

مدیریت و رهبری موفق

تعریف پایه:

مدیریت فرایندی است که از برنامه‌ریزی، سازماندهی، اجرا و کنترل تشکیل شده است. این فرایند جهت دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده استفاده می‌شود. رهبری هنر انگیزه دادن به گروهی از افراد برای اقدام در جهت دستیابی به هدفی مشترک است. یک مدیر موفق مسئول کنترل و هدایت اعضای سازمان در مسیر دستیابی به اهداف سازمانی است اما یک رهبر واقعی کسی نیست که فقط افراد را هدایت می‌کند، بلکه کسی است که به آن‌ها انگیزه حرکت در جهتی را می‌دهد که بتوانند بر اطراف خود تأثیر مثبتی بگذارند. رهبر کسی است که بداند چگونه می‌توان با بهبود شرایط، افراد را تشویق کرد که به سمتی حرکت کنند که در جهت پیشبرد اهداف جمعی بینش بهتری داشته باشند.

راهنمای کاربردی:

نمی‌توان گفت که رهبری و مدیریت از هم جدا هستند. توازن و همگرایی میان آن‌ها لازم است. همچنین شما با توجه به جایگاه خود و همچنین ویژگی‌های شخصی ممکن است تصمیم بگیرید بیشتر به کدام سمت گرایش داشته باشید. بسیاری از شما در حیطه مدیریت نظام سلامت درباره ویژگی رهبران و مدیران اطلاع دارید

- شما به عنوان یک مدیر، موفقیت را مبتنی بر پیش‌بینی‌های قبلی می‌دانید. اهداف کوتاه مدت تعیین می‌کنید. ارزش‌ها و بیانیه هدف را تعیین می‌کنید. کارایی برای شما اهمیت دارد. خطی و عقلایی تحلیل می‌کنید. به کنترل اهمیت می‌دهید. نگاه درونی دارید و معتقد هستید که مدیریت بهترین را می‌داند.
- شما به عنوان یک رهبر، موفقیت را مبتنی بر نوآوری و سازگاری می‌دانید. چشم انداز و ارزش را تعیین می‌کنید و به جای تعریف بیانیه ارزش، ارزش‌ها را مدل می‌کنید. اثربخشی برای شما اهمیت دارد. سیستمیک تحلیل می‌کنید. به رهبری در سطوح مختلف اهمیت می‌دهید. نگاه مشتری‌محور دارید و معتقد هستید که همه با هم بهترین را می‌دانند.

- مدیریت در سطوح مختلف می‌باشد. در سطح عالی مدیریت استراتژیک داریم. اهداف و استراتژی تعیین می‌شود. در سطح میانی مدیریت تاکتیکی داریم و ارتباط میان سطح عالی و عملیاتی داریم. در مدیریت عملیاتی امور تخصصی است و نظارت بر اجرا رخ می‌دهد.



- شما به عنوان یک رهبر موفق بایستی علاوه بر **دانش مدیریت و کسب و کار**، در حوزه فعالیت خود **توانمندی، مهارت و دانش فنی** داشته باشید. شما بایستی **ابتکار عمل** داشته باشید و **پیشرو** باشید. به **پایان کار** بیندیشید. **موضوعات مهم و مهم** را در نظر بگیرید. **تفکر برد-برد** داشته باشید. ابتدا به دنبال **درک دیگران** و بعد در جست و جوی **درک شدن** باشید. به **تفاوت‌ها** توجه کنید و همواره آماده **بهبود مستمر** باشید.

- شما باید براساس شرایط نوع رهبری خود را انتخاب کنید. **رهبر به عنوان رئیس**، خود را بهترین می‌داند و زمانی مناسب است که پیروان نابالغ باشند و قصد تغییر رفتار سازمانی دارید. **رهبر به عنوان شریک**، تفویض قدرت می‌کند و زمانی مناسب است که پیروان آموزش می‌بینند اما قادر به مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی کامل نیستند. **رهبر به عنوان مربی**، به دیگران اعتماد و قدرت خود را به وسیله آن‌ها ترغیب می‌کنند و زمانی مناسب است که پیروان مهارت دارند و مسئولیت‌پذیر و پاسخگو هستند.



