشکیل خطی مشاورتی، تشکیل مختلط (مترکس) و تشکیل پروری..

مراجع اقدام : اقدام در برابر مطلب مطالبه شده از طریق مراجع مربوطه .

پلان : پلان طرح قبلی است برای رسیدن به هدف بشکل منظم و سیستماتیک.

پلان از لحاظ مدت به سه نوع است..... پلان طویل المدت..... پلان قصیر المدت..... و پلان میان مدت

سیستم: عبارت از یک تعداد روش های وابسته به یکدیگر بوده که با اجرای روش های مذکور قسمتی از یک هدف سازمان تامین میشود.

استراتژی : (دورنما) عبارت از برنامه جامع، واحد و کامل است که بر مبنای آن نیل به هدف اساسی سازمان تعیین میگردد.

هدف : عبارت از نتیجه مطلوب است که تمام فعالیت های اداره به استقامت آن سوق داده میشود.

مسولیت : تشخیص اجراء کارمندان است مسولیت یکنوع تعهد الزام وظیفوی است که کارمندان موظف به اجرای آن میباشند.

حسابدهی : یک مسولیت شخصی است که باید در مقابل انجام وظایف از شخص باز پرس صورت میگیرد.

کمیسون : یعنی یک اجتماع از انسانها یک تشکیل برای رسیدن به هدف در داخل چوکات یک اداره فعالیت میکند.

اساسنامه : عبارت از مقرره های است که از طرف وزارت خانه ها ریاست ها و ادارات مستقل پیشنهاد و بعد از غور و ارزیابی در ریاست تقنینی وزارت عدلیه و بعد از تصویب شورای وزیران نافذ میگردد.

مرامنامه : عبارت از سند اساسی که در آن هدف ها و وظایف آن سازمان و غیره قید میگردد.

وظیفه : عبارت از آنچه که اجرای آن به عهده کسی است.

مصوبه : عبارت از سند تصویب شده در موارد مختلف که از صلاحیت وزیران کابینه و روسای مستقل می باشد.

فرمان : عبارت از صلاحیت رئیس جمهور کشور بوده جهت تحقق و تطبیق صادر میشود.

حکم : عبارت از صلاحیت رئیس جمهور کشور و روسای بوده که از اثر پیشنهاد صادر میگردد.

پروژه : عبارت از کارپلان شده، فعالیت های منظم شده و مرتبط به یکدیگر میباشد که بخاطر بدست آوردن اهداف خاص با بودجه داده شده در وقت معین طرح ریزی میشود.

پروگرام : عبارت از چوکات مربوطه کار برای بدست آوردن اهداف بزرگ است که دارای مجموعه از فعالیت ها میباشد و زیادتر تمایل آن بطرف بدست آوردن اهداف خاص است.

پالیسی : عبارت از تعهد عامه درباره کار کردن بخاطر رسیدن به اهداف خاص.

سازماندهی : نتایج کار میان گروه های هماهنگ برای رسیدن به اهداف میباشد.

عریضه : عبارت از ورق مطبوع و بهاداریست که به منظور تحریر شکایات ، مطالبات و تمایلات عارضین مطابق فورم منظم بدسترس عامه گذاشته میشود.

پیشنهاد : مطالبه یک مطلب مورد ضرورت از مقامات بالایی .

استعلام : پرسش رسمی است که از یک مرجع طی نمبر صادره بعمل میاید.

مکتوب : سند رسمی و تحریری است که بواسطه آن ارتباط بین دوارگان صورت میگیرد.

کتاب وارده و صادره : کتاب وارده و صادره رسمی است که بخاطر ثبت و راجستر مکاتب میباشد.

تخصیص : بودجه ووجه مالی جهت مصارف عملیاتی .

بودجه : عواید و مصارف پیشبینی شده ادارات و یامؤسسات دولتی و غیردولتی میباشد. به دونه میباشد. بودجه انکشافی و بودجه عادی

موسسه : یک تشکیل تعاونی پلان شده است. که یکتعداد افراد در آن مساعی مشترک داشته رول هریکی شان برای تحقق اهداف واضح مشخص و معین است.

دوسیه بندی : عبارت از جمع آوری اسناد و اوراق یک پروسه کاری به اساس کودنمبر میباشد و یادوسیه عبارت از حافظه یک اداره میباشد.

انگیزه : عبارت از یک محرک درونی است که انسان را به انجام کار برمی انگیزد.

