

به نام خدا

انتقال مهارت‌های مدیریتی به زیردستان با هدف جانشین‌پروری

(شهرستان مسجد سلیمان مقطع ابتدایی سال تحصیلی ۹۴-۹۵)

مؤلف :

فریبا باور ساد

انتشارات ارسطو

(چاپ و نشر ایران)

۱۴۰۱

نام کتاب: انتقال مهارت‌های مدیریتی به زیردستان با هدف جانشین پروری

مؤلف: فریبا باور ساد

ناشر: ارسطو (سامانه اطلاع رسانی چاپ و نشر ایران)

تیراژ: ۱۰۰۰ جلد

نوبت چاپ: اول - ۱۴۰۱

چاپ: مدیران

قیمت: ۵۵۰۰۰ تومان

فروش نسخه الکترونیکی - کتاب‌رسان:

<https://chaponashr.ir/ketabresan>

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۴۳۲-۸۹۶-۸

تلفن مرکز پخش: ۰۹۱۲۰۲۳۹۲۵۵

www.chaponashr.ir



تقدیم بہ:

روح پر قوت و خواہر ہستی ام،

می طہنم لکر بویہ، جان من دگر حال بود

کام زندگی کامل شور و شوق در حد کمال بود

سپا سکرلر

خدا، لکر مونس تنهیم د لیز راک،

ولکر یاریکرم د فرار و شیب لیز تلاش،

بوزنت راکر کنارم حص کردم، وبه خاطر

لیز حص بی آلابش، حمدو سپاست...

همسرم، به خاطر... پس باز بانی سادہ میگویم،

"لرت ممنونم"

فهرست مطالب

عنوان	صفحه
فصل اول: مقدمه	۹
هدف کلی	۱۶
اهداف جزئی	۱۷
اهداف کاربردی	۱۷
تعاریف مفهومی	۱۸
تعریف مفهومی مهارت:	۱۸
تعریف مفهومی از مهارت های مدیریتی	۱۸
مفهوم زیردستان	۲۱
مفهوم مدیریت جانشین پروری	۲۱
فصل دوم: مبانی نظری	۲۵
مقدمه	۲۵
اهمیت مدیریت آموزشی	۲۷
مدیریت در آموزش و پرورش	۳۱
مفهوم و اهمیت مدیریت جانشین پروری	۳۳
اهمیت انتقال مهارت ها به زیردستان	۳۸
شیوه های انتقال مهارت ها به زیردستان	۴۰
سرمایه گذاری در آموزش	۴۱

۴۱	تبدیل سازمان به یک سازمان یادگیرنده
۴۲	توزیع اطلاعات
۴۳	استفاده از جلسات برای آموزش
۴۳	آموزش بدو خدمت
۴۴	ایجاد فضای مناسب برای بیان اندیشه‌ها
۴۴	آموزش با اندکی ترس سودمند
۴۶	تفویض اختیار
۴۶	گردش شغلی
۴۶	نقش مشاور (یادآورهای شفاهی)
۴۷	مربی و راهنما
۴۷	ارزشیابی
۴۸	بازدید (اعزام کارکنان به سفرهای ماموریتی)
۴۸	اهدای کتاب مفید (یادآوری کتبی)
۴۹	نظریه هاو مهارت‌های مدیریتی
۵۰	مهارت برنامه ریزی و آینده نگری
۵۷	مهارت تصمیم گیری
۶۲	مهارت رضایت شلغی
۶۹	مهارت حل تعارض
۷۰	مهارت ریسک پذیری
۷۱	مهارت نو آوری و خلاقیت

تعاریفی از خلاقیت	۷۲
تفاوت خلاقیت و نوآوری	۷۳
مهارت مدیریت زمان	۷۶
مهارت جلب مشارکت	۷۷
مهارت ارتباط گفت و شنودی	۸۶
مهارت ایجاد تغییر	۹۱
استفاده از مدل آدکار (ADKAR) برای مدیریت تغییر در سازمان	۹۷
مهارت ایجاد انگیزش	۹۹
مهارت تقسیم کار	۱۰۲
تقسیم کار در نظریه آدام اسمیت	۱۰۳
تقسیم کار در نظریه فایول	۱۰۳
تقسیم کار در نظریه تیلور	۱۰۴
مهارت اعتماد سازی	۱۰۴
تعریف اعتماد	۱۰۵
ابعاد اعتماد	۱۰۸
مهارت حمایت از کارکنان	۱۱۲
منابع و مآخذ	۱۱۹

