



بسم الله

اصول سرپرستی

حوزه سرپرستی یکی از چالش برانگیزترین حوزه های مدیریتی است ، زیرا سرپرست باید بامدیران و روسای بالاتر از یک طرف و باکارکنان زیردست از طرف دیگر ارتباط برقرار می کند.

مفهوم سرپرستی : از نظر لغوی در زبان انگلیسی ازدوواژهء بزرگ " گستره بینایی " و یا " قدرت تصور " تشکیل شده . و در زبان فارسی "سرپرست" مترادف است با سرور ، بزرگ و رئیس . و سرپرستی به معنای مواظبت و نگهداری اشخاص ، اشیاء و یاسازمان ها و موسسات می باشد.

در مدیریت : سرپرست به کسی گفته می شود که مسئولیت هدایت و اداره دیگران را به عهده دارد و از طریق برقراری ارتباط ، فعالیت های سازمان را به وسیله زیردستان خود انجام می دهد.



به هر حال

- ❖ سرپرست چندین کارمند و کارگردار که به او گزارش کاری می دهند.
- ❖ کارسرپرست از طریق افراد زیر مجموعه اش صورت می گیرد.
- ❖ تلاش سرپرست در جهت تحقق بخشیدن به اهدافی است که از سوی مدیران ارشد تعیین شده است.
- ❖ نوع فعالیت سرپرست ، اجرایی و عملیاتی است.



سه نوع سطح مدیریت وجود دارد :

- مدیران عالی : کسانی که به اهداف ، خط مشی ها و راهبردهای کلان می پردازند.
مانند وزیران ، مدیران ارشد که عامل سازمان های بزرگ هستند
- مدیران میانی : کسانی که یک رده پائین تر از مدیران ارشد هستند ، این مدیران پل ارتباطی بین مدیران عالی و مدیران عملیاتی هستند. آنها راهبردها و خط مشی ها را به برنامه ها و اهداف کوتاه مدت تبدیل می کنند و برای اجرا در اختیار مدیران عملیاتی قرار می دهند. مانند : مدیران شرکت ها
- مدیران عملیاتی یا سرپرستان : در پائین ترین سطح مدیریتی هستند و به طور مستقیم با کارکنان در ارتباط هستند . آنها برنامه های عملیاتی و کوتاه مدت خود را تنظیم می کنند. آنها بیشتر وقت خود را با کارکنان برای راهنمایی کاری می گذرانند.

وظایف سرپرستی شامل :

برنامه ریزی - سازماندهی - هدایت و رهبری - انگیزش - ارتباطات - کنترل و نظارت - تصمیم گیری
کارمندیابی و به کارگیری کارکنان

الف) برنامه ریزی = یکی از مهم ترین وظایف سرپرستی است.

برنامه ریزی یعنی  پیش بینی ، تدوین برنامه ها و اقدامات لازم برای رسیدن به اهداف مورد نظر است.

درفر آیند برنامه ریزی : ابتداء مسئله ای تعریف می شود سپس وضعیت فعلی را در برابر اهداف بررسی می شود و برای پیدا کردن راه عملی و کاربردی می پردازند و بعد از آن  برنامه به اجرا درمی آید و آنگاه نتایج بدست آمده مورد ارزیابی قرار می گیرد.

برنامه ریزی ممکن است : بلند مدت ، میان مدت و یا کوتاه مدت باشد.

که در هر مورد باید به مسائل مالی ، بازاریابی ، نیروی انسانی ، مسائل تولید و فروش توجه شود.

انواع برنامه ریزی (یا برنامه ها)

- اهداف	- مقاصد و یا ماموریت ها
- روش ها	- خط مشی ها یا سیاست های کلی
- بودجه ها	- برنامه ها و طرح ها
- استراتژی یا راهبردها	- دستورات یا مقررات و آئین نامه ها

ویژگی های یک برنامه خوب

- هدف های برنامه باید روشن ، مشخص و قابل فهم باشد.
- یک برنامه خوب باید ساده و جامع باشد.
- برنامه باید کاملاً متعادل و در عین حال قابل انعطاف باشد
- هر برنامه باید دارای محدودیت های زمانی باشد . دوره زمانی باید مناسب و در حد معقول ثابت باشد.
- برنامه باید با همکاری کارکنان تهیه و قابل اجرا باشد.
- ویژگی وحدت برنامه ریزی از سوی مدیران مختلف در زمان های گوناگون تاکید شده است .

ب (سازماندهی



=

بعد از تعیین اهداف و فعالیت های سازمان ، که باید توانایی انجام

ودستیابی به اهداف را داشته باشد .

پس سازماندهی رسیدن وموفقیت برای کسب هدف معین رامیسرمی کند. بنابراین باید ساختار را ایجاد کرد تا براساس آن ارتباط بین مشاغل وواحدها ، وحدود اختیارات شاغلین و..... راطراحی نماید.

