

مروری بر مبانی

مدیریت

و

اصول سرپرستی

مرکز آموزش علمی کاربردی حج و زیارت خراسان رضوی

دوره گردانی

سال ۹۶

اصول سرپرستی

مباحث مربوط به سرپرستی بخش کوچکی از مباحث کلی مدیریت را شامل می شود و ضروری است قبل از مطرح کردن آن ، برای یاد آوری خصوصا برای کسانی که اصول و مبانی مدیریت را نخوانده اند تعاریف مختصری از مبحث مدیریت را مطرح و سپس به مباحث اصول سرپرستی پرداخته شود .

آشنائی با چند واژه :

واژه مدیر (manager) : یک واژه عربی است که در فارسی نیز کاربرد دارد، جمع آن (مُدْرَا) و به فارسی مدیران است .
مدیر : به معنای اداره کننده . کسی که کاری را اداره می کند (لغتنامه دهخدا)

" " " کسی که اداره کننده کاری یا موسسه ای است . (فرهنگ معین)

تعریف مدیریت (management) : از مدیریت تعاریف مختلفی صورت گرفته که به چند مورد آن اشاره می شود .

۱- هنر انجام کار با و به وسیله دیگران (مری پارکر فالت)

Management is working through and with others

۲- مدیریت فرایندی است که به وسیله آن فعالیت های فردی و گروهی در جهت هدف های مشترک، همسو و هماهنگ می شود. (ج. اچ. دانلی ۱۹۷۱)

۳- کار کردن با و به وسیله افراد و گروه ها برای رسیدن به مقاصد سازمان (هرسی و بلانچارد، ۱۳۷۸)

۴- مدیریت عبات است از فرآیند برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و نظارت بر کار اعضای سازمان و کاربرد کلیه منابع قابل دسترسی برای رسیدن به هدف های تعیین شده سازمان

۵- مدیریت یعنی کار کردن با مردم (همراهی و هماهنگی داشتن)، میان مردم (عضویت داشتن)، برای مردم (خادم بودن) و به خاطر خدا (هدف داشتن). (سید محمد میر کمالی)

تاریخچه مدیریت :

تاریخ مدیریت ، عمری به درازای پیدایش و زندگی انسانها روی کره زمین دارد . اگر چه تاریخ مدون و دقیقی از شروع خلقت در دسترس نیست ولی می توان به بیان قرآن کریم (سوره حجرات آیه ۱۳ که : ما شما را از یک پدر و مادر آفریدیم و سپس شما را به صورت شعبه ها و قبیله ها در آوردیم) چنین تصور کرد ، از روزی که اولین انسانها یعنی اجداد ما حضرت آدم و همسرش حوا، در این کره خاکی قدم نهادند مجبور بودند جهت ادامه زندگی و امرار معاش برای خود غذا و لباس تهیه کنند و برای مصون ماندن از حملات حیوانات درنده ، یا رهایی از گرمای تابستان و سرمای زمستان در جستجوی سرپناه باشند یا به غارها پناه ببرند . پس باید با تدبیر زندگی خود را مدیریت و برای مشکلات و موانع راه چاره مناسب پیدا میکردند . بعد ها صاحب فرزند شدند و خانواده یعنی اولین تشکیلات انسانی بوجود آمد پس پدر و مادر مدیر این تشکیلات کوچک شدند ، از بهم پیوستن خانواده ها قبیله ها

ایجاد شد و کم روستاها و شهرها و کشورها بوجود آمد پس در سطح وسیع تری باید مسائل اجتماعی، اقتصادی، بهداشتی، امنیتی، قضائی و مربوط به این جوامع به طور تخصصی مدیریت می شد. تجاب بشری بر اثر گذر زمان روز به روز کامل تر شد تا اینکه روند تمدن و پیشرفت بشری بدینجا رسید. اکنون که به تاریخ، فرهنگ و تمدن ملتهای مختلف می نگریم مظاهر بسیار بزرگ، زیبا و دقیقی از آثار بشری را مشاهده می کنیم که وجود آنها نشان بارزی از مدیریت و برنامه ریزی در ساخت پدیده های تاریخی کشورها است و در آثار عظیمی چون احداث شهرها و پدیده های تمدنی بزرگ و شاهکارهایی چون اهرام ثلاثه مصر، تخت جمشید، دیوار چین و و حوادثی چون، لشکر کشی ها و جنگهای بزرگ حسابگری و دقت و مدیریت به خوبی دیده می شود. و بالاخره ادامه این روند تا امروز که عصر انفجار اطلاعات و تکنولوژی های جدید نام گرفته، مدیریتها بسیار متنوع و تخصصی شده ورشته وسیعی از دانش بشری را به خود اختصاص داده است. بنابراین مقوله مدیریت برای تکامل خود عمری به درازای تاریخ بشریت را طی نموده است.

ضرورت مدیریت در زندگی بشر:

انسان به حسب طبع خویش موجودی اجتماعی است. بدین معنا که ساختار خلقت او به گونه ای است که نیاز غریزی یا عاطفی به زندگی مشترک با هم نوعان خود دارد. به همین جهت آدمی همواره در جمع هم نوعان خود متولد می شود و در آن رشد و تکامل پیدا می کند و در بستر آن نیز این جهان را ترک می کند.

مدیریت یکی از ارکان زندگی اجتماعی است؛ زیرا در اجتماع، منافع و مقاصد افراد و سرنوشت اشخاص با یکدیگر ارتباط و اشتراک پیدا می کند. ضرورت مدیریت در زندگی اجتماعی آنقدر اهمیت دارد که حتی بسیاری از حیوانات که بصورت اجتماعی زندگی می کنند براساس فرمان غریزه، رئیس یا رهبری را برمی گزینند. حال انسانها که بصورت اجتماعی زندگی می کنند، بطریق اولی نیازمند سازماندهی، برنامه ریزی و تشکیلاتی هستند که بتواند آنها را به اهدافشان رهنمون سازد. انسان نمی تواند به گونه ای ناموزون و همچون عضوی ناهماهنگ در جهان هستی زندگی کند. انسان اگر از نظام اجتماعی، تشکیلات و مدیریت فاصله بگیرد با شکست و ناکامی روبرو خواهد شد و محکوم به فناست.

ضرورت زندگی اجتماعی در اسلام:

یکی از خصائص و ویژگیهای مهم در حیات انسان، اجتماعی بودن و گرایش او به سوی همزیستی است که دارای نقش بسزایی در رشد و تعالی اوست و استعدادها و قوای انسانی در صحنه اجتماع است که شکوفا شده و به کمال خود واصل می گردد.

در قرآن مجید سوره حجرات، آیه ۱۳ آمده است:

یا ایها الناس انا خلقناکم من ذکر و انثی و جعلناکم **شعوبا و قبائل** لتعارفوا ان اکرمکم عندالله اتقیکم

ای مردم ما همه شما را نخست از مرد و زنی آفریدیم و آنگاه شعبه ها و فرق مختلف گردانیم تا یکدیگر را بشناسید، همانا گرامی ترین شما نزد خدا با تقوا ترین شماست.

در آیه شریفه فوق این خصیصه انسان صریحاً مورد اشاره واقع می گردد و معلوم می دارد که نوع انسان به صورت اجتماعی زندگی می کند.

در تشکیل اجتماع انسانی روی یک عامل اساسی تأکید می شود که آن نیاز متقابل افراد نسبت به یکدیگر می باشد و این نیز ناشی از مشیت الهی است که در خلقت ، انسانها دارای توانمندی ها و استعداد های درونی متفاوت قرار است و به این موضوع نیز آیات قرآن اشعار دارد از جمله آیه ۱۶۵ از سوره انعام :

و هو الذی جعلکم خلائف الارض و رفع بعضکم فوق بعض درجات لیبلوکم فی ما آتیکم ان ربکم سریع العقاب و انه لغفور رحیم .

اوست کسی که شما را خلیفه های زمین قرارداد و برخی را به درجاتی بر بعض دیگر برتری داد تا شما را در آنچه به شما داده آزمون کند ، پروردگارت کیفر کردار را به زودی می دهد و همانا او آمرزنده مهربان است .

آدمی علاوه بر اینکه تمامی اشیاء را در حد امکان در خدمت خود قرار می دهد ، از همنوعان خود نیز در رسیدن به اهدافش استفاده می کند . بدین ترتیب اجتماع شکل یافته و افراد جامعه هر کدام نقشی را ایفاء می کنند و صاحب جایگاه خاصی می شوند و مسؤولیت ویژه ای را متقبل خواهند شد .

در اسلام مکرراً مسلمانان دعوت به داشتن انسجام وحدت و پرهیز از تفرقه و جدائی سفارش شده اند .

واعتصموا بحبلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا (آل عمران ۱۰۳) و همگی به ریسمان خدا چنگ بزنید، و پراکنده نشوید!

الْجَمَاعَةُ رَحْمَةٌ وَ الْفُرْقَةُ عَذَابٌ - پیامبر(ص) - وحدت مایه رحمت ، و تفرقه موجب عذاب است .

يَدُلُّهُ عَلَى الْجَمَاعَةِ وَ الشَّيْطَانُ مَعَ مَنْ خَالَفَ الْجَمَاعَةَ يَرْكُضُ - پیامبر(ص)

دست خدا بر سر جماعت است و شیطان با کسی همراه است که با جماعت ناسازگاری کند: پیامبر صلی الله علیه و آله

ضرورت و اهمیت مدیریت :

در اسلام مدیریت و رهبری به عنوان یک اصل ضروری و اجتناب ناپذیر برای ادامه حیات انسان بحساب آمده است. قرآن و احادیث و روایات اسلامی ، رهبری را در دو جهت الهی و شیطانی مورد بحث قرار داده اند و سرنوشت انسان را با میزان اطاعت از رهبرانی که آن ها را بسوی حق و حقیقت دعوت کرده اند و یا آنان را به سوی دوزخ و شقاوت می خوانند وابسته می دانند.

برای نشان دادن اهمیت رهبری و مدیریت از نظر اسلام به ترتیب آیات یا روایاتی که در این زمینه جمع آوری شده است ذیلاً مطرح و در هر مورد در صورت لزوم توضیح داده می شود.

۱- قرآن - سوره نازعات آیه ۵ : **فالمدبرات امرأ** (پس سوگند به تدبیرکنندگان کارها)

خداوند در این آیه به فرشتگان اداره کننده کارها سوگند یاد می کند

خداوند خود نیز مدیر است در دعای جوشن کبیر بند ۲۵ آمده است : **اللهم انی استلک باسمک یا مصور یا مقدر یا مدبر**

خدایا از تو درخواست می کنم بنام تو ای صورت آفرین ، ای تقدیر کننده ، ای تدبیر کننده ...

بدین ترتیب ملاحظه می شود که اولاً تدبیر یکی از خصوصیات خداوند است ثانیاً آنقدر این امر مهم است که خداوند به تدبیرکنندگان سوگند یاد می کند و تدبیر در امر یعنی به عاقبت کار نگاه کردن، معنی لغوی تدبیر پشت سر گذاشتن چیزی است.

۲- قرآن کریم - سوره بقره آیه ۳۰ و اذ قال ربك للملائكة اني جاعل في الارض خليفه

و هنگامیکه پروردگار تو به ملائکه گفت هر آینه در زمین خلیفه ای قرار خواهم داد

این آیه نشان می دهد که خداوند اولین انسانی را که خلق نمود به عنوان خلیفه خود در روی زمین قرار داد و به عبارت دیگر رهبری و هدایت آنقدر مهم است که قبل از شروع زندگی بشر در زمین، خداوند حضرت آدم را به عنوان خلیفه الله که بصورت رهبر و حجت خدا و پیغمبر است می فرستد در حالی که مسیر عادی تکامل ایجاب می کرد که گروهی از انسانها بیایند و پس از طی مراحل ترقی و تکامل، از میان آنها یکی به مرحله نبوت و پیغمبری برسد.

قرآن در حقیقت نشان می دهد که اولین انسانی که پا به عرصه وجود می گذارد عنوان خلیفه خدا، پیغمبر خدا و حجت خدا را دارد و کلمه جاعل (اسم فاعل) بیان کننده این موضوع است که هیچگاه انسان در روی زمین بدون حجت و رهبر نخواهد بود.

۳- در قرآن کلمه امام بصورت مفرد و جمع در موارد زیادی بکار رفته است که به معنای رهبر می باشد اما این کلمه در هر دو جهت هدایت و ضلالت کاربرد دارد.

