

سازمان مدیریت و برنامه ریزی خوزستان
مدیریت آموزش و پژوهش های توسعه و آینده نگری

اصول مدیریت و سرپرستی

تهیه و تنظیم: آقای دکتر علی کریمپور

گرچه مدیریت ریشه در تاریخ اجتماعی بشر دارد اما آنچه به نام دانش مدیریت در سازمان ها و موسسات مشهور است، مربوط به اواخر قرن نوزدهم و بویژه اوایل قرن بیستم است. تا اواخر قرن نوزدهم، دانش مدیریت مانند بسیاری از علوم دیگر در قلمرو فلسفه قرار داشت. پس از انقلاب صنعتی در غرب و از اواخر قرن نوزدهم دانش مدیریت مانند علوم پزشکی، مهندسی، فلسفه و... جای خود را در دانشگاه های معتبر باز کرد و در ردیف سایر علوم دانشگاهی قرار گرفت.

پیشرفت مدیریت تا انقلاب صنعتی، هماهنگ و محسوس نبود. در نیمه دوم قرن هیجدهم، آدام اسمیت، با طرح موضوع تقسیم کار گام های ارزشمندی در زمینه سازماندهی و مدیریت برداشت اما موضوع مدیریت علمی با فردریک تیلور شناخته می شود و وی به عنوان بنیانگذار مکتب کلاسیک مدیریت مشهور است. از زمان تیلور تا کنون گرایش ها و مکاتب مختلفی در زمینه مدیریت پدید آمده اند که تعداد آن از دیدگاه صاحب نظران مختلفی است؛ به گونه ای که برخی معتقدند سه مکتب اساسی مدیریت عبارتند از:

مکتب کلاسیک یا سنتی

مکتب نئو کلاسیک یا روابط انسانی (رفتارگرایی)

مکتب مبتنی بر تئوری سیستم ها

و برخی دیگر از سایر مکاتب مدیریتی مانند مدیریت اقتصای، مدیریت استراتژیک و مدیریت اطلاعات یا دانش بنیان نام می برند.

در درس اصول سرپرستی سعی بر این است با تشریح مکاتب مختلف مدیریتی با تاکید بر وظایف، نقش ها و تعاریف مدیریت، اصول و مبانی سرپرستی سازمان ها مورد بررسی و توجه قرار گیرد.

آلویس تافلر در کتاب موج سوم، دوران تاریخ بشر را به سه موج تقسیم بندی می کند:

موج اول جامعه سنتی یا عصر کشاورزی :

تولید محدود، خانواده گسترده، زاد و ولد بالا، نیروی کار فراوان، روابط نزدیک و صمیمانه، تامین نیازها از طریق شکار و کشاورزی و مدیریت به صورت سنتی از ویژگی های این دوره است. توانایی افراد در تامین نیازها به زور بازو بستگی داشت.

موج دوم جامعه صنعتی :

تولید انبوه، خانواده کوچک و هسته ای، رشد جمعیتی پایین، نیروی انسانی کمتر، روابط رسمی مدیریت به صورت علمی و کلاسیک است. در این موج با پیدایش انقلاب صنعتی، ماده و انرژی اصالت یافتند و ماشین بخار، دستگاه چاپ اختراع شدند و تحولات عظیمی در زندگی بشر رخ داد و زمزمه های مدیریت کلاسیک و علمی شدن مدیریت به تدریج مطرح شد.

موج سوم :عصر فراصنعتی (اطلاعات) :

موج سوم، عصر مدیریت دانش و دانش محوری است که به جای زور بازو و ماشین ها و دستگاه های صنعتی، اندیشه های نیروی انسانی و خلاقیت و نوآوری اهمیت یافت. در موج سوم دانش، محور و بنیان توسعه است و جامعه دانشی، و پیشروی به سوی فضای مجازی و الکترونیکی شدن بویژه با ظهور اینترنت از پیامدهای آن است. مدیریت دانش و اطلاعات که منبع قدرت و ثروت است، مبنای اصلی در اداره سازمان ها و موسسات امروزی است.

مدیریت چیست؟

تعاریف مختلفی برای مدیریت ارائه شده است که برخی از آنها به شرح زیر است:

📖 مدیریت عبارت است از هماهنگ کردن منابع انسانی و مادی برای نیل به هدف

📖 مدیریت یعنی علم و هنر متشکل و هماهنگ کردن، رهبری و کنترل فعالیت های دسته جمعی

برای نیل به هدف های مطلوب با حداکثر کارایی (هانری فایول)

📖 مدیریت فرایندی است که بوسیله آن کوشش های فردی و گروهی به منظور نیل به هدف مشترک

هماهنگ می شود .

📖 مدیریت انجام دادن کارها بوسیله و از طریق دیگران است .

برخی از صاحب نظران مدیریت را علم و برخی آن را هنر می دانند. مدیریت به عنوان یک علم، تکیه خود را بر ای تصمیم گیری در زمینه اطلاعات و تئوری هایی می گذارد که قبلاً به اثبات رسیده و به صورت یک قانون یا فرمول یا روش درآمده است. طرفداران مدیریت به عنوان یک علم، به پیشرفت علوم و تکنیک هایی اشاره می کنند که انسان بدون آنها قادر به اداره یک موسسه نیست. اما طرفداران مدیریت به عنوان یک هنر معتقدند موسسات و سازمان ها که ترکیبی از انسان، ماشین و وسایل و مواد هستند، آن قدر پیچیده اند که صدها و هزارها متغیر در عنصر تصمیم گیری وجود دارد و تنظیم آن، از عهده علم و تکنولوژی پیشرفته هم ساخته نیست به همین دلیل سرانجام، اخذ تصمیم به عهده فرد گذارده می شود که با مهارت و قضاوت سروکار دارد.

برخی دیگر هم مدیریت را هم علم و هم هنر می دانند و معتقدند چنانچه مدیری دارای تجربه کافی برای تصمیم گیری باشد و از تکنیک ها و روش های علمی نیز استفاده کند از موفقیت بیشتری در مدیریت برخوردار خواهد بود.

تعریف جامع مدیریت

مدیریت فرآیند بکارگیری موثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه ریزی، سازماندهی، هماهنگی، هدایت و کنترل برای دستیابی به اهداف سازمانی و در قالب یک نظام ارزشی قالب می باشد.

تعریف نقش:

نقش یعنی الگوهای رفتاری مورد انتظار از هر فرد در یک واحد اجتماعی.

نقش های مدیریتی

• سیر تحول اندیشه مدیریت:

- نظریه های کلاسیک
- نظریه های نئوکلاسیک
- نگرش کمی مدیریت
- نگرش سیستمی
- نگرش اقتضایی
- جنبش جدید در روابط انسانی
- مکاتب مدیریت

اکنون به سیر تحول مکاتب مدیریت می پردازیم.

مکتب کلاسیک

- (۱) مدیریت علمی
- (۲) مدیریت اداری
- (۳) مدیریت بوروکراتیک

مکتب کلاسیک (مدیریت علمی)

مکتب کلاسیک یا سنتی همان مکتب مدیریت علمی است که با نام فردریک وینسلو تیلور (۱۸۵۶-۱۹۱۵) آمیخته است. از این رو گاهی آن را مکتب تیلور یا تیلوریسم می نامند.

از آغاز انقلاب صنعتی در اواسط قرن هیجدهم تا اواخر قرن هیجدهم (۱۸۹۵) که تیلور اولین مقاله خود را به نام « سیستم پرداخت مزد برای واحد کار » منتشر کرد دانشمندان مختلفی مانند چارلز بابیج، هنری تاون و هنری متکالف به تحقیق و بررسی درباره مسایل مدیریت پرداختند اما آنچه از آغاز قرن بیستم به نام مکتب مدیریت علمی نام نهاده شد کوششی بود که برای جمع بندی اصول عام مدیریت بر اساس تحقیقات متنوع در زمینه تجربه فعالیت های تجاری و صنعتی صورت گرفت.

انگیزه تیلور از نگارش کتاب سه هدف زیر است « اصول مدیریت علمی »

- (۱) تشریح زبانی که یک جامعه در اثر عدم کارآیی متحمل می شود.
- (۲) راه حل مرتفع کردن عدم کارآیی استفاده از اصول مدیریت علمی است.
- (۳) بررسی این واقعیت که مدیریت علمی مبتنی بر اصول و قواعدی است که می توان آن را در مورد کلیه فعالیت های انسانی به کار برد و از آن نتایج مفیدی به دست آورد.

اصول چهارگانه مدیریت علمی:

- ۱) کشف روش علمی برای هر جزء از کار کارگری به جای روش های غیر علمی
- ۲) انتخاب کارکنان با استفاده از روش های علمی برای هر کار و آموزش آنها
- ۳) ایجاد کنترل و برقراری تشویق و تنبیه برای کارگران
- ۴) همکاری صمیمانه و تشریک مساعی با کارکنان و تقسیم کار و مسئولیت تقریباً مساوی بین مدیران و کارکنان برخلاف گذشته که تمامی کار و بخش مهمی از مسئولیت بر عهده کارکنان بود. به تعبیر دیگر سهیم شدن مدیریت در مسئولیت های سازمان.

هدف نظریه مدیریت علمی:

تعریف جنبه های مختلف رابطه میان ماشین کارگر. برای رسیدن به این هدف، بجای تاکید بر روش های سنتی کار، مجموعه ای از مشاغل کارگری را تحلیل و زمان و ابزارهای لازم برای انجام کار را نیز مطالعه کردند.

شعار مدیریت علمی

انتخاب بهترین روش برای انجام هر کار

• شیوه های لازم برای تعیین بهترین روش انجام کار:

🔗 مطالعات زمان و حرکت

🔗 سرپرستی تخصصی

🔗 انگیزه های فردی

مکانیسم یا روش اجرای اصول مدیریت علمی:

- بررسی و اندازه گیری زمان دقیق هر جزء کار و تعیین نحوه انجام آن .
- تخصصی کردن کارها در سازمان و ایجاد سرپرستی های جداگانه
- استاندارد کردن کلیه ابزارها و وسایل کار و تعیین بهترین شیوه استفاده از آنها
- تهیه شرح وظایف کارکنان
- تنظیم سیستم پرداخت حقوق و دستمزد متناسب با کیفیت کار کارکنان

به نظر تیلور منافع کارگران و صاحبان کار با یکدیگر مغایرتی ندارد و در یک جهت است و کلید افزایش کارایی کارگران، استفاده از اصول مدیریت علمی است. بر اساس این اصول می توان میزان تولید هر فرد را افزایش داد، مزد بیشتری به کارگران پرداخت و صاحب کار نیز سود بیشتری کسب می نماید.

معایب و نارسایی های مکتب کلاسیک یا مدیریت علمی:

بزرگ ترین نارسایی مکتب مدیریت علمی، تاکید بر انسان اقتصادی یا انسان برای کار است که در آن صرفاً انگیزه های مادی و پرداخت بیشتر مورد توجه است. زمان سنجی، پرداخت مزد بر اساس زمان انجام کار و مانند

آن نیز موید این ادعاست.

نقش و روابط افراد یا کارکنان با یکدیگر در مکتب مدیریت علمی کمتر مورد توجه قرار می گیرد و صرفاً ساختار سازمان رسمی مدنظر است.

انسان در مکتب کلاسیک با دید مکانیکی بررسی می شود و به کارکنان به صورت ابزار و وسیله ای برای تولید نگرسته می شود که رفتار و کردار آنها قابل کنترل و هدایت است. در نتیجه عواطف و برداشت ها و روابط انسانی نادیده انگاشته می شود یا کمتر مورد توجه است.

با این همه و با وجود گذشت بیش از یکصد سال از مکتب مدیریت علمی تیلور اصول این مکتب، همچنان در بسیاری از سازمان ها و موسسات بویژه در سازمان های اداری حاکم است. در کشور ما نیز شکل و ساختار ادارات، کمابیش با اصول مدیریت علمی تیلور منطبق است اما در عین حال رشد و تکامل تدریجی آن تداوم دارد.

