

اصول سرپرستی

هدف از اصول سرپرستی و مطالعه این
درس در ترم جاری چیست؟

در این درس با مفاهیم اولیه اصول مدیریت آشنا می شوید.



با یادگیری مفاهیم اولیه، باورها و نگرش ما شکل می گیرد.

برای انجام درست کارها باید بتوانیم ۲ کار انجام دهیم :

۱- یادگیری اصول مدیریت (علم) مساوی است با دانستن

۲- اجرای اصول مدیریت (هنر) مساوی است با توانستن

اصول مدیریت را نام ببرید و هر یک را تعریف نمایید.

۱- برنامه ریزی

۲- سازماندهی

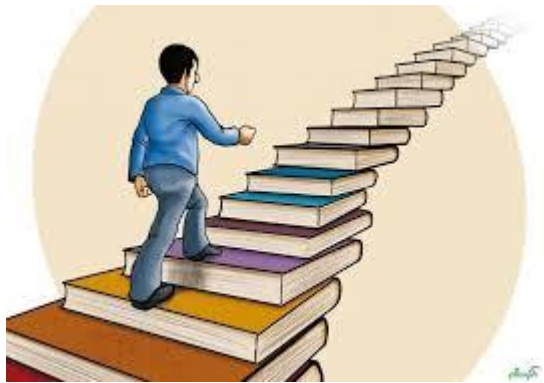
۳- کارگزینی

۴- کنترل

۵- هدایت

برنامه ریزی چیست؟

تعیین هدف و مشخص کردن راههای رسیدن به هدف.



اهمیت برنامه ریزی

ظرافت و دقت در برنامه ریزی بهتر از امکانات و وسیله است.

امام علی (ع)

سازماندهی چیست؟

چه کسی، چه کاری را باید انجام دهد. (تقسیم کار و هماهنگی)



سازماندهی چیست؟

چاره سازمانی



کارگزینی چیست؟

در نمودار سازمانی سعی می کنند پست هایی را که مشخص شده پرنمایند و افراد متخصص را انتخاب نمایند.



هدایت (رهبری) چیست؟

عبارت است از هنر **نفوذ بر زیردستان** به نحوی که آنها **به صورت داوطلبانه** و از روی رغبت فعالیت‌های از پیش تعیین شده‌ای را در **چارچوب اهداف معینی** انجام دهند.



کنترل چیست؟

مطمئن شدن از اینکه همه چیز **طبق برنامه** پیش می رود.



مدیریت چیست؟

۱- فرآیندی برای حل مساله است.

۲- به منظور تامین هدف های سازمانی انجام می شود.

مدیریت چیست؟

۳- هدف از آن استفاده موثر و کارآمد است.

۴- در مدیریت با منابع کمیاب سر و کار داریم.

منابع چهارگانه سازمان: سرمایه - نیروی انسانی - مواد - تسهیلات

مدیریت چیست؟

۵- در مدیریت با محیط در حال تغییر روبرو هستیم.

حال بر اساس موارد فوق بینیم تعریف مدیریت چیست؟

مدیریت چیست؟

عبارت است از فرآیندی برای حل مسایل مربوط به سازمان، که اهداف سازمانی را با استفاده موثر و کارآمد از منابع کمیاب در یک محیط در حال تغییر، به نحو مطلوب تامین می کند.

تعاریف دیگر مدیریت

- هماهنگ سازی منابع مادی و انسانی در جهت تحقق هدف ها
- هنر انجام دادن کار به وسیله دیگران

تعریف سازمان

سازمان عبارت است از هماهنگی معقول تعدادی از افراد که از طریق تقسیم وظایف و برقراری روابط منظم و منطقی، برای تحقق هدف یا منظور مشترکی، به طور مستمر فعالیت می کنند.

نکاتی در خصوص سازمان

سازمان دارای هدف بوده و از ترکیب افراد تشکیل می شوند.

افراد در سازمان با یکدیگر تعامل دارند.

ارتباط بین افراد سازمان منظم است.

تمام افراد در سازمان تلاش دارند به هدف های مشخص خود در سازمان برسند.

رسیدن به هدف های شخصی با محقق ساختن هدف های سازمانی میسر خواهد بود.