اخلاق : عبارت از یک اصول معنوی و انسانی است که بر خوردبانیگران را نشان میدهد.

علم : عبارت از کلیه معلومات جمع آوری شده است که قابل تحلیل و تجزیه بوده از آن نتیجه بدست میاید.

هنر : عبارت از طریق وارثی است که امر غرض کنترول و رهنمایی پرسونل خویش آنرا بکار میبرد.

مشکل : یک فاصله است میان حالت واقعی و حالت مطلوب.

فعالیت : عملی را گویند که برای بدست آوردن بعضی از ضروریات انجام داده میشود.

خطر : عبارت از بروز واقعات منفی که باعث سقوط میگردد.

کار : عبارت از فعالیت بشر است که از اثر آن انرژی بمصرف میرسد.

میتود : عبارت از طرز شیوه و طریقه های امور کار و اجراءات مربوطه میباشد.

راپوردهی : یک سند رسمی است که توسط کارمندان یا اشخاص مشخص ترتیب تقدیم و خوانده میشود که طرح شرح و تحلیل از معلومات مقاصد عملی و اداری میباشد.

ارتباطات : عبارت از پروسه انتقال مقصد و یایک مطلب از یک شخص به شخص دیگر میباشد.

دولت : عبارت از سازمان سیاسی و مهمترین وسیله تامین سلطه طبقه است که از نظر اقتصادی در جامعه نقش حاکم را دارد.

حکومت : عبارت از تشکیلات سیاسی و اداری کشور و چگونگی روش اداره یک کشور و روابط سیاسی تشکیلات که علاوه بر نمایندگی ها اجرای معمولی از سه قوه مجریه - مقننه - قضاییه - تشکیل میشود.

کشور : واحدی است سیاسی و جغرافیایی که دارای نظم داخلی و استقلال خارجی باشد.

سیاست : هنر بهتر زیستن و توشه نیک انداختن است.

دموکراسی : عبارت از آرزوی خواهی روش در سیاست و حکومت که در آن اختیارات در دست مردم و نمایندگان آنها میباشد.

رهبری : عبارت از نفوذ کردن بر گروهی از افراد از طریق اثرگذاری بر فعالیت های آنان به نحویکه افراد در راستای تحقق اهداف مشترک سوق میدهد.

نفوذ داشتن و اثرگذاری جز لاینفک رهبری است هرگاه رهبری جنبه رسمی داشته باشد یعنی در چوکات اداره مطرح گردد افراد زیر دست خود را **امادون** یاد میکنند و اگر رهبری جنبه غیر رسمی داشته باشد زیر دست آنان **پیرو** یاد میگردند.

فرهنگ : بیان کننده شخصیت یک جامعه است و عبارت از مجموعه دست آوردهای جامعه در سیر تکامل مادی و معنوی آن میباشد.

کنفرانس : مجموع نمایندگی یک موسسه و اداره اعم از سیاسی - اجتماعی - هنری - اقتصادی - اداری و غیره که برای بحث یک یا چند مسله معین تشکیل میشود.

سلوک کاری : عبارت از ترتیب و تنظیم کارات و امورات احترام گذاشتن به آمرین - احترام به همکاران - احترام به مراجعین - انجام دادن وظایف بشکل درست مطابق هدایات مقامات ذیصلاح - نظافت شعبه مربوطه .

سلوک شخص : احترام به فامیل - به رفقا - دوستان - همسایه گان - بزرگان - قوم - اقارب - خویشاوندان - احترام به مراجعین - نظافت خودشخص - داشتن اخلاق نیکو .

بررسی : عبارت از ارزیابی سیستماتیک و دوامدار یک برنامه پروژه و یا هم بخشی از کار اضافی را گویند.

ارزیابی : عبارت از سنجش و بررسی مقطعی است که اطمینان از روند پروگرام و یا پروژه انجام می‌گردد. طی آن معلوم می‌گردد که پروگرام پروژه تا چه اندازه به مقاصد خود رسیده و یا چه عوامل در رسیدن و نرسیدن به مقاصد دخیل است.

نظارت : عبارت از پیرویه است که طی آن فعالیت های یک دوره به وسیله نظارت کننده تحت نظارت و کنترل قرار گرفته تا تمام بخش های کاری و فعالیت های شان را طور به پیش ببرند و اهداف مطلوب پروگرام حاصل گردد.