فصل اول:

مقدمه

انتقال مهارت ها به زیردستان همان مقوله ی پرورش جانشینان آینده در عرصه ی مدیریت (در هر سازمان) می باشد که جدید ترین استراتژیست که صاحب نظران برای جلوگیری از معضلات و مشکلات عدیده ی سازمان ها آن را ارائه داده اند . در هر سازمان و سیستم چه اقتصادی تجاری چه نظامی و ... افراد مستعد شغلی وجود دارند که باید شناسایی شده و به پرورش توانشان در همان سطح شغلی و آماده سازی ایشان برای اخذ پست های کلید ی مدیریتی پرداخت.

تشخیص و استفاده استعداد های بالقوه کارکنان از سازنده ترین و ارضاء کننده ترین کارهای یک مدیر است . در سازمان ها به ویژه سازمان های بزرگ ، گاه استعدادهای فردی به طور کامل مورد بهره برداری قرار نمی گیرد و ناشناخته باقی می ماند در حالی که کمک به افراد در جهت بهره برداری از توانایی های بالقوه خودشان هم به نفع آنها و هم به نفع سازمان است ، زیرا "دارایی های انسانی در مقایسه با انواع داراییها می تواند

از لحاظ ارزش افزایش یابد و کارمندی که مهارت‌ها و تواناییهای خود را پرورش می دهد منبعی با ارزش تر است" (دولان و شولر^۱، ۱۹۹۸، ص ۷۵).

دراین اثر تکیه بر چگونگی انتقال مهارت ها به افراد زیردست است . یعنی مطلوب ترین نحوه و روش انتقال مهارت ها به زیردستان کدام می باشد و اینکه ویژگیها و مهارت های مختلف مدیریتی که در سه حیطه ی فنی ، ادراکی و انسانی گنجانده شده و یا به شخصیت مدیر برمی گردد و حائز اهمیت هستند هر کدام از چه طریقی قابل انتقال بوده و ...

مهارت های مدیریتی درحیطه های قید شده شامل ویژگی هایی می شوند که یک مدیر باید به آن ها واقف ، مسلح و عامل باشد تا بتواند بار مدیریتی خویش را به سر منزل مقصود برساند .رابرت کاتز مهارت هایی را که برای مدیران لازم است به سه دسته مهارت های فنی ، انسانی و ادراکی تقسیم کرده است.(کاتز^۲ ، ۱۳۷۰ ، ص ۹۶)

مهارت های مدیران در ابعاد و وجوه یاد شده یعنی بکارگیری فن آوری (مهارت فنی) و کار با انسان ها (مهارت انسانی) در چارچوب پردازش صحیح داده ها و درک کامل سازمان (مهارت ادراکی) برای دستیابی مؤثرتر به هدف های سازمانی (اثربخش)

1.Dolan and Shuller

2 .Katz

بعنوان مفهومی از مدیریت امروزی و توانایی های مدیر مورد توجه فرد لوتانز قرار گرفته است. (لوتانز^۱، ۱۳۷۵، ص ۱۳).

مهارت های انسانی تقریباً لازمه ی انجام دادن همه ی وظایف در همه ی سطوح مدیریت است. زیرا مدیران صرف نظر از نوع وظایف یا سطح مسئولیت و مقام، با افراد انسان سر و کار داشته و برای جلب همکاری و اثر گذاری بر رفتار آنان، باید از مهارت های انسانی برخوردار باشند. از این رو امروزه در مدیریت سازمان ها، تأکید بر مهارت های انسانی اولویت ویژه ای پیدا کرده است. (بیگدلی، ۱۳۸۰)

پس چون، محیط فعالیت مدیران بطور مستمر در حال دگرگونی است و علی رغم اینکه آن ها سعی دارند جهت فایق آمدن بر مشکلات از رویه های عقلانی و منظم در کار پیروی کنند، ولی غالباً در اجرای وظایف و انجام فعالیت های خود با رویدادهای غیرمترقبه و موانع ناطلبیده مواجه می شوند، پس هرچه به مهارتهای ذکرشده در بالا بیشتر مسلح باشند، دشواریها را راحت تر پشت سر خواهند گذاشت و بدون شک مقوله ی انتقال مهارتهای مدیریتی از راه های مناسب یکی از مهمترین راهکارهای آماده سازی مدیران ناشناخته ی آینده خواهد بود.

