

## تعریف مدیریت

درباره مدیریت، تعریفی که مورد قبول عام باشد، در دست نیست. صاحب نظران و مولفان مدیریت با هدف ها و سوء گیری های مختلف، تعاریف گوناگون ارائه نموده اند. در اینجا، ابتدا برخی از تعاریف مهم را نقل می کنیم و سپس می کوشیم به کمک ملاک های عینی و عملی مدیریت را تعریف کنیم. مدیریت عبارت از:

\* هنر انجام دادن کار به دست دیگری (فالت ۱۹۲۴)

\* فراگرد هماهنگ سازی فعالیت فردی و گروهی در جهت هدف های گروهی (دانلی و همکاران ۱۹۷۱)

\* ایجاد محیطی موثر برای افرادی که در گروه های رسمی سازمانی فعالیت می کنند، کونتزو او دائل ۱۹۷۲

تعریف زیر برای مدیریت منایب تر به نظر می رسد:

مدیریت علم و هنری است:

- برای پدید آوردن محیطی مناسب،
- با هم فکری و همکاری دیگران
- به منظور شکل دادن به فرآیند کارساز
- با استفاده بهینه از منابع
- برای عرضه خدمات یا کالاهایی قابل رقابت
- جلب رضایت متقاضیان و مشتریان
- با پرهیز از بروز هر گونه عواقب نامطلوب

## اجزا تعریف مدیریت

الف) علمی بودن مدیریت: منظور اینکه حداقل بخشی از مدیریت آموختنی است و مدیر با یاد گرفتن علوم لازم توانایی طراحی فرآیند یا استفاده بهینه از منابع را کسب می کند.

ب) هنر بودن مدیریت: هنر مدیریت و جنبه ذاتی آن به مدیر کمک می کند تا او در ایجاد محیطی مناسب برای هم فکری و همکاری برای دیگران موفق، و با استفاده از تجربه و دور اندیشی های خود عواقب امر را به وضوح ملاحظه کرده از جنبه های نامطلوب آن پرهیز کند.

ج) فراگیر بودن مدیریت: مدیریت در هر سازمانی اعم از خصوصی یا دولتی، خدماتی یا تولیدی و در هر واحدی از هر سازمان و در هر رده ای از آن موضوعیت دارد. هر مدیری در هر رده ای در هر واحد و هر سازمانی حداقل باید به طراحی یک فرآیند ساده یا پیچیده دست زند. چنانکه این کار را آگاهانه انجام ندهد، فرآیندهایی مانند چگونگی برخورد با مراجعان، استخدام، حقوق و دستمزد، تعمیرات، حل اختلافات، ارتباطات درونی و بیرونی و برنامه ریزی به خودی خود، و به صورتی نامنسجم و شاید هم ناکارا شکل می گیرد.

د) طراحی فرآیند: فرایندها عبارتند از، برنامه های ساده یا پیچیده در هر رده و سازماندهی برای اجرا، کنترل و نهایتا اصلاح و بهبود مستمر آنها.

ه) محیط مناسب: فضایی مشحون از صفا و صمیمیت برای کار و تلاش و پرهیز از دشمنی و انتقام جویی، با احساس وجود عدالت در محیط کار، جذب افراد لایق و هماهنگ با آن محیط.

## مهارت های مدیریت

امروزه کلیه مدیران اعم از مدیران دولتی و یا مدیران شرکت های خصوصی، نیاز به داشتن مهارت خاص دارند، تا موفقیت آنها را در مقابله با شرایط در حال تغییر مداوم محیط (سازمان باید با آنها کنار بیاید)، تامین نمایند. مطالعات انجام شده در این زمینه بر چهار نوع مهارت تاکید دارد که به شرح زیر می باشند:

۱- **مهارت فنی**: مهارت فنی اظز جمله مهارت هایی هستند که برای انجام دادن فعالیت های تخصصی لازم می باشند. این مهارت ها اغلب همراه با عملیات و فعالیت های سازمان دیده می شوند. مهارت های فنی به خصوص برای مدیران صف مقدم فعالیت ها لازم است؛ زیرا این مدیران مسئول آموزش دادن زیر دستان و پاسخگویی به سوالات مرتبط با کار هستند و اگر قرار باشد که مدیران موفق باشند باید این نوع مهارت رادائما " تقویت نمایند مهارت های فنی از طریق تحصیل؛ کارورزی و تجربه حاصل میشوند مدیران معمولاً " این مهارتها را طی دوره های آموزشی یا کارآموزی فرا می گیرند نظیر دانش، فنون و روش های برنامه ریزی؛ بودجه بندی؛ کنترل؛ حسابداری امور مالی؛ کارگزینی؛ کارپردازی و غیره ویژگی بارز مهارت فنی آن است که به بالاترین درجه شایستگی و خبرگی در آن می توان دست یافت زیرا این نوع مهارت؛ ماهیتاً " دقیق؛ مشخص دارای ضوابط عینی و قابل اندازه گیری است از این رو کنترل و ارزشیابی آن هم در جریان آموزش و هم در مرحله کاربرد و عمل آسان است.

۲- **مهارت های مراوده ای**: مدیران اصولاً " وقت بسیار زیادی را صرف مراودات در داخل و خارج سازمان می نمایند به عقیده میتزبرگ مدیران ۶۹ درصد وقت خود را صرف ملاقاتها می کنند و ۶ درصد با تلفن صحبت نمود و ۳ درصد در سازمان

می گردند کلیه این فعالیت ها تماس با دیگران را شامل می شود و به دلایل غیر قابل انکار برای انجام موفقیت آمیز این گونه صرف وقت مدیران باید دارای مهارت های مراوده ای باشند که عبارت می باشند از :

توانایی در استقرار ارتباط ، درک مسائل و انگیزاندن افراد گروه .

**۳- مهارت های ادراکی :** این مهارت بستگی به توانایی تفکر مدیر درباره جذب مسائل دارند . مدیران باید دارای ظرفیت فکری برای فهمیدن رابطه علت و معمولی ( رابطه علت ) در سازمان باشند و سازمان را از دیدگاه کلیت آن مورد توجه قرار دهند . این خصوصیات امکانی برای آنها ایجاد می نماید که استراتژیک فکر کنند و اساس محکمی برای اتخاذ تصمیمات جامع سازمانی پایه ریزی نمایند .

**۴- مهارت تشخیص و تحلیل مسائل :** مدیران موفق آنهایی هستند که در تشخیص و تحلیل مسائل دارای مهارت کافی باشند . همانگونه که ، پزشک با تجزیه و تحلیل علائم بیماری ، راجع به علت یا علل بیماری مریض و نحوه چگونگی برخورد با آن از طریق تجویز دارو و انجام آزمایشات لازم برای بهبودی بیمار تصمیم می گیرد ، مدیران نیز با تشخیص دادن و تحلیل نمودن مشکلات سازمان از طریق مطالعه علائم آن به راه حل مناسب دست پیدا می کنند .

مهارت های تشخیص و تحلیل مسائل مدیران را قادر می سازد که بتوانند مشکلات خود را تعریف نموده ، سپس علل احتمالی آنها را تشخیص داده و با تمرکز بر مشکلات به حل آنها اقدام نمایند .

رابرت کاتز ۱۹۵۵ مهارت های مورد نیاز مدیران را به فنی ، انسانی ، ادراکی طبقه بندی کرده است . منظور از مهارت ادراکی ، یعنی توانایی درک پیچیدگی های کل سازمان و تصور همه عناصر و اجزای تشکیل دهنده کار و فعالیت سازمانی به صورت یک کل واحد ( سیستم ) . اکتساب مهارت ادراکی مستلزم آموزش نظریه های علوم رفتاری ، به ویژه نظریه های سازمان ، مدیریت و تصمیم گیری و کاربرد عملی آنهاست .

## **وظایف مدیریت**

از اوایل قرن بیستم ، علاقمندان به فن مدیریت کوشیده اند ، تجربیات خود را به طور منظم و در قالب تئوری بیان کنند ، از جمله لوترگیلولیک از افرادی است که در این امر کوشش قابل توجهی نموده است . به عقیده گیولیک وظایف مدیر عبارت است از :

(۱) برنامه ریزی

(۲) سازمان دادن

۳) به کار گماردن

۴) راهنمایی کردن (هدایت)

۵) هماهنگ نمودن

۶) گزارش دادن

۷) بودجه بندی

وظایف مذکور در قالب کلمه ابداعی POSDCORB (پوسدکورب) معروف شده است. این کلمه از حروف اول وظایف مدیر که در بالا ذکر شد، ساخته شده است.

## نقش های مدیران

یکی دیگر از طرق بررسی کار مدیران، توجه به نقش هایی است که آنان در طی کار روزمره خود ایفا می کنند. تعدادی از این نقش ها به شرح زیرند؛

- **نقش تشریفاتی:** مدیران واحدهایی که مثل بخش های سازمانی و دفاتر را سرپرستی می کنند. آنان به مناسبت موقعیت شان به عنوان رئیس، بایستی بر طبق مرسوم وظایف تشریفاتی معینی را انجام دهند مثلاً "مدیر فروش، مشتریان عموده را به ناهار دعوت کند.
- **نقش رهبری:** مدیر تنها با روسا و مرئوسان ارتباط ندارد. بررسی های متعدد نشان می دهد که مدیران (در امریکا و انگلستان) ۵۰ درصد وقت خود را با هم ردیف ها، و بیشتر وقتشان را با افراد خارج از سازمان می گذرانند.
- **نقش دیده بانی:** مدیر دائماً محیط خود را دیده بانی می کند. او از طریق رابطه با هم ردیفان، روسا و زیر دستان به وسیله شنیده ها، شایعات و غیره، همیشه در حال جمع آوری اطلاعات است.
- **نقش اشاعه دهنده:** مدیر باید بیشتر اطلاعاتی را که از طریق دیده بانی محیط به دست آورده است، اشاعه دهد، او در این نقش برخی از اطلاعات جمع آوری شده را به روسا و مرئوسان منتقل می کند.
- **نقش سخنگویی:** مدیر همچنین باید سخنگوی واحد خود باشد. وی در این نقش، اطلاعات را به خارج از سازمان منتقل می کند.
- **نقش پیشگامی:** مدیر باید همیشه هوشیار باشد تا سازمانش را بهبود بخشد، و آن را با شرایط متغیر تطبیق دهد. در ایفای نقش دیده بانی وی مدام باید در پی کشف فکر های جدید باشد. وقتی به فکر جدیدی برخورد کرد، آن وقت نقش پیشگامی خود را ایفا نماید. برای آنکه بتواند از فکر های جدید بهره برداری کند، بررسی هایی را آغاز نموده، و برای آینده طرح هایی می ریزد.

- **نقش تشنج زدایی:** بیشتر وقت مدیر، صرف ایفای نقش تشنج زدایی و حل بحران های روزمره می شود. وی طی کار روزانه خود با بحران های زیادی مواجه خواهد شد. از ترک تعهد منابع تدارکاتی گرفته، تا اعتصابات و بازرسی کارخانه به وسیله ماموران بهداشت.
- **نقش تخصیص منابع:** مدیر مسئول این امر است که در سازمان «به هر کس چه می رسد». یکی از منابع مهمی که باید به تخصیص آن پردازد، وقت خود اوست. به علاوه وی پول را برای تهیه تجهیزات جدید، اضافه حقوق، ترفیع و غیره تخصیص می دهد.
- **نقش مذاکره کننده:** مقدار زیادی از وقت مدیران به مذاکره می گذرد. مثلاً سرپرستان ممکن است برای حل مسائل با نمایندگان اتحادیه پای مذاکره بنشینند. یا مدیر فروش ممکن است، برای عقد قرارداد با یک مشتری عمده، دعوت شود.

## سطوح مدیریت

سطوح مدیریت شامل طبقاتی می شود که مدیران سازمان طی سلسله مراتب مشخص، از رأس تا ذیل، در آن قرار می گیرند؛ و عبارتند از سه سطح: عالی، میانی و اجرائی

## مدیران عالی

در این سطح مدیران گروه نسبتاً کوچکی هستند. آنها کلیه امور سازمان را در اختیار و کنترل خود دارند. مدیران عالی اهداف و استراتژی های سازمان را پایه گذاری می کنند، و سیاست ها و خط مشی های اجرائی را تعیین می نمایند. مدیران عالی همچنین عهده دار معرفی سازمان به گونه ای رسمی به مراجع و مقامات خارج سازمان و عبارت دیگر به محیط خارجی سازمان، از طریق تشکیل جلسات ملاقات و مذاکره با آنها، اعم از مسئولان دولتی و یا مدیران و مسئولان سازمان های خصوصی می باشند. بنا به طبیعت و ماهیت وظایف، شغل مدیران عالی بسیار پیچیده و پر از تنش و با تصمیم گیری های موردی و یا روزانه توأم می باشد.

## مدیران میانی

معمولاً بزرگترین گره مدیران، در اغلب سازمان ها هستند. مدیران میانی در اصل مسئول پیاده کردن سیاست ها و برنامه های تدوین شده توسط مدیران عالی سازمان و نظارت، هماهنگی و کنترل فعالیت های مدیران سطوح پائین تر می باشند. مدیران میانی را معمولاً ستون فقرات فعالیت های سازمان ها می شناسند؛ زیرا سمت و پست این گروه از مدیران در سازمان های دولتی غیر سیاسی تلقی می شود، و با تحولات سیاسی دچار تغییر و تبدیل های مکرر نمی گردد. به دلیل ثبات شغلی، مدیران

میانی دارای اهمیت ویژه در حفظ تداوم و استمرار فعالیت های سازمان به هنگام تغییرات مدیران عالی که ناشی از تحولات سیاسی است می باشند .

## مدیران اجرائی ( صف مقدم )

مدیران اجرائی یا مدیران صف مقدم وظیفه سرپرستی و هماهنگی فعالیت های « کارکنان خط مقدم » و اجرای خط مشی های عمومی سازمان را به عهده دارند . نقش این گروه از مدیران به دلیل پیشبرد اهداف سازمان از اهمیت ویژه ای برخوردار است ؛ و به علت ماهیت کار دارای توانائی های ویژه ای از جمله توانایی مراوده ای و توانائی فنی می باشند . این گروه از مدیران با توجه به نقش حساس که در ایفای وظایف سازمان اعم از تولید و یا ارائه خدمات دارند **نبض سازمان** محسوب می شوند . آنان با عدم همکاری می توانند فعالیت های سازمان را به تعطیلی بکشانند ؛ از این جهت مورد توجه دو مرکز قدرت یعنی مدیران عالی و اتحادیه های کارگری می باشند .

## تعریف برنامه ریزی

دانشمندان و صاحب نظران ، تعاریف مختلفی از برنامه ریزی ارائه داده اند و این تعاریف ، چندین ویژگی مشترک ، مثل تعیین اهداف ، انتخاب راهکار ، آینده نگری و غیره را در بردارد که به برخی از آنها اشاره می شود . برنامه ریزی از دو کلمه ی برنامه و ریزی ترکیب یافته است .

**برنامه** یعنی راه و روش ، که از نظر زمانی به آینده متکی می باشد .

**برنامه ریزی** : تدوین و تعیین فعالیت هایی که باید در محدوده ی راه ها و در چارچوب روش های مشخص شده انجام پذیرد . در بیانی کوتاه می توان چنین نتیجه گیری کرد که برنامه ریزی یعنی انتخاب راه و روشی مناسب برای بهتر رسیدن به هدف .

برنامه ریزی عملی یک فرآیند تصمیم گیری است که مسیر اقدامات سازمان را تعیین می کند . برنامه ریزی را می توان با پاسخ به سه « ک » ( کی ، کجا ، کی ) و سه « چ » ( چی ، چرا ، چگونه ) دانست . به عبارت دیگر برنامه ریزی فرد یا سازمان انجام دهنده ی کار ، زمان انجام کار ، مکان انجام کار ، نوع کار ، علت انجام کار و شیوه های انجام کار را مشخص می کند .

## اصول برنامه ریزی

از نظر ویلیام د هیت عبارتند از :

- افراد مسئول اجرای برنامه ها ، باید نقش فعال در تهیه آنها داشته باشند .
  - برنامه ریزی از وظایف اساسی مدیریت می باشد .
  - برنامه ریزی وسیله ای برای تسهیل اجرای اهداف سازمان می باشد .
  - برنامه باید با جمله کجا هستیم شروع شود ، نه با جمله کجا می خواهیم باشیم .
  - توافق بین افراد درگیر فرآیند برنامه ریزی از مسائل مهم برنامه ریزی است
  - انعطاف پذیری در برنامه ریزی باید پیش بینی شود
  - برنامه ریزی باید با دقت هماهنگ شود .
  - برنامه ریزی باید به صورت مکتوب بین کلیه مدیران توزیع گردد .
  - ارزش برنامه ریزی در تبدیل آنها به عملیات اجرایی می باشد
  - تجدید نظر سالانه ، دوره ای و کلی از مسائل مهم در برنامه ریزی می باشند .
- با توجه به مراحل مختلف فوق چنانچه فرآیند برنامه ریزی موثر باشد و برنامه ها خوب طراحی شده و پیاده شوند ، عمل کنترل توسط مدیریت تسهیل می گردد .

