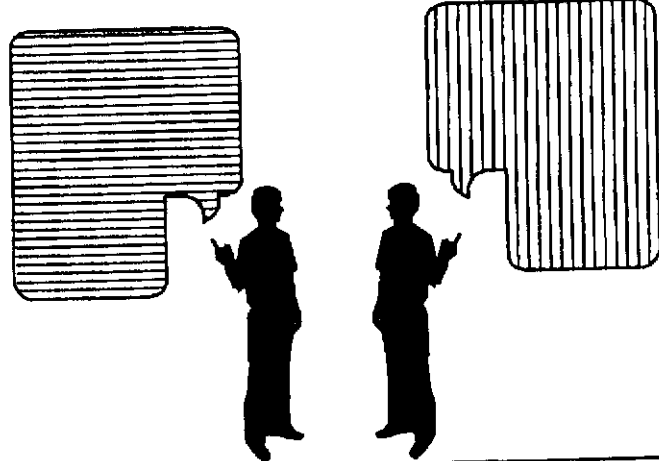




## آموزش یکی از مهمترین عوامل توسعه کشورهاست.

در سالهای اخیر توسعه مدیریت باعث شده که مدیران تحت برنامه های آموزشی ویژه قرار گیرند تا بتوانند با مصرف کنندگان و سایر افراد جامعه ارتباط برقرار کنند.



ضمنی ساختن یک رهبر ایده آل است.

### هدفهای کارکنان

فرض برنامه های آموزش روابط انسانی این است که بهترین رهبر کسی است که ملاحظه کار باشد و نسبت به نیازهای کارکنان خود حساس باشد. در برنامه های متعارف سرپرستی، رهبر کسی است که به روش روشن برنامه ریزی کند و با ایجاد ساختار و تفویض وظایف با قاطعیت برنامه اش را اجرا کند. برخی از برنامه های آموزشی درباره رفتار مناسب رهبر ایده آل بسیار صریح هستند. از مشهورترین این برنامه ها «شبکه مدیریت» تدوین شده توسط بلیک و موتون است. در این شبوه، آموزش برپایه این نظریه استوار است که رهبر ایده آل باید به وظیفه و به رابطه میان فردی توجه بسیاری داشته باشد. فیدلر و شمزر می نویسند: تجربه رهبری (آموزش هنگام کار) از دیگر روشهای آموزش مدیران است. با فرض اینکه شخص با برعهده داشتن پست مدیریت به مدت چند سال مطالبی را می آموزد و از مدیران بالاتر نیز به شکل راهنمایی و توسعه تعداد زیادی آموزش غیروسمی کسب می کنند. (رهبری اثربخش ص ۱۷۰) نتیجه مطالعه ای در ۱۳ سازمان (نظامی، پژوهشی، پست و...) شامل ۲۸۵ مدیر از گروه های مختلف نشان داد که عملکرد مدیران جوانتر از عملکرد افراد سالمند و باتجربه بهتر است. حال باید گفت که نتیجه تجربه و آموزش رهبری تاچه اندازه ای می تواند مفید باشد، این امر با تبیین مدل اقتضایی که روشی اثربخش تر برای استفاده از تجربیات و برنامه های آموزش

است. در قسمت تولید نیز آموزش تاثیر منفی داشت.

گروهی از محققان بر این نظرند که برنامه آموزش و رهبری اثربخش باید مدیر را انعطاف پذیرتر کند تا بتواند خود را با نیازهای در حال تغییر موقعیت، هماهنگ سازد. و با ایجاد توانایی حساسیت بیشتر نسبت به نیازهای دیگران، انگیزه رهبر در رابطه با عملکرد بهتر، افزایش یابد. که این امر مستلزم درک جدید، نگرش جدید و حتی تحریکات جدید فکری است (مارینر و سولیوان، ۱۹۹۲)