فصل اول

اصول سرپرستی

سطوح مدیریت

۱- مدیران عالی (سطح استراتژیک)

۲- مدیران میانی (سطح تاکتیک)

۳- مدیران عملیاتی (سطح برنامه)

سطوح مدیریت

مدیریت عالی

مدیریت میانی

مدیریت عملیاتی

سرپرستان

بخش بزرگی از رده مدیریت هستند که در آخرین لایه مدیریت قرار دارند

از منابع تولید استفاده می کنند.

سطح اجرایی سازمان را بر عهده دارند.

رابط بین کارکنان و مدیران هستند.

رهبران اصلی عملیاتی سازمان هستند.

ارتباط نزدیک با کارکنان دارند.

انتظارات سازمان را به کارکنان انتقال می دهند.

خواسته ها و توقعات کارکنان را به سازمان انتقال می دهند.

چه عواملی باعث می شود به سرپرستان بی توجهی شود؟

مشکلات تکنولوژی و عدم به روز رسانی دانش

عدم داشتن اختیارات لازم

کم سوادی

وظایف سرپرستان

۱- وظایف مدیریتی

تمام وظایف مدیریتی را بر عهده دارند و اجرا هم بر عهده آنهاست. (اجرای خط مشی، سیاست و برنامه ها)

۲- وظایف اجرایی

رفع مشکلات و موانع را بر عهده دارند.