اصطلاحات اقتصادی :

اقتصاد : عبارت از میانه روی و صرفه جوی به اندازه سرمایه در دست داشته تحت یک پلان منظم معقول و سنجیده شده میباشد.

استهلاک : عبارت از مصرف استعمال و کهنه ساختن اشیاء اجناس و غیره یعنی چیزی تولید شده را مصرف و از بین میبرد.

پول : عبارت از جسم است که توسط انسان اختراع شده و برای سهولت خرید و فروش به حیث واسط تبادل مقیاس ارزش سیال (رقابت) شده به کار برده میشود.

ثروت : همه اشیاء اجناس و خدماتیکه در محیط و سرزمین مابه قدر کم و ناکافی وجود دارد در عین حال مردم به آن نیاز احساس میکنند بدین لحاظ در بین شان خرید و فروش میشود ثروت گفته میشود.

معامله : عبارت از داد و گرفت بین دو یا بیشتر از دو نفر چه به جنس باشد و یا به پول .

سرمایه : پول که به آن (کاروبار) راه یک ارگان تجاری – خدماتی و سایرین شروع کند بنام سرمایه یاد میشود.

دارایی : عبارت از امتعه، اموال و اجناس با ارزش که مربوط یک ارگان، اداره و ملکیت ایشان میباشد.

تجارت : در برگیرنده فعالیت های است که به مقصد کمایی مفاد باشد.

محاسبه : عبارت از پروسه اندازه گیری مالی، ثبت، خلاصه سازی وافهام وتفهم وفعالیت های اقتصادی دریک سازمان است.

بازارچیسیت : هرشبکه که درآن خریدوفروش کالاهاوخدمات انجام پذیرد بازار نامیده میشود.

بودجه عادی : عبارت از بودجه خدمات اصلی مصارف استخدام واعمارساختمان های حکومتی است.

بودجه انکشافی : عبارت از سرمایه گذاری پروژه های انکشافی مانند زیربیناسازی امنیت وحاکمیت قانون است.

مازادبودجه : عبارت ازحالت است که عوایدبیشتر از مصرف باشد.

کسربودجه : عبارت ازحالت است که مصارف بیشتر از عوایدباشد.

فساداداری چیسیت : فساداداری عبارت از سوء استفاده از موقوف ویامنافع عامه به منظور منفعت شخصی میباشد.

سلسله مراتب : عبارت از پیروی از اوامر مافوق جهت جلوگیری از تکرار اشتباهات ایجادنظم داخلی در اداره میباشدویابه عباره دیگر رعایت تسلسل تشکیلاتی از رده های پایین به بالا و از بالا به پایین میباشد. معمولاً از بالا به پایین هدایت و از پایین به بالا اطاعت و گزارش میباشد

حقوق وامتیازات یک مامور:

1. معاش باضمایم آن

2. حق استفاده از رخصتی های قانونی

3. ترفیعات

4. تقاعد

5. ارتقای سطح دانش مسلکی

6. آزادی ابراز نظر در مورد قانونیت او امر که از طرف مقامات فوقانی به وی صادر میگردد.

7. ارایه شکایات و اعتراض علیه تصمیم غیرقانونی در محل کار به مقامات ذیصلاح.

8. استعفا از وظیفه طبق سند قانونی

رخصتی های قانونی یک مامور:

1. رخصتی مریضی (20) روز

2. رخصتی ضروری (10) روز

3. رخصتی تفریحی (20) روز

تحسین نامه : هرگاه کارمند کارسپرده شده را بوقت و زمان معین آن انجام بدهد یا بیشتر از وقت کار نماید. وی از خوددلیاقت و شایستگی نشان بدهد از طرف اداره مورد تحسین قرار میگیرد که امتیازات آن دو ماهه معاش بخششی به تمام ضمایم آن میباشد.

ترفع : اکمال سه سال خدمت باسجل (ورقه ارزیابی) مساعد مدت خدمت برای ترفع به فوق و مافوق چهار سال میباشد.

سال مالی : عبارت از مدت است که از روز اول ماه حمل آغاز و الی اخیر ماه حوت همان سال دوام میابد.

منجمنت : عبارت از تنظیم و انتظام امور است و برای اولین بار در سال 1776 توسط آدم سمت مطرح گردید.

صنایع دستی صفحات شمال : قالین بافی، گلیم بافی، گلدوزی، سوزن دوزی، چرم گری، کلالی، لنگی بافی و غیره.