يَوْمَ نَدْعُو كُلَّ اُنَاسٍ بِاِمَامِهِمْ فَمَنْ اُوتِيَ كِتَابَهُ بِيَمِينِهِ فَاُولَئِكَ يَفْرَحُونَ كِتَابَهُمْ وَ لَا يُظْلَمُونَ فَتِيلاً (الإسراء ۷۱)

(به یاد آورید) روزی را که هر گروهی را با پیشوایشان می خوانیم! کسانی که نامه عملشان به دست راستشان داده شود، آن را (با شادی و سرور) می خوانند؛ و بقدر رشته شکاف هسته خرمایی به آنان ستم نمی شود! (فتیل: رشته ای بین شکاف هسته خرما) وَ جَعَلْنَاهُمْ اُمَّةً يَهْتَدُونَ بِاَمْرِنَا (انبیا ۷۳) - و ایشان را پیشوایانی قرار دادیم تا به فرمان ما رهبری کنند.

مدیریت علم است یا هنر؟

در این موضوع دانشمندان صحبتها ی زیادی کرده اند و نظرات مختلفی دارند. برخی میزان موفقیت مدیران را وابسته به میزان استعدادها و توانمندیهای ذاتی وراثتی ایشان میدانند و برخی دیگر معتقدند که میزان علم و دانش و تحصیلات مدیران در موفقیت ایشان موثر می باشد. ولی اکثر اندیشمندان مدیریت نقش هر دو عامل را موثر می دانند، اینکه تاثیر کدام عامل بیشتر است مورد بحث است. در واقع بخشی از توانمندی مدیریت را میتوان از طریق آموزش فرا گرفت و بخشی دیگر را ضمن کار و تجربه باید آموخت. بنا براین بخشی را که از طریق آموزش فرا گرفته می شود علم مدیریت می نامند و بخشی را که موجب به کار بستن اندوخته ها در شرایط گوناگون می شود هنر مدیریت می نامند. به عبارت دیگر علم دانستن است و هنر توانستن.

شاخه های مدیریت:

با پیشرفت جوامع و رشد جمعیت و گسترش حوزه فعالیت‌هایی که انسانها انجام می‌دهند، دیگر مدیریت های عمومی پاسخگو نیست و یکی از پیامدهای پیشرفت هر علم و دانشی، تخصصی شدن و تقسیم شدن به شاخه های مختلف به منظور تعمیق بیشتر در هر یک از شاخه هاست و دانش مدیریت هم از این امر مستثنی نیست و امروزه ده ها شاخه مدیریت وجود دارد. از قبیل:

- مدیریت دولتی - مدیریت صنعتی - مدیریت آموزشی - - مدیریت بازرگانی - مدیریت شهری - مدیریت بیمارستانی -
- مدیریت بحران - مدیریت هتل داری و جهانگردی - مدیریت بازاریابی - مدیریت کیفیت - مدیریت ریسک - مدیریت
- استراتژیک - مدیریت کسب و کارهای کوچک - مدیریت فضای مجازی و.....

سیر تحول نظریه های علم مدیریت :

انسانها در طول تاریخ در همه حوزه های زندگی فردی و اجتماعی خود به شکل های مختلف و متفاوت از شیوه های مدیریت استفاده کرده اند و این امر زمینه پایداری و دوام و قوام تمدن ها و حکومت ها را فراهم ساخته است. با پیشرفت علم و افزایش آگاهی بشر در استفاده از امکانات و توانایی های خود، تأثیر مدیریت در پیشرفت بشر نیز فزونی یافت و همراه با آن، نظریه‌های مختلف و متفاوتی که از منظرهای متفاوت به انسان نگاه می‌کردند نیز ارائه گردید. وجه مشترک تمامی این نظریه‌ها، هدف‌گرا بودن و توجه به نتیجه کار است. از این نظریات دسته بندی ها و تقسیم بندی های متفاوتی شده که یکی از مشهور ترین آنها به شرح ذیل می باشد.

۱- قبل از مدیریت علمی: (از ۴۰۰۰ سال قبل از میلاد مسیح تا ۱۷۵۰)

۲- نظریات کلاسیک (سنتی): (از سال ۱۷۵۰ تا سال ۱۹۲۰)

۳- نظریات نئو کلاسیک: از سال ۱۹۳۰ به بعد

۴- نظریات سیستمی: (از سال ۱۹۴۸ به بعد)

۵- نظریات اقتضایی: از ۱۹۷۰ به بعد

نظریات مدیریتی:

۱- قبل از مدیریت علمی :

اسناد به جامانده و مکتوب تاریخی نشان میدهد ، از ۴۰۰۰ سال قبل از میلاد مسیح انسانها با یک سری اصول وقوانین متناسب با زمان خود کارها را مدیریت می کردند ، حتی در مقیاس وسیع دست به کارهایی زدند و پروژه های بزرگی را طراحی و اجرا کردند که مشاهده آثار و بقای آن بیانگر مدیریت شگرفی است که انسان کنونی را در بهت و اعجاب فرو می برد برای مثال به چند مورد مهم و شاخص ترتاریخی اشاره می شود .

- سومری ها در ۴۰۰۰ سال قبل از میلاد در ۱۰ دولت شهر مجزا قلمرو خود را اداره می کردند.
- مصری ها در ۲۵۰۰ سال قبل از میلاد با برنامه ریزی، سازماندهی و کنترل به طراحی و ساخت بنای عظیمی همت گماشتند ، که امروز اهرام ثلاثه نامیده می شود و بسیاری از اسرار آن هنوز ناشناخته مانده است .
- چینی ها ۵۰۰ تا ۸۰۰ سال قبل از میلاد در ساخت دیوار بزرگ ۱۵۰۰ مایلی چین ، مدیریت سطح بالا و پیچیده ای را در محاسبات و طراحی و ساخت اعمال کرده اند که آثار آن هنوز به خوبی پا برجاست .
- ایرانی ها ۵۰۰ سال قبل از میلاد مسیح در زمان داریوش ساخت بنای بزرگ تخت جمشید (پرسپولیس) و دیگر آثار فرهنگی و بزرگ خود را با برنامه ریزی و مدیریت دقیقی انجام دادند که علی رغم آتش سوزی و تخریب اسکندر مقدونی ، بقایای بجا مانده آن هنوز مایه شگفتی است .
- مسلمانان ۵۰۰ سال بعد از میلاد مسیح با ظهور اسلام و نزول قرآن بهترین و دقیق ترین تو صیه ها را در مدیریت و اداره زندگی فردی و اجتماعی ارائه نمودند ، که می توان اصول و مبانی مدیریت اسلامی را از این متون استخراج نمود .

نظریات کلاسیک (سنتی) :

این نظریه ها از سال ۱۸۸۰ تا ۱۹۲۰ شروع شدند و به ۳ دسته کلی تقسیم می شوند:

۱. مکتب مدیریت علمی فردریک تیلور

۲. مکتب مدیریت اداری هنری فایول

۳. نظریه بروکراسی آرمانی ماکس وبر

مکتب کلاسیک یا همان سیستم عقلانی با سه تئوری اساسی شناخته می شود: مدیریت علمی تیلور، اصول

گرائی فایول و بوروکراسی ماکس وبر

محوریت بحث نظریه های مدیریت کلاسیک دستیابی به حداکثر کارایی در سازمان است. کلاسیک ها به سازمان رسمی توجه داشتند و وجود سازمان غیررسمی را مضر می دانستند. دیدگاه های کلاسیک شامل نگرشی صرفاً مکانیکی به سازمان و افراد بوده است. کلاسیک ها انسان را همردیف با سایر عناصر تولید می دانستند و برایش هویت مستقل قائل نبودند.



۱- مدیریت علمی فردریک تیلور (Frederick Winslow Taylor)

در اواخر قرن بیستم، فردریک وینسلو تیلور، بکارگیری شیوه های علمی در مدیریت کارآمد را پیشنهاد کرد. تیلور رویکرد خود را مدیریت علمی (Scientific Management) نامید.

تیلور پدر مدیریت علمی نامیده می شود

وی معتقد بود از طریق نظارت دقیق میتوان کارائی را افزایش داد. تیلور چهار اصل ذیل را به عنوان "اصول مدیریت علمی" پیشنهاد کرد:

- ۱- **مدیریت باید علمی باشد:** روش علمی جانشین روش تجربه و خطا گردیده و باید با مطالعه علمی کار بهترین روش انجام کار را پیدا و به صورت دستورالعمل به کارکنان ابلاغ کرد. مطالعه علمی کار، شامل حرکت سنجی و زمان سنجی و تعیین استانداردهای تولید و کارکرد بر اساس آن است.
- ۲- **انتخاب کارکنان باید اساس علمی داشته باشد:** با استفاده از روشها و فنون علمی افرادی برای کارانتخاب شوند که مهارت و تواناییهای لازم برای انجام مؤثر و موفقیت آمیز آن را داشته باشند.
- ۳- **آموزش و تربیت کارکنان باید جنبه علمی داشته باشد.**
- ۴- **روابط نزدیک و دوستانه:** روحیه همکاری بین مدیریت و کارکنان و تقسیم کار و مسئولیت به طور مساوی میان مدیران و کارکنان به طوری که برنامه ریزی و کارهای فکری را مدیران و کارهای جسمی را کارکنان انجام دهند.

۲- مدیریت اداری هنری فایول (Henri Fayol)



هنری فایول فرانسوی، مهندس معدن و مدیر شرکت معدن ذغال سنگ بود. نظریه وی به مکتب اصول گرایان یا نظریه اداری مدیریت موسوم است. رویکرد اصولگرایان بر غلبه نگاه مدیران ارشد در کل سازمان تاکید دارد و مدعی است مدیریت، یک حرفه است که قابل آموزش است.

فایول در سال ۱۹۱۶ تجربیات خود را در کتابی با نام **مدیریت صنعتی و عمومی** منتشر کرد فایول یکی از تأثیرگذارترین نظریه پردازان مدیریت جدید است.

فایول ۵ کارکرد اصلی و مهم برای مدیریت برشمرد. که عبارتند از:

- ۱- برنامه ریزی
- ۲- سازمان دهی
- ۳- فرماندهی
- ۴- هماهنگی
- ۵- کنترل و نظارت

چهارده اصل مدیریتی فایول: هنری فایول توصیه می کند مدیران باید این اصول را رعایت کنند.

- ۱- **تقسیم کار:** کارها را به وظایف تخصصی تقسیم نموده و مسئولیتها را به افراد مشخصی واگذار نمایید.

۲- **تفویض اختیار** : مسؤولیت و اختیار را با هم واگذار نمایید .

۳- **انتظام** : انتظارات را به طور شفاف مشخص نموده و متخلفان را مجازات نمایید .

۴- **وحدت فرماندهی** : باید هر کارگر یا کارمندی فقط و فقط به یک مدیر (ناظر) مرتبط گردد .

۵- **وحدت سمت و سو** : باید تمامی امور کارکنان بر کسب اهداف سازمانی متمرکز باشند .

۶- **هضم نفع شخصی در نفع جمعی** : باید منافع عمومی (جمعی) اولویت داشته باشند .

۷- **پاداش** : باید به صورت سیستماتیک از اقدامات و فعالیت‌های همسو با جهت سازمان، تقدیر نمود .

۸- **تمرکزگرایی** : باید اهمیت نقش‌های ارشدیت و زبردستی (فرمانبرداری) مشخص گردد .

۹- **سلسله‌مراتب** : ارتباطات را از طریق زنجیره (نردبان) فرماندهی دنبال نمایید .

۱۰- **نظم** : مشاغل و اصول کاری را به گونه‌ای مناسب سروسامان دهید، چون پشتیبان حرکت و سمت‌وسوی سازمان هستند .

۱۱- **برابری** : وجود اصول و نظم عادلانه و منصفانه باعث افزایش مشارکت کارکنان می‌شود .

۱۲- **امنیت شغلی** : وفاداری و عمر خدمت کارکنان را افزایش دهید .

۱۳- **ابتکار عمل** : کارکنان را به گونه‌ای تشویق کنید که خودشان در راستای مقاصد سازمان عمل نمایند .

۱۴- **روح کار گروهی** : یکپارچگی بین منافع و علائق کارکنان و مدیران را ارتقا دهید .



۳- نظریه بوروکراسی ماکس وبر (max weber)

نظریه بوروکراسی به وسیله جامعه‌شناس آلمانی، ماکس وبر در آغاز این قرن مطرح گردید. ماکس وبر متولد (۱۹۲۰ - ۱۸۶۴م) در آلمان زاده شد، در رشته حقوق تحصیل کرد و استاد دانشگاه برلین شد .