## هدف برنامه ریزی

- ۱) افزایش احتمال رسیدن به هدف ، از راه تنظیم فعالیت
- ۲) تقویت جنبه اقتصادی عملیات ( مقرون به صرفه بودن آن )
- ۳) تمرکز بر مأموریت ها و هدف ها ، و احتراز از تغییر مسیر
- ۴) تهیه ابزاری برای کنترل

## اهمیت برنامه ریزی

به چهار دلیل برنامه ریزی اهمیت دارد :

- برنامه ریزی جهت را تعیین می کند
- برنامه ریزی معیار برای عملکرد را عرضه می کند
- برنامه ریزی چهارچوب وحدت بخش به وجود می آورد
- برنامه ریزی فرصت ها و خطرات آتی را گوشزد می کند

## \*مراحل برنامه ریزی

جیمز دانلی و همکاران مراحل برنامه ریزی را در ۳ مرحله خلاصه نموده است :

- (۱) تعیین هدف
  - (۲) پیش بینی
  - (۳) قابل اجرا نمودن برنامه از راه بودجه بندی
  - (۴) اتخاذ تصمیم هایی که فعالیت های سازمان را در راه نیل به هدف مطلوب رهبری می نماید .
- هر یک از مراحل چهار گانه فوق باید به ترتیب انجام گیرد تا یک برنامه به طور کامل اجرا گردد .

### ۱-تعیین هدف

در تعیین هدف هدف باید به سه عامل زیر توجه نمود :

الف) اولویت هدف ها

ب) زمان

ج) ترکیب

الف) منظور از اولویت هدف ها این است که در یک زمان معین نیل به یک هدف به طور نسبی مهم تر از هدف های دیگر است . به طور مثال ایجاد و توسعه صنایع سنگین ، ممکن است در زمانی به طور نسبی مهم تر از توسعه صنایع دستی باشد ، یا در یک سازمان آموزشی مانند دانشگاه ، بالا بردن کیفیت کار کار رشته های موجود ، شاید در زمانی از ایجاد رشته های جدید مهمتر باشد ؛ و یا برعکس در زمانی دیگر ، شرایط ایجاب نماید که هدف اولیه ایجاد رشته های جدید باشد

ب) عامل زمان : به طور کلی هدف ها از نظر زمان به سه دسته تقسیم می شوند که عبارت است از :

- کوتاه مدت : هدف هایی هستند که زمان آنها از یک سال تجاوز نمی کند مانند : آسفالت یک خیابان

- میان مدت: هدف هایی هستند که از یک سال تا پنج سال می باشند ، مانند : برنامه پنج ساله خیابان

- دراز مدت : هدف هایی هستند که از پنج سال به بالا می باشند ، مانند : برنامه بیست و پنج ساله وزارت کشاورزی

ج) ترکیب : عامل سوم در تعیین هدف ترکیب آن است . ترکیب هدف ها را در کی برنامه کلی می توان در قالب یک سلسله مراتب تصور نمود . برنامه های کلی به صورت هدف های سازمان در رأس سلسله مراتب قرار می گیرد و بعداً به منظور نیل به



هدف نهایی سازمان ، برنامه هایی به ترتیب تقدم و تأخر در نظر گرفته می شود ، و باز به منظور اجرای برنامه های تقسیم شده ، برنامه های جزئی تری تنظیم می گردد ، و به همین ترتیب ادامه می یابد تا کلیه برنامه های سازمان چه کلی و چه جزئی پیش بینی و تعیین گردد . مثال : هدف نهایی بنگاه تولیدی ، سود است ، ولی در عمل به منظور نیل به هدف مزبور به هدف های مشخص تری مانند تولید ، فروش و حسابداری تقسیم می گردد . هر یک از این هدف ها به واحد خاصی سپرده می شود ؛ و هر یک از این واحد ها نیز به نوبه خود به واحد ها نیز به نوبه خود به واحد های جزئی تری با هدف های مشخص تقسیم می شوند . و این تقسیم هدف آنقدر ادامه می یابد که به پائین ترین سطح سازمان برسد .

۲- **پیش بینی** : تشخیص صحیح آینده مهمترین عامل برنامه ریزی موفقیت آمیز می باشد . نتایج پیش بینی معمولاً در بودجه سازمان منعکس می شود . در پیش بینی باید به دو مسأله مهم توجه شود :

الف) مدت زمان فعالیت

ب) میزان ذخائر مالی به منظور تامین فعالیت های مورد نظر

مدیان به هنگام پیش بینی از دو روش اصولی و اساسی استفاده می کنند ؛ پیش بینی کمی که با استفاده از قوانین ریاضی ، مبنی بر پردازش داده های موجود ، (درباره متغیر های مشخص) چیزهایی را پیش بینی می کنند .

پیش بینی کیفی به هنگام پیش بینی آینده ، همه عوامل را نمی توان به راحتی به کمیت درآورد یا اندازه گیری کرد . از این رو مدیران به پیش بینی کیفی تکیه می کنند ، و ترتیبی می دهند که بتوانند قضاوت های ذهنی ، دانش اندوخته و نظرات خود را با معیار های کمی درآورند . دو روش از روش های موفق عبارتند از روش دلفی و تجزیه و تحلیل چند بعدی

### ۳- قابل اجرا نمودن برنامه از راه بودجه بندی

متخصصان مدیریت به زودی دریافته اند که بودجه علاوه بر وسیله ای برای کنترل و بالابردن کارآیی ، می تواند به صورت قوی ترین وسیله برای برنامه ریزی مورد استفاده قرار گیرد .

### ۴- تصمیم گیری

اتخاذ تصمیم در واقع وسیله اصلی برای اجرای برنامه می باشد . تصمیم ها راه نیل به هدف را بیان می دارند . و به همین دلیل هم بستگی وظایف مدیر را می توان در تصمیم ها ملاحظه کرد.

### \*انواع برنامه ریزی سازمانی :

برنامه ریزی در سازمان به سه گونه دیده می شود:

۱- برنامه ریزی استراتژیکی

۲- برنامه ریزی تاکتیکی

۳- برنامه ریزی عملیاتی

### ۱) برنامه ریزی استراتژیک

برنامه ریزی استراتژیک فرآیندی است که از طریق آن مدیران عالی سازمان برای مأموریت های اساسی تصمیم گیری می نمایند ؛ و وسایل و ابزار لازم جهت رسیدن به اهداف و مأموریت های سازمان را مشخص می سازند . نداشتن برنامه استراتژیک و یا داشتن آن به صورت غیرفعال و انفعالی ( داشتن استراتژی فعال جهت پیشرفت و تصمیم گیری های زیر بنایی از اهم مسائل مدیریت است ) ، از خطرات عمده برای ادامه منطقی فعالیت های سازمان محسوب می شود .

برنامه ریزی استراتژیک معمولاً توسط مدیران عالی طراحی می شود ؛ این نوع برنامه ریزی راه اصلی فعالیت ها و همچنین زمان لازم برای این حرکت را که معمولاً از ۵ سال به بالا می باشد را تعیین نموده و همانگونه که اشاره شد پلی است بین وضعیت فعلی و آینده سازمان ؛ و شامل برنامه ریزی های بلند مدت با ماهیت متغیر و غلطان ، که هر سال مورد تجدید نظر قرار می گیرد .

برنامه ریزی استراتژیک تمرکز بر منابع ، محیط و مأموریت ها دارد و به زعم پیترو لورانج وسیله و ابزاری است برای کمک به تصمیم گیری های مدیران و هدف از کسب اطمینان در ایجاد توانایی کافی سازمانی برای نوآوری و تغییرات می باشد .

### ۲- برنامه ریزی تاکتیکی

برنامه ریزی تاکتیکی اصطلاحی است که از مسائل نظامی اقتباس شده ، و عبارتند از : فرآیندی که از طریق آن مدیران فعالیت گروه هایی را که در ارتباط با یکدیگر وظایف خاصی را انجام می دهند ، طراحی و هدایت می نمایند .

### ۳- برنامه ریزی عملیاتی

فرآیندی است که از طریق آن مدیران فعالیت های خاصی را برای اجرای مقاصد و یا اهداف طراحی می کنند . در حالی که برنامه ریزی استراتژیکی و تاکتیکی دارای فرصت زمانی زیادی برای انجام فعالیت ها و تحقق اهداف می باشد :

- برنامه ریزی عملیاتی زمان بسیار محدودی که معمولاً از چند ماه تجاوز نمی کند در اختیار دارد .

- برنامه ریزی عملیاتی از برنامه ریزی تاکتیکی مشتق می گردد ، و هدف آن تحقق یک یا چند هدف عملیاتی است .

- برنامه ریزی عملیاتی دارای ماهیت متمرکز ، وافق زمانی کوتاه مدت بوده ، و شامل مدیران سطوح پایین سازمان می گردد.
- اساسی ترین انواع برنامه های اجرایی و عملیاتی شامل : برنامه های موردی ، و برنامه های پایدار است .
- برنامه ریزی موردی : این برنامه ریزی مواقعی تهیه و به مرحله اجرا درمی آید که احتمال تکرار آن در آینده وجود ندارد . از انواع برنامه موردی پروگرام و پروژه است .
- برنامه های پایدار برخلاف برنامه های موردی که برای موقعیت های غیر قابل تکرار به کار گرفته می شود ، برای فعالیت هایی طراحی می گردند که به طور منظم و سیستماتیک ، طی فواصل زمانی خاص واقع می شوند . برنامه های پایدار به دلیل مستمر بودن ، تصمیم گیری ها را آسان نموده و مدیران را به هنگام حل و فصل مشکلات از دوباره کاری ها برکنار می دارد . از جمله برنامه های پایدار می توان به خط مشی ها ، دستورالعمل های اجرایی ، استاندارد ، قوانین و مقررات اشاره نمود .

### \*منظور از خط مشی ، رویه و روش و مقررات چیست ؟

**الف) خط مشی :** سیاست یا خط مشی ، یک برنامه عمومی عملکردی است که اعضا سازمان را در اجرای عملیات هدایت می کند . به عبارت دیگر نحوه اجرای اهداف را بیان می کند . بدون خط مشی نمی توان سطوح مسئولیت ها را برای مدیران تعیین کرد . لذا از موثرترین ابزار کنترل عملیات است . خط مشی ها متناسب با سطوح مختلف مدیریتی سه نوع است : اساسی ، کلی ، واحدی

**ب) خط مشی اساسی ،** توسط مدیران سطح بالا تهیه می شود ؛ و دارای بُرد زیاد بوده و تمامی سازمان را تحت تاثیر قرار می دهند . به عنوان مثال : دولت بگوید « به تمام کارکنان دولت به ازاء یک سال کار یک ماه مرخصی داده می شود . »

خط مشی کلی ، جنبه عمومی داشته و بخش بزرگی از سامان را تحت تاثیر قرار می دهد ، و از طرف مدیران رده میانی سازمان بکار گرفته می شود . مثال « آن دسته از کارمندانی که موسسه آنها در فصل معینی از سال کار ندارد بایستی مرخصی خود را در آن فصل اتخاذ نمایند . »

خط مشی واحدی ، این نوع خط مشی ها مربوط به واحد مشخصی از سازمان است و توسط مدیران سطح پایین بکار گرفته می شود . مثال « کارمندان بیمارستان در زمان جنگ نمی توانند مرخصی خود را یک جا تقاضا نمایند . » البته خط مشی مربوط به جنگ در واحد ، تدوین نمی شود .

توضیحات فوق نشان می دهد که سیاست ها ( خط مشی ها ) باید صراحت و وضوح ، قابلیت اجرایی ، انعطاف پذیری ، جامعیت و هماهنگی داشت باشند .

**ب) رویه ها :** رویه ها محدودتر از خط مشی ها هستند ، و جریان عملیات را در مدیریت مشخص تر می سازند . در واقع آنها مراحل زمانی را برای نیل به هدف نشان می دهند . مثال کمیته هایی که فعالیت های مثل ضد عفونی کردن ، تزریق کردن و سایر روش های انجام مراقبت پرستاری را تهیه می کنند . بیمارستان های بزرگ معمولاً دفترچه های راهنمای عملیات برا رویه های کاری دارند که در اختیار بخش ها قرار داده می شود و توسط کمیته های متشکل از کارشناسان هر گرایش ، تدوین و تنظم شده و در شرایط ضروری در آنها تجدید نظر می شود .

**ج) روش :** برای هر رویه ای یک موحدله اجرایی نیز وجود دارد . در واحد روش ها ، چگونگی انجام کار را در هر یک از گام ها تعیین می کند .

**د) مقررات :** مقررات ساده ترین نوع برنامه می باشند و اقداماتی که باید انجام شود را مشخص می نمایند . به عبارت دیگر مقررات منعکس کننده تصمیمات مدیریت در مورد اقدامات مجاز و غیر مجاز می باشند . گاهی افراد خط مشی ها ، رو ها و مقررات را با یکدیگر و بجای یکدیگر بکار می برند . لیکن باید دقت کرد که مقررات با خط مشی ها اشتباه نشوند . زیرا در مقررات آنچه گفته و نوشته شده بدون اثتثنا باید انجام شود ؛ و داوری مشخصی در آن دخالت ندارد .

## تعریف سازمان

منظور از سازمان واگذاری وظیفه مشخص و متمایز به تک تک افراد است ، و نیز حصول اطمینان از این که وظایف آن چنان هماهنگ اند که سازمان می تواند هدف های خود را تحقق بخشد . هرگز سازمان ، به جز در موارد خیلی نادر ، خود غایت نیست ، بلکه وسیله ای است برای نیل به غایتی ، و غایت تحقق هدف های سازمان است . بنابراین ، یک سازمان متشکل از افرادی است که وظایف متفاوت داشته و برای تحقق هدف های سازمان هماهنگ شده اند .

« سازمان عبارت است از وجود هماهنگی معقول در فعالیت گروهی از افراد برای نیل به یک هدف یا منظور مشترک از طریق تقسیم کار و وظایف ، و از مجرای سلسله مراتب اختیار و مسئولیت قانونی »

« سازمان ، واحدی است اجتماعی ، یا گروه بندی متشکلی است از انسان ها ، که به عمد ساخته و بازسازی شده است تا دستیابی به هدف های مشخص ، ممکن شود »

\*سازمان تنها در نمودار سازمانی خلاصه نمی شود بلکه در سال های اخیر به عنوان یک موجود زنده ، غیر معمول مخصوص به خود و بیشتر انسانی شناخته شده است .، سازمان ها همچون وجود یک انسان سیستم های دینامیک و خود تنظیم می باشند .

\* «سازمان عبارت از یک سیستم هماهنگ که آگاهانه برای انجام فعالیت ها از دو نفر یا بیشتر تشکیل شده است ( به نقل از گریفین و بارنارد )

\*سازمان پایه و سنگ اولیه آغاز و تست هر گونه فعالیتی بوده و ساختاری می باشد برای تغییر داده های وارد به آن مواد اولیه – نیروی انسانی – تکنولوژی – اطلاعات ) به ستاده ها ( خدمات و یا محصولات ) و وسیله ای است برای تبدیل برنامه به عملیات اجرایی که با توجه به شرایط محیطی و مدیریت فعال می شود .

\* سازمان عبارت از یک رشته روابط منظم و عقلانی بین افرادی که وظایف پیچیده و متعددی را انجام می دهند ، و کثرت تعداد آنان بقدری است که نمی توانند با هم در تماس نزدیک باشند ، و به منظور تامین هدف های مشترک خاصی برقرار میگردند . تعریف فوق اگرچه جامع و معرف همکاری هوشیارانه دسته جمعی به منظور تحقق هدف های مشترک است ؛ معذالک عناصر ضروری تشکیل سازمان را به خوبی نشان نمی دهد .

## **تفویض اختیار**

قبل از اینکه به تعریف و تفسیر تفویض اختیار پرداخته لازم است ، اختیار را تعریف نمائیم . محققان و نویسندگان علوم اداری از واژه اختیار تعاریف و تفاسیر مشابه و متنوعی ارائه داده اند.

\*این تعاریف اگرچه در موارد نادری در جهت مخالف یکدیگر نیز عنوان شده اند ولی همگی بر تعریف اختیار رسمی متفق القول بوده و آن را نوعی از قدرت که برپایه شناخت قانونی بودن و مشروعیت کوشش های انجام شده برای نفوذ در دیگران قرار دارد ، قلمداد کرده اند .

\*در تعریف دیگر اختیار عبارتند از : قدرت موجود در هر شغل و پست و آن و قدرتی است که توسط سازمان مقررات داخلی آن قانونی شده و جریانی است که از طریق آن مدیر برای اجرای وظایف و مسئولیت های خود در سازمان اعمال قدرت و نفوذ می نماید .

## **\*اختیار : حق تصمیم گیری ، حق هدایت کار دیگران ، و حق صدور دستور است .**

**اختیار رسمی :** قدرت و حق قانونی و اداری موجود در شغل که شاغل به اعتبار آن اجازه نفوذ در دیگران را پیدا می کنند .

**اختیار غیر رسمی:** توانایی نفوذ در دیگران برای انجام کار الزاماً با شکل رسمی اختیار همراه نمی باشد. در این وضعیت شخصی که دارای اختیارات غیر رسمی است، دارای توانایی نفوذ در دیگران بوده و بدون اینکه اختیار غیر رسمی از طریق مقام یا مرجع قانونی سامان به او تفویض شده باشد.

**تعریف تفویض اختیار:** مدیر قسمتی از اختیارات خود را به مسئولین انتقال می دهد. هم اینکه تعداد کارمندان سازمان از یک نفر تجاوز نمود، انتقال اختیارات عمده انجام می گیرد.

بدین معنی که مدیر قسمتی از اختیارات خود را به معاونین انتقال می دهد. به همین ترتیب معاونین قسمتی از اختیارات خویش را به روسای ادارات تفویض می کنند و روسای ادارت نیز برخی از اختیارات خود را به روسای دو اثر و شعبه های سازمان واگذار می نمایند.

### مراحل تفویض اختیار

واگذاری وظایف از طرف رئیس به مرئوسین بلاواسطه

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

تعیین مسئولیت مرئوسین در مقابل رئیس برای حسن انجام وظایف محوله بر حسب معیار و موازینی که قبلاً انتخاب شده است.