مهارت های سه گانه مدیریت

۱- مهارت های فنی

یعنی دانایی و توانایی در انجام دادن وظایف خاص

۲- مهارت های انسانی

یعنی کار کردن با مردم

۳- مهارت های ادراکی

یعنی توانایی درک پیچیدگی های کل سازمان و دید سیستمی داشتن

ارتباط سطوح مدیریت با مهارت های مورد نیاز مدیران



Decision Making

تصمیم گیری

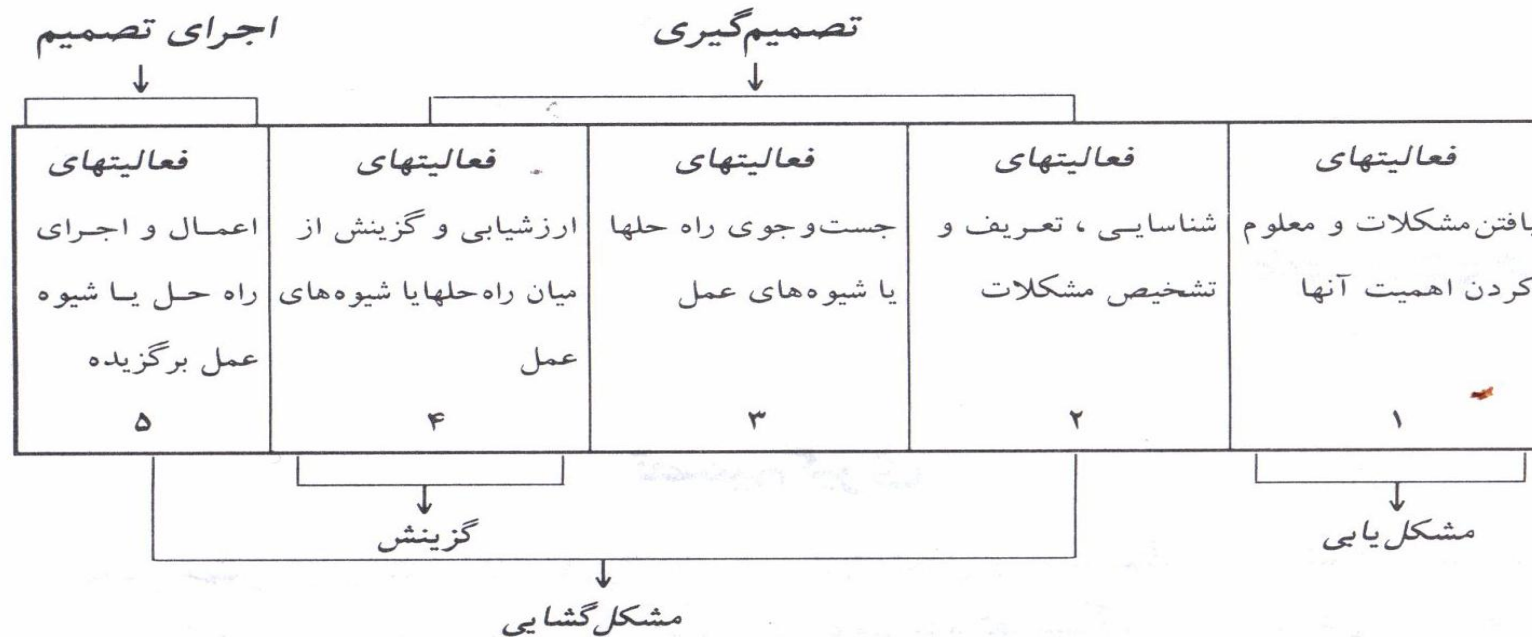
تصمیم گیری

تصمیم گیری و مدیریت مترادف یکدیگر هستند.

جرج هوپر معتقد است که مراحل مساله یابی، تصمیم گیری، انتخاب و حل مساله با هم تفاوت دارند.

تصمیم‌گیری

رابطه فراگرد تصمیم‌گیری و حل مساله



شکل ۱-۲: مقایسه فعالیت‌ها و مراحل تصمیم‌گیری و مشکل‌گشایی

مساله يابی

فراگرد شناسایی مسایل و تعریف و اولویت بندی آنها را **مساله يابی** می گویند.

برای آگاهی از مساله يابی در سازمان، مجموعه ای از روش ها به صورت رسمی و غیر رسمی به کار می روند.

مساله يابی رسمي

مساله يابی رسمي به دو طريق انجام می شود:

۱- رويه مستقيم

۲- رويه غير مستقيم

رویه مستقیم

در این روش مدیر خودش از طریق بروز اتفاقات ذیل به وجود مساله پی می برد:

۱- تغییر روند های قبلی

۲- انحراف از برنامه تنظیم شده

۳- پیشی گرفتن رقبا

رویه غیر مستقیم

۱- مساله یابی از طریق کارکنان

۲- مساله یابی از طریق مافوق ها

۳- مساله یابی از طریق ارباب رجوع یا مشتری

مساله يابی غير رسمي

در این روش از بینش شخصی افراد استفاده می شود و مجاری ارتباط غير رسمي را به کار می گیرد.

فراگرد حل مساله و تصمیم گیری

به فعالیت های گسترده ای که به منظور یافتن و اجرای راه حل برای اصلاح یک وضعیت نامطلوب انجام می شوند، **فراگرد حل مساله** می گویند.

در واقع حل مساله، یافتن جواب یا جواب هایی برای یک سوال است.

فراگرد حل مساله و تصميم گيري

تصميم گيري فراگردي است كه از طريق آن راه حل مناسبى انتخاب مى گردد.

انواع تصمیم

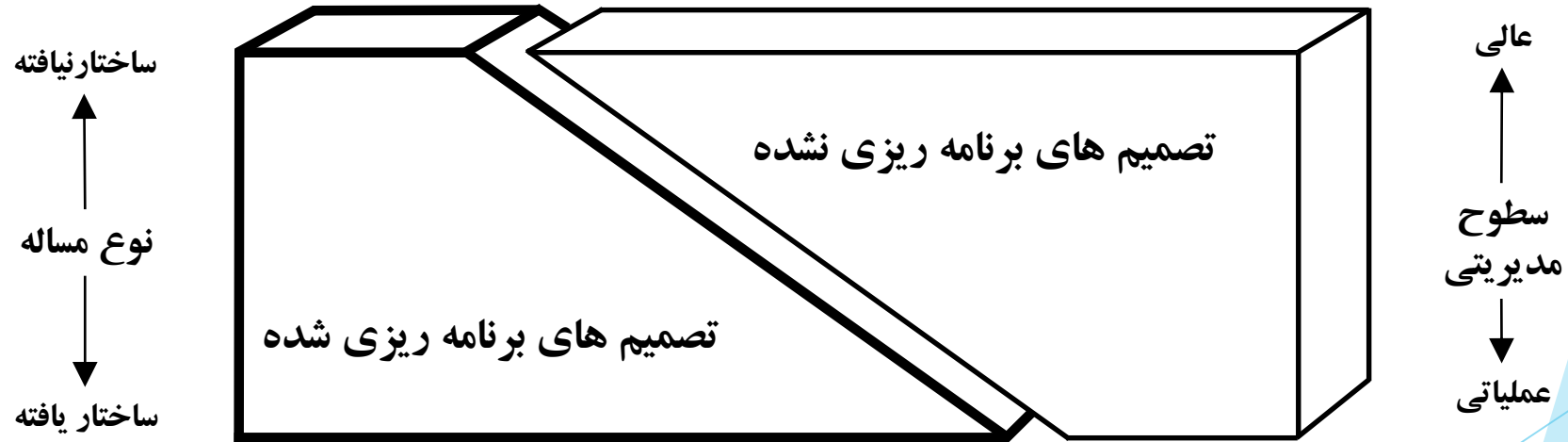
تصمیمات سازمانی را می توان به دو دسته تقسیم کرد:

۱- معمول (با برنامه)

۲- غیر معمول (بی برنامه)

انواع تصمیم گیری

Type of Decision Making



هدف، استاندارد، رویه، روش، مقررات، خط مشی

مربوط به واحد مشخصی از سازمان می باشد و توسط مدیران سطح پایین به کار برده می شود.

مثلا کارمندان بیمارستان ها در زمان جنگ نمی توانند مرخصی سالانه خود را یکجا استفاده نمایند.

هدف ها

نتایج مطلوبی هستند که فعالیت سازمان در جهت آن هدایت می شوند.

استاندارد ها

معیار یا ملاکی که بتوان چیزی را با آن مقایسه کرد، استاندارد نامیده می شود.

رویه ها

عبارت است از تعیین مراحل یا گام های متوالی پیوسته برای انجام يك وظیفه.

روشها

تعیین چگونگی انجام دادن کار در هر يك از مراحل رویه

مقررات

احکام صریح و آشکاری که بیان می کنند شخص چه باید بکند یا
نباید بکند.

خط مشی ها (سیاست ها)

سیاست ها، استراتژی کلی برای نیل به اهداف سازمان را مشخص می کنند و عبارتند از مقرراتی که در چارچوب آنها حدود عملیات و تصمیمات تعیین می گردد.

سیاست ها می بایست حتی الامکان دارای قابلیت انعطاف بوده و هنگام تغییرات قادر به تطبیق خود با هدف های سازمان باشند.

انواع خط مشی ها (سیاست ها)

۱- خط مشی های اساسی

۲- خط مشی های کلی

۳- خط مشی های واحدی

خط مشی های فوق متناسب با سطوح مختلف مدیریت قابل استفاده می باشند.

خط مشی های اساسی

این خط مشی ها دارای وسعت زیادی هستند و تمامی سازمان را تحت تاثیر قرار می دهند و معمولا توسط بالاترین سطح مدیران مورد استفاده قرار می گیرند.

مثلا دولت اعلام می کند که به کارمندان دولت به ازای یکسال کار، یکماه مرخصی داده می شود.

خط مشی های کلی

این خط مشی ها بیشتر جنبه عمومی دارد و بخش بزرگی از سازمان را تحت تاثیر قرار می دهد و از طرف مدیران سطوح میانی به کار برده می شود.

مثل سازمان هایی که در فصول معینی از سال کار ندارند و کارمندان آنها باید در آن فصل مرخصی درخواست نمایند.

خط مشی های واحدی

مربوط به واحد مشخصی از سازمان می باشد و توسط مدیران سطح پایین به کار برده می شود.

مثلا کارمندان بیمارستان ها در زمان جنگ نمی توانند مرخصی سالانه خود را یکجا استفاده نمایند.

مقایسه خط مشی، رویه و روش در قالب یک مثال

اگر در يك سازمان مقرر باشد به هر کارمند به ازای یکسال خدمت، يك پایه داده شود این خط مشی است.

توالی، جدول زمانبندی اجرای این خط مشی مثل درخواست پایه توسط کارمند، ارزیابی آن، تامین اعتبار آن و صدور ابلاغ و..... رویه را نشان می دهد.

روش ها نحوه اجرای موارد فوق است. مثلا می توان مبلغ آن را توسط بانک پرداخت نمود یا توسط واحد حسابدای مستقیما پرداخت گردد.

