مفاهیم کلی

مـــــــــــــدیریت

مدیریت در لغت به معنی اداره کردن و کارگردانی در اداره و امثال آن میباشد . و به اصطلاح مدیریت عبارت از هما هنگ ساختن نیروی مادی ومعنوی 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 میباشد .

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 بنمایم .

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 بسوئ الله را فراهم آورده و مطابق کتاب سنت سیر و روش پیامبران , اماما نی معصوم و علوم و ضنون و تجارب بشری .باید دانیست 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 دانیستنیهای گفته میشود که تنبی به تجربه صهی باشد .

تنها سازمانیکه میتوانسته 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 اعضأ خانواده از تجاوز یکدیگر , مقررأ ت داخلی و رعایت آن به وسیله فردی اعضادر 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 میگیرد.

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

مدیریت ازدیدگاه اسلام

1 - مدیریت ازدیدگاه اسلام امانت است . مسندمدیریت از دیدگاه اسلام امانتي است که به مدیر سپرده میشود واوباید ازاین ازاین مقام که بعنوان امانت دردست دارد حفاظت نماید وامانت را خیانت نکند .

ازدیدگاه اسلام منسب ویا مدیریت جایگاه براي رسیدن بخواست هاي نامشروع وشیطاني مدیران نیست

بلکه ازدیدگاه اسلام براي مدیریت وبراي اعمال وظایف مدیریتي چوکات ویا معیارهاي وجود دارد که مدیر باید درقالب ان عمل کند تاکه يك مدیرانساني واسلامي شناخته شود .اوتعداد مدیرانیکه منسب ومسند مدیریت رابراي رسیدن به اهداف شخصي خود اعمال میکند ازدیدگاه اسلامي مردود است . واوازمدیران ومدیریت است که انساني واسلامي نیست .

بناء ازدیدگاه اسلامي سلسله معیارهاي براي اعمال وظایف مدیریتي درنظرگرفته شده است که مدیران با توجه به آن وظایف خودرا انجام داده تاکه يك مدیرانساني واسلامي شناخته شود . که آن معیارها عبارتند از :

1 - مدیریت امانت است .

2 - مدیریت تکلیف است .

3 - مدیریت خدمت است ونه حکومت .

4 - مديريت بيشتر هدايت است تا حكومت .

الف : ازديدگاه اسلامي مقام مديريت امانتي است كه براي مدير سپرده ميشود ومديربايد با توجه به معيارهاي كه امانت دارد آنرا حفظ نمايد ويك امانت دارخوب باشد وبا مصلحت مقام ذيصلاح بايد آنرا به ديگران بسپارد . قرآن شريف درموارد گوناگون دررابطه اينكه مديريت امانتي است دردست افراد صراحت دارد وبعنوان نمونه فرموده است (همانا خداوند شمارا فرمان ميدهد كه امانت را به صاحبانش برگردانيد .) يكي ازدانشمندان اسلامي ميگويد : مديريت وحكمرواي براي توطعمه نيست ولي آن مسوليت درگردن تو امانت است و

2 - مديريت تكليف است ونه حق . حق به معني استفاده بهره وسود .

تكليف يعني وظيفه ، مكلفيت ، وجيبه و.... ميباشد .

درنظام اسلامي واگذاري وقبول مديريت ها ومنصب هاي اجتماعي ازطرف معتقدان به اين نظام به عنوان تكليف انجام ميگيرد ونه حق .

قبل از اينكه ما مديريت را بحيث يك تكليف وغيره قبول كنيم بايد اول فرق بين حق وتكليف را بشناشيم . تكليف يعني وظيفه ، تعهد ، وجيبه واززمانيكه ما مكلف به اجراي وجيبه شديم ديگر ما نميتوانيم درآن تصرف وطبق دلخواه خود عمل كنيم .بلكه بايد نظربه مقررات عمل كنيم ومطابق قانون اسلام عمل كنيم .

شرايط تكليف :

1 - بلوغ : رشد لازم جسمي .

2 - عقل رشد لازم عقلي .

3 - علم : آگاهي به موضوع وموارد تكليف .

4 - قدرت : داشتن تواناي براي انجام تكليف .

5 - زمينه مناسب وآزادي لازم براي انجام تكليف .

مديريت بيشترهدايت است تاحكومت

مديريت يك مسئوليت سنگين همرا ه باخدمت گسترده ووسيع است مديربايد مديريت را بعنوان خدمت بخواهد نه بعنوان حكومت كردن بالاي افراد ، وهرگا مديريكه پست مديريت را بحيث حكومت كردن بالاي ديگران بخواهد ونه بعنوان خدمت پس او مدير يك مدير خوب نيست وازنظراسلام هم مردوداست .

مدير ومديريت دراسلام در صورت قابل قبول است كه مدير مقام ومنصب مديريت رازمينه خدمت براي مردم بداند ونه زمينه حكومت نمودن .

پادشه پاسبان درويش است گرچه رامش به فردولت اوست

گوسفند ازبراي چوپان نيست بلكه چوپان براي خدمت اوست

مديريت بيشتر هدايت است تاحكومت

تعداد از مديران هستند كه مديريت را تنها وتنها يك وسيله تسلط داشتن بالاي افراد ميداند .وهمچنان قاطعيت را نيزدرمسند مديريت جزرسيدن به خواستهاي ناروا وشيطاني خودشان چيزي ديگري نميداند اما ازديدگاه اسلام مديريت آميخته از هدايت است وحتي جنبه هاي مديريت هاي اسلامي بيشترازجنبه هاي حكومتي آنست .

پس بنا براين كسيكه در منصب ومسند مديريت قرار ميگيرد بايد كوشش نمايد كه با هدايت هاي بسيار شيرين با رهنمود ورهنماي هاي دلسوزانه مردم راهدايت نمايد . ودر مواريكه لطف ورهنمودهاي اين مدير مورد قبول قرارنگيرد ومورد سوء استفاده قرار گيرد دراينجا لازم است كه مدير ازجديت مديريت خود كار گرفته واول آن شخص را هدايت نمايد يعني تازمانيكه هدايت ونصيحت مؤثرواقع شود والا تاثيري نكرد درآنصورت لازم است كه آنرا تنبيه نمايد .

اگرحكومتي ويا مديريتي خواسته باشد كه غيراز هدايت ونصيحت وفقط حكومت نمايد دراين صورت مشخص است كه اسلام آن نوع حكومت را نمي پذيرد . حكومت كه به زور تطبيق شود آن حكومت پايدار نيست . يك موضوع .

موضوع دوم اينكه ازمديران كه مديريت بيشترحكومت ميداند وتوسط ظلم ، تهديد وشلاق وانواع ظلمهاي ديگر آن حكومت را پيش ميبرد . درحقيقت اين است كه اول آن مدير قدرت هدايت را ندارد ،

تواناي علمي وزبان گويا ندارد ويگانه عامليكه ميتوان آنرا بالاي مردم مسلط نگه دارد فقط زور وظلم اوست .چرا كه آن طريق هدايت ومنطق را نميداند .

حكومت هاي ظالم كه قدرت هدايت ونصيحت را نداشتند وبه زور وظلم به مقام رسيدند هيچ يك آن پايدار نبوده وبقا نكرده اند . ونميكند ونخواهند كرد .

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

قرآن درموارد متعدد بيشتر هدايت دادن مدير ومديريت را ازهدايت تا حكومت تا كيد نموده است

ودرآيه ذيل فرموده : (پادشاهان چون به سرزميني حمله كنند وآن منطقه را ويران سازند وعزيز ترين افراد آنجارا ذليل ترين خواهند كرد . وپادشاهان راه ورسم مديريت شان چنين است .) .

قرآن به پيغمبر توصيه ميكند كه مديرت فرهنگي ، اقتصادي ، وسياسي بايد درفضاي هدايت ببار بي نشيند . وهرگا اين فضاي معطر به خفقان واجبار آلوده گردد هرگز رشد وموفقيت رانصيب نخواهد شد. چنانچه خداوند مي فرمايد: (دردين اكراه واجبار وجود ندارد محققا راه رشد وانحطاط به همگان روشن است).

درستي وخسارت مديريت مستبدانه را بايد از زبان پيغمبر اسلام شنيد كه مي فرمايد : (يكساعت ستمگري درمسند مديريت از نود سال گناه درپيشگاه خداوند بزرگتراست). بنا براين ازهمان نمونه هاي كه ارائه گرديد چنين نتيجه مي گيريم كه مديريت از نظر اسلام بيشتر هدايت است تا حكومت .

مدیر کیست :-

مدیر در لغت بمعنی اداره کننده و کارگردان میباشد . و یا مدیر به اصطلاح شخص است که مسوولیت عمل کرد تیم خودرا 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 تمیزمیدهد.
8. یک مدیر موفق تنگ نظر نبوده و به همکاران خود انگیزه داده و درقبال هر یک ازکارمندان خود احساس مسوولیت میکند.
9. یک مدیر موفق از روش های مختلف برای نظارت و کنترول استفاده میکند.
10. حسن اخلاق ؛تدبیر؛صفاو 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 مقرارت 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 خودحکومت کند .

اصطلاح رهبر ورهبری

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

تعریف رهبری

رهبری عبارت است از نفوذ کردن برگروهی ازافراد ازطریق اثرگذاری برفعالیت های آنان به نحوی که افراد را درراستای تحقق اهداف مشترک سوق دهد.

نفوذداشتن واثرگذاری بر دیگران جزء لاینفک رهبري است چه رهبری درچوکات اداره مطرح گردد یا خارج ازآن، بدین لحاظ رهبري کردن تنها به مفهوم پیشقدمي نیست، بلکه نفوذ یعنی اثرگذاری بالاي دیگران را به نحوازانحا احتوا مینماید، پس رهبري مفهوم داشتن نفوذ و قدرت بخاطر رهنمایي دیگران را افاده میکند.

رهبری رسمی وغیررسمی

رهبري میتواند جنبهء رسمي داشته باشد مانند رهبري در ادارات ونهاد های مختلف وهمچنان رهبری میتواند جنبهء غیررسمي داشته باشد مانند رهبری گروه های مذهبی، قومی وامثالهم. هرگاه رهبری جنبهء رسمی داشته باشد یعنی درچوکات اداره مطرح گردد، افراد زیردست را بنام مادون یاد میکنند. اما درصورتیکه رهبری جنبهء غیررسمی داشته باشد یعنی خارج ازاداره مطرح گردد، افراد زیردست را بنام پیروياد میکنند.
ازلحاظ مدیریت، رهبري به شکل رسمی آن مطرح میگردد و بیشترمفهوم تنظیم مادونان را میرساند که ازطریق هدایت دادن و رهنمایي کردن ،دورنما دادن، تحرک دادن ، اتخاذ تصامیم، حل معضلات، تشویق و حمایت صورت میگیرد.

حدیث نبی کریم (ص) دررابطه به رهبری

ازلحاظ دین مبین اسلام دررابطه به رهبری، حدیث حضرت نبی کریم (ص) درخطاب به مسلمانانچنین صراحت دارد: " هریک از شما راعی وچوپان و هرکدام ارشما ازرعیت وزیردستان تان مسول هستید " ازین حدیث شریف چنین استنباط میشود که همهء مسلمانان به نحوی ازانحا درامورزندگی شخصی ورسمی خویش نقش رهبرومسول 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 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 ودارای سلسله مراتب اداری هستند.

اداره های غیر رسمی :عبارت از شخصیت حکمی که براساس قانون بوجود آمده ودارای سلسله مراتب اداری نیستند.

انواع اداره از لحاظ ملکیت:

ادارات از لحاظ ملکیت به سه دسته تقسیم میگردد:

- ادارات دولتیgovernmental office
- ادارات خصوصیprivate office
- ادارات مختلطMix office

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

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

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

انواع اداره از لحاظ فعالیت:

اداره ها از لحاظ فعالیت به دودسته تقسیم میگردد

- اداره های تولیدیproductive office
- اداره های خدماتیservices office

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

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

مـــــــــــدیریت (منجـــــــــــمنت)

منجمنت از دوکلمهMANGE 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 فالت) مدیریت را به مفهوم هنر انجام دادن کار ها 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 دوکلمه 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 غیرمحسوس) میباشد .

توانایی های مدیریت:

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

1. **تحصیلات-**
2. **تجربه-**
3. **توانایی های ذهنی-**
4. **توانایی فزیکی-**
5. **سن-**
6. **جنسیت**

تحصیلات:

تحصیلات مهمترین بحث در توانایی های مدیریت است زیرا مدیران نه تنها کارمینمایند.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 کسانیکه 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 ازمتغیر های از توانایی مدیریتی 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 بعداز گذشت سن 72سالگی 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 وذهنی دچار اختلالات باشد کلیه بخشهای اداره را مختل میسازد.

توانایی فزیکی:

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

جنسیت:

جندر یاجنسیت 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 ویا تقاضای آن هر قدریکه قدرت تشویقی یک مدیر بیشتر باشد جذابیت دستور که اجرا میشود بیشتر است .باتشویق کارکن فضای کاری دراداره ایجاد میگردد.مانند تحسین نامه؛ تقدیر نامه؛ تحایف؛ بخششی وغیره...

قدرت اجباری:

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

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

قدرت شخصیتی:

مبتنی است به میل واشتیاق 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 راسرمشق کاری خود قرار دهند .جاذبه های شخصیتی مدیران موجب میشود که آنها قدرت رسمی را موثرتراعمال کند.

از لحاظ فن سخنرانی در اجرای یک موضوع 38 ٪ لهجه7 .٪کلمات ، 55 ٪حرکات بدن تاثیر دارد.

ودیگر از لحاظ مدیریت 42 ٪چهره وسیمای افراد، 30 ٪محتوا و موضوع قابل بحث ٪30 حرکات و سلیقه در لباس مجموعا 100 ٪میشود تاثیر دارد .،

قدرت قانونی:

این نوع قدرت هنگامی تحقق پیدا میکند که کارکنان یا دستور گیرندگان قبول کنند که مدیر قانونآ حق دارد که در چارچوب معیین دستور میدهد .قدرت قانونی حدود صلاحیت کاری افراد است که بر اساس قوانین نافذه 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 فافد 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 معیین 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 ازیک 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 وغیره باشد. مدیر از منابع قدرت برای اعمال نفوذ وهدایت کارکنان به سمت اهداف اداره استفاده میکنند وطروق اعمال قدرت سبک های مدیریتی رانمایان میسازد.سبک های مدیریتی به بخش های ذیل میباشد.

5سبک بی تفاوتی- :

درین نوع سبک تلاش برای انجام کار بیشتروحداقل توجه برای افراد است.

0سبک استبدادی- :

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

3سبک میانی- :

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

4سبک باشگاهی- :

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

1سبک تیمی- :

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

روش های مدیریت:

5مدیریت 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.