مکتب کلاسیک (مدیریت اداری)

در نظریه مدیریت اداری فعالیت سازمان عبارتند از:

۱. فعالیت های فنی
۲. فعالیت های بازرگانی
۳. فعالیت های مالی
۴. فعالیت های امنیتی
۵. فعالیت های حسابداری
۶. فعالیت های مدیریتی

طبق نظریه مدیریت اداری توانایی های لازم برای مدیران بر اساس فعالیت های شش گانه عبارتند از:

- (۱) توانایی های عام شامل فعالیت های شش گانه
- (۲) توانایی های خاص مدیریت
- (۳) توانایی های فنی و تخصصی

مکتب کلاسیک (مدیریت بروکراتیک)

ماکس وبر و بوروکراسی

ماکس وبر کسی است که بحث بوروکراسی را مطرح می کند. به نظر وی، بوروکراسی را به مفهوم سازمان بزرگی می داند که سلسله مراتب و قوانین و قواعد محصوصی دارد و در آن تقسیم کار صورت گرفته است. وبر به عنوان پیشگام طرح مباحث مربوط به بوروکراسی از سوی جامعه شناسان سازمان شناخته می شود. اگر بحث بروکراسی مطرح شد به این دلیل بود که استفاده بهینه از منابع تولید استفاده شود. به عبارت دیگر بوروکراسی باعث می شود به سازمان نظم داده شده و از هدر رفتن منابع تولید جلوگیری به عمل آید.

سوآلی که ماکس وبر مطرح کرد این بود که بشر تا کی می تواند از منابع طبیعی استفاده کند؟ چرا به محدود بودن امکانات توجهی نمی شود؟ چه کنیم تا از منابع تولید خوب استفاده کنیم؟ به اعتقاد وی ایجاد بوروکراسی در قالب سازمان شیوه مناسبی است برای اینکه از منابع تولید (زمین، سرمایه و نیروی کار) به صورت بهینه استفاده شود.

به نظر ماکس وبر، اعمال قدرت به سه طریق در سازمان ها مشروعیت می یابد که عبارتند از:

- ۱) اعمال قدرت بر اساس قانون
- ۲) اعمال قدرت بر مبنای قراردادهای سنتی
- ۳) اعمال قدرت بر مبنای نفوذ رهبر

مشخصات بوروکراسی:

شش مشخصه سازمان های جدید و بوروکراسی که به نظر ماکس وبر، منطقی ترین فرم ساختارهای اداری هستند و برتری تکنیکی آن نسبت به سایر ساختارهای اداری مشهود است، عبارتند از:

① اصول ثابت و قلمرو قانونی که نظام بر اساس آنها در چارچوب قوانین و مقررات اداری شکل می یابد و در سه بخش قابل ملاحظه است:

- اول کارهای مشخصی که برای تحقق اهداف سازمان انجام می شود و به عنوان وظایف اداری بین افراد تقسیم شده است.

- دوم اعمال قدرت تابع سلسله مراتب و قوانینی است که توسط افراد مسئول اجرا می شود.

- سوم روش های لازم به کار گرفته می شود تا افراد دارای صلاحیت به کار گرفته شوند.

② اصول سلسله مراتب اداری و سطوح درجه بندی شده اعمال قدرت، به مفهوم یک سیستم منسجم فرماندهی است که سطوح پایین آن توسط سطوح بالا هدایت و رهبری می شوند.

③ مدیریت اداری مدرن بر اساس مدارک نوشته شده ای قرار دارد که نسخه اصلی آن نگهداری می شود. یعنی تعدادی کارمندان اداری وجود دارند که کار آنها نوشتن مدارک است.

④ مدیران ادارات بویژه مدیران تخصصی ادارات اعم از دولتی و خصوصی، در سازمان های جدید به طور عمومی و تخصصی آموزش می بینند.

⑤ گسترش ادارات، نیازهای اداری بدون توجه به محدودیت زمان اجباری کار و استفاده از تمام ظرفیت کاری اداره را می طلبد.

⑥ مدیریت اداره، قوانین عمومی را که کم و بیش پایدار و جامع هستند رعایت می کند و این مجموعه شامل آموزش تکنیک هایی است که کارمندان باید آن را فراگیرند.

در یک جمع بندی می توان گفت بوروکراسی از نظر وبر سازمانی است که به خاطر گسترش و تکامل آن باید سلسله مراتب و تقسیم کار در آن شکل درست خود را بیابد و مطابق با قوانین خاصی اداره شود.

بر این اساس با تمامی مزایا و معایب بوروکراسی، بخش مهم و اساسی سازمان ها و موسسات امروز در تمامی کشورهای جهان و در بخش های مختلف اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و نظامی از نوع سازمان های بوروکراتیک با تغییرات اندک است.

به طور خلاصه ویژگی های بوروکراسی عبارتند از :

- (۱) سلسله مراتبی بودن
- (۲) تعیین روش ها و وظایف افراد یا تعیین مقررات مدون و اصولی در سازمان
- (۳) تمرکز اختیارات
- (۴) تقسیم کار

معایب بوروکراسی:

به طور خلاصه برخی از معایب بوروکراسی :

- (۱) از بین بردن خلاقیت کارکنان بر اثر افراط در دیوانسالاری
 - (۲) نداشتن انعطاف پذیری
 - (۳) قربانی شدن اهداف در قالب بوروکراسی
 - (۴) نادیده گرفتن روابط انسانی در سازمان های بوروکراتیک
 - (۵) الگوی کلی وانتزاعی نسبت به استقرار کامل بوروکراسی در سازمان ها
- به نظر روبرت میچلز، سازمان های بوروکراتیک پس از سازماندهی و تشکیلاتی شدن، به سمت محافظه کاری گرایش پیدا می کنند.

هدف سازمان های بوروکراتیک و اصول حاکم بر آن، اصل کارآیی و افزایش تولید و خدمات است اما در سازمان های دمکراتیک، اصل آزاد منشی و اصل آزادی اختلاف نظر فراتر از اصل کارآیی است. بنابراین سازماندهی بوروکراتیک خطری برای سازمان های دمکراتیک است.

تعریف اختیار:

حق دستور دادن و به اجرا درآوردن آن را با کمک پاداش یا تنبیه گویند.

اختیار به سه طریق صورت مشروعیت پیدا می کند:

- (۱) اختیار سنتی
- (۲) اختیار شخصیتی
- (۳) اختیار عقلایی قانونی

هانری فایول و سطوح مدیریت:

فایول مبتکر نمودار سازمانی است که در سال ۱۹۱۶ کتاب خود را به نام «اصول فن اداره» درباره مدیریت

در سازمان های اداری نوشت .وی اولین کسی است که اصل تفکیک وظایف را مطرح کرد .

فایول برای هر سازمان شش وظیفه اساسی قایل شده است که عبارتند از:

- (۱) امور فنی
- (۲) امور تجاری
- (۳) امور مالی
- (۴) امور ایمنی
- (۵) امور حسابداری
- (۶) امور اداری

وی همچنین وظایف پنج گانه زیر را برای مدیریت قایل است:

- (۱) برنامه ریزی
- (۲) سازماندهی
- (۳) هدایت
- (۴) کنترل
- (۵) هماهنگی

هانری فایول سه توانایی را در مدیریت مطرح می کند:

- (۱) مدیریت صرف (ادراکی)
- (۲) مدیریت مهارتی (فنی تخصصی)
- (۳) مدیریت روابط انسانی (ارتباط)

و سه سطح مدیریتی را مطرح می کند:

- (۱) مدیران عالی: وزرا، روسای سازمان ها، مدیران عامل
- (۲) مدیران میانی مانند مدیرکل ها، مدیران اجرایی، روسای دفاتر کل
- (۳) مدیران سرپرستی (اجرایی یا عملیاتی) سرپرست چاپخانه، مسئول آموزش، سرپرست قسمت فنی یا غیر فنی

رابطه بین سطوح مدیریت و تواناییهای مدیریتی:

مدیران عالی مدیرانی هستند که باید:

- ۱ مدیریت صرف (ادارکی) داشته و ۲ روابط انسانی و ۳ مهارتهای فنی و تخصصی .
- مهارت مدیریتی بالاتر و مهارت تخصصی پایین تر داشته باشند .

مدیران میانی مدیرانی هستند که باید:

- ۱ روابط انسانی و ۲ مدیریت صرف (ادارکی) ۳ مدیریت فنی . و پایه

مهارت تخصصی بالاتر و توانایی مدیریتی پایین تر داشته باشند .

مدیران سرپرستی (اجرایی یا عملیاتی) مدیرانی هستند که باید

۱ مدیریت فنی ۲ روابط انسانی ۳ مدیریت صرف (ادارگی) داشته باشند .

لوتر گیولیک و فرایند مدیریت:

لوتر گیولیک فرایند یا وظایف مدیریت را مشخص می کند . واژه های که وی ابداع کرد، POSDCORB است که ابتدای هر واژه، نماینده فعالیت یک مدیر در سازمان است:

P = planning = برنامه ریزی

O = Organizing = سازمان دهی

S = Staffing = به کارگیری نیروی انسانی

D = Directing = هدایت و رهبری

CO = Coordinating = هماهنگ کردن

R = Reporting = گزارش کردن (گزارش گرفتن و گزارش دادن)

B = Budgeting = بودجه

یک مدیر ممکن همه این وظایف را خوب انجام ندهد ولی باید حداقلی از آن را برخوردار باشد. برخی از دانشمندان مدیریت، موضوع ایجاد انگیزه و نوآوری را نیز به عنوان دو وظیفه یا دو عنصر از مدیریت قلمداد کرده اند و برخی دیگر بودجه بندی یا گزارش کردن یا به کار گماردن نیروی انسانی را جزء عناصر اصلی مدیریت نمی دانند و برخی دیگر هماهنگی را به جای بخشی از وظایف مدیریت، هدف مدیریت محسوب می کنند.

در مجموع می توان وظایف اصلی مدیریت را در پنج عامل برنامه ریزی، سازماندهی، تامین نیروی انسانی، هدایت و کنترل خلاصه کرد.

مکتب نئوکلاسیک یا روابط انسانی

بنیانگذار مکتب روابط انسانی یا نئوکلاسیک التون مایو از استرالیا و استاد دانشگاه هاروارد و سرپرست برنامه تحقیقاتی

مختلف است که معروف ترین آن، تحقیقات پنج ساله او از ۱۹۲۷ تا ۱۹۳۲ در کارخانه هاثورن {هاتورن} متعلق به شرکت وسترن الکتریک در شهر شیکاگوست.

التون مایو با استفاده از یک تیم تحقیقاتی در مطالعاتش که به نام «مطالعات هاثورن» معروف شد، تاثیر عوامل مادی خاص مانند طول مدت کار روزانه، میزان نور، میزان تنفس بین ساعات کار، صدا، حرارت و نظایر آن

(عوامل فیزیکی) بر تغییر مقدار تولید و کارایی کارگران را مورد توجه قرار داد.

نتایج مطالعات هاثورن و مکتب روابط انسانی:

- ❖ عوامل اجتماعی و انسانی بیش از متغیرهای فیزیکی در کارایی افراد موثر است.
- ❖ کشف « سازمان غیر رسمی » در مقابل روابط و سازمان رسمی مدیریت علمی
- ❖ تاکید بر اهمیت سیستم کامل ارتباطات بخصوص از پایین به بالا (از کارگر به مدیر) و اینکه تغییر در میزان تولید بیش از آنچه که به مسایل اقتصادی و فیزیکی مربوط شود، به مسایل روانشناسی و رفتاری مربوط می شود.
- ❖ مراودات کارکنان بر اساس خواسته های گروهی است و ارزش ها و هنجارهای گروهی و جمعی در شکل دادن به رفتار کارکنان از اهمیت زیادی برخوردار است.
- ❖ اهمیت توجه به احساسات و عواطف انسان در سازمان ها و موسسات و به طور کلی در فعالیت های گروهی

علاوه بر التون مایو، افراد دیگری مانند مک گریگور استاد دانشگاه ام. آی. تی صاحب تئوری X و Y، کریس آرگریس، استاد دانشگاه ییل، جان دیوئی، کورت لوین، رنسیس لیکرت مدیر انستیتو تحقیقات اجتماعی دانشگاه میشیگان در تدوین و تکامل مکتب روابط انسانی یا نئو کلاسیک سهم عمده ای ایفا کرده اند.

