

به نام خداوند متعال

اصول سرپرستی در سازمان

مدرس: حاجی قنبری

حوزه سرپرستی یکی از چالش برانگیزترین حوزه های مدیریتی سازمان است چراکه سرپرست باید با مدیران و روسا از یک طرف و با کارکنان از طرف دیگر ارتباط داشته باشد. از این رو برای تبدیل شدن یک نیروی کار ساده به فردی متخصص نیاز به فراگیری دانش و مجهز شدن به برخی مهارت های مدیریتی از قبیل برقراری ارتباط، ایجاد انگیزه در کارکنان، بهبود بهره وری، اداره کارکنان مشکل دار و مشکل ساز و... می باشد.

قرآن کریم می‌فرماید: «ای پیامبر، آنچه از جانب خدای تو (درباره معرفی علی (علیه‌السلام)) بر تو ابلاغ گردید ابلاغ کن، اگر این کار (معرفی مدیریت امت اسلامی) انجام نگیرد، رسالت خود را انجام نداده‌ای؛ دلهره نداشته باش که خداوند تو را از شر مردم بدخواه حفظ خواهد کرد»

در این آیه چند نکته مهم مدیریتی وجود دارد:

۱. عنایت مخصوص خداوند به امامت و مدیریت جامعه (بَلِّغْ مَا أَنْزَلَ إِلَيْكَ مِنْ رَبِّكَ).

۲. امامت و سرپرستی و مدیریت جامعه بعد از آن حضرت به‌اندازه‌ای اهمیت دارد که اگر در جامعه نباشد، ۲۳ سال زحمت پیامبر (صلی‌الله‌علیه‌وآله‌وسلم) به هدر خواهد رفت (وَ إِنْ لَمْ تَفْعَلْ فَمَا بَلَّغْتَ رِسَالَتَهُ).

۳. هیچ مشکلی نمی‌تواند مانع معرفی امامت شود (وَ اللَّهُ يَعْصِمُكَ مِنَ النَّاسِ)

حضرت علی (علیه السلام) در ضرورت مدیریت می‌فرماید: «مردم از امیر حاکم (مدیر) ناگزیرند، چه خوب و چه بد». [۱]
همچنین می‌فرماید: «والی ظالم و غاصب بهتر است از فتنه و آشوبی که تداوم یابد».

امام رضا (علیه السلام) نیز می‌فرماید: «ندیدیم گروهی از مردم و ملتی از ملت‌ها، زندگی بادوام داشته باشند، مگر این‌که سرپرست و قیم داشته‌اند؛ زیرا در امر دین و دنیا، چاره‌ای جز وجود سرپرست و پیشوا نیست».

برخی مدیریت را چنین تعریف کرده‌اند:
«مدیریت علم و هنر هماهنگ کردن، رهبری و کنترل عبارت است از: علم و هنر هماهنگ کردن، رهبری و کنترل، فعالیت‌های دسته‌جمعی، برای نیل به هدف‌های مطلوب، با حداکثر کارایی».

شهید مطهری در تعریف مدیریت می‌فرماید: «فن بسیج کردن و بهتر سامان دادن و بهتر سازمان دادن و بهتر کنترل کردن نیروهای انسانی و به‌کار بردن آنها».

مدیریت اسلامی را چنین تعریف کرده‌اند: «مدیریتی که زمینه رشد انسان به سوی الله (الی الله المصیر) را فراهم نماید و مطابق کتاب و سنت و سیره و روش پیامبر (صلی الله علیه و آله و سلم) و امامان معصوم (علیهم السّلام) و علوم و فنون و تجارب بشری، برای رسیدن به اهداف یک نظام در ابعاد مختلف، همانند یک محور و مدار و قطب عمل کند را مدیریت اسلامی گویند».