شرایط تصمیم گیری

۱- اطمینان قطعی (قابل پیش بینی): تصمیم گیرنده از آنچه در آینده پیش خواهد آمد مطلع است.

۲- ریسک: قابلیت پیش بینی کمتر است. اطلاعات کاملی در دست نیست ولی تصمیم گیرنده می داند که احتمال نتایج ممکن تا چه اندازه است.

۳- عدم اطمینان: تقریباً اطلاعاتی درباره آنچه پیش خواهد آمد در دست نیست و تصمیم گیرنده از احتمالات و حتی نتایج ممکن بی خبر است.

planning

برنامه ریزی

تعریف برنامه ریزی

برنامه ریزی عبارت است از فراگرد تعیین هدف و پیش بینی راه های رسیدن به آن.

برنامه ریزی بر سایر وظایف مدیران اولویت دارد و مقدم بر آنان است.

فواید یا محاسن برنامه ریزی

- ۱- افزایش احتمال رسیدن به هدف از طریق تنظیم فعالیت ها
- ۲- توجه کارکنان را به هدف های سازمانی متمرکز می کند.
- ۳- هماهنگی و همکاری جمعی بیشتری را به وجود می آورد.
- ۴- فعالیت های تکراری و بی اثر را کاهش می دهد.
- ۵- عملیات سازمانی را پیش نگری می کند.
- ۶- عمل نظارت را تسهیل می کند.

اشکال مختلف برنامه ریزی در سازمان ها

- ۱- در سازمان های کوچک، اختیار و مسیولیت برنامه ریزی غالباً بر عهده شخص مدیر است.
- ۲- در سازمان های بزرگ، واحدهای ویژه ای برای این کار ایجاد می شود تا فعالیت های کلی سازمان و ایجاد هماهنگی میان آنها را انجام دهد.
- ۳- در سازمان های دیگر، برای برنامه ریزی از افراد متخصص باری می گیرند.

فراگرد برنامه ریزی

۱- تعیین هدف ها و اولویت آنها (هدف گذاری)

۲- بررسی و پیش بینی منابع و امکاناتی که به تحقق هدف ها کمک می کنند.(پیش نگری)

۳- تشخیص فعالیت ها و اقداماتی که برای تحقق هدف ها ضرورت دارند. (تبدیل امکانات به اقدامات عملی دقیق یا بودجه بندی)

۴- تعیین خط مشی ها، روش ها و ملاک های عمل

انواع برنامه ریزی در سطح کلان

از جهات مختلف در انواع برنامه ریزی ها به ۴ دسته و عنوان برمی خوریم:

۱- برنامه ریزی از نظر زمانی

۲- برنامه ریزی از نظر مکانی

۳- برنامه ریزی از نظر مدیریتی

۴- برنامه ریزی از نظر موضوعی

برنامه ریزی از نظر زمانی

از این نظر برنامه ریزی به ۴ دوره مختلف تقسیم می شود:

۱- کوتاه مدت (۱ - ۲ساله)،

۲- میان مدت (۳ - ۸ساله)،

۳- بلند مدت (۱۰ - ۲۵ساله)،

۴- **غلطان** به نوعی از برنامه ریزی می گویند که در آن بعد از تعیین يك افق زمانی (۵ یا ۱۰ساله) ۲ تا ۳سال پس از شروع، يك بازنگری در کل برنامه صورت گرفته و براساس مقدار پیشرفت انجام شده و منابع مالی کاهش یا افزایش یافته، دوباره برنامه بر طبق همان افق زمانی قبلی با توجه به آمار و اطلاعات جدید طراحی می شود و این عمل هر ۲ تا ۳سال يك بار صورت می گیرد.

برنامه ریزی از نظر مکانی

این نوع برنامه ریزی از وسعت جغرافیایی تأثیر می گیرد و شامل انواع زیر است:

۱- روستایی

۲- شهری

۳- استانی

۴- منطقه ای

۵- کشوری یا ملی

۶- جهانی

برنامه ریزی از نظر مدیریتی

این نوع برنامه ریزی دربرگیرنده جهت گیری های کلی و اساسی نظری است:

۱- متمرکز یا اجباری

۲- نیمه متمرکز

۳- مختلط

۴- ارشادی

۵- موضعی و موردی

برنامه ریزی از نظر موضوعی

- ۱- کلان
- ۲- اقتصادی
- ۳- بخشی
- ۴- بین بخشی
- ۵- جامع
- ۶- اجتماعی
- ۷- نیروی انسانی
- ۸- فیزیکی
- ۹- آمایش سرزمین
- ۱۰- بخشی - منطقه ای

سازماندهی

Organizing

تعریف سازماندهی

فرآیندی است که طی آن تقسیم کار میان افراد و گروههای کاری و هماهنگی میان آنان به منظور کسب اهداف سازمانی صورت می گیرد.