خلاصه نظریات التون مایو:

- 📖 باید روند تغییری در انسان ها ایجاد شود تا رفتار سازمانی پیدا کنند (رفتار جمعی)
- 📖 آگاهی و آموزش کارکنان را که موجب تغییر رفتار فردی میشود مورد توجه قرارداد (تغییر رفتار فردی)
- 📖 باید کارکنان را با تکنیک معرفت آشنا کرد (معرفت)
- 📖 در مدیریت باید از علوم مختلف روان شناسی، جامعه شناسی، مردم شناسی، روان شناسی اجتماعی و ... استفاده کرد. (گرایش / میل)
- 📖 بر این اساس، ابتدا باید گرایش یا میل در کارکنان ایجاد شود؛ سپس معرفت و در مرحله بعد، معرفت، موجب تغییر رفتار فردی و در نهایت منجر به تغییر رفتار جمعی می گردد.

سازمان رسمی و سازمان غیر رسمی در مکتب روابط انسانی:

سازمان رسمی عبارت است از اختیارات مقامات و روابط بین آنها و کارکنان بر حسب مقررات و قواعد وضع شده. بدین ترتیب سلسله روابط بین مشاغل و مقامات سازمان ها برای دستیابی به هدف مشخص که بر اساس طرح و نقشه قبلی برقرار می شود و حدود آن نیز بوسیله مقررات و یا بوسیله مدیران مشخص می گردد، سازمان رسمی نامیده می شود.

در سازمان رسمی مشاغل و پست های سازمانی تعریف می شوند و اختیارات و مسئولیت ها در هر شغل یا

در هر مقام، به صورت دقیق و مدون تنظیم و تشریح می گردد اما از آنجا که حدود و اختیارات و ارتباطات و همبستگی های سازمانی در سازمان رسمی، به صورت خشک و در قالب مقررات و دستورالعمل ها در نظر گرفته شده است، این سازمان ها بیشتر به یک سازمان کاغذی تبدیل شده اند. به طور خلاصه مهمترین ویژگی های سازمان های رسمی عبارتند از:

- اختیارات و قدرت سازمانی هر مقام
- نوع مشاغل کارکنان سازمان و محل سازمانی آنها
- کیفیت سلسله ارتباطات رسمی بین افراد
- حدود قلمرو و وظایف هر یک از مشاغل و صاحبان مشاغل

اندیشمندان مدیریت معتقدند که سازمان های رسمی و بوروکراتیک بدون توجه به روابط و سازمان غیر رسمی قادر به تحقق هدف های سازمان، بخصوص هدف های انسانی آن نیستند.

سازمان های غیر رسمی در مکتب روابط انسانی و بر اساس مطالعات هاثورن از سوی التون میو و همکارانش مطرح شده است که نگرش رفتار سازمانی موجب ایجاد سازمان های غیر رسمی و تعدیل روابط خشک و انعطاف ناپذیر سازمان های بوروکراتیک می شود و سازمانی غیر رسمی در درون سازمان رسمی ایجاد می گردد.

وقتی چند نفر در یک سازمان اجتماع کردند تماس های مختلفی با هم پیدا می کنند که با روابط رسمی آنها تفاوت دارد و گاهی به هدف های سازمان مربوط نمی شود. روابط شخصی اگر چه بدون شکل و نمودار سازمانی ایجاد می شود اما به علت تکرار و استمرار و به خاطر ارتباط آن با انگیزه های درونی، به تدریج شکل و نظام خاصی به خود می گیرد تا حدی که سازمان و روابط رسمی را تحت الشعاع خود قرار می دهد. به طور کلی سازمان غیر رسمی از گروه ها و افرادی بوجود می آید که در درون یک سازمان اداری یا رسمی دارای روابط شخصی و اجتماعی بین خود هستند. این روابط از طرف مقامات سازمان به رسمیت شناخته نمی شود.

ویژگیهای سازمان غیر رسمی:

- (۱) از آنجا که سازمان های غیر رسمی بر اثر خواسته های درونی افراد ایجاد می شود، با دستور های اداری از بین نمی رود.
- (۲) اختیارات در سازمان های غیر رسمی بر خلاف سازمان های رسمی، به صورت افقی و از پایین به بالا جریان پیدا می کند.
- (۳) سازمان های غیر رسمی غالبا کوچک و محدود هستند و تعداد آنها از چند نفر تجاوز نمی کند.
- (۴) اختیارات و تفویض آن بیشتر بر اساس اعتماد است نه بر اساس سلسله مراتب و مشاغل.
- (۵) رهبران بر اساس شخصیت، نفوذ معنوی، لیاقت، سن بالا و نظایر آن انتخاب می شوند.
- (۶) گروه های غیر رسمی نسبت به تغییر و تحول سازمان رسمی یا غیررسمی مقاومت نشان می دهند.
- (۷) در محتوای شبکه ارتباطات غیر رسمی، شایعات، تاثیر زیاده تری می گذارد و اطلاعات درست نیز

سریع تر انتقال پیدا می کند.

همانگونه که عنوان شد انگیزه و تحرک در فعالیت ها و اعضای یک سازمان، روابط داخلی آنها با یکدیگر، برداشت ها و قضاوت ها و عکس العمل های آنها در قبال مسایل مختلف « رفتار سازمانی » نامیده می شود که ابتدا مورد توجه مکتب، روابط انسانی قرار گرفت و موجب کشف گروه های غیر رسمی شد.

به طور خلاصه و به تعبیری دیگر برخی از ویژگی های دیگر سازمان های غیر رسمی عبارت است از:

- 📖 سلسله مراتب در آنها وجود ندارد .
- 📖 اهداف آنها در آینده تشکیل می شود و منافعش دراز مدت است .
- 📖 ارتباط در سازمان غیر رسمی سریع تر صورت می گیرد.
- 📖 صمیمیت و تفاهم در سازمان غیر رسمی بیشتر است .
- 📖 سازمانهای غیر رسمی موجب افزایش روحیه و بروز پیشنهادهای سازنده می شوند .
- 📖 سازمان غیر رسمی برای دستیابی به گرایش های مشترک در درون یک سازمان است .

مضرات سازمان غیر رسمی:

- (۱) افزایش شایعات
- (۲) اختلال در وظایف مدیریت و کارکنان یعنی جایگاهها و سلسله مراتب رعایت نمی شود .
- (۳) سازمان غیر رسمی آنقدر به سمت منافع خود می رود که خودش تبدیل به سازمان رسمی می شود .

مکتب نئوکلاسیک و نظریه های مربوط به انگیزش در سازمان ها:

این نظریات با توجه به اینکه بر تاثیر انگیزه به عنوان عامل اساسی در ایجاد تلاش ها و فعالیت های افراد در سازمان توجه ویژه ای نشان می دهند و در حقیقت روابط انسانی را در سازمان ها در قالب انگیزه های فیزیکی، اجتماعی و روانی مورد تاکید قرار می دهند، در این بخش یعنی در قالب مکتب نئوکلاسیک مورد بررسی قرار می گیرند:

مک گریگور و تئوری X/Y :

مک گریگور تئوری X/Y را مطرح کرد . وی مشاهده کرد که سازمان ها چگونه کار می کنند و از طریق ارتباط با مدیران دریافت آنها نظرات منفی نسبت به کارگران و کارمندان دارند و در ابتدا تئوری X پدید آمد اما با تحقیقات بعدی به تئوری Y رسید.

تئوری X :

- افراد بشر شرایط خاص روحی دارند که منفی است
- بشر فطرتاً از کار گریزان است

- بشر از زیربار مسئولیت شانه خالی می کند و مسئولیت پذیر نیست
- باید با اجبار و تهدید و اعمال خشونت آمیز و تنبیه وی را وادار به کار کرد.

تئوری Y :

- برخی انسان ها از کار کردن لذت نمی برند.
 - انسان ها دوست دارند کار کنند .
 - کار برای انسان ها مانند تفریح و سرگرمی است.
 - کنترل و نظارت و اختیار انسان در دست خودش است و نیاز به اجبار ندارد .
 - انسان مسئولیت پذیر است.
 - ارباب تنها راه تحریک انسان نیست بلکه پاداش مادی و معنوی انگیزه بخش است .
- در مجموع هیچ کدام از دو تئوری X/Y به تنهایی قابل قبول نیست و تلفیقی از این تئوری ها صحیح است .
- تئوری X بیانگر مدیریت کلاسیک و تئوری Y بیانگر مدیریت نئو کلاسیک یا مدیریت روابط انسانی است.

رابط مزلو و نظریه سلسله مراتب نیازها

مزلو، نیازهای انسان را به صورت یک هرم از بالا به پایین بدین صورت ترسیم می کند : بالای هرم خودشناسی است که افراد باید به معرفت و خودشناسی برسند . لایه پایین تر نیاز به احترام است که افراد باید به یکدیگر احترام بگذارند . لایه بعدی نیاز به اجتماعی بودن و توجه به نیازهای اجتماعی است و لایه پایین تر امنیت در اشاره به نیازهای ایمنی و تامین امنیت از جمله امنیت شغلی و .. است و لایه زیرین را نیازهای فیزیولوژیک به خود اختصاص داده است که نیازهای مادی مانند نیاز به خوراک، پوشاک و ... را شامل می شود.

مزلو نظریه سلسله مراتب نیازها را در زمینه اشاره به پنج نیاز اساسی مطرح کرد که از اولویت پایین به بالا عبارتند از:

- (۱) نیاز فیزیولوژیک
- (۲) نیاز به امنیت و تامین
- (۳) نیاز های اجتماعی
- (۴) نیاز به احترام
- (۵) نیاز خودیابی (شناخت شخصیت خویش)

مزلو معتقد است هرچه نیازهای اولیه مانند فیزیولوژیکی بهتر تامین شود و این سلسله تامین نیازها به ترتیب پیش رود، به مرحله بالاتر خواهیم رسید . در کشورهای پیشرفته خودیابی در پایین ترین مرحله و نیاز فیزیولوژیکی در بالاترین مرحله و در کشورهای جهان سوم بالعکس است.

انتقاد به نظریه مزلو:

- نمی توان گفت هر کس نیاز فیزیولوژیکی اش برآورده شد به خودیابی می رسد یعنی نمی توان تقدم و تاخر و اولویت دقیق برای آن مشخص کرد.
- سطوح رفع این نیازها در بین افراد مختلف، متفاوت است .

تئوری عمومی سیستم ها (نظریه عمومی نظام ها)

عناصر کلیدی در نگرش سیستمی:

- ❖ تعریف سیستم
- ❖ سیستمهای فرعی واصلی
- ❖ سیستمهای باز و بسته
- ❖ مرز سیستم
- ❖ هم افزایی
- ❖ جریان
- ❖ بازخورد

در طول جنگ جهانی دوم، دانش مدیریت با پیشرفت فراوانی روبرو شد و موضوع «تحقیق عملیات» به عنوان هسته اصلی دانش جدید مدیریت توسط متخصصان بریتانیایی مطرح شد و پس از آن گروه تحقیق عملیات در آمریکا در طول جنگ جهانی دوم (۱۹۳۹-۱۹۴۵) به کار گرفته شد. پس از جنگ جهانی دوم، تحقیق در عملیات از موسسات نظامی به صنایع سوق پیدا کرد که پیامد آن، یکی توسعه یک نوع برنامه ریزی خطی در سال ۱۹۷۴ توسط جرج دانت زیگ و به کارگیری معادلات خطی برای تعیین وضعیت بهینه و دیگری تولید و توسعه ماشین های محاسب الکترونیک یا همان کامپیوترها بود که با سرعت زیاد قادر به محاسبات طولانی و پیچیده باشند.

از این رو بعد از جنگ جهانی دوم پیچیدگی و کثرت مسایل و مشکلات سازمان ها و توسعه روزافزون آنها ایجاب می کرد که مسایل سازمانی به صورتی چند بعدی و به عنوان یک مجموعه مطالعه شود که این مطالعات به پیدایش و تکامل تئوری سیستم ها انجامید که امروز در همه زمینه ها استفاده می شود و جزء جدیدترین تحولات در تئوری ها و مکاتب مدیریتی محسوب می شود.