### اصول تفویض اختیار

- ۱- تفویض اختیار نسبت به قسمتی از اختیارات ممکن است، نه نسبت به تمام آن.
- ۲- انتقال اختیارات مسئولیت تفویض کننده را سلب نمی نماید؛ و صاحب اختیار اصلی برای انجام وظایف محوله در مقابل مافوق خود مسئول است، و با تفویض قسمتی از اختیارات خود به مرئوسین مسئولیت وی زایل نمی گردد.
- ۳- تفویض اختیارات قابل فسخ است. یعنی اگر مرئوس از عهده انجام وظایف محوله به نحو مطلوب برنیاید، مافوق می تواند، اختیاراتی را که به او داده است، پس بگیرد.
- ۴- تناسب بین اختیار و مسئولیت باید حفظ گردد. مسئولیت تابع اختیار است، زیرا نمی توان کسی را مسئول نتایج عملی دانست که اختیارات کافی برای انجام آن نداشته باشد. در نظریه های کلاسیک، مسئولیت مساوی با اختیار تجویز شده است.

۵- تفویض اختیار باید توأم با تمرکز نظارت باشد. یکی از اصول کلی که همیشه باید در تفویض اختیار رعایت گردد، حفظ نظارت مرکزی است.

## محاسن تفویض اختیار

تفویض اختیار یکی از اصول مهم سازمان به شمار می رود، پفیفنر مزایای زیر را برای تفویض اختیار قائل می باشد:

- ۱- افزایش بازدهی: براساس بررسی های انجام شده می توان چنین نتیجه گرفت که نظارت بیش از اندازه و دخالت زیاد در امور کارکنان که ناشی از تمرکز اختیارات است، موجب تقلیل میزان تولید و بازدهی عملیات می گردد.
- ۲- ازدیاد علاقه نسبت به انجام وظیفه: اختیارات و آزادی عمل بیشتر در انجام وظیفه اثر روانی مثبت و رضایت بخش در روحیه کارمندان دارد.
- ۳- تقویت همکاری دسته جمعی: تفویض اختیار و عدم تمرکز عملیات موجب افزایش تمایل به همکاری دسته جمعی یا گروهی می گردد. زیرا انتقال اختیارات باعث می شود که افراد در اخذ تصمیم های مختلف شرکت جویند و بدین وسیله مسئولیت های خود در قبال هدف های مشترک و امور سازمان واقف گردند.
- ۴- تکامل انفرادی: تفویض اختیار فرصت مناسبی به افراد کم تجربه می دهد که با قبول مسئولیت در پیشرفت و تکامل خود بکوشند. البته منظور از تفویض اختیار آن نیست که امور مهم به دست افراد بی کفایت و نالایق سپرده شود.
- ۵- جلوگیری از اتلاف وقت مدیران: وقت و انرژی رؤسای عالی سازمان محدود است و بدین جهت اوقات آنان باید صرف حل و فصل مسائلی گردد که از نظر سازمان در درجه اول اهمیت قرار دارد.
- ۶- استفاده از نیرو های تخصصی: به طوری که افراد نزدیک به صحنه عملیات قادر به تصمیم گیری مؤثرتری شوند، و احتمالاً مدیران رده بالا به دلیل دوری از صحنه بدان قادر نیستند.
- ۷- اصل استثناء: به موجب این اصل، تصمیم گیری درباره مسائل و مشکلات تکرار شونده باید به وسیله مدیران رده های پایین اتخاذ شوند؛ و مشکلاتی که تازگی دارند و تصمیم گیری غیرمعمول می طلبند، به مدیران رده های بالا ارجاع گردند. این اصل بر آن است که مدیران رده های بالایی سازمان، فرصت و توانایی محدودی در اختیاردارند و باید از درگیر شدن در مسائل جزئی که زیردستان به خوبی از عهده حل آنها برمی آیند، خودداری کنند.

## موانع تفویض اختیار

علی رغم اینکه تفویض اختیار اصل مهم و شناخته شده در اداره امور سازمان های امروزی که اغلب دارای ابعاد وسیعی هستند می باشد، معهذاً در بسیاری از موارد مدیران تمایلی به واگذار نمودن و انتقال پاره ای از وظایف خود ندارند. این خودداری

که بیشتر ریشه های روانی ، فرهنگی و سنتی دارد تا علل اداری و سازمانی ، مانعی جدی در راه تصفیه تکالیف مدیران از مسائل کم اهمیت می باشد . به طور خلاصه علل روانی خودداری از تفویض اختیار توسط مدیر می تواند از مقوله موارد زیر باشند :

- تسلط فکر اشتباه «خودم بهتر انجام می دهم» بر مدیران
- ترس از دست دادن کنترل بر کارکنان زیردست و کم شدن اهمیت وجودی تفویض کننده به عنوان مدیر
- وحشت از ازدیاد قدرت کارکنان زیردست و ایجاد دسته بندی و مراکز تخریب کننده علیه مدیر
- عدم توانایی مدیر در هدایت کارکنان به هنگام تفویض اختیار آنان
- ترس از شکوفایی کارکنان باهوش و فعال ، و به خطر افتادن موقعیت اداری مدیر
- بیم از عدم توانایی و کفایت دیگران در اتخاذ تصمیم های مناسب
- مصلحت اندیشی های سیاسی ، اشتباه کارکنان زیردست و خدشه دار شدن وجهه اداری مدیر
- نبود کنترل موردی برای آگاهی دادن به مدیریت از مشکلات در حال شکل گرفتن

## سازمان صف

سازمان صف دارای ساختمان هرمی با سلسله مراتب ساده ای است که در آن همه مدیران یک سطح سازمانی به یک مدیر عمومی در سطح بالاتر از خود گزارش می دهند . در یک سازمان صف مطلق هیچ نوع خدمات کمکی و ستادی وجود ندارد؛ و هر مدیر به طور کامل مسئولیت تمام مراحل برنامه ریزی ، هدایت و کنترل کار زیر دستان خود را به عهده دارد . از سازمان صف گاهی به عنوان سازمان نظامی ، و گاهی به عنوان سازمان اجرایی نیز نام برده می شود . فعالیت های صف در یک سازمان فعالیت هایی هستند که مستقیماً در تامین هدف های آن سازمان نقش تعیین کننده دارند . مثلاً در سازمان های صنعتی همیشه واحدهای مربوط به تولید و فروش و بعضاً واحدهای تحقیقات و گسترش و امور مالی که مستقیماً با هدف سازمان یعنی ارائه کالا به بازار و بدست آوردن منافع ارتباط پیدا می کنند ، واحدهای صف به حساب می آیند . در بیمارستان ها عملیات طبی و پرستاری جزو فعالیت های صف محسوب می گردند . از نظر زمانی ، فعالیت های صف زودتر نقش خود را در موفقیت سازمان نمایان می سازند . و شروع آن نیز همواره قبل از فعالیت های ستاد می باشد .



## سازمان ستاد

سازمان ستاد یک نوع سازمان تئوریک است که در آن مدیریت صف وجود ندارد و تمام مدیران مسئولیت های خاصی را بر عهده دارند. هر مدیر کار خود را به مدیریت عمومی سازمان گزارش می دهد ، و در مورد تخصص مربوط به خود روی کارکنان زیردست خود فرماندهی و نظارت دارد .

فعالیت های ستاد در یک سازمان فعالیت های هستند که به طور غیرمستقیم در تامین هدف های سازمان نقش دارند . بنابراین در یک سازمان واحدهای برنامه ریزی ، کارگزینی و نظایر آن جزو واحدهای ستادی محسوب می شوند . به عبارت دیگر آنچه که خارج از وظایف صف باشد در چهارچوب وظایف ستاد قرار می گیرد . از نظر زمانی واحدهای ستادی و کار ستاد باید پس از تعیین کار و فعالیت های صف مشخص گردد. اثرات فعالیتهای ستادی برخلاف فعالیتهای صف در درازمدت خود را نشان می دهد . واحدهای ستادی بر واحدهای صف فرماندهی و نظارت مستقیم ندارند ، بلکه نظرات و پیشنهادات آنها از طریق واحدهای صف و با رعایت سلسله مراتب ابلاغ می گردد . به عبارت دیگر وظایف واحدهای صف ، وظایف اجرایی است ، در حالیکه وظایف واحدهای ستاد وظایف مشورتی و برنامه ریزی و خدمات تخصصی برای کمک به اجرای وظایف صف می باشد .

## انواع ستاد

برخی ستاد را به دو دسته شخص و تخصصی تقسیم کرده اند ، اما تقسیم بندی کامل تر آن تقسیم بندی سه گانه ای است که هم اکنون خواهید نمود .

◀ ستاد عمومی

◀ ستاد شخصی

◀ ستاد تخصصی

لئونارد کازمایر ستاد تخصصی را از نظر ارتباط با مدیران صف و اختیارات آن، به ستادهای :

الف) مشورتی

ب) خدماتی

ج) نظارتی

د) وظیفه ای تقسیم می نماید .

## ◀ ستاد عمومی

◀ شامل آن دسته از کارکنان می گردد که وظیفه اصلی آنها هماهنگی و طراحی عملیات است. وظیفه آنها مستقیماً به بالاترین مسئول اجرایی سازمان یا ریاست سازمان مربوط می گردد، و کار آنها تنها توصیه و برنامه ریزی است. هر نوع تصمیم گیری روی توصیه ها و برنامه های آنها باید با تایید و امضای بالاترین مسئول اجرایی یا ریاست سازمان اتخاذ شود. در یک سازمان بزرگ قسمت برنامه ریزی و بودجه و طراحی روابط کارگر و کارفرما می تواند به عنوان ستاد عمومی مطرح شود. گاهی از ستاد عمومی به عنوان ستاد هماهنگ کننده و گاهی به عنوان ستاد مرکزی یا ستاد کل نام می برند.

## ◀ ستاد شخصی

شامل کسانی می شود که کار آنها تماماً برای تسهیل و کمک به افراد خاص در سازمان صورت می گیرد. ستاد شخصی فقط در مقابل فردی که برای کمک به او (معمولاً رئیس سازمان) تشکیل شده است مسئول می باشد و خود هیچگونه قدرتی برای اعمال نظرات خود روی قسمت های مختلف سازمان ندارد. نمونه های ستاد شخصی، مشاوران شخصی رئیس سازمان؛ منشی مخصوص، آجودان های فرماندهان نظامی و نظایر آن می باشند.

## ◀ ستاد تخصصی

ستاد تخصصی به وظایف تخصصی سازمان مربوط می شود و برخلاف ستاد شخصی که فقط با رئیس با یک نفر در تماس است، ستاد تخصصی خدمات خود را در اختیار کلیه مدیران و مسئولان سازمان مربوط قرار میدهد. ستاد تخصصی برخلاف ستادهای عمومی و شخصی که معمولاً بالاترین فرد سازمان در ارتباط هستند همه سطوح سازمان سر و کار دارند. انواع ستاد تخصصی عبارتند از:

**الف) ستاد مشورتی:** وظیفه شور با رؤسا و ارائه طرح های لازم در زمینه های تخصصی به آنها را دارد. همانطور که از نام ستاد پیداست مسئولان هیچ الزامی در قبول پیشنهادات و توصیه های آنها ندارند.

**ب) ستاد خدمات:** ستاد خدمات واحدی است که فعالیت های خدماتی مثل تدارکات و کارپردازی، انبارداری، حمل و نقل و نظایر آن را به عهده دارد. این ستاد برخلاف ستاد مشورتی دارای اختیاراتی است که در ارتباط با مدیران صف اعمال می شود، و مدیران صف موظفند اجرای این نوع عملیات را از طریق این ستاد انجام دهند. مثلاً مدیریت صف خود نسبت به خرید مورد نیاز تصمیم می گیرد، اما وقتی نوع اقدام مشخص شد، از طریق کارپردازی نسبت به خرید آنها اقدام می نماید. از این رو می توان گفت که وجود ستاد خدمات باعث محدود شدن اختیارات صف می گردد. ستاد خدمات را گاهی ستاد کمکی نیز می نامند.

**ج) ستاد نظارت و کنترل :** ستاد کنترل زیر نظر یکی از مدیران بالای صف به منظور کنترل و نظارت بر بخشی از وظایف مدیران سطوح پایین تر بوجود می آید . واحدهای بازرسی و نظارت که زیر نظر مقامات بالای سازمان ایجاد می شود و کار آنها بررسی و اظهار نظر و کنترل مدیران پایین تر می باشد ، نوعی واحد ستاد نظارت و کنترل محسوب می گردد .

**د) ستاد وظیفه ای :** ستادی است که برای انجام مأموریت خاصی تشکیل می گردد . فرد مسئول در این ستاد می تواند مدیر صف یا مدیر ستاد باشد که به خاطر آشنایی او با آن وظیفه خاص ، مسئولیت ستاد وظیفه ای را نیز در آن مورد به او محول نموده اند . تشکیل ستاد فنی که نوعی ستاد وظیفه ای برای کنترل مسائل فنی و تولید کالا است ، یا تشکیل ستاد مالی که توسط مدیر امور مالی ( مدیر صف ) به منظور فرم دادن به کلیه اسناد مالی واحدهای سازمان بوجود می آید از موارد ستاد وظیفه ای می باشند .

### **اهمیت کنترل**

یکی از وظایف اساسی مدیر که با سایر وظایف او در ارتباط است ؛ که از طریق آن ، می توان از منابع و فعالیت های اعضای سازمان ، حداکثر کارآیی و اثربخشی را در جهت نیل به اهداف سازمان بدست آورد . فقط با کنترل است که برنامه ریز به صحت پیش بینی خود ، پی خواهد برد . به همین دلیل است که باید این نظر را پذیرفت که هیچ برنامه ای بدون کنترل به درستی اجرا نمی شود و کنترل نیز بدون وجود برنامه ، مفهوم و معنی پیدا نمی کند . بنابراین ، کنترل در موسسات تجاری و دیگر سازمان ها ، نقش پویایی ایفا می کند . پویایی نقش کنترل از آن جهت است که براساس آن می توان به اصلاح انحرافات ، تطابق عملکردها با اهداف مطلوب سازمانی پرداخت . بنابراین ؛ می توان گفت در فرآیند مدیریت ، کنترل علاوه بر ارتباط با همه عناصر مدیریت ها ، رابطه ویژه ای با برنامه ریزی دارد .

### **تعاریف کنترل**

کنترل فرآیندی است که مدیر از طریق آن تطابق عملیات انجام شده را با فعالیتهای برنامه ریزی شده ، می سنجد . کنترل تلاش منظمی است در جهت رسیدن به اهداف استاندارد، طراحی سیستم بازخورد اطلاعات ، مقایسه اجزای واقعی با استانداردهای از پیش تعیین شده و سرانجام تعیین انحرافات احتمالی و سنجش ارزش آنها بر روند اجرایی که در برگیرنده حداکثر کارایی است .

بنابراین می توان گفت، کنترل، مقایسه بین بایدها و هست هاست؛ یعنی در برنامه ریزی ، آنچه پیش بینی کرده ایم ، بایدها و مطلوب های ماست و آنچه انجام شده ، هست ها و موجودهاست . از مقایسه این دو پی می بریم ، آیا پیش بینی های ما درست بوده و آنچه انتظار داشته ایم حاصل شده است یا خیر ؟

قیاس بین بایدها و هست ها ، در واقع تاکید بر دائمی و مستمر بودن کنترل می باشد که هم زمان با اجرای برنامه ، از آغاز تا انتهای برنامه و گاهی تا بعد از خاتمه برنامه نیز ادامه می یابد . نکته قابل توجه در دائمی بودن کنترل، این است که به طور نمونه

گیری، در بعضی از مقاطع زمانی و در نقاط استراتژیک انجام می‌گیرد، که با این عمل، ضمن آنکه استمرار آن حفظ می‌شود، در بعضی هزینه‌ها نیز صرفه‌جویی خواهد شد.

کونتز و همکارانش، نظارت را وظیفه هر مدیر، از ریاست عالی موسسه تا سرپرستاران و مدیران پایه می‌داند. چون همه مدیران مسئولیت اجرایی طرح و برنامه را به عهده دارند، از این رو نظارت وظیفه بنیادی هر مدیر، در هر رده مدیریت است. ایشان برنامه ریزی و نظارت را دوله یک قیچی فرض نموده‌اند، که بدون یکی، دیگری قابل اجرا نخواهد بود.

## انواع کنترل عملیات

محققان مدیریت، در خصوص انواع کنترل دارای سلاقی متفاوتی می‌باشند. گریفین عقیده دارد که کنترل به طور اساسی سه مرحله دارد:

◀ کنترل قبل از عملیات

◀ کنترل حین عملیات یا کنترل هدایت‌کننده

◀ کنترل بعد از عملیات

البته ایشان به کنترل استراتژیک و کنترل مکرر نیز توجه ویژه‌ای داشته‌اند.

## ◀ کنترل قبل از شروع عملیات

کنترل قبل از شروع عملیات که کنترل اولیه نیز نامیده می‌شود به‌کاردهای سیستم در کل فرآیند کنترل تمرکز و توجه دارد. کنترل قبل از شروع عملیات کوشش در مشخص نمودن کیفیت و کمیت منابع مالی، فیزیکی، انسانی و اطلاعاتی، قبل از اینکه بخش از سیستم شوند، می‌نماید. این نوع کنترل تلاش در پیدا کردن انحراف از استانداردها و اهداف سازمان و فراهم آوردن امکانات برای اصلاح آنها را به عهده دارد.