این کتاب بر آن است که به بررسی نحوه ی انتقال مهارت های مدیریتی به زیردستان جهت جانشین پروری در مقطع ابتدایی شهرستان مسجدسلیمان در سال ۹۴/۹۵ پردازد تا گامی در جهت آماده سازی مدیران آینده بردارد.

مدیریت آموزشی^۱ فعالیت و عملی است که در یک موقعیت سازمان یافته، برای هماهنگی و هدایت امور در جهت هدف‌های معینی صورت می‌گیرد و کسی مدیر است که بتواند در محیط کار خود به اقتضای موقعیت، اصول و یافته‌های علمی و مهارت‌های فنی را هنرمندانه و با رعایت موازین اخلاقی به کار بندد، بتواند مشکلات را حل کند و هدفی را تحقق بخشد. (علاقه بند ۱۳۷۱، ۱۱)

از آنجا که مدیریت آموزشی دشوارترین و حساس‌ترین نوع مدیریت در سازمان‌های عمومی و خصوصی می‌باشد، در سازمان‌های آموزش و پرورش به لحاظ نوع فعالیت، روش اجرا و اهداف پیچیده‌ی آن. مدیریت و رهبری آموزش از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. از طرفی هم شرایط تحولات نظام آموزشی که طی سال‌های اخیر بوجود آمده، لزوماً توجه به توانایی‌های فکری، ذهنی و مهارت‌های مدیران واحد‌های آموزشی را برای بهتر پیش بردن کارها طلب می‌کند. پس مدیران واحدهای آموزشی علاوه بر داشتن شرایط اختصاصی مانند مدرک، رشته‌ی تحصیلی مرتبط، تجربه‌ی آموزشی و ... باید به مهارت‌های چندگانه‌ی مدیریتی و ریز مهارت‌های مؤثر حتماً وارد و مسلح باشند. یک مدیر آموزشی لایق باید دیدی آگاهانه به هدف‌های متعدد آموزشی و پرورشی داشته باشد که بوجود آمدن این نگاه آگاهانه و بصیرتی با آموزش و تربیت مدیران به علوم مدیریتی روز و از طریق دوره‌های برنامه‌ریزی شده و پرمحتوا از سوی نظام‌های آموزشی امکان‌پذیر است. (همان منبع، ص ۱۴ - ۱۳)

در سازمانهای سالمی که در اداره ی آنها نظام حاکمیت وجود داد هنگام تعویض مدیریت اگر مدیران مدبر و آگاهتر جای مدیران قبلی را بگیرند ، صدمه ی چندانی به مدرسه وارد نخواهد شد و تنها مشکل نبود آگاهی از محیط است . اما مدیران مهارت یافته قادرند با تدابیر متعدد ، این شکاف را نیز پرکنند . زمانی که تعویض ها و تغییرها ناگزیر در مدیریتها ضرورت می یابد ، نباید آنها را بی درنگ انجام داد . مدیران جدید که می خواهند جانشین مدیران شاغل شوند ، باید مدتی در کنار آنها به همکاری بپردازند تا با روشها و اسلوبهایی که حاکم بر محیط است آشنا شوند ، از سوابق کاری سازمان با اطلاع شوند ، برنامه های آینده ی سازمان را مورد مطالعه قرار دهند و شناخت لازم نسبت به کارکنان و برنامه های موجود را به دست آورند تا تحویل و تحول بتواند با آگاهی لازم و اطمینان بخش صورت پذیرد . (رثوف ، ۱۳۷۱)