در طول سالهای ۱۹۵۰ تا ۱۹۵۶ تئوری سیستم ها توسط برتالانفی زیست شناس آلمانی به عنوان «تئوری عمومی سیستم ها» مطرح شد. سال های ۱۹۶۰ تا ۱۹۷۰ این تئوری از سوی شماری از صاحب نظران توسعه یافت. بر اساس این تئوری، سازمان به عنوان یک کل در نظر گرفته می شود و بیش از آنکه اجزای سازمان مطالعه شود، موقعیت روابط متقابل اجزا و نقش آنها به صورت یک مجموعه در تامین هدف های سازمان مورد مطالعه و توجه قرار می گیرد. به تعبیر دیگر در تئوری سیستم ها « کل، چیزی بیشتر از مجموع اجزا »،

واژه سیستم که امروزه در بسیاری از علوم به کار می رود بیش از هر رشته دیگری در مدیریت و سازماندهی قابل مشاهده است از این رو فهم تعریف و ویژگی های آن ضروری است:

- (۱) سیستم مجموعه ای از اجزاست با روابط بین اجزا و روابط بین صفات آنها
- (۲) سیستم عبارت است از یک مجموعه واحد متشکل از دو یا چند قسمت، جزء یا سیستم فرعی که به وسیله مرزهای شناخته شده از سیستم بزرگتر محیط خود جدا می شود.
- (۳) سیستم عبارت است از مجموعه واحد یا کل متشکل از اجزای مربوط به یکدیگر
- (۴) سیستم یا نظام مجموعه ای از اجزاست که با ارتباط و همبستگی متقابل مجموعه واحدی را تشکیل می دهد و نقش معینی را ایفا می کند.
- (۵) سیستم یعنی مجموع منظمی از اجزا یا سیستم های فرعی که بین این اجزا تناسب و هماهنگی وجود دارد .

ویژگی های سیستم :

با توجه به تعاریف فوق :

- اولاً هر سیستم حداقل باید از دو جزء تشکیل شده باشد.
- ثانیاً هر جزء حداقل با یک جزء دیگر از مجموعه در ارتباط باشد .
- ثالثاً هر گونه تغییری در هر یک از اجزا، به تغییر در کل مجموعه منجر گردد.
- رابعاً مجموعه باید خصوصیات متفاوتی از اجزا داشته باشد.

مثال : انسان یک سیستم است که از مجموعه بی شماری از اجزای مرتبط و وابسته به یکدیگر تشکیل شده است و این اجزا بر روی یکدیگر اثر می گذارند ولی اگر این اجزا را از یکدیگر جدا کنیم، مجموع آنها دیگر انسان نخواهد بود.

خصوصیات مهم سیستم ها:

سه قسمت اصلی سیستم ها عبارتند از:

- ✓ داده ها (ورودی)
- ✓ فرایند
- ✓ باز داده ها (خروجی)

بازخورد:

کلید نظارت سیستم است و برای حفظ تعادل پویای سیستم ضروری است.

برای اصلاح نقاط ضعف و تقویت نقاط « بازخورد » و گرفتن « تعادل » ، همچنین به دلیل آنکه لازمه تداوم وجود یک سیستم قوت است، این دو مورد را نیز می توان به عنوان ویژگی های سیستم محسوب کرد.

هر سیستمی برای ادامه موجودیت خود چیزهای مختلفی از محیط پیرامون خود می گیرد (داده / ورودی) سپس این داده ها در فعل و انفعالاتی که به منظور تبدیل به باز داده ها (خروجی) انجام می گیرد، قرار داده می شود (فرایند) و در مرحله بعد پس از انجام فعل و انفعالات و تغییرات لازم به شکل های گوناگون خارج می شود (باز داده / خروجی) و هماهنگی بین اجزای یک سیستم با سیستم های فرعی تشکیل دهنده آن (تعادل)

مثال: سیستم مدرسه

ورودی / داده ها: یک مدرسه از طریق آموزش و پرورش با تامین بودجه، تعدادی از دانش آموزان و معلمان را جذب می کند که ورودی ها یا داده های یک مدرسه محسوب می شوند.

فرایند: آموزش معلمان به دانش آموزان مدرسه از طریق بودجه و تجهیزات لازم که به موجب آن موجب تغییرات و برخورداری دانش آموزان از سواد می شود، فرایند تحصیل یا آموزش است.

باز داده ها / خروجی: با سواد شدن کودکان و نوجوانان در اثر فرایند آموزش در مدرسه از سوی معلمان و ارتقای تحصیلی آنها به کلاس ها و مقاطع بالاتر.

در این رابطه سازمان به عنوان پیچیده ترین، پیشرفته ترین و آخرین حد سیستم باز است که تحت تاثیر شرایط و اوضاع محیط عناصر یا اجزای سازمان است و برای رسیدن به تعادل پویا به طور مستقیم بر محیط اثر می گذارد و از آن تاثیر می پذیرد.

به همین علت سازمان ها همیشه در حال دگرگونی در ترکیب، وظایف و تحول در ماهیت خود و به دنبال نقطه تعادل تازه ای هستند. این امر سازمان را به صورت پدیده ای سیال و پویا در می آورد که برای توسعه ظرفیت و رشد خود تلاش و تکاپو می کند.

سیستم دارای خواسته ها و انتظاراتی است که سازمان برای رسیدن به آنها در داخل یا خارج از سیستم با مشکلات و موانعی مواجه است. اگر بین توقعات و محدودیت ها توازن نسبی باشد، تعادل و در صورت تعارض بین توقعات و محدودیت ها، بحران در سازمان به وجود می آید.

انواع سیستم ها:

سیستم ها را به صورت های مختلفی تقسیم بندی کرده اند که در اینجا تنها به دو تقسیم بندی زیر می پردازیم:

الف) سیستم های باز و سیستم های بسته

ب) سیستم های اصلی و سیستم های فرعی

الف) سیستم باز و بسته :

سیستم بسته :

سیستمی است که با محیط خود به تعادل ثابت (ایستایی) رسیده باشد و به صورت تئوریک و در حالت مطلق خود منحصر به دنیای بسته هسته اتم ها است که با محیط خود رابطه ای ندارند و در صورت ارتباط با یکدیگر متلاشی و منفجر می شوند.

در مدیریت، سیستم بسته شامل مکتب کلاسیک یا مدیریت علمی می شود زیرا این مکتب بیش از آنکه در ارتباط با محیط خود و عوامل انسانی باشد، به عوامل فیزیکی آن هم در داخل سازمان توجه دارد و از آنجایی که شروع و خاتمه فعالیت های افراد، نوع، تعداد و ساعات کار آنها در شرح وظایف به صورت خشک و انعطاف ناپذیر طبقه بندی و تنظیم شده است، واژه سیستم های بسته به مفهوم نسبی در مورد آنها به کار می رود اما مفهوم مطلق آن در مدیریت و علوم انسانی در قالب سازمان ها مصداق ندارد.

سیستم باز :

سیستمی است که با محیط خود به یک تعادل پویا (فعال) رسیده باشد. یعنی از تغییرات محیط متأثر شده و خود بر روی محیط اثر می گذارد و تعادل آن پیوسته در حال تغییر است و از یک تعادل به تعادل جدیدی می رسد. در سیستم های باز به دلیل ارتباط دائم با محیط خود، تمایل به نظم وجود دارد و سیستم در حال رشد است که علت آن جذب آنتروپی منفی از محیط از طریق تبادل ماده، انرژی و اطلاعات است.

در سیستم های بسته، حالت نهایی به شرایط اولیه سیستم بستگی دارد در حالی که سیستم های باز دارای حالت نهایی واحدی می نامند. این موضوع باعث می شود که سیستم با شرایط مختلف از مسیرهای گوناگون به «هم پایانی» می باشد که آن را یک حالت نهایی برسد. این خصوصیات در سیستم های باز به آن امکان می دهد که برای ادامه حیات خود، حالت انعطاف پذیری و تطبیق با محیط پیدا کند. یکی از نتایج مهم اصل هم پایانی این است که موفقیت و تحقق اهداف یک سازمان لزوماً دارای یک مسیر مشخص نیست و سیستم های اجتماعی با توجه به شرایط اولیه و امکانات و محدودیت های خود، می توانند مسیرهای مختلفی را برای رسیدن به یک نقطه انتخاب کنند.

ب) سیستم های اصلی و فرعی :

محدوده و مرزهای یک سیستم، قراردادی است؛ زیرا هر سیستم می تواند جزیی از یک سیستم بزرگتر باشد. در این صورت سیستم بزرگتر را سیستم اصلی و سیستم های تشکیل دهنده آن را سیستم فرعی می نامند. به همین ترتیب سیستم های فرعی نیز می توانند از سیستم های کوچکتر بوجود آمده باشند.

مثال: اگر نظام اداری کشور را یک سیستم فرض کنیم هر یک از ادارات یک سیستم فرعی به حساب خواهند آمد یا کارخانه جزیی از یک شرکت، شرکت جزیی از یک صنعت، صنعت جزیی از مجموعه صنایع، و مجموعه صنایع جزیی از سیستم اقتصادی کشور است.

سیستم فراگیر یا به عبارت دیگر محیط سیستم مورد نظر، شامل کلیه عواملی است که در کار سیستم موثر بوده ولی در خارج از محدوده کنترل آن سیستم قرار دارد. برای شناخت سیستم های باز، علاوه بر محدوده سیستم، سیستم فراگیر یا محیط سیستم مورد نظر را نیز باید مورد مطالعه و شناسایی قرار داد.

مرز سیستم:

هر سیستمی مرزی دارد که آن را از محیط اطرافش جدا می کند.

هم افزایی:

یعنی اینکه هر مجموعه بزرگتر از اجزای تشکیل دهنده آن است.

آنتروپی منفی مایه بقای سیستم های باز : (ANTHROPY NEGATIVE)

آنتروپی یعنی بی نظمی و هرج و مرج. سیستم های باز برای زنده ماندن باید جهت گیری جریان آنتروپی را معکوس کنند یا به عبارت دیگر آنتروپی منفی جذب نمایند. این امر یک فرایند کلی در قانون طبیعت است که بر اساس آن هر نوع سازمانی به سوی بی نظمی و مرگ پیش می رود. در سیستم های فیزیکی، اجزا به سمت بی نظمی و پراکندگی میل می کنند و در ارگانیسم های زنده، موجود می میرد و از بین می رود. بدین ترتیب در درازمدت، تمام سیستم های باز نیز تابع قانون آنتروپی می باشند. جذب آنتروپی منفی ادامه حیات را در سیستم های باز نظیر سازمان های مرکب از انسان ها و یا انسان و ماشین امکان پذیر می سازد. افزایش میزان آنتروپی در سیستم باعث بی نظمی و وجود اختلال در سیستم خواهد شد و آن را در آستانه نابودی قرار خواهد داد. سیستم های اجتماعی قادرند به طور نامحدود جریان آنتروپیک را متوقف سازند. با وجود این هر سال شاهد خارج شدن تعدادی از سازمان ها از گردونه حیات اجتماعی هستیم.

نگرش اقتضایی (نگرش موقعیتی)

اساس نگرش اقتضایی بر این استوار است که یک الگوی مدیریت برای همه موقعیتها به عنوان بهترین راه وجود ندارد.

متغیرهای اقتضایی:

- (۱) الزامات محیط خارجی سازمان
- (۲) فناوری
- (۳) افرادی که برای سازمان کار می کنند

وظایف مدیریت:

در این بخش مهمترین وظایف مدیریت که در واقع جزء اصول سرپرستی سازمان ها محسوب می شود، مورد توجه قرار می گیرد.

مهمترین این وظایف که در بخش های قبلی به آن اشاره شد، برنامه ریزی، سازماندهی، تامین نیروی

انسانی، هدایت و رهبری، کنترل و نظارت، و ارزشیابی است. بررسی مجموعه این وظایف، به سرپرستان کمک می کند تا با آگاهی از نقش ها و وظایف خویش، مدیریت شایسته ای در مجموعه تحت سرپرستی خود داشته باشند.

برنامه ریزی:

تعریف:

- ❖ تعیین ماموریت سازمان، مشخص کردن هدفها و پدید آوردن برنامه هاست.
- تعریف ماموریت سازمان: تصویری استوار و بلند مدت از وضعیت آینده سازمان.
- هدف های سازمانی: منابع و تلاشهای سازمانی را در جهت اجرای ماموریت سازمان هدایت می کند.
- ❖ برنامه ریزی یعنی طرح یا آینده مطلوب، راه های رسیدن به آن با در نظر گرفتن امکانات و محدودیت ها برای رسیدن به هدف در زمان معین.
- ❖ برنامه ریزی مجموعه تدابیر در تعیین اهداف آتی سازمان و انتخاب مطلوب ترین شیوه ها و راه ها با بهره گیری از کلیه امکانات برای رسیدن به اهداف مورد نظر در زمان مشخص است.