سازماندهی عبارتست از : شناسایی وگروه بندی فعالیت ها ، تعیین اختیارات و مسئولیت های شاغلین ، تعیین مراتب سطوح وایجاد هماهنگی بین وظایف وفعالیت های سازمان .

مدیران باتوجه به شرایط وعوامل مختلف وبرمبنای اعتقادات وارزش های شخصی ، ازچارچوب سازمانی متفاوتی برای رسیدن به اهداف ازپیش تعیین شده استفاده می کنند.

این چارچوب ها عبارتند از :

- ۱) سازماندهی برمبنای تعدادویاشمارافراد باید
- ۲) سازماندهی براساس زمان
- ۳) سازماندهی براساس وظیفه یاتخصص
- ۴) سازماندهی براس مناطق جغرافیایی
- ۵) سازماندهی براساس مشتری (یارباب رجوع)
- ۶) سازماندهی براساس محصول تولیدی ویا ارائه خدمات
- ۷) سازماندهی براساس بازار فروش ویا ارائه
- ۸) سازماندهی براساس پروژه های مورد نظر
- ۹) سازماندهی ماتریسی
- ۱۰) سازماندهی هسته ای

ساختار سازمانی:

چینش واحدهای مختلف سازمانی جهت پیشبرد اهداف سازمانی راساختار سازمانی گویند.

انواع ساختارهای سازمانی: (۱) ساده (۲) بورکراسی (۳) ماتریسی

(۱) ساختار ساده کاملاً تخت است حیطة کنترل آ» زیاد، رسمیت کم، تمرکز زیاد، پیچیدگی روابط کم، این ساختار در سازمان هایی که تعداد نفرات کم است و یا کار خاصی را انجام می دهند کاربرد دارد. مثل کارگاه سفال گری، یا آتلیه نقاشی و آتلیه عکاسی، و..... البته هنگامی که سازمان های بزرگتر با بحران مواجه می شوند برای مقابله با بحران و هدایت اثربخش تر سازماندهی شکل ساده به خود می گیرد.

(۲) ساختار بورکراسی استاندارد سازی همه امورات، وجود واحدهای تخصصی و حرفه ای باتمرکز بالا و رسمیت زیاد بنابراین سطح کنترل کم و روابط پیچیده است (مزایای آن این است که: راندمان کار بالا و استاندارد سازی شده است - روابط تعریف شده و معین هستند. قابلیت استفاده از مدیران تازه کار در دردهای میانی و پائین میسر است. و معایب آن: بهینه سازی بخشی صورت می گیرد و اهداف سازمانی تحت الشعاع اهداف هر قسمت قرار می گیرد. همچنین سردرگمی هنگام برخورد با مسائل تعریف نشده و ارجاع کار به رده بالاتر پیش می آید.) البته امروزه سازمان ها به بورکراسی حرفه ای با ساختار بخشی روی آورده اند. ساختارهایی که با بورکراسی های کوچک و محول کردن به ماموریت های مورد نظر به آنها نتیجه خواستن از آنها شکل می گیرد.

(۳) ساختار ماتریسی دارای دو گونه گروه بندی هستند:.

* گروه بندی وظیفه ای که تجميع متخصصان در یک گروه مانند بورکراسی ساختار می یابند.

* گروه بندی پروژه ای که جمع شدن افراد باتخصص های گوناگون برای انجام دادن یک پروژه و برنامه خاص تحت مدیریت پروژه است.

(مزایای این ساختار این است که: هنگام انجام پروژه منابع مورد نیاز به آسانی و هماهنگی در دسترس مدیر پروژه قرار دارد و مسائل پیچیده و چند بعدی به راحتی قابل حل هستند و هم به علت ایجاد کانال های افقی بین بخش ها معایب بورکراسی تعدیل پیدا می کند. از معایب این ساختار این است که: به علت ابهام در نقش، فرد دچار تعارض و تنش می شود، هر فرد باید به دوفرد گزارش بدهد که گاهی دچار سردرگمی می شود.)

به هر حال : هرسازمانی ممکن است دارای اهداف متعددی باشد که با کارکردهای معین نیروی انسانی و ابزار و تجهیزات محقق می شود. البته یک کارآفرین (سرپرست گروه گرافیک ویا هنر) ابتدا خودش کلیه کارها را برعهده می گیرد ، یعنی هم تولید می کند ، هم تبلیغ می کند ، هم می فروشد وهم خدمات ارائه می دهد. وهم منابع مالی را تامین می کند. اما با گسترده تر شدن حجم فعالیت ها ، وظایف کاری را ، بین نیروی انسانی که استخدام می نماید تقسیم می نماید . که این تقسیم دردو جهت افقی وعمودی بایکدیگر ارتباط پیدا می کنند.

ج) هدایت ورهبری

هدایت ورهبری ازوظایف مهم سرپرست است که شامل سه

بحث : رهبری ، انگیزش و ارتباطات می باشد . البته یک رهبر اثربخش می تواند بااستفاده ازحداکثر توان خدمات کارکنان برای رسیدن به اهداف سرپرست وسازمان خواهدشد.