بسیاری از صاحب نظران علت موفقیت و شکست نهاد ها را در تفاوت مدیریت آنها میدانند . به اعتقاد پیتر دراکر^۱ (۱۹۷۴) ، عضو حیات بخش هر سازمان مدیریت آن است . هارلد کنتز ، مدیریت را مهمترین فعالیت انسانی میدانند و معتقد است که وظیفه ی اصلی مدیران در تمامی سطوح و در همه ی واحدهای مختلف بازرگانی ، صنعتی و اداری اینست که محیطی را طراحی و نگهداری کنند تا در آن اعضاء بتوانند بصورت گروهی با یکدیگر کار کنند و به اهداف تعیین شده دست یابند . (رضائیان ، ۱۳۷۱ ، ص ۱۰)

1. Peter Drucker

مدیریت بوجود آوردن و حفظ کردن محیطی که در آن افراد بتوانند در جهت بر آوردن هدف‌های معینی بطور مؤثر و کار آمد فعالیت کنند . (علاقه بند ، ۱۳۵۸، ص ۲۵)

در بین انواع مدیریت ،مدیریت بر سازمانها و مؤسسات آموزش و پرورش از اهمیت بالایی برخوردار است . چون تمام اهداف و انعکاس عملکردها مستقیم یا غیر مستقیم متوجه انسانها میباشد . رسالت و مسئولیت نهایی این سازمان از یک طرف تبدیل انسانهای خام به انسانهایی صنعتگر ، خلاق ، خود آگاه ، رشد یافته و به کمال رسیده است و از سوی دیگر ، تأمین گر نیروهای انسانی جامعه در مسیر های اقتصادی ، اجتماعی و فرهنگی است . دکتر سید محمد میر کمالی از نظر عامل انسانی سایر مؤسسات را با مدرسه قابل قیاس نمی داند ، و با تکیه بر بعد انسانی و بعد الهی مدیریت را چنین تعریف میکند : مدیریت یعنی کار کردن با مردم ، میان مردم ، برای مردم و به خاطر خدا " همراهی و هماهنگی داشتن ، خادم بودن وهدف الهی داشتن " . (میر کمالی ، ۱۳۷۳ ، ص ۲۲)

با توصیفات فوق بجاست که مؤسسات و سازمانها با یک پیش بینی مدبرانه خود را در برابر احتمالاتی ناشی از حوادث ، اتفاقات و تهدید هایی که باعث تزلزل و به مخاطره افتادن در امر مدیریت ها میشود به نحو مطلوبی واکسینه کنند . در این راستا صاحب نظران شناسایی و پرورش نیروهای مستعد و توانمندی که در ادارات و مؤسسات مشغول کارند را راهکاری عاقلانه دانسته و معتقدند انتقال مهارت‌های مدیریتی

به ایشان می تواند گامی مؤثر در حفظ موقعیت سازمان یا اداره به هنگام بروز بحران مدیریتی باشد .

برای توسعه سرمایه های انسانی ضروری است مدیرانی وجود داشته باشند که به جای اینکه خود را پایگاه اصلی و از عوامل اقتدار سازمان بدانند ، بتوانند دیگران را به انجام کار توانا سازند . در واقع ، مدیران توانمند و توانا ساز با انتقال مهارت های خود به زیردستان و ایجاد جوی سازنده و پویا ، در تعالی استعداد های نهفته کارکنان از هیچ کوششی مضایقه نمی کنند زیرا رشد آنان را از اهم وظایف خود می دانند . (سرمد، ۱۳۸۷)

به تعبیر دیگر ، در جهان پرشتاب کنونی ، سازمان ها و شرکت های موفق برای بقای خود و ورود به عرصه رقابت جهانی باید از تحولات سازمانی و مدیریتی استقبال و مطابق استانداردهای جهانی عمل کنند . یکی از ابزارهای بهره گیری از روش های پیشرفته برای جذب و پرورش مدیران آینده ، رویکرد جانشین پروری است ، جانشین پروری عبارت است از ایجاد زمینه های مناسب برای شکوفا کردن توان بالقوه افرادی که قرار است در آینده برای احراز پست های مدیریتی تربیت شوند . در واقع ، مدیران به عنوان گردانندگان امور سازمان ها با وظایف کاملاً متفاوت و پیچیده ای برای هدایت کارکنان در جهت انجام فعالیت هایشان در سازمان مواجه هستند ، زیرا مشاغل فراوانی نیازمند بهره گیری از افراد با صلاحیت و دارای مهارت های گسترده در خارج و داخل سازمان هستند از این رو یکی از مهارت های اصلی مدیران ، تقویت توان داخلی به