درحالی که توجه عمده تیلور و فایول بر مسائل علمی مدیریت و کارایی، برای کسب اهداف معطوف بود، ماکس با این استدلال که یک سازمان هدفدار دارای هزاران کارگرو کارمندا است و برای انجام دادن کارها ناگزیر است قوانین و مقررات را به صورت دقیق رعایت کند، تئوری مدیریت دیوان سالاری یا همان بوروکراسی را ارائه کرد و در آن به سلسله مراتب اختیار، خطوط ارتباطی و قوانین و مقررات بسیار توجه دقیق کرد. **ماکس وبر** مدل ایده آل بوروکراسی خود را بر اساس پرداختن به نوعی سازمان که دارای اقتدار (قانونی - منطقی) است بنا نهاد.

۳ - دیدگاه نئوکلاسیک (جنبش روابط انسانی):

این نظریات بر جنبه های انسانی مدیریت تأکید دارند و معتقدند که اگر:

(۱) به احساسات، عواطف و روابط غیر رسمی افراد در محیط کار توجه شود

(۲) کارکنان در تصمیم گیری ها مشارکت و دخالت داده شوند

(۳) به نیازهای کارکنان توجه شود

انگیزه تلاش بیشتر برای محقق ساختن اهداف سازمان در آنها ایجاد خواهد شد .

این مکتب اندیشمندان زیادی دارد که چند نفر از مشهور ترین ایشان عبارتند است :

۱ - نظریه انسانی (التون مایو)

۲- پویائیهای گروهی (کرت لوین)

۳- نظریه X - Y (مک گریگور)

۴- نظریه سلسله نیازهای (آبراهام مازلو)

مکتب نئوکلاسیک که به جنبش روابط انسانی معروف است با مطالعات التون مایو روان شناس امریکایی در شهر هاثورن امریکا آغاز شده که به مطالعات هاثورن معروف است . بعد از این مطالعه که نقش نیروی انسانی در بهره‌وری سازمانی را آشکار کرد مطالعات گسترده دیگری آغاز شد که در نهایت شاخه (رفتار سازمانی) را تشکیل داد. تفاوت اصلی دیدگاه نئوکلاسیک با دیدگاه کلاسیک توجه و تأکید این دیدگاه بر عامل انسانی (Human Element) است. اما این دیدگاه نیز از نظر تئوریهای جدید مدیریت یک دیدگاه بسته است. در مکتب روابط انسانی نیز سازمان به مانند یک سیستم بسته مشاهده می‌شود که نقش محیط را نادیده می‌انگارد. در دیدگاه نئوکلاسیک تمرکز بر حداکثر بهره‌وری درونی با تأکید بر منابع انسانی است. از این لحاظ نئوکلاسیک‌ها نیز در دسته سیستم‌های بسته طبقه بندی می‌شوند .



۱- نظریه انسانی (التون مایو) :

مکتب نئوکلاسیک مدیریت که با نام جنبش روابط انسانی نیز موسوم است ریشه در مطالعات التون مایو روانشناس امریکایی در کارخانه وسترن الکترونیک شهر هاثورن دارد.

نظریه روابط انسانی از جمله رهیافتهای منابع انسانی به مدیریت است. در طول سالهای اواخر دهه ۱۹۲۰ تا آغاز دهه

۱۹۳۰ میلادی مجموعه مطالعاتی در کارخانه شرکت وسترن الکتریک در شهر هائورن صورت پذیرفت، این بررسیها که به مطالعات هاتورن مشهور شد، سرانجام به جنبش روابط انسانی در مدیریت منجر گردید. این تحقیقات تحت تاثیر عقاید و تجربیات علمی دانشمندی به نام التون مایو قرار داشت. این رویکرد کوشیده است تا چگونگی تعامل فرآیندهای روانشناسانه و اجتماعی افراد با شرایط کاریشان را (در راستای ارتقای عملکرد) درک نماید. رویکرد روابط انسانی، اولین رویکرد عمده‌ای است که بر روابط کاری غیررسمی و ارضای کارکنان متمرکز شد.

۲- پویائیهای گروهی «کرت لوین» Lewin . k

کرت لوین در سپتامبر ۱۸۹۰ در آلمان به دنیا آمد و در ۱۱ فوریه ۱۹۴۷ در سن ۵۷ سالگی بر اثر حمله قلبی درگذشت. از کارهای لوین می‌توان به پژوهش‌های او در زمینه شیوه‌های رهبری اشاره کرد. او در مطالعه خود، دانش‌آموزان را در سه گروه جداگانه که به شیوه‌های **قدرت طلبانه**، **دموکراتیک** (مشارکت جویانه) و **آزادمنشانه** رهبری می‌شدند قرار داد. مطالعه لوین نشان داد که **رهبری دموکراتیک** بر دو روش دیگر برتری دارد. این یافته‌ها بر غنای پژوهش‌های مربوط به سبک‌های رهبری افزود.

مطالعات هاتورن محققان را به این باور رسانید که بهره‌وری بیش از آنکه متأثر از عوامل فیزیکی یا ملموس باشد متأثر از عوامل روانشناسانه و اجتماعی است. طرفداران نظریه روابط انسانی معتقدند مدیران باید بیش از گذشته به رفاه، انگیزش و ارتباطات کارکنان بپردازند. این رویکرد بر مطالعه و تعیین فعالیت‌های مدیریتی که باعث ارتقای اثربخشی کارکنان، از طریق درک طبیعت پیچیده فرآیندهای فردی، گروهی و سازمانی می‌شوند، متمرکز است. رفتار سازمانی به کمک رشته‌های مختلف (همچون روانشناسی و جامعه‌شناسی) به توضیح رفتار افراد در شغل خود می‌پردازد. نظریه X و Y داگلاس مک‌گریگور بیانگر گذار به سمت روابط انسانی است.

۳- نظریه X و Y داگلاس مک‌گریگور (DOUGALS MC GREGOR)

"داگلاس مک‌گریگور" جامعه‌شناس آمریکایی دو دیدگاه متمایز از انسان ارائه کرد. یکی در اصل دارای نگرش منفی

است که آن را نظریه X و دیگری در اصل دارای نگرش مثبت است و آن را نظریه Y نام نهاد.

نظریه X مبتنی بر فرضیات زیر است :

- ۱- انسان ذاتا تنبل و از کار بیزار است
- ۲- انسان برای راحتی و امنیت خود از قبول مسئولیت هراسان است و از آن می‌گریزد یا اجتناب می‌کند.
- ۳- بهترین مشوق و انگیزه برای انسان مشوق‌های مادی و اقتصادی است.
- ۴- قابلیت خلاقیت، ابتکار و نوآوری فقط در تعداد محدودی از انسان‌ها است.
- ۶- انسان خود کنترل نیست و نیاز به هدایت مستقیم و نظارت مستمر دارد.

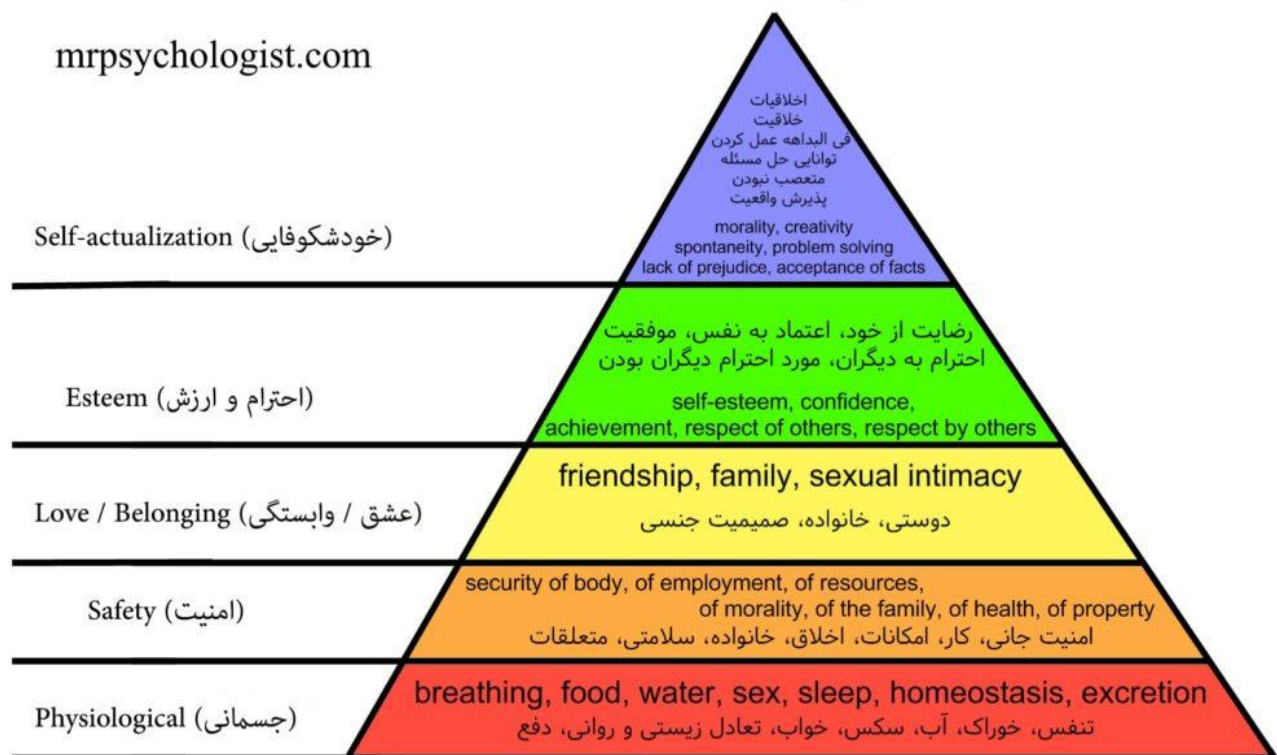
تئوری Y درست برخلاف تئوری X نگرش خوش بینانه ای نسبت به انسان دارد و بر فرضیات زیر مبتنی است :

- ۱- انسان کار را دوست دارد و آن را مانند تفریح , بازی و استراحت می داند .
- ۲- انسان با میل و اشتیاق , پذیرای مسئولیت است یعنی موجودی مسئولیت پذیر است .
- ۳- بهترین مشوق برای افراد , رضایت خاطر درونی است .
- ۴- غالب انسان ها قوه ی خلاقیت , نوآوری و ابتکار دارند .
- ۵- انسان ها به وسیله وجدان , عقل و فطرت "خود کنترل" هستند و نیازی به هدایت و نظارت مستقیم ندارند .

۴- هرم نیازهای انسانی آبراهام مزلو

پژوهشگر دیگر حوزه روابط انسانی آبراهام مزلو است. او در سال ۱۹۵۴ کتاب «انگیزه و شخصیت» را درباره نظریه سلسله مراتب نیازها منتشر کرد. مزلو مدعی شد که انسان‌ها دارای ۵ سطح از نیاز هستند. پایه‌ای‌ترین نیازها، نیازهای فیزیکی افراد همچون غذا، آب و سرپناه است و بالاترین سطح نیازهای او، خودیابی یا ارضای شخصی است. مزلو بیان داشت که مردم از ارضای نیازهای سطح پایین خود شروع کرده و به مرور به سطوح نیاز بالاتر دست می‌یابند.

هرم سلسله مراتب نیازهای مزلو Mazlow's Hierarchy of Needs



در این نظریه، نیازهای آدمی در پنج طبقه قرار داده شده‌اند که به ترتیب عبارتند از:

- ۱- **نیازهای زیستی**: نیازهای زیستی در اوج سلسله‌مراتب قرار دارند و تا زمانیکه قدری ارضا گردند، بیشترین تأثیر را بر رفتار فرد دارند. نیازهای زیستی نیازهای آدمی برای حیات خودند؛ یعنی: خوراک، پوشاک، غریزه جنسی و مسکن. تا زمانی که نیازهای اساسی برای فعالیت‌های بدن به حد کافی ارضاء نشده‌اند، عمده فعالیت‌های شخص احتمالاً در این سطح بوده و بقیه نیازها انگیزش کمی ایجاد خواهد کرد؛
- ۲- **نیازهای امنیتی**: نیاز به رهایی از وحشت، تأمین جانی و عدم محرومیت از نیازهای اساسی است؛ به عبارت دیگر نیاز به حفاظت از خود در زمان حال و آینده را شامل می‌شود؛
- ۳- **نیازهای اجتماعی**: یا احساس تعلق و محبت؛ انسان موجودی اجتماعی است و هنگامی که نیازهای اجتماعی اوج می‌گیرد، آدمی برای روابط معنی‌دار با دیگران، سخت می‌کوشد؛
- ۴- **احترام**: این احترام قبل از هر چیز نسبت به خود است و سپس قدر و منزلتی که توسط دیگران برای فرد حاصل می‌شود. اگر آدمیان نتوانند نیاز خود به احترام را از طریق رفتار سازنده برآورند، در این حالت ممکن است فرد برای ارضای نیاز جلب توجه و مطرح شدن، به رفتار خرابکارانه یا نسنجیده متوسل شود؛
- ۵- **خودشکوفایی**: یعنی شکوفا کردن تمامی استعدادهای پنهان آدمی؛ حال این استعدادها هر چه می‌خواهد باشد. همان‌طور که مزلو بیان می‌دارد: **آنچه انسان می‌تواند باشد، باید بشود.**

البته باید به این نکته هم توجه داشت که سلسله‌مراتب نیازها، ضرورتاً از الگوی ارائه‌شده مزلو پیروی نمی‌کند و قصد و سخن وی نیز این نبوده است که بگوید این سلسله‌مراتب کاربرد همگانی دارد. او بر این باور بود که این سلسله‌مراتب الگویی نمونه است که در اکثر مواقع صادق می‌باشد.