۱- رهبری = فرآیند نفوذ دردو یاچند نفرکه مورد پسند رهبرعمل می نماید رارهبری گویند

ازچند طریق اعمال نفوذ وقدرت رهبری اعمال می شود.

+ قدرت جایگاه قانونی (یامقام)

+ قدرت تنبیه

+ قدرت تشویق

که از این سه قدرت " اقتدارسازمان رسمی " بدست می آید.

+ قدرت تخصیص

+ قدرت مرجعیت

واین دوقدرت بستگی به اقتدار شخصی مدیریا سرپرست می باشد.

برخی ازویژگی های یک سرپرست ایده آل :

- داشتن شورواشتیاق به کار
- شهامت وجسارت
- تسلط به نفس
- صداقت ووفاداری
- خیرخواهی وبزرگواری
- نگرش مثبت
- مشکل گشایی

- مسئولیت پذیری
- گوش دادن فعال
- قدرت تشخیص

ویژگی های رهبر :

☞ اعتماد به نفس و اراده ء قوی

☞ هوش و قدرت فکری بالا

☞ اخلاق اجتماعی بالا

☞ برتری طلبی یا تفوق

۲- انگیزش = حالتی درونی است که انسان را به انجام یک سری فعالیت وامی دارد.

داشتن انگیزه ، کارکنان را برای انجام وظایف و هم سویی اهداف فردی و یا اهداف گروهی یا سازمانی که نقش اساسی را در پیشبرد شرکت یا سازمان به عهده دارند آماده و برمی انگیزاند.

در نخستین نظریات دانشمندان معتقد بودند که انگیزش مبتنی بر انگیزش های مادی نباشد ، ولی بعدها از طریق آزمایشات به این نکته پی بردند که ارضای نیاز اجتماعی ، احترام به کارکنان ، مشاوره و مشارکت آنها در تصمیم گیری موجب انگیزه بیشتر و اثر بخشی در رسیدن به اهداف خواهد شد.

انگیزه چیست : انگیزه نوعی محرک درونی و یا بیرونی است که انسان را به جهت و سویی که مورد نظر و هدف است سوق می دهد. یا میتوان گفت که : (انگیزه ترکیبی از محرک یا محرک های درونی و بیرونی است برای دستیابی به هدف).

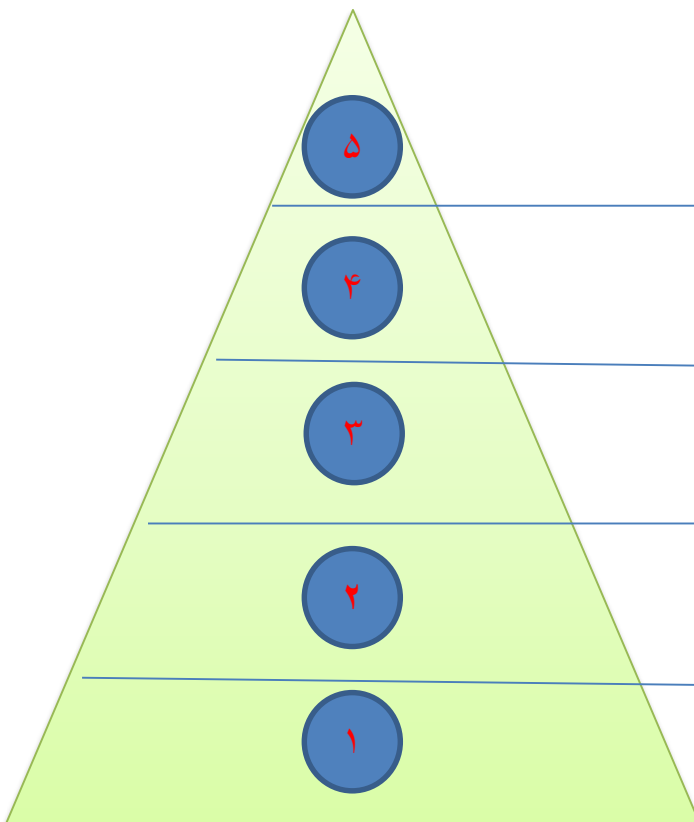
انگیزش چیست : انگیزش دراصل به معنی تحریک است ولی در تشریح آن میتوان گفت هر رفتاری که از انسان و یا حتی حیوان سرزند که جهت یافته باشد و یا معطوف به هدف و یا غایتی ، برای رسیدن به هدف یا مقصودی طرح ریزی شده باشد ، را انگیزش گویند.

انگیزش تحت تاثیر سه عامل

- عامل زیستی (بیولوژیکی) = مثل علت غذا خوردن
- عامل آموخته (یا آمیخته) = مثل ترجیح دادن یک نوع غذا بر غذایی دیگر
- عامل شناختی = مثل تشخیص اینکه غذا مغذی است یا خیر...

نظریه های انگیزش =

① نظریه براساس پنج دسته نیاز : دکتر آبراهام مزلو پنج دسته نیاز را برشمرده که از نیازهای اساسی و اولیه در قاعده (پائین) هرم و تا نیازهای خود شکوفانی در بالای هرم ختم می شود.