حاصل فرآیند سازماندهی چیست؟

ساختار سازمانی

یک چارچوب سازمانی است که درجه ی رسمیت، پیچیدگی و تمرکز را مشخص می کند.

تقسیم کار چیست؟

عبارت است از تقسیم کار میان افراد به طوری که هر فرد به جای انجام همه کارها، مسئول وظیفه یا مجموعه وظایف معینی می شود.

گروه بندی وظایف

عبارت است از تفکیک فعالیت های سازمان به طوری که وظایف و مشاغل مشابه و مرتبط در واحدهای معینی انجام گیرند.

گام های فرآیند سازماندهی

۱- مرور و بازبینی برنامه ها و اهداف

۲- تعیین فعالیت های کاری

۳- طبقه بندی و گروه بندی فعالیت ها

۴- محول نمودن کار و تفویض اختیار

۵- طراحی سلسله مراتب و روابط

واحدهای سازمانی بر اساس چه عواملی شکل می گیرند؟

- ▶ تعداد افراد
- ▶ کارکردها
- ▶ زمان
- ▶ تولیدات یا خدمات
- ▶ ارباب رجوع
- ▶ موقعیت مکانی یا جغرافیایی
- ▶ فراگرد کار

حیطه نظارت چیست؟

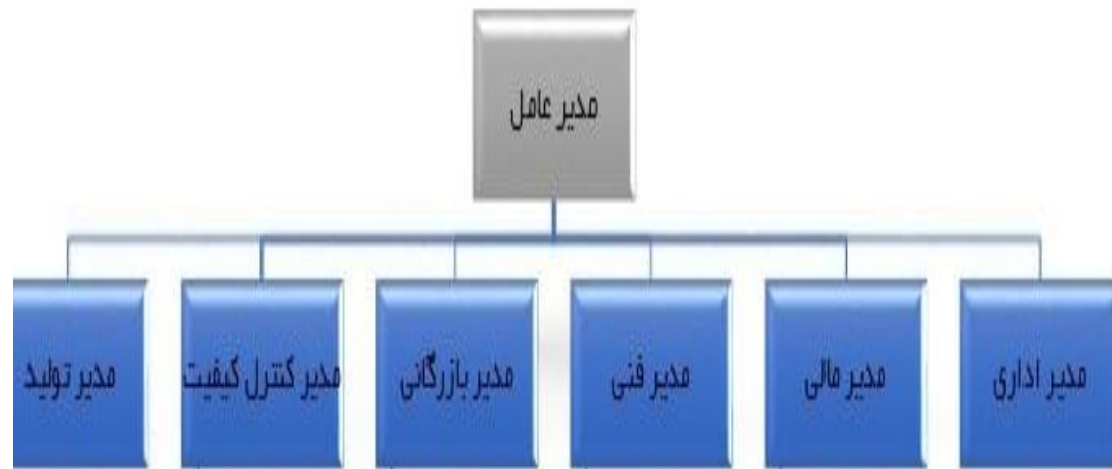
عبارت است از تعداد زیردستانی که مستقیماً زیر نظر یک مدیر انجام وظیفه می‌کنند و به او گزارش می‌دهند. حیطه نظارت، اندازه و وسعت واحد کار را مشخص می‌کند.