این روش کنترل فقط هنگامی قابل استفاده است که امکان دسترسی سریع به اطلاعات دقیق وجود داشته باشد، و بتوان تغییرات احتمالی در شرایط محیطی و میزان پیشرفت احتمالی در عملیات را به موقع پیش‌بینی کرد. بودجه مالی متداول‌ترین عامل کنترل پیش از عمل است. زیرا استخدام و آموزش کارکنان، خرید وسایل، لوازم و ماشین‌آلات و طرح ریزی محصولات و خدمات جدید همگی از نوع کنترل پیش از عمل است. تهیه جدول زمانبندی شده و تدارک دیدن برای کارهایی که در پیش است نمونه دیگری از کنترل پیش از عمل می‌باشد. زیرا این فعالیت‌های اولیه مستلزم صرف وقت و منابع دیگری است که به اندازه پول ارزش دارند. این ضرب‌المثل که می‌گویند علاج واقعه پیش از وقوع باید نمود، نمونه‌ای

از کنترل پیش از عمل است. از این رو سازمان می تواند با استفاده از بودجه، هزینه ها را پیش بینی کند و سپس برای یک طرح، وجوه لازم را کنار بگذارد.

### ◀ کنترل حین عملیات

◀ کنترل حین عملیات یا کنترل حال نگر، در این حالت عملیات هر مرحله از برنامه، در زمان اجرای آن تحت کنترل قرار می گیرد و کوشش می شود تا در حین اجرای عملیات، عملکردهای انحرافی اصلاح گردد، و از وقوع خطاهای بیشتر جلوگیری شود. برای مثال، هنگام بررسی کیفیت رعایت بهداشت در تولید مواد غذایی، یا کنترل امنیت هواپیما در هنگام پرواز، استونر و فریمن این نوع کنترل را کنترل سکانی می نامند. عبارت کنترل سکانی، وجه تسمیه آن از این جهت است که همانند سکان دار در کشتی یا راننده در خودروی سکان کشتی یا فرمان اتومبیل در دست فرد است، اجازه نمی دهد که آن وسیله از جاده یا مسیر خارج شود، و به راه نادرست برود. تنها زمانی کنترل سکانی مؤثر واقع می شود که مدیر بتواند درباره تغییراتی که در محیط رخ خواهد داد، یا در رابطه با پیشرفت کارها در جهت هدف موردنظر، اطلاعات دقیق و به هنگامی را، به دست آورد.

### ◀ کنترل بعد از عملیات

کنترل بعد از انجام عملیات یا گذشته نگر، در این حالت پس از پایان یافتن عملیات با بررسی نتایج آن، میزان انحراف از برنامه ها مشخص می شود. معمولاً نتایج حاصل از این گونه ها کنترل ها برای اقدامات یا برنامه ریزی های بعدی مورد استفاده قرار می گیرد. برای مثال ارزیابی عملکرد کارکنان برای تشویق یا تنبیه آنان، نوعی کنترل گذشته نگر محسوب میشود. کنترل بعد از عمل را عنوان مبنایی برای پاداش دادن یا تقدیر، تشویق و ترغیب کارکنان بخش خدماتی به کار می برند. ( برای مثال؛ امکان دارد فردی که توانسته کار را طبق استاندارد انجام دهد، در آینده پاداش یا جایزه ای بگیرد. )

### تعاریف بودجه و بودجه بندی

از بودجه تعاریف متعددی صورت گرفته است، در اینجا به چند تعریف اشاره می شود:

- ❖ بودجه سند دخل و خرج دولت است.
- ❖ بودجه برنامه مالی برای عملیات آتی است.
- ❖ بودجه وسیله ای برای حصول ثمربخش ترین و بارورترین طریقه استفاده از منابع است.

بودجه عبارت از پیش بینی درآمدها، و سایر منابع تامین اعتبار، و برآورد هزینه ها و عملیات معینی که در دوره محدودی از زمان انجام می شود.

❖ بودجه بندی را فرآیند تخصیص منابع محدود به نیازهای نامحدود می دانند. بنابراین در مجموع، کوشش هایی که صرف تدوین و تخصیص منابع می شود؛ به منظور استفاده حداکثر از منابعی است که در اصطلاح اقتصادی کمیابند. به طوری که بتوان با صرف حداقل هزینه، حداکثر منافع را از منابع کمیاب جامعه بدست آورد.

❖ بودجه بندی در برگیرنده برنامه ریزی و کنترل کردن منابعی است که بر عملکرد سازمان اثر می گذارند، بودجه بندی از طریق طرحی که آن را بودجه می نامند، اجرا می شود. طرح بودجه به مدیران کمک می کند تا مشکلات را شناسایی و مراحل حل آن ها را تعیین کنند. همچنین نشان می دهد که چگونه منابع در طی دوره های خاص به دست آمده و استفاده خواهند شد. در طرح بودجه پول به دو طبقه تقسیم می شود: درآمدها و هزینه ها.

## اصطلاحات رایج در بودجه

**بودجه جاری:** بودجه ای است که در حال حاضر در جریان است.

**بودجه استقرای:** بودجه ای است که جهت استهلاک وام به صورتی تنظیم، و با بهره وام بلندمدت پرداخت میشود.

**هزینه های گذشته:** عبارتند از: وجوهی که در طول دوره قبلی، برای به اجرا در آمدن برنامه صرف شده

**هزینه های مجاز عبارتند از:** وجوهی که اجرای برنامه، توسط رئیس اجرایی موسسه یا هر مقام دولتی مجاز اعتبار یافته اند.

**هزینه های پیشنهاد شده:** به وجوهی که توسط مدیران عملیاتی، جهت حمایت از برنامه در دوره بودجه آینده درخواست می شود، اطلاق می گردد.

**هزینه های برآورد شده:** عبارتند از: هزینه اجرای برنامه هایی است که برای مدت یک تا پنج سال آینده توسط مدیران طرح گردیده است.

**بودجه عملیاتی:** در واقع همان بودجه برنامه ای است که به شیوه دقیق تر و روشن تری، اجرای برنامه ها را از برنامه ها را از دیدگاه هزینه و فایده تجزیه و تحلیل می نماید، و با روش اندازه گیری حجم کار، قیمت تمام شده تولید یا خدمات را به دست می آورد، و با استانداردها مقایسه تطبیقی و تحلیلی می نماید، و به علل افزایش قیمت تمام شده واقف می گردد و در نهایت به مدیریت سازمان در تصمیم گیری ها کمک می کند.

بودجه عملیاتی شامل خدماتی است که در بخش ارائه می گردد. و همچنین وسایل و لوازمی که انتظار می رود، در آنجا مصرف گردد. در بخش پرستاری بودجه عملیاتی جهت هزینه هایی از قبیل حقوق، مزایای کارکنان، لوازم و وسایل کوچک

و سایر ارقام متفرقه است ، بودجه عملیاتی پرستاری از موسسه به موسسه دیگر متفاوت است. کاخرداری ( خدمات ) و تاسیسات مثال هایی است که معمولاً در هزینه های غیرمستقیم نیستند . جهت این خدمات مدیریت رده بالای بیمارستان قسمتی از کل بودجه را بعد از بررسی هزینه به آن اختصاص می دهد . بودجه عملیاتی شامل دستمزد ، روزهای کاری ، روزهای تعطیلات ، مزایا، لوازم و خدمات است .

**بودجه سرمایه ای :** شامل هزینه هایی است که به مصرف وسایل مهم میرسد ، و معمولاً بیشتر از ۳۰۰ دلار است . یا صرف تغییرات سازمانی می گردد که به مقدار زیادی پول نیاز است . هزینه های سرمایه ای اهداف طولانی مدت هستند و باید مکمل دستیابی به اهداف موسسه باشند . ( مثلاً هزینه برای خرید وسایل بزرگ مثل دستگاه الکتروشوک ، EKG ، دیالیز و اضافه کردن به محیط فیزیکی بخش )

خرید قهوه ساز که به عنوان مثال عمر مفید آن در حدود یک سال است به عنوان یک خرید سرمایه ای در نظر گرفته نمی شود . وسایلی مثل خرید تخت که در دراز مدت هزینه ای که صرف خرید آن شده به سیستم بر می گردد ، جزء هزینه های سرمایه ای است . حداقل پول برای صرف هزینه های بودجه سرمایه ای ۵۰۰ تا ۱۰۰۰ حتی ۵۰۰۰ دلار است .

**بودجه برنامه ای :** در بودجه برنامه ای ؛ عملیات دستگاه های اجرایی به شکل برنامه کار تنظیم می شود ، و برای هر برنامه ، کار و اعتبار منظور می گردد . به طوری که طبق بودجه برنامه ای ، برنامه کاری این دستگاه ها بر حسب هدف های اساسی طرح ها و یا فعالیت های مهم آنها مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته ، و ارزش پولی مخارج آنها برآورد و پیش بینی می گردد.

**بودجه ریزی بر مبنای صفر:** سیستم بودجه بندی از صفر ، از سال ۱۹۷۰ در آمریکا به کنگره پیشنهاد شد . در این روش ، هزینه ها به جای اینکه بر مبنای سال گذشته و با روند افزایشی یا کاهشی محاسبه و برآورد شوند ، از صفر شروع شده و برای هر ریالی که مصرف می شود ، باید دلایل منطقی ارائه و توجیه شود .

**بودجه نیروی انسانی:** شامل حقوق ها و دستمزدهایی است که به افرادی که در موسسه یا سازمان کار می کنند پرداخت می شود

**بودجه نامحدود :** در این روش مدیری که مسئول تنظیم بودجه است ارقامی را که به نظرش سطح مطلوبی برای اجرای برنامه است ، پیشنهاد نموده ، بدون اینکه مشخص کند که در صورت کسر بودجه چه اقدامی باید نمود ؟

**بودجه ثابت یا محدود :** در این نوع بودجه حداکثر سقف بودجه مجاز توسط مدیران رده بالا مشخص شده و مدیران اجرایی فعالیتها و اقدامات مندرج در برنامه را بررسی و سبک سنگین کرده بر مبنای میزان بودجه مجاز فعالیتها را با در نظر گرفتن اولویتها انتخاب و اجرا می نماید .

**بودجه قابل انعطاف :** در این نوع بودجه با در نظر گرفتن این نکته که به ندرت عملیات انجام شده برابر انتظارات است چندین طرح مالی برای فعالیت های و موقعیت ها پیش بینی و برابر دستور رؤسا یکی از طرح های پیشنهادی به اجرا در می آید ، و در صورت لزوم برابر دستور مسئولین تغییر می یابد .

**بودجه موقت :** این نوع بودجه برای مدت معین و فعالیت خاص در نظر گرفته شده و بلافاصله پس از خاتمه فعالیت و سپری شدن مدت تعیین شده حذف می گردد . مانند بودجه ای که برای پژوهش ها و طرح های موقت در نظر گرفته می شود .

**بودجه بندی متمرکز :** بعضی از بودجه های سازمانی متمرکز بوده و بودجه تنها توسط حسابدار، مدیر بیمارستان و مدیر خدمات پرستاری تنظیم و اجرا می شود ، بدون آنکه با مدیران رده پایین مذاکره شود و یا اینکه با آنان مشورت شود .

**بودجه بندی غیرمتمرکز :** بیشتر موسسات بهداشتی به ارزش بودجه بندی غیرمتمرکز پی برده اند که در آن بودجه توسط افرادی که آن را اجرا می کنند ، مهیا می گردد . در این روش مدیر رده پایین (سرپرستار) در برنامه ریزی و فرآیند بودجه نقش فعالی را به عهده دارد . به مدیر رده پایین اختیار داده می شود که هر سال بودجه بخش خود را تدوین و مانیتور کند . مزایای این روش بودجه ریزی شامل موارد زیر است :

- سرپرستاران از نیازهای بخش خود بیشتر از افرادی که در رده بالای مدیریت قرار دارند ، آگاه هستند .
- مدیران رده پایین بهتر می توانند به طور واقعی بودجه را طبقه بندی کنند تا از این طریق حمایت بیشتری برای درخواست های خود دریافت دارند .
- احتمال چشم پوشی از نیازهای مهم کمتر است .
- معمولاً زمانی که افراد در تصمیم گیری شرکت فعال دارند ، دلگرمی و رضایت بیشتری در آنها ایجاد می شود .
- امکان بیشتر جهت عملیات سریع و انعطاف پذیر وجود دارد .

## **تعاریف و مفاهیم ارزشیابی عملکرد کارکنان**

به نظر می رسد باید پیش از ورود به تعاریف و مفاهیم ارزشیابی کارکنان ؛ نخست به تعریف دو واژه اثربخشی و کارایی بپردازیم .



- ❖ اثربخشی، یعنی رسیدن به هدف، مثلاً اگر قرار باشد سازمان کالایی خاص یا خدماتی مشخص را در مدتی معین، جامعه ارائه دهد و از عهده آن نیز برآید می گویند که این سازمان اثربخش است.
- ❖ در حالیکه کارآیی، عبارت است از نسبت داده ها به ستاده ها در یک نظام سازمانی. در کارآیی هزینه های مربوط به انجام دادن کارها یا رسیدن به هدف ها مهم هستند. کارآیی تأمین هدف ها ولی با استفاده از کمترین منابع موجود (صرفه جویی در هزینه ها).
- ❖ ارزشیابی عملکرد: حرکتی است که بدان وسیله سازمان، عملکرد کارکنان را در مسئولیت هایی که به عهده دارند، بررسی می کند، و می سنجد. و زمانی که این کار با دقت و صحت صورت پذیرد، کارکنان، سرپرستاران، مدیران و بویژه واحد پرسنلی، همگی از نتایج مفید آن بهره مند خواهند شد.
- ❖ ارزشیابی عملکرد کارکنان را مرحله ای رسمی به منظور بازخورد اطلاعات مربوط به نحوه انجام دادن وظایف و مسئولیت های محوله؛ اعم از نکات مثبت و یا منفی آنان می دانند.
- ❖ منظور از ارزیابی عملکرد، فرآیندی است که به وسیله آن کار کارکنان در فواصلی معین و به طور رسمی، مورد بررسی و سنجش قرار می گیرد.
- ❖ ارزیابی عملکرد فرآیندی است رسمی، که کارگر را از بازخورد تشخیص نتایج مثبت یا منفی عملکرد شغلی خود آگاه می کند.

چه کسی ارزیابی را انجام می دهد؟

- ۱- سرپرست بلافصل: بیشتر سازمان ها سرپرست بلافصل را تنها ارزیاب می دانند، و یا قضاوت های سرپرستی را همراه ارزیابی های دیگر بکار می گیرند.
- به این دلایل ارزیابی توسط سرپرستان بیشتر مرسوم است:
- معتقدند که سرپرستان از الزامات شغلی واحدهای کاری خود آگاهی بیشتر دارند، و می توانند تعیین کننده هر شغل در کل ساختار سازمانی باشند.
  - سرپرستان با کارکنان به طور مداوم در ارتباط نزدیک اند، و می توانند به بهترین وجه نکات ضعف و قوت کارکنان را ارزشیابی کنند.
  - از آن جایی که سرپرستان معمولاً اداره پاداش ها و تنبیه های کارکنان را بر عهده دارند، احتمال بیشتر دارد که کارکنان به ارزشیابی های آنها اعتبار دهند.

بیشتر ارزیابی ها طبق یک تحقیق ۹۲ درصد به وسیله سرپرست مستقیم انجام می شود. اگرچه نمره هایی که سرپرستان مستقیم می دهند، امری بسیار متداول است، ولی این نمره ها نمی توانند درباره فرد مورد ارزیابی حرف آخر را بزنند و معقول هم نیست که همیشه به صورت صد در صد به این نمره ها اعتماد نمود.

۲- ارزیابی همکاران: در شرکت هایی که از تیم های خود گردان استفاده می کنند، بیشتر ارزیابی ها به وسیله همکاران انجام می شود، و این شیوه بسیار متداول می باشد. ارزیابی هم قطاران از عملکرد یکدیگر هنگامی مطمئن و قابل اعتماد است که دارای مشخصات زیر باشد:

- ترکیب گروه همقطاران برای مدت زمانی نسبتاً طولانی به همان شکل باقی مانده و تغییری نکند.
- وظایفی که اعضاء گروه انجام میدهند، مرتبط و وابسته به یکدیگر باشد.
- هم قطارانی که عملکرد یکدیگر را ارزیابی می نمایند، در رقابت مستقیم با یکدیگر برای دریافت همان پاداش ها (مثلاً ارتقا به پستی بالاتر) نباشند.

به دلایل زیر این نوع ارزیابی استفاده نمی شود:

- ممکن است کارکنان برای رسیدن به پاداش با یکدیگر رقابت داشته باشند.
- ممکن است از ارزیابی ناراحت شوند و به طور ناخودآگاه از منافع خود دفاع نمایند.
- ممکن است افراد (همکاران) برای گرفتن ترفیع، با یکدیگر تبانی کنند.

۳- ارزشیابی از خود (خودارزشیابی): موسسه هایی که در ارزشیابی عملکرد از روش خودسنجی استفاده کرده اند، در موارد متعددی به موفقیت رسیده اند. هنگامی که فردی خود را مورد ارزیابی قرار می دهد، درجه بندی وی معمولاً در سطحی بالاتر از سطح ارزیابی سرپرست است. این روش به علت وجود تعصب شخصی در آن، برای تعیین حقوق و تصمیمات مربوط به ترفیع چندان مفید نیست، و بهتر است که از این روش برای مشاوره و پرورش کارمندان استفاده شود. خود ارزیابی وقتی برای تعیین حقوق و دیگر محرک ها به کار رود ممکن است، تا حدود زیادی اغراق گفته شود. برعکس وقتی ارزشیابی منحصراً به منظور بازخورد صورت گیرد، کارکنان تمایل خواهند داشت عملکرد واقعی خود را دقیق تر منعکس کنند.

مساله اصلی در مورد ارزیابی هایی که شخص از کار خودش می نماید، این است که معمولاً افراد به خود نمره ای بیش از آنچه که سرپرستاران و همکاران خواهند داد، می دهند.