۵- نیاز به خود شکوفایی ، خلاقیت ، آزمایش ، معنی جویی و رشد است .

۴- نیاز به عزت نفس ، احترام لیاقت ، پیشرفت کسب و کار ، موفقیت ، و تقدیر

۳- نیاز به تعلق و وابستگی ، مورد قبول واقع شدن ، همگنی، عدالت اجتماعی

۲- نیاز به تامین و نظم (ایمنی ، و مزایا)

۱- نیازهای اساسی و اولیه
مثل شرایط کار، حقوق
، احتیاجات فیزیولوژیکی ، فراغت

② تئوری X و تئوری Y - داگلاس مک گرگور : دودیدگاه متمایز از انسان را ارائه نمود یک دیدگاه منفی که آنرا تئوری X نامید. او معتقد بود کارکنان به طور فطری کار را دوست ندارند و از انجام آن اجتناب می ورزند. دیدگاه دوم یک دیدگاه مثبت که آنرا تئوری Y نامید، او معتقد بود کارکنان باهدف اند و خودکنترل و متعهد هستند و کار را امری طبیعی دانسته و آنرا مانند تفریح و بازی می پندارند.

③ تئوری بهداشت انگیزش : - بوسیله روانشناسی بنام فردریک هرزبرگ : ارائه شد و عواملی را که در نارضایتی موثر هستند را عوامل بهداشت نامید و عواملی که موجب رضایت می شوند را عوامل انگیزشی نامید.

④ تئوری مبتنی بر نیازهای سه گانه - دیوید مک گللند و تعدادی از پژوهشگران : سه عامل انگیزشی را مطرح نمودند :

- نیاز به کسب موفقیت
- نیاز به کسب قدرت و اعمال آن
- نیاز به ایجاد دوستی

⑤ نظریه تعیین هدف : که قصد یا اراده فرد یا سازمان را به عنوان منبع اصلی انگیزش به حساب می آورد.

⑥ نظریه تقویت رفتار : که نقطه مقابل نظریه تعیین هدف است، در تئوری تقویت رفتار به جای توجه به عوامل درونی به عوامل بیرونی (محیطی) توجه می کند و در این تئوری بحث قانون علت و معلولی وجود دارد.

⑦ نظریه برابری : کارکنان و اعضاء سازمان مدام خود را با دیگران مقایسه می کنند. و سه مرجع برای مقایسه در نظر می گیرند. دیگران ، سیستم ، و خود

در این صورت افراد بین چیزهایی (مثل داده ها و ستاده ها) در مقایسه با دیگران، نوعی ظلم و نابرابری مشاهده می کنند. پس دچار نوعی تنش می شوند و این تنش باعث ایجاد انگیزش می شود که عدالت و انصاف را طلب می کند.

⑧ نظریه انتظار - ویکتور روم : یکی از پذیرفته ترین توجیهات را درباره انگیزش بیان نمود زیرا این نظریه شامل سه متغیر است ::

(۱) متغیر : اهمیت (۲) متغیر : رابطه بین عملکرد و پاداش (۳) متغیر بین تلاش و عملکرد

د : ارتباطات

= ارتباطات فرآیندی است که اشخاص از طریق انتقال علائم پیام آنرا معنی و دریا

فت می نمایند.

فرآیند ارتباطات یکی از ارکان موثر مدیریت و از وظایف سرپرست است. درواقع ارتباط موثر با افراد و درک انگیزه های آنان، توفیق درسرپرستی، برای انجام وظایف و درنهایت رهبری موفق را موجب می شود. ریشه بسیاری از مشکلات افراد، در سازمان ها و اجتماع رami توان کمبود ارتباطات موثر دانست. نقش سیستم ارتباطی و به طور کلی سوء تعبیر و تفسیرهای ارتباطی می تواند مشکلات خاصی را برای سازمان ها دربرداشته باشد پس باید گفت که ارتباط موثر برای سرپرستان به دلایل زیر است:

➤ الف) ارتباط، فرآیندی است که وظایف برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و رهبری، و کنترل توسط آن انجام می شود.

➤ ب) ارتباط، فعالیتی است که مدیران جهت هماهنگ کردن و متناسب نمودن وقت خود از آن بهره می گیرند.

انواع ارتباط : ارسال پیام بین اشخاص بایک یاچند حس از حواس پنجگانه، بینایی، شنوایی، لامسه، چشایی و بویایی ردوبدل می شود. برقراری ارتباط باتوجه به تعداد افراد گیرنده پیام نام های مختلفی دارد.

ادوین امری و همکارانش در کتاب مقدمه ای بر ارتباطات جمعی دونهوع ارتباط را برشمردند:

❖ ارتباط درون فردی : که از طریق آن شخص باخودش ارتباط برقرار می کند.

❖ ارتباط میان فردی که شخص حداقل بایک فرد دیگر ارتباط برقرار می کند.

