

اصول مدیریت و برنامه ریزی فرهنگی

...AFGraph

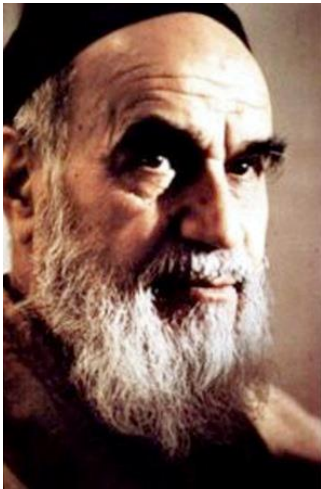
الرحمن الرحيم

عن رسول الله (ص) : يَا بَنَ مَسْعُودَ، إِذَا عَمِلْتَ عَمَلًا فاعْمَلْ بِعِلْمٍ
وَعَقْلِ وَ اِيَاكَ اَنْ تَعْمَلَ عَمَلًا بِغَيْرِ تَدْبِيرٍ وَ عِلْمٍ

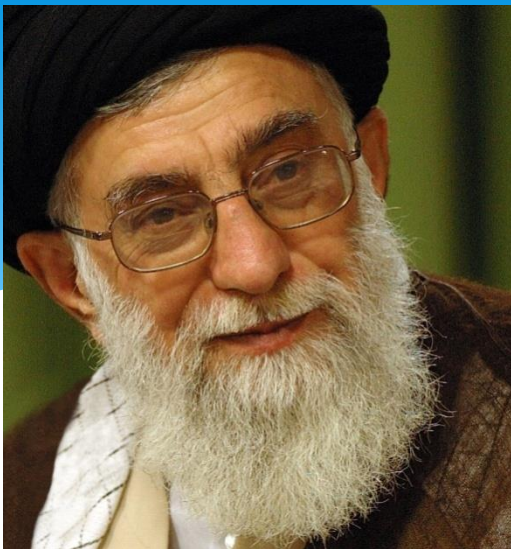
پیامبر (ص) به ابن مسعود می فرماید: هر گاه کاری را انجام دادی از روی علم و عقل انجام ده و بر حذر باش از این که کاری را بدون آینده نگری و آگاهی انجام دهی.

فرهنگ چیست؟

* قبل از ورود به بحث مدیریت و برنامه ریزی باید تلقی خود را از این مفهوم مشخص کنیم.



فرهنگ اساس ملت است، اساس ملیت یک ملت است. اساس استقلال یک ملت است. فرهنگ هویت و موجودیت هر جامعه را تشکیل می دهد (امام خمینی)

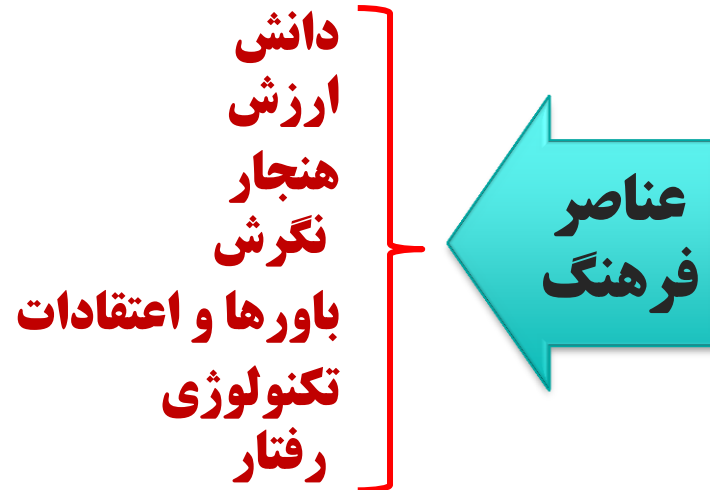


فرهنگ چیست؟

فرهنگ هر جامعه و هر ملتی و هر انقلابی به مجموعه دست آوردهای ذهنی در آن جامعه که شامل دانش، اخلاق، سنن، آداب و چیزهایی که از این ها سرچشمه می گیرد، گفته می شود و به طور کلی ذهنیت حاکم بر یک جامعه به معنای وسیع آن فرهنگ آن جامعه را تشکیل می دهد. اعم از این که این ذهنیت از درون خود آن جامعه جوشیده و فرآورده تجربیات و اندیشه خود آن جامعه باشد یا اینکه از خارج در آن جامعه راه یافته، لکن رنگ آن جامعه را گرفته و با زوایای دیگر از فرهنگ آن جامعه آمیخته شده باشد. این ها مفهوم فرهنگ یک جامعه و یک انقلاب و یک ملت را تشکیل می دهد.

فرهنگ

* از دید یونسکو فرهنگ کلیت تامی از ویژگیهای معنوی، مادی، فکری و احساسی است که یک گروه اجتماعی را مشخص می کند. فرهنگ نه تنها هنر و ادبیات را در بر میگرد، بلکه شامل آئین های زندگی، حقوق اساسی نوع بشر، نظامهای ارزشی، سنتها و باورهاست.



اصول مدیریت و برنامه ریزی فرهنگی

سازمان



سازمان ها

بخش عمده‌ی زندگی انسان معاصر، در سازمان‌ها یا در ارتباط با آن‌ها سپری می‌شود. به همین دلیل، جوامع امروزی را «جوامع سازمانی» می‌نامند. آدمی در سازمانی به نام بیمارستان متولد می‌شود، از سازمانی به نام ثبت احوال شناسنامه دریافت می‌کند، در سازمان‌های آموزشی هم‌چون دبستان و دبیرستان و دانشگاه، تحصیل می‌کند، در سازمان‌های تولیدی و خدماتی و ... استخدام می‌شود، عضویت نهادها و سازمان‌های اجتماعی از قبیل اتحادیه‌ها، اصناف، انجمن‌ها و ... را می‌پذیرد، و ... همه‌ی این موارد شاهی بر این مدعاست که زندگی انسان امروزی تا چه حدی وابسته به سازمان‌هاست. بعضی از این سازمان‌ها بزرگ و پیچیده‌اند (نظیر دانشگاه‌ها) و بعضی دیگر از آن‌ها کوچک و ساده‌اند (همانند بسیاری از مهدکودک‌ها). گردش امور زندگی وابسته به سازمان‌ها و پیشرفت و بقای جوامع امروزی مرهون کار و عملکرد مؤثر آن‌هاست. شناخت هر علم، در گرو شناخت موضوع آن است. موضوع علم مدیریت؛ «سازمان» است. شناخت سازمان، متوقف بر شناخت اجزای آن است. اجزای تشکیل دهنده‌ی سازمان عبارتند از:

* ۱. نیمه‌ی انسانی سازمان

* ۲. نیمه‌ی مادی سازمان

تعریف سازمان

* سازمان عبارت است از هماهنگی معقول تعدادی از افراد که برای تحقق هدف یا منظور مشترکی، از طریق تقسیم وظایف و برقراری روابط منظم و منطقی به طور مستمر فعالیت می کنند.

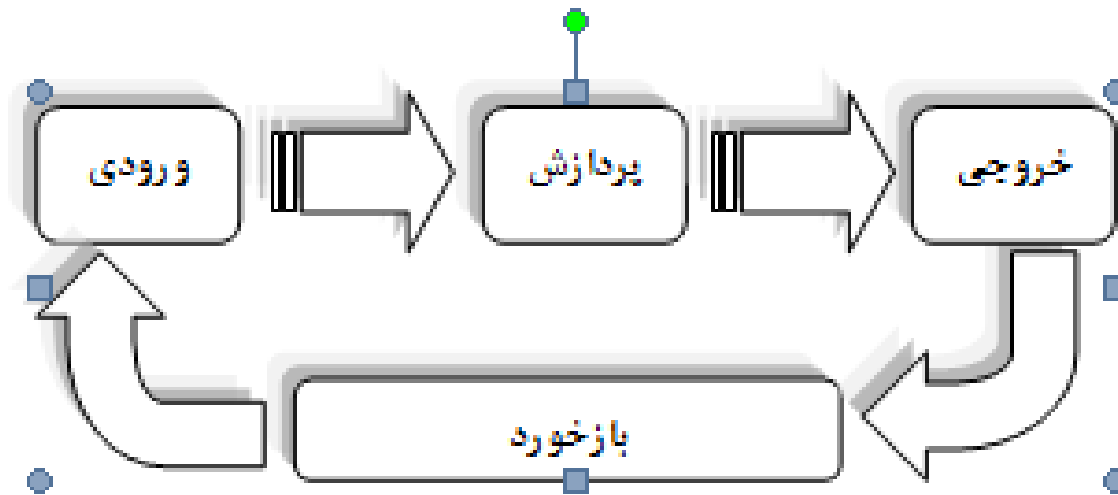
* سازمان عبارت است از گروهی متشکل از دو یا چند نفر که در محیطی با ساختار منظم از پیش تعیین شده برای نیل به اهداف گروهی با یکدیگر همکاری می کنند.

سازمان

با توجه به ویژگی‌های اساسی و نکات مشترک تعاریف ارائه شده، می‌توان چنین برداشت کرد که:

- ❖ سازمان‌ها مجموعه‌هایی انسانی هستند.
- ❖ وظایف سازمان میان اعضای آن تقسیم شده است.
- ❖ در سازمان‌ها بین افراد هماهنگی معقول وجود دارد.
- ❖ بین اعضای سازمان روابط منطقی و منظم وجود دارد.
- ❖ سازمان‌ها در تعامل با محیط پیرامونی خود هستند.
- ❖ اعضای سازمان به دنبال تحقق اهدافی مشترک با هم در تعاملند.

سازمان یک سیستم است



• نمایی از یک سیستم

سازمان فرهنگی

* سازمانی است که مأموریت یا وظایف اصلی خود را از میان فعالیت های فرهنگی انتخاب نموده است. (هنری منیز برگ ۱۹۹۹)

* سازمانی که در راستای تولید، مصرف، توزیع و انتقال معانی فرهنگی جامعه فعالیت می کند. (تولیدات و یا خدمات فرهنگی ارائه می کند.)

هدف سازمانی

هدف سازمانی نوعی **وضعیت مطلوب** است که سازمان **قصد رسیدن** به آن را دارد.

دسته بندی و تقسیم بندی سازمانها

* سازمانها را بر اساس وجوه مختلف می توان دسته بندی و تقسیم بندی نمود.