ویژگی های برنامه ریزی:

- (۱) فرایندی بودن: برنامه ریزی همیشه با مدیر همراه است نه یک کار مقطعی و لحظه ای. یک مدیر که با سیستم باز یعنی سازمان کار می کند باید بتواند خود را با شرایط هماهنگ نماید.
- (۲) مطلوبیت و بهینه سازی را در نظر داشتن و امکانات و محدودیت ها را بسنجد.
- (۳) قبل از وقوع عمل اتفاق می افتد یعنی برنامه ریزی باید قبل از عمل باشد.
- (۴) برنامه ریزی اصل مهمتری از سرعت است هر چند قاطعیت و سرعت در مدیریت مهم است.
- (۵) در برنامه ریزی با مجموعه ای از اجزا با هدف یا اهداف مشخص سرو کار داریم.
- (۶) جهت گیری برنامه ریزی به سوی آینده است
- (۷) بهره گیری از کلیه امکانات
- (۸) اصل هماهنگی بین اهداف برنامه ریزی ها و ابزار نیل به آنها

اجزا و مراحل برنامه ریزی:

- (۱) شناخت و تعیین اهداف
- (۲) شناخت و تعیین منابع و محیط
- (۳) استراتژی ها، سیاست ها، خط مشی ها و رویه ها و روش ها
- (۴) پیش بینی و تنظیم برنامه عملیاتی

اصول چهارگانه فرایند برنامه ریزی:

✍ اصل اول شناخت سیرتاریخی متغیرها و تحول پدیده های اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و

فرهنگی

اصل دوم تجزیه و تحلیل و شناخت بافت و ساخت درونی و مختصات و خصوصیات متغیرها و پدیده ها

اصل سوم شناخت چگونگی تاثیرات متقابل پدیده ها و کمیت و کیفیت این تاثیرات

اصل چهارم انتخاب هدف یا اهداف کلی که منطقا باید از میان مجموعه اهداف قابل پیش بینی و قابل حصول انتخاب شوند و ایفای نقش مطلوب بر کنش و واکنش پدیده ها در جهت رشد و تکامل و در سمت تحقق بخشیدن به اهداف موردنظر.

ابعاد برنامه ها:

تقسیم بندی برنامه ریزی از لحاظ سطح :

- ۱) برنامه های راهبردی
- ۲) برنامه های راهکاری
- ۳) برنامه های عملیاتی

تقسیم بندی برنامه ریزی از لحاظ قلمرو:

- ۱) برنامه های فراگیر
- ۲) برنامه های محدود به بخش

تقسیم بندی برنامه ریزی از لحاظ استمرار

- ۱) برنامه های همیشگی
- ۲) برنامه های یکباری

تقسیم بندی برنامه ریزی از لحاظ زمانی:

- ۱) برنامه ریزی کوتاه مدت: بین ۱ تا ۲ سال
- ۲) برنامه ریزی میان مدت: ۲ تا ۵ سال
- ۳) برنامه ریزی درازمدت / جامع / استراتژیک: بیش از ۵ سال

تفاوت برنامه ریزی تاکتیکی و برنامه ریزی استراتژیک:

الف) برنامه ریزی درازمدت یا جامع یا استراتژیک

- ۱) برنامه ریزی درازمدت یا جامع یا استراتژیک بر پایه جهان بینی ها و ارزشهای حاکم بر جامعه استوار است.
- ۲) اهداف درازمدت و جهت گیری اساسی حرکت سازمان را نشان می دهد.
- ۳) خطوط کلی ترسیم شده شرایط مناسبی برای تصمیم گیری های مدیران است.
- ۴) در قالب برنامه ریزی جامع، برنامه های عملیاتی تدوین می شود

ب برنامه ریزی تاکتیکی / عملیاتی :

- ۱) عمدتا در سطح میانی و پایین سازمان تدوین و اجرا می شود.
- ۲) اهداف مشخص و محدودی را مدنظر قرار می دهد
- ۳) عمدتا منافع فعلی یا کوتاه مدت سازمان را درنظر دارد.
- ۴) غالبا از روش های تجربه شده استفاده می شود.
- ۵) اهداف مشخص با افزایش کارآیی و حداکثر بازدهی مدنظر است
- ۶) احتمال ریسک و خطر کمتر از برنامه ریزی جامع است.

مسئولیت برنامه ریزی:

- متخصصان برنامه ریزی
- گروه ضربت برنامه ریزی

تصمیم گیری:

انتخاب یک راه از میان راههای مختلف و در حقیقت بهترین راه برای نیل به اهداف.

خط مشی:

خط مشی ها راهنمای تصمیم گیری اند و چارچوب وسیعی را ایجاد می کنند که مدیران باید در محدوده آنها تصمیم های آتی را اتخاذ کنند.

• ویژگی های خط مشی:

- ۱) صراحت و وضوح
- ۲) قابلیت اجرایی
- ۳) قابلیت انعطاف
- ۴) جامعیت
- ۵) هماهنگی
- ۶) مستدل بودن
- ۷) از قوانین قابل تفکیک باشد
- ۸) مدون و مکتوب باشد

• انواع خط مشی:

- ۱) خط مشی های اساسی
- ۲) خط مشی های کلی
- ۳) خط مشی های واحدی

روشها:

روشها شیوه های مشخص، یا گامهایی معین را برای اجرای فعالیت های آینده تعیین می کنند و راهنمای عمل اند.

قوانین:

اقدامات الزامی ویژه ای را معین می کنند (بایدها و نبایدها).

فرآیند تصمیم گیری:

- (۱) تعریف مسئله
- (۲) ارزیابی راه حلها
- (۳) اتخاذ تصمیم (انتخاب راه حلها)
- (۴) اجرای تصمیم
- (۵) ارزیابی نتایج

•انواع مسئله:

- (۱) خوش ساختار
- (۲) بد ساختار

•انواع تصمیمات:

- (۱) برنامه ریزی شده
- (۲) برنامه ریزی نشده

شرایط محیطی تصمیم گیری:

- (۱) اطمینان
- (۲) مخاطره
- (۳) عدم اطمینان
- (۴) ابهام
- (۵) تعریف شرایط تصمیم گیری

• شرایط اطمینان:

در شرایط اطمینان مدیران درباره یک مسئله، راه حلهای جایگزین و نتایج احتمالی آن راه حلها کاملاً آگاهی دارند، بنابراین

می توانند وقایع موثر بر آنها یا نتایج آنها را نظارت کنند.

• شرایط مخاطره:

مدیر مسئله ای را می شناسد، اطلاعات کافی برای شناخت راه حل‌های ممکن در اختیار دارد و براساس این اطلاعات احتمال کسب نتیجه مطلوب از هر راه حل را تخمین می زند.

• روش اخذ تصمیم در شرایط مخاطره:

- (۱) یک راه از میان راه‌های ممکن انتخاب شود.
- (۲) تمام نتایج حاصل از راه انتخاب شده با توجه به شرایط محیطی مختلف ارزیابی شود.
- (۳) هر یک از نتایج در احتمال وقوع شرایط محیطی آن ضرب شود.
- (۴) نتایج حاصل از مرحله (۳) با هم جمع شوند تا ارزش مورد انتظار برای راه انتخابی در مرحله (۱) به دست آید.
- (۵) مراحل ۱ تا ۴ برای بقیه راه‌های ممکن تکرار شود.
- (۶) اکنون راه حلی که بالاترین ارزش مورد انتظار (برای سود) را دارد به عنوان راه حل انتخابی برگزیده شود.

• مثالی از تصمیم گیری در شرایط عدم مخاطره:

مدیریت یک فرو شگاه متوجه این موضوع شد که سوددهی فرو شگاه جدید در ده سال آینده با افزایش جمعیت در محله‌های مورد نظر مرتبط است و این عاملی است که تعیین آن از حیطة قدرت سازمان خارج است.

در شرایط عدم اطمینان از سه شیوه می توان استفاده کرد:

- (۱) حداکثر حداکثرها
- (۲) حداکثر حداقلها
- (۳) ارزش مورد انتظار با احتمال یکسان

• حداکثر حداکثرها:

در این شیوه بهترین نتیجه از بین بهترین نتایج راه‌های ممکن در شرایط محیطی مورد نظر انتخاب می شود.

• حداکثر حداقلها:

در این شیوه با بدبینی این طور فرض می شود که برای راه حل‌های ممکن بدترین نتیجه در شرایط محیطی مورد نظر حاصل شود، و بنابراین باید به عنوان بهترین تصمیم، بهترین را از میان بدترینها انتخاب کرد.

• ارزش مورد انتظار با احتمال یکسان:

در این شیوه به علت نبود اطلاعات کافی، احتمال برای وقوع شرایط مختلف یکسان فرض می شود و بر

اساس ارزش مورد انتظار تصمیم گیری به عمل می آید.

تعریف مدل:

مدل الگویی است که از واقعیت گرفته شده است و روابط بین متغیرها را نشان می دهد و می توان از آن برای پیش بینی در تصمیم گیری استفاده کرد.

• مدل های تصمیم گیری:

📖 مدل کلاسیک

📖 مدل اداری

• مدل کلاسیک:

مدل کلاسیک بر این فرض استوار است که نگرش مدیران در تصمیم گیری عقلایی و عینی است و در نتیجه آنان همیشه تصمیمهایی را اتخاذ می کنند که به نفع سازمان است.

براساس مدل کلاسیک مدیران باید هنگام تصمیم گیری موارد زیر را رعایت کنند:

- ۱) اطلاعات کاملی درباره مسئله داشته باشند.
- ۲) اهداف تصمیم گیری را به روشنی تعریف کنند.
- ۳) کلیه راه حلها را برای حل مسئله بشناسند.
- ۴) کلیه اطلاعات درباره تمام راه حلها را جمع آوری کنند.
- ۵) نتایج کلیه راه حلها را به طور عقلایی ارزیابی کنند.

انواع مدل اداری تصمیم گیری:

۱) عقلانیت محدود

۲) رضایت مندی

عقلانیت محدود:

مدیر به سبب محدودیتهای زمانی و محدودیت ظرفیت فراگیری، حفظ و تحلیل حجم زیادی از اطلاعات، توانایی کافی برای اتخاذ تصمیمهای کاملاً عقلایی ندارد.

رضایت مندی:

انتخاب بهترین راه حل در شرایط موجود نه بهترین و عالیترین راه حل

• انواع هدف گذاری:

۱) هدف گذاری سنتی

۲) هدف گذاری بر مبنای هدف

سازماندهی:

فرآیند سامان دادن افراد و سایر منابع برای اجرای وظایف در جهت اهداف مشترک.

• تعریف ساختار سازمانی:

چارچوبی است که مدیران برای تقسیم و هماهنگی فعالیتهای اعضای سازمانی آن را ایجاد می کنند.

• اهداف ساختار سازمانی:

- ❖ جهت دادن اطلاعات به سوی مدیران مربوط
- ❖ توزیع اختیار برای تصمیم گیری به طور موثر
- ❖ تعیین و کنترل روابط میان واحدهای کاری

• ویژگی های ساختار رسمی:

- ❖ حالت آرمانی دارند.
- ❖ دارای ماهیت غیر شخصی می باشد.
- ❖ روابط سازمانی به طور مکتوب و به کمک نمودار با دقت زیاد برای کارکنان تشریح می شود.

• ویژگی های ساختار غیررسمی:

- ❖ بیانگر حالت واقعی است.
- ❖ ماهیت سازمان غیر رسمی شخصی است.
- ❖ مدیر روابط سازمانی را به طور شفاهی برای کارکنان توضیح می دهد.

• انواع نمودار سازمانی:

- (۱) نمودارهای هرمی
- (۲) نمودارهای افقی
- (۳) نمودارهای دایره ای

• کاربرد نمودارها:

- (۱) نمودارهای سازمانی تصویر خلاصه ای از ساختار هر سازمان است.
- (۲) نمودارها نشان دهنده کانون توجه هر سازمان است.
- (۳) از نمودارها به عنوان راهنمایی برای کارشکافی، تنظیم شرح و مشخصات مشاغل، ارزیابی مشاغل، تعیین مشخصات مدیریت سازمان و نیازهای آموزشی استفاده می کنند.
- (۴) راهنمای افراد خارج از سازمان هستند که می خواهند با سازمان ارتباط برقرار کنند.