امام رضا (علیه السّلام) در این باره می‌فرماید: «والی مسلمین، همانند ستون وسط خیمه است که اولاً، تمام بار سقف بر روی آن استوار است و ثانیاً، مانند نقطه مرکزی دایره شعاعش نسبت به همه‌ی جوانب یکسان است، به طوری که هر کس در هر زمان و از هر طرف که اراده کند به آن دسترسی دارد»

خصوصیات مدیریت از دیدگاه اسلام

۱. مدیریت وسیله‌ای برای رسیدن به امیال شخصی نیست. مدیر اسلامی نباید مسند مدیریت را وسیله افتخار و نردبان نخوت و در جهت امیال شخصی و نفسانی خود قرار دهد؛ زیرا اسلام چنین مدیرانی را مورد سرزنش و انتقاد قرار می‌دهد؛ چنان‌که امام صادق (علیه السّلام) می‌فرماید: «آن کسی که به دنبال ریاست برود، هلاک می‌شود.»^۱
۲. مدیریت امانت است نه طعمه. مدیر باید مدیریت را امانتی در دست خود بداند و به شدت از آن مراقبت نماید. امام علی (علیه السّلام) در نامه‌ای به فرماندار خود در آذربایجان (اشعث بن قیس) می‌نویسد: «مدیریت و حکمرانی برای تو طعمه نیست، بلکه یک امانت است، و کسی که از تو بالاتر است از تو خواسته که نگهبان آن باشی».

در نظام اسلامی مدیر باید مجری قانون باشد؛ زیرا قوانین نظام اسلامی از وحی سرچشمه می‌گیرد و لذا آیین‌نامه‌ها، دستورالعمل‌ها، تنظیم روابط، شیوه‌های اجرا و... همه باید با قانون اسلام هماهنگ باشند. مدیری که به ارزش‌های اسلامی معتقد است، هرگز روابط را جایگزین ضوابط نمی‌کند.

مدیر اسلامی باید روحیه تنبیه و تشویق داشته باشد تا از نابه‌سامانی‌ها پیش‌گیری کند؛ هم چنین برای پیشبرد اهداف و حل مشکلات مدیر با دیگران مشورت نماید؛ زیرا در اسلام مشورت جایگاه ویژه‌ای دارد؛ چنان‌که در قرآن کریم خطاب به پیامبر اکرم (صلی‌الله‌علیه‌وآله‌وسلم) آمده است: «و شاورهم فی الامر؛

در کارها با آنها (مردم) مشورت کن».

حضرت علی (علیه‌السلام) نیز می‌فرماید: «با اهل فضیلت معاشرت نما، تا سعادت‌مند و درست‌کردار شوی».

«معاشرت با اهل فضیلت مایه حیات دل‌هاست».

مدیر در نهج البلاغه

یکی از صفاتی که مدیر اسلامی باید داشته باشد تواضع است؛ زیرا پیشرفت کارها، نیازمند محیطی آرام و باصفا و هماهنگ و یکدل است و این به وجود نمی‌آید مگر با تواضع و فروتنی. چنان‌که مولا علی (علیه‌السلام) می‌فرماید: «با فروتنی و فرود آمدن بال، کارها را منتظر امام می‌گیی...».

هم‌چنین خطاب به یکی از مدیرانش می‌نویسد: «برای رعیت، بال تواضع خود را فرودآور و چهره‌ات را بگشا و پهلویت را برایشان نرم کن».

مدیر نباید خود را از مردم و جامعه و کارمندان جدا کند؛ زیرا اسلام، مدیر را خدمت‌گزار مردم می‌داند و می‌گوید: باید رابطه مدیر و زیردست، رابطه عاطفی و ایمانی باشد؛ حتی اسلام رابطه مدیر با مردم و بالعکس را یک حق و تکلیف شرعی دانسته است؛ چنان‌که امیرالمؤمنین (علیه‌السلام) می‌فرماید: «ای مردم من بر گردن شما حقی دارم و شما نیز بر گردن من حقی؛ اما حق شما آن است که من از نصیحت و خیرخواهی بر شما دریغ نورزم و حقوق شما را از بیت‌المال پرداخت نمایم و... و حق من بر شما آن است که در بیعت و تعهد خویش وفادار باشید و خیرخواهی و دوستی را در آشکار و نهان نسبت به من از دست ندهید و...»