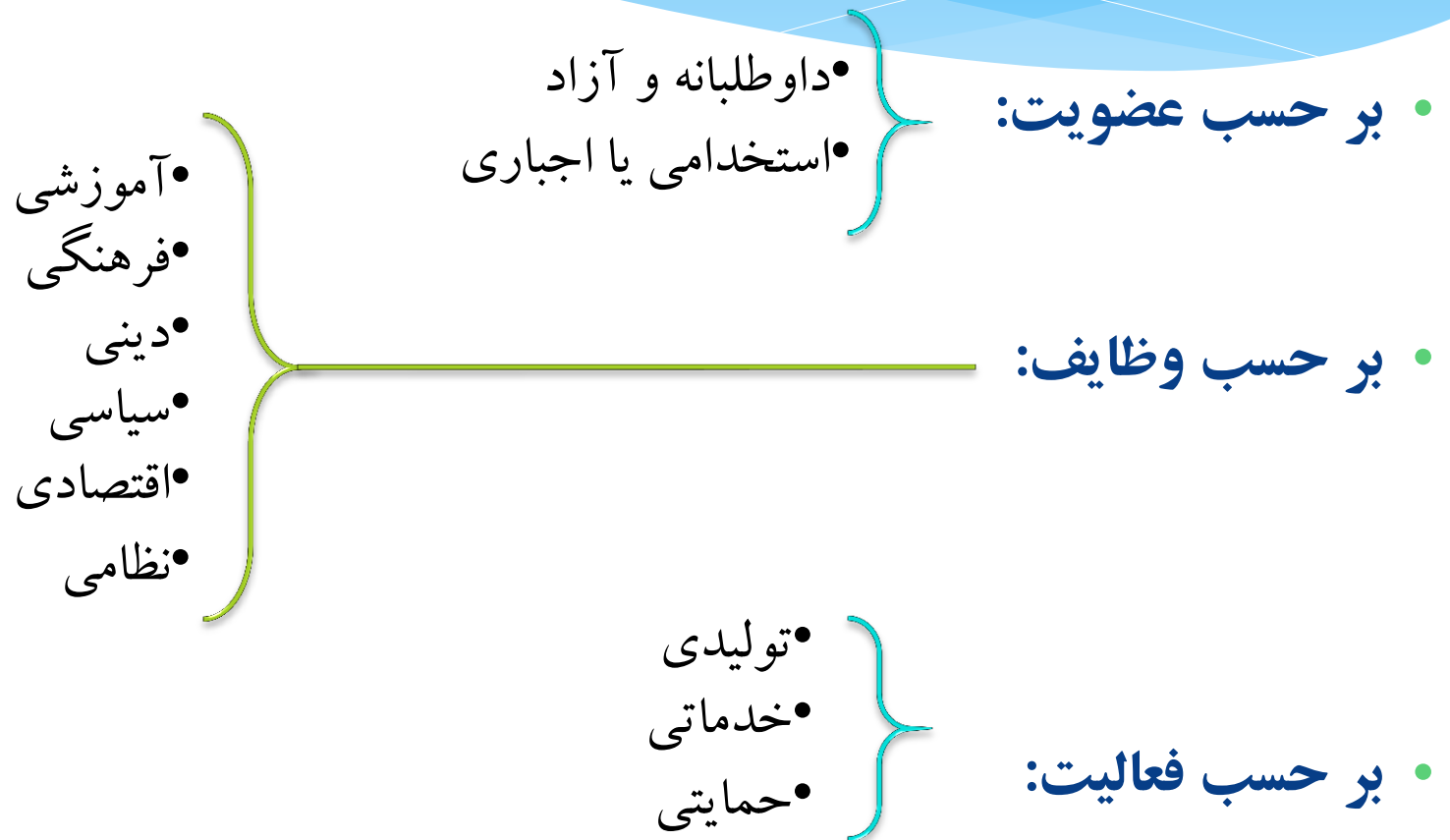
- سازمانهای بزرگ
- سازمانهای کوچک
- سازمانهای متوسط

* بر حسب اندازه:

- خصوصی یا غیر دولتی N.G.O
- نیمه دولتی
- دولتی

* بر حسب مالکیت:

دسته بندی و تقسیم بندی سازمانها



اصول مدیریت و برنامه ریزی فرهنگی

مدیریت



تعاریف مدیریت :

صاحب نظریه	تعریف مدیریت
فالت ۱۹۲۴	هنر انجام دادن کار به وسیلهی دیگران.
فورستر ۱۹۶۲	فرآیند تبدیل اطلاعات به عمل.
دانلی و همکاران ۱۹۷۱	فرآیند هماهنگ‌سازی فعالیت فردی و گروهی در جهت هدف‌های گروهی
کونتزو اوودانل ۱۹۷۲	ایجاد محیطی مؤثر برای افرادی که در گروه‌های رسمی سازمانی فعالیت می‌کنند.
کاست و رزنزویگ ۱۹۷۴	هماهنگ‌سازی منابع انسانی و مادی در جهت تحقق اهداف
استونر ۱۹۹۵	فرایند برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و نظارت بر کار اعضای سازمان و کاربرد کلیه ی منابع قابل دسترسی برای رسیدن به هدف‌های تعیین شده‌ی سازمان
سرتو ۱۹۹۴	فرایند دستیابی به هدف‌های سازمانی با همکاری افراد، از طریق آنان و سایر منابع سازمانی

ویژگی‌های مشترک و نکات مهم در تعاریف مدیریت

- مدیریت، بر اهداف متمرکز است.
- مدیریت، با همکاری افراد ممکن می‌شود.
- مدیریت، شرکت فعال در تصمیم‌گیری است.
- مدیریت، هماهنگ‌سازی روابط میان منابع است.
- مدیریت، فرآیندی با مجموعه فعالیت‌های منظم و سازمان‌یافته است.

مدیریت یک فرآیند اجتماعی است، فرآیندی که :

- ❖ بر شیوهی منظم انجام دادن کارها دلالت دارد.
- ❖ از مجموعه‌ای از وظایف و فعالیت‌ها تشکیل شده است.
- ❖ منوط به روابط متقابل است و مناسبات افراد در آن نقشی اساسی دارند.
- ❖ بر توالی گام‌هایی که به هدف یا نتیجه خاصی منجر می‌شوند، اشاره دارد.

تجزیه فرآیند مدیریت:

هدف	پرسش
در راستای تعیین هدف و تهیه برنامه	چه باید کرد؟
به منظور سازماندهی امور	کار چگونه انجام خواهد شد؟
برای تعیین خط‌مشی‌ها، رویه‌ها و روش‌ها	کار چگونه تقسیم خواهد شد؟
جهت کارگزینی، کارآموزی و کارگماری	چه کسانی کار را انجام خواهند داد؟
به منظور تعیین وسایل مورد نیاز انجام کار	کار با چه وسایلی انجام خواهد شد؟
جهت زمان‌بندی انجام کار	کار در چه وقت و در چه مدت زمانی انجام خواهد شد؟
در راستای کنترل و ارزشیابی کار	کار باید با چه کیفیتی انجام شود؟ و عملاً چگونه انجام می‌شود؟

مدیریت فرهنگی

مدیریت فرهنگی: هنر و علم به کارگیری صحیح افراد و امکانات جهت حصول به اهداف **توسعه فرهنگی** است.

گروه‌بندی مدیران:

مسئول اداری کل سازمان هستند.	مدیران عالی (ارشد)	از نظر سطح سازمانی
اهداف و خط مشی‌های سازمان را تبیین می‌کنند.		
پل‌های ارتباطی میان مدیران عالی و عملیاتی هستند.	مدیران میانی	
هدایت فعالیت‌هایی را بر عهده دارند که به وسیله‌ی آن‌ها سیاست‌های سازمان اجرا می‌شوند.		
هدایت و سرپرستی کارکنان عملیاتی و مسئولیت نظارت بر کارهای اجرایی را بر عهده دارند.	مدیران عملیاتی	
این گروه از مدیران که در پایین‌ترین سطوح سازمان، سرپرستی کارکنان (فاقد وظایف مدیریتی) را بر عهده دارند، سرپرست نامیده می‌شوند.		
مسئول یک واحد تک وظیفه‌ای از سازمان هستند.	مدیران وظیفه‌ای (تخصصی)	از نظر فعالیت سازمانی
مسئولیت کنترل تمام واحدهای یک بخش را بر عهده دارند.	مدیران عمومی	

کارکردهای مدیریت:

پیش بینی و تدارک وسایل برای عملیات آینده	برنامه ریزی
ترکیب و تخصیص افراد و منابع دیگر برای انجام کار	سازماندهی
هدایت و جهت دهی افراد برای انجام کارها	فرماندهی
به هم پیوستن و وحدت بخشیدن همه ی فعالیتها	هماهنگی
کنترل انجام امور مطابق دستور	کنترل

تعریف مدیریت با توجه به وظایف:

*مدیریت فرآیند برنامه‌ریزی، سازماندهی، **هدایت** و

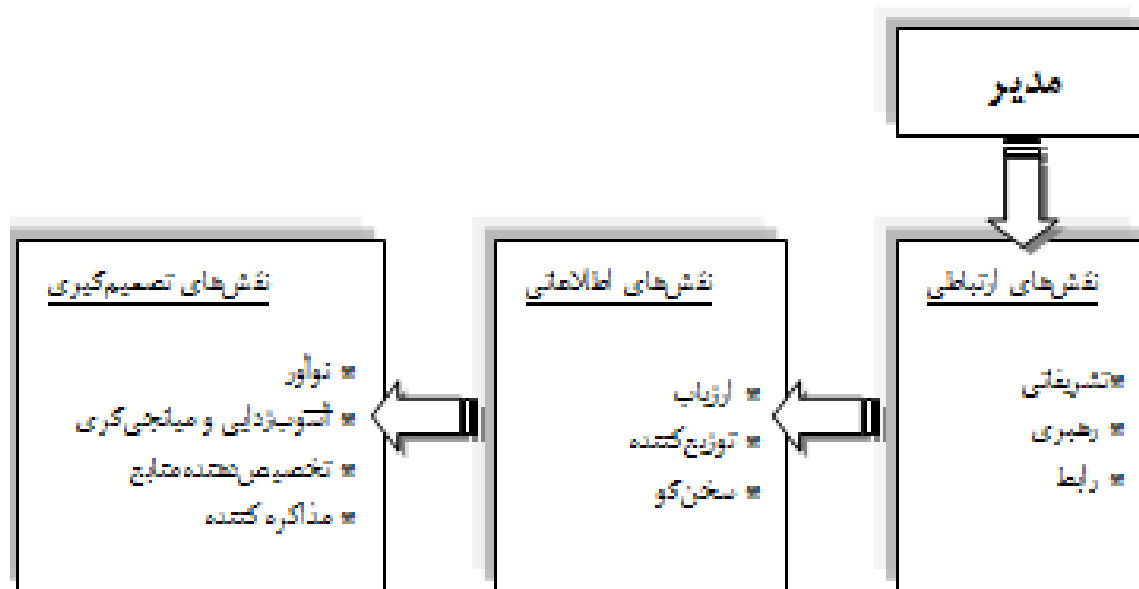
کنترل فعالیت‌های اعضای سازمان و استفاده از همه‌ی

منابع سازمانی برای دستیابی به هدف‌های سازمان است

نقش های مدیران:

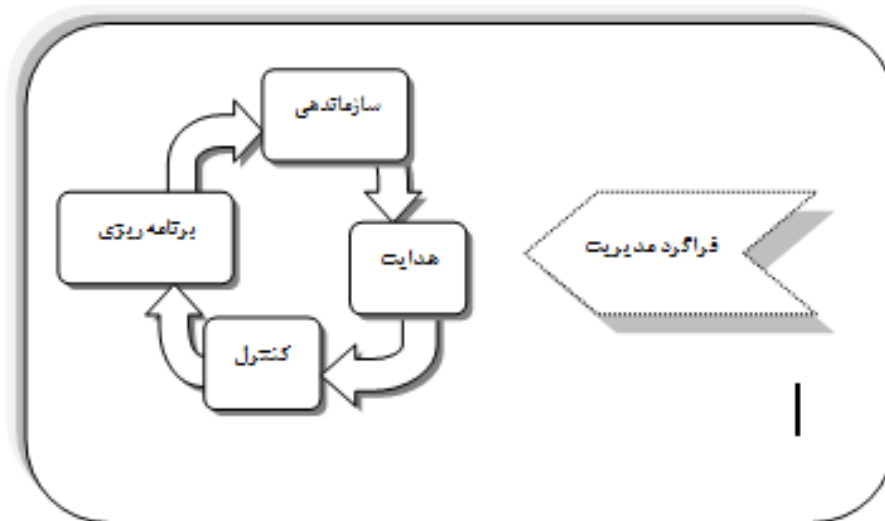
فعالیت	نقش	طبقه
وظایف نمادین	تشریفاتی	نقش های ارتباطی
آموزش، انگیزش و هماهنگی	رهبری	
توسعه ی روابط با افراد خارج محیط کار	رابط	
جمع آوری اطلاعات از منابع مختلف	ارزیاب	نقش های اطلاعاتی
انتقال اطلاعات به سایر مدیران	توزیع کننده	
انتقال اطلاعات به خارج سازمان	سخن گو	
تغییر برای اصلاح و استفاده از فرصت	نوآور	نقش های تصمیم گیری
تغییر برای حل مسائل غیرمنتظره	آشوب زدایی و میانجی گری	
چه کسی؟ چه میزان؟ از چه منابعی؟	تخصیص دهنده منابع	
گفتگو با منابع برای حل مشکلات	بازارگر	

نقش‌های مدیریت:



(نقش‌های مدیریتی / هل ریگل ۱۹۸۴)

فرایند مدیریت



اصول مدیریت و برنامه ریزی فرهنگی

تصمیم گیری



تصمیم‌گیری

تصمیم‌گیری، یکی از بخش‌های عمده و تأثیرگذار بر زندگی هر انسانی است،
کدام رشته‌ی تحصیلی را ادامه دهم؟ کدام شغل را برگزینم؟ کدام مسیر را بروم؟
و ...