۴- ارزیابی به وسیله زیردستان: گاهی شرکت ها از زیردستان می خواهند که عملکرد سرپرستاران را ارزیابی کنند و بسیاری از افراد، این فرآیند را باز خور نمودن نتیجه در مسیر رو به بالا می نامند. این ارزیابی ها باعث می شود مدیران نقاط ضعف شیوه مدیریت خود را بشناسند. از مساله های بالقوه، در رابطه با افراد، آشنا شوند و در صورت لزوم اقداماتی در

جهت اصلاح خود به عمل آورند . بهتر است در پرسشنامه نام رئیس قید نشود . معمولاً اگر مرئوس بداند که باید رئیس خود را ارزیابی کند (پرسشنامه برنامه رئیس باشد) با دیدگاهی مثبت تر او را ارزیابی خواهد کرد . ولی معمولاً زیردستان در پاسخ دادن به پرسشنامه های بدون نام احساس راحتی بیشتری خواهند کرد و اگر رئیس خود را معرفی کند در واقع می خواهد که به او نمره بیشتری (غیر واقعی) بدهند .

۵- ارزشیابی کمیته ای : جهت کاهش برخی از پیش داوری ها و یک جانبه نگری هایی که در ارزشیابی انفرادی وجود دارد ، بعضی از سازمان ها به تشکیل کمیته های ارزیابی روی آورده اند . در این روش از چند ارزیاب استفاده می شود که رتبه آنها به طور معمول یک رده بالاتر از سطح کارمندی است که مورد ارزیابی قرار می گیرند . مزیت این روش در این است که افراد مختلف هر کدام جنبه ای از رفتارهای فرد را مشاهده نموده و در نتیجه ارائه چند نفر سبب می شود که از یک جانبه نگری پرهیز به عمل آید .

از معایب این روش ، زمان بر بودن آن است که برای برنامه ریزی و ارزیابی افراد مورد نیاز می باشد ، به ویژه نظریات ارزیابی که با هم متضاد باشد ، نیازمند زمان زیادی جهت جرح و تعدیل طرح لازم می باشد . به ویژه در این روش افراد کمیته باید با رفتارهای کارکنان آشنا باشند ، در حالیکه در سازمان های کمتر دیده می شود که سرپرستی بتواند شناسایی از رفتار کارکنان دیگر واحدها داشته باشد .

۶- ارزشیابی توسط بازرسان : این کار هنوز اساس بسیاری از سیستم های ارزشیابی به شمار می آید . بدست آوردن ارزشیابی توسط بازرسان کار آسانی است و می تواند مفهوم فراوانی به همراه داشته باشد . بازرسان باید در بهترین موقعیت برای مشاهده و ارزشیابی عملکرد زیردستان خود بوده باشند و نیز خود مسئول عملکرد آنان گردند .

### ❖ دوره های زمانی ارزیابی ( زمانبندی ارزشیابی )

صاحب نظران در بررسی دوره های سازمانی ارزیابی ، معتقدند که این دوره ها می تواند :

۱. با شروع استخدام نیروی انسانی باشد .

۲. در زمان های یکسان برای همه کارکنان باشد .

۳. در طی دوره یا طول دوره باشد .

۴. در پایان دوره باشد .

معمولاً دوره ارزشیابی پایان سال شمسی و ابتدای سال بعد انجام می پذیرد .

### ❖ انحرافات در ارزشیابی عملکرد کارکنان

یکی دیگر از بزرگترین عوامل انحرافات در ارزشیابی کارکنان، ارزشیابی های ذهنی است. این ارزشیابی ها ریشه در ذهنیت ارزیاب دارند و عمدتاً متأثر از عواطف و احساسات خوب و بد سرپرستان یا ارزیابان در مورد افراد رده های پایین اداری، و یا ارزشیابی شنوندگان هستند. بیشترین موارد انحرافات عبارتند از:

- ۱- **قضاوت های شخصی ( خطای هاله ای )**: اگر سرپرستی مرئوس خود را حتی به یکی از صفات خوب دوست داشته یا نداشته باشد، هر دو حالت ممکن است در نحوه ارزشیابی و امتیازاتی که برای وی در نظر می گیرد، دخیل باشند.
- ۲- **تمایل به ارزشیابی متوسط ( خطای گرایش به مرکز )**: برخی از سرپرستان یا مسئولان ارزشیابی، تمایل چندانی به ارزشیابی واقعی کارکنان ندارند و می کوشند آنان را با در نظر گرفتن امتیازات متوسط بسنجند. در صورتی که فرم های ارزشیابی با استفاده از مقیاس های توصیفی، مانند عالی، خوب، متوسط، ضعیف و یا غیرقابل قبول طراحی شده باشند، غالباً ارزیابان از انتخاب گزینه های توصیفی عالی، خوب، ضعیف و غیرقابل قبول اجتناب می ورزند و گزینه متوسط را در توصیف مورد، بر می گزینند و یا دست کم گزینه ها را به گونه ای انتخاب می کنند که، میانگین آن متوسط باشد.
- ۳- **سخت گیری های بی مورد**: برخی از سرپرستان یا مسئولان ارزشیابی ممکن است که بیش از اندازه در نحوه ارزشیابی وسواس به خرج دهند، و یا سخت گیری های بی مورد کنند. این نوع سرپرستان شاید از اینکه خود را در نظر سایر همکاران، داوری سختگیر نشان دهند، لذت می برند.
- ۴- **معیارهای فرهنگی ارزیاب**: اگر ارزیابان در نتیجه باورهای فرهنگی خود افراد مسن تر را محترم بشمارند، در آن صورت ممکن است آن را در ارزشیابی دخالت دهند، و امتیازات غیرواقعی برای خود قایل شوند، و یا اگر به رفتارهای خاص معتقد باشند در آن صورت نیز ممکن است که با توجه به همان معیارهای رفتاری خود، کارکنان را ارزشیابی کنند. این مشکل در مورد ارزشیابی کارکنان خارجی حادثتر است. بنابراین، در این باید به فرهنگ و اختلافات رفتاری انسان ها، توجه کامل داشت.
- ۵- **گرایش به تبعیض**: برخی از سرپرستان یا مسئولان ممکن است آگاهانه یا نا آگاهانه تحت تاثیر عواملی، از قبیل ملیت، قومیت، رنگ و نژاد، تبعیضاتی را در ارزشیابی روا دارند.
- گروهی دیگر ممکن است به جنسیت کارکنان حساس باشند، و کارکنان زن را با امتیازات و درجات پایین تری ارزشیابی کنند. مدیران پرسنلی باید به هر شیوه ممکن این گونه تبعیضات و اعمال نظر ها را برطرف سازند.
- ۶- **تاثیر رفتارهای آخرسال کارکنان**: در ارزشیابی های ذهنی که عواملی روشن و یکنواختی ندارند، معمولاً سرپرستان یا مسئولان ارزشیابی، تحت تاثیر آخرین رفتارهای خوب یا بد کارکنان قرار می گیرند، و با بی توجهی به

رفتارهای قبلی، آنان را ارزشیابی می کنند. باید توجه داشت که ارزشیابی کارکنان باید با توجه به رفتارهای قبلی آنان در طول دوره ارزشیابی صورت پذیرد، نه آخرین رفتارهای خوب یا بد آنان.

### **(د) مدیران پرستاری و ارزیابی عملکرد:**

یکی از وظایف مهم مدیر پرستاری، ارزشیابی عملکرد کارکنان پرستاری است. بررسی ها نشان داده است. که ۵۸ درصد مدیران پرستاری ابزار ارزشیابی فعلی را کافی نمی دانند و این در حالی است که رفتارهای مدیران پرستاری بر توانمندسازی و رضایتمندی پرسنل پرستاری موثر است و هرچقدر رفتارهای مدیران پرستاری به سمت مدیریت مشارکتی سوق داده شود، رضایت شغلی پرستاران افزایش خواهد یافت. در بررسی معلوم شد که، اکثر مدیران و سرپرستاران؛ ابزار ارزشیابی فعلی را ذهنی، و ضوابط آن را کلی و غیرتخصصی می دانند، و معتقدند که مدیران ارشد براساس روابط و نه ضوابط مبادرت به ارزشیابی عملکرد سرپرستاران می نمایند، بنابراین لازم است معیارهای ارزشیابی عملکرد کارکنان پرستاری بازنگری شود. عوامل متعددی وجود دارد که به موفقیت سیستم ارزشیابی عملکرد پرستاری کمک میکند که عبارتند از:

- ۱- بین معیارهای ارزشیابی فرد و اهداف سازمان هم سازی وجود داشته باشد. برای اینکه ارزشیابی واقعی و عملی باشد، هر یک از رده های مدیریت باید موافق روش ارزشیابی باشند.
- ۲- در ارزشیابی عملکرد پرستاری از استانداردهای عملکرد و اهداف مورد انتظار از کارکنان ( مثل شرح وظایف و راهنمای رویه ها ) استفاده شود.
- ۳- رفتارهای مورد انتظار که تدوین گردیده است، با توافق دوجانبه ارزشیاب کننده و ارزشیاب شونده باشد.
- ۴- پرستار ارزشیاب کننده فرآیند ارزشیابی را درک کرده و به طور اثربخش آن را اجرا کند.
- ۵- هریک از کارکنان پرستاری توسط سوپروایزر مستقیم خود، ارزشیابی شوند.
- ۶- ارزشیابی عملکرد تمرکز به نکات مثبت داشته تا از این طریق عملکرد آنها بهبود یابد.
- ۷- فرآیند ارزشیابی باید اعضاء پرستاری را تشویق به بازتاب درباره عملکرد، نیازها و علاقه مندی هایشان نماید. مدیر پرستاری با تماس روزانه باید سعی کند تا آگاهی های لازم درباره هریک از اعضاء پرستاری، از طریق مشاهده، پرسش و پاسخ، و گوش دادن به دست آورد.
- ۸- انجام اقداماتی جهت پیشگیری و تصحیح عملکرد ضعیف کارکنان (مانند آموزش توجیهی، آموزش ضمن خدمت)

### **❖ تعریف هماهنگی**

- هماهنگی عبارت است از، ادغام فعالیت های واحدهای مختلف سازمان به منظور یکپارچه نمودن کوشش و تلاش کارکنان برای رسیدن به هدف نهایی
- هماهنگی، یعنی مرتب کردن کوشش های گروه و فراهم نمودن و قدرت عمل در مقاصد مشترک.

هماهنگی عبارت است از ، تقسیم کار سازمان به نحوی که بهره وری و کارآیی افزایش یابد . برای اجرای هماهنگی سازمانی ، واحدها باید از وظایف و نوع فعالیت های یکدیگر مطلع باشند ؛ به نحوی که کارکنان بدون اصطکاک با یکدیگر کار کنند .

### ❖ اهمیت هماهنگی در سازمان

هماهنگی در مدیریت ، از جمله عوامل بسیار مهم می باشد که شکل ابتدایی آن به صورت مشورت یک طرفه ، و شکل پیشرفته تر آن به صورت مشورت متقابل ؛ و بالاخره شکل نهایی آن به صورت تجمیع و یا ادغام عقاید می باشد . هرچه فعالیت های تخصصی تر و پیچیده تر باشد، به همان اندازه هماهنگ سازی واحدهای تخصصی برای مدیر مشکل تر است

### ❖ راه های ایجاد هماهنگی

- ۱- هماهنگی از طریق رعایت سلسله مراتب فرماندهی و اعمال اصول رسمی سازمان خصوصا توجه به حیطه نظارت و استفاده از کمک های کارشناسان ستادی
- ۲- هماهنگی از طریق استاندارد کردن فعالیت های سازمانی ، که اعمال هماهنگی را با توجه به دستورالعمل ها و مقررات موضوعه به صورت خود کار تسهیل و به مرحله اجرا در می آورند .
- ۳- هماهنگی از طریق واحدهای سازمانی هماهنگ کننده ، که معمولا به دو شکل انجام می شود ، از طریق گروه های هماهنگ کننده موقت ، و از طریق واحد و یا گروه های هماهنگ کننده ثابت
- ۴- هماهنگی از طریق خودهماهنگی ، که کارکنان با اتکاء به خود و اعتماد به نفس ، بدون نظارت و یا سرپرستی ، فعالیت های خود را هماهنگ می کنند .

### ❖ روش های اثربخش کردن هماهنگی

ارتباطات ، کلید هماهنگی موثر است و هماهنگی به طور مستقیم بستگی به جمع آوری ، ارسال و پردازش اطلاعات دارد . هرچه عدم اطمینان از وظیفه و نحوه فعالیت بیشتر باشد ، به همان اندازه نیاز به اطلاعات بیشتر است . برای اعمال هماهنگی موثر سه راه وجود دارد :

- استفاده از تکنیک های اساسی مدیریت، شامل سلسله مراتب مدیریتی ، قوانین ، دستورالعمل ها و برنامه ریزی و اهداف
- افزایش امکانات بالقوه هماهنگی ، شامل سیستم اطلاعات عمومی ارتباطات جانبی ( تماس مستقیم ، نقش ادغام کننده مدیریتی ، نقش های رابط مدیریتی )
- کاستن نیاز به هماهنگی ، که شامل ایجاد واحدهای مستقل و ایجاد منافع اضافی می باشد .

### ❖ موارد استفاده از هماهنگی

- برای حل مشکلات پیش آمده در سازمان
- به منظور پیشگیری از اختلال در فعالیت های واحدها
- بوجود آوردن یا اجرا طرح های جدید در سازمان
- انجام اصلاحات
- پیشگیری از بروز مسائل و اختلالات
- بوجود آوردن نظم به منظور توسعه و بالا بردن سطح فعالیت ها و کیفیت آنها

## ❖ تعریف ارتباطات

برای ارتباطات تعاریف بسیاری ارائه شده است. در پاره ای از فرهنگستان های جامع بیش از ۳۰ نوع معنی برای ارتباطات آمده است. بنا به تعریف ارائه شده در فرهنگستان جامع انگلیسی آکسفورد، ارتباطات عبارت است از فرستادن، انتقال دادن و تبادل عقاید، دانش و غیره.

به زعم ولنس و مک و یلیام:

« ارتباطات پایه کلیه روابط مراوده ای می باشد. از طریق ارتباطات با یکدیگر به تفاهم میرسیم و دوست داشتن همدیگر را می آموزیم. در یکدیگر نفوذ می نماییم، به هم اعتماد می کنیم، راجع به خودمان چیزی آموخته و به دیگران که چگونه ما را می بینند توجه می نماییم.»

به عقیده باگلی:

«... ارتباطات فرآیندی است که به هنگام انتقال فکر، عقیده، اطلاعات، احساس بین افراد و یا گروه و افراد برای مقاصد سنجیده شده ای واقع می شود...»

نظز لیتل مشابه نظر فوق است به زعم او:

«... ارتباطات فرآیندی است که به وسیله آن اطلاعات بین افراد و یا سازمان از طریق نمادهای مورد توافق قبلی برقرار می شود...»

ارتباطات در پیشبرد اهداف سازمان و همچنین در ایجاد احساس هویت و وابستگی کارکنان به سازمان و همکاران و نهایتاً نهادینه کردن وفاداری آنان به سازمان بسیار مهم است و مورد توجه فراوان مدیران با تجربه و تحصیل کرده می باشد. به عقیده ونریل ارتباطات می تواند وسیله ای برای احساس هویت و احراز شخصیت فرد در سازمان تلقی گردد.

## ❖ اهمیت ارتباطات :

تمام شواهد، آشکارا حکایت از آن دارند که مهارت در ارتباطات گفتاری و نوشتاری نه تنها برای کسب شغل بلکه در عملکرد مؤثر در کار نیز حیاتی، و دارای اهمیت بسیار است. به طوری که در یک تحقیق پیمایشی، یکی از پرسش‌های کلیدی، درباره مهمترین عوامل و مهارت‌هایی بود که می‌تواند برای فارغ‌التحصیلان مدیریت در استخدام مفید واقع شود. پاسخ مدیران امور کارکنان به این پرسش، بیشترین در صد این بوده است که مهارت در ارتباطات گفتاری و نوشتاری مهمترین عوامل در استخدام هستند و بیشتر مدیران اجرایی، مهارت در برقراری ارتباطات را، برای عملکرد مؤثر در کار، حیاتی قلمداد می‌کنند. و برخی از مدیران اجرایی می‌گویند: رابطه مستقیمی میان سودآوری و توانایی در برقراری ارتباطات با کارکنان وجود دارد؛ و گفته می‌شود بهره‌برداری خوب با ارتباطات خوب، رابطه تنگاتنگی دارند.

ارتباطات از عوامل بنیادی هویت سازمان و به قول فیفندر قلب تپنده و جوهر اصلی مدیریت است که از طریق آن فعالیت‌های برنامه ریزی، سازماندهی، هماهنگی، رهبری و کنترل انجام می‌شود.

رابطه ارتباطات و سازمان، مشابه رابطه جریان برق و مولد الکتریکی است. همان‌گونه که مولد الکتریکی بدون جریان برق و سیم کشی داخلی و خارجی چیزی جز توده‌ای فلز بی‌مصرف نمی‌تواند باشد، در سازمان نیز چنانچه ارتباطات و اطلاعات مجموعه سلول‌های مختلف سازمانی را در برنگیرد؛ و مجاری ارتباطی مسدود و یا نیمه مسدود باشد. نتیجه مثبتی از نیروی انسانی و مادی به کار گرفته شده عاید نخواهد شد.