اندازه مناسب حیطة نظارت به دو دليل اهميت دارد؟

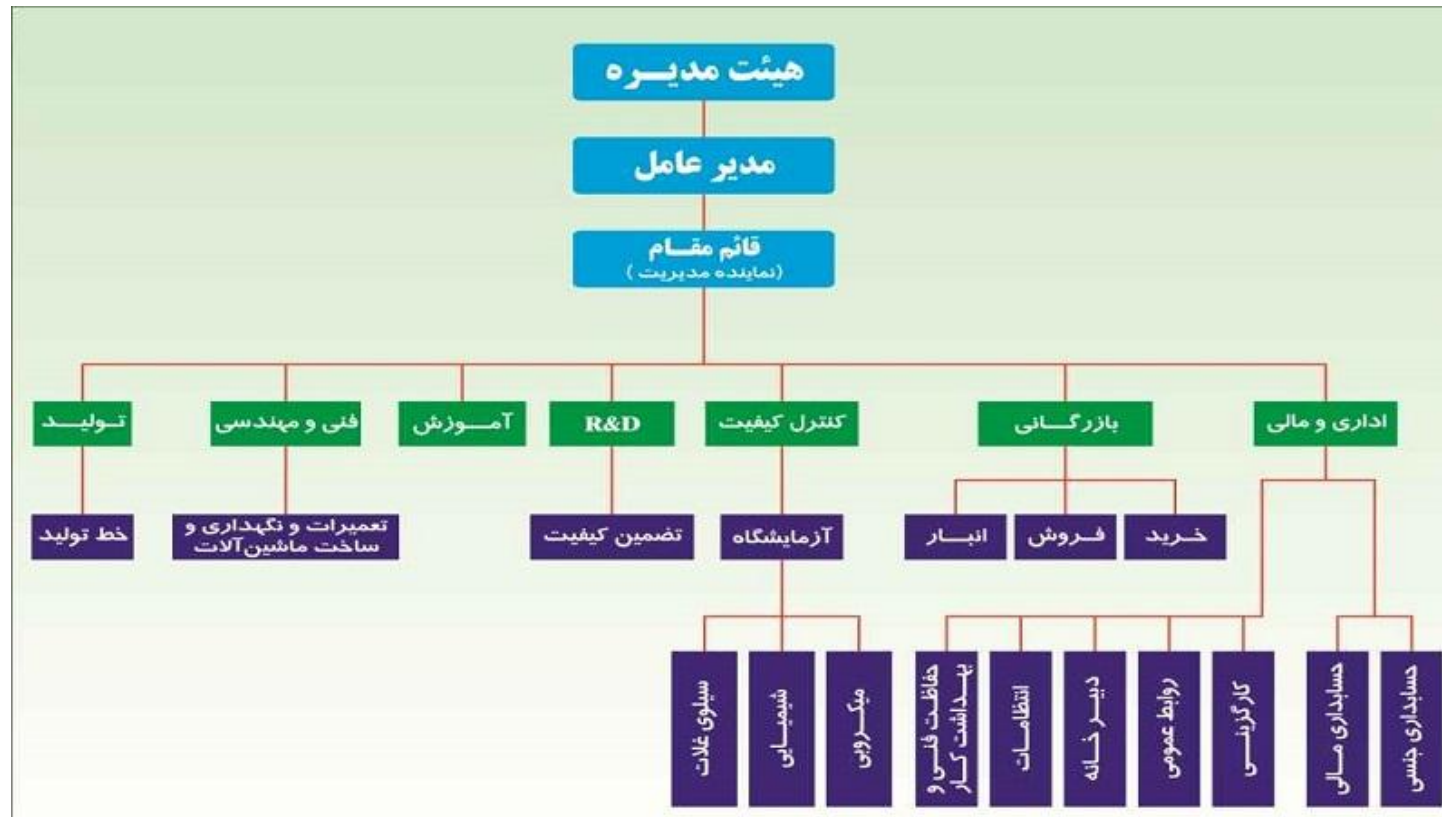
۱- حیطة نظارت مناسب باعث می شود از مدیران و عملکرد زیردستان به نحو موثری استفاده شود.

۲- میان حیطة نظارت و ساختار سازمان رابطه ای برقرار است. حیطة نظارت ساختار سازمانی را به طور نسبی بلند یا مسطح می سازد و تعداد رده های مدیریت و سرپرستی را افزایش یا کاهش می دهد.

ساختار سازمانی مسطح



ساختار سازمانی بلند



مشکلات ساختار سازمانی بلند و مسطح را بنویسید؟

منظور از وحدت فرمان چیست؟

یعنی هر زیر دست برای اجرای وظایف باید از یک سرپرست مافوق دستور بگیرد و مستقیماً پاسخگوی او باشد.