تصمیم‌گیری فرآیندی است که طی آن شیوه‌ی عمل خاصی برای حل مسئله
یا مشکل ویژه برگزیده می‌شود. (استونر ۱۹۸۲)

وظایف اصلی و اساسی مدیریت یعنی برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و
کنترل، مستلزم تصمیم‌گیری است.

مراحل تصمیم گیری

(الف)	تشخیص و تعریف مسأله	نیازمند آشنایی با زمینه و موقعیت مسأله است. مستلزم داشتن چهارچوب نظری و فکری است.
(ب)	دستیابی بهر راه‌حلها یا شیوه‌ها بعمل	خلاقیتِ ذهنیِ تصمیم‌گیرنده، لازمی این مرحله است. برای یافتن بهترین راه‌حل ممکن، بررسی راه‌حل‌های مختلف و شیوه‌های عمل متفاوت و رعایت اصل فرضیه‌های چندگانه ضروری است. برای انتخاب بهترین راه‌حل، به پرسش‌های زیر پاسخ دهید: 1) با توجه به اهداف و منافع سازمان، کدام راه‌حل منطقی است؟ 2) هر راه‌حل چقدر به حل مسأله کمک خواهد کرد؟ 3) نتایج و عواقب اجرای هر راه‌حل چیست؟ 4) اجرای هر کدام از راه‌حلها، با چه مشکلاتی مواجه خواهد بود؟
(ج)	ارزیابی و انتخاب	ارزیابی: نظارت، بازنگری و دریافت گزارش میزان پیشرفت برنامه. انتخاب: تعیین منابع مورد استفاده، تعیین افراد و تخصص‌های مورد نیاز و تعیین زمان لازم برای اجرا
(د)	اجرای تصمیم	با توکل به خدا، تصمیم خود را عملی کنید.

انواع تصمیم:

مطابق با عادات، قواعد یا رویه‌های معینی اتخاذ می‌شوند.

مبتنی بر خط‌مشی‌ها، اهداف، روش‌ها و مقررات سازمان هستند.

مزایا: تکرار پذیرند، با سرعت و سهولت بیشتری انجام می‌شوند،

کمتر نیازمند بینش و بصیرت و قضاوت شخصی مدیران هستند.

اشکال: آزادی‌های مدیران را محدود می‌کنند.

در برخورد با مشکلات و مسایل غیرعادی و جدید اتخاذ می‌شوند.

جدید، غیر معمول، بی تکرار و فاقد رویه‌های معین هستند.

مستلزم صرف وقت و بصیرت کافی مدیران می‌باشند.

تصمیمات معمول
(با برنامه)

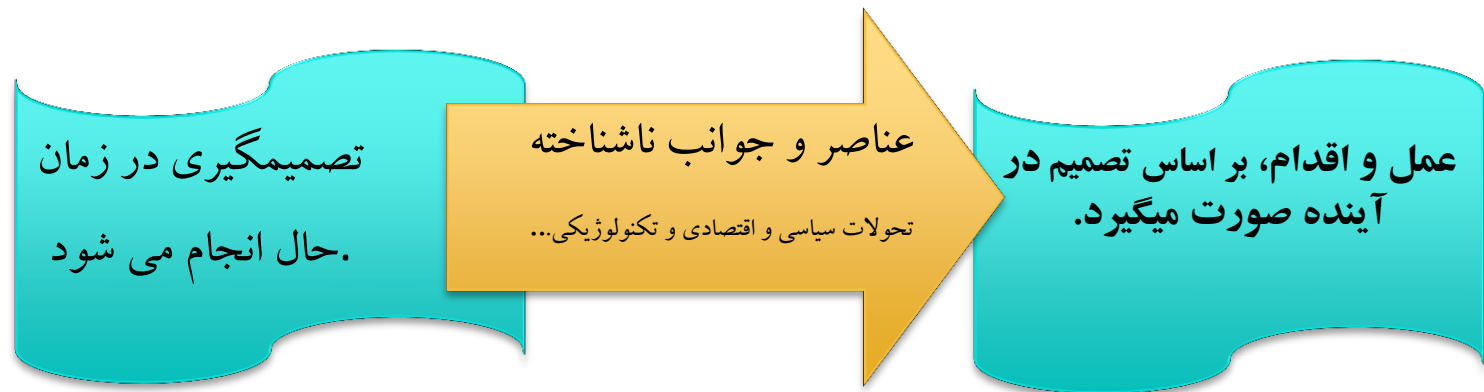
تصمیمات غیر معمول
(بی برنامه)

رهنمودهای مهم در اتخاذ تصمیمات معمول :

* توجه به عوامل زیر تصمیم‌گیری معمول را معقول و مقبول خواهد نمود:

۱	اهداف	نتایج مطلوبی که فعالیت سازمان در جهت رسیدن به آن اهداف هدایت می‌شوند.
۲	استانداردها	معیار و ملاک‌های صریح یا غیرصریح و نسبتاً ثابتی هستند که برای سنجش عملکرد کارکنان یا رفتار آنان به کار می‌روند.
۳	رویه‌ها	گام‌های متوالی و مراحل پیوسته‌ی انجام یک وظیفه، که به منظور کاهش پیچیدگی و تعیین مهارت‌های لازم برای انجام هر مرحله، طراحی شده‌اند.
۴	روش‌ها	چگونگی انجام هر یک از مراحل رویه را تعیین می‌کنند. این مراحل توسط سازمان توصیف می‌شوند.
۵	مقررات	احکام صریحی که بیان می‌کنند: ۱. شخص، باید چه کاری انجام دهد؟ ۲. شخص می‌بایست از انجام چه عملی پرهیزد؟
۶	خط‌مشی‌ها	رهنمودهای کلی و مبهم و قابل تفسیری هستند که مدیران می‌توانند با الهام از آنها به قضاوت و داوری بپردازند.

شرایط تصمیم گیری



نتیجه: تصمیمات مهم همواره
متضمن درجاتی از عدم اطمینان
هستند.

در تصمیم‌گیری شرایط سه‌گانه‌ی زیر متصور است:

اطمینان قطعی	در این شرایط آینده با درجات بالایی قابل شناسایی است .
خطرپذیری	در این حالت نتایج ممکن و موفقیت تصمیم محتمل است .
عدم اطمینان	اطلاعی از نتایج تصمیم در دست نیست.

اصول مدیریت و برنامه ریزی فرهنگی

تعیین اهداف و برنامه ریزی



برنامه ریزی:

برنامه ریزی مانند پلی است روی فاصله‌ی جایی که هستیم و جایی که می-
خواهیم به آن برسیم. برنامه ریزی یعنی انتخاب مأموریت‌ها، هدف‌ها و
اقداماتی برای آن‌ها که مستلزم تصمیم‌گیری و انتخاب از میان راه‌های
مختلف برای عملکرد آینده‌ی سازمان است. (کونتز ۱۹۹۰)

برنامه‌ریزی فرآیندی است که در آن :

- ❖ اهداف سازمان تعیین و تعریف می‌شوند.
- ❖ اقدامات لازم به منظور تحقق اهداف، معین می‌شوند.
- ❖ وسایل و امکانات لازم برای رسیدن به اهداف مشخص می‌شوند.
- ❖ برنامه یا طرح، حاصل نهایی فعالیت، برنامه‌ریزی است که به عنوان، راهنمای اعمال و فعالیت‌های اعضای سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد.

برنامه ریزی فرهنگی

فرآیند تشخیص اولویت نیازهای فرهنگی و تعیین پروژه های اندیشیده شده به منظور حفظ یا تغییر آگاهی ها، ارزشها، هنجارها، نگرشها، باورها و رفتارهای شهروندان و پیش بینی فضاها و ابزارها با هدف توسعه فرهنگی مطابق الگوی برنامه ریزی می باشد.

فرایند برنامه‌ریزی :

عنوان	مراحل	پرسش اساسی
هدف‌گذاری	تعیین اهداف و اولویت آن‌ها	می‌خواهیم به کجا برسیم؟
پیش‌بینی	بررسی و پیش‌بینی منابع و امکانات لازم	برای رفتن و رسیدن، چه لوازم و امکاناتی نیاز داریم؟
اقدام‌سنجی (بودجه‌بندی)	تشخیص فعالیت‌ها و اقدامات ضروری برای تحقق اهداف	برای رفتن و رسیدن، چه کارهایی باید انجام دهیم؟
مسیریابی	تعیین خط‌مشی‌ها، روش‌ها و ملاک‌های عملیات	از کدام مسیر حرکت کنیم؟ و چگونه درست بودن مسیر را بررسی کنیم؟

سه نقش مهم اهداف:

شرح	نقش
موجودیت سازمان را در جامعه توجیه می کنند.	معرف سازمان
فعالیت های سازمان را هماهنگ و وظایف گوناگون را مرتبط می کنند.	هماهنگ کننده
به تهیه ملاک های ارزیابی عملکرد فردی و سازمانی کمک می کنند.	ملاک و شاخص

- هدف؛ نتیجه مطلوبی است که رفتار در جهت آن هدایت می شود.
- بدون توجه به هدف مدیریت بی معناست.

سطوح اهداف:

سطح	عنوان	تعريف
۱	راهبردی	هدف‌های رسمی سازمان هستند.
		مدیریت عالی سازمان، تعیین کننده‌ی آن است.
		تمام سازمان در جهت رسیدن به آن تلاش می‌کنند.
۲	راهکاری	تعیین کننده‌ی فعالیت واحدها، در جهت نیل به اهداف راهبردی
		توسط مدیران عالی و میانی تعیین و توسط واحدها اجرا می‌شوند.
۳	عملیاتی	توسط مدیران میانی و مدیران خط اول (سرپرستان) تعیین می‌شوند.
		به منظور حمایت از هدف‌های راهکاری و راهبردی سازمان ضروری است.

تغییر اهداف:

به خاطر دارید که سازمان‌ها را سیستم‌هایی اجتماعی نامیدیم؛ این سیستم‌ها، از یک طرف در اثر بازخوردگیری از نتایج پردازش (که در خروجی مشهود است) و مقایسه‌ی آن با اهداف تعیین شده و نتایج مطلوب، ورودی خود را تغییر می‌دهند و از طرفی دیگر اهداف غیر قابل دسترس، و مغایر با شرایط و امکانات موجود و به دور از دسترس را شناسایی کرده و اقدام به تغییر اهداف و تعدیل آن‌ها می‌کنند، این اصلاحات در نتیجه‌ی کار و تجربه، ارزشیابی و بررسی عملکرد و تحت تأثیر عوامل و نیروهای داخلی و خارجی سازمان صورت می‌گیرد. توجه به این نکته مهم است که اهداف، باید تا اندازه‌ای ثبات داشته باشند، تا بتوانند رهنمودهای سودمندی برای رفتار سازمان باشند.

چرا اهداف مهم هستند؟

برای پاسخ به این پرسش باید گفت:

اهداف ملاک‌های ارزشیابی عملکرد افراد هستند.

اهداف ضابطه‌های کلی سنجش اثربخشی مدیریتند.

اهداف سازمان جهت و غایت رفتار را مشخص می‌کنند.

امور برنامه‌ریزی، نظارت و کنترل، مبتنی بر اهداف هستند.

اهداف؛ در صورت جذابیت، انگیزه‌های تحقق خود را در افراد ایجاد می‌کنند.

اهداف مبنای ارزشیابی تغییرات هستند. (و تغییرات لازمی دوام سازمان‌ها هستند).

ملاک‌های تعیین اهداف:

تیین	ملاک اهداف
اهداف باید پاسخ مناسبی برای چهار سؤال زیر داشته باشند:	سنجش پذیری
کمیت: چقدر؟ (از کدام منابع و از هر کدام به چه میزان)	
کیفیت: در چه سطحی و از چه نوعی؟	
زمان: چه وقت و تا چه زمانی؟	
هزینه: با چه هزینه‌ای؟	
اهداف باید در طول مدت زمان مشخص محقق گردد.	تحقق پذیری
(نه چندان نزدیک و نه آن‌چنان دور که غیرقابل دسترس جلوه نماید).	
اهداف باید مورد قبول و استقبال کارکنان قرار گیرند، و توانایی جلب مشارکت افراد را داشته باشند.	قابلیت پذیرش
اهداف نمی‌توانند در تضاد و تنافر با یکدیگر قرار گیرند.	هم‌خوانی و توافق

پیش بینی:

پیش بینی بخشی از فرآیند برنامه ریزی است.

