

دانشکده فنی زینب کبری (س)

جزوه

اصول سرپرستی

مدرس : امیر علی لطفی تابنده

بهار ۹۹

# فصل دوم

## کارکردها و اصول مدیریت و سرپرستی :

حال که در فصل اول با اصول و مبانی سرپرستی سازمان و مفاهیم آن بخصوص مدیریت و سرپرستی آشنا شدیم لازم است با کارکردهای مدیران نیز به شرح ذیل آشنا شویم:

اندیشمندان و صاحب نظران هر یک کارکردهایی را برای مدیریت متصور شده اند که از بین آنها می توان کامل ترین کارکردها را از نظر هنری فایل در پنج سطر به شرح ذیل بر شمرد :

۱ - برنامه ریزی ( تصمیم گیری )

۲ - سازماندهی

۳ - هدایت و رهبری

۴ - هماهنگی

۵ - نظارت و کنترل

البته در مطالعات اخیر اندیشمندان و صاحب نظران خلاقیت و نوآوری را نیز به این کارکردها اضافه کرده اند.

## ۱- برنامه ریزی:

چه کاری باید در سازمان انجام شود؟ شیوه انجام آن چگونه باید باشد؟ چه مدت زمان جهت اجرا لازم است؟ چه کسی و با چه منابع و امکاناتی باید آن را انجام بدهد؟ پاسخ به این سئوالات قبل از اجرای هر کاری همان برنامه ریزی است که مهمترین و بنیادی ترین و در عین حال اولین سطح کارکرد مدیران محسوب می شود که با این کارکرد خط مشی و سیاست اصلی سازمان طراحی و ترسیم می شود و بر مبنای آن تئوری، کل سیستم به حرکت در می آید و به مثابه یک پل زمان حال را به آینده مرتبط می سازد.

## تعریف برنامه ریزی:

به فراگرد تصمیم گیری و تعیین خط مشی اصلی سازمان براساس توانمندی و منابع موجود جهت نیل به اهداف در آینده برنامه ریزی گویند.

## ماهیت برنامه ریزی:

ماهیت برنامه ریزی دارای چهار وجه مهم به شرح ذیل می باشد:

الف - از جهت کمک به رسیدن به هدفها و مقاصد.

ب - از لحاظ اولویت آن نسبت به سایر وظایف مدیریت.

ج - از نظر جامعیت.

د - از جهت بازدهی نتایج برنامه ها.

## ویژگی های یک برنامه خوب:

- هدفها در یک برنامه خوب باید روشن، مشخص و قابل فهم باشند.

- برنامه خوب باید ساده و جامع باشد.

- برنامه خوب با متعادل و قابل انعطاف باشد.

- برنامه خوب باید دارای محدودیت زمانی باشد.

- برنامه خوب باید با همکاری کارکنان تهیه شود.

- یک برنامه خوب باید وحدت منابع داشته باشد.

## اهداف در برنامه ریزی:

- هدف ها باید قابل سنجش باشند.

- هدف ها باید تحقق پذیر باشند.

- هدف ها باید پذیرفتنی باشند

- هدف ها باید همخوانی و توافق داشته باشند.

## **انواع برنامه :**

- بر حسب نوع نیاز ، برنامه ها به شرح ذیل تقسیم می شوند:
- برنامه های ثابت و موقت.
- برنامه های کوتاه مدت بلند مدت و میان مدت.
- برنامه های راهبردی و عملیاتی .

## **۲- سازماندهی :**

سازماندهی دومین وظیفه از وظایف مدیران است که به امر سازماندهی ، تفکیک امور ، تعیین وظیفه ، حدود اختیارات افراد ، چگونگی زمان و شیوه انجام کار می پردازد که این موارد زمینه ساز فعالیت های بعدی در جهت رسیدن به اهداف سازمان می باشد.

## **تعریف سازماندهی :**

سازماندهی به فرایند دوره ای تقسیم کار،ارتباط و هماهنگی میان افراد و گروه های کاری و مشاغل جهت تحقق اهداف سازمانی تلقی می گردد.

## **مراحل سازماندهی:**

- طراحی کارها و فعالیت های مورد نیاز سازمان .
- دسته بندی فعالیت ها در قالب پست های سازمانی.
- ایجاد و رابطه میان پست ها به منظور دست یابی به یک هدف مشترک.

## **مفاهیم سازماندهی :**

### **- تقسیم کار :**

عبارت است از تقسیم امور به مراحل متعدد و واگذاری هر مرحله به یک فرد یا گروه خاص ، که لازم است جهت بازدهی بیشتر کار و نیروی انسانی در صورت امکان گردش شغلی یا تنوع شغلی بین افراد صورت پذیرد.