ایجاد سازمان تحت شرایطی که استقرار ارتباطات مشکل و یا به کلی غیرممکن باشد، کاری عبث و بیهوده است. در سازمان‌های ساده و در ابعاد کوچک، مشکل ارتباطات از طریق محدود نمودن اهداف سازمان حل می‌شود، ولی در سازمان‌های پیچیده و بزرگ که در جوامع صنعتی به وجود می‌آیند، و اهداف چندگانه را تعقیب می‌کنند، وجود شبکه‌های ارتباطی کارآمد خصوصاً هنگام مواجهه سازمان با بحران، در استمرار فعالیت‌ها، نقش اساسی ایفا می‌کنند. به طور کلی حرکت در جامعه و محیط پیچیده سازمانی و تماس با مدیران اجرایی و کسب موفقیت و بالاخره ورود به دنیای سال ۲۰۰۰ و حفظ استمرار فعالیت‌ها، همه و همه نیازمند داشتن علم، اطلاع، تخصص و تبحر در توانایی برقراری ارتباطات می‌باشد که مدیران باید خود را با استراتژی‌ها و تکنیک‌های آن در عالی‌ترین درجات آشنا سازند.

## ❖ انواع ارتباطات

ارتباطات را از جهات متفاوتی می‌توان طبقه‌بندی کرد. در داخل سازمان ارتباطات در چهار جهت جدا جریان دارد: الف) ارتباط رو به پایین: ارتباط از بالا به پایین، زنجیره معمول برای فرمان سازمانی را نشان می‌دهد و اطلاعات از رئیس به مرئوس می‌رسد. با حرکت اطلاعات به جهت پایین، و در امتداد سلسله مراتب سازمانی، ابعاد پیام گسترش می‌یابد.



ب) ارتباط رو به بالا: سازمان ها برای اثربخش بودن پیام ها از بالا به پایین ، به ارتباطات از پایین به بالا نیز نیاز دارند . ارتباطات از پایین به بالا ، شامل انتقال پیام از مرئوس به رئیس است . جالب توجه است که در حالی که پیام در ارتباط از بالا به پایین گسترش می یابد ، معمولاً در ارتباط از پایین به بالا دستخوش سانسور ، ویرایش ، و خلاصه نویسی می شود . برای اینکه ارتباط از پایین به بالا به صورت ابزاری حیاتی در سازمان باشد، مدیریت باید منبع پیام ، یا کارکنان را افرادی معتبر و قابل قبول بداند . اگر به کارکنان به مثابه موجوداتی بدون تفکر نگریسته شود ، و سر و ته پیام های آنها زده شود ، منبعی ارزشمند از اطلاعات دچار وقفه می شود.

ج) ارتباط افقی: ارتباط افقی شامل جریان اطلاعات به موازات هم از همکاری به همکاری دیگر، یا بخشی به بخش دیگر است . هرچند این ارتباط اغلب نادیده گرفته می شود، ولی این کانال ارتباطی ممکن است گاهی تاثیری معنی دارتر از کانال های عمودی ، که قبلاً مورد بحث قرار گرفت ، بر سازمان داشته باشد . تاثیر اصلی این نوع کانال های ارتباطی موقعی مشخص می شود که فعالیت هماهنگ برای وصول به هدف های مشترک ضرورت یابد . علاوه بر این، ارتباط افقی تعامل اجتماعی ، هم بستگی گروهی و نتیجتاً رضایت خاطر مورد نیاز کارکنان را فراهم می کند .

د) ارتباط مورب: ارتباط مورب که کمتر از دیگر شیوه های ارتباطی مورد استفاده قرار می گیرد ، هنگامی پدید می آید که منبع نتواند به طور اثربخشی از طریق دیگر شیوه های ارتباطی مورد استفاده قرار میگیرد ، هنگامی پدید می آید که منبع پیام نتواند به طور اثربخشی از طریق دیگر شیوه های موجود به دریافت کننده دسترسی پیدا کند . مثلاً فروشنده ای ممکن است به اطلاعاتی درباره حمل و نقل نیاز داشته باشد تا بتواند برنامه زمانی مشتری مهمی را برای تحویل تعیین نماید . او به جای اینکه با مدیر خود تماس بگیرد تا او نیز به نوبه خود با سرپرست حمل و نقل تماس گیرد ، مستقیماً با مسئول برنامه ریزی ساعت حمل و نقل ارتباط برقرار می کند . این شبکه ارتباطی در صرف وقت صرفه جویی می کند و احتمال از دست رفتن مشتری را کم می کند .

### ❖ روش های برقراری ارتباط

سه روش ارتباط در سازمان ها مورد استفاده قرار می گیرد که عبارتند از :

۱- ارتباط کتبی

۲- ارتباط شفاهی

۳- ارتباط غیر کلامی

۱- ارتباط کتبی: ارتباط کتبی به شکل های متفاوت در سازمان دیده می شود . برخی از روش ها مانند یادداشت های غیررسمی ، گزارش ها ، جزوه های دستی و کتاب های راهنمای کارمندان ، برای مقاصد داخلی سازمانی مناسب ترین روش ها هستند .

## ◀ مزایا:

۱. فرستنده را به توجه دقیق به پیام ها قبل از ارسال آنها وادار می کند که این خود سبب افزایش وضوح و روشنی ارتباط می گردد.
۲. به حضور فرستنده به منظور اثربخش شدن پیام نیازی نیست. با ارسال نامه از طریق پست به ویژه هنگام ضرورت ارتباط جمعی، از نظر دقت و پول صرفه جویی می شود.
۳. بالاخره ارتباط نوشتاری، اسنادی از وقایع بر جای می گذارد. این عامل با پذیرش خط مشی های قانونی اهمیت روزافزون می یابد.

## ◀ معایب:

۱. به علت عدم حضور فرستنده پیام بازخوردی دریافت نمی دارد.
  ۲. عدم تفهیم مطالب توسط گیرنده یا خواننده پیام
  ۳. عدم پاسخگویی به سوالات مطرح شده توسط فرستنده پیام
  ۴. وقت گیر بودن
  ۵. نامه پراکنی
  ۶. احتمال افشاء مطالب قبل از اجرا
  ۷. روابط رسمی خشک بین کارکنان
- ۲- ارتباط شفاهی
- ارتباط شفاهی تعاملی است دو طرفه که امکان دسترسی به بازخورد فوری در مورد چگونگی دریافت پیام را دارد. این ارتباط اشکال مختلفی به خود می گیرد که شامل مکالمات روزانه فرد به فرد، جلسات کمیته ها و کارکنان، نطق و سخنرانی و انتقال پیام از طریق تلفنی است.

## ◀ مزایا:

۱. ارتباط دو جانبه است.
۲. گیرنده پیام می تواند سوالاتش را مطرح نماید و پاسخ دریافت کند.
۳. آسان و سریع است.
۴. از نظر هزینه و وقت صرفه جویی می شود.

## ◀ معایب:

۱. پیام ها و ارتباط ها مستند نیست

۲. ارتباط ها فوری است و پیام ها قبلا برنامه ریزی نمی شود .

۳. افراد در جلسات ممکن است بدون توجه به ارزشمندی زمان ، بیشتر از روی هیجان صحبت کنند و بعد از انتقال پیام پشیمان شوند .

۴. تحریف پیام در عبور از سلسله مراتب سازمانی

۵. عملکرد ضعیف در صورت پراکندگی جغرافیایی سازمان

۶. استنباط پیام براساس برداشت .

### ۳- ارتباط غیر کلامی :

ارتباط غیر کلامی شامل هر نوع ارتباطی است که در آن لغات ، چه به صورت شفاهی و چه به شکل نوشتاری ، استفاده نمی شود . حدود ۶۰ تا ۹۰ درصد تمامی پیام های ارسالی ؛ طبیعت غیر کلامی دارند . احتمالا متداول ترین و تحقیق شده ترین روش ارتباط غیر کلامی زبان بدن است . حالات و حرکات چهره در جهت ارسال پیام به دیگران عمل می کند . اخم و تشریوی در واکنش به تقاضای افزایش حقوق ، احتمالا علامت آن است که چنین انتظاری در آینده نزدیک برآورده نمی شود .

برعکس لبخند یا اشاره ابرویی ، ممکن است نشان دهنده پاسخ مثبت به درخواست باشد . علاوه بر زبان بدن ، پیام های غیر کلامی از طریق محرک محیطی نیز ارسال می شوند .

از رنگ ها می توان برای انتقال معانی هیجانی استفاده کرد . قالی قرمز ممکن است خشونت را برساند . در حالیکه رنگ آبی صمیمیت و احساس را منتقل کند . سرپرستانی که هنگام ارتباط با کارکنان پشت میز می نشینند ، به کارمند القا می کنند او را رسمی و با فاصله ببینند . به فرستندگان پیام توصیه میشود که نسبت به قصد پیام ، به اثرات ارتباطات غیر کلامی خود توجه نمایند . دریافت کنندگان پیام هنگام رویارویی با پیام کلامی ، که معنای آن با پیام ارسال غیر کلامی تضاد دارد ، بدون استثناء معنای مربوط به پیام غیر کلامی را انتخاب می کنند .

در بیشتر تحقیقات مربوط به شبکه های ارتباطی در سازمان ، ارتباط های کلامی مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است . اما لازم به یادآوری است که چون در ارتباط غیر کلامی پیام ها به طور غیر آشکار ارسال می شوند ، بنابراین می توانند آثار گسترده ای بر حیات هر سازمان برجای بگذارند . ضمناً ارتباط غیر کلامی می تواند آثار قابل توجهی در فرآیند و نتیجه ارتباط کلامی داشته باشد . منظور از ارتباط غیر کلامی همه رفتارهایی است که آگاهانه یا ناخود آگاه از یک شخصی در حضور شخص یا اشخاص دیگر صادر می شود ، و طرف مقابل نیز این رفتارها را آگاهانه یا ناخود آگاه درک میکند . چگونه می توان مهارت های ارتباطی را بهبود بخشید .

این امر بدیهی است که ارائه صوتی و عوامل تصویری و هم چنین وجود شخصیت دوست داشتنی و پذیرا از اجزا اولیه یک ارتباط میان فردی سطح بالا به حساب می آید. ولی سوال این است که کدام خصوصیت و ویژگی رفتاری شکل دهنده این عوامل هستند. در این رابطه به نه مهارت رفتاری اشاره شده که می تواند نقش تعیین کننده در این زمینه ها داشته باشد.

- ۱- تماس چشمی
- ۲- وضعیت و حالت بدن
- ۳- حرکات دست و صورت
- ۴- لباس و ظاهر
- ۵- صدا و تنوع صوتی
- ۶- زبان، مکث ها و کلمات زائد
- ۷- دخالت دادن و درگیر کردن شنوندگان
- ۸- استفاده از شوخ طبعی
- ۹- حالت طبیعی

۱. تماس چشمی: ارتباطات چشمی مهمترین مهارت در مجموعه ابزارهایی است که شما برای تاثیرگذاری شخصی در اختیار دارید. چشم های شما تنها بخش سیستم عصبی مرکزی است که شما را مستقیماً با افراد دیگر مرتبط میکند. بنابراین نپندارید که یک برخورد چشمی ساده کافی خواهد بود. زیرا یک ارتباط چشمی خوب به معنی چیزی بیش از یک نگاه شتاب زده است.

۲. وضعیت حالت بدن: کشیده بایستید. تفاوت بین راست ایستادن و قوز کردن به طور کلی نتیجه حالت درونی است، و هیچ رابطه ای با قد ندارد. تصحیح آن هزینه ای در بر ندارد و توام با لذت است.

▪ حالت ضعیف بالا تنه منعکس کننده اعتماد به نفس پایین است

▪ یکی از نامناسب ترین حرکاتی که ما معمولاً در این رابطه از خود بروز می دهیم، ایستادن درحالی که وزن خود را روی یک پا انداخته ایم است. در این حالت شما کمی به عقب متمایل می شوید که ناخودآگاه به دیگران می گوید میل ندارید آنجا باشید، و عملاً با این وضعیت از دیگران فاصله می گیرید.

۳. ایما و اشاره؛ حرکات اظهارات دست و صورت:

▪ یاد بگیرید هنگام صحبت طبیعی و آرام باشید. حتی وقتی پرحرارت و سرحال نیز ظاهر می شوید، حالت هایتان باید طبیعی باشد.

▪ یاد بگیرید تحت فشار نیز لبخند بزنید.

- برای ارتباطی موثر ، هر اندازه که ممکن است در اشارات و اظهارات چهره به گونه ای باز عمل نمایید ، به گونه ای که انجام آنها برای شما طبیعی باشد .
- به عادات خود پی ببرید . بهترین روش آن است که خودتان را در صفحه تلویزیون ببینید .
- حالت های عصبی خود را بیابید .
- هیچ چیز پر رمز و رازتر از لبخند نیست مگر تاثیراتی که این امر از خود بجای می گذارد .

۴. لباس و ظاهر :از آن جایی که ۹۰درصد از بدن ما با لباس پوشیده می شود، نیاز داریم بدانیم لباس هایمان چه پیامی را ارسال میکنند .ده درصدی که معمولاً پوشیده نیست یعنی سر و صورت ، مهمترین بخش به حساب می آید . زیرا همه به آن بخش چشم می دوزند . توجه داشته باشید که برداشت ما از دیگران به طرز چشمگیری تحت تاثیر وضعیت اصلاح ( سر و صورت ، آرایش و تزئینات ) قرار می گیرد .

لباس مناسب بپوشید . هیچ چیز درست و یا غلطی برای لباس و آرایش وجود ندارد ، جز مناسب بودن آن .یعنی لباس مناسب را ابتدا آنگونه که احساس می کنید راحت هستید بپوشید ، و این مساله مهمتر از آن است که بینیم دیگران چه احساس می کنند . زیرا اگر احساس راحتی نکنید نمی توانید به طور موثر ارتباط برقرار نمایید . البته ظاهران باید مناسب موقعیتی که در آن فعالیت می کنید نیز باشد .

۵. صدا و تنوع صوتی :

- صدای شما بیانگر انرژی شماست .
  - هیجان و شوری که احساس می کنید باید مستقیماً بوسیله صدای شما منتقل گردد .
  - صدای خود را ضبط کنید تا نسبت به میزان انرژی ( کم یا زیاد ) که به دیگران منتقل می کنید مطلع شوید .
  - تن و کیفیت صدای شما تعیین کننده ۸۴٪ از پیام است .
  - تحقیقات نشان داده است که هنگامی که دیده نمی شوید ، مثلاً وقتی با تلفن صحبت می کنید ، ۸۴ درصد از اعتباری را که شما در گفتگو کسب می کنید ، ناشی از تن صدا ، زیر و بم صدا ، طنین و چگونگی ارائه است .
  - چهار جز اصلی که صدا را شکل می دهد عبارت است از : آرامش ، تنفس ، بلندی و طنین و هر یک از این اجزا را می توان به وسیله تمرین به گونه ای تغییر داد که بر اثر بخشی صدا افزوده شود .
  - تنوع صوتی روش موثری برای علاقه مند و درگیر کردن ، مخاطبین به حساب می آید .
- صدایتان را آگاهانه بالا ببرید ، و اجازه دهید همانجا بماند . این تمرین شما را از یکنواختی آگاه می سازد و شما را به داشتن این عادت سوق می دهد که تنوع و صوتی داشته باشید .

۶. زبان ، مکث ها و کلمات زائد :

▪ استفاده از کلمات اختصاری بهترین و کوتاه ترین راه برای ایجاد ارتباط با کسانی است که با کلمات آشنا هستند . ولی در غیر این صورت حتی زبانی که با آن آشنا هستیم ؛ هنگامی که از کلمات اختصاری استفاده شود برای ما نامأنوس جلوه می کند .

▪ مکث کردن را تمرین کنید و بازخورد بگیرید تا دریابید چگونه مکث کنید که طبیعی جلوه نماید .

▪ به عوض کلمات زائد مکث نمایید .

▪ هر روز از یک کلمه جدید استفاده نمایید .

▪ از فرهنگ لغات استفاده نمایید .

۷. درگیر کردن و دخالت دادن شنوندگان :

▪ شنوندگان به چیزی که می گویند اهمیت نمی دهند مگر بدانند به آنها اهمیت می دهید .

▪ شروعی قوی داشته باشید . با اعلام مشکلی جدید ، نقل داستانی تکان دهنده و یا پرسشی بدیع هریک از افراد را به تفکر سوق دهید .

▪ گنجاندن عاملی موثر ، مانند مکثی بلند برای تاکید بر جمله کلیدی ، تغییری در تن و بلندی صدا یا ابراز احساسی شدید ، مانند خشم ، شادی ، اندوه و یا هیجان می تواند بسیار موثر باشد .

▪ همه مخاطبین را از نظر بگذرانید . مشغول نگاه داشتن مخاطبین خود را برقرار کردن ۳ الی ۶ ثانیه تماس چشمی یا تناوبی زیاد حفظ نمایید .

▪ تنوع بیافرینید و با استفاده از تصاویر و آنچه می توان دید ، تنوع بیافرینید .

▪ از وسایل کمک آموزشی بصری استفاده نمایید .

۸. استفاده از شوخ طبعی :

▪ شوخ طبعی یکی از موثرترین مهارت ها برای اثربخشی ارتباطات متقابل است که به صورت موقتی مورد استفاده قرار می گیرد .

▪ لطیفه تعریف نکنید . از بازگو کردن لطیفه در موقعیت های رسمی خودداری کنید .

▪ مردم از طریق طنز بهتر می آموزند .

۹. من طبیعی :

▪ هنگامی که با سبک واقعی و طبیعی روبرو می شویم ، از آن جایی که می پنداریم با نویسنده یا صاحب نظری طرف هستیم و انسانی را یافته ایم ، همواره متعجب و خوشحال می شویم .

▪ خود طبیعی تان را ارتقاء دهید .

▪ خود طبیعی به همان نسبتی یک مهارت محسوب می شود که ، هشت مورد قبلی را می توان در این زمره گنجانید. زیرا برای سخنران ممتاز شدن، شما نیاز دارید تا :

۱- نقاط قوت و ضعف خود را در این رابطه بشناسید .

