

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي جَعَلَ الْمَوْتَ
وَالْحَيَاةَ وَالَّذِي
يُعِيدُ النَّاسَ
وَالَّذِي جَعَلَ
الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ
وَالَّذِي يُعِيدُ
النَّاسَ

فصل اول

مفاهیم سرپرستی

فهرست مطالب

■ تعاریف و مفاهیم

■ مدیریت

■ مدیر

■ سرپرستی

■ سازمان،

■ برنامه ریزی،

■ سطوح مدیریت،

■ انواع مهارتها در سازمان،

■ وظایف سرپرست،

■ مسئولیتهای سرپرستی،

■ مکاتب (نظریه های) مدیریت

تعریف مدیریت

■ مدیریت، فرایند به کارگیری موثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل است که برای دستیابی به اهداف سازمانی و بر اساس نظام ارزشی مورد قبول، صورت می گیرد.

مدیر کیست؟

- طبق مشهورترین و ساده ترین تعریف ، مدیر کسی است که کارها را به بهترین نحو ممکن ، با دیگران و از طریق دیگران انجام می دهد.



■ سرپرستی:

■ یکی از چالش برانگیز ترین حوزه های مدیریتی سازمان است.

□ باید با مدیران و روسا

□ با کارکنان و زیردستان

ارتباط داشته باشد . و در نتیجه مسئولیت بسیاری در قبال آنها و سازمان دارد.

■ مفهوم سرپرستی supervision:

■ از نظر لغوي از دو واژه بينايي vision و بزرگ super گرفته شده


■ در فرهنگ فارسي :

□ سرپرستی مترادف با رئیس و به معنای مواظبت و نگهداری اشخاص، اشیاء، و سازمان و موسسه می باشد.

■ در فرهنگ امریکایی سرپرست به عنوان "فرد پیشرو" و انگلیسی ها به عنوان "مسئول" معرفی میکنند.

■ به کسی اطلاق میشود که:

□ مسئولیت هدایت و اداره دیگران را عهده دار است و از طریق برقراری ارتباط ، فعالیتهای سازمان را به وسیله زیردستان انجام میدهد.



■ سرپرست فردي است که به طور مستقیم مسئولیت هدایت کار و فعالیت کارکنان و زیردستان را به عهده دارد.

مفاهيم مشترك:

■ سرپرست چندین کارگر یا کارمند دارد که به او گزارش میدهند.

■ کار سرپرست از طریق افراد زیر مجموعه انجام میگیرد.

■ تلاش سرپرست در جهت تحقق اهداف و دستیابی به شاخص های عملکردی میباشد که از طریق مدیران بالا تعیین میشود.

■ نوع فعالیت سرپرست اجرایی و عملیاتی است.

■ تعریف سازمان:

- یک نهاد اجتماعی است،
- که از مجموعه ای از افراد و اجزا تشکیل یافته،
- که با هم در ارتباط و تعامل بوده،
- و به سمت هدفی معین در حرکت باشند.

■ هر سازمان یا نهاد اجتماعی برای نیل به هدف خاصی طراحی شده،

■ که با توجه به ساختارش برای رسیدن به آن هدف خاص نیازمند نوعی رهبری و یا مدیریت است.

تعریف مدیریت: (وظایف مدیریت)

■ “ فرآیند به کارگیری موثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در

■ برنامه ریزی،

■ سازماندهی،

■ (بسیج منابع و امکانات)،

■ هدایت،

■ و کنترل است

■ برای دستیابی به اهداف سازمانی و براساس نظام ارزشی مورد قبول سازمان (اساسنامه)“.

■ سوال: مدیریت علم است یا هنر؟

■ تا چه حد علمی است؟

* دانش مدیریت را چگونه باید کسب کرد؟

■ اساساً دو روش برای فراگیری و یادگیری دانش مدیریت وجود دارد.

1. اول از طریق آموزش و یادگیری،

2. دوم ضمن انجام کار و کسب تجربه.