0مدیریت بر مبنای کنترول و رهنمایی- :

در این نوع روش مدیران یک شرکت کوشش میکند که کنترول دوام دار داشته و به کارمندان هدایت و دستورمید هد.

3مدیریت برمبنای تفویض صلاحیت- :

درین نوع اصول مسئولین تا حد ممکن صلا حیت 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.

4مدیریت بر مبنای طیاره هلی کوپتر- :

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

1مدیریت برمبنای سمارق- :

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

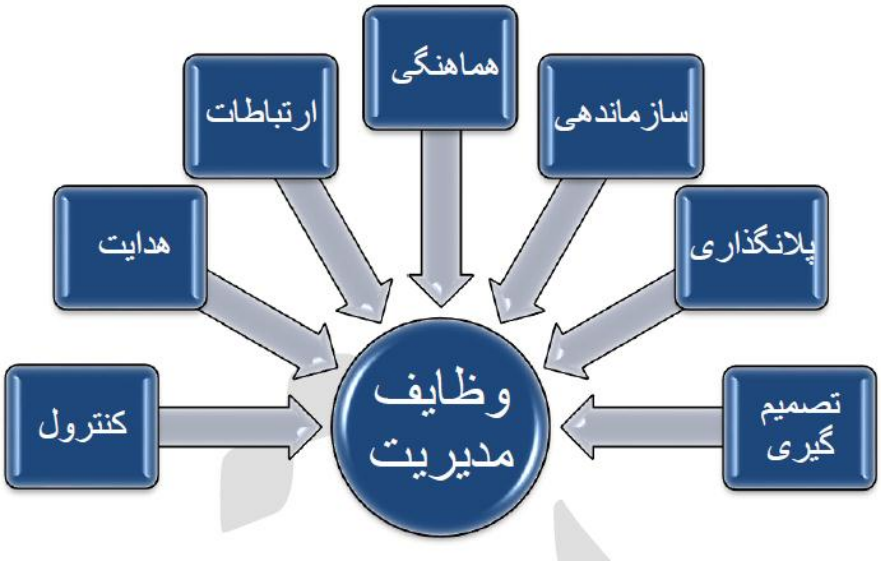
اصول مدیریت:

درطول تاریخ علما ودانشمندان زیادی درباره اصول مدیریت نظریاتی ارایه کرده اند که درنظرات

(شان وحدت نظرکامل وجودندارد ولی ازجمله دانشمندانی ازقبیل هانری فایول (1961)مونیورایلی (1939) کونتزودانیل که درنظریات شان اتفاق نظروجوددارد.

1. -اصل هماهنگیcoordination
2. اصل سلسله مراتبhierarchy
3. اصل وحدت درفرماندهیunity in order
4. -اصل حیطه نظارتspan of control
5. -اصل صلاحیت ومسولیتresponsibility and authrity
6. -اصل تعادلequilibrium
7. -اصل انعطاف پذیریflexibility
8. -اصل کاراییefficiency
9. -اصل تخصصspecialization

وظايف مديريت



تصميم گيري

بخش مهمي از وقت مديران صرف حل مشكل و تصميم گيري مي شود. تقريباًُ هر كاري كه مديران انجام مي دهند، مستلزم تصميم گيري است. تعيين هدفهاي سازمان، وظايف اساسي برنامه ريزي، سازماندهي، رهبري وكنترل به تصميم گيري نيازمند است. به همين ترتيب، فعاليتهاي گوناگون مانند انتخاب تكنولوژي سازمان، انتخاب و استخدام كاركنان براي مشاغل مختلف سازماني، و تعيين عوامل انگيزشي براي ترغيب و تشويق كاركنان، به تصميم گيري نياز دارند. مديران درهمهٔ سطوح سازمان، براي هر اقدام جديد يا حل مشكلي، تصميم مي گيرند و تصميم خود را به مرحلهٔ اجرا ميگذارند. هر تصميمي، در مرحلهٔ اجرا و عمل، چارچوب فعاليتهاي ساير كاركنان سازمان را مشخص ميسازد. بنابراين، تصميم گيدي فعاليت حساس و پراهميت است. در واقع، روند تصميم گيري را بعضي از صاحبظران مديريت، هستهٔ اصلي كار مديران دانسته اند. حتي، سايمون، نظديه پرداز معروف، تصميم گيري را مترادف با مديريت 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 بارهٔ يك موقعيت به نتيجهٔ نايل ميشود. تصميم، معرّفت يك رفتار يا عمل در بارهٔ «چه بايد كرد» يا «چه نبايد كرد» است. تصميم گيري ، يك روند و تصميم، نتيجهٔ 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 مسلهٔ خاص است. گزينش، تلويحاً به معني انتخاب دقيق است و گزينه ها به معني فرصتي بداي انتيخاب از ميان دو يا چند طرز عمل يا راه حل.

انواع تصميم

مسايل مختلف به انواع متفاوتي از تصميم گيري نيازمندند. 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_ دامنهٔ امور و فعاليتهايي كه تصميم بر آنها مؤثر است،

4_ميزان مداخلهٔ عوامل كيفي در آن.

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

- بنيادي _ معمولي
- بي برنامه_ بابرنامه
- راهبردي_ اداري (تاكتيكي)

در اين كتاب، تصميمهاي معمولي ، بابرنامه و تاكتيكي 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.

تصميم معمولي

اين نوع تصميم مطابق با عادات، قواعد يا رويه هاي معيني اتخاذ ميشود. هر سازماني خط مشي هاي مشخصي دارد كه تصميم گيري در وضيتهاي تكراري را از طريق محدود كردن شيوه هاي عمل، آسان ميسازد؛ مثلاً، تصميم گيري براي تعيين حقوق كارمند جديد مسلهٔ دشواري نيست. هر سازماني نظام دستمزد مشخص براي استخدام كاركنان خود دارد. مسايل تكراري روزمره به موجب رويه هاي معمول حل و فصل مي شود.

البته بايد دانست كه همه مسايل روزمره، ساده نيستند. تصميمات معمول، در مورد مسايل پيچيده سازمان نيز به كار ميرونر اگر مسلهٔ تكرار است و عوامل و عناصر شكل دهندهٔ آن را مي توان تعريف، تجزبه و تحليل، و پيش بيني كرد، ممكن است در بارهٔ آن تصميم معمولي اتخاذ نمود؛ مثلاً ، تصميمات مربوط به پذيرش دانشجو از طريق آزمون ورودي سراسري، مستلزم پيش نگري و اقدامات ساده و پيچيدهٔ فراوان است، با وجود اين، با تحليل دقيق عناصر جداگانهٔ اين مسئله، ميتوان در بارهٔ آن، سلسلهٔ از تصميمات معمول اتخاذ كرد.

تصميم معمول، تصميمي است مبتني بر خط مشي ها، رويه ها و مقرارتي كه براي تسهيل كار سازمان، پيشاپيش وضع ميشوند و استفاده از آنها، ضمن تسهيل جريان امور، موجب ميشود كه مديران و كاركنان سازمان به جاي پرداختن به مسايل تكراري و عادي، وقت و انرژي خود را به فعاليتهاي ديگر يا مسايل جديد اختصاص دهند؛ مثلاً، در مثال آزمون ورودي دانشگاهها، تصميم گيري دربارهٔ شكايات فردي داوطلباني كه مردود شده اند، زمان گير و پر هزينه است، ولي با اعلام اين خط مشي كه شكايات فقط تا دو هفته پس از اعلان نتايج رسيدگي خواهد شد، اين مسئله به طور قابل ملاحظهٔ آسانتر ميشود.

رهنمودي هاي مهم در اتخاذ تصميمات معمول سازماني عبارت اند از: هدفها، استانداردها، رويه ها، روشها، مقررات و خط مشي ها ميباشد.

تصميم غير معمولي

اين نوع تصميم با مسايل و مشكلات خطير، جديد و غير عادي سازمان مرتبط است. تصميم غير معمولي، تازگي دارد، بي همتاست، تكراري نيست، پر مخاطره و پرمصرف است، ارزيابي كمّي آن دشوار است، متضمن تعهدات درازمدت است، مستلزم آينده نگري است و از اينرو، احتمال خطا در آن زياد است؛ معمولاً تصميم اساسي، حياتي، و بلند مدت در ارتباط با توسعهٔ سازمان، ايجاد تحولات عمده، نوآوري و بهسازي سازماني، طرحهاي جديد سرمايه گذاري و غيره است. اين نوع تصميم از طريق

وسيلۀ كلي حل مشكل يا كاربرد روش عقلاني اتخاذ ميشود؛ مستلزم داوري و قضاوت، شهود، و ابتكار و خلاقيت است.

بسياري از مشكلاتي كه مديران سطوحهاي بالاي سازمانها با آنها روبر ميشوند، مستلزم تصميمات غير معمولي اند؛ مثلاً، تصميمات راجع به داير كردن يك رشتۀ جديد در دانشگاه، يا افزايش قابل ملاحظه تعداد دانشجويان يا ايجاد تجهيزات آزمايشگاهي جديد، از تصميمات غير معمولي به شمارميروند (گرچه هر يك از آنها شامل تعدادي تصميمات فرعي معمولي است)؛ زيرا در دانشگاه، يا رويه هاي معيني در مورد آنها وجود ندارد يا آنكه به دليل اهميت تصميم، تمام نيرو هاي سازمان بايد براي اتخاذ شيوۀ عمل مناسب بسيج شوند.

در سلسله مراتب سازمان، ردۀ مدير هر چه بالاتر باشد، بايد قابليت و توانايي بيشتري براي تصميم گيري غير معمول داشته باشد؛ زيرا حل بسياري از مشكلات در زمينه هاي تدارك منابع، طراحي برنامه ها و اجراي آنها، مستلزم اين نوع تصميم گيري است. به همين دليل، در برنامه هاي آموزشي مديريت، 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 عقلاني و منطقي را به آنان آموزش ميدهند.

چون تصميمات غير معمول، مديران را در موقعيتهاي دشواري از لحاظ آينده نگري، چندگانگي انتخابها ، گرد آوري اطلاعات كافي ، احتمال خطاها ، هزينه هاي سنگين، و مخاطرات ديگر قرار ميدهد، از اينرو، رويكرد عقلاني 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، نسنجيده، و بر پايۀ داوريهاي آني اتخاذ ميكنند. مديران ديگري هستند كه بنابر داوري شهودي، و به زعم خود بدرستي، تصميم ميگيرند. اگر عواملي مثل زمان و هزينه اجازه دهند، برخي مديران اين نوع تصميمات را به تأخير مي اندازند تا پس از گردآوري 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 كمپيوتري، 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 موقيعت خاص، مقتضي و مفيد باشند.

زمينه هاي علمي و تحليلي دقيق به تصميم گيري، هميشه«بهترين» نيستند. «بهترين»زمينه بر عواملي مانند ماهيت مسئله يا موضوع تصميم، زمان در دسترس، فناوري قابل استفاده در تصميم گيري، دانش و مهارت تصميم گيرنده، ملاحظات مالي، و ميزان اطمينان و قطعيت موجود در شرايط تصميم گيري بستگي دارد.

توصيف و طبقه بندي همهٔ زمينه هاي متداول تصميم گيري غير معمول در بين مديران سازمانها امكانپذير نيست، وگرنه معلوم ميشد كه تصميمات بسيار اندكي با استفاده از زمينه منظم يا روش علمي صورت ميگيرد. با وجود اينكه توصيه ميشود بيشترين تصميمات از اين طريق اتخاذ شوند، ولي در بسياري موارد، استفاده از شهود و عقل سليم زمينه هاي متداول به شمار ميروند.

البته بهتر است كه به جاي ترجيح يك زمينه بر زمينه هاي ديگر، به مناسب بودن هر يك از آنها در ارتباط باحل مشكلات خاص، توجه نماييم. شهود و عقل سليم ضمن اينكه از متداولترين زمينه هاي تصميم گيري مديريتي محسوب ميشوند، از ويژگي مشتركي نيز برخوردارند: آنها را نميتوان به سادگي در صنف آموخت، يا در كتابهاي درسي مديريت، به آساني مورد بحث و بررسي قرار داد. در آموزش رسمي مديريت؛ بر زمينه هاي تأكيد ميشود كه بتوان آنها را از راه تجربه هاي صنفي آموخت؛ زمينه هاي كه بر يك وسيله منظم عقلاني يا نيمه عقلاني، يعني، تحليل نظام دار مسايل و مشكلات و اتخاذ تصميمات منطقي استوار باشند.

هيچ زمينهٔ تضمين نميكند كه مديران بتوانند بااستفاده از آن، هميشه تصميمات درستي اتخاذ كنند. ولي معمولاً، مديراني كه از يك زمينه عقلاني، هوشمندانه و منظم پيروي ميكنند، احتمالاً بيشتر از ديگران به راه حلها ونتايج كيفي و موفقيت آميز دست مييابند.

شرايط تصيم گيري

تصميم گيري در زمان حال صورت ميگيرد و اجراي آن به منظور رسيدن به هدفي در آينده است . در همهٔ موقعيت هاي مهم تصميم گيري سازماني، عناصر و جوانب ناشناختهٔ وجود دارند كه پيشبيني آينده و كنترول مريريتي روند تصميم گيري را مشكل ميسازند : تغييرات و تحولات اقتصادي ، سياسي و تكنولوژي ، كمبود منابع و... بنابراين، تصميمات مهم، همواره متضمن درجات از عدم اطمنان 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 حلهای 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 برسی 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 خواهدداد . 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 : دروضعیت " 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 تقریبا 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 حداقل ها

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 توام 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 حلهای عملی ممکن و نتایج کاملا 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 ر اعمال نکرده است .

مراحل فرایند تصمیم گیری عقلایی عبارتند از :

أ. 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

أ. صرف وقت

ب. تسلط اقلیت

ج. فشار برای هماهنگی

د. ابهام مسئولیت ها .

0پلان گذاري: PLANNING -

انسانها با حرکت در مسیر تکامل و رشد عقلاني خود به تدریج بر ضرورت پلان گذاری درزندگي واقف شده اند و آنرا به منزله ابزاری در خدمت مدیریت و رهبری نظام های اجتماعي موردتوجه قرار دادند .ادارات و مؤسسات امروزی به حدی پیچیده اند که بدون اقدام به پلانگذاری های دقیق امکان تداوم را ندارند .و پلان گذاری مستلزم آگاهي از فرصت ها وتهدید 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 بیني 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 انکشافي.
8. پلان دور نمائي.
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 قصیرالمدت (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 بیني اهداف و پیش بیني راه هاب رسیدن به اهداف است.
3. پلان گذارب عبارت از شناسایي وضعیت مطلوب؛ یافتن و پیش بیني کردن راه ها و وسایل که رسیدن به آن را میسر میسازد.