پیش بینی؛ مهارت « قضاوت مبتنی بر واقعیت » است.

پیش بینی؛ فرآیند استفاده از اطلاعات موجود

(پژوهش و تجربه ی گذشته و اطلاعات جاری)

برای تخمین رویدادهای آتی و شرایط و وضعیتی است که در آینده پدید خواهد آمد.

پیش بینی؛ تصوّر و تصویری ذهنی از آینده، برای برنامه ریز به وجود می آورد.

تعریف پیش بینی

نتیجه ی پیش بینی

پیش بینی:

پیش بینی و تعیین منابع و امکانات قابل حصول برای اجرای برنامه.	پیش بینی کدام مسائل را حل می کند؟
پیش بینی و تعیین فعالیت ها و اقدامات لازم برای تحقق اهداف.	فر آیند
شرایط و عوامل تأثیر گذار بر تحقق موفقیت آمیز اهداف کدامند؟	پیش بینی
چه اطلاعاتی راجع به شرایط و عوامل مؤثر در تحقق اهداف موجود است؟	پاسخ گوی کدام
چه روش هایی برای پیش بینی وضعیت عوامل در آینده، مناسب ترند؟	پرسش هاست؟

پیش بینی:

ساده ترین روش پیش بینی، حدس و گمان و تخمین ساده رویدادهای آتی بر مبنای شواهد و اطلاعات موجود است.

روش ها
و فنون
پیش بینی

روش های ریاضی و مدل های اقتصادی و زمینه یابی نیز می توانند از دیگر روش های پیش بینی به حساب آیند.

برنامه ریز، باید مهارت فرضیه سازی داشته باشد.

مهارت های
لازم برای
پیش بینی

برنامه ریز، باید مهارت قضاوت پیرامون فرضیه ها را داشته باشد.

پیش بینی برنامه های فرهنگی

- ۱- تعیین اهداف فرهنگی (رشد فرهنگی، شکوفایی استعدادها، تولید فرهنگ، ارائه یک محصول فرهنگی، برگزاری مراسم و مناسک)
- ۲- برای رسیدن به اهداف چه کارهایی و چگونه باید انجام شود.
- ۳- مشخص شود که برنامه در چه جایی و مکانی انجام شود.
- ۴- سپس باید مدت زمان انجام دادن امور پیش بینی شود.
- ۵- تقسیم کار و مدیریت اجرایی
- ۶- بررسی امکانات و منابع مالی
- ۷- تنظیم بودجه مالی هر بخش از برنامه

تعریف بودجه بندی:

* بودجه:

* الف) طرح مالی که به عنوان شالوده‌ای برای پیش‌بینی عملیات آتی و نیز، کنترل آن به کار می‌رود.

* ب) یک تخمین از مخارج آتی است.

* ج) طرحی نظام‌دار برای بسیج امکانات و حداکثر استفاده از منابع انسانی، مادی و سایر منابع است.

تعریف بودجه بندی:

بنابراین می توان بودجه را با چنین تعاریفی بیان کرد:

- فن یا ابزار سودمند برنامه ریزی.
- وجه ملموس برنامه بر حسب ارقام مالی.
- سند مشخص کننده میزان منابعی از سازمان که به اهداف خاصی اختصاص می - یابد.
- سند تخصیص منابع سازمان در یک دوره ی زمانی معین برای انجام فعالیت های ویژه سازمانی.

تعیین خط‌مشی:

وسیله‌ی اصلی اجرای برنامه، خط‌مشی است.	چیستی خط‌مشی
خط‌مشی بازتاب اهداف سازمان و رهنمود اجرای عملیات است.	
خط‌مشی چهارچوبی کلی برای تصمیم‌گیری‌های عملیاتی فراهم می‌سازد.	
خط‌مشی نحوه‌ی اجرای عملیات و تحقق هدف‌ها را مشخص کرده، رفتار اعضای سازمان را هدایت می‌کند.	کارکرد خط‌مشی
وجود خط‌مشی این اطمینان را به وجود می‌آورد که عملیات و فعالیت‌های سازمان در جهت اهداف قرار گرفته‌اند.	اهمیت خط‌مشی
خط‌مشی باید انعطاف‌پذیر، جامع، هماهنگ‌کننده، مطابق موازین اخلاقی، روشن و منطقی باشد.	ویژگی خط‌مشی

انواع برنامه‌ها (گروه‌بندی برنامه‌ها):

<p>برنامه‌های ثابت به دفعات، مورد استفاده قرار می‌گیرند.</p>	<p>برنامه‌های ثابت</p>	<p>الف) بر اساس فراوانی کاربرد</p>
<p>به خط‌مشی، رویه، روش و مقررات سازمان اشاره دارند.</p>		
<p>به صورت مکتوب در اختیار کارکنان قرار می‌گیرند.</p>		
<p>برنامه‌هایی که برای دوره‌ی معینی طراحی می‌شوند.</p>	<p>برنامه‌های موقت (تک‌کاربری)</p>	
<p>این برنامه‌ها پس از تحقق اهداف یا سپری شدن زمان، مورد تجدید نظر قرار می‌گیرند. (مثال: بودجه)</p>		

انواع برنامه‌ها (گروه‌بندی برنامه‌ها):

برنامه‌های کوتاه‌مدت	به منظور هدایت عملیات جاری، برنامه‌ریزی می‌شوند.
برنامه‌های میان‌مدت	برای تداوم و استمرار عملیات برنامه تهیه می‌شوند.
برنامه‌های بلند مدت	در جهت رشد و توسعه‌ی فعالیت‌های سازمان و بقای آن تهیه می‌شوند.
ب) بر مبنای دامنه‌ی زمانی	

انواع برنامه‌ها (گروه‌بندی برنامه‌ها):

شامل اهداف سازمانی هستند.	برنامه‌های راهبردی	ب) بر اساس زمان، وسعت و هدف
در سطوح بالای سازمان طراحی می‌شوند.		
چهارچوب زمانی طولانی، قلمرو وسیع دارند.		
ناظر به فعالیت‌های تمام واحدهای سازمانی می‌باشند.	برنامه‌های عملیاتی	
این برنامه‌ها دامنه‌ی زمانی کوتاه و قلمرو محدود دارند.		
طراحی این برنامه‌ها در سطوح پایین سازمان انجام می‌شود.		
در این برنامه‌ها، فرض بر معلوم بودن اهداف است، بنابراین راه‌ها و روش‌های دستیابی به اهداف مورد توجه قرار دارد.		

اهمیت برنامه‌ریزی:

در مدیریت سازمان، برنامه‌ریزی در درجه اول اهمیت قرار دارد.	جایگاه برنامه‌ریزی
برنامه‌ریزی مؤثر، کنترل مؤثر را امکان‌پذیر می‌سازد.	تأثیر برنامه‌ریزی
برنامه‌ریزی مؤثر، رفتار مدیریت و سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد.	
مبانی لازم را برای کارگزینی، هماهنگی، هدایت و رهبری فراهم می‌کنند.	مزایای برنامه‌ریزی
مشخص کردن جوانب عملی و رفتاری فعالیت‌های سازمان، میزانِ بلا تکلیفی را کاهش می‌دهند.	
ممکن است مانع انعطاف‌پذیری رفتار شوند.	معایب برنامه‌ریزی
نیازمند شرایطی با ثبات بوده و در شرایط متغیر کارایی چندانی ندارند.	
چه کسی؟ چه کاری را؟ کجا؟ چه موقع؟ و چگونه؟ انجام دهد.	برنامه‌ها چه می‌گویند:

نشانه های یک طرح یا برنامه ی فرهنگی مطلوب

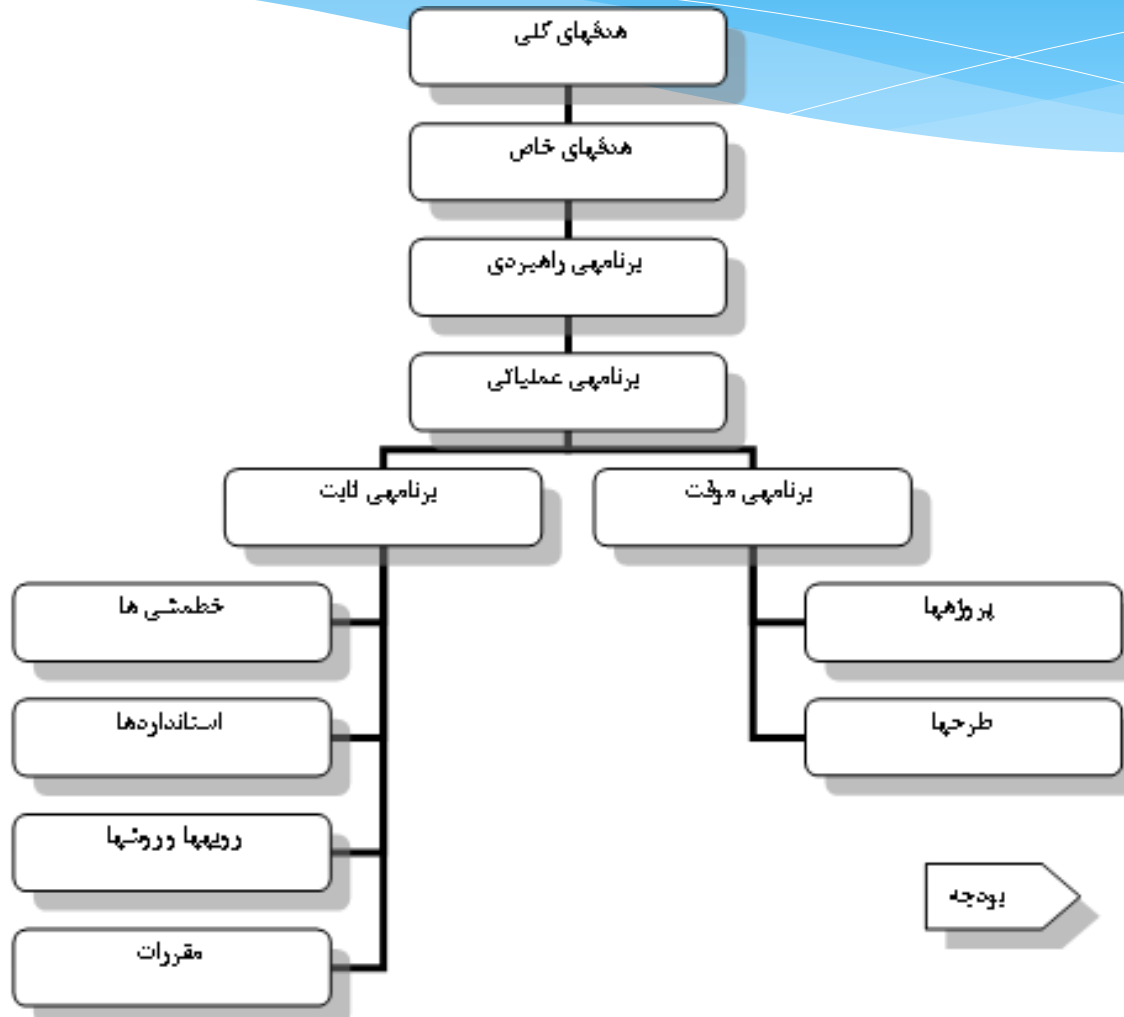
*** هر برنامه فرهنگی مطلوب باید بتواند به پرسشهای ذیل پاسخ دهد**

- ❖ آیا اطلاعات لازم در رابطه با مخاطبان و زمینه های اجتماعی و فرهنگی مرتبط با آن در تدوین سیاستها و هدفها مورد نظر قرار گرفته است؟
- ❖ آیا هدفهای کلی به صراحت بیان شده است و برای تمامی افراد قابل فهم و درک است؟ هدفها جامع، متعادل و واقعی هستند؟
- ❖ تا چه حد طرح می تواند میان هدفهای فعالان عرصه فرهنگی و نیازهای مخاطبان و هدفهای کلی جامعه سازگاری ایجاد کند؟
- ❖ آیا طرح و برنامه ی فرهنگی بخشی از یک طرح جامع است که در کل جامعه مورد توجه است یا جدا از روند کلی برنامه ریزی فرهنگی می خواهد اجرا شود؟