■ بدیهی است بخشی از دانش مدیریت را میتوان از طریق "آموزش" فراگرفت ولی بخش دیگر را باید "ضمن کار" آموخت.

■ بخشی که با آموزش فراگرفته میشود، "علم مدیریت" ،

■ و بخش دیگر که موجب به کار بستن آن علوم و اندوخته ها در شرایط گوناگون میشود، "هنر مدیریت" نامیده میشود.

■ بدین ترتیب میتوان گفت مدیریت ترکیبی است از دانستن(علم) و توانستن(هنر).

■ اهمیت مدیریت در سازمانها: ??????

■ بعضی معتقدند:

■ کارکنان هر سازمانی خود قادرند وظایف مدیریت را انجام دهند و به مدیریت جدا و مستقلی نیاز ندارند.

■ از طرف دیگر:

□ علت موفقیت و یا شکست نهادها را در تفاوت مدیریت آنها می دانند

□ عضو حیاتبخش هر سازمانی **مدیریت** آن است.

■ وظیفه اصلی مدیران،

■ در تمام سطوح و در همه واحدهای مختلف بازرگانی، صنعتی و اداری،

■ طراحی و نگهداری محیطی است

■ که در آن اعضا بتوانند به طور گروهی با یکدیگر کارکنند

■ و به اهداف تعیین شده سازمانی برسند.



تعريف برنامه ريزي

@ برنامه ريزي به اهداف (آنچه بايد انجام بگيرد)، به ابزار (چگونه بايد به هدف رسيد)، و به زمان (چه زماني و در چه مدتي بايد انجام شود) مربوط مي شود.



انواع برنامه ریزی:

■ برنامه ریزی از نظر افق زمانی

■ به 3 دسته عمده طبقه بندی میشود:

1. کوتاه مدت (معمولا برای یک هفته یا یک ماه برنامه ریزی انجام میگردد.)
2. میان مدت (از یک تا شش ماه)
3. بلند مدت یا دراز مدت (پنج سال یا بیشتر)

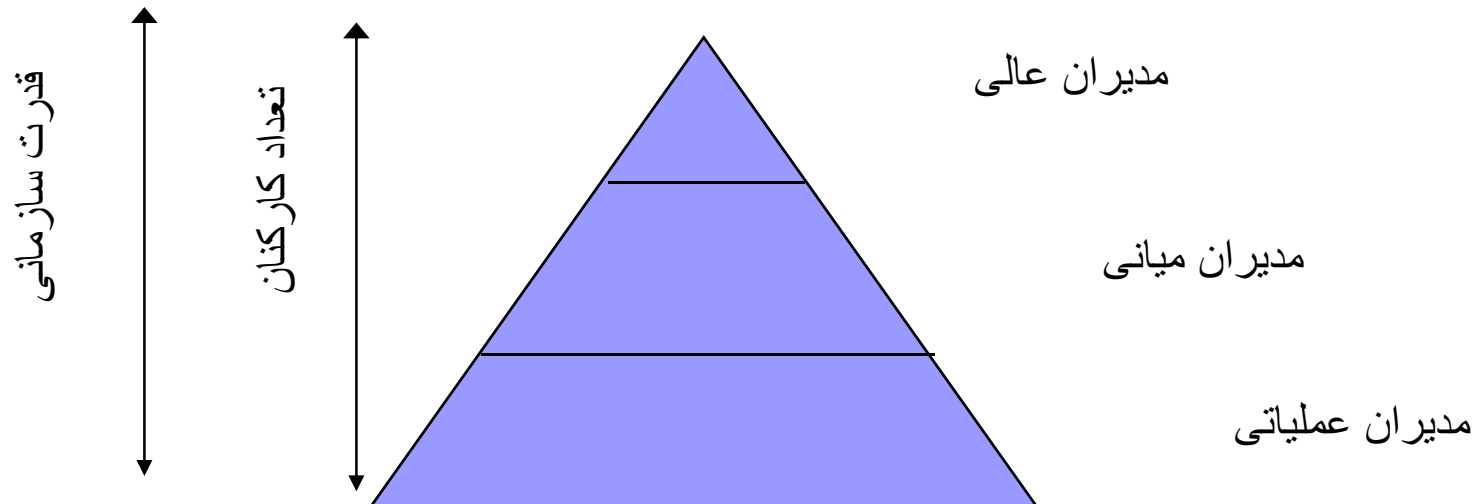
نقش های مختلف سرپرست:

□ نظرات مختلفی در باره نقش موثر سرپرست در سازمانها وجود دارد:

1. سرپرستان عضو موثر سازمان در کادر مدیریت به شمار می آیند.
 2. از نظر کارکنان نماینده مستقیم مدیریت عالی است و تامین کننده نظرات و اوامر مدیران مافوق می باشند.
 3. یک واسطه بین توقعات و احتیاجات مدیریت عالی و کارکنان است.
 4. به جای اینکه عضو کادر مدیریت به حساب آید او را متعلق به گروه کارکنان (نماینده کارکنان) میدانند.
 1. در این موقعیت سرپرست به عنوان سخنگو و نماینده کارگران خواسته های آنها را برای مقامات بالا تشریح و طالب حقوق و منافع آنهاست و از کارگران حمایت میکند.
 5. کارشناس روابط انسانی است. متخصص و مسئول حل و فصل مربوطه می باشد.
 6. سرپرست فردی حاشیه نشین است که فقط عنوان سرپرستی را یدک میکشد و نه اختیاری به او داده شده ، و نه کارگران از او توقعی دارند.
- به منظور بهبود موقعیت سرپرست در کارایی موثر، باید کوشش شود که نقش اصلی او به صورت عضو موثر در کادر مدیریت درآید.

• سطوح مدیریت:

1. مدیریت عالی
2. مدیریت میانی
3. مدیریت عملیاتی و سرپرستی



مدیران عالی:

■ مسئول اداره کل سازمان هستند و عملکرد واحدهای عمده را ارزیابی می کنند

■ برنامه ریزی جامع و بلند مدت را انجام میدهند.

■ مدیریت این سطح را مدیر عامل، مدیر، رئیس، و امثال آن مینامند.

■ بیشتر وقت خود را صرف صحبت با مدیران عالی سایر موسسات و افراد خارج از سازمان میکنند.

■ مدیرانی که

■ در نقشهای عملیاتی و میانی موفق بوده اند، معمولاً میتوانند به مدیریت عالی راه یابند.

■ مدیران میانی:

- پل ارتباطی بین مدیریت عالی و مدیریت عملیاتی که به طور مستقیم به مدیریت عالی گزارش میدهند.
- خط مشی های ارائه شده توسط مدیران عالی را به اهداف ویژه و برنامه ها تبدیل و در اختیار مدیران عملیاتی قرار میدهند.
- بیشتر وقت خود را صرف حضور در جلسه ها و تهیه گزارش ها و تحلیل داده ها میکنند.
- برنامه ریزی کوتاه مدت و میان مدت طرح ریزی می کنند و برنامه های جامع تری برای اظهار نظر مدیران عالی آماده میسازند.
- نسبت به مدیران عالی دارای فعالیت عملی بیشتر و فعالیت فکری کمتر هستند.
- نسبت به مدیران عملیاتی دارای فعالیت عملی کمتر و فعالیت فکری بیشتر و کسل کننده تری هستند.