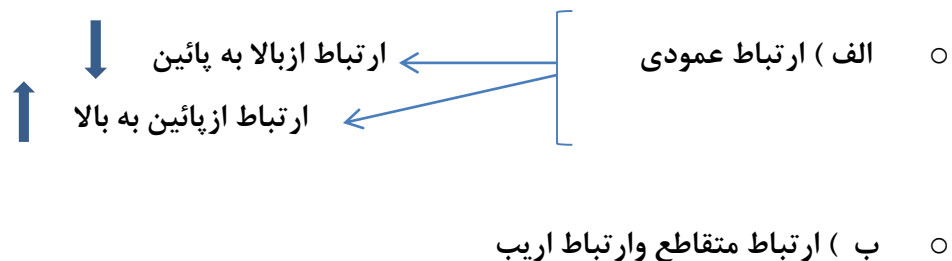


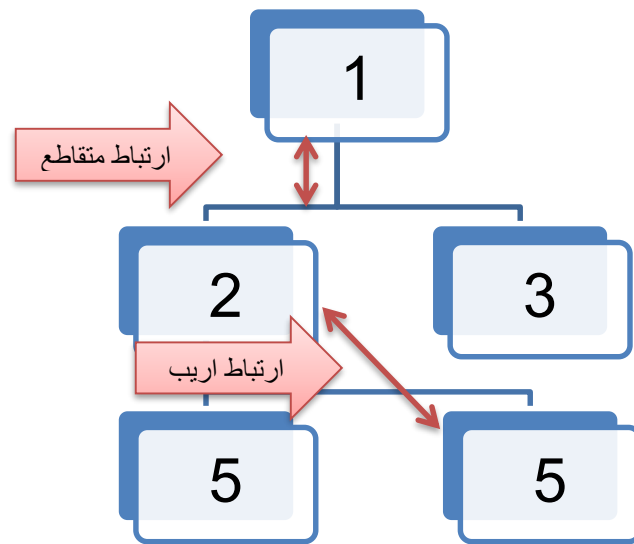
مثل کلاس درس که ارتباط بین دانشجو و استاد به طور دوطرفه، و یادوجانبه برقرار می شود.

عناصر فرآیند ارتباطی : شش عنصری که در فرآیند ارتباطی وجود دارد عبارتند از :

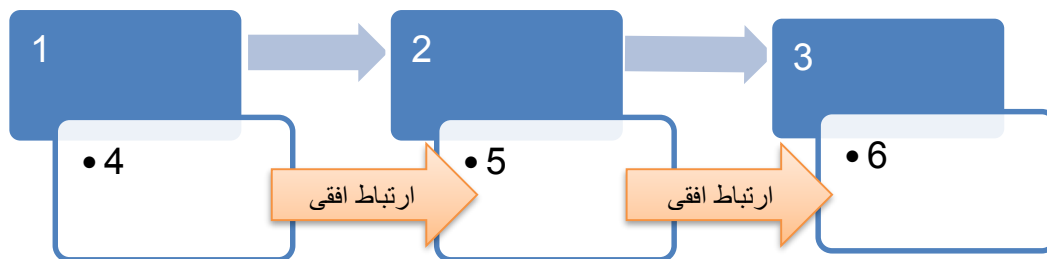
- فرستنده پیام = فردی که فکر و اندیشه خود را طوری پیام را انتقال می دهد که گیرنده پیام آن را درک کند. مثلاً: " به زبانی که گیرنده پیام آنرا درک کند.
- ارسال پیام = فرستنده پیام اطلاعات را از طریق کانال پیام خود را به گیرنده منتقل می نماید. که می تواند به صورت شفاهی یا کتبی باشد مانند یادداشت ، نامه ، رایانه ، تلفن ، دورنگار (فاکس) ، تلویزیون ، رادیو ، روزنامه و..... پیام را ارسال کند.
- دریافت کننده پیام (گیرنده پیام) = دریافت کننده پیام باید آمادگی و ظرفیت دریافت پیام و درک اندیشه پیامی که از طریق فرستنده پیام دریافت نموده را داشته باشد.
- رمزگذاری و رمزخوانی = گاهی پیام ها به صورت رمز (بصورت واژگان ، نشانه ها و اشارات و غیره) فرستاده می شود.
- موانع ارتباطی = ممکن است مسائلی مانند وسعت سازمان ، بعد مسافت ، تخصصی بودن پیام ها ، فرهنگ ها و زبان های مختلف ، اختلاف سطح تحصیلات و رتبه های سازمانی موجب شود پیام آن طور که مدنظر فرستنده است به گیرنده انتقال پیدا نکند.
- بازخورد = زمانی می توان از دریافت و درک درست یک پیام به گیرنده مطمئن شد که این روند توسط بازخورد تأیید شود. (به این معنی که گیرنده پیام پاسخ لازم را درمورد پیام دریافتی آن طور که مدنظر فرستنده است را بدهد.