ضرورت یادگیری:

مدیریت و رهبری مؤثر، اهمیت بسیار زیادی در موفقیت شخصی و حرفه‌ای دارد. یک مدیر و رهبر موفق، قادر است تیم‌های پویا و موثری را با هدف‌های مشترک هدایت کرده و به ارتقای عملکرد و کارایی سازمان کمک کند. ایجاد ارتباطات موثر، انگیزش کارکنان، تصمیم‌گیری‌های درست و عاقلانه و توانایی حل مسائل به شکل موثر، بخشی از اهمیت قدرت مدیریت و رهبری موفق می‌باشد. به واسطه‌ی این قدرت، امکان دستیابی به اهداف و توسعه فردی و سازمانی بهبود یافته و سودمندی‌های قابل توجهی برای افراد و سازمان‌ها ارائه می‌شود.

منابع جهت مطالعه:

- کتاب تئوری سازمان مولف استیون پی رابینز
- کتاب مدیریت منابع انسانی مولف اسفندیار سعادت

هوش هیجانی

تعریف پایه:

هوش هیجانی مجموعه توانایی‌هایی است که به ما کمک می‌کنند هیجانات را در خود و دیگران، تشخیص داده و تنظیم کنیم. مدل مفهومی تست هوش هیجانی بارآن مجموعه‌ای از شایستگی‌های هیجانی و اجتماعی مرتبط به هم را شرح می‌دهد که مشخص می‌کنند که افراد در درک و ابراز وجود، درک دیگران و تعامل با آنها، در کنار مدیریت خواسته‌ها و چالش‌های روزمره چقدر توانایی دارند.

راهنمای کاربردی:

خوشبختانه هوش هیجانی بسیار اکتسابی تر از IQ می باشد. شما می‌توانید با پاسخگویی به تست‌های علمی این حوزه، سطح هوش هیجانی خود در مولفه‌های مختلف را بررسی کنید و نقاط قوت و ضعف خود را بشناسید. هوش هیجانی طبق تعریف عملیاتی باران از ۵ مولفه **هوش هیجانی درون فردی (Intra Personal EQ)**، **هوش هیجانی بین فردی (Inter Personal EQ)**، **هوش هیجانی مدیریت استرس (Stress Management EQ)**، **هوش هیجانی خلق عمومی (General Mood EQ)** و **هوش هیجانی توان سازگاری (Adaptability EQ)** تشکیل شده است و به صورت کلی شامل ریزمولفه‌های زیر می‌باشد که می‌توانید با تمرین و مطالعات مخصوص آن‌ها را ارتقا دهید:

- **خودآگاهی هیجانی**: توانایی آگاه‌بودن و فهم احساس خود
- **عزت نفس**: توانایی آگاه بودن از ادراک خود، پذیرش خود و احترام به خود
- **خودشکوفایی**: توانایی درک ظرفیت‌های بالقوه و انجام چیزی که می‌توان انجام داد، تلاش برای انجام‌دادن و لذت‌بردن
- **خودابرازی**: توانایی ابراز احساسات، باورها و افکار صریح و دفاع از مهارت‌های سازنده و بر حق خود
- **استقلال**: توانایی هدایت افکار و اعمال خود و آزاد بودن از تمایلات اجتماعی
- **همدلی**: توانایی آگاه‌بودن و درک احساسات دیگران و ارزش‌دادن به آن
- **مسئولیت‌پذیری اجتماعی**: توانایی بروز خود به عنوان یک عضو دارای حس همکاری، موثر و سازنده در گروه
- **روابط بین فردی**: توانایی ایجاد و حفظ روابط رضایت‌بخش متقابل که به وسیله نزدیکی عاطفی، صمیمیت، محبت‌کردن و محبت‌گرفتن توصیه می‌شود.
- **تحمل فشار روانی**: توانایی مقاومت‌کردن در برابر رویدادها، موقعیت‌های فشارآور و هیجانات قوی، و نیز رویارویی فعال و مثبت با فشار
- **کنترل تکانش**: توانایی مقاومت در برابر یک تکانش، سایق یا فعالیت‌های آزمایشی و یا کاهش آنها، همچنین توانایی کنترل هیجانات خود
- **خوش‌بینی**: توانایی زیرکانه نگاه‌کردن به زندگی و تقویت نگرش‌های مثبت، حتی در صورت بروز احساسات منفی و اتفاقات ناخوشایند