نشانه های یک طرح یا برنامه ی فرهنگی مطلوب

- ❖ آیا طرح فرصت لازم را برای مشارکت و هدایت بوسیله خود مخاطبان فراهم می آورد؟
- ❖ برای طرح و برنامه کلی چند طرح اختصاصی طراحی و پیش بینی شده است؟
- ❖ آیا مخاطبان، مدیران و مجریان و طراحان و برنامه ریزان در طرح ریزی مشارکت داشته اند؟
- ❖ آیا عناصر مرتبط با طرح و برنامه (مخاطبان، مدیران، مجریان و برنامه ریزان) درک نسبتاً مشترکی از اهداف و نتایج مورد انتظار طرح دارند؟
- ❖ آیا نتایج و آثار عملی قابل ارزیابی در دو سطح نگرش و رفتار در اهداف و برنامه های طرح مشهود و قابل درک است؟

برنامه ریزی



اصلاح برنامه

شناسایی وضع
فرهنگی موجود

بازخورد برنامه

شناسایی
نیازهای فرهنگی

نظارت و
ارزیابی

اولویت بندی
نیازها

اجرای برنامه
برون داد-نتایج

**مؤلفه ها و
مراحل برنامه
ریزی فرهنگی**

تبیین سیاستهای
فرهنگی

طراحی برنامه

امکان سنجی
منابع مالی و
تجهیزاتی

تعیین دوره
زمانی برنامه

شناسایی موانع و
محدودیتها

شاخصهای مهم در برنامه ریزی

۱- شاخصهای توصیف و تبیین وضع موجود (شناخت وضع کنونی نیازها)

۲- شاخصهای سیاستگذاری و طراحی

۳- شاخصهای نتایج برنامه

✓ نتایج برنامه فرهنگی به عنوان ترویج یک الگو و طرح ذهنی و فکری

✓ نتایج برنامه فرهنگی به عنوان یک رویداد فرهنگی

✓ نتایج برنامه به عنوان ارائه یک محصول فرهنگی

۴- شاخصهای کارآیی درونی

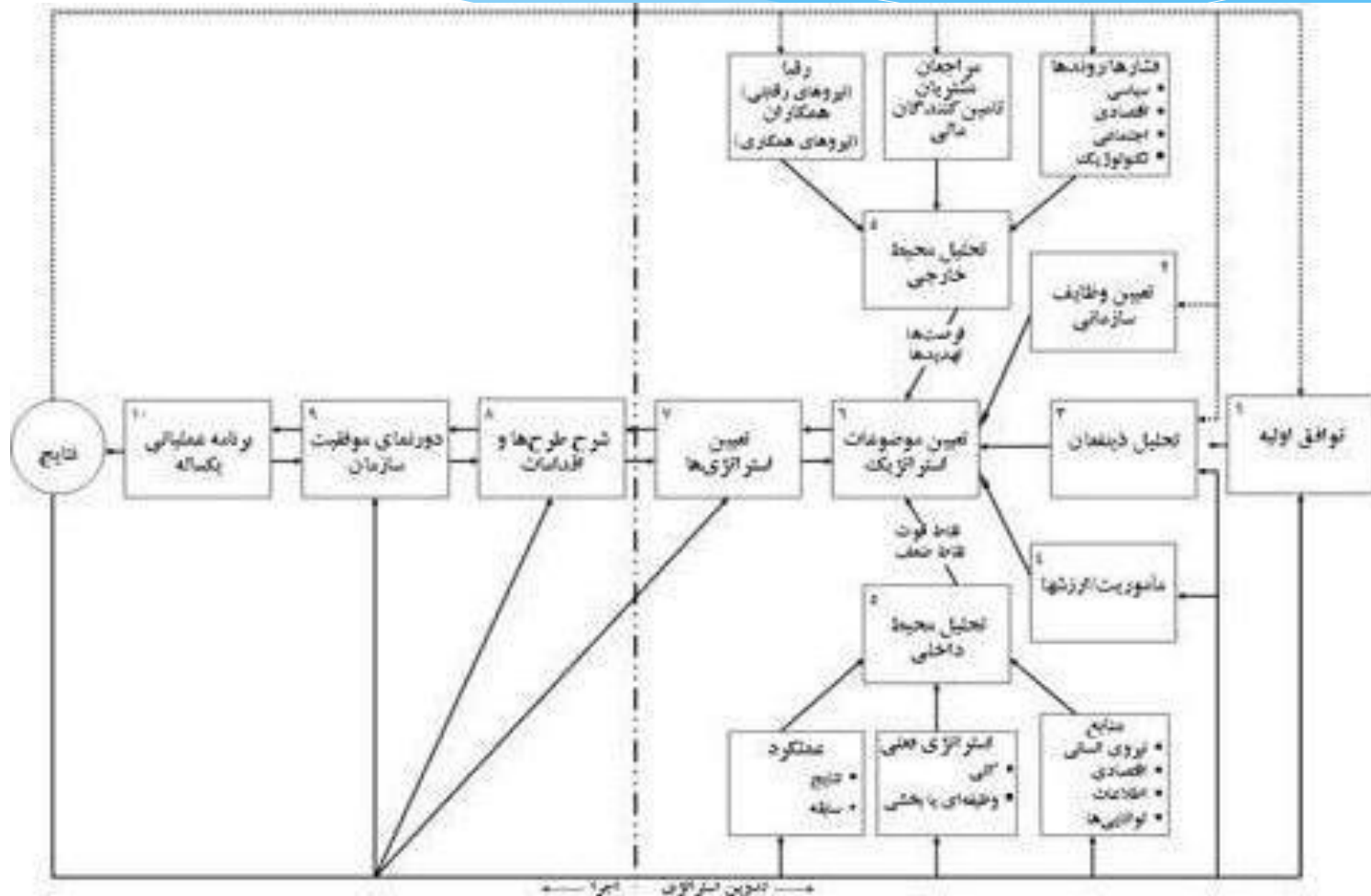
۵- شاخصهای کارآیی بیرونی

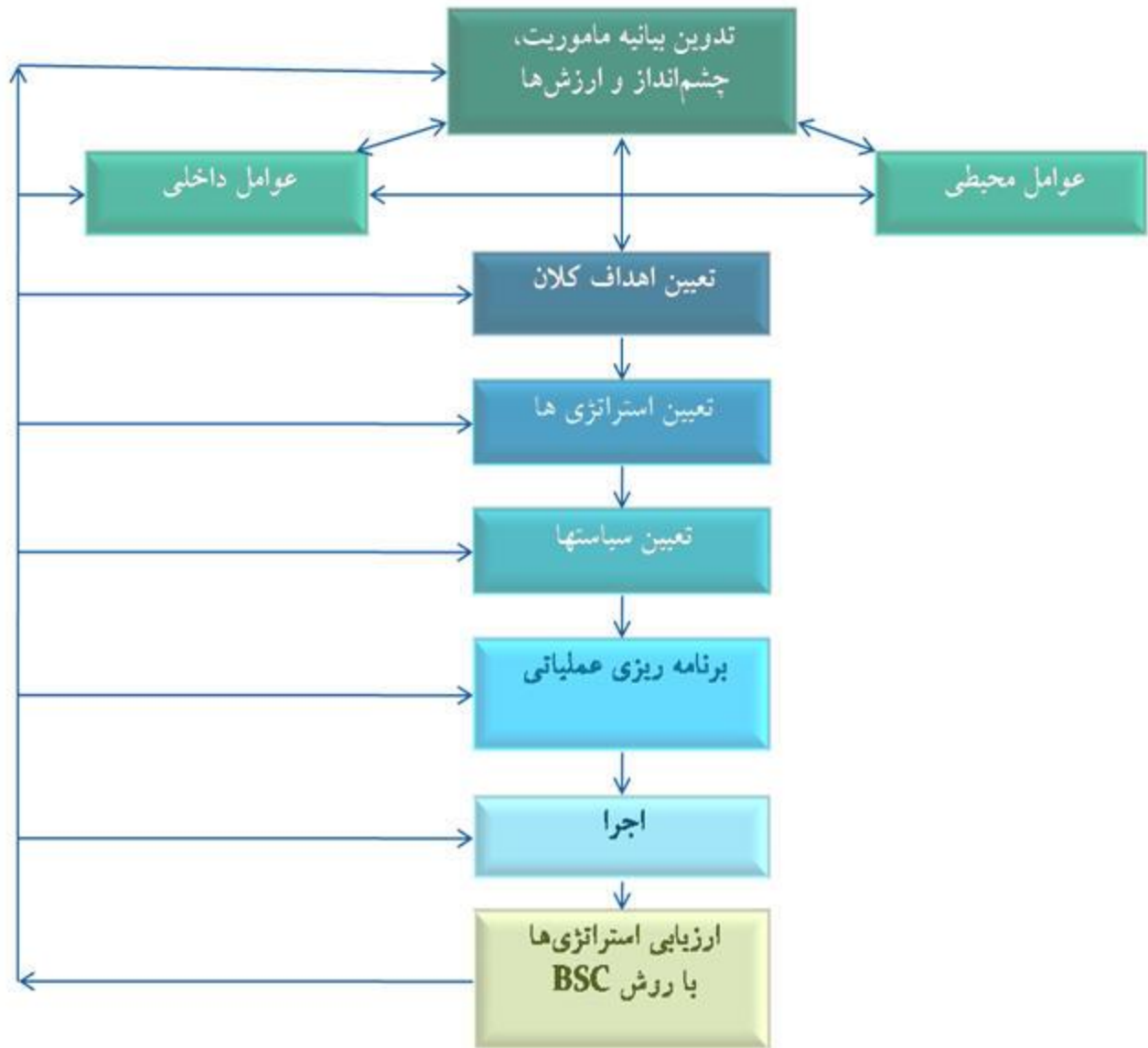
۶- شاخصهای نظارت و ارزیابی

برنامه های فرهنگی

۹۱/۹/۲۹	۹۱/۹/۲۲	۹۱/۹/۱۵	۹۱/۹/۸	۹۱/۹/۱	زمان به هفته فعاليتها
					فعاليت الف
					فعاليت ب
					فعاليت ج
					فعاليت د
					فعاليت ر
					فعاليت ز

برنامه ریزی استراتژیک





اصول مدیریت و برنامه ریزی فرهنگی

سازماندهی و ساختار سازمان



سازماندهی

یعنی نظم و ترتیب دادن به کار و فعالیت.	تعریف سازماندهی
تقسیم کار و فعالیت و واگذاری آن به افراد.	
انجام بهینه‌ی کار و تحقق هدف‌های معین.	هدف از سازماندهی
نتیجه سازماندهی ایجاد ساختار سازمان است.	نتیجه‌ی سازماندهی
ساختار، روابطی منظم و منطقی به وجود می‌آورد، که این روابط لازمه‌ی عملیات اعضای سازمان است.	

سازماندهی

تشخیص فعالیت‌های لازم برای رسیدن به اهداف و اجرای خط‌مشی‌ها و برنامه‌ها.	تشخیص فعالیت‌ها	مراحل فرآیند سازماندهی
گروه‌بندی فعالیت‌ها با توجه به منابع انسانی و مادی موجود و تشخیص بهترین طریقه‌ی استفاده کردن از آن‌ها.	گروه‌بندی فعالیت‌ها	
دادن اختیار عمل و حق دستوردهی و اتخاذ تصمیم برای انجام دادن کار به مسئول هر گروه.	تفویض اختیار	
ارتباط دادن واحدهای گروه‌بندی شده به یکدیگر به صورت افقی و عمودی، از طریق روابط اختیاری، شبکه‌ی ارتباطی و نظام اطلاعاتی.	ارتباط گروه‌های کاری	

تقسیم کار و گروه‌بندی وظایف :

تفکیک وظایف میان افراد به‌طوری که هر فرد به‌جای انجام دادن همه‌ی کارها، مسئول انجام وظیفه یا مجموعه وظایف معینی شود.

تعریف تقسیم‌کار

تفکیک فعالیت‌های سازمان به‌طوری که وظایف و مشاغل مشابه و مرتبط در واحدهای معینی انجام گیرند.