انواع ارتباطات : ارتباطات می تواند با جریان های متفاوتی صورت گیرد. که عبارتند از :





○ ج (ارتباط افقی



انواع روش های ارتباطی : با پیشرفت علوم و پیدایش تکنولوژی ، و هدف های ارتباطی ، ارتباطات ساده جای خود را به ارتباطات پیچیده داده است .

چند نمونه از شیوه های ارتباطی =

* ارتباط ارادی و غیر ارادی = ارتباط با طرح قبلی و یا بدون طرح و برنامه ریزی

* ارتباط رسمی و غیر رسمی = ارتباط رسمی که در سطح وسیع و در محیط های رسمی صورت می گیرد

ولی ارتباط غیر رسمی بین دو نفر و یا دو گروه به طور عادی و دوستانه اتفاق می افتد.

* ارتباط کلامی و غیر کلامی =  ارتباط کلامی گفتگوی فردی با فرد دیگر است و ارتباط غیر کلامی پیام به صورت علائم و رمزهای غیر کلامی مثل حرکت دست ، چشم ، رنگ ، صدا و غیره ... انتقال می یابد. مثل نشانه ها و علائم راهنمایی و رانندگی .

* ارتباط مستقیم و غیر مستقیم =  ارتباط مستقیم که ارتباط بدون واسطه میان فرستنده و گیرنده برقرار شود. مثل (ارتباط چهره به چهره) اما ارتباط غیر مستقیم (یا با واسطه) چهره به چهره نیست و جنبه شخصی ندارد . مانند : رابطه بین نگارنده و خوانندگان یک کتاب و یا پیامی که توسط معاون یازیردستان رئیس به کارکنان می رسد.

* ارتباط یک سویه و دوسویه =  وقتی انتقال پیام از فرستنده شروع و به گیرنده ختم پیدا کند (زمانی که گیرنده هیچ واکنشی از مفهوم پیامی که دریافت کرده نشان ندهد). ارتباط یک سویه (یک طرفه و یا یک جانبه) گویند . مثل ارتباط از طریق روزنامه ، تلویزیون ، رادیو و غیره و ارتباط دوسویه (دوطرفه و یا دوجانبه) ارتباطی است که به طور متناوب فرستنده و گیرنده در جریان ارتباط قرار می گیرند مانند ارتباط مستقیم دانشجویان و استاد در کلاس درس .

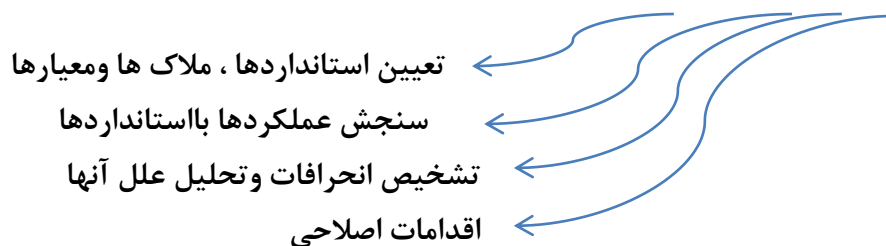
یکی دیگر از وظایف مهم مدیران و سرپرستان در هر رده



ه) کنترل و نظارت =

وسطحی کنترل و نظارت است تا بتواند از انحرافات جلوگیری نماید.

فرآیند کنترل از چهار مرحله تشکیل شده است . :



مثل برنامه ریزی بودجه _ مثل حسابرسی - مثل بررسی و کنترل بهره برداری در صنایع - مثل کنترل سود و زیان کارگاه های صنایع دستی - مثل کنترل سود و زیان در کارگاه های هنرستان ها زیر شاخه گرافیک و هنر

کنترل و نظارت = کارمند یابی و به کارگیری کارکنان (تامین نیروی انسانی)

جذب و پرورش و به کارگیری نیروهای انسانی ، برابر اهداف مورد نظر یکی از مهم ترین وظایف سرپرستان (مدیران) است . هرمدیری بر مبنای نیازهای مهارتی حیطه کاری خودمی تواند نسبت به انتخاب کارکنان و نیروی انسانی اقدام نماید. که البته می توان این مهارت ها را به چهار دسته اصلی تقسیم کنیم ::

☞ مهارت های فنی = کارکنانی که آگاهی و دانش کافی در خصوص چیزهایی چون ماشین آلات و تجهیزات ، فرآیندها و روش های تولید را داشته باشد. مانند : راننده ها ، مهندسين ، تکنسین ها و.....

☞ مهارت های ارتباطی = کارکنانی که آگاهی و دانش کافی از رفتارهای انسانی داشته و توانایی لازم در برقراری ارتباط و کار با دیگران و ارگان های مختلف را داشته باشد مانند تبلیغات ، روابط عمومی ، و.....

☞ مهارت های اداری = کارکنانی که آگاهی و دانش از سازمان و نحوه کار سازمانی (مانند برنامه ریزی ، سازماندهی و کنترل و نظارت) را داشته باشند.