مراحل عمده پلان گذاري:

1. شناسايي موجود از فرصت ها ومحدوديت ها.
2. تعيين اهداف كوتاه مدت.
3. كسب اطلاعات كامل درباره فعاليت های ضروری.
4. طبقه بنده و تحليل اطلاعات.
5. ارائه فرضيه ها بر مبنای پيش بيني وضعيت آينده.
6. جستجوی بديل ها وبرنامه هاب جاگزين.
7. ارزيابي بديل های گوناگون.
8. انتخاب بديل 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.

مشكلات عمده در پلان گذاري موفق:

1. تفويض كامل وظيفه پلان گذارب از مديران عالي به سائير مديران.
2. مشخص نشدن كامل اهداف.
3. عدم مشاركت مديران اجرايوب.
4. عدم طبقه بندب و تحليل اطلاعات.
5. پيچيده گي بيش از حد برنامه ها يا پلان ها.
6. عدم ارتباط برنامه با ارزيابي عمل كرد.
7. عدم باز نگرب برنامه ها.
8. خود محورب.
9. مصروفيت بيش از حد در كارهاب اجرايوب.
10. عدم هماهنگي بين سطوح مختلف مديران– .
11.

اهداف پلان گذاري:

پلان گذاری دارای چهار هدف ذیل است:

1. افزايش امكان رسيدن به هدف از طريق تنظيم فعاليت ها يعني با تنظيم فعاليت ها امكانات رسيدن به اهداف ممكن ميشود.
2. افزايش منافع اقتصادی از طريق صرفه جوئي در انجام فعاليت ها يعني از طريق پلان گذاری ما ميتوانيم صرفه جوئي را در فعاليت ها با معياری ساختن به وجود بيآوريم دراين صورت بودجه توليد شده واز مصارف بي مورد جلوگيری مي نمائيم.
3. پلان گذاری وسيله ايست به منظور جلوگيری انحراف از مسير. يعني هدف بايد با شفافيت كامل پيش بيني شده درعدم موجوديت پلان اهداف پراگنده و بي نتيجه ميشود.
4. مهيا ساختن ابزار و وسايل برای كنترول يعني ما با پلان ميتوانيم از تحقق و عدم تحقق اهداف كنترول كنيم.

طرح و پلان:

(وَ ما أَرْسَلْنا مِنْ قَبْلِ مِنْ رَسُولٍ وَ لا نَبِی إِلاه إِذا تَمَنهی(... حج،10

همة پيامبران الهی، برای پيشبرد اهداف خود، آرزوهايی در ذهن داشتند.

➢مديران بايد برای انجام اهداف و پياده سازی وظايف خود، طرح و پلان داشته باشند.

انواع پلان گذاري عمومي:

پلانگذاری ها برای مقاصد مختلف تنظيم ميشود و متناسب به هر وضعيت شكل ميگيرند به طور عموم پلان گذاری 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 گذاری است كه اهداف عمومي يک اداره را به طور كامل و جامع با يک دورنمای نسبتا بلندتر پيش بيني ميكند همچنان اهداف اداره را در چوكات كمي و كيفي نشان ميدهد به اساس پلان گذاری های استراتيژی خط مش در يک اداره تعيين ميشود همچنان تدوين وتنظيم خط مش ها واتخاذ پاليسی های كلی نيز درينوع پلانگذاری صورت ميگيرد .پلانگذاری عملياتی جز ازپلانگذاری

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

1. تعیین ماموریت ،اهداف طویل المدت ورسالت اداره.
2. تفکیک وتجزیه اهشداف درازمشدت در قالشب اهشداف کمشی وکیفشی کوتشاه مشدت کشه ایشن مرحلشه را هدف گذاری می نامند.
3. تدوین وتنظیم خط مش ها واتخاذ پالیسی های کلی.
4. برنامه ریزی وتنظیم پلان های عملیاتی

پلانگذاری اجرائیوی یا عملیاتی–:

پلان گذاری عملیاتی اجزای پلانگذاری استراتیژیک بوده ومراحل اجرا پلانگذاری عملیاتی قرار ذیل است:

1. پلانگذاری عملیاتی کوتاه مدت است یعنی تدوین برنامه های کوتاه مدت با تنظیم بودجه وزمان بندی.
2. تعین معیار های کمی وکیفی بخش عملکرد ومطالعه زمینه های اجرای عملیات یعنی پلان های عملیاتی با جزئیات کامل به شکل کمی وکیفی در پلان انعکاس میکنند.
3. پلانگذاری عملیاتی به پروژه ها تقسیم شده وپروژه اجزای یک پلان است.
4. تجدید نظر برنامه ها ارزیابی برنامه ها وشناسایی موارد انحراف عملکرد ها یکی از مراحل پلانگذاری اجراییوی میباشد.

5. پلانگذاری تخصصی- :

پلانگذاری تخصصی باتوجه برماهیت 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 وتنظیم بودجه

پلان گذاري اضطراري- :

براساس این روش حوادث وشرایط پیش بیني گردیده عکس العمل ها وپاسخ های مناسب برای آنها در نظر گرفته میشود.

پلان گذاري بر مبنأی هدف- :

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

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

مفهوم پلانگذاری

انسانها با حرکت در مسیر تکامل و رشد عقلاني خود، بتدریج بر ضرورت ((پلانگذاری)) در زندگي واقف شدند و آن را به منزله ابزاري در خدمت مدیریت و رهبري نظام هاي اجتماعي، مورد توجه قرار دادند. ادارات و موسسات امروز به حدي پیچیده شده اند که بدون اقدام به پلانگذاری هاي دقیق، امکان تداوم را ندارند. پلانگذاری مستلزم آگاهي از فرصتها و تهدیدهاي آینده ، و پیش بیني شیوه های مواجه شدن با آنهاست.

اهمیت وضرورت پلانگذاری

- پلانگذاری از وظایف نهایت مهم مدیران است و با سایر وظایف آنها نیزارتباط دارد.اگر نگرشي مبتني بر پلانگذاری به سراسر زندگي افراد وجود داشته باشد، نوعي تعهد به عمل بر مبناي تفکر آینده نگری ،و عزم راسخ بر استمرار آن ،برایشان ایجاد میشود.

- بعلاوه، تحقق اهداف فردي و اداری نیز مستلزم پلانگذاری است؛ به طوري که حتي براي نیل به اهدافي بسیار جزئي و زود گذر-نظیر رفتن به يك مهماني یا فروش يك محصول- نیز باید پلانگذاری صورت گیرد.

- در واقع نیاز به پلانگذاری از این مساله ناشي میشود که همه ادارات با فعالیت در محیطي پویا مراقب آنند که منابع محدود خود را براي رفع نیاز هاي متنوع و رو به افزایش خود مصرف کنند. پویایي محیط و وجود تلاطم در آن و عدم اطمینان ناشي از تغییرات محیطي ،بر ضرورت انکار ناپذیر پلانگذاری مي افزاید.

- پيتر دراكر معتقد است كه ميان اثر بخشي (انجام كارهاي درست) و كارآيي (درست انجام دادن كارها) تفاوت وجود دارد؛ هر چند كه در مراحل هدفگذاري و تحقق اهداف هر دوي اين مفاهيم، مد نظر قرار مي گيرند.

تعريف پلانگذاری

- پلان عبارت ازتعيين هدف كوتاه مدت و پيش بيني راه رسيدن به آن است.
- در واقع پلان، نوعي تعهد به انجام فعاليتهاي معين براي تحقق هدف، محسوب ميگردد. براي پلانگذاری تعاريف متعددي ارائه شده است؛ طوري كه هر يك ازنظريه پردازان

سعي كرده اند با توجه به زمينه هاي تخصصي خود آن را تعريف كنند. در اينجا چند مورد ازاين تعاريف ارائه مي شود:

1. پلانگذاری عبارت است از تعيين هدف، دريافت و يا پيش بيني راه تحقق آن.
2. پلانگذاری عبارت است ازتصميم گيري در مورد اينكه چه كارهايي بايد انجام گيرد؛
3. پلانگذاری عبارت است ازشناسائی ضعيت مطلوب، و يافتن و پيش بيني كردن راهها و وسايلي كه نيل به آن را ميسر سازد؛
4. پلانگذاری عبارت است ازطراحي فعاليتها براي تغيير يك وضعيت يا موضوع، بر مبناي الگوي پيش بيني شده.

بنابراين مي توان نتيجه گيري ذيل را به منزلهء «اصل پلانگذاری» در نظر گرفت: براي تحقق هدف، قبل ازاقدام به استفاده ازتوان فزيكي و انجام كار، بايد با اقدام به پلانگذاری، به حد كافي از تواناييهاي ذهني استفاده شود.

هدف پلانگذاری

به طور كلي، اهداف هر پلانگذاری عبارتند از:

- افزايش امكان رسيدن به هدف ازطريق تنظيم فعاليتها؛
- افزايش منافع اقتصادي ازطريق صرفه جويی درانجام فعاليت ها

- تمرکز بر طرق دستيابي به مقاصد و اهداف، و خود داری ازانحراف ازمسير؛
- مهيا ساختن ابزار براي کنترل.

اولویت های پلانگذاری

- پلانگذاری بر سایر وظایف مدیران، اولویت داردو مقدم بر آنان است؛ به طوري که اگر بخواهيم اولويت وظايف مدير را درنظر بگيريم ، بهتر است پلانگذاری را در رأس همه کارها قرار دهيم:

انواع پلانگذاری

پلان ها براي مقاصد مختلف تنظيم مي شوند و متناسب به هر وضعيت شکل مي گيرند. در اينجا برخي از انواع پلانگذاری مورد بررسي قرار مي گيرد:

1. پلانگذاری استراتيژيك
2. پلانگذاری عملياتي (اجراييوی)
3. پلانگذاری تخصصي.

1. پلانگذاری ستراتيژيک

پلانگذاری ستراتيژيک با دور انديشي و در جريان پروسهء منظم صورت مي گيرد. اين پروسه، مراحل ذيل را در بر دارد:

الف) تعيين مأموريتها ، اهداف طويل المدت و رسالت اداره؛
ب) تفکيك و تجزيهء اهداف دراز مدت در قالب اهداف کمي و کيفي کوتاه مدت

اين مرحله را هدف گذاري مي نامند؛
ج) تدوين و تنظيم خط مشي ها و اتخاذ پاليسی های کلي؛
د) طرحريزي و تنظيم پلان های عملياتي (اجرائيوی).

2. پلانگذاری عملياتي (اجراييوی) :

مراحل پلانگذاری عملياتي عبارتند از:

الف) تدوين برنامه هاي كوتاه مدت (تنظيم بودجه و زمانبندي)؛

ب) تعيين معيارهاي كمي و كيفي سنجش عملكرد ومطالعه هزينه هاي اجراي عمليات؛

ج) ارزيابي برنامه ها و تعيين موارد انحراف عملكرد ها

د) تجديد نظر در برنامه ها .

3. پلانگذاری تخصصي

گاهي با توجه به ماهيت تخصصي برخي ازوظايف مديران، براي انجام آنها پلانگذاری ميشود. اين پلانگذاريها را *پلانگذاری تخصصي* مي نامند.

پلانگذاری توليدی :

پلانگذاری توليدی برمبنای تعيين نيازها، تأمين ابزار و تسهيلات، و پرورش نيروي انساني براي

توليدمحصولات و كالاها، با توجه به تقاضاي موجود در بازار و نيازهاي پيش بينينی شدهء جامعه، صورت ميگيرد.

- برخي ازاهداف پلانگذاری و كنترل توليد عبارتند از:
- ايجاد هماهنگي ميان ظرفيت توليد و زمان توليد محصول در اداره ، با موعد تحويل محصولات، طبق سفارشهاي دريافت شده؛
- به حداقل رساندن زمان فراغت كارگران و ماشين آلات موجود؛
- مهيا ساختن مواد اوليه و ابزار ووسايل مورد نياز، در زمان مناسب؛
- به حداكثر رساندن ابتكارات دراستفاده از موجوديتها و تبادل منابع با محيط؛
- يكسان كردن محصول در كليه واحد ها

- تدوين دستورالعمل هاي مناسب براي انجام فعاليتهاي توليدي؛ به گونهء كه مديران با فراغت ازكارهاي دفتري، بتوانند بخشي ازوقت خود را صرف مديريت و آموزش كاركنان كنند؛
- ارائه گزارش به مديران و مسئولان، براي مطلع ساختن آنها ازوضع موجود .

پلانگذاری نيروي انساني

- پلانگذاری نيروي انساني با تعيين تعداد افراد مورد نياز
- اداره برای سالهاي آينده ،بخاطر انتخاب ،آموزش ،ترفيع ،ويا تقاعد كارمندان پلانگذاری می نمايد و ميزان ورود و خروج نيروي انساني برآورد ميگردد؛به طوريكه بتوان برمبناي اين برآورد،تسهيلات و وسايل مورد نيازاداره را پيش بيني كرد.پلانگذاری نيروي انساني با تهيهء تشكيل اداره آغاز مي شود و مواردي نظيرو ترفيع،تدوين مقررات استخدامي ،و تنظيم برنامه هاي آموزشي ضمن خدمت را در بر ميگيرد.

پلانگذاری مالي و تنظيم بودجه

در پلانگذاری مالي با برآورد هزينه ها ، درآمدها ، تعيين منابع مالي و پلانگذاری نحوه مصرف منابع مالي براي نيل به هدفهاي اداره پلانگذاری ميشود.

ستراتيژی های مختلف برای پلانگذاری:

از ميان ستراتيژی های مختلف به پلانگذاری، مي توان به موارد ذيل اشاره كرد:

- پلانگذاری از داخل به خارج و پلانگذاری از خارج به داخل
- پلانگذاری از بالا به پايين و پلانگذاری از پايين به بالا
- پلانگذاری بر مبناي هدف
- پلانگذاری بر مبناي استثناآت
- پلانگذاری اضطراري
- پلانگذاری اقتصادي

پلانگذاری و مدیریت بر مبناي هدف و نتیجه :

- بر اساس این نگرش باید ابتدا مهمترین مسائل اداره را مشخص کرد. سپس با مشارکت کارکنان براي تمام واحدها و بخشهاي مربوطهء آنها، و متعاقبا براي همهء افراد دراداره ، به صورت منظم، هدفگذاري نمود. در مدیریت بر مبناي هدف، براي ترکیب اهداف فردي واداری تلاش مي شود. این روش پلانگذاری مبتني بر این اعتقاد است که مشارکت

مدیران و کارکنان در امر تعریف اهداف اداره در قالب اهداف فردي، آثار مثبتي بر روحیه و عملکرد کارکنان ایجاد میکند؛ زیرا پذیرش همگاني اهداف اداره بر اساس یك توافق متقابل، افراد را براي تحقق و دستیابي به اهدف متعهدتر و مصمم تر میسازد.