رویکردهای نوین در مدیریت:

از جمله رویکردهای نوین در مدیریت می‌توان به نظریه‌های زیر در مدیریت اشاره کرد.

۱- نظریه کمی در مدیریت

۲- نظریه سیستم‌ها

۳- نظریه مدیریت اقتضائی

۱- **مدیریت کمی**: این رویکرد بر کاربرد تحلیل‌های کمی بر تصمیمات و مسایل مدیریتی تاکید دارد. مدیریت کمی مدیران را قادر می‌سازد تا برپایه مدل‌های رسمی ریاضی یک مساله، تصمیم‌گیری نمایند. استفاده از کامپیوتر به روشهای مدیریت کمی کمک بسیاری نموده است.

۲- **نگرش سیستمی در مدیریت:**

تقریباً از دهه ۱۹۶۰ به بعد، استفاده از نگرش سیستمی در مدیریت مرسوم شد. مفهوم سیستمی

ابتدا به صورت مدون توسط لودیک فون برتالانفی زیست‌شناس آلمانی مطرح شد. طرفداران این نظریه

معتقدند که نگرش سیستمی بهترین طریق برای وحدت بخشیدن به مفاهیم و نظریه‌های مدیریت و دستیابی

به نظریه‌ای جامع است. (علاقه بند، ۱۳۸۳، ص ۱۸۰)

براساس نگرش سیستمی، مدیر باید سازمان را به عنوان یک سیستم تعریف کند. اهداف آن را مشخص سازد و اجزای اصلی آن را ایجاد کند.

تعریف سیستم:

۱) سیستم را می‌توان به عنوان مجموعه‌ای از عناصر که با هم روابط متقابل دارند، تعریف کرد.

۲) سیستم در معنای تمام آن عبارتست از یک مجموعه فیزیکی که از اجزا به هم وابسته تشکیل شده است، وابستگی اجزا به هم پیوسته رفتار و حرکت سیستم را تعیین می‌کند.

۳) سیستم عبارتست از گروهی از عناصر فیزیکی یا غیر فیزیکی که یک مجموعه به هم پیوسته و وابسته را تشکیل می‌دهند که برای نیل به یک یا چند هدف به هم وابسته اند.

۴) سیستم مجموعه‌ای از اجزا به هم وابسته است که آن اجزا در راه نیل به هدفهای معین با هم هماهنگی دارند.

۵) سیستم عبارتست از مجموعه‌ای از اجزا به هم پیوسته که در راه نیل به یک یا چند هدف معین به هم وابسته اند به ترتیبی که، هرگاه یک یا چند داده وارد آن می‌شوند، یک یا چندین ستاده از آن خارج می‌گردند.

تفکر سیستمی: در تفکر سیستمی، سازمان‌ها مانند سیستم‌هایی هستند که در دل یک مجموعه محیطی بزرگ‌تر

قرار گرفته‌اند. هر سیستم شامل ورودی، خروجی، پردازش و بازخورد است، بنابراین داشتن تفکر سیستمی برای یک مدیر بسیار حائز اهمیت است. به کمک یک نظارت دقیق اگر خروجی ما از خروجی مورد نظرمان فاصله کم و بیش

چشم‌گیری داشت، با استفاده از **Feedback** بازخورد ورودی را تغییر داده و **Replanning** برنامه‌ریزی مجدد

می‌کنیم.

نمودار ساده عملکرد سیستم (system) :



چند ویژگی سیستم :

- ۱- هر سیستم ، یک کل است که نمی توان آنرا به اجزاء مستقل تقسیم نمود .
- ۲- هر جزء سیستم ، ویژگیهایی دارد که اگر از سیستم جدا شود ، آنها را از دست می دهد . به عنوان مثال چشم به عنوان جزئی از سیستم بدن انسان ، اگر از بدن جدا باشد ، نخواهد دید
- ۳- هر سیستم ، ویژگیهایی دارد که در هیچ یک از اجزاء ، بطور مستقل وجود ندارد . به عنوان مثال ، انسان به عنوان یک سیستم می تواند بخواند و بنویسد که هیچ یک از اجزاء بدن ، به تنهایی قادر به این کار نیستند.

سیستم های فرعی : (Sub-Systems)

در درون سیستم های اصلی معمولاً چند سیستم فرعی یا (زیر سیستم) وجود دارد که مجموعه آنها سیستم اصلی را شکل میدهد . حدود سیستم اصلی و سیستم های فرعی همیشه تابع قواعد و ضوابط معینی نیست. به عنوان مثال، اگر بدن انسان را یک سیستم اصلی فرض کنیم، هر یک از اجزاء آن (چشم ، گوش ، قلب و دستگاه گوارش) سیستم فرعی بشمار می رود، ولی چنانچه مثلاً خود دستگاه گوارش را سیستم اصلی تلقی نمائیم، اجزاء وابسته (مانند معد ، روده ، کبد و غیره) سیستم های فرعی سیستم اصلی (دستگاه گوارش) را تشکیل می دهند. بهمین ترتیب، در داخل یک سازمان (به عنوان سیستم اصلی) ، سازمان غیر رسمی یک سیستم فرعی محسوب می شود، ولی اگر سازمان غیررسمی خود سیستم اصلی تلقی شود، در اینصورت سیستم های فرعی رفتار عبارتند از شبکه روابط اجتماعی ، شبکه روابط تخصصی، شبکه قدرت و غیره...

انواع سیستمها : سیستم معمولاً به دو نوع تقسیم می شوند:

سیستم بسته (Close System).

سیستم بسته بیشتر به سیستم های مکانیکی در فیزیک و علوم تجربی اطلاق می شود. سیستم بسته صرفاً با استفاده از نیروهای داخلی و بدون ارتباط با محیط خارج می تواند به کار خود ادامه دهد. در نظریه های کلاسیک ، سازمان به عنوان یک «سیستم بسته» تلقی می شود که فقط متکی بر عوامل و نیروهای داخلی است و بدون ارتباط با محیط خارج می تواند مسائل خود را از طریق سلسله مراتب و تقسیم کار و روابط رسمی در داخل دستگاه حل و فصل کند.

بر خلاف سیستم بسته، در سیستم باز گرایشی در جهت تعادل پویا (Dynamic Equilibrium) و رشد و تکامل از طریق ارتباط دائم با محیط خارج ملاحظه می شود. در این حالت، سیستم با دریافت منابع مادی و انسانی (Input) و تغییر و تبدیل (Transformation) آنها سعی در ازدیاد و بهبود بازده (Output)، بیش از آنچه نیرو می گیرد (بصورت نیروی انسانی، مواد و اطلاعات) نیرو تولید می کند (بشکل کالا یا خدمات)، و بدین ترتیب خود را در مقابل سکون و نابودی (Entropy) حفظ می کند. در سیستم باز، دستگاه نه تنها بایستی خود را با عوامل محیط خارج سازگار سازد، بلکه دائماً خود را با عوامل متغیر داخل نیز منطبق می سازد.

قانون آنتروپی در سیستم ها (entropy):

آنتروپی بر دو نوع است: آنتروپی مثبت و آنتروپی منفی

آنتروپی مثبت قانون عمومی و طبیعی است که سیستمها بر اثر گذشت زمان میل به بی نظمی و فروپاشی دارند و هر شکل سازمانداری به سوی بی سازمانی حرکت می کند. سیستمها برای مقابله با آن واکنش هایی را نشان می دهند تا زنده بمانند و آنگاه آنتروپی منفی مطرح می شود.

واژه آنتروپی حاکی از تمایل سیستمها به کهولت و بی نظمی است. سیستمهای بسته به مرور زمان از هم گسیخته می شوند، زیرا انرژی یا داده جدید از محیط دریافت نمی کنند ولی سیستمهای باز آنتروپی منفی دارند یعنی می توانند خود را ترمیم کرده با حفظ ساختار خود زنده بمانند و حتی با وارد کردن انرژی اضافی یعنی ورود انرژی بیش از صدور آن رشد می کند.

۳- مدیریت اقتضائی:

مکتب اقتضایی از (۱۹۶۰ تاکنون) این مکتب با عناوین دیگری چون موقعیت‌گرایی، محیط‌گرایی و شرایط‌گرایی آمده است. این مکتب که بیشتر طرز فکری درباره سازمان، مدیریت و پدیده‌هاست، به این موضوع اشاره دارد که در شرایط گوناگون و بسته به اقتضائات زمانی، مکانی و موقعیتی است که می‌توان درباره موضوعی اظهار نظر کرد. به عبارتی، در حالیکه اندیشمندان مکاتب کلاسیک و نئوکلاسیک به اصول جهانشمول و همیشگی باور داشتند و راهکارهای ارائه‌شده توسط خودشان را برای همه شرایط مناسب می‌دانستند، در مکتب اقتضائی چیزی به نام بهترین وجود ندارد. بلکه این اقتضائات است که نشان می‌دهد در «آن مورد خاص» چه چیز بهترین است. برای مثال، در حالیکه در بعضی از شرایط مدیریت مکانیکی برای سازمان راهگشا و مفید است، ممکن است با تغییر شرایط به سبک دیگری از مدیریت (مدیریت ارگانیک) احتیاج باشد.

"مدیریت مؤثر"، همواره بر مبنای شناخت مقتضیات تحقق می پذیرد. بنابر این بر اساس رویکرد اقتضایی، تلاش می شود تا واکنشهای مدیریتی با مسائل و فرصتهای منحصر به فرد وضعیتهای گوناگون، هماهنگ گردد. استفاده از رویکرد اقتضایی، اهمیت خاصی در مدیریت امروز دارد؛ به طوری که کاربرد این رویکرد به همه وظایف مدیریتی تسری یافته است.

تئوری مدیریتی زد (Z) : تئوری Z حاصل از تعدیل ویژگی های مدیریت ژاپنی و آمریکایی است.

جنبش جدید روابط انسانی. در طول سنوات اخیر نظریه های دیگری در مدیریت معاصر با نگرش روابط انسانی پدید آورده است که از این قبیل نظریه ها می توان به **نظریه زد (Z)** اشاره کرد .

این یک واقعیت است که ژاپنی ها به نسبت استعداد و امکاناتی که دارند انسان های موفق هستند. از این رو همواره در مدیریت جستجوی راهکار موفقیت آن ها مطرح بوده است. خصوصاً در این بین مدیران آمریکایی به طور زیرکانه ای علاقمند هستند تا روش مدیریت ژاپنی را بررسی و کشف کنند که ژاپنی ها چه کارهای متفاوتی انجام می دهند. چه عاملی ژاپنی ها را به سوی موفقیت رهنمون می سازد. آیا فرهنگ است؟ محیط است؟ مهارت های مدیریتی؟ عقاید مردم؟ و یا سخت کوشی بیش از اندازه آن ها نسبت به سایر ملل؟

یک نظریه مشهور در اوایل سال ۱۹۸۰ توسط ویلیام اوچی ارائه شد که شامل بررسی او بر روی ویژگی های سازمان ها به عنوان مبنایی برای مقایسه متمرکز بود. اوچی یک سری ویژگی ها و خصوصیات روشنی را برای سازمان های ژاپنی بیان می کند. استخدام دائمی، ارزیابی و ارتقای تدریجی، مکانیزم های کنترل ضمنی، تصمیم گیری های جمعی، مسئولیت جمعی و نگرانی و وابستگی کل نگر برای همه کارکنان

از سوی دیگر خصوصیات ذاتی سازمان های آمریکایی شامل استخدام موقت (کوتاه مدت)، (ارزیابی و ارتقا سریع)، مکانیزم های کنترلی صریح و مستقیم (،) تصمیم گیری های فردی)، (مسئولیت فردی و تفکر جزء نگرانه برای کارکنان می باشد. **تئوری Z در واقع یک ترکیب است که در حقیقت حاوی بهترین مفاهیم هر دو مکتب است که اهم آن به شرح زیر می باشد:**

- ۱- تاکید بر مهارت های بین فردی و نیاز برای تعاملات گروهی
- ۲- تاکید بر تصمیم گیری جمعی اما مسئولیت های فردی
- ۳- تاکید بر روابط غیر رسمی و دموکراتیک بر پایه اعتماد
- ۴- نگرستن به افراد به عنوان یک کل و نه به عنوان عوامل تولید
- ۵- با اینکه برنامه ریزی بسیار مورد توجه است اما شاخص های کمی به طور کلی مورد توجه قرار نمی گیرند.