مراجعین : مراجعین به شش نوع است :

مراجعین مستقیم

مراجعین غیرمستقیم

مراجعین موقتی

مراجعین دائمی

مراجعین خارجی

مراجعین داخلی

قوانین اساسی نافذ افغانستان :

اولین قانون اساسی در سال 1301 در زمان امیر امان الله خان در لویه جرگه پغمان به تصویب رسید.

دومین قانون اساسی در سال 1303 در زمان نادرشاه بنام اصول نامه اساسی دولت عالیه مستقله افغانستان

سومین قانون اساسی در سال 1343 در زمان ظاهرخان به تصویب رسید.

چهارمین قانون اساسی در سال 1355 در زمان داودخان به تصویب رسید.

پنجمین قانون اساسی در سال 1359 در زمان ببرک کارمل به تصویب رسید.

ششمین قانون اساسی در سال 1366 در زمان داکتر نجیب الله به تصویب رسید.

هفتمین قانون اساسی در 22 قوس الی 14 جدی 1382 در زمان حامد کرزی به تصویب رسید.

قانون اساسی افغانستان : دارای 12 فصل و 162 ماده میباشد.

قانون مامورین افغانستان : دارای 9 فصل و 72 ماده میباشد.

قانون کار جدید : 14 فصل و 153 ماده میباشد.

قانون اصلاحات اداری و خدمات ملکی : 8 فصل و 30 ماده میباشد.

قانون ارگانهای محلی : 6 فصل و 33 ماده میباشد.

کمیسیون مستقل اصلاحات اداری و خدمات ملکی : به اساس توافق نامه بن و به تاسی از فرمان شماره 257 مورخ 1381/3/2 اداره موقت افغانستان جهت تطبیق اصلاحات اداری ایجادگردید.

مراحل قانون اساسی : تسوید، تدقیق، تایید، تصویب، توشیح و نافذ

تعداد ولایات افغانستان: 34 ولایت

تعداد ولسوالی های افغانستان : 364 ولسوالی

مساحت افغانستان : 652000 کیلومتر مربع میباشد.

وزارت خانه ها : 26 وزارت خانه

تعداد ولسوالی های جوزجان : ده ولسوالی است ولسوالی آقچه، فیض آباد، خانقاه، قرقین، خماب، منگجک، مردیان، خواجه دوکوه، قوش تپه و درزاب.

تعداد قریه جات جوزجان : 110 قریه است.

مساحت جوزجان : 10376 کیلومتر مربع.

نفوس ولایت جوزجان : 466687 نفر میباشد.

واقعات مهم طی هفت سال گذشته :

توافق نامه بن : بتاريخ 6 قوس سال 1380 مطابق 27 نومبر سال 2001 اجلاس بن بین گروپهای چارگانه افغانی (اتحادشمال، گروپ روم، گروپ قبرس، گروپ پیشاور، گروپ بن وپاریس) در بن آلمان برگزار شد. به اساس توافقات بن موارد ذیل به تصویب رسید.

a. ایجاد اداره موقت و کار برای راه اندازی پروسه انتخابات .

b. ایجاد کمیسیون مستقل اصلاحات اداری و خدمات ملکی .

c. ایجاد کمیسیون مستقل حقوق بشر.

d. ایجاد پولیس ملی .

e. ایجاد اردوی ملی .

کنفرانس توکیو : به اساس توافقات بن کنفرانس توکیو در جنوری سال 2002 به ابتکار جاپان به بخاطر تحکیم صلح که شامل سه پروسه میشود: پروسه صلح و امنیت پروسه بازسازی و پروسه انکشاف میگردد در توکیو دایر گردید.

کمک های که توسط این ابتکار در نظر گرفته شده بود حدود یک میلیارد دلار بود.

کنفرانس لندن : بتاريخ 31 جنوری سال 2006 مطابق 11 دلو 1384 کنفرانس لندن به اشتراک نماینده های 70 کشور و سازمانهای غیر حکومتی برای مدت 2 روز در لندن دایر گردید.