منظور ایجاد کیفیت برتر است چرا که هر مدیر متعهد است افراد را برای پذیرش مسئولیت‌های بیشتر آماده سازد" (راث ول^۱، ۱۹۹۸، ص ۱۱۹)

به تعبیر دیگر مدیریت و برنامه ریزی جانشینی "کوششی سنجیده و نظام مند است که توسط یک سازمان برای حصول اطمینان از تداوم رهبری در سمت‌های کلیدی، نگهداری و پرورش سرمایه‌های فکری و علمی برای پیشرفت و تشویق افراد اعمال می‌شود". (همان منبع، ص ۴۸)

هدف اصلی از انتخاب این موضوع، آشنایی با شیوه‌های ترجیحی مدیران و آموزگاران در انتقال مهارتی مدیریتی به زیردستان به منظور جانشین پروری در مقطع ابتدایی شهرستان مسجدسلیمان است که شناخت و کشف این موضوع می‌تواند تسهیل‌گر امر پرورش جانشینان آتی پُست مدیریت شده و سازمان آموزش و پرورش را در واگذاری این امر خطیر به افراد شایسته، مستعد و آماده‌ی خدمت در این عرصه، در آینده‌ی یاری‌گرداند.

هدف کلی

آشنایی با نظرات مدیران و آموزگاران در انتخاب شیوه‌ی ترجیحی انتقال مهارت‌های مدیریتی به زیردستان به منظور جانشین پروری در مقطع ابتدایی شهرستان مسجدسلیمان سال تحصیلی ۹۴/۹۵ می‌باشد.

اهداف جزئی

- ۱- آشنایی با انواع مهارت های مدیریتی جهت انتقال به زیردستان .
- ۲- آشنایی با شیوه های انتقال مهارت های مدیریتی به زیردستان .
- ۳- آشنایی با نظر معلمان ابتدایی در خصوص روش انتقال مهارت های مدیریتی به زیردستان .
- ۴- آشنایی با نظر مدیران ابتدایی در خصوص روش انتقال مهارت های مدیریتی به زیردستان .

اهداف کاربردی

- ۱- مدیران مدارس براساس نتایج این تحقیق می توانند شیوه های مناسب و سهل الوصول و قابل قبولی را جهت انتقال مهارت های مدیریتی خود به زیردستان انتخاب کرده و به پرورش استعداد هنر افراد جهت جانشین شدن در پُست مدیریت در فرصت های آتی پردازند .
- ۲- مدیران رده بالای سازمان آموزش و پرورش براساس نتایج این تحقیق می توانند در اتخاذ تصمیماتشان جهت انتخاب افراد شایسته و پرورش یافته در پُست های مدیریتی بهره بگیرند .

۳- سایر نهادها و سازمان‌ها براساس نتایج این پژوهش جهت انتقال تجربیات و مهارت‌های مدیریتی درون سازمانشان به زیردستان با هدف جانشین پروری عمل نمایند.

تعاریف مفهومی

تعریف مفهومی مهارت:

مهارت به توانایی‌های قابل پرورش شخص گویند که در عملکرد و بقای وظایف منعکس می‌شود. پس منظور از مهارت، توانایی بکار بردن مؤثر دانش و تجربه‌ی شخصی است. ضابطه‌ی اصلی مهارت، داشتن اقدام و عمل مؤثر در شرایط متغیر است.