### **- وحدت فرماندهی :**

یعنی اینکه یک مرئوس باید فقط در مقابل یک سرپرست یا مدیر پاسخگو و گزارش دهنده باشد. لذا جهت رسیدن به این مهم باید از اصل تمرکز زدائی یعنی اینکه یک زنجیر فرماندهی یا مدیریت طراحی شود و به وسیله آن تفویض اختیار از رأس سازمان به پایین ترین سطوح کشیده شود.

### **- اختیار :**

حق قانونی یا قدرتی است که سازمان به هنگام احراز پست به فرد می دهد که مدیر از آن جهت تصمیم گیری و هدایت فعالیت ها و افراد استفاده می کند.

### **- تفویض اختیار :**

انتقال و اختیار مسئولیت رسمی از مافوق به زیردست جهت انجام دادن وظایف خاص .

### **- هماهنگی افراد و مشاغل :**

ایجاد هماهنگی و یگانگی میان افراد و فعالیت ها در واحدهای مختلف سازمان را شامل می شود.

### **- نمودار سازمان :**

سازمان ها جهت نشان دادن ساختار رسمی از اشکالی به نام چارت سازمانی استفاده می کنند که بیانگر ساختار ، تقسیم وظایف ، واحدها و ارتباطات میان آنها می باشد که دارای انواع مختلفی از قبیل سازماندهی بر حسب تعداد ، زمان ، وظیفه و تخصص ، محل عملیات یا مناطق جغرافیایی ، ارباب رجوع ، محصول ، پروژه ای و... می باشد.

### **- حیطة نظارت :**

به تعداد زیر دستانی که مستقیماً زیر نظر سرپرست یا مدیر کار می کنند تلقی می شود.

### **- صف :**

وظایفی که دقیقاً در راستای تحقیق اهداف سازمان است. مثل معلم در آموزش و پرورش

### **- ستاد:**

به وظایفی که به انجام وظایف صف یاری می رساند ستاد می گویند. مانند ناظم و مدیر و مربی پرورشی در آموزش و پرورش .

### **۳- هدایت و رهبری :**

پس از برنامه ریزی و سازماندهی سومین وظیفه مدیریت هدایت و رهبری می باشد که دارای اهمیت والائی می باشد زیرا برنامه ریزی ، ساماندهی ، تأمین نیروی انسانی و ... ، زمانی اثربخش خواهند بود که با هدایت و رهبری صحیح، انگیزش افراد به وسیله ارتباطات مناسب و توانایی رهبری برانگیخته شده باشد لذا مدیر برای انجام این وظیفه ، موظف است که در کنار سایر منابع سازمان از مهمترین منبع یعنی نیروی انسانی به نحو شایسته ای بهره گیرد.

### **رهبری :**

رهبری عبارت است از هنر یا علم نفوذ در اشخاص به نحوی که با میل و اراده خویش در جهت حصول به اهداف گام بردارند . از این رو رهبری را هنر مدیریت گویند.

### **هدایت:**

کمک به زیردستان در خصوص بیان و ارائه کار منطبق با اهداف سازمان را گویند.

### **فرق رهبری و مدیریت :**

رهبری بر زیر دستان تاثیر می گذارد ولی مدیریت نیروی انسانی را اداره می کند.

### **ملزومات هدایت :**

- آشنایی با ویژگی های نیروی انسانی.
- آشنای با نحوه صحیح انجام وظایف در سازمان .

## **سبک های رهبری :**

تعیین سبک رهبری باید بر اساس آمادگی و توان و بلوغ کارکنان و متناسب با وضعیت آنها در چارچوب توان رهبری صورت گیرد. در صورت کم بودن توان و بلوغ کارکنان از سبک آمرانه و دستوری و در صورت وجود شایستگی و بلوغ در کارکنان می توان از سبک های تفویضی و حمایتی استفاده نمود .

## **۴- هماهنگی :**

برنامه ریزی، سازماندهی، تقسیم کار و طبقه بندی وظایف در صورتی می تواند سودمند باشد که همزمان با آن تدابیر لازم جهت هماهنگ کردن امور و وظایف اتخاذ شود. بدون ایجاد هماهنگی در هدفها و فعالیت های ادارات تابعه و واحدهای سازمان، تأمین اهداف سازمان میسر نخواهد بود، زیرا اگر هماهنگی نباشد هر واحد سازمانی و گروه کار و یا شاغل هر یک از مشاغل صرفاً هدف های مورد نظر خود را دنبال می کند و تأمین هدف های سایر واحدها یا افراد و نیز به تأمین هدف های کلی سازمان نمی اندیشد. اگر قبول داشته باشیم که مقصود مدیران از تقسیم کار و طبقه بندی وظایف و تخصصی کردن فعالیت ها افزایش کارایی و بازدهی سازمان است در این صورت باید بلافاصله در خصوص هماهنگ کردن کارها و وظایف تقسیم شده نیز اقدام شود. ممکن است برای واحدهای سازمان و شاغلین مختلف روشن نباشد که نقششان در سازمان چیست و ندانند که دیگران چه نقشی در تأمین هدفهای سازمان ایفا می کنند در این صورت هر واحد یا هر کس منافع حرفه ای و تخصصی خود را دنبال می کند و هدف های بزرگتر سازمانی را از نظر دور می دارد.