مدیران عملیاتی (سرپرستان):

- مستقیماً مسئول تولید کالا و خدمت هستند.
- رئیس قسمت، سرپرست یا متصدی نامیده میشوند.
- سرشان شلوغ است و اغلب مجبورند برای نظارت در رفت و آمد باشند.
- باید برای افراد تحت سرپرستی خود وظایف و برنامه های کاری خاصی تعیین کنند.
- برنامه عملیاتی، تفصیلی و کوتاه مدت طرح ریزی میکنند.
- وقت کمی صرف برنامه ریزی، گزارش نویسی، خواندن، اظهارنظر و بازبینی می کنند.
- بیشتر وقتشان با کارگران صرف میشود. زمان کمی را با مدیران بالاتر یا افراد خارج از سازمان می گذرانند.
- عامل اجرایی سازمان نیستند ولی با ایجاد هماهنگی و بهره گیری بیشتر از حداقل نیروی انسانی و امکانات مادی، امور سازمانی را به انجام میرسانند. (بسیج امکانات و منابع)
- محیط کاری را مساعد میسازند تا رغبت و انگیزش کاری در نیروی انسانی به وجود آید.
- این مدیران باید برنامه عملیاتی، تفصیلی و کوتاه مدت را طرح ریزی نمایند.

■ جایگاه سازمانی سرپرستی:

- در تقسیم بندی مدیریت، جزء مدیران رده پایین سازمان میباشند.
- از نظر جایگاه بین مدیریت و کارکنان قرار دارد.
- برخلاف سایر رده های مدیریتی، تنها مدیری است که افراد غیر مدیر را اداره میکند.
- عامل اجرایی امور سازمانی نیست، بلکه
- نزدیکترین رده مدیریتی به اجرا و عملیات در انجام کارها و فعالیتهای در کارگاه بوده و به مدیر میانی گزارش میدهد.

■ انواع مهارتها در سازمان

■ مدیران در هر سطح مدیریتی که باشند، باید به مهارتهای خاصی مجهز شوند. که عبارتند از:

□ مهارت ادراکی

■ مهارتی است که در سطوح عالی سازمان به تدوین استراتژی، خط مشی، و راهبردهای آینده سازمان میپردازد. و توانایی تحلیل موقعیت و تعیین ریشه مسائل و تدوین برنامه مناسب برای حل آنها را به مدیران میدهد.

■ تصمیماتی که در سطوح عالی سازمان گرفته میشود تصمیمات استراتژیک نامیده میشود، یعنی تصمیماتی که مسیر رسیدن به هدف و آینده سازمان را مشخص میکند.

■ مهارت‌های تصمیم‌گیری

□ مدیران باید قادر باشند اطلاعات را تجزیه و تحلیل کرده ، تصمیمات صحیحی اتخاذ نمایند.

□ مثلاً باید بتوانند:

■ از بین 3 متقاضی شغل، فردی که از شرایط بهتری برخوردار است را انتخاب کنند.

■ از بین دو پروژه ای که در دست اجراست، پروژه ای را که از نظر زمانی باید در اولویت اجرا قرارگیرد تشخیص دهد.

□ مهارت انسانی

■ مهارتی است که شامل نحوه برقراری ارتباط با دیگران، ایجاد انگیزه در افراد، درک شرایط و وضعیت آنها میباشد.

□ سرپرستان از مهارتهای انسانی خود برای راضی نگه داشتن مدیران رده های بالا، انگیزه دادن به کارکنان زیردست استفاده میکنند.

■ مهارت فنی

■ مهارتی است که به معنای توانایی به کار بردن ابزار، شیوه ها، و دانش مورد نیاز برای اجرای تصمیمات اخذ شده در رده های بالای مدیریت می باشد.

■ (مدیران عملیاتی با توجه به اینکه به طور مستقیم با افرادی سرو کار دارند که ابزار و شیوه های تخصصی خود را به کار میبرند، باید درای این مهارت باشند.)

■ آنچه مسلم است همه سطوح مدیریت به همه مهارتها نیازمند میباشند ولی نسبت اهمیت هریک از انواع مهارتها در سطوح مختلف متفاوت است.

□ مهارت ادراکی و تصمیم گیری در سطوح مدیریت عالی از اهمیت بیشتری نسبت به سطوح دیگر برخوردار است.

■ (مدیران عالی که برنامه های بلند مدت سازمان را طرح ریزی میکنند، باید دارای این نوع مهارت باشند.)