منظور از سلسله مراتب در سازمان چیست؟

به سلسله روابطی اشاره می کند که از راس سازمان شروع و در پایین به کارکنان عملیاتی ختم می شود.

اختیار را تعریف کنید

حق صدور دستور و به اجرا در آوردن آنرا به کمک پاداش و یا تنبیه اختیار گویند.

مسئولیت داشتن یعنی چه؟

مسئولیت داشتن به پاسخگو بودن در برابر نتایج گفته می شود

تفویض اختیار را تعریف کنید

عبارت است از انتقال اختیار و مسئولیت رسمی از مافوق به زیردست برای انجام دادن وظایف خاص.

اصول تفویض اختیار

۱- هیچ مافوقی نمی تواند اختیاری را که خود ندارد تفویض نماید.

۲- هیچ مافوقی نمی تواند همه اختیار خود را تفویض نماید و فقط قسمتی از اختیارات مافوق تفویض می شود.

۳- تفویض اختیار سلب مسئولیت از مافوق (واگذار کننده) نمی کند و وظایف بر عهده هر دو می باشد.

۴- اختیار تفویض شده پس گرفتنی است و مافوق در صورت لازم میتواند تفویض اختیار را فسخ نماید.

مزایای تفویض اختیار

- ۱- مدیران فرصت بیشتری برای برنامه ریزی و اقدامات اساسی دیگر پیدا می کنند.
- ۲- از نیروهای تخصصی استفاده موثرتری می شود و تصمیم گیری موثرتری می شود.
- ۳- باعث ایجاد اعتماد به نفس در زیردستان می شود.
- ۴- تصمیمات بجا و به موقع اتخاذ می گردد و از اتلاف وقت جلوگیری می شود.

تمرکز چیست؟

سازمانی که در آن اغلب اختیارات تصمیم گیری در دست مدیران بالاترین رده سازمانی است، سازمان متمرکز نامیده می شود

عدم تمرکز (تمرکز زدایی) چیست؟

سازمانی که در آن اختیارات تصمیم گیری در رده های مختلف پراکنده شده است، سازمان نامتمرکز نامیده می شود.

هماهنگی

تعریف هماهنگی

هماهنگی فراگردی است که طی آن، همه بخش های تشکیل دهنده یک کل برای کسب هدف مشترک با یکدیگر ترکیب می شوند.

سه اصل مهم در ایجاد هماهنگی

۱- اصل وحدت فرماندهی

۲- اصل خط فرمان

۳- اصل حیثه نظارت

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 می دهند و مدیران باید بدانند که در برابر چه کسی پاسخگو و مسئول هستند.

اصل خط فرمان (سلسله مراتب)

خط فرماندهی با مسیر صدور دستور، از مقامان عالی سازمان شروع می شود و تا کارکنان سطح عملیاتی امتداد می یابد.

اصل حیطة نظارت

عبارت است از تعداد زیردستانی که مستقیماً زیر نظر یک مدیر انجام وظیفه می کنند و به او گزارش می دهند. حیطة نظارت، اندازه و وسعت واحد کار را مشخص می کند.

هدف از ایجاد هماهنگی

۱- بازداشتن: پیش بینی مسایل و ایجاد هماهنگی برای مقابله با آنها

۲- اصلاح کردن: تشخیص وضعیت غیر عادی و تعیین نقایص سیستم و رفع آنها

۳- تنظیم کردن: شناسایی مختصات نظم موجود و ایجاد هماهنگی برای بهبود آن

۴- بهبود دادن: بررسی عملکرد خرده سیستم های موجود و ایجاد هماهنگی برای بهبود آنها.

سازو کارهای ایجاد هماهنگی

- ۱- هماهنگی غیر رسمی برنامه ریزی نشده (به صورت داوطلبانه؛ غیر رسمی)
- ۲- هماهنگی رسمی برنامه ریزی شده (با به کار گیری رویه های عملیاتی استاندارد)
- ۳- هماهنگی به وسیله افراد (۱- استفاده از مسئول مشترک-۲- ایجاد واحد هماهنگ کننده)
- ۴- هماهنگی به وسیله گروهها (۱- از طریق تشکیل گروههای کاری دائمی یا موقت ۲- تشکیل جلسات گروهی)

کنترل