محاسن و معایب مدیریت بر مبناي هدف:

- محاسن این روش عبارتند از:
- توسعهء زمینه های ارتباطي کارکنان و مدیران؛
- ایجاد توافق میان کارکنان و مدیران در مورد محتواي کار و اهمیت وظایف
- بهبود شیوه به کار گیري منابع انساني و بهره وري کارکنان
- پیشرفت کارکنان و ارتقاء کیفي مهارت و تواناییهاي آنان
- بهبود عملکرد کارکنان و افزایش تعهد آنان به تحقق اهداف
- بهبود معیارهاي ارزیابي عملکرد کارکنان
- بهره مند شدن اداره از خلاقیت و استعدادهاي بالقوه ي کارکنان در نوآوري
- بهبود پروسهء پلانگذاری کلي دراداره

معایب این روش عبارتند از:

- وقت گیري بیش ازحد
- تأکید بیش ازحد بر مستند سازي مکاتبات

- عدم امكان تعديل اهدافي كه دراجرا غير عملی به نظر مي رسند
- عدم امكان ارزيابي ميزان موفقيت واقعي در تحقق اهداف
- وابسته بودن ميزان موفقيت اين روش به ميزان حمايت مديران عالي
- عدم تعريف اهداف در حد مطلوب (به دليل وابستگي آن به ميزان توانايي كاركنان در تعيين اهداف)؛
- فقدان سيستمهاي نظارتي و هدايت كننده براي تظمين پيشرفت كار در مسير نيل به اهداف مورد توافق.

پلانگذاری و مديريت بر مبناي استثناآت :

- بر اساس اين نگرش بايد پس از تعيين اهداف، اقدام به تخصيص منابع و تعيين شاخصهاي عملياتي گردد و نحوهء انجام امور به مسؤولان واحدها واگذار شود؛ به اين ترتيب، مسؤولان واحدها ابتكار عمل را در اختيار دارند و مديران عالي فقط هنگامي در كارها دخالت مي كنند كه انحراف عملكرد يك واحد ازبرنامه هاي پيش بيني شده، از حد معيني تجاوز كند. برخي ازابزارمورد استفاده در اين روش، براي كنترل جريان امور و نظارت بر عملكرد واحدها، عبارتند از: بودجه، هزينه هاي تعين شده ، مديريت حسابداری ، و حسابداري و نظارت بر عملكرد مراكزهزينه كننده، مراكزسرمايه گذاري.

مراحل عمدهء پلانگذاری:

- شناسايي مقتضيات موجود (فرصتها و محدوديتها)
- تعيين اهداف كوتاه مدت
- كسب اطلاعات كامل درباره فعاليتهاي ضروري
- طبقه بندي و تحليل اطلاعات
- ارائه فرضيه هاي بر مبناي پيش بيني وضعيت آينده
- جستجوي بد يل ها و برنامه هاي جايگزين

- ارزيابي بديل هاي گوناگون
- انتخاب بديل مناسب
- تدوين برنامه هاي فرعي و حمايتی
- تنظيم تسلسل فعاليتها و جداول زمانبندي (به طور تفصيلي)

اثربخشي پلانگذاری:

- تقدم زماني فعاليتها
- هماهنگي وارتباطات
- تشريك مساعي
- آماده سازي شرايط

چالش های عمده در پلانگذاری موفق :

- تفويظ كامل وظيفهء پلانگذاری از مديران عالي به ساير مديران
- مصروفيت بيش ازحد در كارهای اجراييوی
- مشخص نشدن كامل اهداف
- طبقه بندي و تحليل اطلاعات
- عدم مشاركت مديران اجراييوی
- عدم ارتباط برنامه با ارزيابي عملكرد
- پيچيدگي بيش از حد برنامه
- عدم بازنگري برنامه ها
- خود محوري

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 لازمهٔ عملیات کارکنان سازمان است به وجود می آورد. سازماندهی، امروز، به عنوان روند هماهنگ کنندهٔ ساختار سازمان با هدفها، منابع و محیط آن محسوب می گردد.

پس از تعین 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 فعالیتها با توجه به منابع انسانی و مادی موجود و تشخیص بهترین طریقهٔ 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، حیطهٔ نظارت، وحدت فرمان، سلسله مراتب، تمرکز و تمرکززدایی.

بعضی از صاحبنظران مدیریت، این اصول را عمومی و جهانی تلقی کرده، معتقدند که آنها، صرفنظر از نوع سازمان، ماهیت کار، افراد، فنون یا محیط کار، درهمهٔ سازمانها و 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

منزلۀ 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 شناسي در عرصه مديريت به نام های(تالکوت ، و آميتائي) سازمان را چنين تعريف نموده اند:

سازمان عبارت از واحد اجتماعي 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 معیین قرارمیگیرد.

اصول سازماندهي:

1. هماهنگي اهداف.
2. هماهنگي توليد و عوامل توليد.
3. هماهنگي رهنمايي ها.
4. تقسيم کار و وظايف.
5. اصول صلاحيت ها.
6. اصول مسؤوليت ها.
7. کم ساختن مصارف بي مورد.
8. دوران مديريت.
9. توازن بيلانس.
10. تداوم مرحله سازماندهي

تقسیم کار و گروه بندی وظایف

تقسیم کار[1] 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 وظایف[2] عبارت است از: تفکیک فعالیتهای 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 همۀ 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 همکارتان در بارهٔ برنامهٔ تعطیلات خود صحبت می کنید، از سازگاری متقابل استفاده می کنید. یا وقتی که فروشندهٔ از موجودی کالایی در انبار، با متصدی آن صحبت می کند، او از طریق سازگاری متقابل، هماهنگی ایجاد می کند. اغلب سازمانها به این شیوهٔ 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 وسیلهٔ هماهنگی استفاده نمایند.

3- استندارد 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 وسیلهٔ 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

هدايت و سرپرستي

هدف از هدايت و فرماندهي راهنمايي زيردستان در جهت بهتر فهميدن هدف هاي سازمان و برانگيختن آنها به كار و فعاليت مؤثر است از اين رو ، وظيفه هدايت وسرپرستي ايجاب مي كند كه مديران همواره با زيردستان خود در كنش و روابط متقابل قرار گيرند.

رهبري در مديريت :

منظور از رهبري درمديريت فرآيند اثرگذاري ونفوذ در رفتار اعضاي سازمان براي ياري و هدايت آنها در ايفاي وظايف سازماني است . مدير در مقام رهبر به سرپرستي زيردستان مي پردازد و با آنها ارتباط متقابل بر قرار مي كنند . انگيزه كار و فعاليت در آنها به وجود مي آورد .

ويژگي رهبري در مديريت

1. اولا رهبري مستلزم وجود افرادي است كه به عنوان زيردستان يا پيروان ، دستورات رهبر را با ميل و اراده بپذيرند.اين پذيرش مقام رهبر را تعريف كرده امر رهبري را ممكن مي سازد . و بدون پذيرش زيردستان مدير فاقد خصوصيات رهبري است .

2. ثانيا در جريان رهبري توزيع قدرت ميان رهبر و زيردستان نابرابر است رهبر اختيار دارد كه برخي از فعاليتهاي زيردستان را هدايت كند ولي آنها نمي توانند فعاليتهاي رهبر را هدايت كنند .

3. ثالثا رهبر علاوه بر اينكه به طور مشروط قادر به هدايت زيردستان است همچنين مي تواند اعمال

نفوذ كند و بر رفتار زيردستان اثر بگذارد .

انگيزه

انگيزه ، حالت يا وضع رواني است كه رفتار را در جهت هدف يا هدفهايي نيرو مي دهد ، فعال مي سازد و هدايت مي كند . انگيزه مستقيما قابل مشاهده نيست . در قلمرو روانشناسي مي توان به مدد آزمونهاي رواني تا اندازه اي به انگيزه هاي مردم راه برد . انگيزه ها را گاهي به عنوان نيازها ، تمايلات يا محركات دروني شخص تعريف مي كند .

كنترل

فرايندي است كه از طريق ان عمليات انجام شده ، با فعاليتهاي برنامه ريزي شده تطبيق داده ميشوند.

مراحل كنترل:

•تعيين معيارها و ضوابط كنترل

•مقايسه نتايج عملكردها با معيارها و استانداردهاي تعيين شده:

•- روش نمونه گيري - روش مشاهده - روش پيش بيني - گزارش گيري

•تشخيص ميزان انحرافها و بررسي علل بروزانها

• تنظيم و اجراي برنامه هاي وعملياتي اصلاحي

انواع كنترل:

•كنترل اينده نگر و براساس پيش بيني

•كنترل حال نگر در هر مرحله

•كنترل گذشته نگر

•كنترل پيش گيرنده

•کنترل اصلاح کننده

طراحي سيستم كنترل:

- توجه به شتاب تغييرات محيطي
- ميزان پيچيدگي
- قابليت سيستم كنترل در اگاه ساختن مديرين از اشتباهات
- ضرورت تفويض اختيار در زمينه كنترل كاركنان

نظارت و كنترل

- كنترل ، هم قدم نهايي در مديريت تلقي مي شود وهم قدم آغازين آن . زيرا كه به دنبال آن ممكن است تغييراتي با اصلاحاتي در هدفها ، برنامه ها ، ساخت و تشكلات و خطي مشي و رويه هاي سازمان صورت مي گيرد .

اهميت كنترل

- هر فعاليت جمعي ناظر بر هدف ، مستلزم كنترل است . سازمان كاملا فاقد كنترل باشد و غير قابل تصور .
- كاركنان سازمان افراد انسان هستند و رفتار آنها بري از خطا و اشتباه نيست تفويض اختيار براي تسهيل كار اجتناب ناپذيراست كنترل غالبا معني ذهني نامطلوبي نيز دارد زيرا به نظر مي رسد اعمال كنترل ، آزادي عمل فردي را تهديد مي كند . كنترل ناكافي هم به سازمان صدمه مي زند.

فرايند كنترل :

داراي چهار مرحله است :

1- تعيين ملاك ها و سنجش عملكردهاست كه شامل همه جوانب كار و فعاليتهاي سازمان مي شود .

2- مستلزم نظارت عملكردها و سنجش اندازه گيري 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 يامقدماتي
- 2- كنترل همگام
- 3- كنترل بازخورد

1. كنترل پيشگير ، چنانچه از نام آن پيداست مي كوشد از بروز انحرافات درگردش كار سازمان جلوگيري كند .
2. كنترل همگام براي اطمينان از اينكه هدفها پيگيري مي شود وناظر 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 وظايف وتشكيل واحدهاي كار و فعاليت ، هماهنگي آنهارا الزامي ميسازد.
- **حيطه نظارت :** به زبان ساده اشاره مي كند به تعداد زيردستاني كه مستقيما 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 وسایل سمعی و بصری .

چگونگی ارتباط :- چطور ارتباط گرفته شودبخاطر توزیع اطلاعات .

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

1. هرعمل که توسط آن افراد بتواند در رابطه با نیازمندیها ، درخواست ها ، نظریات و آگاهی خود با یکدیگر تبادله 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 یامقصد 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 کنترول 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 تبائل افکار و طرز تلقی افراد یک جامعه است .در ادارات بشکل عمودی صورت گرفته و در ادرات 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 تغیر 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 سریعترو کارفرستنده را آسان میسازد .

همچنان ارتباطات بشکل مستقیم و غیر مستقیم صورت میگیرد :

- **ارتباطات مستقیم :** راساً افراد با یکدیگر ارتباط قایم نماید 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. **ارتـــباط افقـی .**
2. **ارتباط عمودی .**
3. **ارتباط هم سطح.**
4. **ارتبـاط متقاطع**

مفاهمه و ارتباطات

مستقیم

غیرمستقیم

ارتباط روبرو

رادیو ، تلویزیون ، نشریه ها و غیره

انواع مفاهمه

کلماتی

غیرکلماتی

تحریری

شفاهی

اشاره وی

تصویری

موانع ذاتی ارتباطات بین افراد

موانع ذاتی بین افراد عبارتند از :

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

2. **موانع اجتماعی :-** افرادیکه 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 بر قرار 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 متناقص (ضد و نقیص) :-** اگر به صدای بلند با مادون صحبت شود نتیجه منفی را به بار می آورد .

7. **پرازیت :-** گفتار یک آمر 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 میخواهند 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 .
- **تأئید 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 آمر 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 گردن 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 آمر سوالات بیجا نکنید وقتیکه 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 برخرد پدر با پدر در بین هم قطاران اداری در اولین بار معرفی شدن قایم 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 بر خرد 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 بر خورد میکنند این نوع بر خورد 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 بر خرد پدر با طفل -: در این نوع طرز بر خرد 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 بر خرد نموده که در نتیجه ثمره آن قناعت بخش خواهد بود .

د:- طرز بر خرد طفل با طفل :- در این نوع بر خرد کارمندان موسسات حیثیت اطفال را داشته جانبین کوشش میکنند بدون قید و بحث آزادانه با همدیگر برخرد مینمایند در اینوع برخرد صمیمیت وجود داشته بدون احساس وترس 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 .
- زمینه ترنینگ 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 برخردار 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 اجراات ،پدیدآوردن تغیرات ، 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 تغیرات و تاثیرگذاری به اقدامات است.

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

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

محـــــــیط داخلی

ارتباطات در اجراات داخلی اداره از آن بابت است که وظایف و اجراات 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.

محـــــــیط 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.

مسولیت 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 ظیفه 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 ویا نشدن پلان کارها ، خبر دادن از جانب مادون به آمر.

فرستنده پیام : فرستنده پیام را توسط شخص ویا تیلفون ، نامه ، تلویزیون و یاکمپیوتر میفرستد. 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 ، تیلفون ، 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 اجراات نماید.

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

اهمـــــــیت نتـیـــجه در ارتبـــــــاطات

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 مطمین نشویم آسوده خاطر شده نمیتوانیم .

عوامل محیـــــطی ادارات در ارتـــــــباطات

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 واقتصادی 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.

ارتـــــــباط در ســـــــــــازمان

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

نـــــــیاز مدیـــــــران به اطـــــــلاعات

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.

جـــــــــــــــریان ارتـــــــباطات 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 .

ارتـــــــــباط از بالا به پائـــــــــــین

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 .

ارتبـــــــــــــــاط از پائـــــین به بالا

ارتباط زیر دستان با آمرین میباشد همچنان یک دیدگاه انسانس را مطرح ساخته و تشریک مساعی را بوجود میآ ورد 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.

ارتـــــــــــــباط متـــــــقاطع (اریب)

یک فرما ن 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 عنل 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.

ارتـــــباط کـــــتبی – شـــــفاهی و غـــــــیر 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

مـــــــــــزایای ارتبـــــــــــاط کـــــــــــتبی

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 .

ارتـــــــــــباطات شـــــــــــــفاهـــــــی

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

ارتـــــــــــــباط غـــــــــــیر کـــــلامی

طرز برخرد 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 آشـــــــــــــــفته 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 میماند .