• محدودیتهای نمودار سازمانی:

- ۱) نمودارهای سازمانی الگویی ایستا از فرآیند و موقعیتهای پویا ارائه می دهند.
- ۲) نمودارها فقط ساختار رسمی هر سازمان را نشان می دهند.
- ۳) نمودارها معمولا در برابر تغییرات سازمانی کهنه و منسوخ می شوند.
- ۴) روابط رسمی و مجاری ارتباطی که در نمودارها نشان داده می شوند غالبا مانع پیدایش روابط و مجاری ارتباط غیررسمی می شوند.

تعریف واحدسازی:(گروه بندی)

واحدسازی ترتیبی است که در آن مشاغل و فعالیتهای در گروههای منطقی دسته بندی و هر گروه در بخش و واحد بزرگتری ترکیب می شود تا کل سازمان را شکل دهند.

• واحدسازی وظیفه ای:

اساسی برای گروه بندی مشاغلی است که با یک وظیفه سازمانی یا مهارت تخصصی مرتبط اند مانند:

- ۱) بازاریابی
- ۲) امور مالی
- ۳) عملیات
- ۴) منابع انسانی

• مزایا واحدسازی بر اساس وظیفه:

- ۱) روشی منطقی و اثبات شده در طول زمان.
- ۲) بهترین راه ایجاد اطمینان است.
- ۳) از اصل تخصص پیروی می کند.
- ۴) آموزش را آسان می کند
- ۵) وسایلی را برای کنترل شدید در سطح بالای سازمان تدارک می بیند.

• معایب واحدسازی بر اساس وظیفه:

- ۱) واحدسازی وظیفه ای بر هدفهای کلی سازمان تمرکز دارد.
- ۲) تطبیق سریع سازمان را با تغییرات محیطی دشوار می کند.
- ۳) موجب محدود شدن تخصصها می شود.

• واحدسازی بر اساس محصول:

در این واحدسازی مشاغل بر طبق کالاها و خدماتی که ارائه می دهند گروه بندی می شوند.

• مزایای واحدسازی بر اساس محصول:

- ۱) از سرمایه تخصیص داده شده برای محصولی خاص بهتر استفاده می شود.

- ۲) از تخصصها و مهارتهای نیروی انسانی حداکثر استفاده به عمل می آید.
- ۳) هماهنگی میان فعالیتهای وظیفه ای را بهبود می بخشد.
- ۴) زمینه آموزش را برای مدیران فراهم می کند.
- ۵) موجب تنوع تولید کالا و بهبود ارائه خدمات می شود.

• معایب واحدسازی بر اساس محصول:

- ۱) استخدام افراد بیشتری با تواناییهای لازم در مدیریت را الزامی می کند.
- ۲) به دلیل تکرار خدمات و فعالیتهای مشابه در واحدهای مختلف هزینه بیشتری را به سازمان تحمیل می کند.
- ۳) مدیریت عالی سازمان به دشواری می تواند کنترل لازم را اعمال کند.
- ۴) مشتری برای خرید چند نوع کالا مجبور است به واحدهای مختلف سازمان مراجعه کند.
- ۵) کارکنان ممکن است آنچنان بر محصول خود تمرکز یابند که فعالیتهای وسیع سازمان را فراموش کنند.

• واحدسازی جغرافیایی یا منطقه ای:

منابع بر اساس مکانی که قرار است کار سازمان در آنجا اجرا شود یا حوزه بازار منطقه ای که نظام مدیریت در آن فعالیت دارد واحدسازی می شود.

• مزایای واحدسازی جغرافیایی:

- ۱) تشریک مساعی محلی را در تصمیم گیریها تشویق می کند.
- ۲) امکان استخدام افراد محلی را افزایش می دهد.
- ۳) ارتباط متقابل با مردم محل توسعه پیدا می کند.
- ۴) امکان پاسخگویی سریع و کارآمد به شرایط محلی در محلهای مختلف فراهم می شود.
- ۵) توانایی اداره کارآمد و موثر عملیات پراکنده در حوزه ای وسیع ایجاد می شود.

• معایب واحدسازی منطقه ای یا جغرافیایی:

- ۱) کمبود نیروهای متخصص و کارآمد که ممکن است رشد سازمان را محدود سازد.
- ۲) تکرار برخی خدمات در مناطق مختلف.
- ۳) مدیریت عالی سازمان به دشواری می تواند کنترل لازم را اعمال کند.
- ۴) مناطق جغرافیایی گوناگون را به دشواری می توان هماهنگ کرد.

• واحدسازی بر اساس مشتری:

عامل کلیدی در دسته بندی فعالیتها در این نوع واحدسازی مشتری یا ارباب رجوع است.

• مزایای واحدسازی بر اساس مشتری:

- (۱) به مزایای اقتصادی دست می یابد.
- (۲) فناوری تخصصی را به کار می برد.
- (۳) مهارت‌های ویژه را بهبود می بخشد.

• معایب واحدسازی بر اساس مشتری:

- (۱) ممکن است هماهنگی عملیات را برای پاسخ به تقاضاهای مشتریان مشکل کند.
- (۲) به مدیران و کارکنان ماهر در رابطه با مشکلات مشتریان نیاز دارد.
- (۳) ممکن است نتواند گروه‌های مشتریان را همواره خوب تعریف کند.

• واحدسازی بر اساس فرآیند تولید:

بر فرآیند تولید کالا و خدمات تاکید دارد و بر طبق مراحل اصلی فرآیندی که برای تولید محصول و خدمات به کار رفته است.

• مزایای واحدسازی بر اساس فرآیند تولید:

- (۱) به مزایای اقتصادی دست می یابد.
- (۲) فناوری تخصصی را بکار می برد.
- (۳) مهارت‌های ویژه را بهبود می بخشد.

• معایب واحدسازی بر اساس فرآیند تولید:

- (۱) هماهنگی واحدها دشوار است.
- (۲) مسئولیت سوددهی با مدیران سطح بالای سازمان است.
- (۳) این شیوه برای پرورش مدیران عمومی نامناسب است.

اصول و مبانی سرپرستی و مدیریت سازمانها و مراکز

تعریف سازمان:

گروهی متشکل از دو یا چند تن که در محیطی با ساختار منظم و از پیش تعیین شده برای نیل به اهداف گروهی با یکدیگر همکاری می کنند.

انواع سازمان ها:

- (۱) سازمان های انتفاعی و غیر انتفاعی
- (۲) سازمان های تولیدی و خدماتی
- (۳) سازمان های دولتی و خصوصی

❖ سازمان های انتفاعی:

سازمان هایی هستند که با هدف کسب سود تشکیل می شوند.

❖ سازمان های غیر انتفاعی:

این سازمان ها، با اهداف اجتماعی، فرهنگی، مذهبی و سیاسی تشکیل می شوند مانند اتحادیه های کارگری و انجمن های مذهبی.

❖ سازمان های تولیدی:

این سازمان ها از مواد خام یا مواد اولیه برای تولید کالا استفاده می کنند. مانند کارخانه های تولید کفش و تلویزیون.

❖ سازمان های خدماتی:

این نوع از سازمان ها خدمات ارائه می کنند مانند خدمات مشاوره عمومی و خدمات پزشکی.

❖ سازمان های دولتی:

این نوع سازمان ها تحت کنترل دولت هستند.

❖ سازمان های خصوصی:

این نوع سازمان ها بجای کنترل دولت توسط افراد یا بخش دولتی کنترل می شوند.

انواع محیط سازمانی:

(۱) محیط خارجی

(۲) محیط داخلی

محیط خارجی شامل :

➤ مواد اولیه

➤ پول

➤ انرژی

➤ اطلاعات

➤ نیروی انسانی

محیط داخلی شامل :

➤ عواطف

➤ ارزشها

➤ اعتقادات

➤ منافع کارکنان

➤ منافع سهامداران

ضرورت و اهمیت سرپرستی

موقعیت مدیریت سرپرستی در منطقه سوم از هرم سازمانی قرار دارد. ارزش و اهمیت سرپرستی از آن جهت است که نظارت مستقیم بر اجرای عملیات و نظم و انضباط کامل در هر سازمان، کارگاه یا شرکت را دارد. سرپرستان دارای عناوینی چون مدیران خط مقدم، مدیران صف، رئیس بخش و مدیر اداره کارها و امور می باشند و مسئولیت تولید کالاها و خدمات را برعهده دارند. سرپرستان مسئولیت مدیریت و سرپرستی گروهی از کارکنان غیرمدیریتی را عهده دار می باشند. عمده ترین زمینه کاری آنها، کاربرد قوانین، مقررات و دستورالعمل های سازمانی در جهت رسیدن به تولیدی کارآمد، ارائه کمک های فنی و انگیزش زیردستان می باشد. افق زمانی آنان کوتاه مدت بوده و افق ذهنی شان تحقق اهداف روزانه (تولیدی) است.

سرپرستان مسئولیت بسیار و اختیار اندک دارند و بیش از هر رده ای باید خود را با نقش های زیردستان همترازان و بالادستان سازگار نمایند.

سرپرستان در چگونگی به کارگیری منابع انسانی وظیفه بسیار حساس و تعیین کننده ای بر دوش دارند. این گروه با داشتن نقش کلیدی، تمامی وظایف و مسئولیت های مدیران را در سطح اجرایی برعهده دارند و کلیه تصمیمات متخذه را در چارچوب قوانین و دستورالعمل ها و در قالب برنامه های کاری بوسیله نیروهای انسانی اجرا می کنند.

سرپرست ها حلقه های ارتباطی موثری میان کارکنان و مدیریت هستند و با استفاده صحیح از امکانات و منابع موجود، هماهنگی میان افراد و واحدهای سازمانی را فراهم می سازند. اهمیت و جایگاه آنها در هر سازمان ایجاب می کند تا مانند سایر مدیران در راستای بهسازی نیروی انسانی همواره از آموزش های نظری و عملی برخوردار باشند تا با رفع نیازهای علمی و فنی خود به سطح مطلوبی از آگاهی، دانش و مهارت های فنی دست یابند و از موقعیت شغلی مناسب و شایسته ای بهره مند گردند.

سرپرست (مدیر عملیاتی) کیست؟

سرپرست فردی است که در پایین ترین رده یا حد سلسله مراتب مدیریت در سازمان قرار دارد و به طور مستقیم و چهره به چهره و با متصدیان مشاغل گوناگون یک واحد خاص از سازمان کار می کند.

از آنجا که سرپرستان کلید اصلی تولید در سازمان هستند اغلب با مشکل «وفاداری دو گانه» یعنی وفاداری نسبت به روسا و نسبت به افراد تحت نظارت خود مواجه هستند. از این رو صاحب نظران سرپرست را مهمترین عامل «مدیر خط اول» و مهمترین عامل در روابط انسانی کارآمد در سازمان و یا سنگ بنای طاق سازمان معرفی می کنند

تعاریف دیگر از سرپرست:

مدیریتی که نزدیک ترین فاصله را با بخش تولید دارد سرپرست گویند.

بخش وسیعی از مدیران که برای برنامه ریزی و کنترل کار یک گروه، اعمال قدرت کرده و

مسئولیت می پذیرند و از طریق ایجاد و حفظ تماس و ارتباط نزدیک به انجام اقدامات لازم در این زمینه می پردازند سرپرست می گویند.

سرپرست کسی است که مسئولیت عده ای از کارکنان را برعهده دارد و به آنها دستور کار می دهد و بر کار آنها نظارت مستقیم دارد. بنابراین سرپرست یک مدیر اجرایی یا عملیاتی است که هدایت و رهبری مستقیم عده ای از کارکنان را برعهده دارد.

تاریخچه سرپرستی

سرپرستی به عنوان یک شغل در اروپا بعد از جنگ جهانی اول شکل گرفت که جنبه فنی و نظارت بر انجام کار افراد (کنترل کیفیت) بیشتر مورد توجه قرار داشت. بعد از جنگ جهانی دوم تفکر آموزش سرپرستان مطرح گردید.