تعریف سرپرست :

مسئول و مدیری که در اولین لایه‌ی مدیریت و بالادست کارکنان جزء قرار دارد سرپرست گفته می‌شود. یعنی زیر دست سرپرست، فقط کارگرها و تکنسین‌ها هستند و مدیر دیگر یا سرپرست دیگری زیر مجموعه آن‌ها نیست

1. مهارت های فنی
2. مهارت های روابط انسانی
3. مهارت های ادراکی
4. مهارت های تصمیم گیری

مهارت‌های فنی

مهارت‌های انسانی

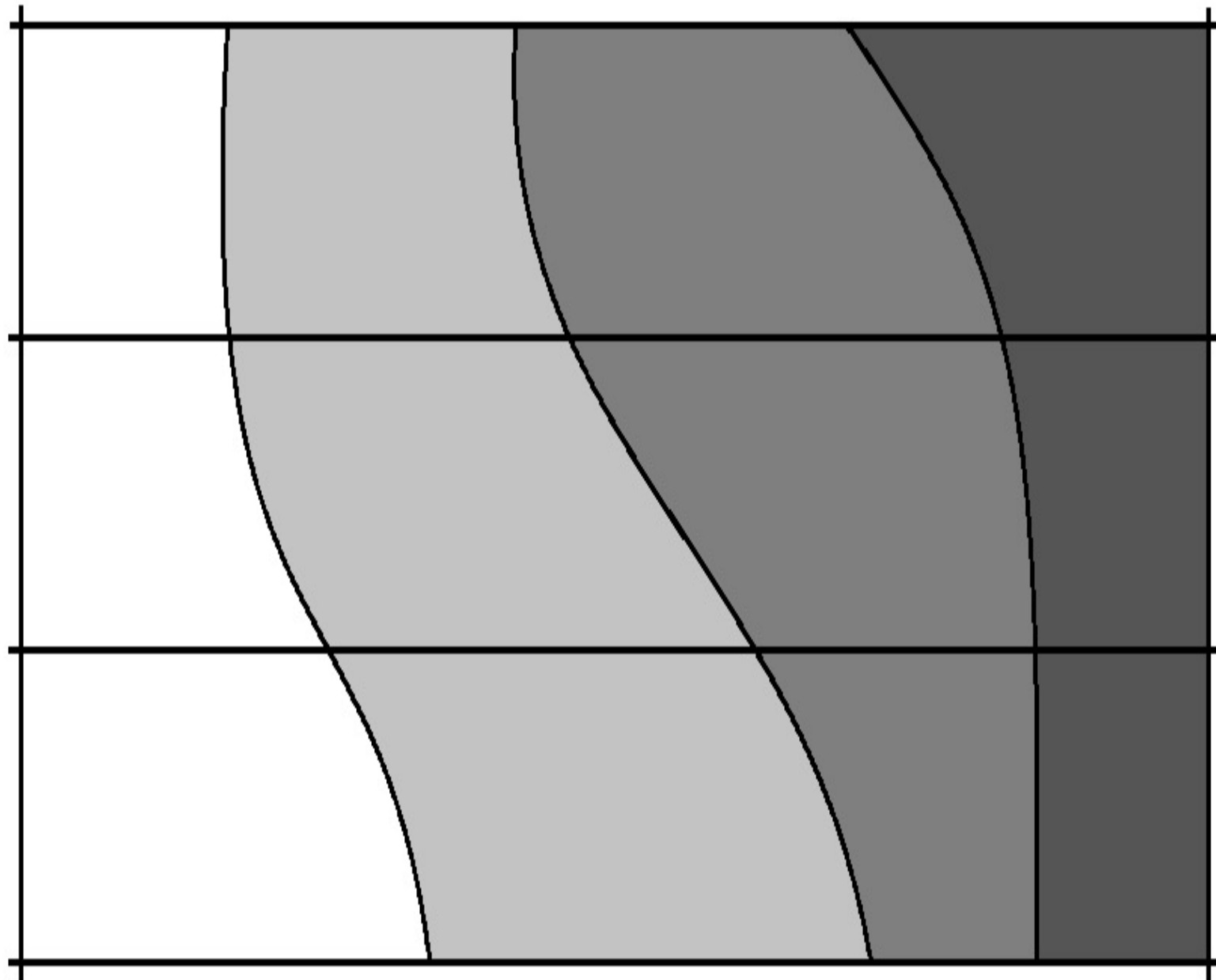