فقـــــــــــدان پلانـــــــــــــگذاری

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 .

ضـــــــــعف در بـــــــــــیان پیام

هر اندیشه که آنرا بصورت درست استفاده کرده نتوانیم ضعف بیان نامیده میشود . یعنی جملات در جای مناسب استعما ل 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 درلغت به معنی اداره کننده و کارگردان است وبه اصطلاح مدیرشخصی است که مسولیت عملکردتیم خودرابه عهده دارد.

چوکات کاری مدیریت

یک مدیر ↓

وظایف مشخص را	انجام میدهد	سازماندهی ، پلانگذاری ، استخدام ، رهبری و کنترول
منابع مشخص را	استفاده میکند	انسانی ، فزیکی و مالی
روش های مشخص را	میداند	ستندرد ها ، ارزیابی ها، کنترول و غیره
مهارتهای مشخص را	بکارمیبرد	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 .
- کنترول .

- راپوردهی .
- بودجه سازی .

- **پلان گذاری:-** عبارت از تعین 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 تعین و جابجا کردن کارمندان اعم ازمامورین 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 کنترول :

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

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

بودجه سازی : - بودجه سالانه هر موسسه یا سازمان در حقیقت یک پلان مالی بوده که هرسال 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) ازنظر فعاليت‌هاي سازماني:

مديران وظيفه اي

مديران عمومي

1) از نظر سطح سازماني:

مديران عملياتي

مديران مياني

مديران عالي

تعاريف مديران عملياتي، مياني و عالي

- **مديران عملياتي(خط اول):**

مديران در اين سطح مستقيما مسئول توليد كالا و خدمات هستند مانند سرپرستان.

- **مديران مياني:**

اين مديران به طور مستقيم به مديران رده بالا گزارش مي‌دهند و پل ارتباطي ميان مديران عالي و عملياتي هستند.

- **مديران عالي:**

گروه كوچكي از مديران را تشكيل مي‌دهند. واين مديران اهداف، خطمشي‌ها و راهبردهاي سازمان را تشكيل مي‌دهند.

تعاريف مديران وظيفه‌اي و مديران عمومي:

- **مديران وظيفه‌اي(تخصصي) :**

كاركناني با مهارت‌هاي ويژه در زمينه خاص مانند حسابداري، امور پرسنلي و غيره.

- **مديران عمومي:**

مسئول كليه وظايف و فعاليت‌هايي هستند كه در يک واحد يا يک سازمان انجام مي‌شود مانند توليد، بازاريابي و امورمالي.

مهارت‌هاي مورد نياز مديران:

1)مهارت‌هاي ادراكي

2)مهارت‌هاي انساني

3)مهارت‌هاي فني

- **مهارت‌هاي ادراكي:**

اين مهارت به مدير امكان مي‌دهد كه سازمان را به صورت يک كل در نظر بگيرد و روابط متقابل بخش‌هاي مختلف و چگونگي تاثير تغيير هر قسمت در كل سازمان را پيش‌بيني كند.

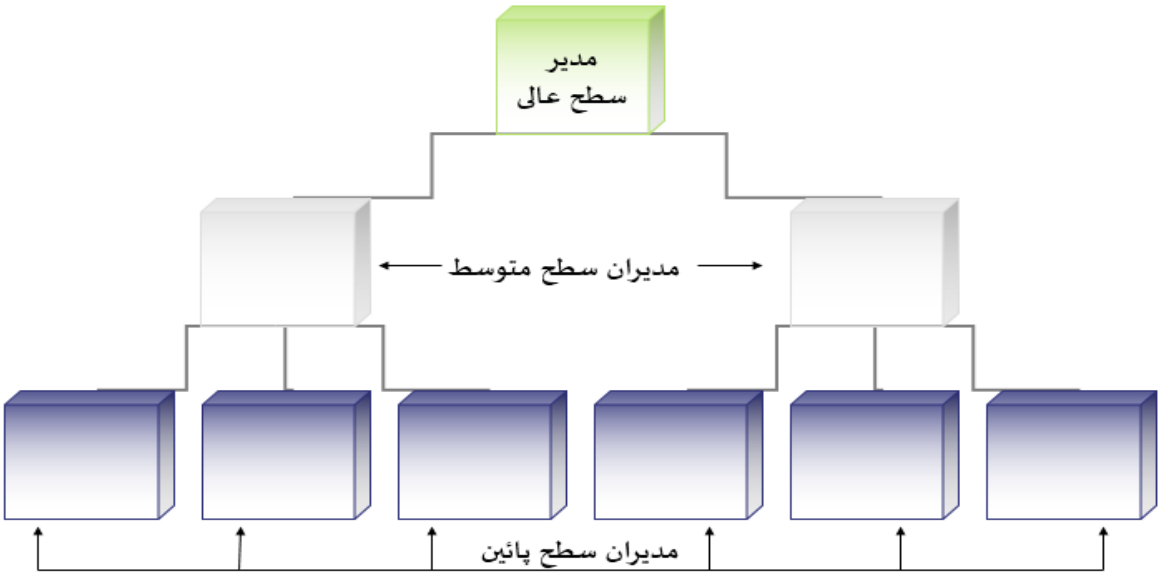
- **مهارت هاي انساني:**

اين مهارت به مدير امكان مي‌دهد تا با افراد، در كنار آنها و به طور موثر با آنها كار كند. مديران در همه سطوح به اين مهارت نيازدارند.

- **مهارت‌هاي فني:**

اين مهارت‌ها به معني توانايي به كار بردن ابزار، شيوه‌ها و دانش مورد نياز براي اجراي يک زمينه تخصصي است.

سـطوح مـديريت



مديريت داراى سطوح ذيل ميباشد :

مديران سطح عالى :- آن مديران اند كه در سطح عالى 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.

وظـــــــایف مدیران ســـــــطوح مخـــــتلف

مدیران سطح عالی:

- پلان ها واستراتیژی 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 کنترول توسط مدیر سطح عالی تنظیم و ترتیب مینماید .
- برای دیپارتمنت های مختلف پالیسی ترتیب مینماید.
- راپور های روزانه و هفته وار کار ها را کنترول و ارزیابی میکند.
- برای مدیران سطح پائین در رابطه به مشکلات مشوره میدهد .
- انتخاب و استخدام کارمندان را به عهده دارد .

مدیرسطح 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 ورهبری

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

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

تعریف رهبری

درمورد رهبری تعاریف مختلف وجود دارد که عمده ترین تعریف آن قرارذیل است:

رهبری عبارت است از نفوذ کردن برگروهی ازافراد ازطریق اثرگذاری برفعالیت های آنان به نحوی که افراد را درراستای تحقق اهداف مشترک سوق دهد.

نفوذداشتن واثرگذاری بر دیگران جزء لاینفک رهبري است چه رهبری درچوکات اداره مطرح گردد یا خارج ازآن، بدین لحاظ رهبري کردن تنها به مفهوم پیشقدمي نیست، بلکه نفوذ یعنی اثرگذاری بالاي دیگران را به نحوازانحا احتوا مینماید، پس رهبري مفهوم داشتن نفوذ و قدرت بخاطر رهنمایي دیگران را افاده میکند.

رهبری رسمی وغیررسمی

رهبري میتواند جنبهء رسمي داشته باشد مانند رهبري در ادارات ونهاد های مختلف وهمچنان رهبری میتواند جنبهء غیررسمي داشته باشد مانند رهبری گروه های مذهبی، قومی وامثالهم. هرگاه رهبری جنبهء رسمی داشته باشد یعنی درچوکات اداره مطرح گردد، افراد زیردست را بنام مادون یاد میکنند. اما درصورتیکه رهبری جنبهء غیررسمی داشته باشد یعنی خارج ازاداره مطرح گردد، افراد زیردست را بنام پیروياد میکنند.

ازلحاظ مدیریت، رهبري به شکل رسمی آن مطرح میگردد و بیشترمفهوم تنظیم مادونان را میرساند که ازطریق هدایت دادن و رهنمایي کردن ،دورنما دادن، تحرک دادن ، اتخاذ تصامیم، حل معضلات،تشویق و حمایت صورت میگیرد.

حدیث نبی کریم (ص) دررابطه به رهبری

ازلحاظ دین مبین اسلام دررابطه به رهبری، حدیث حضرت نبی کریم (ص) درخطاب به مسلمانان چنین صراحت دارد:

" هریک از شما راعی وچوپان و هرکدام ارشما ازرعیت وزیردستان تان مسول هستید "

ازین حدیث شریف چنین استنباط میشود که همهء مسلمانان به نحوی ازانحا درامورزندگی شخصی ورسمی خویش نقش رهبرومسول را بعهده دارند.

وجوه تشابه وافتراق میان مدیریت ورهبری

گرچه این دو اصطلاح با هم ارتباط نزدیک دارند اما معمولا مدیریت به مفهوم تنظیم امور ورهبری به مفهوم تنظیم افراد بکارمیرود. رهبري میتواند خارج ازسلسلهء مراتب تشکیل اداره نیز ملاحظه شود اما مدیریت معمولا دراداره مطرح میگردد.

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

از جانب دیگر دراداره اکثر مدیران ،=نقش رهبری رانیزایفا مینمایند یعنی وظایف رهبری محول شده به آنان، تنها بخشی از وظایف عمدهء مدیریت آنهاست.

مدیران رده های پایین اداره اموراداری محولهء خویش را انجام میدهند بطورمثال تنظیم بودجه، ملاقات بافرادستان و همکاران دررابطه به امورمحوله ، نگارش مکاتیب وانجام سایرامورمشابه که ارتباطی به وظایف رهبری ندارد. اما زمانیکه این مدیران، کارکنان خویش را به اجرای امورهدایت میدهند موضوع رهبری مطرح میگردد. پس ازنقطهء نظرمدیریت ، رهبری تحت چترمدیریت قرارمیگیرد.

غالباً مدیریت ورهبری را یکی ویکسان تلقی میکنند. باوجود این میان این دو مفهوم وجه تمایز مهمی وجود دارد.

رهبری زمانیکه خارج ازاداره مطرح میگردد ماهیتاً مفهومی وسیعتر ازمدیریت رامیرساند درمدیریت حصول وتحقق اهداف خاص اداره اهمیت دارد. بنابرین فرق اصلی میان این دومفهوم در کلمهء اداره نهفته است. رهبری نیزضمن اینکه برای تحقق اهدافش 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 جدوجهدنماید ولی علاقهء چندانی به اهداف اداره نداشته باشد. بدین ملحوظ یک رهبر ممکن است درتحقق اهداف شخصی خویش موفق شود ولی درحصول اهداف اداره موثرواقع نشود.

خلاصه اینکه رهبرانی وجود دارند که نقش مدیر را ایفا نمیکنند وهستند مدیرانی که ویژه گی های رهبری را دارا نمیباشند. مدیران علاوه بروظیفهء رهبری، وظایف پلانگذاری، سازماندهی، استخدام وکنترول رانیزانجام میدهند.

مدیریت به مفهوم عام وخاص

اصطلاح مدیریت میتواند به دو مفهوم عام وخاص بکاررود .

مدیریت به مفهوم عام عبارت ازتشریح و توصیف یک فرد یا مجموعه از افرادوتعدادی وظائف مربوط به آنها میشود. یعني تنظيم امور ورهبري افراد میباشد.

مدیریت به مفهوم خاص، ترتیب و تنظیم امور را گویند.مانندترتیب وتنظیم معلومات ابتدايي، آمارو ارقام، منابع و غیره.

.مدیریت به مفهوم خاص پلانگذاري، طرح بودجه، بکارگماری، سازماندهي، هماهنگي، تفويض صلاحيت،انكشاف،تمركزبالاي هدف، حل مشكل، كنترول، اطلاع دهي و گزارشدهي ميباشد.

. رهبري اكثرا به معني تنظيم افراد بكارميرود كه معني رهنمايي كردن ودورنما دادن، ايجادتحرک و پويايي، اتخاذ تصاميم ، حل معضلات،تشويق و حمايت بكاررفته است .

توانایی های عمده برای رهبر شدن

توانايي هاي مهم درسطوح مختلف رهبري براي اينكه خودرا يک رهبر خوب سازيد قرارذيل است:

خود را رهبري كردن :

- شما بايد توانائي تعيين رهنمودها براي خود را داشته باشيد مانند پلانگذاري شغلي ، پلانگذاري انكشاف فردي و تنظيم اهداف براي خود

- شما بايد توانائي خود مثمريت را داشته باشيد. مثلا قادر بودن به اتخاذتصاميم و حل معضلات

رهبري افراد، گروپها و سازمان:

- داشتن توانائي براي تعيين رهنمود ها و اتخاذتصاميم
- داشتن توانائي مفاهمه قناعت بخش با ديگران (مثلا ؛ هنگام بازدهي دادن feedback).
- شنوندهء خوب و با دقت
- داشتن توانائي براي پلانگذاری ، تعيين اهداف وچگونگي رسيدن به آن
- توانايي درحل پرابلمها بطورمثال تحليل وتجزيه راه هاي حل وانتخاب يک سلسله اقدامات
- شمابايد توانائي اثرگذاري (نفوذ) بالاي ديگران وقدرت انگيزه دهي را داشته باشيد (ازطريق رهنمايي ومربي گري ، مشورت و تفويض صلاحيت)
- بايد توانائي تشکيل تيم را داشته باشيد.
- شما بايد توانايي تعيين رهنمود ها واهداف اجرايي را داشته باشيد.
- بايد توانايي به وجودآوردن فضاي اعتماد را داشته باشيد.
- توانايي مديريت منازعات دربين گروپ ها و افراد را داشته باشيد.
- توانائي نظارت ديگران را داشته باشيد.
- شمابايد توانايي تسهيل آوری ورهبري حل پرابلم هاي گروپي وپروسهء اتخاذ تصاميم را داشته باشيد. (اين شامل راه اندازی واداره‌ء جلسات ميگردد.)

رهبري کردن ديگران به سطح سازمان

- شما بايد توانايي تفکر در مورد سيستم را با ملاحظهء تشکيلات و پروسهء کاری گروپ هاو سازمانها داشته باشيد.
- بايد توانايي تعيين رهنمودها به سطح سازمان و توانايي تحليل استراتژيکي(تحليل SWOT يعني تحليل نکات قوت، ضعفها، فرصت ها و تهديدات را داشته باشيد وهمچنان از توانايي رهنمايي استراتژيکي از طريق ماموريت، دورنما، ارزشها و اهداف درسطح سازمان برخوردار باشيد.

- شما باید توانایي آوردن تغییرات درسازمان را داشته باشید.