مفهوم سرپرست و سرپرستی :

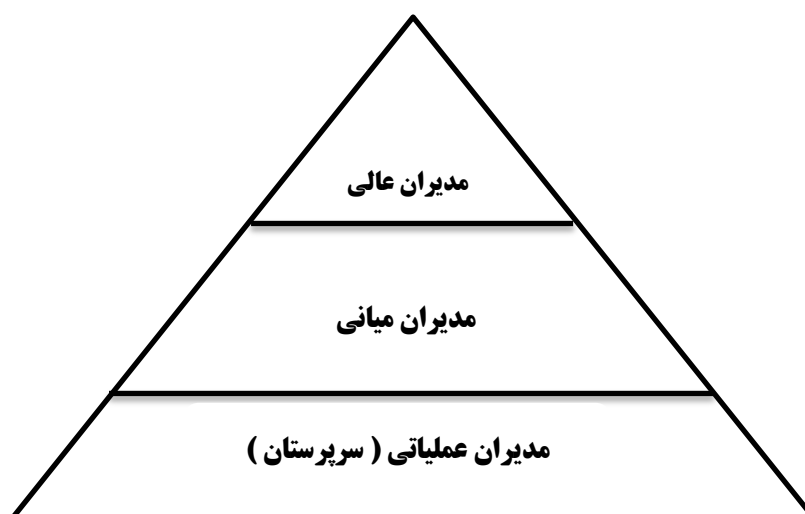
برای ارائه تعریف سرپرست و تعیین جایگاه او ابتدا می باید رده های مختلف مدیریت در سازمان را مورد بررسی قرار دهیم تا موقعیت سرپرستان در سازمان روشن گردد. در یک سازمان بطور کلی سه رده (سطح) مدیریتی وجود دارد.

۱- **مدیران عالی (ارشد) سازمان :** گروه مدیران عالی کار سیاست گذاری، تعیین خط مشی و سایر موارد کلان مربوط به سازمان را بر عهده دارند .

۲- **مدیران میانی :** این گروه برنامه ها و سیاست های کلی سازمان را از گروه مدیران بالاتراز خود دریافت و پس از تبدیل به برنامه های اجرایی در اختیار سرپرستان قرار می دهند .

۳- **مدیران عملیاتی :** این مدیران به طور مستقیم با کار و عملیات اصلی که هدف سازمان است درگیرند، این گروه از مدیران، سرپرست نامیده می شوند . واژه سرپرست در برابر واژه لاتین سوپروایزر (Supervisor) به کار گرفته شده است.

از میان مدیران سازمان، سرپرستان هستند که بطور مستقیم با کارکنان اجرایی و عملیاتی در ارتباطند و به همین علت سرپرستان مدیران خط مقدم جبهه کار و عملیات نامیده می شوند .



هرم نشان دهنده سطوح مدیریت

حوزه سرپرستی فعال ترین و پرچالش ترین حوزه مدیریتی درون سازمانهاست ، لذا ایجاب میکند که سرپرست با مدیران و روسای مافوق از یک طرف و با کارکنان و کارگران زیر مجموعه از طرف دیگر ارتباط مستمر داشته باشد. از این رو سرپرست به عنوان مدیری متخصص، نیازمند به فراگیری دانش و تجربه لازم و مجهز شدن به برخی مهارت های مدیریتی مانند : توان برنامه ریزی، سازماندهی ، اداره و هدایت کارکنان ، برقراری ارتباط و هماهنگی ، نظارت و کنترل و ایجاد انگیزه بین ایشان می باشد .

مفهوم سرپرستی

بنا بر تعریف، سرپرست به کسی اطلاق میگردد که دیگران را هدایت و اداره میکند و در سازمان برخلاف سایر رده های مدیریتی افراد غیرمدیر را اداره میکند. در فرهنگ آمریکایی از سرپرست به عنوان پیشرو نام برده میشود. از نظر لغوی در زبان انگلیسی سرپرست از دو واژه **سوپروایزر (Super visor)** به معنی ناظر و نظارت کننده است . در متون مدیریت، سرپرست به کسی اطلاق می گردد که مسئولیت هدایت و اداره دیگران را عهده دار است و از طریق برقراری ارتباط ، فعالیت های سازمان را به وسیله زیردستان به انجام می رسد .

از این تعاریف مفاهیم مشترک زیر برداشت می شود:

- ۱- سرپرست چندین کارمند یا کارگر دارد که به او گزارش می دهند .
- ۲- کار سرپرست از طریق افراد زیر مجموعه صورت می گیرد .
- ۳- تلاش سرپرست در جهت تحقق اهداف و دستیابی به شاخص های عملکردی می باشد که از طریق مدیران عالی تعیین می شود .
- ۴- نوع فعالیت سرپرست (اجرایی و عملیاتی) می باشد .

تاریخچه سرپرستی :

سرپرستی را به عنوان یک حرفه ابتدا باید در تحقیقات **فردریک تیلور (۱۹۱۷-۱۸۸۵)** در سطح عملیاتی و با پیدایش مدیریت علمی و تحقیقات وی در این زمینه یافت و سپس بعد از جنگ جهانی اول مورد نظر قرار گرفت و ابعاد مهارت فنی در سطح عملیاتی و نظارت و کنترل بر انجام کار افراد مورد توجه قرار گرفت .

سازمان بین المللی کار وابسته به سازمان ملل (I.L.O) بعد از جنگ جهانی دوم به امر آموزش و تحقیق در زمینه نیازهای سرپرستی پرداخت .

سازمان بهداشت جهانی (W.H.O) با تهیه استانداردهای کار و مشاغل به ویژه مشاغل سرپرستی و بهداشت کار در شناساندن سرپرستی تلاش های فراوانی نمود .

در ایران ابتدا وزارت کار و امور اجتماعی ، مسئله توجه به امر سرپرستی را آغاز کرد و سپس به امر آموزش و تربیت سرپرستان مبادرت ورزید . در سال های اخیر نیز سرپرستی به عنوان یک رده بسیار مهم بین مدیران میانی و نیروی خط مقدم کار و تولید به امر بهبود وضع زندگی و معیشت افراد و بهبود کیفیت راندمان کار پرداخته است .

ارزش و اهمیت مدیریت سرپرستی از دیدگاه اسلام (آیات و روایات) :

در قرآن کریم به جای کلمه ی سرپرست از واژه هایی نظیر مدبر، رسول، امام، خلیفه استفاده شده است . خداوند سبحان در رأس نظام هستی به عنوان نخستین مدبر، تدبیر امور را به دست گرفته است .
يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ (خداوند امور را از آسمان تا زمین تدبیر می کند) .

حضرت علی (ع) در خصوص ضرورت سرپرستی می فرماید:

برای کارهایت مدیر و سرپرستی برگزین که بزرگی کار بر او چیرگی نیابد و فراوانی کارها او را خسته نکند .

حضرت علی (ع) نقش مدیر و سرپرست در جامعه را به سه چیز تشبیه نموده است :

۱- **نخ تسبیح:** که اگر پاره شود دانه ها از هم پراکنده می شوند . (نقش هماهنگی)

۲- **عمود خیمه:** که اگر شکسته شود خیمه فرو می نشیند . (نقش بنیادی)

۳- **محور وسط سنگ آسیاب:** که اگر از جا کنده شود، سنگ روی سنگ بند نمی شود. (نقش محوری)

ارزش و اهمیت سرپرستی : در مجموعه ی فعالیت های تولیدی کارخانه ها، مراکز صنعتی و خدماتی، نیاز به

سرپرستی از اهمیت ویژه ای برخوردار است و سرپرستان نقش حائز اهمیتی دارند چرا که این افراد علاوه بر ارتباطی که مابین کارکنان و مدیران برقرار می کنند و کلیه ی فعالیت ها را به سوی اهداف مدیریت هدایت می کنند با بهره گیری از امکانات موجود می توانند ضمن هماهنگی با سایر واحدهای ذیربط از طریق تقسیم کار، راهنمایی، نظارت و کنترل و ارزیابی نیروی انسانی تحت سرپرستی خود را به شکل مطلوبی رهبری نمایند.

اختلافات ، تنشها، اعتصابات، تأخیرهای هنگام ورود، تعجیل در خروج و حل مشکلات و نظایر آن موضوعاتی است که در یک سازمان همیشه وجود دارد و سرپرست باید بتواند ، با تشخیص نیازهای افراد تنشها را کاهش داده، انگیزه ها و تلاش کارکنان را جهت دستیابی به اهداف سازمان بکار گیرد.

موقعیت و جایگاه سرپرست در صنایع و سازمان های صنعتی طی اعصار گذشته تحولات چشمگیری داشته است. در گذشته سرپرست به تنهایی کارگاه را اداره می کرد. ولی پیدایش مکتب "مدیریت علمی" توسط "تیلور" و طرح عقاید جدید او در زمینه اعمال سرپرستی تخصصی به جای روش سنتی سرپرستی فردی، باعث تخصصی شدن امر سرپرستی گردید. در این زمان، اگر چه سرپرست تعبیر و تفسیر خط مشی های سازمانی را که در آن کار می کرد به عهده داشت، اما مانند گذشته در وضع این خط مشی ها دخالتی نداشت.

این نوع تحول جدید باعث شد به روش پیشین سازمان ها که بر اساس آن یک فرد فقط به این علت سرپرست گروه می شد که مدت زیادی در آن شغل کار کرده بود، پایان داده شد.

نقش های مختلف سرپرست

از لحاظ تاریخی نظرات مختلفی درباره ی نقش موثر وی در سازمان وجود داشته است و این تاثیرات این نظرات هنوز هم احساس می شود.

در این جا چند نظر مختلف در مورد نقش سرپرست را مورد توجه می کنیم:

۱- **سرپرست از نظر کارکنان نماینده مستقیم مدیران عالی است**، که با آنها در تماس رودررو است و تامین کننده نظرات و اوامر افراد ما فوق می باشد .

۲- **نظریه دیگری سرپرست را یک واسطه بشمار می آورد** که میان توقعات و احتیاجات مدیریت عالی و کارکنان قرار گرفته است.

جایگاه سازمانی سرپرست در انواع مدیریت

کارهای مدیریتی بر حسب سطوح سازمانی متفاوت است . معمولاً سه سطح ذیل را برای طبقه بندی سطوح مدیریت در نظر می

گیرند که عبارت اند از:

۱- مدیران عالی

۲- مدیران میانی

۳- مدیران عملیاتی یا سرپرستان

مهارت های مورد نیاز سرپرستی

انواع مهارت ها در همه سازمان ها و در تمام سطوح مدیریتی کاربرد دارند. اگر یک سرپرست در آغاز فعالیت خود این مهارت ها را بیاموزد، در تمام طول مدت مدیریت و برای انجام همه کارها می تواند از آنها بهره گیرد.

انواع مهارت های اصلی مدیران :

۱- مهارت فنی : یعنی دانایی و توانایی در انجام دادن وظایف خاص که لازمه آن ورزیدگی در کاربرد فنون و ابزار ویژه و شایستگی عملی در رفتار و فعالیت است. مهارت‌های فنی از طریق تحصیل، کارورزی و تجربه حاصل می‌شوند. مدیران معمولاً این مهارت‌ها را طی دوره‌های آموزشی یا کارآموزی فرا می‌گیرند نظیر دانش، فنون و روش‌های برنامه‌ریزی، بودجه‌بندی، کنترل، حسابداری، امور مالی، کارگزینی، کارپردازی و غیره ویژگی بارز مهارت، فنی آن است که به بالاترین درجه شایستگی و خبرگی در آن می‌توان دست یافت .