مهارت‌های ادراکی

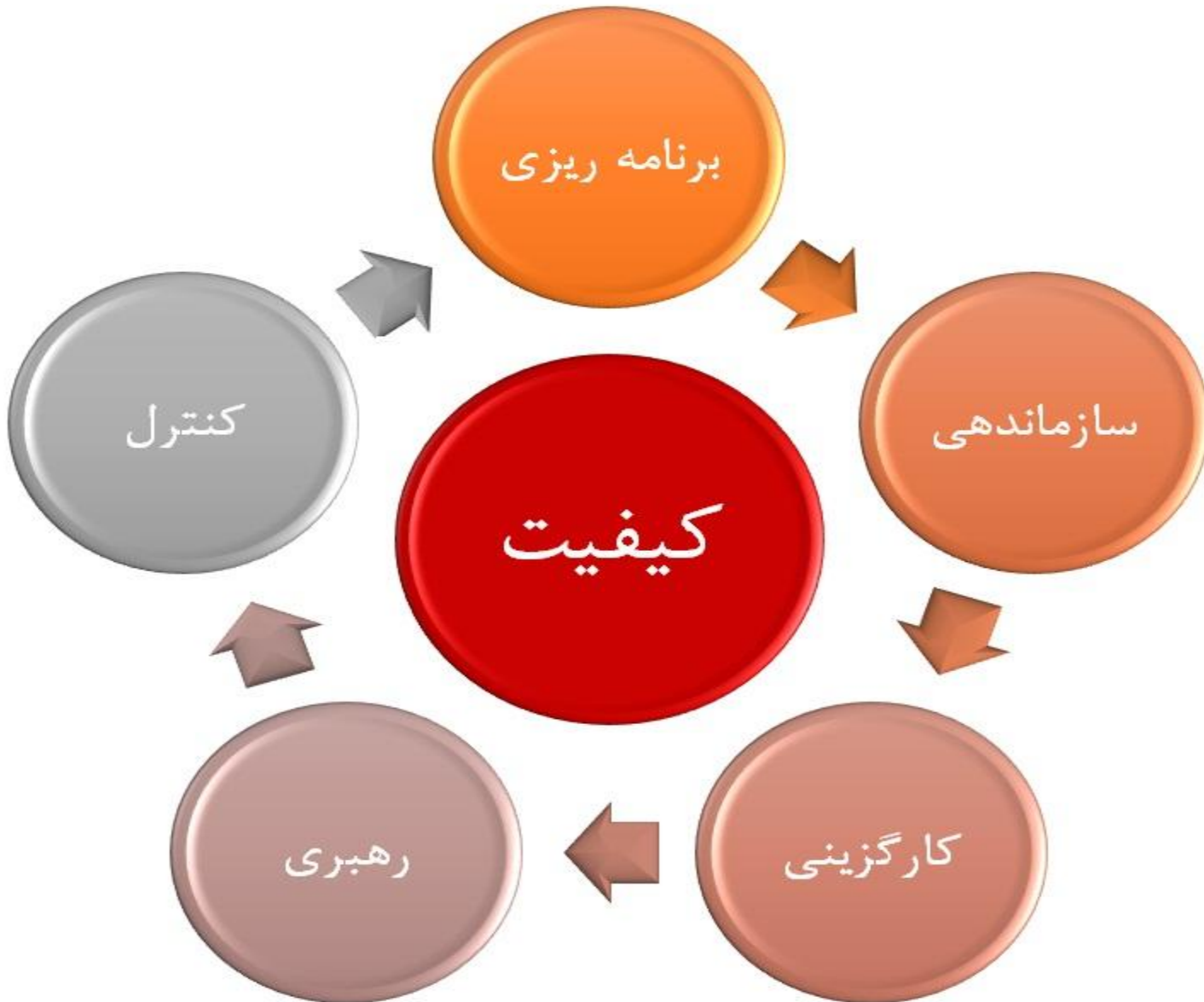
مهارت‌های تصمیم‌گیری

مدیریت ارشد

مدیریت میانی

سرپرستان





یک مدیر می‌تواند رهبر هم باشد، که اساساً یکی از وظایف مدیر رهبری کردن بر پرسنل زیر مجموعه خود است یعنی باید هدف تعیین کند و آن‌ها را در راستای دست یافتن به اهداف تهییج کند. اگر بخواهیم وظایف یک مدیر تنها را با یک رهبر تنها مقایسه کنیم، این مقایسه بصورت زیر خواهد بود