۲- نقاط ضعف را به قوت تبدیل کنید .

❖ ویژگی های افرادی که به خوبی ارتباط برقرار میکنند

سعی کنید قواعد ساده ذیل را در برقراری ارتباط به کار بندید :

۱- صریح و قاطعانه صحبت کنید .

۲- انسان باشید . اگر کار را خراب می کنید ، به همکاران خود بگویید .

۳- ساده صحبت کنید . هیچ چیز مانند یک ایده و فکر پاک ، عریان ، به خوبی ارائه موثر نیست .

۴- در جستجوی یک کار برجسته باشید .

۵- شنونده خوبی باشید . شامه تیز و گوش شنوا داشته باشید . از صحبت های مشتریان و کارکنان خود نکات اساسی را بیرون بکشید و با آنان صحبت کنید .

۶- پیام خود را به صورتی جذاب تهیه کنید . نکته ای اساسی و جالب توجه با صحبتی ساده و فاقد جذابیت ، ممکن است کدر و محو گردد .

۷- پیام خود را حتی المقدور خلاصه کنید . همه قسمت های پیام را به خوبی مورد سنجش قرار دهید ، و فقط نکات و قسمت های باارزش و طلایی را ارائه کنید . توجه خود را بر قسمت هایی که برای حضار مهم است متمرکز سازید ، نه آنچه برای شما مهم است .

۸- از به کار بردن اصطلاحات و عبارات ویژه حقوقی اجتناب کنید . شما با یک وعده حقوقدان یا وکیل طرف نیستید .

۹- ارائه پیام صرفا به صورت شفاهی نیست ، به تبلیغات اعتقاد داشته باشید ، که بیشتر از گفتارهای اغراق آمیز موثر خواهند بود .

۱۰- بازخورد به دست آورید .

## ❖ موانع برقراری ارتباط

○ موانع عمده ارتباط را می توان به صورت خلاصه کرد :

○ تخصص گرایی و دژهای اداری

○ شکاف موجود بودن بین افرادی که فکر می کنند ، و افرادی که عمل می کنند .

○ سنت ها ، فرهنگ و مقام و موقعیت ها

○ تحریکات مخفی ، بروز عواطف به هنگام کار

○ تنگ نظری ها و تعصبات ملی

○ عدم وجود یک زبان مشترک

مایکل استال : موانع ارتباطی را نبود درک صحیح ، عدم شنود موثر ، سلطه سرو صدا در ارتباط چهره به چهره ، عدم انتخاب مجاری مناسب ارتباطی و بار اضافی اطلاعات می داند .

○ مشکلات در دریافت پیام شامل : دادن علائم مغایر و نام مفهوم ، عدم تمایل به استقرار رابطه توام با اعتماد و باور در مورد

### مسائل

○ مشکلات در دریافت پیام شامل ؛ شنود ضعیف و ناکافی ، پیش داوری راجع به موضوع

○ پویایی گروهی بین فرستنده و گیرنده پیام شامل : زبان ؛ اختلاف در قدرت و موقعیت شخصی ، اختلاف در ادراک

○ مسائل ناشی از عوامل محیطی شامل هیاهو و سروصدا ، بار اضافه اطلاعات

## ❖ انضباط در سازمان

همیشه در سازمان کارکنانی وجود دارند که علی رغم سعی و کوشش مدیران و مسئولان در ایجاد محیطی مناسب برای کار و فعالیت ، مساله ساز هستند و با اخلال ، کارشکنی و تمرد ، باعث بی نظمی و به هم ریختگی امور میگردند .

این افراد اکثراً " غایب اند ، یا تاخیر دارند ، با همکاران خود و مراجعان درگیری دارند ، اعتنایی به دستورات رئیس و سرپرست نمی کنند و قوانین و مقررات اداری را بی اهمیت می شمارند .

بدیهی است که سازمان و مدیریت نمی توانند در برابر چنین رفتارهایی بی اعتنا بمانند ، بنابراین ناگزیرند ، برای رفع آنها اقدامات لازم را به عمل آورند .

### ◀ تعریف انضباط



انضباط تدارک موقعیتی است که کارکنان یک سازمان خود را با قوانین و مقررات و معیارهای سازمانی هماهنگ ، و براساس آنها رفتار کنند . گفتنی است که بسیاری از کارکنان ، خود این هماهنگی را ایجاد میکنند ؟ زیرا تبعیت از قوانین و مقررات و معیارهای سازمانی را بر خود لازم می دانند ، ولی متأسفانه گروهی ممکن است از آنها سر باز زنند ، در این صورت اعمال نظم در سازمان ضرورت می یابد .

انضباط به نظر برخی دیگر از صاحب نظران ، نوعی آموزش است که هدف آن اصلاح رفتار در طرز برخورد با کارکنان است ، چنانکه تمایل آنان را به مراعات مقررات سازمان و مدیریت ، برانگیزاند .

نکته جالبی که موقع بحث درباره انضباط باید مدنظر داشت این است که ، کلمه انضباط ، ترجمه کلمه Discipline است ، و از کلمه Disciple به معنی شاگرد و مرید گرفته شده است ، و اشاره به نقش مهم رئیس ( مراد ) در شکل گیری رفتار ( مرئوس ) دارد ، و نشان می دهد رهبری موثر رئیس ، عامل اصلی در چگونگی رفتار و کردار فرد است .

#### ◀ انواع انضباط

انضباط از نظر نوع به دو دسته تقسیم می گردد :

○ انضباط بازدارنده ، اقداماتی است که کارکنان را به مراعات مقررات سازمان و مدیریت تشویق ، و از این طریق از بروز مشکلات انضباطی جلوگیری می کند . هدف اصلی از به کارگیری این نوع انضباط ، تشویق کارکنان به مراعات مقررات سازمان و مدیریت و خودتدبیری آنان است .

وظایف و مسئولیت های مدیران پرسنلی در مورد انضباط بازدارنده عبارت است از ، ارائه آموزش های لازم و توجیهی دلایلی که رعایت مقررات سازمانی را برای کارکنان الزامی می سازد . وظیفه دیگر مدیران پرسنلی در برقراری این نوع انضباط ، شریک کردن کارکنان در تهیه و تدوین قوانین و مقررات انضباطی سازمان و ایجاد التزام در ایشان برای مراعات آنهاست .

○ انضباط اصلاح کننده ، اقداماتی در مورد کارکنان خاطی است که مقررات سازمانی را زیر پا می نهند . هدف از این نوع انضباط ، بازداشتن کارکنان خطا کار از بی توجهی به مقررات سازمانی و اصلاح رفتار آنان ، از طریق القای ترس از مجازات های قانونی است . البته در صورتی که کارکنان خاطی رفتارهای ناهنجار را ادامه دهند ، مجازات های متناسب با خطا برای جلوگیری از ادامه آنها باید اعمال شود .

در مقایسه این دو نوع انضباط ؛ بدیهی است انضباط بازدارنده که با آموزش و ایجاد باور ، کارکنان را مایل و ملزم به رعایت قوانین و مقررات می سازد ، نسبت به نوع دوم آن ، یعنی انضباط اصلاح کننده که با القای ترس از مجازات های قانونی ، کارکنان را با اکراه ملزم به رعایت قوانین و مقررات میکند ، کاملاً برتری دارد .

## مدیریت بحران

### مقدمه :

کشور ایران به علت وسعت ، موقعیت جغرافیایی و تنوع اقلیمی جزء یکی از کشورهای بلاخیز دنیاست و از این جهت رتبه ششم را در دنیا دارا می باشد . از ۴۰ نوع بلایای طبیعی شناخته شده ، ۳۱ نوع آن در ایران اتفاق می افتد و تنها در دهه گذشته بلایای طبیعی خسارتی بالغ بر ۲۱۵۷ میلیارد ریال را ، به کشور وارد کرده اند . بلایای طبیعی رخدادهایی هستند که در وقوع آن ها انسان دخالت مستقیم ندارد ؛ ولی به علت گستردگی تاثیر بر منابع مادی و انسانی و قطع روند طبیعی حیات ، خارج از ظرفیتی تطابق جوامع بوده ، و پتانسیل ایجاد بحران های بزرگ را دارا می باشند .

### ❖ تعریف بحران و مدیریت بحران

عبارت بحران ، نخستین بار توسط رابرت مک نامارا به هنگام پیشامد امکان درگیری موشکی میان آمریکا و کوبا عنوان گردید . وی گفته بود : « دیگر چیزی به عنوان راهبرد معنی ندارد ، باید به مدیریت بحران پرداخت » از بحران ها تعاریف متفاوتی شده است ، اما به طور کلی با توجه به تعاریف ، بحران عبارتند از : « حادثه ای که به طور طبیعی و یا توسط بشر ، به طور ناگهانی و یا به صورت فزاینده به وجود آید ، و سختی و مشقتی را به جامعه انسانی تحمیل نماید که جهت برطرف کردن آن نیاز به اقدامات اساسی و فوق العاده باشد » به منظور از مدیریت بحران ؛ علمی کاربردی است که به وسیله مشاهده سیستماتیک بحران ها و تجزیه و تحلیل آنها در جستجوی یافتن ابزاری است که به وسیله آنها بتوان از بروز بحران ها ، پیشگیری نمود ، و یا در صورت بروز آن ، در خصوص کاهش اثرات آن ، آمادگی لازم ، امدادسانی سریع ، و به بهبودی اوضاع اقدام نمود .

### ❖ انواع بحران

به طور کلی بحران های معمول و مطرح در دنیا ، بدین قرار می باشند : زمین لرزه ، آتشفشان ، موج های دریایی ناشی از زلزله ، گردبادهای استوایی ( طوفان ) ، طغیان ، شکافتن زمین ، آتش سوزی طبیعی جنگل و بیشه ها ، خشکسالی ، بیماری های شایع ، تصادفات عمده ، شورش های اجتماعی و بحران های ناشی از جنگ .

### ❖ خصوصیات بحران

۱. در مطالعه ای که توسط محققین انجام گرفته ، برخی خصوصیات بحران از دید روانی و اجتماعی ، به شرح زیر ذکر شده است :

۲. بحران بیشتر یک وضعیت اضطراری و آنی است ، تا یک حالت مزمن ، با وجود آنکه زمان غیر مشخص می باشد .

۳. بحران موجب تغییر رفتار و سلوک می شود ، و اکثرا آثار پاتولوژیکی مانند : یأس ؛ کاهش بهره وری ، فرار از مسئولیت و عذر تراشی دارد

۴. بحران هدف های اشخاص در گیر را مورد تهدید قرار میدهد

۵. بحران یک وضعیت نسبی ادارکی است، یعنی رویدادی که ممکن است به وسیله یک طرف بحران تشخیص داده شود، و برای طرف دیگر ممکن است غیرقابل تشخیص باشد.
۶. بحران در ارگانسیم بدن فشار ایجاد میکند، و موجب خستگی و تشویش می گردد.

### ❖ اثرات بحران

بحران ها با توجه به نوع خاص خود دارای آثار مختلفی می باشند. در مجموع آثار عمومی کلیه بحران ها به صورت زیر طبقه بندی می شود: فوت، آسیب دیدگی، خسارت، واز دست دادن دارایی، خسارت و نابودی مواد و محصولات غذایی، قطع جریان تولید، قطع روند عادی زندگی، نابودی وضعیت معیشتی، قطع روند عادی ارائه خدمات ضروری، خسارت دیدن تاسیسات زیربنایی و سیستم های دولتی، خسارات اقتصادی در سطح ملی، آثار ثانویه روانی و اجتماعی.

### ❖ مراحل زمانی وقوع حوادث و بلایا

وقوع حادثه شامل مراحل زیر می باشد:

- ۱- تجهیز؛ یا برنامه ریزی پیش از حادثه
- ۲- اخطار، که خود به مرحله آماده باش و مرحله تهدید، که در آن مصیبت کاملاً تهدید کننده و قابل درک باشد، تقسیم می شود.
- ۳- وقوع، که حادثه و بلا اتفاق می افتد، و مدت زمان آن در هر حادثه ای متفاوت است.
- ۴- اضطراری، که به دنبال وقوع حادثه و بلا پیش می آید.
- ۵- بازتوانی یا احیاء، که در این مرحله نیازمندی های منطقه موردنظر برآورد و تدارک می شود.
- ۶- تجدید آبادانی یا بازسازی، که منطقه به وضعیت طبیعی و آرام باز می گردد.

هر گاه مسئولین هر کشوری در خصوص مرحله اول به خوبی فعالیت نمایند، و برنامه ریزی دقیق داشته باشند، مرحله سوم و چهارم شدت کمتری داشته، و مدت زمان مرحله پنجم و ششم، کوتاه تر و عوارض انسانی آن در ابعاد مختلف کمتر خواهد شد.

### ❖ خصوصیات مدیران و رهبران بحران

مدیران و رهبران به هنگام رویارویی با بحران، در حالی که گروه بزرگی از انسان ها در اطراف آنها هستند، و کاغذهای فراوانی روی میزها جا گرفته، و از چند تلفن کنار دستشان، دست کم یکی زنگ می خورد. گاهی با خونسردی به پشتی صندلی خود تکیه داده و ضمن نوشیدن چای، از موضوعی ساده و جالب مثل نتیجه فلان بازی ورزشی، و یا خبر هنری پرسشی مطرح می کنند، چند دقیقه پس از آن، همگی دوباره با نیروی بیش از پیش به کار اصلی می پردازند.

گام ها به هنگام بروز بحران

مدیران به هنگام بروز بحران، بایستی گام های زیر را بردارند:

گام اول: تشریح و روشن نمودن وضعیت، یعنی بایستی دقیقا وضع موجود را بررسی و شناخت کامل حاصل نمایند.

گام دوم: مشخص نمودن هدف، در ابتدا هدف یا اهدافی را که قصد دارند به آن برسند، باید دقیقا مشخص شود.

گام سوم: ایجاد فرضیه، در این مرحله بایستی حدس هشیارانه ای راجع به علت اصلی بزنند.

گام چهارم: تجزیه و تحلیل واقعیت ها و دستیابی به حقایق، براساس فرضیه یا فرضیه ها، باید واقعیت ها را دقیقا تجزیه و تحلیل و کشف نمایند.

گام پنجم: در نظر گرفتن اقدام های شدنی، راه کارهایی که جهت حل بحران با توجه به واقعیت های می تواند موثر واقع شوند، باید در نظر گرفته شوند.

گام ششم: ارزیابی اقدام های عملی راه کارها، بایستی راه کارها دقیقا ارزیابی و محاسن و معایب هر راه کار، در نظر گرفته شوند.

گام هفتم: تصمیم گیری برای انتخاب و اجرای راهکار، باید بهترین راه کار انتخاب، و اجرا شود.

گام هشتم: بررسی میزان پیشرفت اجرای کار، همواره بایستی چگونگی پیشرفت کار، مورد توجه و ارزیابی قرار گرفته، و در صورت نیاز باید اصلاحات لازم صورت گیرد.

## ❖ مقابله با بحران

برای مقابله با بحران لازم است به اصول زیر توجه نمود:

۱- سیستم تشکیلاتی و سازمانی مدیریت بحران

۲- برنامه ریزی

۳- کاربرد بهینه از منابع

۴- استفاده از تخصص های لازم

۵- آموزش

## ۱- سیستم تشکیلاتی و سازمانی مدیریت بحران

ساختار تشکیلاتی و سازمانی مدیریت بحران، از سیستم تشکیلاتی دولت چه در عرض و چه در طول به طور کامل استفاده می نماید، و از سطح ملی تا سطح استانی و همچنین تا سطح شهرستان و شهر را پوشش می دهد. سیستم تشکیلاتی و سازمانی مدیریت بحران دارای خصوصیات ویژه ای است که بعضاً برداشت های متفاوتی از آن می شود. در اینجا لازم است شرح مختصری از سیستم تشکیلاتی مدیریت بحران، و خصوصیات که این سیستم شامل نمی شود را ارائه نمود:

- سیستم تشکیلاتی و سازمانی مدیریت بحران، سیستم موجود تشکیلاتی دولتی را مجدداً شبیه سازی و ایجاد نمی نماید.
- این سیستم به طور مستقل از دولت اقدام نمی نماید.
- این سیستم دستگاهها و نهاد های دولتی را تحت کنترل خود در نمی آورد.
- این سیستم خارج از منشور و یا شرح خدمات تنظیم شده توسط دولت عمل نمی نماید. ( مگر در شرایط بسیار خاص و اضطراری )

به این ترتیب سیستم تشکیلاتی و سازمانی، مدیریت بحران یک سیستم کمکی و منضم به سیستم متداول دولتی است که در راستای توانا ساختن سیستم دولتی، برای ارائه هر چه بهتر خدمات مورد نیاز در مواقع بحرانی، ضروری می باشد.

## ۲- برنامه ریزی

نیاز به تهیه برنامه های ضدبحران بعضی اوقات توسط افرادی مورد انتقاد قرار می گیرد، در واقع این افراد به این گونه استدلال می نمایند که بحران طبیعی به هر صورت اتفاق خواهد افتاد، لذا بهتر است که اجازه دهیم طبیعت کار خودش را انجام داده، و سپس با بسیج تمام امکانات موجود به انجام بهسازی و بازسازی، پرداخته شود. اما برنامه ریزی از ضروریات مقابله با هر بحرانی است، لیکن باید توجه داشت که برنامه های طراحی شده، بعضاً نیاز به بررسی و بازنگری دارد، و باید با واقعیت های روز تطبیق داده شوند، در غیر اینصورت، برنامه های تجدیدنظر نشده، ممکن است مشکلاتی را به وجود آورد که عدم وجود آن برنامه ها احتمال بروز آن مشکلات را نیز از بین خواهد برد.