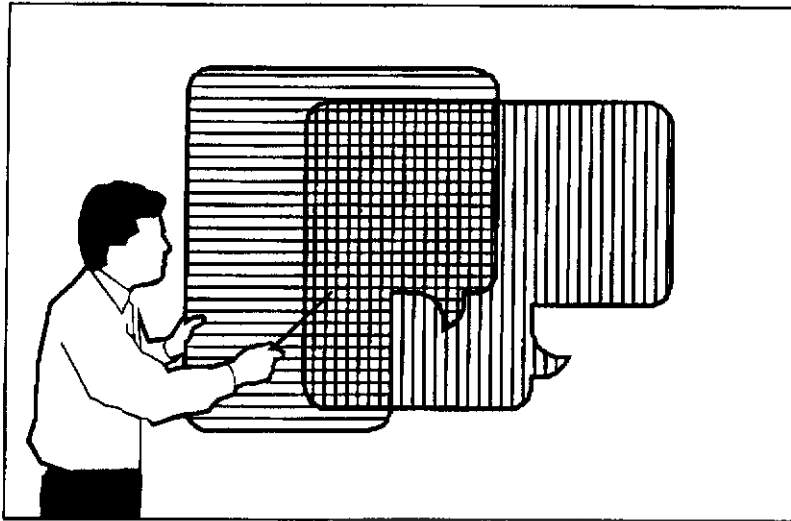
شمرز و فیدلر (۱۳۷۲) می نویسند: از آنجایی که این فرض منطقی است که افراد انعطاف پذیر، بدون توجه به وظیفه، باید همواره عملکرد بهتری داشته باشند. درحالی که افراد بدون انعطاف ممکن است در یک کار خوب و در یک کار دیگر ضعیف باشند. باید این انتظار را داشت که در گروه هایی که توسط چنین اشخاصی اداره می شود، بین وظایف و عملکرد خوب همبستگی متوسط وجود داشته باشد. اما هیچ دلیلی مبنی بر اینکه عملکرد رهبرانی که در مقیاس انعطاف پذیری نمره بالایی دارند، بهتر از عملکرد رهبرانی باشد که در این مقیاس نمره پایینی به دست آورده است، در دست نیست. همچنانکه با مدل اقتضایی نشان داده می شود، انواع مختلف رهبران در موقعیتهای متفاوت، بهترین عملکرد را دارند. بنابراین نمی توان نتیجه گرفت که یک نوع رهبری در همه موقعیتهای موفق باشد و نتیجه دیگر اینکه با یک نوع آموزش رهبری نمی توان برای تمام شرایط اثربخشی داشت. اما اهداف آموزشهای رهبری، به طور

در پژوهشی که توسط کمپل و همکاران انجام شد نتایج حاکی از همبستگی مثبت بین آموزش مدیران و اثربخشی فعالیت در مدیران بود.

### هدفهای سازمانی

هدف دیگر آموزش مدیریت، افزایش توانایی دستیابی به اهداف سازمانی است. برای دستیابی به معیار کافی عملکرد باید نشان داد که یک برنامه آموزشی چگونه از فرد، مدیر بهتری می سازد. مثلاً برای نشان دادن اینکه نگرش مثبت به جنبه های روابط انسانی کار به اثربخشی رهبری کمک می کند، چنین نگرشی باید در تغییر عملکرد منعکس شود و اینکه آموزش زیاد موجب عملکرد بهتر می شود، مطالعاتی را در مقایسه عملکرد مدیران آموزش دیده و آموزش ندیده می طلبد. درنتایج برخی از تحقیقات رابطه معنی داری بین عملکرد مدیران آموزش دیده و آموزش ندیده مشاهده نشده است. البته سخن درباره آموزش سرپرستی است و با آموزشهای فنی که مدیر باید آن را طی کرده باشد، متفاوت است. (فیدلر و شمزر ۱۳۷۲)

مشهورترین مطالعات درباره تاثیر آموزش سرپرستی در شرکت بین المللی هارستر (HARRESTER) انجام شده است. این مطالعه توسط فلشمن ۱۹۵۵ و همکارانش انجام شد. در این پژوهش به مدیران آموزش داده شد که به روش ملاحظه کارتر و ساخته ده تر رفتار کنند. آموزش برپایه معیارهای دورنی نتیجه ای پایدار به دست نداد. اما در مورد معیارهای برونی مثل غیبت، حوادث، شکایات، چرخش و ارزیابی توسط فرادستان و آموزش تاثیر مثبت داشته



**نیازهای آموزشی مدیران باید منطبق با فرهنگ همان کشور تدوین شود.**

**آموزش به پرطرف کردن تعارض با کارکنان و حل مسائل میان فردی در محیط کار کمک می‌کند.**

**هدف آموزش مدیریت افزایش توانایی دستیابی به اهداف سازمانی است.**

مدیران جنبه بین‌المللی ندارد و در فرهنگهای مختلف بایستی برنامه‌ای خاص آن سازگار با آن فرهنگ تدوین کرد که هدف آن افزایش اثربخشی در سازمان باشد. □

**منابع فارسی و انگلیسی**

- فیدلر، فرد و شمروز، مارتین. رهبری اثربخش. ترجمه سهراب خلیلی، تهران. انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی، ۱۳۷۲.

- هروآبادی شسلیقه، مریاغی، اکرم. مدیریت پرستاری و مامایی، تهران. انتشارات دانشگاه علوم پزشکی ایران، ۱۳۷۵.

- BIGGERSTOFF, P.(1991). DYNAMIC OF HOSPITAL LEADERSHIP TOPICS. 1(69)

- CSOKA, L.S. (1972). INTELLIGENCE: ACRITICAL VARIABLE FOR LEADERSHIP. UNIVERSITY OF WASHINGTON.