خصوصیت مدیر

- اداره می‌کنه
- روی سیستمها و ساختار تمرکز داره
- وضع موجود را می‌پذیره
- کارها را درست انجام می‌ده
- دیدگاه محدود دارده (کوتاه مدت)

خصوصیت رهبر

- ابداع می‌کنه
- روی افراد تمرکز داره
- با وضع موجود در جداله
- کارهای درست انجام می‌ده
- دیدگاه وسیع داره (بلندمدت)

رنسپس لیکرت بر اساس مطالعات اولیه میشیگان، تحقیقات وسیعی بعمل آورد تا الگوی کلی مدیریت مورد استفاده مدیران شایسته و کارآمد را در مقایسه با الگویی که سایر مدیران بکار می‌برند، کشف کند.

لیکرت در مطالعاتش دریافت که سبک های متداول مدیریت سازمان ها را می‌توان بر روی پیوستاری از سیستم يك تا چهار نشان داد این سیستم ها را می‌توان به شرح زیر توصیف نمود :

استبدادی آمرانه:

در این سبک تصمیمات بوسیله مدیران رده بالا اتخاذ می‌شود و به سلسله مراتب پایین‌تر ابلاغ می‌شود، زیردستان در تصمیمات سازمانی شرکت داده نمی‌شوند، سازمان از طریق ترس و تهدید افراد را وادار به کار می‌کند در این نوع سیستم افراد در کار تیمی درگیر نمی‌شوند.

استبدادی خیرخواهانه:

در این سبک تصمیمات هنوز به وسیله افرادی که در رده بالایی مدیریت سازمان قرار دارند اتخاذ می‌شود، پاداش ها و برخی تنبیه‌ها برای انگیزش کارکنان به کار می‌رود، اطلاعات ممکن است از زیردستان به مدیران رده بالا منتقل شود ولی محدود به اطلاعاتی است که مدیران مایل به شنیدن آن هستند.

در کل در این سبک رهبر سازمان فردی است مستبد اما خیرخواه که مواظب کارکنانش هم هست. شاید الگویی شبیه پدرسالاران خوب ایرانی. (شاید برای مدیریت ایرانی بهترین سبک باشد).

مشورتی:

در این نوع از سیستم زیر دستان از طریق پاداش ها و شرکت در اتخاذ بعضی تصمیم‌گیری‌ها انگیزش پیدا می‌کنند، مدیران به طور سودمندان از عقاید و ایده‌های زیر دستان استفاده می‌کنند، با این حال درگیری در اتخاذ تصمیمات ناقص و هنوز در تصمیمات عمده که بوسیله مدیران رده بالا اتخاذ می‌شود شرکت ندارند.

مشارکتی:

مدیران اطمینان کاملی به زیر دستان خود دارند، ارتباطات بین زیر دستان و بالا دستان خیلی زیاد است، زیر دستان به طور کامل در فرایند تصمیم‌گیری شرکت داده می‌شوند، زیر دستان به راحتی عقاید خود را بیان می‌کنند، در این نوع سیستم به مقدار زیادی کار تیمی وجود دارد، همه اعضای سازمان برای دستیابی به اهداف سازمان احساس مسئولیت می‌کنند. کارکنان از طریق پاداش های اقتصادی و شرکت در تصمیم‌گیری‌ها و دستیابی به اهداف انگیزش پیدا می‌کنند

تعریف سازمان:

سازمان عبارتست از یک رشته روابط منظم و منطقی بین افراد که وظایف پیچیده و متعددی را انجام می دهند. و به منظور تامین هدفهای مشترک خاصی در کنار هم قرار می گیرند. از طرفی هر جا سخن از سازمان می گردد غالباً با واژه هایی از قبیل ساختمند و جهت دار مترادف و با هرج و مرج متضاد می باشد. پیتز دراکر، عنصر حیات بخش هر سازمان را مدیریت آن سازمان میدانند.