تعریف گروه‌بندی
وظایف

تقسیم کار و گروه‌بندی وظایف :

مثال: تقسیم ۳۶ شرکت کننده در اردو به سه گروه و تحت سرپرستی ۳ مربی.

بر اساس
تعداد افراد

مثال: تقسیم امور اردو به بخش‌های فرهنگی، تدارکات، مالی و ...

بر اساس
کارکرد

مثال: گروه‌بندی افراد برای تدارک صبحانه، ناهار و شام اردو.

بر اساس زمان

مثال: تشکیل گروه‌های آموزشی، پرورشی، پژوهشی و ...

بر اساس
تولید یا خدمات

مثال: تشکیل گروه‌ها بر اساس شرایط سنی و ویژگی‌های رشد.

بر اساس
ارباب رجوع

مثال: توجه به مراحل و توالی عملیات تخصصی در دوره‌های آموزشی

بر اساس
مراحل عملیات

مثال: گروه‌بندی افراد به‌منظور برگزاری اردوهای کوه‌پیمایی، صحرانوردی و ...

بر اساس
موقعیت مکانی

مبانی
تقسیم کار

هماهنگی:

هماهنگی عبارت است از فرآیند ایجاد وحدت و یگانگی میان اهداف و فعالیت‌های واحدهای مختلف سازمان به نحوی که هدف‌های سازمان به طور مؤثر تحقق یابند. هماهنگی فرآیند تلفیق واحدهای جدا از یکدیگر، برای پی‌گیری کارآمد تحقق اهداف سازمانی است. بدون هماهنگی ممکن است افراد نقش خود را در سازمان به فراموشی سپرده، خواسته‌های خود را جامه‌ی عمل بپوشانند. به‌طور کلی موارد زیر مستلزم هماهنگی بسیار است:

- وقتی کارها غیریکنواخت و غیرقابل پیش‌بینی باشند.
- وقتی سازمان‌ها اهداف اجرایی بالایی برای خود تعیین کنند.
- وقتی در اجرای بعضی کارها عوامل محیطی مؤثر در حال دگرگونی باشند.
- وقتی در اجرای بعضی کارها، وابستگی‌های متقابل فردی کارکنان، زیاد باشد.

حیطه‌ی نظارت :

اندازه و وسعت واحد کار را مشخص می کند.

تعداد زیردستانی که به طور مستقیم، زیر نظر یک مدیر انجام وظیفه می کنند و یا به او گزارش می دهند.

تعریف
حیطه‌ی نظارت

در حد امکان می بایست کم وسعت و کوچک باشد. چرا که هماهنگی و کنترل مؤثر فعالیت‌ها، به مراتب آسان تر است.

اندازه‌ی مناسب
حیطه‌ی نظارت

نمودار سازمان:

* برای نشان دادن ساختار رسمی سازمان از نگاره‌هایی به نام نمودار استفاده می‌شود. ترسیم نمودار تلاشی برای نمایش ساختار و سازمان است. البته ساختار واقعی سازمان را فقط از طریق رفتارهایی که روابط میان اعضای سازمان را مشخص می‌کنند، می‌توان دریافت.

ساختار سازمانی مسطح و بلند:

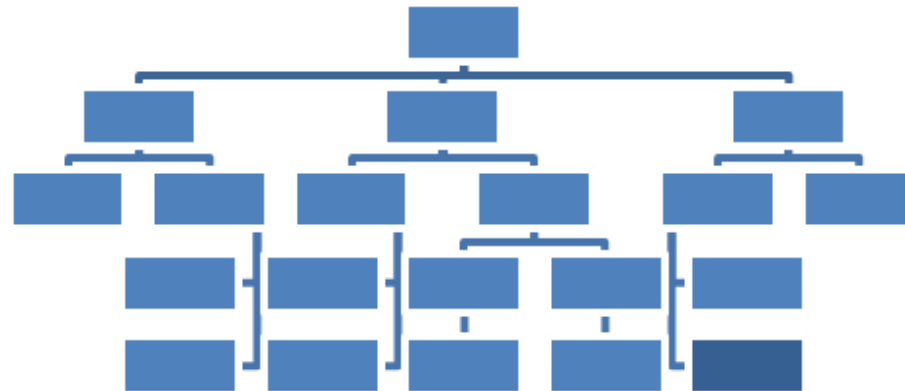
در نمودار زیر نمونه‌ای از یک ساختار مسطح نمایش داده شده است.



به وضوح مشخص است که در ساختار مسطح، به علت مشغله‌ی زیاد مدیر، ارتباط فردی وی با زیردستان و سطح نظارت مستقیم، محدود خواهد شد.

ساختار بلند

در نمودار زیر نمونه‌ای از یک ساختار بلند نمایش داده شده است.



چنانچه مشاهده و استنباط می‌شود، در ساختار بلند به علت تعدد سطوح مدیریت، امکان تأخیر و تحریف اطلاعات تا رسیدن به مقصد وجود دارد.

عوامل تعیین کننده حیطه‌ی نظارت:

وسعت و اندازه‌ی حیطه‌ی نظارت بر چگونگی کار سازمان و نحوه‌ی مدیریت آن مؤثر است، از این رو انتخاب حیطه‌ی مناسب اهمیت ویژه‌ای در مدیریت و سازماندهی دارد.

عواملی که در تعیین حیطه‌ی نظارت نقش دارند، عبارتند از:

- ثبات عملیات
- سایر وظایف مدیر
- شایستگی زیردستان
- پیچیدگی موقعیت یا کار
- قابلیت ذهنی و سازگاری مدیر
- مدت زمانی که صرف کار نظارت و سرپرستی می‌شود.

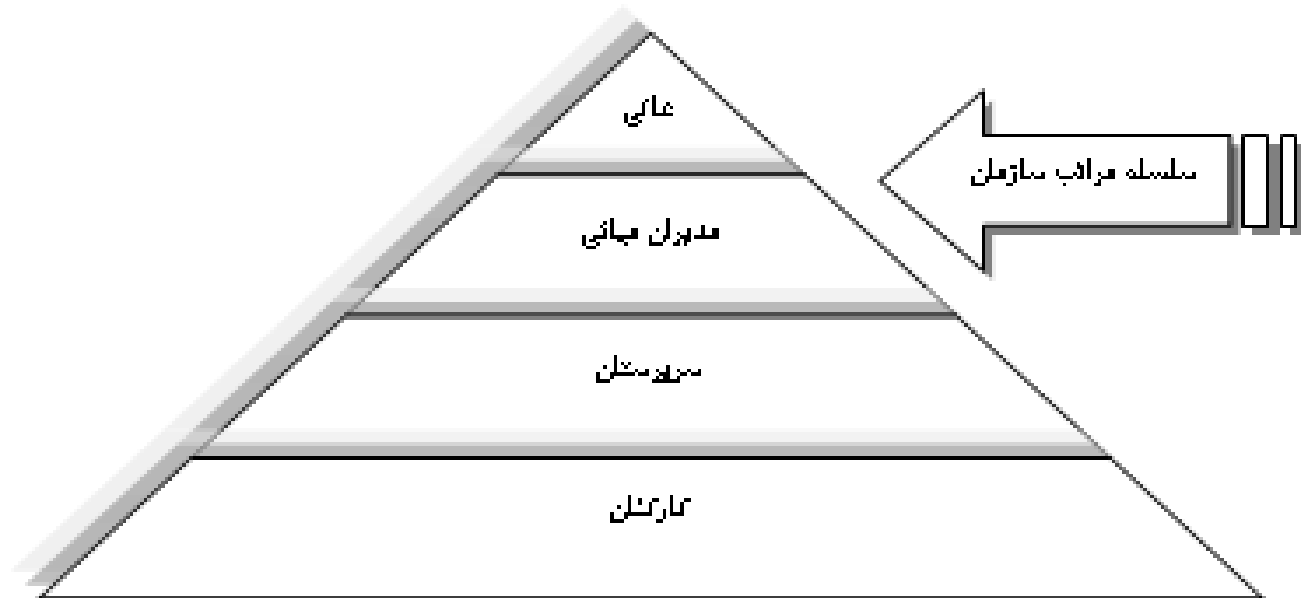
وحدت فرمان :

* یکی از اصول مدیریت سنتی؛ وحدت فرمان است، که به موجب آن هر زیردست برای اجرای وظایف خود باید فقط از یک سرپرست مافوق دستور گرفته و مستقیم به او پاسخ دهد.

* سلسله مراتب (زنجیره فرمان):

سلسله مراتب یا زنجیره فرمان به رده‌بندی قدرت و اختیار از بالاترین سطح تا پایین‌ترین سطح سازمان اشاره می‌کند و نشان می‌دهد که اختیارات سازمانی چگونه توزیع شده‌اند، سلسله مراتب بعد عمودی سازمان را می‌سازند.

سلسله مراتب (زنجیره‌ی فرمان):



تعریف اختیار :

اختیار در سازمان، حقی است که به پستی داده می‌شود تا فرد بتواند بر مبنای آن، قوه‌ی تشخیص خود را برای گرفتن تصمیماتی تأثیرگذار به کار بندد، که به آن اختیار رسمی نیز می‌گویند. اختیار از مقام رسمی فرد ناشی می‌شود، اختیار از شخص یا مرجعی مشروع و قانونی سرچشمه می‌گیرد، بنابراین اطاعت و اجابت آن؛ ارادی و داوطلبانه است.

اختیار:

فایول ۱۹۳۰	اختیار؛ حق دستور و طلب اطاعت از آن است.
ماکس وبر ۱۹۴۷	اختیار؛ اطاعت بلاشرط و ارادی افراد از مافوق است.
سایمون ۱۹۷۵	اختیار؛ قدرت تصمیم‌گیری برای هدایت فعالیت‌ها و اعمال دیگران است.
بارنارد ۱۹۳۶	اختیار؛ ناشی از پذیرش زیردستان است.
سرتو ۱۹۹۴	اختیار؛ اجازه‌ی تخصیص منابع سازمان در جهت تحقق اهداف آن است.
کونتز ۱۹۸۸	اختیار؛ حقی است که به پستی داده می‌شود تا فرد بتواند بر مبنای آن، قوه‌ی تشخیص خود را برای گرفتن تصمیماتی تأثیرگذار به کار بندد.

قدرت :

قدرت و اختیار، وسیله‌های کنترل اجتماعی محسوب می‌شوند. قدرت جنبه‌ی تحمیلی دارد و اطاعت و قبول آن غیرارادی و توأم با مقاومت است. قدرت، نیروی حمایت‌کننده‌ای است که با استفاده از آن شخص می‌تواند اراده‌ی خود را علی‌رغم مقاومت دیگران، بر آنان تحمیل نماید.

تفویض اختیار :

انتقال اختیار و مسئولیت رسمی از مافوق به زیردست برای انجام دادن وظایف خاص را تفویض اختیار می‌نامند.	تعریف تفویض اختیار
برای انجام شدن کارها به‌طور مؤثر لازم است قسمتی از امور به زیردستان تفویض و با این کار مرئوس به‌جای رئیس تصمیم‌گیری و عمل نماید.	توضیح پیرامون تفویض اختیار
تفویض اختیار موجب فعالیت مؤثر سازمان خواهد شد.	مزایا
هیچ مافوقی نمی‌تواند اختیاری را که خود ندارد، تفویض کند.	خطوط قرمز تفویض اختیار
هیچ مافوقی نمی‌تواند تمام اختیارات خود را تفویض نماید، و از خود سلب تکلیف نماید.	
مدیران فرصت بیشتری برای برنامه‌ریزی و امور اساسی می‌یابند. از ارجاع تصمیم به بالا و اتلاف وقت جلوگیری می‌شود. از نیروهای تخصصی استفاده‌ی بهتری به‌عمل می‌آید. اعتماد به‌نفس زیردستان افزایش پیدا می‌کند.	مزایای تفویض اختیار

صف و ستاد :

تعریف صف	صف به وظایفی که به طور مستقیم به تحقق هدف‌های خاص سازمان کمک می‌کنند، اشاره دارد.
اختیار صف	مدیران صف اختیار رسمی دارند. مدیران صف طبق موازین اختیار، حق دارند به زیردستان خود دستور دهند و انتظار اجرای آن را داشته باشند.
تعریف ستاد	ستاد به فعالیت‌هایی که به اجرای مؤثر وظایف صف کمک می‌رسانند، اشاره می‌کند.
اختیار ستاد	شامل ارائه‌ی خدمات مشاوره و راهنمایی تخصصی به واحدهای صف است. افراد ستادی فاقد اختیار رسمی هستند، و نمی‌توانند به افراد صف دستور دهند. ستاد جنبه‌ی مشورت دارد و به واحدهای صف پیشنهاد ارائه می‌دهد. افراد ستادی بدون آن که اختیاری داشته باشند، توصیه می‌دهند.
نکات	ستاد شامل تمام وظایفی است که تحت عنوان صف قرار نمی‌گیرند. سازمان‌ها همواره به دنبال جداسازی وظایف صف و ستاد هستند.