- FRANCIS, C.M.(1995). HOSPITAL MANAGEMENT. JAYPEE BROTHERS: NEW DELHI.

- FIEDLER, F.E. (1972). "THE EFFECT OF LEADERSHIP TRAINING AND EXPERIENCE: A CONTINGENCY MODEL INTERPRETATION". ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY. 17(192).

- FLEISHMAN, E.A, E.P. HARRIS, 1955 LEADERSHIP AND SUPERVISION IN INDUSTRY. EDUCATIONAL RESEARCH. OHIO STATE UNIVERSITY.

- MARRINER, TOMY. ANN.(1992). GUIDE TO NURSIRY MANAGEMENT. M.C.GROW HILL BOOK.

● **رخشنده محمدی: عضو هیئت علمی دانشکده پرستاری و مامایی دانشگاه علوم پزشکی ایران**

است، یا تجربه‌ها و آموخته‌هایش ناکافی است، وظیفه را بدون ساختار می‌بیند. درواقع آموزش و تجربه برای وظیفه، ساختار را ایجاد می‌کند. بدین معنی که بر اثر آن اقدامات مختلف، تکراری و ساده می‌شود و دیگر نیازی نیست که فرد روشهای ابتکاری برای انجام وظیفه ابداع کند بنابراین آموزش و تجربه مربوط به وظیفه موقعیت را در رابطه با ساختار مناسب‌تر می‌کند. همچنین نتایج پژوهشها نشان می‌دهد که تنها مدیران باهوش از تجربه سود می‌برند و برای رهبرانی که روابط آنها با اعضا خوب است، تنها در صورتی موقعیت بسیار مناسب است که باهوش و باتجربه باشند. (سوکا، ۱۹۷۲)

بنابراین آموزش دو رهبران رابطه‌گرا و وظیفه‌گرا تاثیر متفاوتی دارد و مدل اقتضایی توضیح مدلی برای این یافته‌های پیچیده ارائه می‌دهد.

ویلیام اچ دراپر می‌گوید: بنیان توسعه در مفهوم هام آن براساس آموزش و پرورش استوار است. آموزش و پرورش زیربنای توسعه منابع انسانی و اولین عامل توسعه‌دهنده کشورهاست. پیشرفت کشورها و سازمانها نیاز به اندیشیدن، تفکر انتقادی و خلاقیت و نوآوری منابع انسانی دارد. در سازمانهای بهداشتی - درمانی خصوصاً بیمارستانها وسایل مدرن، بودجه کلان و معماری زیبا پاساژهای داروطلبان علم و دانش و مددجویان نیست زیرا ایجاد جامعه سالم به عهده سازمانهای بهداشتی و درمانی است. بنابراین ضروری است که مدیران در این سازمانها به مهارتهای نوین و برنامه‌ریزیهای کوتاه‌مدت و بلندمدت مجهز شود. مثلاً نیازهای آموزشی

مدیریت امکان‌پذیر می‌کند، قابل بحث است (سوکا، ۱۹۷۲).

آموزش رهبری بر این فرض استوار است که رهبر باید تا حد امکان نفوذ و کنترل بیشتری داشته باشد و هرچه نفوذ و کنترل بیشتری داشته باشد بهتر می‌تواند در اعضا گروه انگیزه ایجاد کند و آنان را در انجام کارهای مشخص خود راهنمایی کند. پس مدیران باید خود را نسبت به نیازهای دیگران و اثر خودشان بر آنها حساس‌تر کنند تا در ایجاد انگیزه اثربخش‌تر باشند. آموزش در این دوره‌ها برای موارد انضباطی، برطرف کردن تعارض با کارکنان و حل مسائل بین فردی در محیط کار مدلهای و راهتماییهایی را ارائه می‌دهد. رهبر می‌آموزد چگونه مشکلات را برطرف کند و در صورت بروز مشکل به چه کسی رجوع کند. انجام پژوهشهایی در زمینه مشکلات، ایفای نقش، بحث و ارائه سخنرانی از نیاز رهبر به جستجوی راه‌حل است. چنین روشهایی به ساختار شکل می‌افزاید و موقعیت را مناسب‌تر می‌کند. (فیدلر، رهبری اثربخش ۱۹۷۲)

اگر فرض بیشتر برنامه‌های آموزشی مدیران این باشد که مدیران مسلط‌تر و بانفوذتر عملکرد بهتری خواهند داشت. براساس موقعیت اقتضایی باید گفت که به نوع موقعیتی بستگی دارد که مدیر در آن باید انجام وظیفه کند. نتایج مطالعه همگاناماره نشان داد که موقعیت ممکن است تحت تاثیر تجربه قرار گیرد. (فیدلر، رهبری اثربخش ۱۹۷۲)

به احتمال زیاد شخصی که فاقد آموزش فنی