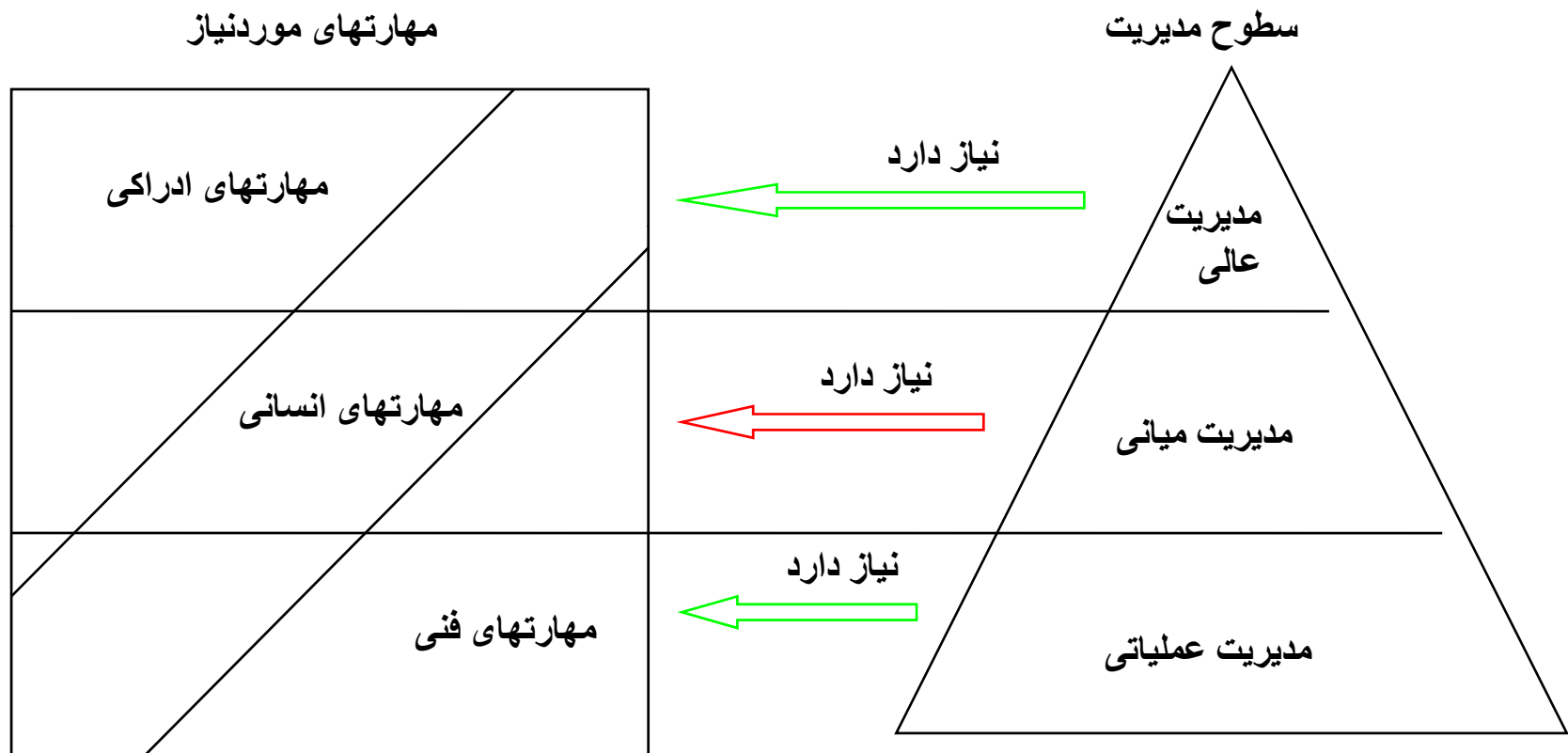
□ مهارت انسانی در همه سطوح مدیریت از یک نسبت برخوردار است.

□ مهارت فنی در سطوح مدیریت عملیاتی و سرپرستی اهمیت بالاتری نسبت به سطوح دیگر دارد.