۲- مهارت های انسانی : مهارت انسانی یعنی داشتن توانایی و قدرت تشخیص در زمینه ایجاد محیط تفاهم و همکاری و انجام دادن کار به وسیله دیگران، فعالیت مؤثر به عنوان عضو گروه، درک انگیزه‌های افراد و تأثیرگذاری بر رفتار آنان. مهارت انسانی در نقطه مقابل مهارت فنی است. یعنی کار کردن با مردم در مقابل کار کردن با اشیا و چیزها. داشتن مهارت‌های 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 و روشن باشند، اعتماد به نفس داشته باشد، به دیگران اعتماد کند، به عقاید، ارزش‌ها و احساسات آنان 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. مهارت‌های انسانی به آسانی قابل حصول نیستند و فنون و روش‌های مشخصی ندارند. امروز دانش علمی در قلمرو روان‌شناسی، روان‌شناسی اجتماعی و مردم‌شناسی و تجربه و کارورزی در شرایط گروهی و اجتماعی، به طور غیرمستقیم زمینه دستیابی به مهارت‌های انسانی را فراهم می‌سازند.

۳- مهارت های ادراکی : مهارت ادراکی یعنی توانایی درک پیچیدگی‌های کل سازمان و تصور همه عناصر و اجزای تشکیل‌دهنده کار و 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 بخش‌ها، الزاماً بخش‌های دیگر را تحت تأثیر قرار می‌دهد. آگاهی از این روابط و شناخت اجزا و عناصر مهم در موقعیت‌های مختلف، مدیر را قادر می‌سازد که به طریقی تصمیم‌گیری یا اقدام کند که موجبات اثربخشی سازمان و رضایت کارکنان آن را فراهم نماید.

اكتساب مهارت ادراكي (يا مفهومي) مستلزم آموزش نظریه‌های علوم رفتاری بویژه تئوری‌های سازمان، مدیریت و تصمیم‌گیری و کاربرد عملی آنهاست. امروزه دوره‌های آموزش دانشگاهی در رشته‌های تخصصی، آشنایی با نگرش و روش‌های سیستمی و استفاده از یافته‌های مطالعات و تحقیقات راجع به سازمان‌ها، زمینه دستیابی به مهارت ادراکی در مدیریت را فراهم می‌سازند.

همه مشاغل مدیریت مستلزم کاربرد مهارت‌هاست. گرچه در انجام دادن بعضی از وظایف، مهارت‌های سه‌گانه لازم و ملزوم یکدیگر به نظر می‌رسند، با وجود این، ارزش نسبی آنها در سطوح و رده‌های مختلف مدیریت فرق می‌کند. مدیران رده‌های سرپرستی به مهارت‌های فنی قابل ملاحظه‌ای نیاز دارند زیرا که وظایف آنها غالباً ایجاب می‌کند که زیردستان خود را راهنمایی کنند یا آموزش دهند. در مقابل مدیران رده‌بالای سازمان‌ها چندان نیازی به مهارت‌های فنی ندارند بلکه وظایف تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و سازماندهی ایجاب می‌کند که به مهارت ادراکی قابل ملاحظه‌ای مجهز باشند. مهارت‌های انسانی تقریباً لازمه انجام دادن همه وظایف در همه سطوح مدیریت است زیرا که مدیران صرفنظر از نوع وظایف یا سطح مسئولیت و مقام با افراد انسان سر و کار داشته برای جلب همکاری و اثرگذاری بر رفتار آنها باید از مهارت‌های انسانی برخوردار باشند. از این رو، امروزه، در مدیریت سازمان‌ها، تأکید بر مهارت‌های انسانی اولویت ویژه‌ای پیدا کرده است.

مدیران عالی	ادراکی
مدیران میانی	انسانی
مدیران عملیاتی (سرپرستان)	فنی

جدول مقایسه مهارت مورد نیاز سطوح مدیریت

وظایف سرپرستان :

سرپرستان بخش مهمی از مدیریت هستند و تقریباً همان وظایفی را بر عهده دارند که مدیران دیگر سازمان انجام می دهند که عبارت اند از:

۱- برنامه ریزی (**Planning (programming**)

۲- سازماندهی **Organizing**

۳- هماهنگی **coordination**

۴- رهبری / هدایت **Directing**

۵- نظارت / کنترل **supervision / control**

البته غیر از تقسیم بندی فوق دانشمندان تقسیم بندیهای دیگری نیز ارائه داده اند ، برای نمونه (لوتر گبولیک) وظایف هفت گانه ای به شرح ذیل برای مدیریت بیان کرده است :

۱- برنامه ریزی **Planning**

۲- سازماندهی **Organizing**

۳- به کار گماردن **Staffing**

۴- هدایت **Directing**

۵- هماهنگ کردن **Coordinating**

۶- گزارش دادن **Reporting**

۷- بودجه بندی **Budgeting**

او با به کار بردن حروف اول کلمات فوق عبارت (**POSDCORB**) را ساخته و مورد استفاده قرار داد.

اکنون بر اساس تقسیم بندی پنجگانه آقای هنری فایول به تعریف مختصری از هر یک از وظایف پرداخته می شود .

۱- برنامه ریزی : **planning**

برای برنامه ریزی در کتاب های مدیریت تعاریف زیادی صورت گرفته که به چند نمونه اشاره می شود ..

۱- برنامه ریزی یعنی کشیدن نقشه برای دستیابی به خواسته ها و اهداف مورد نظر .

۲- برنامه ریزی، راهی است برای هدایت حساب شده فعالیتهای انسان برای رسیدن به اهداف مشخص

۳- برنامه ریزی یعنی طرح نقشه برای اهداف آینده و پیش بینی راه دستیابی به آن

۴- برنامه ریزی فرایندی است، دورنگر برای جهت دادن منطقی به فعالیت های انسان

۵- برنامه ریزی در واقع طرح و نقشه رسیدن به وضع مطلوب از وضع موجود است. رسیدن به وضع مطلوب یعنی تحقق

اهداف سازمان در بهترین شرایط ممکن

فواید برنامه ریزی :

- ۱- با جلوگیری از پراکندگی ذهن و حواس موجب ایجاد تمرکز بیشتر به اهداف می شود.
- ۲- موجب صرفه جویی در مصرف منابع ، زمان و انرژی می شود .در نتیجه بهره وری سازمان را افزایش میدهد .
- ۳- ابهام ، سردرگمی و خطا و اشتباه را کاهش می دهد
- ۴- زمینه دستیابی به اهداف سازمان را فراهم می کند.
- ۵- فعالیت های اجرایی سازمان را هدایت می کند و موجب اجرایی شدن تصمیم ها می شود.
- ۶- برنامه ریزی رفتار صحیح اعضای سازمان را موجب می شود لذا وسیله مناسبی برای کنترل و نظارت است.
- ۷- برنامه ریزی با مطالعه تغییرات و شرایط محیطی و تطبیق وضعیت با شرایط روز، پویایی سازمان را حفظ می کند.

انواع برنامه ریزی :

برنامه ریزی از نظر زمان بدو دسته تقسیم می شود : **الف** برنامه ریزی جامع **ب** برنامه ریزی عملیاتی

الف) تعریف برنامه ریزی جامع (استراتژیک)

برنامه ریزی جامع یا استراتژیک فرایندی است در جهت تجهیز منابع سازمان و وحدت بخشیدن به تلاش های آن، برای نیل به اهداف و رسالت های بلند مدت .

مشخصات برنامه ریزی جامع

- ۱- برنامه ریزی جامع در سطوح بالای سازمان صورت می گیرد .
- ۲- برنامه ریزی جامع توسط مدیران ارشد سازمان انجام می شود .
- ۳- برنامه ریزی جامع عمدتاً دراز مدت است و آینده نگر است
- ۴- برنامه ریزی جامع فراگیر است و برنامه های عملیاتی را در بر می گیرد.
- ۵- برنامه ریزی جامع به افق های دور و آینده سازمان توجه دارد .

برنامه ریزی عملیاتی :

برنامه ریزی عملیاتی را می توان پیش بینی عملیات برای نیل به هدف های معین با توجه به امکانات و خطوط کلی ترسیم شده در برنامه های جامع تعریف کرد.

ب) مشخصات برنامه ریزی عملیاتی :

- ۱- در این برنامه ریزی بیشتر به جزئیات پرداخته می شود .
- ۲- مدت زمان کمتری مورد نیاز می باشد .
- ۳- در سطوح عملیاتی و اجرایی سازمان انجام می شود .
- ۴- دست یابی به منابع فعلی سازمان مورد توجه قرار دارد .
- ۵- ریسک و مخاطره ی کمتری را در بر دارد .

ویژگیهای یک برنامه خوب :

- ۱- هدفهای برنامه باید روشن، مشخص و قابل فهم باشد.
- ۲- یک برنامه خوب باید ساده و جامع باشد.
- ۳- برنامه کاملاً متعادل و در عین حال قابل انعطاف باشد.
- ۴- هر برنامه باید دارای محدودیت زمانی باشد.
- ۵- برنامه ریزی باید با همکاری کارکنان تهیه شود.
- ۶- تاکید بر وحدت برنامه ریزی.

(۱) (chandan) کتاب (مدیریت ، تئوری و عمل)

انواع برنامه ریزی از نظر زمان :

- ۱- برنامه ریزی کوتاه مدت : دوره زمانی یکساله که معمولاً بر اساس بودجه سالانه دولتها نوشته می شود .
- ۲- برنامه ریزی میان مدت : دوره زمانی ۳ الی ۵ سال : قانون برنامه توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور
- ۳- برنامه ریزی بلند مدت : دوره زمانی بیشتر از ۵ سال

برنامه های توسعه کشور بعد از انقلاب اسلامی:

در سالهای اولیه انقلاب به دلیل وقوع جنگ تحمیلی و لزوم تمرکز تمامی منابع و امکانات کشور برای اداره دفاع مقدس و مقاومت در مقابل دشمن ، امکان برنامه ریزی جهت رشد و توسعه کشور نبود . لذا بعد از پایان جنگ از سال ۱۳۶۸ برای آینده کشور برنامه های توسعه ۵ ساله نوشته شد اگر چه که چالشهای زیر وجود داشت .

چالش‌های شروع برنامه‌های رشد و توسعه در ایران :

- ۱- خرابی‌های ناشی از جنگ ایران و عراق
- ۲- محدودیت‌های بودجه و اعتبارات
- ۳- رشد سریع جمعیت کشور
- ۴- تحریم‌های ظالمانه کشور های بزرگ

برنامه‌های اجرایی ۵ ساله رشد و توسعه اجتماعی ، اقتصادی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران تا کنون :

برنامه اول توسعه - ۱۳۶۸ تا ۱۳۷۲

برنامه دوم توسعه - ۱۳۷۴ تا ۱۳۷۸

برنامه سوم توسعه - ۱۳۷۹ تا ۱۳۸۳

برنامه چهارم توسعه - ۱۳۸۴ تا ۱۳۸۸

برنامه پنجم توسعه - ۱۳۹۰ تا ۱۳۹۴

برنامه ششم توسعه - ۱۳۹۶ تا ۱۴۰۰

* * *

۲- سازماندهی: organaizing

سازماندهی فرایندی است که طی آن با تقسیم کار میان افراد و گروه‌های کاری و ایجاد هماهنگی میان آنها، برای کسب اهداف تلاش می‌شود .

سازماندهی فرایندی است که برای اثربخشی و کارایی سازمان به صورت پیوسته و مستمر ادامه دارد .

فرایند مراحل سازماندهی :

- ۱- طراحی و تعریف کارها و فعالیت‌های ضروری
- ۲- دسته‌بندی فعالیت‌ها بر حسب مشاغل و منصب‌های سازمانی تعریف شده
- ۴- برقراری رابطه میان مشاغل و منصب‌های سازمانی، برای کسب اهداف مشترک

ساختار سازمانی

ساختار سازمانی، چارچوبی است که مدیران برای تقسیم و هماهنگی فعالیت‌های اعضای سازمانی آن را ایجاد می‌کنند. ساختار سازمانی سازمان‌های مختلف با هم متفاوت‌اند زیرا شرایط محیطی و راهبردها و اهدافی که سازمان‌ها دنبال می‌کنند با هم تفاوت دارند.

۱- ساختار رسمی

انواع ساختار سازمانی:

۲- ساختار غیر رسمی

۱- ساختار رسمی

ساختار رسمی را مسئولان به‌طور قانونی بنیان می‌گذارند و تصویب می‌کنند و در آن تعداد مشاغل، حدود وظایف و اختیارات و چگونگی اجرای آنها مشخص می‌شود.

۱- ساختار غیر رسمی

ساختار غیر رسمی به‌طور طبیعی پس از ایجاد ساختار رسمی پدید می‌آید. سازمان غیر رسمی حاصل تعامل اجتماعی مداوم است و ساختار رسمی را تعدیل و تحکیم می‌کند یا آن را گسترش می‌دهد.