کنفرانس مذکور موضوعات مهم ذیل رابه تصویب رساند:

a. تصویب 105 میلیارد دلار کمک برای 5 سال آینده افغانستان که اکثر این کمک ها به حکومت افغانستان تادیه میگردد.

b. تعیین هیئت از نماینده گان کشورهای مختلف تحت سرپرستی ملل متحد به منظور نظارت از چگونگی مصرف کمک های داده شده.

c. تصویب موجودیت قوای بین المللی در افغانستان برای مدت ده سال .

d. تصویب پلان استراتیژی انکشاف ملی افغانستان که از جانب حکومت افغانستان به جلسه پیشکش گردید.

کتاب وارده و صادره : کتاب وارده و صادره سند رسمی باراجستر تمام ارسال و مرسول یک اداره میباشد. تمام مکاتیب که از بیرون اداره مواصلت میورزد وارده گفته میشود. که درستون راست کتاب وارده و صادره ثبت گردیده شماره و تاریخ در قسمتی از مکتوب بنام قیدوارده تحریر میگردد.

برعکس تمام مکاتیب که از داخل اداره به خارج ارسال میگردد بنام صادره یاد میشود. که به سمت چپ کتاب وارده و صادره ثبت گردیده بعداً شماره ثبت تاریخ را به گوشه راست بالای مکتوب تحریر داشته و بمراجع مربوطه اش ارسال میداریم .

عناصر مهم اداره و منجمنت :

1. هدف

2. منابع : عبارت از سرمایه مادی و معنوی یک سازمان است.

3. موثریت

4. مثمریت

وظایف مدیران (منیجران) :

1. پلان گذاری

2. استخدام

3. رهبری

4. سازماندهی

5. کنترل

6. راپوردهی

7. بودجه سازی

حکومت موقت : در اول جدی سال 1380 بوجود آمد.

حکومت انتقالی : در 18 سرطان 1381 بوجود آمد.

لویه جرگه اضطراری قانون اساسی : از 22 قوس الی 14 جدی سال 1382 در کابل دایر گردید و قانون اساسی در 6 دلوهمین سال به اساس فرمان 103 مورخ 1382/11/6 ریس دولت نافذ گردید.

انتخابات ریاست جمهوری : در 18 میزان سال 1383 در سراسر کشور به مدت یک روز دایر گردید.

انتخابات پارلمانی و شورهای ولایتی : در 27 سنبله سال 1384 در سراسر کشور به مدت یک روز دایر گردید.

کنفرانس بن : از 6 قوس الی 13 قوس سال 1380 در بن آلمان.

کنفرانس توکیو: در جنوری سال 2002 میلادی

کنفرانس لندن : بتاريخ 31 جنوری 2006 مطابق 11 دلو سال 1384 .

فورمه جات که در بخش خدمات ملکی استفاده میشود:

فورم - م - 3 : فورم خریداری اجناس

فورم - ف - س - 5 : فورم و خروج اجناس از تحویلخانه که بر اساس درخواست و احکام توزیع میگردد.

فورم - م - 7 : فورم قیدیت جنس به جمع معتمدجنسی

فورم - م - 8 : فورم داغمه اجناس

فورم - م - 14 : فورم درخواست اجناس مورد ضرورت

فورم - م - 16 : فورم حواله های نقدی و فورم تادیه نقدی

فورم - م - 20 : فورم ثبت تخصیصات مصارفاتی، باقیمانده، بدوررفته

فورم - ب - 20 : فورم توحیدی تخصیصات ولایتی به فصل و باب به مراجع مربوطه گسیل میگردد.

فورم - م - 4 : فورم ثبت و صادره

فورم - م - 41 : فورم استحقاق معاشات کارمندان

فورم - م - 40 : فورم دفترکسرات و معاشات کار بطور انفرادی

فورم - م - 9 : فورم سفریه کارمندان

فورم - م - 10 : فورم حواله پیشکشی مبلغ نقدی

فورم - م - 11 : فورم متفرقه

فورم - م - 12 : فورم محسوبی حواله های نقدی

فورم - م - 13 : فورم حواله های سفریه کارمندان

کودها :

کود 21 : شامل مصارفات از قبیل معاشات مامورین، اجیران، اضافه کاری، مکافات، ماکولات، مسلکی، خرچ دسترخوان پولی والیان و ولسوالان، تجهیز و تکفین .