مهمترین سازمانی که تا کنون به امر آموزش و تحقیق در مورد سرپرستان و پاسخگویی به نیازهای نظری و فنی آنها پرداخته است، سازمان بین المللی کار ILO وابسته به سازمان ملل متحد است. سازمان بهداشت جهانی نیز در زمینه تهیه استانداردهای شغلی سرپرستان و بهداشت محیط کار آنها فعالیت های فراوانی داشته است.

آموزش سرپرستی در ایران ابتدا از طریق وزارت کار و امور اجتماعی آغاز شد و تا به امروز بوسیله چند سازمان آموزشیدنبال می گردد. در دهه های اخیر نگرش و توجه به منابع انسانی موجب مطالعه و بررسی عوامل موثر بر کیفیت زندگی کاری شده و یکی از عوامل اساسی تاثیرگذار مدیریت تلقی می شود و سرپرستی نیز به عنوان یکی از رده های مدیریت که بر کیفیت زندگی کاری افراد تاثیر انکار ناپذیری دارد، مطرح گردیده است. در حال حاضر در ایران سازمان مدیریت و برنامه ریزی عهده دار صدور مجوز آموزش های لازم برای مدیران، سرپرستان و کارکنان سازمان هاست.

نقش های مدیریتی سرپرستان

در مجموعه فعالیت های تولیدی و خدماتی، سرپرستان نقش ویژه ای دارند. آنها علاوه بر ارتباط بین مدیران و کارکنان کلیه فعالیت های کاری کارکنان را نیز به سوی هدف مدیریت هدایت می کنند. در این رابطه صاحب نظران نقش سرپرستان را مورد توجه قرار داده اند که نتایج برخی از این پژوهش ها عبارتند از:

الف) کیت دیویس

- ۱) سرپرست به عنوان یکی از کارکنان
- ۲) سرپرست به عنوان فرد واسطه
- ۳) سرپرست به عنوان فرد ماهر در روابط انسانی
- ۴) سرپرست به عنوان یک فرد کلیدی و مهم

ب) منیزبرگ

- ۱) نقش ارتباطی

۲) نقش اطلاعاتی

۳) نقش تصمیم گیری

ویژگی های عمومی سرپرستان موفق :

از جمله ویژگی های سرپرستان موفق و کارآمد در زمینه های کاری بر اساس مطالعات دهه های اخیر می توان به موارد زیر اشاره کرد:

✓ وقوف به محتوای کار

✓ قدرت یاد دادن

✓ داشتن دید وسیع

✓ شهامت

✓ رعایت ملاحظات اخلاقی

✓ تدبیر داشتن

✓ حس کنجکاوی و توانمندی ذهنی

✓ کنترل احساسات و هدایت آن در یک کانال عقلانه

✓ انصاف و عدالت

✓ داشتن شرایط احراز سرپرستی

انواع وظایف سرپرستان :

الف) در ارتباط با افراد تحت نظارت :

احترام گذاشتن، ارایه الگو و نمونه هایی از وقت شناسی، خلاقیت، پاکیزگی و...، گوش دادن به نظرات، آگاه ساختن افراد از تحوه انجام درست فعالیت ها، آشنایی با قوانین و اصول رفتار، انتخاب افراد بر اساس ضوابط علمی، رعایت انضام بین افراد و واگذاری مسئولیت ها بر اساس استعداد ها و علایق، آموزش به کارکنان، دستور دادن معقول، فراهم کردن امکانات لازم، تشویق افراد، توجه به شکایات کارکنان و ...

ب) در ارتباط با بالادستان :

پذیرش کامل مسئولیت های واحد تحت نظارت و پرهیز از بهانه برای عدم پذیرش مسئولیت ها، آگاهی دهی به رئیس درباره پیشرفت های انجام شده، آگاهی از انتظارات مقام بالاتر، آگاه ساختن رئیس مستقیم از مطالب و موضوعات لازم و نیز کیفیت کار کارکنان، تصحیح اقدامات افراد تحت نظارت، ارائه گزارش کار به مافوق

ج) در ارتباط با بخش های دیگر سازمان :

همکاری با سرپرستان واحدهای دیگر سازمان، همکاری با مدیریت امور اداری، درک مشکلات سرپرستان واحدهای دیگر، پذیرش پیشنهادهای سرپرستان سایر واحدها با خوشرویی، استفاده از متخصصان شاغل در واحدهای دیگر برای حل مشکلات، آگاهی از روش های موثرتر کار با دستگاه ها و ابزارهای سایر واحدهای سازمان

د) در ارتباط با کار:

آشنایی با وظایف، ابزار و فعالیت های افراد تحت نظارت، برنامه ریزی کارهای افراد و پیش بینی تحولات آتی، نظارت بر کار افراد، حل مشکلات مربوط به کار، نیروی انسانی و...، روزآمد کردن اطلاعات و دانش، نظارت بر جریان کارها، کسب اطمینان از صحت انجام کار و رفع مشکلات احتمالی

ه) در ارتباط با محیط کار:

ایجاد نظم و ترتیب، نگهداری و کاربرد صحیح ماشین آلات، نظافت محل کار، ایمنی و بهداشت در محیط کار، ایجاد آرامش روانی برای کارکنان

مهارت های سرپرستی:

- ۱) مهارت در روابط کار (روابط انسانی و رهبری)
- ۲) مهارت در تعلیم کار (تعلیم دادن)
- ۳) مهارت در روش کار (بهبود روش کار)
- ۴) مهارت در حفاظت کار (پیشگیری حوادث)
- ۵) مهارت فنی کار (تخصصی)

تقسیم بندی دیگر از مهارت های مدیران و سرپرستان:

- ۱) مهارت فنی
- ۲) مهارت انسانی
- ۳) مهارت ادراکی (مفهومی)
- ۴) مهارت طراحی

سرپرست باید در درجه اول از مهارت فنی و نیز مهارت روابط انسانی برخوردار باشد و در وهله بعد از مهارت های

ادراکی و طراحی (طراحی و تدوین راه حل های مناسب برای مسایل پیچیده سازمان) برخوردار گردد.

پیوستار رهبری:

- مدیر تصمیم می گیرد و آن را اعلام می کند.
- مدیر تصمیم را می قبولاند.
- مدیر اندیشه ها را معرفی و سوالها را مطرح می کند.
- مدیر یک تصمیم موقتی را که امکان تغییر دارد مطرح می کند و به زیردستان اجازه می دهد که در فرآیند تصمیم گیریمشارکت داشته باشند.
- مدیر مسئله را مطرح می کند، پیشنهادها را می پذیرد و سپس تصمیم می گیرد.

چهار سبک رهبری هرسی و بلانچارد در نظریه چرخه زندگی:

- (۱) سبک آمرانه
- (۲) سبک متقاعدکننده
- (۳) سبک مشارکتی
- (۴) سبک تفویضی

⊙ سبک آمرانه (وظیفه مداری زیاد رابطه مداری کم):

در این سبک رهبر نقش ها را تعیین می کند و به افراد می گوید که چگونه، چه وقت و کجا وظایف مختلف را انجام دهند.

⊙ سبک متقاعدکننده (وظیفه مداری زیاد رابطه مداری کم)

در این سبک رهبر هم رفتار آمرانه و هم رفتار حمایت کننده دارد و دستورالعملهای مربوط به کارها و بخشنامه های مربوط به حمایت از کارکنان را صادر می کند.

⊙ سبک مشارکتی (وظیفه مداری کم رابطه مداری زیاد):

رهبر و پیروان در این سبک در تصمیم گیری مشارکت می کنند. نقش اصلی رهبر ایجاد تسهیلات و ارتباطات است.

⊙ سبک تفویضی (وظیفه مدار کم رابطه مدار زیاد)

در این سبک رهبر در رابطه با کار در زمینه حمایت از کارکنان، هیچ دستورالعمل یا بخشنامه ای صادر نمی کند.

نظریه جایگزین های رهبری:

بر اساس نظریه جایگزینهای رهبری ویژگی های فردی، وظیفه ای و سازمانی می توانند نسبت به توانایی رهبر در اثرگذاری بر رضایت و عملکرد زیردستان برتری داشته باشند.

ویژگی های فردی در نظریه جایگزینهای رهبری عبارتند از:

- (۱) توانایی
- (۲) تجربه
- (۳) آموزش
- (۴) دانش
- (۵) نیاز به استقلال
- (۶) گرایش حرفه ای و بی تفاوتی نسبت به پاداشهای سازمان

ویژگی های سازمانی در نظریه جایگزینهای رهبری عبارتند از:

- (۱) برنامه ها و هدفهای صریح و روشن

- ۲) وجود و مقررات و روشها
- ۳) گروههای کاری متحد و منسجم
- ۴) وجود ساختاری دقیق برای پاداش
- ۵) وجود فاصله فیزیکی بین بالا دست و زیر دست

دلایل اهمیت ارتباط موثر برای مدیران:

ارتباط فرآیندی است که وظایف برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و نظارت مدیریت توسط آن انجام می شود.

ارتباط فعالیتی است که مدیران برای تحقق وظیفه هماهنگی و استفاده بهتر از زمان بهره می گیرند.

• تعریف ارتباطات:

ارتباطات یعنی آنکه فردی پیامی را به یک یا چند تن می فرستد که موجب می شود همه آن افراد مفهوم مشترکی از آن پیام درک کنند.

☎ فرستنده یا رمزگذار:

فردی است که در فرآیند ارتباط بین افراد اطلاعات از او سرچشمه می گیرد و او آنها را به رمز در می آورد تا بتواند اطلاعات را با افراد مبادله کند.

☎ پیام:

اطلاعات رمزگذاری شده که فرستنده می خواهد آن را مبادله کند، پیام نامیده می شود.

☎ گیرنده یا رمزگشا:

گیرنده یا رمز گشا شخصی است که فرستنده تلاش می کند اطلاعات را با او مبادله کند و در حقیقت رمزگشایی فرآیند تبدیل پیام به اطلاعات است.

📖 مراحل رمزگشایی:

- ۱) گیرنده پیام را درک کند.
- ۲) پیام را تفسیر کند.

انواع ارتباطات سازمانی:

۱) ارتباطات رسمی:

ارتباط سازمانی که با خطوط نمودار سازمانی مطابقت می کند ارتباط سازمانی رسمی نامیده می شود.

۲) ارتباطات غیررسمی:

ارتباطی است که از خطوط نمودار سازمانی پیروی نمی کند. این نوع ارتباط الگوی روابط شخصی میان اعضای سازمان را دنبال می کند.

•انواع ارتباطات سازمانی رسمی:

(۱) ارتباط از بالا به پایین:

در این نوع ارتباط جریان اطلاعات از سطوح بالاتر به سطوح پایین تر سلسله مراتب سازمانی جاری می شود.

(2) ارتباط از پایین به بالا:

در این نوع ارتباط، جریان اطلاعات از سطوح پایین تر سلسله مراتب سازمانی به سطوح بالاتر جاری می شود.

(3) ارتباط افقی:

در این نوع ارتباط اطلاعات در عرض واحدهای سازمانی به صورت جانبی یا اریبی جریان می یابد.

کاربرد ارتباطات از بالا به پایین:

(۱) روشن کردن مأموریت سازمان و جلب پشتیبانی کارکنان.

(۲) آموزش کارکنان، تخصیص کارهایی که اجرای آن ضرورت دارد.

(۳) تعیین منطق شغلی، شرح چگونگی ارتباط مشاغل با دیگر وظایف در سازمان.

(۴) شرح خط مشیها و اقدامات، شرح قوانین، روشها.

(۵) تهیه بازخورد، مطلع کردن کارکنان از چگونگی عملکردشان.

(۶) تبادل اطلاعات درباره سلامتی سازمان و عوامل اساسی محیط خارجی.