☞ مهارت های تصمیم گیری و حل مشکل = که به توانایی فرد در تجزیه و تحلیل اطلاعات و تصمیم گیری هدفمند ارتباط پیدا می کند.

نمودار وظایف مدیران در سطوح مدیریتی :

کنترل	رهبری	کارمندیابی	سازماندهی	برنامه ریزی	سطوح مدیریتی
					مدیریت ارشد
					مدیریت میانی
					سرپرستی یا مدیریت عملیاتی

مکاتب و نظریه های مدیریت : طی قرون گذشته روش های مختلفی ، برای دستیابی به شیوه مدیریت اثربخش مطرح گردیده که هریک از آنها دارای ویژگی و سودمندی های خاص خوداست که در مدیریت به آن مکتب یا نظریه و یا تئوری گفته می شود. :

📖 **بایپدایش صنایع و سازمان های صنعتی** پیدایش مکتب مدیریت علمی توسط تیلور و طرح عقاید جدید در زمینه اعمال سرپرستی تخصصی به جای روش سنتی سرپرستی فردی ، موجب تخصصی شدن امر سرپرستی شد. در مدیریت علمی ، سرپرست وظایفی چون مطالعه دقیق شغل یا مشاغل را به طریق علمی انجام می دهد و در روش های مناسب انجام کار و اطمینان از این که کارکنان روش های دیکته شده را به خوبی انجام می دهند مدیریت می کند. مثلاً هر کسی یک کار را یاد بگیرد و در آن تخصص پیدا کند .

📖 **مدیریت روابط انسانی** = این مکتب به سرپرستان توصیه می کند که به نیازهای کارکنان از بعد یا جنبه انسانی نگاه کند. و تعیین روش های انسانی انجام کار و همچنین رعایت عدالت در کار و ارتباط با کارکنان و رفع نیازهای شخصی کارکنان در حدامکان با هماهنگی نمودن نیازهای افراد در سازمان تلاش می کند . (مثلاً : اگر رفتار سرپرست با کارکنان خوب باشد و توجه کافی به آنان بنماید ، بنابراین کارکنان عملکرد مطلوب تری از خود بروز می دهند.

📖 **مدیریت اقتضایی** = سرپرست به تکنیک ها و فلسفه انجام کار با توجه به شرایط کار نگاه می کند، به همین علت در جایی به شیوه مدیریت علمی یعنی به کمک تحلیل سیستمی مشاغل و اجرای مقررات و روش های مفید کاری را به کار می برد و در جای دیگر از مدیریت روابط انسانی ، یعنی با دوستی و روابط غیر رسمی کار خود را پیش می برد.

📖 **مدیریت مبتنی بر اصول کلی** = در این نگرش برای اداره کردن امور سازمان باید از یک سلسله اصول کلی و عامل استفاده نمود، سرپرست وظایفی چون برنامه ریزی ، سازماندهی ، هماهنگی ، ارتباطات ، هدایت و رهبری ، کنترل و نظارت را به عهده دارد . بنابراین سرپرست باید روش ها و فنونی را تدوین و اتخاذ کند که به درستی به این وظایف کلی دست پیدا کند.

پس می توان گفت چهار مکتب مدیریت دارای نگرش های زیر هستند :

🔸 **در مدیریت علمی** = فن ورزی (تکنیسین پروری) ، حلال مشکلات ، پژوهنده ، تحلیل گر ، و کنترل کننده نقش اساسی دارند.

🔸 **در مدیریت روابط انسانی** = مشاوره ، حلقه های ارتباطی ، متخصص روابط انسانی ، انسان حد وسط و یا واسطه مدیران ارشد با کارکنان صف هستند و عامل انگیزشی ، و آموزش دهنده نقش اساسی دارند.

🔸 **در مدیریت اقتضایی** = تابع شرایط زمان ، مکان و امکانات از دیگر نگرش های استفاده می نماید پس در شرایط مختلف نقش های تغییر می کند.

در مدیریت مبتنی بر اصول کلی = یانگرش اصول کمی مدیریت ، رهبر ورهبری ، سازماندهی ، برنامه ریزی و تصمیم و تصمیم گیرنده نقش اساسی دارد.

ی = تصمیم گیری : به معنی برگزیدن یک راه مناسب از میان راه های مختلف دیگر پس می توان گفت که هیچ برنامه ای موجودیت پیدا نمی کند مگر آنکه تصمیمات لازم در زمینه ء تامین منابع ، جهت حرکت و نظایر آن اتخاذ گردد.

درواقع تصمیم گیری کار اصلی مدیران را تشکیل می دهد.

تعریف تصمیم گیری : فرآیند یافتن و انتخاب یک سلسله عملیات برای حل یک مشکل معین است.

انواع مسائل و تصمیمات : مدیران در موقعیت ها و شرایط مختلف ، تصمیمات گوناگونی اتخاذ می کنند. تصمیمات سازمانی از نظر پیچیدگی متفاوت هستند.