- **شادمانی:** توانایی احساس خوشبختی کردن در زندگی، لذت بردن از خود و دیگران، داشتن احساسات مثبت، صریح، مفرح و شوخ
- **واقع‌گرایی:** توانایی سنجش و هماهنگی، بین چیزی که به طور هیجانی تجربه شده و چیزی که بطور واقعی وجود دارد
- **انعطاف‌پذیری:** توانایی سازگار بودن افکار و رفتار با تغییرات محیط و موقعیت‌ها
- **حل مسئله:** توانایی تشخیص و تعریف مشکلات، به همان خوبی خلق کردن و تحقق‌بخشیدن راه‌حل‌های مؤثر و بالقوه



ضرورت یادگیری:

شناخت و ارتقا هوش هیجانی اهمیت بسیار زیادی در زندگی فردی و حرفه‌ای دارد. هوش هیجانی نقش بسیار مهمی در موفقیت شخصی و ارتباطات موثر افراد با دیگران دارد. افراد با شناخت و کنترل احساسات خود، قادر خواهند بود روابط سالم و موثری برقرار کنند و در کار و زندگی روزمره بهتر عمل کنند. ارتقاء هوش هیجانی باعث می‌شود تا افراد بتوانند بهتر با استرس و فشارهای روزمره مقابله کنند، ارتباطات سالمتری داشته باشند و توانایی حل مسائل و تصمیم‌گیری‌های درست‌تری داشته باشند. یک دانشجوی المپیادی به واسطه‌ی این قدرت می‌تواند در زندگی حرفه‌ای خود موفق‌تر عمل کند و نقش پیشرو خود را بهتر ایفا کند

منابع جهت مطالعه:

- هوش هیجانی اثر دنیل گولمن
- تست هوش هیجانی : <https://www.truity.com/test/emotional-intelligence-test>

تیم سازی

تعریف پایه:

تیم سازی یک تکنیک مدیریتی است که برای بهبود کارایی و عملکرد گروه‌های کاری و در راستای نظم بخشیدن به کارها و استفاده درست از افراد به کار گرفته می‌شود.

راهنمای کاربردی:

اگر می‌خواهید یک تیم جدید تشکیل دهید (مثلاً برای شرکت در مرحله گروهی المپiad)، می‌توانید بر اساس مراحل زیر اقدام کنید:

۱. **تعریف هدف و نیازمندی‌ها:** ابتدا باید ضرورت تشکیل تیم را بسنجید و اندازه تیم مورد نیاز با توجه به هدف تشکیل تیم را به صورت دقیق مشخص کنید.

۲. **مشخص سازی نقش‌ها:** در این راستا می‌توانید از مدل بلبین استفاده کنید. این مدل شامل نقش‌های ۹ گانه‌ی زیر است. به طور مثال شما می‌خواهید یک تیم برای شرکت در المپiad کارآفرینی تشکیل دهید. این تیم می‌تواند شامل ۳ الی ۷ نفر باشد که هر کدام یک یا چند نقش زیر را بر عهده دارند:

- ✓ **ایده پرداز (Plant):** آن‌ها دوست دارند راهکارهایی جدید و خلاقانه برای حل مسائل جستجو کنند و مسیر تیم بر اساس ایده آنها شکل بگیرد. در تیم المپiad او احتمالاً مسئول پیدا کردن ایده‌های جدید است.
- ✓ **ارزیاب یا موشکاف (Monitor-Evaluator):** نظارت ارزیاب‌ها بر اساس حقایق و تفکر منطقی است و بر خلاف احساسات و غرایز تصمیم می‌گیرند. در تیم المپiad بر تمام روند اجرایی و محتوایی بدبینانه نظارت می‌کنند.
- ✓ **هماهنگ کننده‌ها (Co-ordinator):** افراد بالغی هستند که مهارت‌های بین فردی و ارتباطی عالی دارند. آن‌ها معمولاً در پست‌های مدیریتی هستند و سرگروه تیم المپiad شما می‌باشند.
- ✓ **کاشف یا جستجوگر منابع (Resource-Investigator):** آن‌ها استعداد شبکه‌سازی دارند و دوست دارند فرصت‌های جدید را بررسی کنند. این افراد در تیم المپiad شما می‌توانند مشارکت‌های کاربردی ایجاد کنند.
- ✓ **افراد اجرایی یا پیاده‌سازها (Implementer):** پیاده‌سازها سازمان‌دهندگانی هستند که دوست دارند محیط‌های خود را ساختار بدهند. در تیم المپiad شما، آنان از ایده‌های انتزاعی محصولات ملموس می‌سازند.
- ✓ **تمام کننده‌ها (Finishers):** آن‌ها افرادی هستند که تضمین کیفیت را در طول مراحل کلیدی یک پروژه انجام می‌دهند. در تیم المپiad شما احتمالاً این افراد بارها از پروپوزال در حال آماده سازی ایرادات دقیق می‌گیرند.
- ✓ **دیپلمات‌ها (Teamworkers):** آن‌ها تمایل دارند شنوندگان خوبی باشند و در ترغیب کردن یک تیم به خوبی با هم به عنوان یک واحد ماهر هستند. هر تیم المپiad بدون یکی از آن‌ها فرو می‌پاشد.
- ✓ **موتورهای محرک گروه (Shapers):** موتور محرک‌ها افرادی هستند که خود و دیگران را برای دستیابی به نتایج برمی‌انگیزند. در اوج ناامیدی احتمالاً این افراد تیم المپiad شما را در رقابت حفظ می‌کنند.

✓ افراد متخصص (Specialists): متخصص یک عضو تیم است که در یک زمینه خاص دانش عمیقی دارد. به طور مثال در تیم المپیاد ممکن است فرد دارای دانش و مهارت در حوزه هوش مصنوعی باشد.

۳. **استراتژی تیم‌سازی:** با توجه به اهداف، نقش‌ها، مدت زمان انجام کار، در دسترس بودن منابع، جمع آوری اطلاعات و ... بهترین استراتژی ممکن و منابع پیدا کردن افراد مورد نظر مشخص می‌شود.

۴. **انتخاب اعضا** در این مرحله، افراد دور هم جمع می‌شوند تا با هم یک تیم را تشکیل دهند.

۵. **تعیین وظایف و انتظارات:** هر یک از اعضا با وظایف خود در تیم آشنا می‌شوند. قوانین مربوط به گزارش اعضای تیم، برنامه‌ی جلسات و تصمیم‌گیری‌های داخل تیمی مشخص می‌شود. هر عضو تیم باید بداند که مدیر چه انتظاراتی از وی دارد و موفقیت آن‌ها چگونه ارزیابی می‌شود.

۶. **آموزش و فرهنگ سازمانی:** استراتژی‌های زیر در این خصوص مفید خواهد بود.

۱. ارائه آموزش‌های حرفه‌ای و به روز در حوزه فنی و مهارت‌های نرم

۲. ارتباط اعضای تیم با مربیان برای ارتقای سطح مهارت‌های ارتباطی یا مدیریتی

۳. اختصاص بودجه لازم برای ارائه گواهینامه‌های مرتبط آموزشی

۴. درگیر کردن اعضای تیم در پروژه‌های برون سازمانی مشترک با هدف توسعه مهارت‌ها و روش‌های

جدید تفکر

۷. **قدردانی، توسعه و استقلال:** لازم است که سطح مناسبی از خودمختاری را در اختیار اعضای تیم قرار دهیم و حتی با تعیین وظایف شغلی افقی و عمومی جدید و پاداش مناسب، رضایت شغلی را افزایش دهیم. در این مرحله چنین ترفندهایی به شکل‌گیری پایدار تیم کمک می‌کند.

۸. **مدیریت تعارض:** هر تیمی ممکن است دچار اختلافات درونی گردد. حل حکیمانه این مشکلات و تعارضات منافع درون تیمی، ناگزیر و داشتن برنامه از پیش تعیین شده در این باره ضروری است.

۹. **ارزیابی:** مدیریت باید نتایج را ارزیابی کرده و در صورت نیاز تصمیمات جدیدی اتخاذ کند.