کاربرد ارتباطات از پایین به بالا:

(۱) جمع آوری اطلاعات ارزشمند

(۲) پی بردن به زمان آمادگی کارکنان برای گرفتن اطلاعات از مدیریت

(۳) فرصت دادن به کارکنان برای بیان اعتراض

(۴) فرصت دادن به کارکنان برای بیان پرسش سوالها

(۵) ایجاد بازخور

(۶) کسب اطلاعات درباره مسائل کاری

کاربرد ارتباطات افقی در سازمان:

(۱) هماهنگ کردن فعالیتهای

(۲) تبادل اطلاعات

۳) حل مسائل

۴) ایجاد تفاهم

۵) به حداقل رساندن اختلال

۶) توسعه حمایت میان فردی

موانع ارتباطات میان افراد:

۱) ادراکی

۲) اجتماعی

۳) ارزشهای فرهنگی

۴) معانی (زبان)

۵) اثر انگیزه

۶) ارزیابی منابع

۷) علایم غیر شفاهی و متناقض

۸) پارازیت

روشهای بهبود پیام و حذف موانع ارتباطی:

۱) استفاده از بازخورد به منظور بازگشت نتیجه پیام، تا فرستنده پیام از وضعیت و نتیجه ارسال پیام آگاه شود.

۲) افشا به منظور دادن اطلاعات مربوط و معتبر درباره فرستنده پیام

۳) تشریح پیام

۴) استفاده از ارتباطات شفاهی که نسبت به ارتباطات کتبی از دقت بیشتری برخوردار است.

۵) آگاهی از علایم ارتباط و مهمتر از همه استفاده از زبان ساده فهم به حذف موانع ارتباطی کمک می کند.

تعریف نظارت مدیریتی:

فرآیندی است برای حصول اطمینان از اینکه فعالیتهای انجام شده با فعالیت های برنامه ریزی شده مطابقت دارد.

((بین آنچه که هست و آنچه باید باشد))

۱) تعیین استانداردها:

استانداردها معیارهای ویژه ای برای سنجش عملکرد آینده سازمان اند. مدیران مسئولیت دارند هدفها و برنامه های سازمانی را به استانداردهای قابل سنجش و مناسب تبدیل کنند.

○ انواع استانداردها:

۱) استانداردهای کمی:

کمیت، مقدار، تعداد و زمان مورد نظر را نشان می دهد.

۲) استانداردهای کیفی:

این استانداردها بر کیفیت تولیدات یا خدمات نظر دارد و مطلوبیت آنها را تعیین می کند.

۲) سنجش عملکرد:

وقتی استانداردها معین شدند، مدیران بر اساس قاعده ای منظم، باید فرآیندی را برای سنجش عملکرد زیردستان تنظیم کنند.

۳) مقایسه عملکرد با استانداردها:

مدیران هنگام مقایسه عملکرد با استانداردها، قضاوت خود را به کار می گیرند. آنان باید علت پایین تر یا بالاتر بودن سطح عملکرد از استاندارد را بدانند.

۴) اقدام کردن:

بعد از اینکه مدیران عملکرد را با استانداردها مقایسه کردند باید اقداماتی را به عمل آورند.

انواع اقدامات برحسب شرایط مورد نیاز:

الف) اقدام اصلاحی:

وقتی انجام می شود که مغایرتی بین عملکرد و استاندارد مشاهده شود و بخواهند عملکرد سازمانی را در جهت استانداردها پیش ببرند.

ب) تأیید عملکرد:

اگر عملکرد مطابق استاندارد یا بالاتر از آن باشد، مدیران باید موفقیت را تأیید کنند و قبول داشته باشند.

ج) تغییر استانداردها:

اگر عملکرد سازمانی همیشه بیشتر یا کمتر از استاندارد باشد مدیران باید تغییر استانداردها را مورد بررسی قرار دهند.

سطوح نظارت:

۱) نظارت راهبردی

۲) نظارت راهکاری

۳) نظارت عملیاتی

• نظارت راهبردی:

فرآیندی است که اجرای موفقیت آمیز برنامه های راهبردی بلند مدت سازمان را تضمین می کند. این نوع نظارت که مسئولیت آن بر عهده مدیریت عالی است، چارچوبی بلند مدت دارد.

• نظارت راهکاری:

فرآیندی است که اجرای موفقیت آمیز برنامه ها را در سطح واحدها، با توجه به عوامل ویژه داخلی و خارجی که بر چنین برنامه هایی تاثیر دارند، تضمین می کند. مدیریت مسئول کنترل راهکاری است.

• نظارت عملیاتی:

فرآیندی است که اجرای موفقیت آمیز برنامه های عملیاتی روزانه را با ارزیابی فعالیت های داخلی مورد نظر تضمین می کند. مدیران خط اول مسئول نظارت عملیاتی اند.

• نظارت آینده نگر:

مطلوبترین نوع نظارت آینده نگر است، که مانع بروز مسائل پیش بینی شده شود. این نوع نظارت قبل از وقوع هر فعالیت صورت می گیرد آینده نگر داده می شود و بر اساس داده ها صورت می گیرد. منظور از این نظارت کاهش اشتباهات و به حداقل رساندن اقدامات اصلاحی است (نظارت در استخدام کارکنان)

• نظارت همزمان:

همانطور که از نامش پیداست، زمانی اجرا می شود که فعالیتی در حال انجام شدن است. وقتی نظارت هنگام اجرای کاری اعمال شود، مدیریت می تواند مشکلات را قبل از اینکه پرهزینه شود حل کند.

• نظارت گذشته نگر:

نظارت گذشته نگر بعد از هر اقدامی به عمل می آید و وابسته به بازخورد است. در این نوع نظارت، بازده سازمان کنترل می شود تا اطمینان حاصل شود که مطابق استانداردهای تعیین شده است.

• مزیت نظارت گذشته نگر:

اطلاعات معنی داری درباره چگونگی تاثیر تلاشهای برنامه ریزی در تحقق هدفها برای مدیران فراهم می کند.

نظارت گذشته نگر می تواند موجب انگیزش کارکنان شود، زیرا افراد مایل اند درباره چگونگی عملکرد خود اطلاعاتی به دست آورند و نظارت گذشته نگر این اطلاعات را فراهم می کند.

• ویژگی های نظامهای نظارتی کارآمد:

- (۱) پیوستگی با برنامه ریزی
- (۲) دقت
- (۳) به هنگامی
- (۴) تعیین حوزه اجرایی کلیدی
- (۵) عینیت
- (۶) صرفه جویی
- (۷) انعطاف پذیری
- (۸) قابلیت درک
- (۹) معیار منطقی
- (۱۰) تعیین نقاط راهبردی
- (۱۱) تاکید بر موارد استثنا
- (۱۲) اجرای اقدام اصلاحی

پیوستگی با برنامه ریزی:

وقتی وظیفه نظارت با برنامه ریزی ارتباط نزدیکی داشته باشد، نظام های نظارتی می توانند بازخوردهایی درباره پیشرفت به سوی هدفها فراهم کنند.

دقت:

اگر داده های نظارتی دقیق نباشند مدیران تصمیم های نادرست اتخاذ می کنند و به اقدامات نامناسب دست می زنند.

تعیین حوزه اجرایی کلیدی:

برای فراهم کردن داده های مناسب جهت نظارت فرآیند عملیات، مدیران زمینه های خاصی را که باید پیگیری شود تعیین می کنند.

به هنگامی:

داده های نظارتی باید به طور مستمر و به اندازه کافی برای مدیران مسئول فراهم شود و به آنان امکان دهد تا وقت باقی است اقدام سرنوشت سازی انجام دهند.

عینیت و قابل اندازه گیری:

داده های نظارتی اگر ذهنی و کیفی باشند به آسانی نمی توانند امکان مقایسه کارکنان، واحدها، چارچوبهای زمانی و سایر عوامل را برای مدیران فراهم کنند.

صرفه جویی:

یک نظام نظارتی باید از نظر اقتصادی برای اجرا مناسب و در مقابل هزینه هایی که صرف می کند منفعی دربرداشته باشد که آن را موجه جلوه دهد.

انعطاف پذیری:

نظارت های کارآمد باید برای مطابقت با تغییر نامطلوب یا استفاده از فرصت های جدید انعطاف پذیر باشند.

قابلیت درک:

نظارت هایی که به آسانی درک نمی شوند ارزش ندارند. بنابراین گاهی اوقات ضروری است که در شرایط حساس نظارت های ساده تری جایگزین نظارت های پیچیده شود.

تعیین نقاط راهبردی:

مدیریت نمی تواند بر هر فعالیتی که در سازمان اجرا می شود نظارت کند، حتی اگر بتواند کلیه فعالیتها را نظارت کند، منافع حاصل از نظارت نمی تواند هزینه های مصرفی را توجیه کند.

تاکید بر موارد استثنا:

چون مدیران نمی توانند بر کلیه فعالیتها نظارت کنند، باید ابزارهای نظارت راهبردی را در جایی قرار دهند که آن ابزارها بتوانند توجه را فقط به استثناها جلب کند.

اجرای اقدام اصلاحی:

یک نظام نظارتی کارآمد نه فقط انحرافهای مهم از استاندارد را نشان می دهد، بلکه اقدامات ضروری برای اصلاح انحرافات را نیز پیشنهاد می کند.

آنچه باید نظارت شود:

- (۱) افراد
- (۲) منابع مالی
- (۳) عملیات
- (۴) اطلاعات
- (۵) عملکرد کل سازمان

قانون و دستورالعمل:

بعضی از قوانین و دستورالعمل ها در قانون کار:

حق السعی:

کلیه دریافت های قانونی کارگر به اعتبار قرارداد کار اعم از مزد با حقوق، کمک عائله مندی هزینه مسکن، خوار وبار، ایاب وذهاب، مزایای غیر نقدی، پاداش افزایش تولید، سود سالانه و.... دریافت می کند را گویند.

مزد:

مزد وجوه نقدی یا غیر نقدی است که در قبال انجام کار به کارگر پرداخت می شود .

مزد ثابت :

عبارتست از مجموع مزد شغل و مزایای ثابت پرداختی به تبع آن

وظیفه شورای عالی کار در قبال مزد کارگران :

شورای عالی کارموظف است همه ساله میزان حداقل مزد کارگران را برای نقاط مختلف کشور و با صنایع مختلف با توجه به معیارهای مشخص تعیین کند .

انواع مرخصی :

(۱) استحقاقی

(۲) استعلاجی

(۳) اضطراری

انواع مرخصی استحقاقی و مقدار آن :

(۱) نوع مستمر

(۲) غیر مستمر

غیر مستمر : به دونوع روزانه و ساعتی تقسیم می شود که کارگران با احتساب ۴ روز جمعه در ماه سالیانه جمعا یک ماه به مدت سی روز دارای مرخصی می باشند . که برای کارمندان (۱۵) روز و برای کارگران (۱) روز در سال ذخیره می شود.

مواردی که مرخصی استعلاجی به کارکنان داده می شود :

در مواردی مثل مداوا ، بیماری ، مراقبت از بستگان درجه یک ، از یک روز تا ۶ ماه و حداکثر سه سال می باشد .

مواردی که مرخصی اضطراری به کارکنان داده می شود :

زمان آن سه روز است و در دو مورد داده می شود :

(۱) ازدواج دائم

(۲) فوت همسر ، پدر ، مادر ، فرزند

در مواردی که سازمان بیمه اجتماعی به بیمه شدگان کمک می کند :

(۱) حوادث ناشی از کار و بیماریهای حرفه ای

(۲) حوادث و بیماریهای غیر ناشی از کار

۳) از کار افتادگی ، بازنشستگی ، فوت

۴) ازدواج

۵) کمکهای عائله مندی

بیماری های حرفه ای :

بیماریهایی که در اثرانجام کارهای سخت و زیان آور کارگر به مرور زمان به آن مبتلا می شود که این بیماریها توسط مدیر عامل لیست شده و برای تصویب به شورای عالی کار فرستاده می شود .

افراد خانواده بیمه شده که حق استفاده از بیمه را دارند :

۱) عیال دائم

۲) شوهر بیمه شونده در صورتی که معاش او توسط زنش تامین شود و سن او از ۶۰ بیشتر باشد و یا طبق نظر کمیسیون از کار افتاده باشد .

۳) فرزندان ذکور کمتر از ۱۸ سال تمام و یا کمتر از ۲۱ سال تمام برای محصلین .

۴) پدر و مادر بیمه شده که سن آنها از ۶۰ برای مرد و ۵۵ برای زن گذشته باشد و یا با نظر کمیسیون از کار افتاده باشند .

در صورتی که بیمه شده دارای شرایط زیر باشد از مزایای بازنشستگی استفاده می کند :

۱ حداقل ۱۵ سال حق بیمه پرداخت کرده باشد .

۲ سن برای مرد بیشتر از ۶۰ سال و برای زن ۵۵ بیشتر از سال باشد .