تعریف مفهومی از مهارت‌های مدیریتی

مهارت فنی^۱:

یعنی دانایی و توانایی در انجام دادن وظایف خاصی که لازمه‌ی آن ورزیدگی در کاربرد فنون و ابزار ویژه و شایستگی عملی در رفتار و فعالیت است مهارت‌های فنی از طریق تحصیل، کار ورزی و تجربه حاصل می‌شوند. مدیران معمولاً این مهارت‌ها را طی دوره‌های آموزشی یا کارآموزی فرا می‌گیرند. مثل دانش، فنون و روش‌های برنامه‌ریزی، بودجه‌بندی، کنترل، حسابداری، امور مالی، کارگزینی، کارپردازی و ... که ویژگی بارز مهارت فنی آن است که به بالاترین درجه‌ی شایستگی و خبرگی در

1. Technical Skill

آن می توان دست یافت . مهارت های فنی مورد نیاز مدیران آموزشی ، ارزشیابی آموزشی ، راهنمایی آموزشی ، فنون و روشهای تدریس و فنون اداری و مالی آموزش و پرورش است .مدیر آموزشی برای انجام وظایف خاصی که دارد باید از مهارت های فنی کافی برخوردار باشد . (علاقه بند،۱۳۹۳، ص ۱۲۲)

مهارت های انسانی^۱:

یعنی داشتن توانایی و قدرت تشخیص در زمینه ی ایجاد محیط تفاهم و همکاری و انجام دادن کار به وسیله ی دیگران . فعالیت مؤثر بعنوان عضو گروه ، درک انگیزه های افراد و تأثیر گذاری بر رفتار آنان . مهارت انسانی نقطه مقابل مهارت فنی می باشد یعنی کار کردن با مردم در مقابل کارکردن با اشیاء و ابزار. داشتن مهارت های انسانی مستلزم آن است که شخص بیش از هر چیز خود را بشناسد ، به نقاط ضعف و قوت خود آگاه باشد ، عقاید و افکارش برخوردار روشن باشند . اعتماد به نفس داشته باشد ، به دیگران اعتماد کند . به عقاید ، ارزش ها و احساسات آن ها احترام بگذارد ، آنان را درک کند ، از تأثیر گفتار و کردار خویش بر دیگران آگاه باشد و بتواند محیط امن و قابل قبولی برای جلب همکاری دیگران فراهم سازد .مهارت های انسانی به آسانی قابل حصول نیستند و روش های مشخص ندارند .امروزه دانش علمی در قلمرو روانشناسی ، روانشناسی اجتماعی و مردم شناسی و تجربه و کار ورزی در شرایط گروهی و اجتماعی ، بطور غیرمستقیم زمینه ی دستیابی به مهارت های انسانی را فراهم می سازند

. کنش و واکنش متقابل با مردم و حساسیت نسبت به انگیزه‌ها، انتظارات و رفتارهای آنان کمک می‌کند تا شخص به مرور بتواند علل و عوامل شکل دهند رفتار افراد انسان را درک کرده راه و رسم کار کردن با مردم و اثر گذاری بر رفتار آنان را بیاموزد. مدیر آموزشی برای اینکه بتواند در شمار یکی از اعضای مؤثر محیط آموزشی درآمده بین اعضای تحت رهبری خود همکاری و تفاهم بوجود آورد، باید به حد کافی از مهارت های انسانی بهره مند باشد. (همان منبع، ص ۱۲۳)

مهارت ادراکی^۱:

یعنی توانایی درک پیچیدگی های کل سازمان و تصویر همه ی عناصر و اجزای تشکیل دهنده ی کار فعالیت سازمانی به صورت یک کل واحد (سیستم). به عبارت دیگر، توانایی درک و تشخیص اینکه کارکردهای گوناگون سازمان به یکدیگر وابسته بوده تغییر در هر یک از بخش ها، الزاماً بخش های دیگر را تحت تأثیر قرار می دهد. آگاهی از این روابط و شناخت اجزا و عناصر مهم در موقعیت های مختلف، مدیر را قادر می سازد که به طریق تصمیم گیری یا اقدام کند که موجبات اثربخش سازمان و رضایت کارکنان آن را فراهم نماید. اکتساب مهارت ادراکی (یا مفهومی) مستلزم آموزش نظریه های علوم رفتاری بویژه تئوریهای سازمان مدیریت و تصمیم گیری و کاربرد عملی آنها است. امروزه دوره های آموزش دانشگاهی در رشته های تخصصی یا آشنایی با نگرش و روش های سیستمی و استفاده از یافته های مطالعات و تحقیقات