تمرکز و عدم تمرکز :

تعریف تمرکز	سازمانی که در آن اغلب اختیارات تصمیم‌گیری در دست مدیران بالاترین سطح سازمانی است، سازمان متمرکز نامیده می‌شود.
تعریف عدم تمرکز	سازمانی که در آن اختیارات تصمیم‌گیری در سطوح مختلف پراکنده است سازمان غیرمتمرکز نامیده می‌شود.
تأثیر عدم تمرکز	تعداد، اهمیت، و میزان تأثیر تصمیم در سطوح پایین سازمان افزایش یابد. سطح کنترل و نظارت سازمان کاهش یابد.
نکات قابل توجه	تمرکز و عدم تمرکز مطلق غیرممکن است. تمرکز و عدم تمرکز گرایش‌های نسبی هستند. (هر سازمان، به درجاتی متمرکز و یا غیرمتمرکز است). عدم تمرکز پراکندگی اختیارات است، نه پراکندگی جغرافیایی سازمان.

تمرکز و عدم تمرکز :

تصمیم‌گیری تسریع و تسهیل می‌شود.

موجب اعتماد به نفس و رشد حرفه ای زیردستان می‌شود.

تقویت روحیه‌ی کارکنان سطوح پایین سازمان را به دنبال دارد.

امکان نوآوری و ابتکار عمل کارکنان سازمان را به وجود می‌آورد.

فرصت برنامه‌ریزی و انجام امور مهم برای مدیران ارشد، ایجاد می‌شود.

اهمیت تصمیمات.

صلاحیت و شایستگی زیردستان.

بزرگ‌شدن سازمان و پیچیدگی وظایف.

میزان اعتماد و اطمینان مدیران به زیردستان.

مزایای
افزایش میزان
عدم تمرکز

عوامل
مؤثر بر تمرکز
و عدم تمرکز

سازمان غیررسمی :

تعریف	سازمان غیررسمی؛ در جوار سازمان رسمی و زیر سایه‌ی آن ، تشکیل می‌شوند.
زمان تشکیل	با تشکیل سازمان رسمی موجبات تشکیل گروه‌های غیر رسمی فراهم می‌آید.
دلیل تشکیل سازمان غیررسمی	کارکنان برای ارضاء نیازهای امنیتی، روابط اجتماعی، احساس تعلق و ... گروه‌های غیررسمی را به وجود می‌آورند.
مزایای تشکیل سازمان غیررسمی	روابط غیررسمی، برقراری روابط رسمی و انجام وظایف سازمانی را تسهیل می‌کنند.
خطر بالقوه	سازمان غیر رسمی ممکن است جبهه‌ای در مقابل مدیریت ایجاد کند.
روش کنترل	شناخت دقیق مدیران از گروه های غیررسمی می‌تواند نیروی بالقوه‌ی آنان را به سود سازمان به کار گیرد.
نکات مهم	سازمان غیررسمی الگوی روابطی پدید می‌آورد که در هیچ نموداری منعکس نیست.
	سازمان غیررسمی نقش بسیار مهمی در سرنوشت سازمان رسمی ایفا می‌کند.
	درک نیازها و خواسته‌های سازمان‌های در سایه، می‌تواند به هماهنگی اهداف گروه‌های غیر-رسمی و رسمی سازمان و تحقق اهداف سازمانی بیانجامد.

اصول مدیریت و برنامه ریزی فرهنگی

رهبری و سرپرستی



رهبری و سرپرستی

رهبری
در مدیریت

فرآیند اثرگذاری و نفوذ در رفتار اعضای سازمان برای یاری و هدایت آنها در ایفای وظایف سازمانی است.

نقش مدیر
در مقام رهبر

به سرپرستی زیردستان می پردازد.

با آنان رابطه متقابل برقرار می کند.

در حل مشکلات آنان مشارکت می کند.

به آنان انگیزه ی کار و فعالیت مؤثرتر می بخشد.

رهبری و سرپرستی

رهبری، مستلزم وجود افرادی است که دستورات را با میل و اراده بپذیرند.

در جریان رهبری، توزیع قدرت میان رهبر و زیردستان نابرابر است.

رهبر؛ هم به طور مشروع قادر به هدایت زیردستان است و هم از طریق اعمال نفوذ، بر رفتار زیردستان اثر می گذارد.

قدرت ناشی از اجبار (مبتنی بر تنبیه)

قدرت ناشی از پاداش (مبتنی بر تشویق)

قدرت ناشی از تخصص (مبتنی بر دانش)

قدرت ناشی از قانون (مبتنی بر مقام رسمی)

قدرت ناشی از شخصیت (مبتنی بر محبوبیت و جاذبه های شخصیتی)

ویژگی های
رهبری در مدیریت
(از نظر استونر ۱۹۸۲)

منابع قدرت
رهبری مدیران
(فرنچ و ریون ۱۹۵۹)

ویژگی‌هایی که رهبران را از غیر رهبران متمایز می‌کند:

وجود انگیزه: رهبران؛ پرتلاش، خستگی‌ناپذیر، پرانرژی، علاقمند به موفقیتند، فعالیت بی‌وقفه دارند و از خود ابتکار عمل نشان می‌دهند.

علاقه به رهبری: رهبران؛ علاقه مفرضی به رهبری و تأثیرگذاری بر دیگران دارند.

اعتماد به نفس: رهبران با اعتماد به نفس پیروان را از درستی اهداف و تصمیم‌ها مطمئن می‌سازند.

هوش: رهبران هوشمند، انبوه اطلاعات را گردآوری و تفسیر می‌کنند، دیدگاه‌های خلاق دارند، مشکلات را حل می‌کنند و تصمیم‌های درست می‌گیرند.

دانش شغلی مرتبط: دانش کافی و عمیق نسبت به سازمان؛ به رهبران اجازه می‌دهد تصمیم‌های آگاهانه بگیرند و پیچیدگی این تصمیم‌ها را دریابند.

عوامل مؤثر در موقعیت‌های رهبری

ارزش و انتظارات سازمان.

شخصیت و انتظارات رهبر.

رفتار و انتظارات همکاران.

شرایط لازم برای انجام وظایف.

انتظارات و اهداف افراد فرادست.

شخصیت، رفتار و انتظارات افراد فرودست.

شرایط پذیرش دستور از طرف زیردستان

دستور قابل فهم باشد.

دستور مغایر اهداف سازمان نباشد.

با منافع شخصی زیردستان توافق داشته باشد.

زیردستان از لحاظ فکری و جسمی قادر باشند دستور را اجرا کنند.

شرایط پذیرش دستور از طرف
زیردستان (بارنارد)

سرپرستی

هدایت مستقیم فعالیت زیردستان بلافصل را سرپرستی گویند.

همه‌ی کارکنان سازمان به سرپرستی نیازمندند و انتظار دارند که در انجام وظایف خود هدایت شوند.

بعضی وظایف می‌بایست به‌طور مستمر سرپرستی شوند و بعضی دیگر حداقل سرپرستی را ایجاب می‌کنند.

انگیزش :

تعریف انگیزه: انگیزه حالت یا وضعیتی روانی است که رفتار را در جهت هدف یا هدف‌هایی نیرو داده، فعال ساخته و هدایت می‌کند. انگیزه‌ها برخلاف اهداف، در درون افراد قرار دارند.

به طور مثال، هدف دستیابی به تحصیلات دانشگاهی می‌تواند انگیزه‌های موفقیت، تأمین و کسب احترام را ارضاء کند. انگیزه‌ها چراهای رفتار محسوب می‌شوند و موجبات فعال شدن شخص را فراهم کرده و جهت کلی رفتار او را معین می‌کنند.

روش تشخیص انگیزه: انگیزه به‌طور مستقیم قابل مشاهده نیست، بلکه می‌توان از مشاهده رفتار افراد، انگیزه‌های آنان را حدس زده و یا استنباط کرد.

اصول مدیریت و برنامه ریزی فرهنگی

نظارت و کنترل:

کنترل

به موجب کنترل معلوم می شود که اقدامات و فعالیت های سازمان تا چه اندازه در جهت هدف ها و مطابق موازین پیش بینی شده است.

به عبارت دیگر کنترل: « فرآیند ارزشیابی عملکرد فردی و سازمانی » است.

تعریف
کنترل

- تعیین ملاک ها و روش های سنجش عملکردها.
- مستلزم نظارت بر عملکردها و سنجش و اندازه گیری آنها.
- بازنگری نتایج حاصله از سنجش عملکردها با ملاک ها و هدف های تعیین شده.

فرآیند
کنترل

انواع کنترل

پیش‌گیری از انحرافات در کیفیت و کمیت منابع انسانی، مادی و مالی مورد استفاده‌ی سازمان، پیشاپیش جلوگیری می‌کند.

کنترل
پیش‌گیر یا
مقدماتی

مهم‌ترین وسیله‌ی اعمال کنترل مقدماتی، اجرای خط‌مشی‌های سازمان است.

مدیران با مشاهده مستقیم کار و فعالیت زیردستان درمی‌یابند که آیا جریان کار و عملیات، طبق خط‌مشی‌ها و رویه‌های پیش‌بینی شده، پیش می‌رود؟

کنترل
همگام عملیات

مهم‌ترین وسیله‌ی اعمال این کنترل، فعالیت سرپرستی است.

نتایج نهایی کار را کنترل می‌کند.

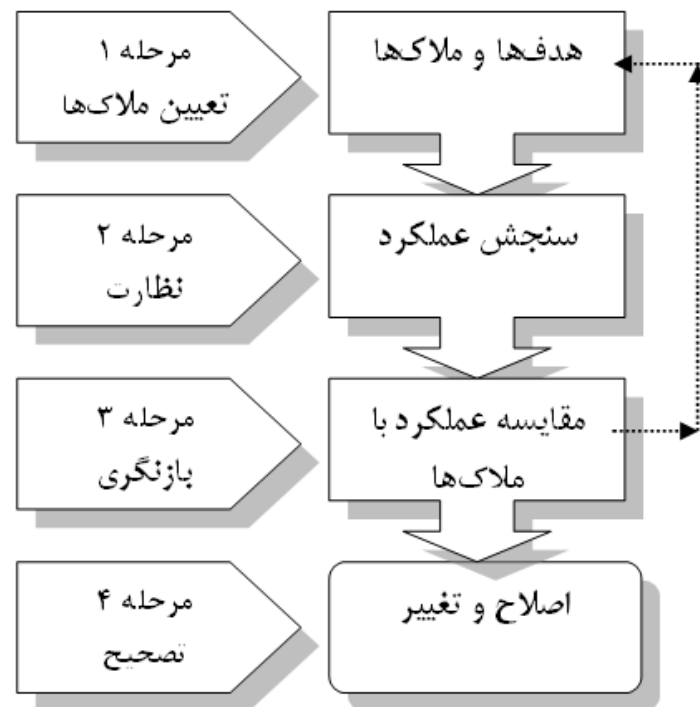
کنترل
بازخورد

نتایج اقدامات گذشته، راهنمای اقدامات آینده است.

اهمیت کنترل

- هر فعالیتِ جمعیِ ناظر به هدف، مستلزم کنترل است.
- سازمان‌ها در معرض تغییرات مداوم قرار دارند و فعالیت آن‌ها روز به روز پیچیده‌تر می‌شود. کنترل موجب اعمال مناسب و به‌موقع تغییر است.
- کارکنان سازمان افرادی انسانی هستند و رفتار آن‌ها عاری از خطا نیست.
- کنترل ناکافی به سازمان لطمه می‌زند، این امر بدان معناست که افراط و زیاده‌روی در کنترل، آزادی افراد را تهدید می‌کند و تفریط و کوتاهی در آن نیز موجب اتلاف منابع شده و نیل به اهداف سازمانی را مشکل می‌سازد.
- مدیران می‌بایست متناسب با وضعیت سازمان، تعادلی بین اعمال کنترل و آزادی عمل به‌وجود آورند تا سازمان را از مزایای هردو بهره‌مند سازند.