مقایسهء نقش یک رهبر با یک مدیر

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

- هدایت دادن
- ا یجاد تحرک
- دورنما دیدگاه دادن
- تصمیم گیری
- حل مشکلات
- انگیزش وحمایت
- تنظیم و ادارهء افراد
- تنظیم خود
- تنظیم گروپها

نقش یک مدیر: نقش یک مدیر قرارذیل میباشد:

- تنظیم امور مانند اسناد ومدارک ، آماروارقام ، منابع وغیره.....
- پلانگداری و بودجه ریزی
- بکارگماشتن افراد
- سازماندهی،هماهنگی وتفویض صلاحیت
- توسعه و انکشاف
- تمرکزبالای اموروحل مشکلات
- کنترول نمودن ،اطلاع دادن وگزارش دهی

شیوه های رهبری

شیوه های رهبری یک مدیر، اساسا ارتباط میگیرد به نگرش وی نسبت به کارکنان. بعبارهء دیگر عامل عمده ای که رهبری را تحت تاثیر قرار میدهد، شیوهء نگرش مدیر نسبت به نقش خودش وکارکنانش است.

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

با تکیهء مدیر بریک شیوهء رهبری نا مناسب و ایجاد انگیزش نا هم آهنگ، اهداف اداره دچار لطمه خواهد شد و ممکن است کارکنان احساس رنجش ، بی میلیَ، 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 ماموریت های اداره را مقدم بر افراد می دانند.

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

اما رهبران سازمان گرا بیشتر به قوانین ومقررات اتکا نموده و کارکنان را تحت کنترول 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 نظریهء دیگری شیوه های رهبری را به چهار نوع (سیستم) تقسیم کرده اند و هریک به عنوان یک سیستم یاد شده است که اینک به شرح آن پرداخته میشود:

- **شیوهء رهبری آمرانه**
- **شیوهء رهبری پدرانه**
- **شیوهء رهبری مشارکتی**

- **شیوهء رهبری آزاد**

شیوهء رهبری آمرانه

درین شیوه همه تصمیمات اداره در راس هرم تشکیلاتی اتخاذ میگردد که کاملا سازمان گرا و آمرانه است وتصمیمات از طریق سلسلهء مراتب ازبالا 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 .

معمولا 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 شیوهء 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 وبدون ترس مقام مربوطه وظیفه را بوجه احسن اجرا نخواهند کرد.
- ازین شیوه در حالات اضطراری بیشتر کارگرفته میشود. در اتخاذ تصمیمات اضطراری وستراتیژیک این شیوه مناسب است.
- در شیوهءآمرانه حاکمیت تام بالای زیر دستان حکمفرما است.

محدودیت های شیوهء رهبری آمرانه

- روابط زیر دستان در مقابل رهبر به خصومت میگراید وعلاقمندی آنان نسبت به وظیفه کاهش می یابد.
- زیر دستان ار کار شانه خالی میکنند واگر کارهم کنند مسولیت نمی پذیرند.

- ازینکه زیر دستان در تصمیم گیری شرکت کرده نمیتوانند و از استعداد وتوانایی 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.

شیوهء رهبری مشارکتی

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

درین سبک رهبری، تصمیم گیری ، کاملا مشارکتی است ، سازمان های رسمی وغیر رسمی تقریبا در هم مدغم می شوند. بناء همه نیرو ها برای تحقق اهداف تعیین شده بکاربرده میشود. ارتباطات عمودی ، افقی و مورب وجود دارد وقدرت تصمیم گیری به طور وسیعی در سراسر سازمان پخش می شود. در پروسهء کنترول کلیه سطوح سازمان مشارکت دارند.

درین شیوه ، رهبر طرفدارارتقای سطح دانش وآگاهی وهمچنان ارزش های اجتماعی وحقوقی زیردستان خود می باشد.

مزایای شیوهء رهبری مشارکتی

- رهبردر شیوهء 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 منصهء اجرا گذاشته شود.

- درین شیوهء رهبری از استعداد و توانایی زیردستان بخاطراشتراک شان در تصمیم گیری کار گرفته می شود.

- درین شیوهء رهبری زیر دستان زیاد تشویق میشوند، روحیهء شان بلند میرود، علاقمندی شان به وظایف بیشتر میگردد که درنتیجه روابط خوب انسانی را به ارمغان می آورد.

محدودیت های شیوهء رهبری مشارکتی

- ازینکه اکثریت زیردستان درتصمیم گیری اشتراک می ورزند لذا پروسهَء تصمیم گیری به کندی پیش میرود.
- درین شیوهء رهبری مشوره های رهبر با زیر دستان درمورد اتخاذ تصامیم ممکن به عنوان عدم شایستگی ولیا قت رهبر تلقی شود.
- این شیوه اگر به درازا بکشد پروسهء کنترول زیردستان ضعیف شده وممکن به عدم کنترول بیانجامد.
- اگر تصمیمات نادرست اتخاذ شده باشد درینصورت رهبر وزیر دستان یکدیگر را مسول میدانند بخاطریکه هردو جانب در تصمیم گیری دخیل بوده اند.
- هنگام تصمیمات روی مسایل عمده و ستراتیژیک، این شیوه مناسب نمی باشد.

شیوهء رهبری پدرانه

درین شیوهء رهبری ، رهبردربرابرزیردستان نقش پدررا ایفا نموده به مشکلات شان زیاد توجه مینماید. رهبر و زیردستان همدیگررا احترام می نمایند اما رابطهء آمرانه بین رهبر و پیروان بر قرار است که توام با مدارا می باشد مانند رابطهء ارباب و خدمتگاران.

درشیوهء رهبری پدرانه، تصمیم گیری بر عهدهء رهبر بوده و پیروان مجریان بیچون وچرای اوامر اند، از پاداش و تنبیه واقعی برای اتخاذ انگیزه دربرابر 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 شیوهء رهبری پدرانه

- درین شیوهء رهبری، زیر دستان در برابر رهبر وسازمان صادق و وفا دارمیباشند.
- روابط خوب انسانی دراداره برقرار است.
- فعالیت زیر دستان بهتر است زیرا مسله ترحم وترس در بین دو موازنه قرار دارد.

محدودیت های شیوهء رهبری پدرانه

- در صورتیکه اعتماد متقابل بین رهبر وزیر دستان موجود نباشد این شیوهء رهبری نامناسب است.
- در اوقات اضطراری اگر رهبر از رویهء 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 رویهء نیک وخوب رهبر سوء استفاده صورت گیرد.

شیوهء رهبری آزاد

درین شیوه ، رهبر در فعالیت ها و کار های زیر دستان مداخله نمی کند و زیر دستان بدون کنترول رهبر وظایف محولهء خویش را آزادانه انجام می دهند.

ازین شیوهء 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 رهبربوجه احسن انجام دهند.

در موسسات تعلیمی وتحصیلی نیز ازین شیوه کارگرفته میشود مثلا در مکاتب و پوهنتون ها استادان به شیوهء دلخواه شان تدریس میکنند، مدیر مکتب یا ریس پوهنتون در مورد میتود تدریس به استادان هدایت نمی دهند.

مزایای شیوهء رهبری آزاد

- درین شیوهء رهبری زیر دستان میتوانند بشکل آزاد و بصورت دوامدار از استعداد های خویش استفاده نمایند.
- احساس عالی اطمینان به وظیفه موجود است.
- در شیوهء رهبری آزاد ، ازتوانایی 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 شیوهء رهبری آزاد

- این شیوه نقش رهبررا کمرنگ جلوه داده طوریکه قدر ومنزلت وی دربین زیردستان کم می گردد.
- فعالیت زیر دستان درین نوع شیوهء رهبری ضعیف می باشد، بخاطریکه رهبربراوضاع کنترول کامل ندارد بنابرین نمی تواند مهارت خود را به زیر دستان از طریق رهنمایی و هدایت انتقال دهد.
- این شیوهء رهبری برای زیر دستانی که از مهارت و تحصیل اندک برخوردارند یا تحصیل ندارند ویا اینکه درظرفیت پایین قراردارند، مناسب نمی باشد.
- درین شیوهء رهبری در فعالیت های زیر دستان خود سری به مشاهده می رسد.

در نتیجهء ملاحظهء چهار شیوهء رهبری میتوان گفت که:

برای رهبری کدام شیوهء خاص وجود ندارد که رهبر آنرا درتمام مدت ادارهء خویش به کار بندد بلکه شیوه های رهبری نظربه وضعیت، شرایط وافراد فرق داشته و تغییرپذیر می باشد.

مثلا ممکن است یک رهبردربرابر یک کارمند تازه وارد که دانش ، مهارتها وتعهد وی درسطح پایین قراردارد ، تا مدتی ازشیوهء آمرانه رهبری کارگیرد، بعدا وقتیکه کارمند اندکی رشد نمود ، ممکن است رهبر، شیوهء پدرانهء رهبری رادربرابر وی بکاربندد. زمانیکه کارمند ازدانش ومهارتها برخوردار گردید وتعهد خودرا به اداره نشان داد ، رهبرمیتواند ازشیوهء مشارکتی دربرابروی استفاده نماید بالاخره زمانیکه دانش ، مهارتها وتجارب کارمند مذکورتوسعه یافت رهبرمینواند ازشیوهء آزاد رهبری دربرابروی استفاده نماید.

علاوه برآن ، نظر به ایجابات وظیفوی ممکن است رهبر از شیوهء رهبری مختلط کار بگیرد ویا اینکه دربرابرافراد مختلف ازشیوه های مختلف استفاده نماید.

این هم احتمال دارد که رهیردربرابرهریک ازکارمندانش نظربه اشتغال شان دروظایف مختلف ازشیوه های متفاوت رهبری استفاده نماید.

اشتباه بزرگ درین است که هرگاه یک رهبرصرف ازیک یا دوشیوهء رهبری بطورمتداوم استفاده نماید ویا اینکه دربرابرهمه زیردستان یک شیوه را بکاربندد ، عوافب نهایت ناگواری را ببارخواهد آورد که هم نیل به اهداف اداره به ناکامی می انجامد وهم روابط ازهم گسیخته میشود.

اولويت بندي – اصل " ايزين هاور"

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

مفهموم واهمیت اداره

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

به عبارهً دیگر اداره عبارت ازسلسله مراتب است.

تاریخچه اداره

اداره در دوره های مختلف مورد بحث و تحقیقات قرارداشته بخاطر اینکه اجتماع انسانها خود یک اداره است که در زمینه علما درقرن های (17و18) 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 محدویت ها را بوجود میاورد 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 خبربودن)
- 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 ناگریز 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 سلسه 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 تخنیک و سایرعوامل 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 جانیه اداری لازم میباشد.

2 . باید تشکیل نظر به ضرورت اصلی اداره سازگار بوده و به اهداف و وظایف مربوط اداره همآهنگ بوده و ازتورم 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 مثمریت ، روابط انسانی و سلسله مراتب اداری به خوبی مراعات به عمل آمده باشد.

4 . اداره باید ازتقلب 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 کنترول و پیروی از اصول و پرنسیب های عمده منجمنت شده باشد.

7 . قابل تذکراست که درسال (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 همآهنگی یک ازمهمترین اصول است که رعایت آن به منظور ایجاد وحدت عمل در تحقق هدف مشترک اداره ضرورت میباشد. 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 همآهنگی 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 میباشد.

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

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

اصل وحدت امردهی : یک از اصول مهم سلسله مراتب محسوب میشود . برای ایجاد همآهنگی و جلوگیری از بی نظمی بکارمیرود.

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 حکومات ، موسسات تجارتی و صنعتی ازهم 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 وتفویض 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 تعین میگردد. باید گفت که صلاحیت شخصی نسبت به این منظور که نظربه سلسله مراتب زیردستان مکلف به رعایت آن میباشد.

صلاحیت عبارت از قدرت تحمیل اوامراست که ناشی از قبول امر مافوق از طرف زیردست میشود . یعنی اینکه منشا ً 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 منشا و اساس صلاحیت قانون و مقررات است. و نظربه این شخص میتواند اوامر صادر نمائید و بر این دیگران حکم کند واز 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 نمائید، اگر اوامر مبهم وغیرقابل فهم باشد طبعاً اجرا نمیگردد و صلاحیت امر دهنده را ازبین میبرد.
2. اوامر نباید مغایر قانون وهدف موسسه باشد اگر زیردست امری را مغایر هدف اداره تشخیص دهد و دراین صورت به احتمال قوی ازآن 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 منفجرکند 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 ازمنابع 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 تعمیل 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 ازصلاحیت 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.

وپنج 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 کمترمیسازد.

5. تفویض صلاحیت توام 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 نمائید 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 ومسولیت

هر یک معنی و مفهوم خاص دارد.

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

صلاحیت: حاکی ازحق اعمال قدرت و رهبری است.

مسوولیت: یک تعدید الزامی وظیفوی و یا قانونی بوجود میاید یعنی مجبوریت پیدا میکند ، احساس پابندی ومسولیت مینمائید. بدین ترتیب برای اندازه گیری بین وظیفه ، صلاحیت ومسولیت نمیتوان معیارمشترک انتخاب کرد.

درنظریه کلاسیک (قدرت) برابرصلاحیت فرض شده است درحالیکه یک مقام ممکن است بیشترویا برابرکمترازصلاحیت قانونی خود اعمال قدرت کند. درنظرهای نوین گرایش بیشتردرجهت این است که پیش ازصلاحیت قانونی مسولیت خواسته شود تا مقامات اداره علاوه برصلاحیت قانونی ازشخصیت و امکانات نفوذ خود دراعمال زیردست برای پیشبرد هدف های موسسه استفاده کند . لیکن به هرحال تناسب بین مسولیت وصلاحیت ضروری است.

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

تفویض صلاحیت مسولیت تفویض کننده را کمترمیسازد اما سلب نمیکند: صاحب اصلی صلاحیت همیشه برای انجام وظایف محوله در مقابل مافوق یا آمر خود مسول میباشد. بدین ترتیب نباید تصور کرد که مدیربرخی ازصلاحیت های خود را به زیردستان 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 صلاحت یک ازاصول مهم اداره بشمار میرود. زیرا معلوم است که آمر 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 زیردست 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 ازعلمای 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 ازائتلاف وقت.

1. افزایش بازدهی : بررسی هائیکه در مورد صورت گرفته چنین نتیجه بدست آمده که نظارت و کنترول 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 تاحدی بستگی به حدود کنترول دارد که بر عملیات آنها اعمال میگردد، به عباره دیگراختیارات 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 دراین صورت وقت هرگونه ابتکار در کارمند سلب میگردد و روحیه پیشروی از بین میرود.

2. **تقویت همکاری دسته جمعی :** تفویض صلاحیت و تمرکزعملیات موجب افزایش تمایل به همکاری جمعی میگردد زیرا انتقال صلاحیت باعث میشود که افراد در اخذ تصامیم 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 . برعلاوه منظور از تفویض صلاحیت این نیست که امور مهم را بدست افراد بی کفایت و نالایق سپرده شود ، بلکه تمرکزصلاحیت ایجاب میکند که تربیت به منظورتعیین 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 ائتلاف 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 اموریکه دیگران نیز میتواند 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 میداشته 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 نمیماند.