انواع مهارت‌های لازم در رابطه با سطوح مدیریت

فنی	انسانی	ادراکی	تصمیم‌گیری	مهارت‌ها سطوح مدیریت
				عالی
				میانی
				عملیاتی / سرپرستی

تقسیم بندی مدیران از نظر سطح سازمانی





■ مهارت‌های مورد نیاز سرپرستی:

همانطور که مشاهده میکنید:

■ مهارت‌های ادراکی و تصمیم‌گیری برای مدیران عالی


ضروری است

■ مهارت انسانی در همه سطوح اهمیت یکسانی دارد.

■ سرپرستان بیش از مدیران رده‌های بالا به مهارت‌های فنی نیاز دارند.


■ وظایف سرپرست:

- سرپرستان نیز همان وظایفی را که مدیران دیگر سازمان انجام میدهند به عهده دارند:
- برنامه ریزی:
- سازماندهی
- هدایت
- هماهنگی
- نظارت



برنامه ریزی، یعنی تعریف اهداف سازمان، تعیین راهبرد تحقق این اهداف و یش بینی فعالیتهای لازم برای نیل به هدف هاست.

سازماندهی: شامل تعیین وظایفی است که باید در سازمان اجرا شود، مشخص کردن افرادی است که باید آن وظایف را انجام دهند. و تعیین وظایفی که میتوانی باهم يك گروه شغلي را تشكيل دهد.



■ هدایت، در هر سازمانی افراد مختلفی کار میکنند. مدیر باید فعالیتهای این افراد را هدایت و آنها را راهنمایی کند.

■ هماهنگی : فرآیند تلفیق و یکپارچه نمودن فعالیتهای واحدهای مجزا از یکدیگر برای پیگیری کارآمد هدفهای سازمانی

■ نظارت و کنترل

■ مدیران برای اطمینان از اجرای درست و به موقع همه کارها باید عملکرد سازمان را ارزیابی کند و اگر انحرافی مشاهده نمود آن را اصلاح کند.

سرپرستي يعني:

□ توانايي نگاه به اينده و برنامه ريزي، نگاه به اطراف براي سازمان دادن و هماهنگ کردن افراد، نگاه منظم به عقب براي آگاهي از اينکه آیا کارها برطبق برنامه عمل ميشود و در صورت مغايرت، نگاه به درون مسائل براي تصحيح آنها به وسيله ابزارهاي كنترلي و حل مشكل.

مسئولیت‌های سرپرست:

□ اختیارات سرپرستان از کارکنان معمولی بیشتر و مسئولیت آنها نیز مضاعف می باشد که این مسئولیتها عبارتند از:

1. **مسئولیت در برابر افراد زیردست:** از لحاظ انضباط، ایمنی، هدایت، راهنمایی، رفاه، آموزش، رهبری کارگروهی، ایجاد انگیزه تغییر و تحول، و....
2. **مسئولیت در برابر بالادستان:** ارائه گزارش کار به مدیران مافوق، ایجاد هماهنگی، کنترل پیشبرد کار، و....
3. **مسئولیت در برابر کار:** از لحاظ کمیت و کیفیت، هزینه های آن، رعایت استانداردهای زمانی کار، و....
4. **مسئولیت در برابر محیط کار:** ایجاد نظم و ترتیب، نگهداری و کاربرد صحیح ماشین آلات، نظافت محل کار، و.....

■ حقوقی که از افراد پس از سرپرست شدن آنها محروم میشوند:

1. از کوره در رفتن و عصبانی شدن
2. خودمانی شدن و جوشیدن بیش از حد با دیگران
3. آزادانه حرف زدن
4. مخالفت با تغییر
5. از زیر بار مسئولیت شانه خالی کردن
6. تلافی کردن و تسویه حساب
7. انتخاب اشخاص یا چیزهای مورد علاقه
8. اولویت دادن به نیازها و علائق شخصی
9. انتظار پاداش فوری
10.

ویژگیهای یک سرپرست موفق