نمودار ساختار سازمان :

برای اینکه ساختار تشکیلاتی سازمان مشخص و روشن باشد معمولا آنرا با نمودار نشان میدهند .



نمودار ساختار تشکیلاتی یک واحد تولیدی



نمودار تشکیلاتی سازمان حج و زیارت کشور

تفویض اختیار:

یک مدیر به تنهایی نمی تواند تمام وظایفی را که به او منسوب شده انجام دهد. تفویض اختیار از سوی مدیر برای دستیابی به اهداف ضروری است. تفویض اختیار یعنی تقسیم مجدد اختیار و قدرت به سمت پایین یعنی به زیردستان.

تفویض کردن یعنی اینکه انجام دادن بخشی از کار را به شخص دیگری بسپارید. تفویض اختیار را می توان تقسیم و تخصیص قدرت به زیردستان دانست که با هدف رسیدن به نتایج مؤثر و بهتر انجام می شود.

ارکان تفویض اختیار

الف - اختیار: نوعی قدرت است که پایگاه سازمانی دارد، یعنی از شغل، مقام و موقعیت سازمانی سرچشمه می‌گیرد. یا عبارت است از اعطای قدرت از مقام مافوق به مقام زیردست در جهت انجام وظایف.

تفویض اختیار

امروزه به علت رشد سریع، فزاینده و پیچیده مؤسسات و سازمان‌ها، این امکان وجود دارد که وظایف و مسئولیت‌های نیروی کار به خوبی تعریف نشوند. تفویض اختیار که به مفهوم واگذاری قسمتی از اختیارات به کارکنان زیردست می‌باشد، ابزاری است که مدیر به کمک آن، به کارآیی لازم در انجام کارها دست می‌یابد. این فرآیند، مکمل نقش مدیر است. به عبارتی او ابتدا با تجزیه و تحلیل کارها، به منظور صرفه‌جویی در وقت و نیروی کار خود، قسمتی از اختیارات خود را به بعضی از همکارانش که از توانایی و لیاقت کافی برخوردارند، واگذار می‌نماید.

می‌توان گفت، تفویض اختیار، عبارت است از انتقال اختیار و مسئولیت رسمی از مافوق به زیردست برای انجام دادن وظایف خاص. واگذاری اختیار و مسئولیت سبب می‌شود که سازمان به صورت مؤثرتری فعالیت نماید. زیرا هیچ مافوقی نمی‌تواند شخصا همه وظایف سازمانی را به‌طور کامل انجام دهد.

مزایای تفویض اختیار

از آنچه گفته شد، معلوم می‌گردد تفویض اختیار، علاوه بر آنکه برای اداره امور سازمان از اهمیت زیادی برخوردار است، مزایای زیادی نیز دارد که برخی از آنها عبارتند از:

- ۱- صرفه‌جویی در وقت مدیران، افزایش نیروی کار آنان و همچنین بالا بردن بازدهی سازمان.
- ۲- قوه ابتکار، خلاقیت و آفرینندگی را در کارکنان، افزایش می‌دهد.
- ۳- از آنجا که حیطه نظارت، محدودتر می‌گردد نظارت و کنترل، دقیق‌تر صورت می‌گیرد و موجب صرفه‌جویی در وقت و کار نیروی انسانی و منابع مادی سازمان می‌شود.
- ۴- موجب مشارکت زیردستان در تصمیم‌گیری را فراهم می‌آورد و این سبب ایجاد اعتماد به نفس و افزایش رشد حرفه‌ای آنان می‌گردد.
- ۵- تفویض اختیار اثربخش و به‌جا، فشار عصبی را که ممکن است مدیر به علت تعدد کارها به آن دچار شود، کاهش می‌دهد.
- ۶- دلبستگی و وابستگی کارکنان را به سازمان رشد داده و موجب افزایش کارآیی آنها می‌گردد.
- ۷- استقلال و آزادی عمل بیشتری به کارکنان می‌دهد.

موانع تفویض اختیار :

به طور خلاصه می توان موانع تفویض اختیار را به صورت زیر بر شمرد:

۱- قدرت طلبی و اعتماد بیش از حد به توانایی خود نسبت به دیگران

۲- نداشتن اعتماد و اطمینان به زیردستان

۳- ناتوانایی در راهنمایی و آموزش زیردستان

۴- احتمال اینکه کارمند زیر دست بیش از حد خوب به نظر برسد

۵- نبود روشهای نظارت و کنترل

ب: مسئولیت :

مسئولیت وظیفه‌ی تمام کردن مأموریتی است که به فرد محول شده است. فردی که مسئولیتی به او سپرده شده است باید از انجام وظیفه‌ی محول شده اطمینان پیدا کند.

فردی که مسئول یک شغل در نظر گرفته می‌شود، ضامن آن شغل است. اگر وظایف شغلی‌اش را به نحو مطلوب انجام دهد باید تحسین شود. در حالی که اگر وظایف محوله را طبق انتظار انجام ندهد باید پاسخ‌گو باشد.

ج- پاسخ‌گویی :

پاسخ‌گو بودن یعنی آمادگی برای ارائه‌ی توضیح درباره‌ی هر گونه انحراف عملکرد از انتظارات از پیش تعیین شده. پاسخ‌گویی بر خلاف اختیار قابل تفویض نیست.

مسئولیت‌های سرپرست :

بسیاری از افراد گمان می‌کنند تصدی پست مدیریت و سرپرستی آنها را از زیردست بودن و امر و نهی دیگران شنیدن راحت می‌کند. اما احتمالاً آنها نمی‌دانند که تصدی پست سرپرستی یا هر پست مدیریتی بار مسئولیت هیچ کس را سبک تر نمی‌کند. به عبارت دیگر اگر چه اختیارات سرپرستان از کارکنان معمولی بیشتر است، اما در عین حال مسئولیت‌های مضاعفی بر عهده آنان گذاشته می‌شود.

مهم ترین مسئولیت های سرپرست عبارت اند از:

- ۱- مسئولیت در برابر افراد زیردست
- ۲- مسئولیت در برابر بالادستان
- ۳- مسئولیت در برابر سایر سرپرستان
- ۴- مسئولیت در برابر کار
- ۵- مسئولیت در برابر محیط کار

ویژگی های یک سرپرست موفق :

با توجه به نقش حساس و مهم سرپرست در حیات و بقاء سازمان, دارا بودن ویژگی های خاص مدیریتی می تواند در موفقیت کاری سرپرست بسیار موثر باشد. بعضی از ویژگی های یک سرپرست موفق عبارت اند از:

- ۱- عشق و علاقه به شغل
- ۲- مهارت های ارتباطی
- ۳- عدالت و ورزیدن
- ۴- توانایی تفویض اختیار
- ۵- صداقت و وفاداری
- ۶- مسئولیت پذیری

۳- هماهنگی : coordination

یک سازمان برای نائل شدن به اهداف مورد نظرش نیاز به چارچوبی دارد که فعالیتهای افراد مختلف سازمان

را هماهنگ نموده و ارتباط مناسبی بین آنها برقرار کند. همین که تعداد پرسنل یک سازمان از چند نفر تجاوز نمود

هماهنگ نمودن فعالیتهای آنان امری اجتناب ناپذیر است . بخصوص زمانی که سازمان از وسعت و بزرگی نیز برخوردار

باشد ، در این وضعیت بدون هماهنگی مناسب و ایجاد ارتباطات منطقی میان وظایف افراد مختلف سازمان تحقق

هدفهای مشترک به دشواری میسر میگردد.

از مهم‌ترین وظایف مسؤلان، ایجاد هماهنگی بین افراد، واحدها، معاونت‌ها و ارتباط درست جامعه با تحولات محیطی است.

رسول خدا(ص) در اهمیت این موضوع می فرماید:

بهترین مدیران و فرمانروایان کسانی هستند که استعدادها و سلیقه‌های گوناگون را زیر چتر مدیریت گرد آورند و بدترین مدیران آناند که مجموعه همسو و هماهنگ را پراکنده سازند.

تعریف هماهنگی :

هماهنگی عبارت است از فرایند همسو نمودن همه قسمت‌های سازمان به گونه ای که تصمیمات، وظایف ، فعالیتها و تخصص همه کارکنان و گروهها برای نایل آمدن به اهداف از قبل تعیین شده در حداکثر مطلوبیت ممکن ترکیب و همسو گردد.

هانری فایول مساله هماهنگی را به عنوان عمل همسو نمودن همه فعالیت‌های یک موسسه برای نایل شدن به موفقیت و اهداف مورد نظر سازمان تلقی می نماید.

اصول ایجاد هماهنگی :

برای ایجاد هماهنگی سه اصل مد نظر قرار می گیرد که عبارتند از : اصل وحدت فرماندهی ، اصل ایجاد هماهنگی و اصل حیطه نظارت

۱- اصل وحدت فرماندهی:

بر اساس این اصل هر کارمند فقط باید در برابر یک مدیر پاسخگو باشد. افراد باید بدانند که به چه کسی گزارش میدهند و مدیران نیز باید بدانند که در برابر چه کسی مسئول و پاسخگو هستند ضمن اینکه باید کاملا روشن باشد که چه کسانی تصمیم میگیرند و چه کسانی باید اجرا کنند.

۲- اصل خط فرماندهی :

خط فرماندهی یا مسیر صدور دستور از مقامات عالی سازمان شروع می شود و تا کارکنان سطح عملیاتی امتداد می یابد. وحدت مدیریت فقط هنگامی امکانپذیر است که همه ارتباطات رسمی از طریق خط فرمان برقرار گردند. البته گاهی خط فرمان بیش از حد طولانی می شود و موجب کندی ارتباطات و تصمیم گیریها می شود. در چنین مواردی برای افزایش سرعت به جای خط فرمان از شورای هماهنگی استفاده می شود.

۳- اصل حیطة نظارت:

تعداد کارکنانی که به طور مستقیم به یک مدیر گزارش می دهند نباید زیاد باشد. بر اساس مطالعات انجام شده ، افراد تحت نظارت مدیران عالی نباید بیش از هفت نفر باشند تا مدیران مذکور بتوانند کارهای آنان را هماهنگ سازند.

سبکها و روشهای سازماندهی و هماهنگی :

در یک تقسیم بندی سه سبک ذیل به عنوان سبکهای کلی سازماندهی و ایجاد هماهنگی مطرح شده اند:

۱- سبک بوروکراتیک محافظه کار

۲- سبک مشارکتی لیبرال مآب

۳- سبک میانه رو

۱- سبک بوروکراتیک محافظه کار:

این سبک مورد حمایت نظریه پردازان کلاسیک و مدافعان بوروکراسی بود بر مستند سازی ، تخصص گرایی و استاندارد سازی رویه ها تاکید می شد و از ساختاری با سلسله مراتب زیاد و هرم مرتفع ، حیطة نظارت محدود ، تمرکز زیاد و هماهنگ کننده های رسمی استفاده می گردید.

۲ - سبک مشارکتی لیبرال مآب :

در سبک مشارکتی لیبرال ماب ضمن ادعای کشف انگیزاننده های انسان و انتقاد از سبک بوروکراتیک محافظه کار بر کاهش تخصص گرایی ، رسمیت کم و طراحی سازمان بر مبنای هدف و حذف مقررات و رویه های استاندارد تاکید می شود .

۳- سبک میانه رو:

در سبک میانه رو که بیش از دو سبک قبلی مورد استفاده قرار می گردد گاهی از ویژگی های سبک لیبرال مآب و گاهی از ویژگی های سبک محافظه کار استفاده می شود و معمولا مدیران بخشی از خصوصیات این دو سبک را انتخاب می کنند و به کار می گیرند. هر چند این سبک مناسبتر از سبکهای قبلی به نظر میرسد ولی معین نمی کند که چه موقع باید از سبک لیبرال مآب و چه موقع از سبک محافظه کار استفاده کرد.

۴- هدایت و رهبری :



- ۱- رهبری عبارت است از فرآیند نفوذ در دیگران و برانگیختن آنها برای همکاری با یکدیگر در جهت تحقق اهداف
 - ۲- رهبری عبارت است از استفاده از فرآیند ارتباطات در موقعیتی خاص برای اعمال نفوذ در میان افراد و جهت دادن آنها به سوی مقاصد مشخص .
 - ۳- رهبری فرآیند نفوذ در دیگران است به طوری که آنها با اشتیاق و جدیت برای دستیابی به اهداف سازمانی تلاش نمایند.
- بنابراین، منظور از رهبری به طور عام، تأثیر گذاری بر افراد و انگیزش آنان به طوری است که از روی میل، علاقه و با اشتیاق برای دستیابی به هدف های گروهی تلاش کنند.