موانع تفویض صلاحیت

با وجود مزایائیکه در تفویض صلاحیت شمرده شد اغلباً ملاحظه میگردد که در بسیاری ازادارات 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 میکند 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 نمائید برعلاوه 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 مسول 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 ازدست دادن چوکی و پست رهبری متاسفانه اگر خود داری از تفویض صلاحیت در نتیجه عوامل روانی باشد طرف کردن آن به سهولت امکان پذیرنیست.

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

5. **اعتماد براصالت ازقانون 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 میورزد.**

1. مادون یا زیردست ممکن است بخاطر فرار از مسولیت ساده ترین راه را برگزیند. بدین معنی که در هرمورد از مافوق خویش احساس خطر مینمائید تا ازعواقب احتمالی نتایج نامطلوب بر حظرباشد 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 ازپذیرفتن آن خود داری کند.

3. فقدان اعتماد به نفس که یک عامل روانی است ممکن است مانع پذیرش صلاحیت از ناحیه مادون شود دراین 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 ازمسولیت و سرزنش احتمالی از قبول صلاحیت دوری خواهد کرد.

حدود اجرات دراداره

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

1. **عدالت در اجرات اداره.**
2. **قانونیت در اجرات اداره.**

3. **معقولیت در اجرات اداره.**

4. **ارتباطات کاری در اجرات اداره.**

5. **بیطرفی در اجرات اداره.**

1. عدالت در اجرات اداره: طوریکه هویداست هر یک از اجرات اداره برای حل پرابلم معین میباشد و یا در نظرگرفته شده است . به همین منظور در مرحله اول در اجرات اداره دریافت و یا مشخص کردن موضوع بشکل واقعبینانه و آفاقی از اهمیت برخوردار است یعنی مشخص کردن حقایق ، هدف اداره این است که هر پرابلم یا موضوع تحت اجرات معلومات مورد ضرورت در اختیار قرار بگیرد یعنی این معلومات ها مربوط به کارکنی میشود که اجرات 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 اجرات اداره دلچسپی مراجع دولتی بحیث اجرات 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 حیث وسایل از آن کار گرفته میشود.

1. راپور
2. پرسش
3. مشاهده
4. استعما

1 و2. 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 اجرات باشد. یا اجرات را نشان داده بتواند ازاین جهت فورمه در اداره منحیث سازمانده اجرات 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 اجرات اداره: اساس قانونیت در اجرات از اصل حقوق سرچشمه میگیرد ویا اینکه اساساً قانونیت در اجرات نهفته است. زیرا تمام اجرات 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 اجرات درست صورت نمیگیرد اجرات اداره مبتنی به قانون باشد . غرض کنترول اداره ارگان های تشکیل گردد تا ازتطبیق قانون مواظبت نمائید.

3. اصل ارتباطات در اداره: از آنجائیکه اداره خود متشکل از یک سلسله روابط منطقی میباشد. فلهذا هرعمل آن ایجاب رابطه منطقی با موضوع را مینمائید. و در این جا نکات ذیل در نظرگرفته میشود.

1. مناسب باشد.
2. مورد ضرورت باشد.
3. مساعد باشد.
4. عمل اداری درصورتی مناسب است که به کمک واقدامات نتیجه مطلوب بدست میاید.

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 ازبین 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 اقداماتیکه 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 درادارہ:** بیطرفی در اداره به معنی آن است که کارکن در اجراات 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 دراجراات نباید خواسته های شخصی ترجیع داده شود . بلکه قانونیت ومنافع جامعه تامین گردد . بالاخره بیطرف بودن درکاراداری به این معنی که اجراات به مشخصات آفاقی متکی باشدونقاط نظروتمایلات شخصی درآن موجود نباشد.

4. **معقولیت دراجراات اداره:** اجراات اداره زمانی معقولانه است که فعالیت های انسانی بدرستی اجرا شده هدف تعقیب گردد .که نتیجه مناسب ، درست با وسایل به کارگرفته شده داشته باشد. این موضوع بیشترسه ساحه را دربردارد.

1. معقولیت سیاسی دراجراات اداره: مطابقت تصمیم با اقدامات اداره با اهداف سیاسی جامعه از یک طرف وخواهشات اتباع ازطرف دیگر.

2. معقولیت اجتماعی دراجراات اداره: رضایت کارمندان اداری ذریعه منطبق ساختن وظایف ، منابع عامه وانگیزه هائیکه با دلچسپی ها موثرباشد .این تلقی وظیفه درقضاوت نتیجه فعالیت اداری ذریعه اجتماع فعالیت خاص دارد.

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

4. وسایل بترتیبی به کارافتد که ذریعه آن بزرگ ترین هدف ممکنه برآورده شود (حد اکثرسازی منافع)

5. راه دیگریک هدف پیش بینی شده باکمترین وسایل بکارانداخته ممکن حصول شود . یعنی (حداقل سازی مصارف)

ابعاد وشاخه های مدیریت

مدیریت امروز ه به بیشتر از 28 شاخه تقسیم گردیده است.

1مدیریت مالی

2مدیریت پروژه

3مدیریت منابع بشری

4مدیریت زمان یا وقت

5مدیریت حل منازعات

6مدیرت خطریا ریسک

7مدیریت اختلافات

8مدیریت روانشناسی

9مدیریت دانش

10مدیریت بازاریابی

11 مدیریت اسلامی- -

12 مدیریت دولتی- -

13 مدیریت صنعتی- -

14 مدیریت تجارتی- —

15 مدیریت استراتیژیک- —

16 مدیریت انتخابات- —

17 مدیریت بحران- -

18 مدیریت بانکی- -

19 مدیریت تغییر- -

21 مدیریت خدمات اجتماعی وغیره...

معلومات اضافی منجمنت

رتبه: حق کسب شده یک کارمند درمدت خدمت آن میباشد.

بست: نظربه لیاقت کاری دریک تشکیل گنجانیده میشود.

کارمند یا مامورخدمات ملکی : عبارت ازشخص است که جهت اجرای وظایف اجرایوی و اداری مربوطه طبق احکام قانون توسط دولت استخدام میگردد.

قانون اساسی : بزرگترین وسیقه ملی است که درراس تمام قوانین دریک کشور قرارداشته وتوسط نماینده های منتخب مردم تصویب شده وبعدازتوشیح ریس جمهورنافذمیشود.

قانون : عبارت ازمجموعه قواعد مقررات ودساتیری است برای نظم اجتماع وضع گردیده ودرمقابل ضمانت اجراداشته باشد.

اداره: عبارت ازیک روش دولتی است غرض آسایش عامه وتطبیق قانون بمیان میاید.

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

عوامل اصلی تشکیل اداره: علت اصلی تشکیل اداره ازبین بردن بی نظمی هادرجامعه میباشد.

دفتر: مرکزفعالیت هاست ویامحلی انجام فعالیت هایکه درآنجا کارهای اداری، تخنیکی، مالی صورت میگیرد.

صلاحیت: عبارت ازقابلیت وتوانایی انجام کارراداشتن است.

لایحه وظایف : عبارت ازیک سلسله معیارهاوموازین برای اجرای کاربرای کارمندیکه دربست معین ایفای وظیفه مینماید. ویاعبارت ازیک سند تحریری است که دلیل موجودیت یک پست رادریک اداره تشریح میکند.

اساسات یک اداره راسه چیزتشکیل میدهد : تشکیل یک اداره. حجم کاری کارمندان اداره، موثریت کاردراداره.

مدیر : مدیریت درلغت به معنی اداره کننده و کارگردان است وبه اصطلاح مدیرشخصی است که مسولیت عملکردتیم خودرابه عهده دارد.

مدیریت : درلغت به معنی اداره کردن وکارگردان است وبه اصطلاح عبارت ازهماهنگ ساختن نیروی مادی ومعنوی جهت رسیدن به هدف درکوتاهترین زمان است.

تشکیل : عبارت ازتقسیم بندی وظایف، تعیین حدودصلاحیت ومسولیت تعیین روابط منطقی واحدهاسلسله مراتب دریک اداره وتثبیت بودجه میباشد.

تشکیل به چهارمودل میباشد : تشکیل خطی، تشکیل خطی مشاورتی، تشکیل مختلط (مترکس)وتشکیل پروری..

مراجع اقدام : اقدام دربرابرمطلب مطالبه شده ازطریق مراجع مربوطه .

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

پلان ازلحاظ مدت به سه نوع است.....پلان طویل المدت.....پلان قصیرالمدت..... وپلان میان مدت

سیستم: عبارت از یکتعداد روش های وابسته به یکدیگر بوده که با اجرای روش های مذکورقسمتی ازیک هدف سازمان تامین میشود.

استراتیژی : (دورنما)عبارت از برنامه جامع، واحد وکامل است که برمبنای آن نیل به هدف اساسی سازمان تعیین میگردد.

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

مسولیت : تشخیص اجراات کارمندان است مسولیت یکنوع تعهدوالزام وظیفوی است که کارمندان موظف به اجرای آن میباشند.

حسابدهی : یک مسولیت شخصی است که بایددرمقابل انجام وظایف ازشخص بازپرس صورت میگیرد.

کمیسیون : یعنی یک اجتماع ازانسانها یک تشکیل برای رسیدن به هدف درداخل چوکات یک اداره فعالیت میکند.

اساسنامه : عبارت ازمقرره های است که ازطرف وزارت خانه ها ریاست ها وادارات مستقل پیشنهادوبعدازغوروارزیابی درریاست تقنینی وزارت عدلیه وبعدازتصویب شورای وزیران نافذ میگردد.

مرامنامه : عبارت ازسنداساسی که در آن هدف هاووظایف آن سازمان وغیره قیدمیگردد.

وظیفه : عبارت ازآنچه که اجرای آن به عهده کسی است.

مصوبه : عبارت ازسند تصویب شده درمواردمختلف که ازصلاحیت وزیران کابینه وروسای مستقل میباشد.

فرمان : عبارت ازصلاحیت ریس جمهورکشوربوده جهت تحقق وتطبیق صادر میشود.

حکم : عبارت ازصلاحیت ریس جمهورکشوروروسای بوده که از اثرپیشنهاد صادرمیگردد.

پروژه : عبارت ازکارپلان شده، فعالیت های منظم شده ومرتبط به یکدیگرمیباشد که بخاطربدست آوردن اهداف خاص بابودجه داده شده دروقت معین طرح ریزی میشود.

پروگرام : عبارت ازچوکات مربوطه کاربرای بدست آوردن اهداف بزرگ است که دارای مجموعه ازفعالیت هامیباشدوزیادترتمایل آن بطرف بدست آوردن اهداف خاص است.

پالیسی : عبارت ازتعهدعامه درباره کارکردن بخاطررسیدن به اهداف خاص.

.**سازماندهی :** نتایج کارمیان گروه های هماهنگ برای رسیدن به اهداف میباشد

عریضه : عبارت ازورق مطبوع وبهاداریست که به منظورتحریرشکایات ، مطالبات وتمایلات عارضین مطابق فورم منظم بدسترس عامه گذاشته میشود.

پیشنهاد : مطالبه یک مطلب مورد ضرورت ازمقامات بالایی .

استعلام : پرسش رسمی است که ازیک مرجع طی نمبرصادره بعمل میاید.

مکتوب : سندرسمی وتحریری است که بواسطه آن ارتباط بین دوارگان صورت میگیرد.

کتاب وارده وصادره : کتاب وارده وصادره رسمی است که بخاطرثبت وراجستر مکاتب میباشد.

تخصیص : بودجه ووجه مالی جهت مصارفات عملیاتی .

بودجه : عوایدومصارف پیشبینی شده ادارات ویاموسسات دولتی وغیردولتی میباشد.به دونوع میباشد.بودجه انکشافی وبودجه عادی

موسسه : یک تشکیل تعاونی پلان شده است.که یکتعدادافراددرآن مساعی مشترک داشته رول هریکی شان برای تحقق اهداف واضح مشخص ومعین است.

دوسیه بندی : عبارت ازجمع آوری اسنادواوراق یک پروسه کاری به اساس کودنمبرمیباشدویادوسیه عبارت ازحافظه یک اداره میباشد.

انگیزه : عبارت ازیک محرک درونی است که انسان رابه انجام کاربرمی انگیزد.

اخلاق : عبارت ازیک اصول معنوی وانسانی است که برخوردبادیگران رانشان میدهد.

علم : عبارت ازکلیه معلومات جمع آوری شده است که قابل تحلیل وتجزیه بوده از آن نتیجه بدست میاید.

هنر : عبارت ازطریق وارثی است که آمرغرض کنترول ورهنمایی پرسونل خویش آنرابکارمیبرد.

مشکل : یک فاصله است میان حالت واقعی وحالت مطلوب.

فعالیت : عملی راگویندکه برای بدست آوردن بعضی ازضروریات انجام داده میشود.

خطر : عبارت ازبروزواقعات منفی که باعث سقوط میگردد.

کار : عبارت ازفعالیت بشراست که ازاثرآن انرژی بمصرف میرسد.

میتود : عبارت ازطرز شیوه وطریقه های امورکارواجرااات مربوطه میباشد.

راپوردهی : یک سند رسمی است که توسط کارمندان یااشخاص مشخص ترتیب تقدیم وخوانده میشودکه طرح مشرح وتحلیل ازمعلومات مقاصدعملی واداری میباشد.

ارتباطات : عبارت ازپروسه انتقال مقصدویایک مطلب ازیک شخص به شخص دیگرمیباشد.

دولت : عبارت ازسازمان سیاسی ومهمترین وسیله تامین سلطه طبقه است که ازنظراقتصادی درجامعه نقش حاکم رادارد.

حکومت : عبارت ازتشکیلات سیاسی واداری کشوروچگونگی روش اداره یک کشورویاواحدسیاسی تشکیلات که علاوه برنماینده گی هااجرایوی معمولاازسه قوه مجریه – مقننه – وقضایه – تشکیل میشود.

کشور : واحدی است سیاسی وجغرافیایی که دارای نظم داخلی واستقلال خارجی باشد.

سیاست : هنربهترزیستن وتوشه نیک اندوختن است.

دموکراسی : عبارت ازآزادیخواهی روش درسیاست وحکومت که درآن اختیارات دردست مردم ونمایندگان آنهامیباشد.

رهبری : عبارت ازنفوذ کردن برگروهی ازافرادازطریق اثرگذاری برفعالیت های آنان به نحویکه افرادرادرراستای تحقق اهداف مشترک سوق میدهد.

نفوذ داشتن واثرگذاری جزلاینفک رهبری است هرگاه رهبری جنبه رسمی داشته باشدیعنی درچوکات اداره مطرح گردد افرادزیردست خودرا**مادون** یادمیکندواگر رهبری جنبه غیررسمی داشته باشدزیردستان آنهابنام **پیرو**یادمیگردد.