فرایند کنترل



اصول مدیریت و برنامه ریزی فرهنگی

ارتباط



ارتباط

<p>ارتباط به زبان ساده به انتقال اطلاعات و معانی از شخصی به شخص دیگر اطلاق می‌شود. «ارتباطات به معنای انتقال مفاهیم است، اگر هیچ تبادل اطلاعاتی یا فکری وجود نداشته باشد، ارتباط به وجود نمی‌آید.»</p>	<p>تعریف ارتباط</p>
<p>هماهنگی فعالیت‌های سازمان و تبادل اطلاعات میان واحدهای گوناگون و متعدد آن، مستلزم پیش‌بینی و تدارک راه‌ها و وسایل ارتباطی مؤثر است.</p>	<p>کارکرد ارتباط</p>
<p>ارتباط یکی از شرایط لازم برای فعالیت سازمان‌ها است.</p>	

نماد های ارتباط

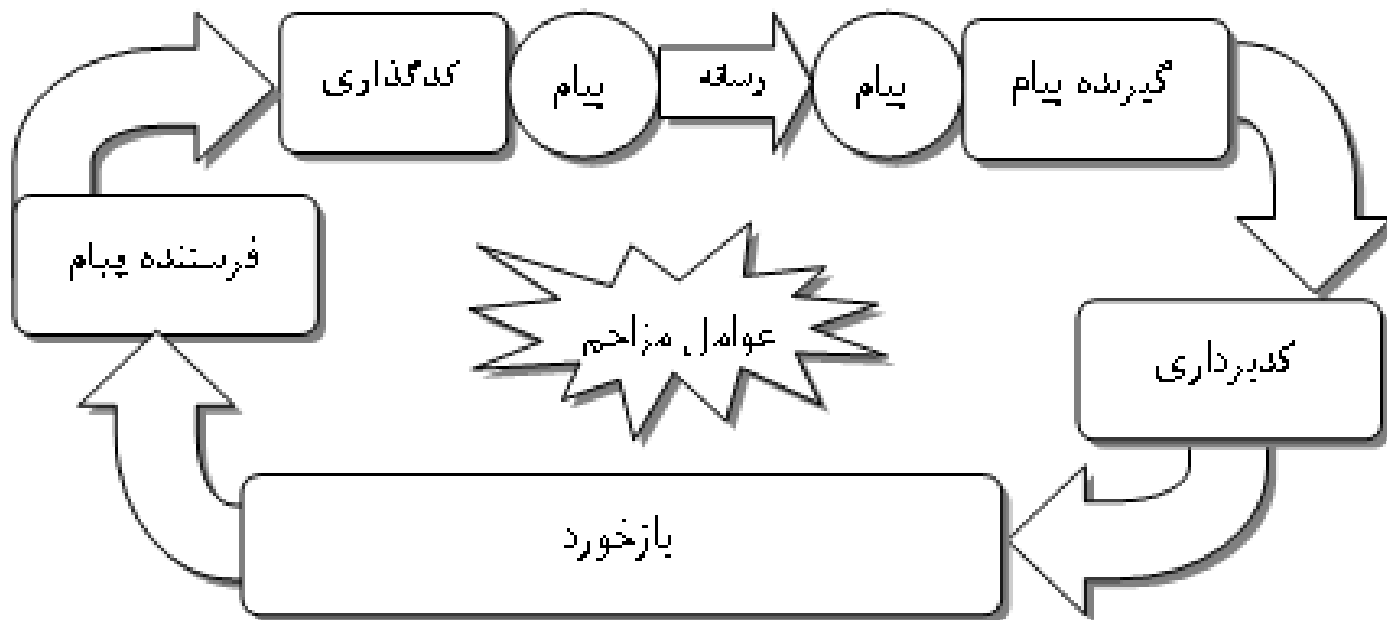
در جریان ارتباط چه گفت و شنود، چه مکاتبه، مهمترین وسیله‌ی انتقال اندیشه و نظر بهره-گیری از زبان (کلمات) است، اما همیشه کلمات در جریان ارتباط همان معانی مورد نظر گوینده و نویسنده را به دقت منتقل نمی‌کنند.

اعمال، رفتار و حرکات نیز معانی ارتباطی دارند.

تصاویر، عکس‌ها، و نگاره‌ها نیز می‌توانند بر تأثیر ارتباط بیفزایند.

ارقام و اعداد نیز نمادهای دیگری برای ارتباط هستند.

فرآیند ارتباط:



موضوعات مناسب ارتباط سازمانی:

از جمله مسائل مهمی که مدیران با آن مواجهند، یافتن پاسخ برای پرسش زیر است:

- چه نوع اطلاعاتی باید در اختیار کدام گروه از کارکنان قرار گیرد، تا در فعالیتهای سازمان اختلال پدید نیاورد؟

موضوعات مناسب ارتباط سازمانی که می توان آن ها را با کارکنان مطرح کرد، عبارتند از:

- اطلاعات کلی درباره سازمان (هدفها، خط مشیها)
- اطلاعات مربوط به امور و مشاغل کارکنان نظیر ترفیع و تشویق و ...
- اطلاعات مربوط به وضعیت ویژه که در سازمان پیش می آید.
- اطلاعات درباره نظام اقتصادی و سیاسی جامعه که فعالیتهای سازمان به آن وابسته است.

مجاری ارتباط :

این مجرا، ساختار ارتباط رسمی سازمان است.

از این مجرا، به منظور هدایت زیردستان استفاده می شود.

وجود این مجرا، لازمه‌ی هماهنگی و وحدت کار سازمان است.

از رئیس
به مرئوس
(رو به پایین)

این مجرای ارتباطی، دریافت بازخورد تأثیر دستور مدیران در کارکنان را امکان پذیر می سازد.

از مرئوس
به رئیس
(رو به بالا)

ارتباط دو جانبه (آزاد- از بالا به پایین و بالعکس) موجبات مشارکت بیشتر افراد سازمان را در گردش کار فراهم می سازد.

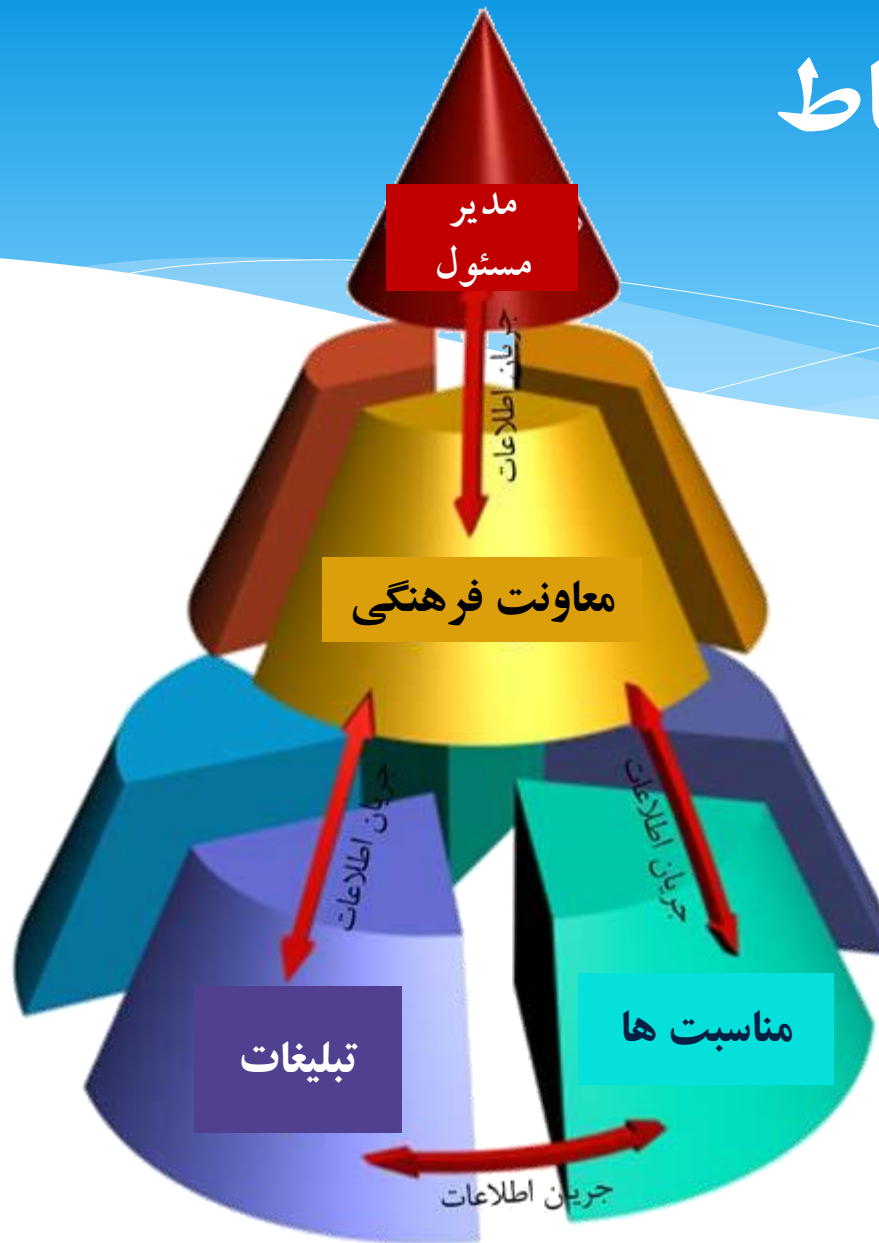
معایب محدود کردن ارتباطات سازمانی به مجاری رسمی

به کاربردن ماهرانه و دلخواه اطلاعات، برای مطلوب جلوه دادن آن به گیرنده

گرفتن اطلاعات بر اساس آنچه یک فرد به انتخاب خود می بیند یا می شنود که بستگی به نیازها، انگیزه، زمینه و دیگر ویژگی های شخصی دارد.

نوع احساس گیرنده پیام بر تفسیر او از محتوای پیام، اثر می گذارد.

جریان ارتباط



موانع موجود در ارتباط اثر بخش

پالایش	به کاربردن ماهرانه و دلخواه اطلاعات، برای مطلوب جلوه دادن آن به گیرنده
درک گزینشی	گرفتن اطلاعات بر اساس آن چه یک فرد به انتخاب خود می بیند یا می شنود که بستگی به نیازها، انگیزه، زمینه و دیگر ویژگی های شخصی دارد.
هیجانان	نوع احساس گیرنده پیام بر تفسیر او از محتوای پیام، اثر می گذارد.
زبان	واژه ها برای افراد مختلف بار معنایی متفاوت دارند. گیرنده از واژه های به کاررفته، تعریف خود را دارد که ممکن است با آن چه قصد فرستنده بوده، تفاوت داشته باشد.
اشارات غیر کلامی	وقتی زبان اشاره یا لحنی که پیامی را القا می کند، در یک راستا نباشند، ارتباط تحریف می شود.

چگونه موانع موجود در ارتباط اثربخش را از میان برداریم؟

از بازخورد استفاده کنید.	از درستی پیامی که ردّوبدل شده است یا آن چه فکر می کنید شنیده‌اید، اطمینان حاصل کنید.
زبان را ساده کنید.	واژه‌هایی به کار برید که برای شنوندگان روشن و قابل درک باشد.
فعلاتنه گوش کنید.	به کلّ معنای پیام، بدون هیچ پیش‌داوری یا تفسیری (یا تفکر درباره‌ی آن چه که در پاسخ قصد دارید بگویید) گوش فرادهید.
هیجانات را مهار کنید.	تشخیص دهید چه زمانی دارید احساساتی می‌شوید. وقتی احساساتی می‌شوید پیام ندهید، زمانی که آرام شدید این کار را انجام دهید.
به اشارات غیر کلامی توجه کنید.	سعی کنید حرف و عملتان یکی باشد و یقین بدانید که به عمل کار برآید به سخن-دانی نیست.

از توجه شما سپاسگزارم