کود 22 : شامل مصارفات سفریه داخلی، محصول مخابرات، محصول پستی، اعلانات، طبع و چاپ کتب، کرایه اموال، ترمیم وسایط حمل و نقل، ترمیم تجهیزات مخابراتی، نشراتی، جنراتور، کمپیوتر، واترپمپ، ورزشی، برق، محروقات، روغنیات و وسایط، قرطاسیه دفتر، دعوت ها، فرنیچر، لوازم آشپزخانه، خریدکتاب و مواد تعلیمی

کود 25 : شامل مصارفات تجهیز و وسایط، تجهیز مخابراتی، نشراتی، اطلاعاتی، مواد برق و انرژی،

مفروشاتی خرید زمین

بخش حقوق اساسی

دولت

معانی کلمه دولت : - با اینکه کلمه دولت به معانی و مفاهیم مختلف و متفاوت به کار گرفته شده است ولی مقوله دولت بیشتر به مفهوم سیاسی کلمه به کار رفته است و مراد از آن دستگاه حاکمه سیاسی و قدرت مندی است که به حیث ممثل قدرت عامه از سلطه و اختیارات بخصوص برخوردار است از این نگاه و به مفهوم خاص سیاسی کلمه دولت تا حدی مترادف به حکومت یا قوه اجراییه قرار میگیرد در حالیکه از لحاظ حقوقی دولت تشکیل یا سازمانی است محصول زندگی با همی و مشترک یک جمعیت در یک ساحه معین جغرافیایی و حایز یک قدرت حاکمه مستقل موجودیت عناصر متشکله فوق برای تشکیل دولت حتمی پنداشته میشود که یک دولت دارای سه قوه میباشد که عبارت از : قوه قضایه ، مقننه و اجراییه .

عناصر متشکله دولت

خاک یا قلمرو : ساحه خاک یا قلمرو عنصر اساسی تشکیل دولت پنداشته میشود سرزمین یک کشور عبارت از محدوده جغرافیایی معینی است که جمعیتی از افراد در آن مسکن گزین بوده و در آن تشکیل حکومت میدهند همچنان ساحه خاک یک عنصر فزیکتی و جغرافیایی دولت است که افراد خود را متعلق به آن دانسته عضویت جامعه و تابعیت دولت را میداشته باشند

جمعیت و نفوس :

جمعیت عنصر بسیار عمده متشکله دولت و حتی مهمترین عنصر آن است زیرا بدون جمعیت یا نفوس اصلا زمینه تحقق و تشکیل دولت از میان میرود در این جا مناسب خواهد بود که در رابطه به جمعیت یا نفوس به مفهوم ملت نیز توجه بداریم همان طوریکه گفته شد جمعیت یک عنصر متشکله دولت است و مراد از آن مجموع افرادی است که در یک سرزمین معین سکونت داشته و دارای یک قدرت حاکمه میباشد در حالیکه ملت مفهوم و

معقوله سیاسی است و به جمعیت افراد ساکن یک سرزمین اطلاق میشود دارای مشترکات تاریخی و آداب و رسوم زبان و دین مشترک باشند با وجودیکه تفاوت های میان جمعیت و ملت وجود دارد ولی در نهایت جمعیت و ملت به عین مفهوم به کار گرفته میشود در تعریف ملت دانشمندان به دو گروه تقسیم شده اند عده از این دانشمندان ملت را مجموعه از افرادی میدانند که متشکل از یک نژاد بوده تمدن زبان ،دین مشترک داشته باشند این طرز تفکر بنام تیوری وحدت نژادی یاد میگردد

حکومت (عنصر سیاسی واقعی دولت)

حکومت یا هیئت حاکمه به حیث سومین عنصر متشکله دولت شناخته شده است که در یک دولت دو گروه حکومت کننده و حکومت شونده عرض وجود میکند حتی در مراحل ابتدایی نظام اجتماعی ایجاب دساتیر و مقرراتی را مینمود تا با تطبیق آن جامعه در فضای امن سیر انکشاف خود را بپیماید .تدوین و تطبیق این دساتیر به سازمان متشکل ضرورت داشت و این سازمان بنام حکومت یا هیئت حاکمه و یا اقتدار عامه مسمی شد و حکومت از لحاظ سیاسی نهاد یا سازمانی است مسولیت تدوین و تطبیق قوانین را به منظور آسایش امن جامعه و فراهم سازی زمینه های انکشاف اجتماعی ، اقتصادی و فرهنگی جامعه به دوش دارد