فرهنگ : بیان کننده شخصیت یک جامعه است وعبارت ازمجموعه دست آوردهای جامعه درسیرتکامل مادی ومعنوی آن میباشد.

کنفرانس : مجموع نمایندگی یک موسسه واداره اعم ازسیاسی – اجتماعی – هنری – اقتصادی – اداری وغیره که برای بحث یک یاچندمسله معین تشکیل میشود.

سلوک کاری : عبارت ازترتیب وتنظیم کارات وامورات 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 ازارزیابی سیستماتیک ودوامداریک برنامه پروژه ویاهم بخشی ازکاراضافی راگویند.

ارزیابی : عبارت ازسنجش وبررسی مقطعی است که اطمینان ازروندپروگرام ویاپروژه انجام میگردد.طی آن معلوم میگرددکه پروگرام پروژه تاچه اندازه به مقاصدخودرسیده ویاچه عوامل دررسیدن ونرسیدن به مقاصددخیل است.

نظارت : عبارت ازپروسه است که طی آن فعالیت های یک دوره به وسیله نظارت کننده تحت نظارت وکنترول قرارگرفته تاتمام بخش های کاری وفعالیت های شان راطوربه پیش ببرندواهداف مطلوب پروگرام حاصل گردد.

اصطلاحات اقتصادی :

اقتصاد : عبارت ازمیانه روی وصرفه جوی به اندازه سرمایه دردست داشته تحت یک پلان منظم معقول وسنجیده شده میباشد.

استهلاک : عبارت ازمصرف استعمال وکهنه ساختن اشیاواجناس وغیره یعنی چیزی تولیدشده رامصرف وازبین میبرد.

پول : عبارت ازجسم است که توسط انسان اختراع شده وبرای سهولت خرید و فروش به حیث واسط تبادل مقیاس ارزش سیال (رقابت) شده به کاربرده میشود.

ثروت : همه اشیاء اجناس وخدماتیکه درمحیط وسرزمین مابه قدرکم وناکافی وجود دارد درعین حال مردم به آن نیاز احساس میکنندبدین لحاظ دربین شان خریدو فروش میشودثروت گفته میشود.

معامله : عبارت ازدادوگرفت بین دویابیشترازدونفرچه به جنس باشدویابه پول .

سرمایه : پول که به آن (کاروبار) راه یک ارگان تجارتی – خدماتی وسایرین شروع کندبنام سرمایه یاد میشود.

دارایی : عبارت از امتعه، اموال واجناس باارزش که مربوط یک ارگان، اداره وملکیت ایشان میباشد.

تجارت : دربرگیرنده فعالیت های است که به مقصدکمایی مفادباشد.

محاسبه : عبارت ازپروسه اندازه گیری مالی، ثبت، خلاصه سازی وافهام وتفهیم وفعالیت های اقتصادی دریک سازمان است.

بازارچیست : 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 ازسرمایه گذاری پروژه های انکشافی مانندزیربیناسازی امنیت وحاکمیت قانون است.

مازادبودجه : عبارت ازحالت است که عوایدبیشترازمصرف باشد.

کسربودجه : عبارت ازحالت است که مصارف بیشترازعوایدباشد.

فساداداری چیست : فساداداری عبارت ازسوء استفاده ازموقف ویامنافع عامه به منظورمنفعت شخصی میباشد.

سلسله مراتب : عبارت ازپیروی ازاوامرمافوق جهت جلوگیری ازتکراراشتباهات ایجادنظم داخلی دراداره میباشدویابه عباره دیگررعایت تسلسل تشکیلاتی ازرده های پایین به بالاوازبالابه پایین میباشد.معمولاازبالابه پایین هدایت وازپایین به بالا اطاعت وگزارش میباشد

حقوق وامتیازات یک مامور:

1. معاش باضمایم آن
2. حق استفاده ازرخصتی های قانونی
3. ترفیعات
4. تقاعد
5. ارتقای سطح دانش مسلکی
6. آزادی ابرازنظردرموردقانونیت اوامرکه ازطرف مقامات فوقانی به وی صادر میگردد.

7. ارایه شکایات واعتراض علیه تصمیم غیرقانونی درمحل کاربه مقامات ذیصلاح.

8. استعفاازوظیفه طبق سندقانونی

رخصتی های قانونی یک مامور:

1. رخصتی مریضی (20) روز
2. رخصتی ضروری (10) روز
3. رخصتی تفریحی (20) روز

تحسین نامه : هرگاه کارمندکارسپرده شده رابوقت وزمان معین آن انجام بدهد.یا بیشترازوقت کارنماید.ویاازخودلیاقت وشایستگی نشان بدهدازطرف اداره مورد تحسین قرارمیگیرد که امتیازات آن دوماهه معاش بخششی به تمام ضمایم آن میباشد.

ترفیع : اکمال سه سال خدمت باسجل (ورقه ارزیابی) مساعد مدت خدمت برای ترفیع به فوق ومافوق چهارسال میباشد.

سال مالی : عبارت ازمدت است که اززروزاول ماه حمل آغازوالی اخیرماه حوت همان سال دوام میابد.

منجمنت : عبارت ازتنظیم وانتظام اموراست وبرای اولین باردرسال 1776 توسط آدم سمت مطرح گردید.

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

مراجعین : مراجعین به شش نوع است :

مراجعین مستقیم

مراجعین غیرمستقیم

مراجعین موقتی

مراجعین دایمی

مراجعین خارجی

مراجعین داخلی

قوانین اساسی نافذه افغانستان :

اولین قانون اساسی درسال 1301 درزمان امیرامان الله خان درلویه جرگه پغمان به تصویب رسید.

دومین قانون اساسی درسال 1303 درزمان نادرشاه بنام اصول نامه اساسی دولت عالیه مستقله افغانستان

سومین قانون اساسی درسال1343 درزمان ظاهرخان به تصویب رسید.

چارمین قانون اساسی درسال 1355 درزمان داودخان به تصویب رسید.

پنجمین قانون اساسی درسال 1359 درزمان ببرک کارمل به تصویب رسید.

ششمین قانون اساسی درسال 1366 درزمان داکترنجیب الله به تصویب رسید.

هفتمین قانون اساسی در22 قوس الی 14 جدی 1382 درزمان حامدکرزی به تصویب رسید.

قانون اساسی افغانستان : دارای 12 فصل و162 ماده میباشد.

قانون مامورین افغانستان : دارای 9 فصل و72 ماده میباشد.

قانون کارجدید : 14 فصل و153 ماده میباشد.

قانون اصلاحات اداری وخدمات ملکی : 8 فصل و30 ماده میباشد.

قانون ارگانهای محلی : 6 فصل و33 ماده میباشد.

کمیسیون مستقل اصلاحات اداری وخدمات ملکی : به اساس توافق نامه بن وبه تاسی ازفرمان شماره 257 مورخ 1381/3/2 اداره موقت افغانستان جهت تطبیق اصلاحات اداری ایجادگردید.

مراحل قانون اساسی : تسوید، تدقیق، تایید، تصویب، توشیح ونافذ

تعداد ولایات افغانستان :34 ولایت

تعداد ولسوالی های افغانستان : 364 ولسوالی

مساحت افغانستان : 652000 کیلومترمربع میباشد.

وزارت خانه ها : 26 وزارت خانه

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

تعدادقریه جات جوزجان : 110 قریه است.

مساحت جوزجان : 10376 کیلومترمربع.

نفوس ولایت جوزجان : 466687 نفرمیباشد.

واقعات مهم طی هفت سال گذشته :

توافق نامه بن : بتاریخ 6 قوس سال 1380 مطابق 27 نومبرسال 2001 اجلاس بن بین گروپهای چارگانه افغانی (اتحادشمال، گروپ روم، گروپ قبرس، گروپ پیشاور، گروپ بن وپاریس) دربن آلمان برگزارشد. به اساس توافقات بن موارد ذیل به تصویب رسید.

a. ایجاداداره موقت وکاربرای راه اندازی پروسه انتخابات .
b. ایجاد کمیسیون مستقل اصلاحات اداری وخدمات ملکی .
c. ایجاد کمیسیون مستقل حقوق بشر.
d. ایجاد پولیس ملی .

e. ایجاد اردوی ملی .

کنفرانس توکیو : به اساس توافقات بن کنفرانس توکیودرجنوری سال 2002 به ابتکارجاپان به بخاطرتحکیم صلح که شامل سه پروسه میشود: پروسه صلح وامنیت پروسه بازسازی وپروسه انکشاف میگردد درتوکیودایرگردید.

کمک های که توسط این ابتکاردرنظرگرفته شده بودحدود یک میلیارددالربود.

کنفرانس لندن : بتاریخ 31 جنوری سال 2006 مطابق 11 دلو1384 کنفرانس لندن به اشتراک نماینده های 70 کشوروسازمانهای غیرحکومتی برای مدت 2 روزدرلندن دایرگردید.

کنفرانس مذکورموضوعات مهم ذیل رابه تصویب رساند:

a. تصویب 105 میلیارد دالرکمک برای 5 سال آینده افغانستان که اکثراین کمک ها به حکومت افغانستان تادیه میگردد.

b. تعیین هیت ازنماینده گان کشورهای مختلف تحت سرپرستی ملل متحدبه منظور نظارت ازچگونگی مصرف کمک های داده شده.

c. تصویب موجودیت قوای بین المللی درافغانستان برای مدت ده سال .

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

کتاب وارده وصادره : کتاب وارده وصادره سندرسمی باراجسترتمام ارسال ومرسول یک اداره میباشد.تمام مکاتیب که ازبیرون اداره مواصلت میورزد وارده گفته میشود. که درستون راست کتاب وارده وصادره ثبت گردیده شماره وتاریخ در قسمتی ازمکتوب بنام قیدوارده تحریرمیگردد.

برعکس تمام مکاتیب که ازداخل اداره به خارج ارسال میگردد بنام صادره یاد میشود. که به سمت چپ کتاب وارده وصادره ثبت گردیده بعدآ شماره ثبت تاریخ را به گوشه راست بالای مکتوب تحریرداشته وبمراجع مربوطه اش ارسال میداریم .

عناصرمهم اداره ومنجمنت :

1. هدف

2. منابع : عبارت ازسرمایه مادی ومعنوی یک سازمان است.
3. موثریت
4. مثمریت

وظایف مدیران (منیجران):

1. پلان گذاری
2. استخدام
3. رهبری
4. سازماندهی
5. کنترول
6. راپوردهی
7. بودجه سازی

حکومت موقت : دراول جدی سال 1380 بوجود آمد.

حکومت انتقالی : در18 سرطان 1381 بوجود آمد.

لویه جرگه اضطراری قانون اساسی : از22 قوس الی 14 جدی سال 1382 درکابل دایرگردیدوقانون اساسی در6 دلوهمین سال به اساس فرمان 103 مورخ 1382/11/6 ریس دولت نافذ گردید.

انتخابات ریاست جمهوری : در18 میزان سال 1383 درسراسرکشوربه مدت یک روزدایرگردید.

انتخابات پارلمانی وشورهای ولایتی : در27 سنبله سال 1384 درسراسرکشوربه مدت یک روزدایرگردید.

کنفرانس بن : از6 قوس الی 13 قوس سال 1380 دربن آلمان.

کنفرانس توکیو: درجنوری سال 2002 میلادی

کنفرانس لندن : بتاریخ 31 جنوری 2006 مطابق 11 دلوسال 1384 .

فورمه جات که دربخش خدمات ملکی استفاده میشود:

فورم – م – 3 : فورم خریداری اجناس

فورم – ف – س - 5 : فورم وخروج اجناس ازتحویلخانه که براساس درخواست واحکام 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 وفورم تادیه نقدی

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

فورم – ب – 20 : فورم توحیدی تخصیصات ولایتی به فصل وباب به مراجع مربوطه گسیل میگردد.

فورم – م – 4 : فورم ثبت وصادره

فورم – م – 41 : فورم استحقاق معاشات کارمندان

فورم – م – 40 : فورم دفترکسرات ومعاشات کاربطورانفرادی

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 ازقبیل معاشات مامورین، اجیران، اضافه کاری، مکافات، ماکولات، مسلکی، خرچ دسترخوان پولی والیان وولسوالان، تجهیزو تکفین .

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

کود 25 : شامل مصارفات تجهیزوسایط ، تجهیزمخابراتی، نشراتی، واطلاعاتی، موادبرق وانرژی، 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 ان 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 یاقوه اجرایه 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 اجرایه .

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 ان مسکن گزین بوده و در ان تشکیل حکومت میدهند همچنان ساحه خاک یک عنصر فزیکی و جغرافیایی دولت است که افراد خود را متعلق به آن دانسته عضویت جامعه و تابعیت دولت را میداشته باشند

جمعیت ونفوس :

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 جمیت 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 ایک 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 داشنمندان 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 آ ن 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 ا زنظر 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 ویا سیستم سیاسی نمی باشد بلکه تفویظ 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 عالیه را به تنهایی اعمال میکند

دولت های مرکب

به آجتماع ا زدولت 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 اجرایه

قوه اجرایه به حیث نهاد اجرایی و یکی از قوه متشکله دولت است که رئیس جمهور نخست وزیر وزرا و ماموران قوه اجرایه را در بر میگیرد که در بعضی از کشور ها نقش رئیس جمهور به حیث ریئس قوه اجرایه صرفا یک نقش تشریفاتی است معمولا در کشو رهای دارای نظام پارلمانی میباشد قوه اجرایه ضمن آنکه وظیفه تطبیق و اجرای قوانین را به عهده دارد مسول 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 قضایئه صورت میگرد .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 استره 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 تعین میگردد . اعضای ستره محکمه در دوره های بعدی برای مدت ده سال بدون تعین مجدد و بدون امکانات عزل تعین میشود یک رئیس ستره محکمه از میان اعضا از طرف ئیس جمهور تعین میگردد . در قانون اساسی افغانستان استقلال قضا در مواد 117 ، 125 و 126 تضمین گردیده است به ترتیبی که اعضای استره محکمه تا ختم دوره خدمت ده ساله از وظیفه شان عزل نمیشوند . ترتیب و تطبیق بودجه قضا عمدتا از صلاحیت های محکمه و اعضای استره محکمه بعداز ختم دوره خدمت برای بقیه مدت حیات از حقوق مالی دوره خدمت مستفید میباشد . تعین اعضای ستره محکمه از جانب

رئیس جمهور و تایید آنها از طرف ولسی جرگه زمینه های نفوذ پزیری 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 ازسایر 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 بالا ی 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 مساواد 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 برشهروند داده میشود تا خودش حکمای خویش را تعین کند و سهم شهروندان در قدرت حاکمیت دخیل میشود ودیگر جلوگیری از خود کامه گی دادن حق رای بر شهروند است

سیستم های انتخاباتی

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

انواع سیستم های انتخاباتی

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