## ۳- کاربرد بهینه از منابع

یکی از مشکلات عمده در مدیریت بحران استفاده بهینه از منابع موجود است به علت تنوع محل های تامین منابع بدیهی است که در روند برنامه ریزی احتمال اینکه بعضی از منابع از محل های مختلف بطور صحیح و با دقت زیاد بر آورد نگردد بسیار زیاد است و نیاز به وجود یک مرکز عملیات اضطراری قدرتمند سیستم اطلاعات خوب گفتگو و ارتباط نزدیک و دو جانبه

بین مسئولین هدایت و هماهنگی و سازمان های منبع و در نهایت احساس مسئولیت سازمانهای منبع در قبال وظایف در قبال عملیاتی خود بادر نظر گرفتن توانایی ها و ظرفیت های آنان می باشد

#### **۴- استفاده از تخصص های لازم**

در بخشهای مختلف مدیریت بحران تخصص های گوناگون و متفاوتی جهت انجام عملیات مورد نیاز می باشد استفاده بهینه از کلیه تخصص های موجود و یا مورد نیاز جهت افزایش کارآیی مدیریت بحران با توجه به ابعاد و اثرات ناشی از بحران یکی از تنگناهای اساسی در مدیریت بحران است تخصص های لازم که در مدیریت بحران به نحوی مطرح می باشند شامل جستجو و نجات - ارزیابی، برآورد و تهیه گزارشات مربوطه - کمک های اولیه - تیم پزشکی سیار - تخلیه - رفاه اضطراری (برنامه تغذیه عمومی) مسکن و سر پناه اضطراری (احداث چادر های فوری، تعمیرات اضطراری ساختمانها) ارائه سرویسهاو خدمات اضطراری - کادر مخصوص مراکز عملیاتی اضطراری و مدیریت اطلاعات در همین رابطه ضروری است که دوره های مخصوص سرپرستی و یا ماموریت تیمی و یا گروهی مورد توجه خاص قرار گرفته و در این زمینه آموزش های لازم از طریق مراکز آموزشی به افراد مورد نظر ارائه گردد.

#### **۵- آموزش**

کارکنان آموزش دیده و با تجربه یکی از اجزا کلیدی یک برنامه موفق و کار آمد مدیریت بحران به شمار می آیند در عوض کارکنان بی تجربه و آموزش ندیده عملیاتی در مدیریت بحران ممکن است مشکلات عدیده ای برای خود و مردم ایجاد نمایند بنابراین موضوع آموزش و نحوه ارائه دوره های کار آموزی برای کارکنان مسئول و درگیر مدیریت بحران یکی از نیاز های اساسی در هر کشور می باشد

بطور مثال نیاز های آموزشی کارکنان تیم های بهداشتی شامل تریاژی بیماران - کمک های اولیه - درمان و مراقبت از بیماران با سندرم کراش (با علائم تورم و فلج در اندام های تحتانی، شوک، آنوری؛ میو گلوبینمی) گزش مار، گاز گرفتن سگ و مواردی از این قبیل می باشد .

#### **قبل از بحران**

قبل از شروع بحران، هشدار توسط دولت و مؤسسات وابسته، به مردم داده می شود. به طور مثال هشدار در مورد وقوع سیل، زلزله، خشکسالی و مواردی از این قبیل. پس از هشدار منطقه های مسکونی تخلیه شده، و افراد تغییر مکان می دهند پس از وقوع بحران عملیات جستجو و رهایی توسط تیم های مجرب و آزموده انجام می گیرد تدارکات و خدمات رسانی به افراد آسیب دیده و گرفتار نیز شروع می شود کمک های فوری در بحران های ناگهانی شامل نیاز های مادی و دارویی برای نجات جان مردم است خدمات رسانی روز ها و هفته پس از وقوع بحران به مردم عرضه می شود .

## حین بحران

در زمان وقوع بحران تمامی بخشهای مدیریت بحران وظایف ویژه ای برعهده دارند که به تفصیل و مجزا در ذیل به آن اشاره می گردد

### فرمانده سامانه

- رهبری کلان مدیریت و صدور تأیید دستورهای فعال سازی سه بخش.
- ارزیابی شرایط بحران و صدور دستورات اولیه برای اجرای سریع
- صدور دستورات لازم به کارکنان سیستم فرماندهی حوادث Incident command system
- هماهنگی بین کلیه واحدها
- ارتباط و هماهنگی با سایر سازمان های درگیر بحران
- تأیید درخواست منابع و تجهیزات موردنیاز جهت تأمین در اسرع وقت
- نظارت بر نحوه اطلاع رسانی، از طریق رسانه ها
- دریافت گزارشی مستمر از کلیه بخش ها
- هماهنگی با ستاد مرکزی مدیریت بحران استان مربوطه
- ابلاغ دستور پایان عملیات به کلیه بخش ها با هماهنگی ستاد مرکزی مدیریت بحران استان مربوطه

### مدیر سامانه

- استخراج اطلاعات مربوط به بحران و تأمین منابع موردنیاز با هماهنگی بخش پشتیبانی و اداری
- تعیین سازمان های موردنیاز برای مشارکت در کنترل بحران، و تهیه فهرست منابع موجود و بالقوه با همکاری بخش

پشتیبانی و اداری

- مشارکت با فرمانده سامانه در تصمیم گیری ها
- نظارت بر عملکرد بخش ها و ایجاد هماهنگی های لازم میان بخش ها
- هدایت نیروها اعم از داخلی، داوطلب و غیره و کنترل وضعیت.

### بخش روابط عمومی

- گزارش لحظه به لحظه از بحران
- آگاه سازی پرسنل از تغییرات عمده در وضعیت حادثه
- ایجاد پل ارتباطی بین مراجعین و مسئولین
- اطلاع رسانی به رسانه ها با هماهنگی فرمانده سامانه (اتاق خبرنگاران)

□ پاسخگویی مناسب به داوطلبان جهت مشارکت در امداد و اعلام اقدام موردنیاز.

□ اطلاع رسانی متقابل به پرسنل و خانواده آنها.

### **بخش حراست**

□ ایجاد امنیت برای پرسنل و مراجعه کنندگان به مرکز درمانی

□ هماهنگی لازم با نیروهای نظامی و انتظامی خارج از بیمارستان

### **بخش عملیات و برنامه ریزی (مدیریت مراقبت های پرستاری)**

□ نظارت بر کار سوپروایزر کشیک اورژانس و سوپروایزر کشیک بیمارستان

□ بررسی نیازهای بلندمدت تأمین پرسنل پرستاری

□ سازماندهی و هماهنگی نیروهای پرستاری ارائه مراقبت به بیماران

□ نظارت و هماهنگی بر مرکز کنترل خدمات پرستاری و ستاد مرکزی پرسنل

□ تعیین گروه ها و تقسیم بندی پرسنل برای بخش های مختلف درمانی

□ بررسی میزان سلامتی و نیازهای پزشکی مصدومین

□ هدایت نیروها، کنترل وضعیت و ترخیص بیماران الکتیو، و بازگشایی بخش های اضافی با هماهنگی مسئول مراقبت

های پزشکی

□ دریافت سفارشات از فرمانده سامانه

□ کسب اطلاعات از ستاد مرکزی بحران، و اجرای خط مشی ها و قوانین مربوط به بحران

□ نظارت و سرپرستی بر مرکز عملیات اورژانس، کمک به حل بحران داخل بیمارستان و پاسخ سریع و گسترده به

بحران یا موقعیت های بحرانی.

□ برنامه ریزی جهت استراحت و رفاه پرسنل در هنگام بحران

□ هماهنگی بین قسمت پشتیبانی و درمان اورژانس جهت تأمین تجهیزات و لوازم ضروری و تهیه لیست تجهیزات

□ همکاری در برقراری و راه اندازی سیستم اطلاعات و پیگیری بیماران و نظارت و کنترل آن، و به کار گرفتن

ترخیص فوری، در صورت لزوم.

□ فراخواندن پرسنل در صورت نیاز

□ اطلاع از آمار بیماران و چگونگی وضعیت آنها

□ در صورت نیاز، ارسال گزارشات لازم به مسئولین حراست، حمل و نقل و تجهیزات

□ هماهنگی جهت اعزام بیماران خاص به سایر مراکز درمانی با هماهنگی مسئول مراقبت های پزشکی



□ نظارت بر نحوه عملکرد وظایف محوله پرسنل و حسن اجرای آن.

## مدیریت ارتباطات

□ پرستار ارتباطات، وظیفه گزارش به مدیر پرستاری بیمارستان را دارد. وی با آگاهی از زمان و مکان و نوع حادثه، حجم بیماران،

شرایط بیماران، همراه با مدیر پرستاری به فعالیت می پردازد. وی موظف به دریافت گزارش بحران، دریافت گزارش حادثه از صحنه، نوع بحران، نوع مراقبت های انجام شده، وضعیت انتقال، سطوح فعالیت بیماران را دارد. ثبت وقایع بحران، استفاده از اطلاعات در زمان حادثه، ارائه گزارش و توصیه های لازم به فرمانده سامانه و پیش بینی روند احتمالی بحران و بروز بحران های ثانویه، بر عهده مدیریت اطلاعات است.

## سوپروایزر کشیک

□ ارتباط با واحد ستاد مرکزی پرسنلی، در صورتی که ستاد مرکزی پرسنلی حضور نداشته باشد، تا زمان برگشت سوپروایزر کشیک باید در آنجا بماند.

□ ارتباط با واحد مرکز کنترل خدمات پرستاری، و سرپرستی مرکز کنترل خدمات پرستاری

□ ارتباط با مسئول شیفت اورژانس و واحد پذیرش

□ برقراری تماس اولیه با سرپرستار اورژانس، جهت تعیین وضعیت بیماران و پرسنل

□ هماهنگی با واحد پذیرش، جهت انتقال بیماران و تخلیه و آمار تخت ها در بخش های مختلف

□ انتقال منشی های اضافی به نواحی تریاژ و اورژانس

□ تقسیم کار و توزیع نیروی انسانی در واحدهای مختلف

□ انجام عملیات توزیع تخت و ایفای نقش Bed manager

□ اعزام نیروها به بخش های مختلف در صورت نیاز

## سرپرستار بخش

□ آماده نگه داشتن بخش جهت پذیرش بیماران

□ انتقال یک پرستار کارشناس از هر بخش به واحد درمانی به دنبال ایجاد بحران

□ گزارش تعداد تخت ها به واحد پذیرش و تماس با پرسنلی که در مرخصی به سر برده و یا آف هستند جهت برگشت

فوری به محیط کار

□ در نظر داشتن پرسنل در حال کار برای پوشش انسانی، و محول کردن وظایف به پرسنل جهت مراقبت از بیماران

بحرانی پذیرش شده به واحد

□ شناسایی بیماران و مصدومینی که احتمالاً ترخیص می شوند، و کمک به ترخیص و انتقال آنها

### **مسئول مراقبت های پزشکی**

□ نظارت بر تعیین وظایف محوله هر یک از اعضاء گروه پزشکی

□ مدیریت خدمات جانبی ( پاراکلینیکی ) و نظارت بر اعمال واحدهای مربوطه و هماهنگی با مسئول هر واحد

□ تهیه لیست اقلام دارویی و تجهیزات پزشکی موردنیاز و اعلام نیازهای ضروری و پیش آمده با هماهنگی واحدهای

مربوطه

□ ارتباط با مراکز پاراکلینیکی معین و مدیریت تریاژ

□ بررسی میزان سلامتی و نیازهای پزشکی مصدومین و پرسنل

□ تشخیص بیماری ها از نظر اپیدمیولوژی و ارائه گزارش به بخش پشتیبانی و اداری

□ ترخیص بیماران الکتیو و بازگشایی بخش های اضافی با هماهنگی مسئول پرستاری

### **بخش پشتیبانی و اداری و خدماتی**

□ برقراری کلیه تجهیزات اضطراری ( آب، برق، سوخت، گاز و ارتباطات)

□ واحد خدمات، تأمین نیروی انسانی موردنیاز، انتقال اجساد و متوفیان حادثه

□ انتقال مواد زائد و آلوده به خارج از مرکز درمانی

□ برپایی چادرهای انفرادی و توالت های صحرائی

□ انتقال مصدومین و تخلیه مرکز درمانی در صورت نیاز

□ تعیین نیازهای خدماتی پشتیبانی لازم

□ کنترل بیماری ها از نظر اپیدمیولوژی

□ اطمینان سازی از ایمنی پرسنل و بیمار

□ مستندسازی شرح وقایع و میزان استفاده از منابع

□ طبقه بندی درخواست های خدماتی

**واحد نقلیه** واحد نقلیه، حمل و نقل اضطراری و بسیج کلیه امکانات ترابری

□ واحد تدارکات: جمع آوری کمک های مردمی و ارسال آن به واحدها با هماهنگی واحد انبار و تأمین سریع مایحتاج

موردنیاز ( غذا و آب و ... ) اعلام شده و برنامه ریزی شده

□ واحد انبار، وظیفه بازگشایی انبار و در دسترس قرار دادن مایحتاج موردنیاز، گزارش مداوم به مدیر سامانه از منابع موجود انبار و تهیه لیست های موردنیاز جهت جایگزینی منابع و همچنین استفاده از فضاهاى موجود جهت نگهدارى كالاهاى ارسالى و اهدائى

## واحد حضور و غياب

□ واحد حضور و غياب، فراخوانى پرسنل غيركشيك و نيروهاى داوطلب طبق برنامه ريزى انجام شده، ثبت ساعت هاى كارى افراد حاضر در مركز درمانى و گزارش ترك پرسنل كشيك به مدير سامانه و گزارش آمارى پرسنل به مدير سامانه □ بخش مالى، وظيفه ثبت و نگهدارى فاکتورهای کلیه اقلام خریداری شده، و تماس مستمر و مشورت با مدیر سامانه در مورد هزینه ها، و برآورد خسارت، به منظور گزارش به فرمانده سامانه و در نهایت طبقه بندی درخواست

## ترياز و اورژانس هاى رفتارى در بحران

ترياز بيماران در واحد بهداشت روانى پيچيده بوده و يك نقش استرس زا و با مسئوليت بالا براى پرستاران محسوب مى شود پرستاران به هنگام ترياز بيماران با موقعيت هاى روانى مختلف بايد از مهارت هاى تصميم گيرى بالينى در حد مطلوبى برخوردار باشند تا بتوانند سه مرحله مهم ارزيابى، تشخيص و در نهايت ارجاع را انجام دهند ترياز بيماران بايد توسط مجرب ترين پرسنل صورت پذيريد چون باعث صرفه جويى قابل ملاحظه اى در وقت و تلاش افراد خواهد شد گرچه اين عمل معمولاً "در محيط واقعى بحران زده به علت احساسات و بهت ناشى از مصيبت نادیده گرفته مى شود. اورژانس هاى رفتارى در هنگام بحران شامل خشم عصبانيت پرخاشگرى و تهاجم است . به هنگام برخورد با مصدوم پرخاشگر توصیه هاى زير را بكار بريد:

□ آرام باشيد، و مطمئن شويد راهى براى خروج، يا فرار از محيط را داريد.

□ حداقل دو متر فاصله با فرد پرخاشگر را حفظ کرده، و در کنار وی بایستيد.

□ تماس چشمى غيرتهديد آميز را، حفظ كنيد.

□ كمك خارجى را مدنظر داشته باشيد.

□ با دقت با فرد پرخاشگر صحبت كنيد.

□ براى مذاكره با فرد آماده، و حداكثر تلاش خود را بنمائيد.

□ به فرد دروغ نگوئيد، يا قولى كه قادر به انجام آن نيسيد، ندهيد.

□ در صورت بدتر شدن اوضاع، نيازهاى مداخله سريع را تشخيص دهيد.

## در صورت بروز پرخاشگرى

□ فوراً نيروهاى انتظامى و امنيتى را خبر كنيد.

□ حداقل محدوديت فزيكى را براى کنترل اوضاع، در مورد فرد پرخاشگر به كار بريد.

- هرگز فرد مبتلا به اختلال تنفسی را نبندید؛ یا محدود نسازید
- هرگز محدودیت فیزیکی را در اطراف گردن به کار نبرید
- برای دست ها و پاها می توانید از محدودیت فیزیکی استفاده کنید.
- نبض زیر محل بسته شده را جهت اطمینان از گردش خون مؤثر، بررسی کنید.
- در تمام مدت مراقب فرد پرخاشگر باشید.
- آرام باشید و هرگز فرد را تهدید نکنید
- با فرد پرخاشگر مذاکره و صحبت کنید.
- زمانی که فرد آرام شد، با احتیاط محدودیت فیزیکی را بردارید. به بهبودی سریع اعتماد نکنید.
- هرگز مصدوم را تنها نگذارید

**پایان بحران :** مواردی که باید بعد از اتمام بحران به آن توجه شود به شرح زیر می باشد.

- مبارزه با هرگونه شایعات از هر وسیله ارتباطی برای مبارزه با شایعات و سوءتعبیر ها استفاده کنید
- اعلام تشکر از دست اندرکاران نامه هایی را برای تشکر از کسانی که در طول بحران از خود مساعدت نشان دادند

بفرستید

- ارزیابی خود در مدیریت بحران از افراد داخل و خارج سازمان در مورد ارزشیابی چگونگی برخوردتان با بحران سوال

کنید

- بررسی مسائل بحران با اعضای تیم بحران جلسه ای با حضور اعضای تیم بحران تشکیل دهید تا عملکرد طرح و نظرات

پیشنهادی را مورد بررسی قرار دهید

- صدور بیانیه پایان بحران بعد از آن که اوج بحران سپری شد بیانیه های خبری را با ذکر موارد لازم منتشر کنید