شناخت دولت ها از نظر ترکیب

دولت ها را از نظر ترکیب یعنی ساختار واحد های اداری و سیاسی و ارتباط این واحد ها به یک مرکز سیاسی واحد و یا به مراجع مختلف متعدد مورد مطالعه قرار میدهیم منظور از تفکیک دولت ها از لحاظ ترکیب و ساختار توجه به رژیم و یا سیستم سیاسی نمی باشد بلکه تفویض صلاحیت های دولت است به مراکز مختلف قدرت بنا دولت ها از لحاظ ترکیبی دولت های بسیط و مرکب میباشد دولت های واحد یا بسیط : به آن دولت های گفته میشود که دارای یک حکومت واحد مرکزی و ملی بوده و حکومت مرکزی به حیث ی شخصیت حقوقی واحد صلاحیت های قدرت عالی را به تنهایی اعمال میکند

دولت های مرکب

به اجتماع از دولت ها اطلاق میگردد که در محور یک دولت مرکزی به گونه قدرت و صلاحیت های عالیه دولت میان دولت مرکزی و ایالات تقسیم میگردد و دولت واحدی را تشکیل میدهد

قوه مقننه :

قوه مقننه به حیث مظهر اراده مردم و قوه قانون گذار رکن مهم قوای دولت پنداشته میشود قوه مقننه از یک طرف به حیث مرجع قانون گذار بسیار مهم پنداشته میشود به این مفهوم که هر جامعه انسانی برای برقراری نظم امنیت و مسونیت اعضای آن و هم برای حفظ آزادی های فردی و اجتماعی تحقق بخشیدن به حامیت دولت به قوانین ضرورت دارد این قوانین باید از طرف یک مرجع با صلاحیت وضع گردد که این مرجع با صلاحیت همانا قوه مقننه است

وظایف قوه مقننه :

1. وضع قانون
2. نظارت از اعمال حکومت
3. محاکمه رئیس جمهور
4. تصویب بودجه
5. تفسیر قانون
6. عقد معاهدات پ
7. رسیدگی به شکایات شهروندان

قوه اجراییه

قوه اجراییه به حیث نهاد اجرایی و یکی از قوه متشکله دولت است که رئیس جمهور نخست وزیر وزرا و ماموران قوه اجراییه را در بر میگیرد که در بعضی از کشورها نقش رئیس جمهور به حیث رئیس قوه اجراییه صرفاً یک نقش تشریفاتی است معمولاً در کشورهای دارای نظام پارلمانی میباشد قوه اجراییه ضمن آنکه وظیفه تطبیق و اجرای قوانین را به عهده دارد مسؤل تامین امنیت و تنظیم امور در کشور نیز میباشد

قوه قضائیه

رکن سوم قوه ثلاثه میباشد وظیفه آن تفسیر و تطبیق قوانین در مسایل متنازع فیه به منظور تامین عدالت در جامعه میباشد یعنی هنگامیکه حقوق اتباع و شهروندان مورد تجاوز قرار میگیرد اعاده این حقوق از طریق تطبیق قانون به وسیله قوه قضائیه صورت میگیرد. هدف از تطبیق قانون در چنین حالات تثبیت حق و تامین عدالت به بهترین نوع آن میباشد قوه قضائیه و محاکم حافظ عدالت و وسیله تشخیص حق از باطل در یک سیستم خاص در جامعه پنداشته میشود

در افغانستان نیز قوه قضائیه به حیث رکن مستقل دولت پنداشته شده شامل استرته محکمه محاکمه استیناف و محاکمه ابتدائیه میشود. ستره محکمه به حیث عالی ترین نهاد قضایی در راس قوه قضائیه بوده و مرکب از نه عضو که از طرف رئیس جمهور با تایید ولسی جرگه تعیین میگردد. اعضای ستره محکمه در دوره های بعدی برای مدت ده سال بدون تعیین مجدد و بدون امکانات عزل تعیین میشود یک رئیس ستره محکمه از میان اعضا از طرف رئیس جمهور تعیین میگردد. در قانون اساسی افغانستان استقلال قضا در مواد 117 ، 125 و 126 تضمین گردیده است به ترتیبی که اعضای ستره محکمه تا ختم دوره خدمت ده ساله از وظیفه شان عزل نمیشوند. ترتیب و تطبیق بودجه قضا عمدتاً از صلاحیت های محکمه و اعضای ستره محکمه بعد از ختم دوره خدمت برای بقیه مدت حیات از حقوق مالی دوره خدمت مستفید میباشد. تعیین اعضای ستره محکمه از جانب