ضرورت یادگیری:

اهمیت اصلی تیم‌سازی، به وجود آوردن پیوندها و ارتباطات لازم است که باعث برنامه‌ریزی بهتر، انگیزه و همکاری بیشتر بین افراد می‌شود. در حقیقت به این شکل اعضای تیم مانند یک واحد هماهنگ و نه فقط یک فرد مجزا فکر می‌کنند. ضمن اینکه در آن، همگی با احترام نسبت به تفاوت‌های یکدیگر در جهت اهداف و انتظارات مشترک حرکت می‌کنند.

منابع جهت مطالعه:

- کتاب بازیکن تیمی ایده‌آل نویسنده پاتریک لنچونی

مدیریت پروژه

تعریف پایه:

پروژه به عنوان دنباله‌ای از وظایف تعریف می‌شود که باید برای دستیابی به یک نتیجه خاص تکمیل شود. مدیریت پروژه استفاده از دانش، مهارت‌ها، ابزارها و تکنیک‌های خاص برای ارائه چیزی ارزشمند است.

راهنمای کاربردی:

خیلی بعید است یک دانشجوی المپیادی باشید و پروژه ای را در ادامه مسیر زندگی حرفه‌ای خود آغاز نکنید. مواردی که در ادامه نوشته شده است خلاصه کاربردی برای آشنایی با اصول مدیریت یک پروژه می‌باشد.

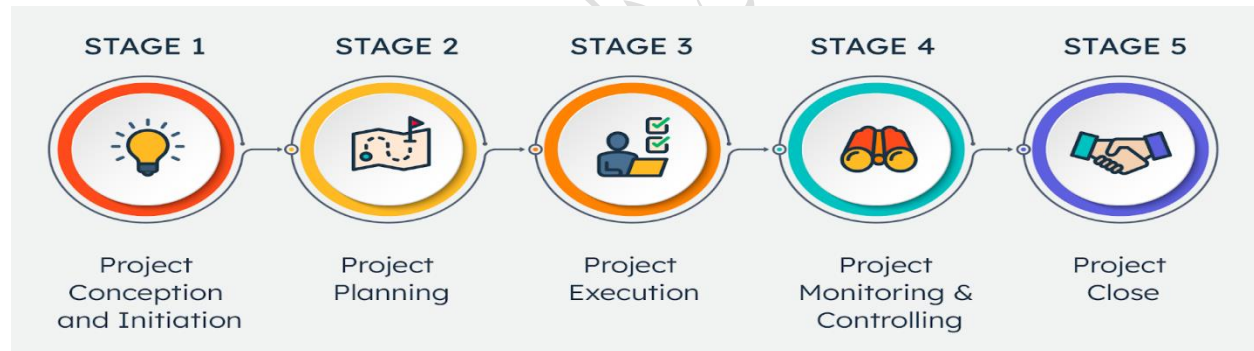
• دانش مدیریت پروژه چندین حوزه دارد و می‌توان این حوزه‌ها را بر اساس جنبه‌های اساسی مدیریت پروژه تعریف کرد.