خصوصیات رهبری :

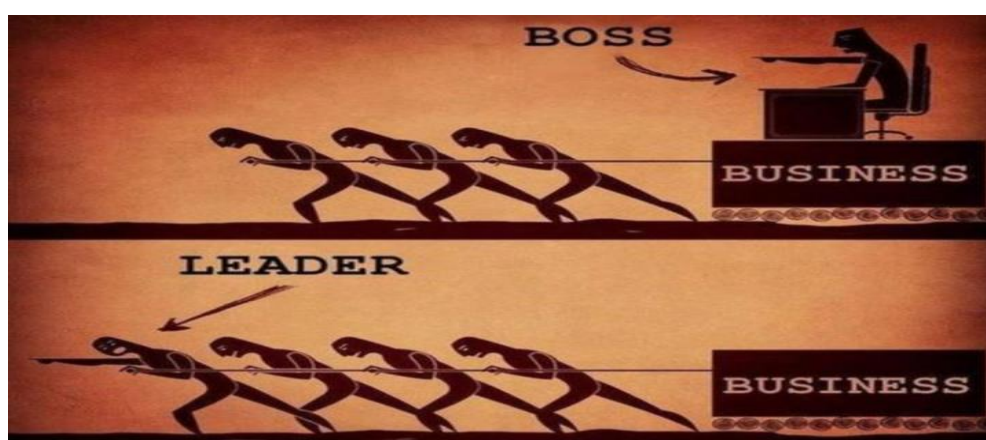
- از جمله خصوصیات عمده ای که برای رهبران ذکر می شود، می توان به موارد زیر اشاره کرد:
- ۱- هوش: تحقیقات انجام شده بر روی رهبران موفق سازمانی نشان می دهد که هوش آنان از میانگین هوش پیروان و زیردستانشان بیشتر است.
 - ۲- خصوصیات ظاهری و فیزیکی : مانند قد، سیما و حرکات دست.
 - ۳- بلوغ اجتماعی و وسعت دید: رهبران از جهت عاطفی با ثبات و دارای اعتماد به نفس اند و نسبت به مسایل و رویدادهای اطراف خود دید و بینش وسیعی دارند.
 - ۴- رهبران شخصیت برونگرا دارند.
 - ۵- انگیزه های توفیق طلبی و نیل به هدف: رهبران دارای انگیزه های قوی برای موفقیت هستند
 - ۶- خصوصیات شغلی : مانند پشتکار و تلاش و ابداع و ابتکار.
 - ۷- خصوصیات اجتماعی: مانند مرا تب اجتماعی و سیاسی.
 - ۷- انسانگرایی: انسانگرایی و تاکید بر ارزش انسانها خصوصیت بارز دیگر رهبران موفق است.
 - ۸-

تفاوت مدیریت و رهبری :

بسیاری از مدیران سازمان ها، از تفاوت میان رهبری و مدیریت آگاهی ندارند و همین امر باعث می شود که در اجرای وظایف سازمانی خود ، به اشتباه عمل کنند.

رهبری همان مدیریت نیست. اگر چه بسیاری از مدیران رهبرند و بسیاری از رهبران مدیر، ولی فعالیت های رهبری و مدیریت فعالیت های یکسانی نیست.

باید توجه داشت که «مدیریت» با «رهبری» تفاوت های عمده ای دارد که باید مدیران در اجرای وظایف خود به این تفاوت ها توجه داشته باشند، برای آشنایی مدیران، به چند مورد از تفاوت های یک «مدیر» با یک «رهبر» در یک سازمان اشاره می کنند:



۱- رهبری مفهومی وسیعتری از مدیریت دارد. واژه مدیریت به سلسله مراتب سازمانی، اختیارات رسمی و شفاف بودن نظام گزارش دهی و گزارش گیری اشاره دارد بنابراین در چاقوب نمودار سازمانی قابل تفسیر است در صورتی که رهبری مفهومی وسیعتر دارد و الزامات متناظر با لایه های سازمانی نیست زیرا ممکن است فردی در سطوح پایین سازمانی باشد ولی بر روی سطوح بالاتر نفوذ داشته باشد به گونه ای که رفتار آنها را تحت تاثیر قرار دهد.

۲- در رهبری نوعی پذیرش و قبولیت برای پیرو مطرح است اما در مدیریت الزامات چنین نیست.

۳- در مدیریت اهداف الزامات هدف های سازمانی هستند در حالی که در رهبری ممکن است اهداف فرا سازمانی نیز مدنظر باشند.

۴- نفوذ و دوام دستورات و فرامین رهبری در مقایسه با مدیر به مراتب بیشتر است .

۵- در مدیریت بیشتر قدرت اداری و از بالا به پایین مورد استفاده قرار می گیرد در حالی که در رهبری پذیرش پیروان مطرح است و قدرت مبتنی بر جاذبه شخصی یا از پایین به بالا کاربرد دارد.

نکته : مدیری که برای هدایت فعالیتهای زیر دستانش از زور استفاده می کند ، اعمال رهبری نمی کند . بنابراین یک مدیر یا سرپرست ممکن است رهبر باشد یا نباشد .

۵- نظارت و کنترل : (supervision / control)

مهمترین مسئله ای که وجود کنترل را ضروری می سازد، آن است که پیش بینی ها و برنامه های عملیاتی در سازمان همواره با درصدی از خطا توأم است و برای رفع این خطاها و اصلاح عملیات، تنها راه چاره کنترل و نظارت است.

کنترل فعالیتی است که ضمن آن عملیات پیش بینی شده با عملیات انجام شده مقایسه می شوند و در صورت وجود اختلاف و انحراف بین آنچه باید باشد و آنچه که هست به رفع و اصلاح آنها اقدام می شود.

شاید به جرات بتوان گفت که انجام هر فعالیتی در سازمان قرین توفیق نخواهد بود مگر آنکه کنترل های لازم به عمل آمده باشد. به کمک کنترل است که مدیریت نسبت به نحوه تحقق هدفها و انجام عملیات آگاهی یافته و قدرت پیگیری و در صورت لزوم سنجش و اصلاح آنها را پیدا می کند.

کنترل ابزار کارآمد مدیران در رده های مختلف سازمان از مراتب عالی تا رده های سرپرستی است و لزوم آن در مراتب مختلف به سادگی می توان احساس کرد.

تفاوت نظارت و کنترل :

نظارت و کنترل معمولاً به صورت مترادف با هم بکار گرفته می شوند ولی در واقع این دو اصطلاح دارای معانی متفاوتی هستند ولی کاملاً به هم مربوط و وابسته اند .

نظارت و کنترل یعنی بازدید و مراقبت از طرز پیشرفت اجرای عملیات در مقایسه با وضع مطلوب و به دنبال آن تغییر عملیات به منظور جلوگیری از انحراف در تحقق اهداف پیش بینی شده سازمان می باشد .
تعریف فوق از دو قسمت تشکیل شده است :

نظارت : supervision یعنی کسب اطلاعات از طریق مشاهده و بررسی وضع موجود و تعیین پیشرفت کارها در مقایسه با وضع مطلوب است .

کنترل : control عبارت است از اصلاح عملکرد سیستم اجرایی به منظور دستیابی به وضعیت مطلوب و مناسب .

در واقع نظارت ، مهم تر و مقدم بر کنترل می باشد زیرا نظارت یک امر مشاهده ای و تحقیقی است و اگر در یافتن انحرافات جریان عملیاتی سازمان موردی دیده نشود ، نیازی به کنترل نخواهد بود.

انواع کنترل (از لحاظ زمان اجرا):

۱- کنترل آینده نگر ۲- کنترل وقوع نگر ۳- کنترل گذشته نگر

۱- کنترل آینده نگر یا پیش نگر یا هدایت کننده

کنترلی است که با استفاده از داده ها کنترل را تحقق می بخشد و قبل از آن که عملی واقع و نتیجه ای حاصل شده باشد طریق اصلاح را ارائه می دهد. به عبارت دیگر این نوع کنترل موانع و مشکلات را قبل از وقوع پیش بینی کرده و انجام اصلاحات را ممکن می سازد مثل کنترل هواپیما قبل از هر پرواز و یا کنترل پیش نگر که شکارچی نقطه ای را نشانه گیری می کند که پرنده لحظاتی بعد به آنجا خواهد رسید .

این ضرب المثل که می گوید : **علاج واقعه پیش از وقوع باید کرد ، نمونه ای از کنترل پیش از عمل است .**

۲- کنترل زمان وقوع یا کنترل سکانی (کنترل حین انجام کار)

این نوع کنترل مستمرا عملیات را با اهداف از پیش تعیین شده مطابقت داده و هر نوع انحرافی را مشخص و قبل از فوت وقت اعلام می نماید، بنابراین آزمایش در هر مرحله ضروریست .

معروف ترین نوع کنترل سکانی ، نظارت مستقیم است.

۳ - **کنترل گذشته نگر :** شاید از تعریف کنترل اینطور نتیجه شود که اساساً کنترل بر فعالیتهای انجام شده گذشته استوار است و با اطلاعات حاصل از آنهاست که کنترل عملی می شود.

بازخورد یا (فید بک) با استفاده از نتایج، یا در اصطلاح سیستم با استفاده از ستاده ها کنترل را عملی می کند و در زمینه های مختلف موارد استفاده بی شماری دارد.

بدین ترتیب ملاحظه می شود اگرچه بازخورد نقش مهمی را در امر کنترل ایفا می کند اما در پاره ای از موارد نمی تواند پاسخگوی نیاز ما باشد.

خودکنترلی:

اگر افراد خودشان خود را کنترل می کردند کار مدیریت بسیار سهل و ساده می شد.

آیا می توان افراد را در سازمان ودر انجام وظایفشان «خودکنترل» کرد؟ شاید همه کوششهایی که تاکنون در زمینه تلفیق هدفهای فرد و سازمان شده است به طریقی در پی تحقق همین هدف بوده است . هدفی که در خود کنترلی دنبال می شود ایجاد حالتی است در درون فرد که او را به انجام وظایفش متمایل سازد بدون آنکه عاملی خارجی او را تحت کنترل داشته باشد.

طراحی سیستم کنترل :

یکی از وظایف اصلی مدیر طراحی سیستم کنترل در سازمان است. برای طراحی این سیستم معمولاً طی مراحل زیر ضروری است:

۱- تعیین نتایج مورد انتظار (بایدها) در کنترل

در این مرحله مدیریت باید اهداف و نتایجی را که از اجرای برنامه ها انتظار دارد مشخص سازد.

۲- تعیین شاخص برای سنجش نتایج مورد انتظار

این شاخص ها مقیاس هایی برای سنجش عملکردها بشمار می روند و در جریان کنترل باید شاخص های وجود داشته باشد تا بتوان به وسیله آنها میزان نیل به نتایج را مورد سنجش قرار داد.

۳- تعیین استاندارد یا الگوی مطلوب

پس از آنکه شاخص ها یا مقیاسهای سنجش مشخص شدند باید میزان مورد نظر در آن شاخص ها برای موضوع کنترل تعیین شود .

مشخصات سیستم کنترل موثر :

اصولاً سیستم های کنترل باید با توجه به مقتضیات سازمان طراحی شده و در هر مورد ویژگیهای مربوط به آن را دارا باشند. این خصوصیات شامل موارد زیر هستند:

۱- کنترل باید اقتصادی باشد به طوری که نتایج آن بر هزینه های آن فزونی یابد.

۲- در اعمال کنترل ها نباید افراط و تفریط شود.

۳- کنترل ها باید در نقاط حساس و کلیدی باشند.

۴- کنترل ها باید متناسب با برنامه و فعالیت ها تنظیم شوند.

۵- سیستم کنترل باید به نحوی طراحی شوند که اطلاعات و نتایج کنترل در سریع ترین زمان ممکن در

اختیار مسئولین قرار گیرد.

۶- کنترل باید عینیت داشته باشد و صرفاً بر اساس ذهنیات و نظرات اشخاص نباشد.

۷- کنترل ها باید واقع بینانه باشند.

۸- سیستم کنترل باید انعطاف لازم را داشته باشد.

۹- کنترل باید به وسیله اصلاح باشد نه تنبیه و مجازات.

۱۰- سیستم کنترل باید با فرهنگ سازمان تناسب داشته باشد.

۱۱- کنترل نباید فقط بر نقاط ضعف تاکید ورزد و باید نقاط قوت را نیز در نظر گیرد.

۱۲- مسئولین و متولیان امر کنترل باید واجد صلاحیت باشند.

۱۳- سیستم کنترل باید دقیقاً مشخص سازد که نتایج کنترل در اختیار چه کسانی قرار گیرد .