رئیس جمهور و تایید آنها از طرف ولسی جرگه زمینه های نفوذ پذیری سیاسی را در قوه قضائیه محیا میسازد

قانون اساسی

قانون اساسی یک وثیقه ملی و مادر قوانین در راس تمام قوانین در یک کشور بوده و از طرف یک مجلس بزرگ چون لویه جرگه تصویب و به توشیح رئیس جمهور میرسد که تمام ساختار سیاسی حقوق اساسی اتباع و نهاد ها و حدود صلاحیت آنها در ان گنجانیده شده است

قوانین عادی

مقررات

لایحه

طرز العمل

حاکمیت :

حاکمیت در لغت تسلط داشتن و در اصطلاح یک صفت خاص دولت یک صفت برازنده دولت یک عصر متشکله دولت است که دولت از سایر گروه ها و سازمان ها برتر پنداشته میشود به این مفهوم که دولت حایر اقتدار و حاکمیت عالی بوده و هیچ قدرت دیگری نمیتواند از قدرت حاکمه دولت در یک کشور برازنده گی داشته باشد

انواع حاکمیت :

1 : حاکمیت داخلی : عبارت از حاکمیتی است که دولت میتواند در تمام جغرافیای خود بالای اتباع خود اعمال صلاحیت کند .

2 : حاکمیت خارجی دو نکته را در بر دارد

1 : مساوات کشور های از دید حقوق بین الدول میباشد که هیچ کشور های از یکدیگر از لحاظ مساوات تفاوت ندارد

2 : این که هیچ کشور حق ندارد در امورات داخلی یک کشور مداخله کند

3 : حاکمیت حقوق و حاکمیت سیاسی : در حقیقت مفهوم سیاسی است و قدرت برتر را افاده میکند و این حاکمیت هم در سطح حقوقی بین الدول هم در ساحه حقوق داخلی ارزش و اهمیت خاص است . ابتدا به قسم یک مشخصه سیاسی است به ظهور رسیده و پس مفهوم واقعی به خود میگیرد

حکمران سیاسی :

عبارت از نیروی حاکم به حاکمیت مردم که به طور همیشه گی متعلق به مردم بوده و غیر قابل تفکیک است

حکمران حقوقی :

نیروی حاکم و یا حکومت کننده که حاکمیت از طرف مردم به ان تفویض گردیده است

روش های مختلف تحقق دموکراسی :

گروپ های مدافع و منافع خاص مرکب از افرادی است به منظور وانمود کردن ترویج و یا دفاع از یک منفعت ویا منافع خاص با هم جمع میشوند مانند یک تعداد از این گروپ ها معلولین و معیوبین را مورد حمایت قرار میدهند

گروپ های فشار :

گروپ های اندکه برای حصول منافع و اهداف خود بالای حکومت و نهاد های حکومتی فشار وارد میکند مانند اتحادیه پیشه وران و اتحادیه کار گران

احزاب سیاسی :

گروه از افرادی است که دارای اندیشه ها و هدف مشابه است که هدف شان رسیدن به قدرت سیاسی است که در ابتدا دارای یک مشخصه یا تهداب میباشد که اساس ان را تشکیل میدهد . مشخصه های نژادی قومی ، دینی و منطقه وی و یا ایدولوژی زبانی و طبقاتی میباشد

در رژیم های سیاسی سیستم های حزبی ذیل وجود دارد :

1. حزب واحد یا تک حزبی
2. سیستم دو حزبی
3. کسرت احزاب یا چندین حزبی

انتخابات

سیستم های انتخاباتی :

تعریف انتخابات : پروسه است که به اساس آن شهر وند شخصی را به یک پست انتخابی انتخاب کند

اهمیت انتخابات :

فرصت بر شهروند داده میشود تا خودش حکمای خویش را تعیین کند و سهم شهروندان در قدرت حاکمیت دخیل میشود و دیگر جلوگیری از خود کامه گی دادن حق رای بر شهروند است

Download from: aghalibrary.com

سیستم های انتخاباتی

همان طریقه ها و روش های است که به اساس آن رای شهروند گرفته میشود

انواع سیستم های انتخاباتی

- | | | |
|---------------|------------|----------------------|
| ب : ساده نسبی | الف : مطلق | 1. اکثریت ساده |
| | | 2. سیستم لیست حزبی |
| | | 3. نماینده گی تناسبی |
| | | 4. سیستم هاند |

Download from: aghalibrary.com