تصمیمات برنامه ریزی شده

تصمیمات برنامه ریزی نشده

تصمیمات به دو صورت تقسیم شده اند :

+ تصمیمات برنامه ریزی شده : - تکراری و کاملاً مشخص هستند و برای حل مسائل مورد نظر روش ها و رویه های مشخصی دارند. برای مثال : تصمیم گیری برای تعیین میزان حقوق به کارمندان جدید ، مشکلی ندارد زیرا سازمانها دارای مقررات مدون برای پرداخت حقوق و دستمزد هستند.

+ تصمیمات برنامه ریزی نشده : - تازه و جدید هستند، چندان مشخص نیستند ، برای حل مساله مورد نظر رویه یا روش مشخصی وجود ندارد. یعنی این تصمیمات با مسائل غیر معمول و استثنایی سروکار دارند .

بطور خلاصه تصمیمات غیر برنامه ای در موقعیت های غیر قالبی ، تازه و نامشخص کار ، دارای ماهیت (یا سرشت) ناهمیشگی هستند ، به کار گرفته می شوند.

❖ تصمیمات استراتژیک (یا راهبردی) : تصمیمات غیر برنامه ای هستند که نیاز به داورای های ذهنی دارند.

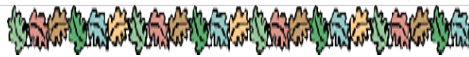
پس بین این دو طیف تصمیم گیری سه واژه وجود دارد

❖ در هر حال ، به فرض تحقق مراحل یادشده ، مادام که سازماندهی مناسبی انجام نشود هیچ برنامه ای به مرحله اجرا در نمی آید.

یک هدف رادرباره رشته خود و یا علاقه خود در نظر بگیرید و برای آن طرح تجاری برنامه ریزی نموده و فرآیند مدیریتی که تابه حال خوانده اید رادرا آن بگنجانید.

مشخصه های سازمان های در حال پیشرفت

- موفقیت هر شخص در آن است که ریسک کند.
- توقعات و انتظارات پیش از نتایج حاصله است.
- نقدینگی کم است
- تاکید بیشتر بر کارایی است تا ظواهر.
- آنچه مهم است ، این است که چه کاری و چرا باید انجام شود.
- افراد به رغم شخصیت هایی که دارند ، برحسب اینکه تا چه اندازه وجودشان برای سازمان مفید است ، حفظ می شوند.
- هر کاری مجاز است مگر ممنوع اعلام شود.
- مسائل ، فرصت تلقی می شود.
- قدرت در داخل سازمان ، دست بخش فروش و بازاریابی است.
- خط است که دستوری دهد.
- مسئولیت با اختیار تناسب ندارد.
- مدیریت سازمان را کنترل می کند.
- مدیریت نیروی جنبشی سازمان رابه حرکت درمی آورد.
- تغییر رهبری سازمان می تواند رفتارهای سازمانی رامتحول سازد.
- برای بهسازی به مشاور نیاز است.



- جهت گیری سازمان ، فروش است.
- هدف سازمان دستیابی به سود و ارزش افزوده است.

مشخصه های سازمان های روبه زوال

- ❖ موفقیت هر شخص در آن است که از ریسک اجتناب ورزد.
- ❖ نتایج حاصله بیش از حد انتظار است.
- ❖ نقدینگی زیاد است.
- ❖ تاکید بیشتر بر ظواهر است تا کارایی .
- ❖ مهم آنست که کاری چگونه انجام شود و چه کسی آنرا انجام دهد.
- ❖ افراد به رغم کمک هایشان و تنها به خاطر شخصیت شان حفظ می شوند.
- ❖ هر چیزی ممنوع است مگر مجاز اعلام شود.
- ❖ فرصت ها، مسئله تلقی می شوند.
- ❖ قدرت در دست بخش های حسابداری ، مالی و حقوقی است.
- ❖ ستاد است که دستور می دهد.
- ❖ اختیار با مسئولیت تناسب ندارد.
- ❖ سازمان ، مدیریت را کنترل می کند.
- ❖ مدیریت تحت تاثیر بی حرکتی و رکود سازمان قرار دارد.
- ❖ برای تغییر رفتارهای سازمانی باید تمامی سیستم تغییر کند.
- ❖ برای بهسازی و تحول به افرادی نیاز است که بادل و جرات بسیار و حتی باتوهین وضع موجود سازمان را به باد انتقاد بگیرند.
- ❖ مشغولیت ذهنی مدیریت سود است.
- ❖ سازمان سرگرم بازی های سیاسی و جنگ قدرت است .

منابع :

- اصول مدیریت و سرپرستی ، دکتر پرویز سعیدی ، محمدرضا نظری
- مدیریت منابع انسانی (سازمان و سازماندهی) . نظیر ممتاز جهرمی ،
- کارآفرینی ، مهدی سعیدی کیا
- اصول سرپرستی ، مهدی سعیدی کیا ، بهارک اعتمادی
- اصول و مبانی سازمان ، مدیریت و سرپرستی دکتر داود محمدی
- اصول سرپرستی ، سیده جمیله مدرسی سریزدی

عزیزان موفق باشید .