## **تعریف هماهنگی :**

فرآیندی است که از طریق آن هدفها و فعالیت های واحدهای مختلف یک سازمان ضمن همسوئی و هم جبهتی، وحدت می یابند تا اهداف کلی سازمان به نحو مطلوب تأمین شوند.

## **انواع هماهنگی و وابستگی و ارتباط متقابل :**

- الف- وابستگی و ارتباط کلی. مانند پرسنل بانک که در عین استقلال مشاغل ادامه حیات آنها بستگی به انجام صحیح و موفق هر یک از واحدها یا باجه ها دیگر دارد.
- ب- وابستگی و ارتباط پیوسته. مانند موسسات تولیدی که تولید در آن کارگاهها بصورت کار زنجیره ای می باشد که تا واحد قبلی کار را به اتمام نرساند واحد بعدی نمی تواند شروع بکار کند.

ج- وابستگی و ارتباط دوجانبه: مانند یک مؤسسه حمل بارو مسافر . که بین واحدها نوعی داد و ستد وجود دارد که بارگیری یا حمل مسافر بصورت مستمر از مبدا و مقصد و بلعکس می باشد .

#### ۵- نظارت و کنترل :

هیچ فعالیت ، عملیات یا مأموریتی موفق نخواهد بود مگر کنترل های لازم در خصوص آن اعمال شده باشد . نظارت و کنترل ابزار کار کلیه سطوح مدیریت از عالی تا سرپرستی می باشد.

#### کنترل:

ابزاری است که مدیریت به وسیله آن از نحوه تحقق اهداف و انجام عملیات آگاهی یافته و قدرت پیگیری و نهایتاً اصلاح و تغییر اشکالات را پیدا می کند .

#### نظارت:

بررسی میزان مطابقت اقدامات و فعالیت ها و طرح ها با اهداف و ملاک ها و استاندارد هارا گویند. آخرین گام در مدیریت در عین حال اولین دم نیز گفته می شود.

#### مراحل کنترل نظارت:

- تعیین استانداردها
- تعیین عملکردها
- بحث ابزار اندازه گیری



## انواع کنترل :

- ۱ - مقدماتی (پیشگیر): به وسیله این کنترل مدیران از بروز انحرافات در گردش کار سازمان جلوگیری می کنند.
- ۲ - کنترل همگام عملیات : برای حصول اطمینان از اینکه اهداف پیگیری و برنامه طبق موازین پیش بینی شده اجرا می شود و یا خیرگفته می شود لذا کنترل همگام ناظر بر عملیات جاری سازمان است.
- ۳- کنترل نهایی (بازخوردی) : بر اطلاعات حاصله از نتایج نهایی کار و فعالیت سازمانی مبتنی است که به وسیله آن انحرافات احتمالی را پس وقوع تشخیص و اصلاح می کند.

## خلاقیت و نوآوری :

با عنایت به رشد سریع و روز افزون تکنولوژی و بروز مهارت های جدید و تخصصی شدن امور و نیاز به حرکت جهت برون رفت از شرایط فعلی و قدرت رقابت با سایر سازمان ها علاوه بر برنامه ریزی ، سازماندهی ، رهبری ، هدایت و کنترل خلاقیت و نوآوری نیز از جمله وظایف مدیریت محسوب می شود خلاقیت و نوآوری لازم و ملزوم یکدیگر هستند چرا که خلاقیت باعث بروز تفکر جدید و نوآوری نیز منجر به بکارگیری آن تفکر در سازمان می شود.

## خلاقیت :

توانایی و قدرت پرورش افکار نو در افراد را گویند.

## نوآوری :

به بکارگیری توانایی های ذهنی برای ایجاد یک تغییر یا نگرش جدید تلقی می گردد.

## ویژگی های مدیران خلاق :

- ۱ - دارای اعتماد به نفس بالائی می باشند.
- ۲ - بیشتر تمایل به استقلال دارند.
- ۳ - پیچیدگی کار را بر سهولت آن ترجیح می دهند.
- ۴ - به ندرت از موقعیت اجتماعی خود راضی هستند.
- ۵ - نسبت به خود و توانائی خود آگاهی دارند.
- ۶ - از شکست و انتقاد واهمه ای ندارند.
- ۷ - تمایل به یکرنگی و همگرایی با دیگران ندارند
- ۸ - دارای ذهنی متمرکز می باشند.
- ۹ - عادت به شرایط و رکود ندارند.