- ✓ مدیریت یکپارچه در واقع چارچوبی است که به مدیران پروژه اجازه می‌دهد کارها، منابع، سرمایه‌گذاران و عوامل متغیر و تغییرات پروژه را با هم هماهنگ کنند
- ✓ مدیریت دامنه شامل تعیین دامنه پروژه و مربوط به کارهایی است که باید در مرحله اجرای پروژه انجام دهید. مدیریت دامنه پروژه تعیین می‌کند شما در پروژه خود چه کارهایی باید یا نباید انجام دهید.
- ✓ مدیریت زمان شامل برآورد مدت زمان اجرای پروژه، برنامه زمان‌بندی پروژه و پیگیری پیشرفت پروژه است و هدف آن این است که از تکمیل به موقع پروژه اطمینان حاصل کنید.
- ✓ مدیریت هزینه شامل برآورد هزینه پروژه پایان یافته است. برای این کار باید مطمئن شوید که بودجه موجود شما هزینه‌های پروژه را پوشش می‌دهد و به‌طور مستمر افراد مورد نیاز را در جریان امور مالی قرار دهیم.
- ✓ مدیریت کیفیت تعیین می‌کند چگونه باید کنترل و تضمین کیفیت را برای پروژه خود انجام دهید. در این باره باید نتیجه نهایی مورد بررسی قرار گیرد و استانداردهای از پیش تعیین شده مشخص شود.
- ✓ مدیریت منابع انسانی نقش‌های هر یک از اعضا را تعیین کرده و شرح وظایف را تعیین می‌کند. باید افراد را در پست‌های مختلف بچینید و تیم پروژه را بسازید.
- ✓ مدیریت ارتباطات در مورد همه جنبه‌های پروژه اطلاع‌رسانی می‌کند و به اعضای تیم، سرمایه‌گذاران و ذینفعان کمک می‌کند در جریان پروژه قرار بگیرند و نیازهای آن را بهتر بشناسند.
- ✓ مدیریت ریسک تعیین می‌کند که چگونه باید ریسک‌های پروژه را سازماندهی کنید. این کار شامل شناسایی ریسک‌ها، تجزیه و تحلیل، طبقه‌بندی بر اساس احتمال و میزان تأثیر و اولویت‌بندی و برنامه ریزی بحران است.
- ✓ مدیریت تدارکات با کارهای سر و کار دارد که مربوط به بیرون از پروژه است مانند استخدام پیمانکاران فرعی و بیرونی.

✓ مدیریت سهامداران و ذینفعان از طریق تحلیل سهامداران انجام می‌شود. باید انتظارات سهامداران، ذینفعان و شرکا را برای پروژه مدیریت کرده و کاری کنید که تا حد امکان انتظارات آنها محقق شود.

- برنامه‌ها و نرم‌افزارهای مدیریت پروژه روش‌های مناسبی برای مدیریت یکپارچه پروژه هستند، زیرا این پلتفرم‌های آنلاین به مدیران پروژه کمک می‌کند که برنامه پروژه را بسازند، حوزه‌های اطلاعاتی مربوط به مدیریت پروژه را بررسی کنند و به‌صورت آنلاین با اعضای تیم در ارتباط باشند. چند نمونه از این موارد را با جست و جو در اینترنت می‌توانید مشاهده و نرم افزار متناسب شرایط کاری خود را انتخاب کنید.
- پروژه باید در پنج مرحله اصلی پیگیری شود که عبارت‌اند از:

۱. آغاز پروژه: در این مرحله، پروژه به طور رسمی راه‌اندازی می‌شود.
۲. برنامه‌ریزی پروژه: نقشه راهی که تیم‌ها را از ایجاد یک طرح پروژه، در طول مراحل اجرا و بسته شدن پروژه راهنمایی می‌کند، به طور جامع در مرحله طرح‌ریزی ایجاد می‌شود.
۳. اجرای پروژه: در این مرحله، تیم‌ها روی نتایج قابل تحویل کار خواهند کرد تا اطمینان حاصل کنند که پروژه الزامات لازم را برآورده می‌کند
۴. نظارت و کنترل بر پروژه: همزمان با مرحله اجرا اتفاق می‌افتد که بر عملیات نظارت شود
۵. اتمام پروژه: در مرحله نهایی چرخه عمر مدیریت پروژه که به عنوان مرحله بسته شدن پروژه شناخته می‌شود، مدیران باید تمام نتایج را ثبت و اسناد را در یک مکان متمرکز سازماندهی کنند و پروژه را تحویل دهند.



ضرورت یادگیری:

مدیریت پروژه اهمیت بسیار زیادی در انجام کارهای پیچیده و مهم دارد. یک مدیر پروژه موفق، قادر است به تعیین اهداف، برنامه‌ریزی برای دستیابی به آنها و کنترل منابع و زمان اختصاص یافته به پروژه، کمک کند. مدیریت صحیح پروژه باعث بهبود عملکرد، افزایش بهره‌وری و کاهش هزینه‌ها می‌شود. همچنین، این مهارت باعث افزایش اعتماد سازمان‌ها و مشتریان به پروژه می‌شود و راهی برای دستیابی به اهداف بهتر و سودمندتر فراهم می‌کند.

منابع جهت مطالعه:

- Project Management, Planning, and Control by Albert Lester
- Project Management for Small Projects by Sandra Rowe