ارزش و اهمیت مدیریت و سرپرستی

در مجموعه ی فعالیت های تولیدی کارخانه ها، مراکز صنعتی و خدماتی، نیاز به سرپرستی از اهمیت ویژه ای برخوردار است چرا که این افراد علاوه بر ارتباطی که مابین کارگران و مدیران واحدها برقرار می کنند و فعالیت های کارگران را به سوی اهداف مدیریت هدایت می کنند با بهره گیری از امکانات موجود می توانند ضمن هماهنگی با سایر واحدهای ذیربط از طریق تقسیم کار، راهنمایی، نظارت و کنترل و ارزیابی نیروی انسانی تحت سرپرستی خود را به شکل مطلوبی رهبری نمایند.

تنشها، اعتصابات، تاخیرهای هنگام ورود، تعجیل در خروج، و حل مشکلات و نظایر آن موضوعاتی است که در یک سازمان همیشه وجود داشته و شخصی که بتواند تنشها را کاهش داده، انگیزه ها و نیازهای افراد را تشخیص دهد و تلاش کارکنان را جهت دستیابی به اهداف سازمان به کار گیرد، سرپرست است.

انواع سرپرستی

سرپرستان را می توان به گروه هایی تقسیم نمود، کمترین فایده ای که این تقسیم بندی دارد آن است که می توان تفاوت بین سرپرستان خود سالار (اتوکرات) و آزاد منش (دموکرات) را مورد بررسی قرار داد.

الف- اتوکرات یا مستبد: از کلمه آلمانی با آس مشتق و به معنی ارباب آمده است ارباب کسی است که معمولاً فرمان می دهد، کنترل می کند و افراد تحت سرپرستی خود را به انجام وظایف و مسئولیت های خود هدایت می نماید. نحوه ی اداره امور او به نحوی است که کارکنان زیر دستش لحظه ای نمی توانند او را از نظر دور بدارند. چنین سرپرستی از کارکنان طوری که می کشد که راهی جزء انجام دستورات ندارند و باید زیر دستان و پیروان او امر کور کوران و او را تبعیت نمایند. این گونه افراد معتقدند که زیر دستان باید فقط آن چه را به آن ها دستور داده می شود انجام دهند.

در این نوع سرپرستی با وجود عدم رضایت کارکنان مشاهده می شود که چنین سرپرستانی قادرند کارها را به نحو مطلوبی انجام دهند. لیکن دلایل و شواهد فراوانی در دست است که نشان می دهد توفیق سرپرستانی که کمتر اتوکرات یا به اصطلاح ارباب هستند در عمل بیشتر است.

کسی است که تمایل به ارباب بودن ندارد. او با کارکنان خود در انجام کارها شرکت می نماید. با زیر دستان با صبر و حوصله و شکیبایی رفتار میکند و کارکنان را شریک خود می داند. بدهی است چنین سرپرستی طبعاً مورد احترام زیر دستان است و با جلب اعتماد و دوستی کارکنان خود، آنها را طوری به کار علاقمند می سازد که با محبت، رغبت و علاقه وظایف خود را انجام دهند.

نکته:

برخی منابع نیز سطوح مدیریت را به 4 گروه تقسیم کرده اند که سرپرست و مدیران عملیاتی را جدا دانسته اند، لذا این سوال پیش می آید که چرا سرپرستان ماهیت دوگانه دارند. و همیشه در سازمان با مشکل مقبولیت فرادستان و زیر دستان مواجه هستند؟

چرا سرپرستان ماهیت دو گانه دارند؟

چون سرپرستان از یک جهت، مدیرانی هستند که آنچه را که مدیران عالی و میانی سیاست گذاری می نمایند، باید بفهمند و درک درستی از مسائل داشته باشند و خواسته ها و انتظارات مدیران عالی را در رابطه با انجام درست کارها (کارایی) برآورده نماید.

2- از طرف دیگر باید آنچه را که مدیران عملیاتی در خط مقدم کار و تولید به آن نیاز دارند، فراهم نموده آنها را هدایت کنند و مسئولیت هایشان را به آنان گوشزد نمایند. بر این اساس همیشه سرپرستان با دو مشکل اساسی روبرو هستند «یا از سوی مدیران عالی به دلیل کمترین اشتباه و عدم موفقیت کنار گذاشته شوند یا از ناحیه کارکنان، زیردستان و پیروان طرد می گردند و مورد حمایت قرار نمی گیرند.»

مشکلات اساسی سرپرستان

از آنجا که مدیران سرپرستی نقش دو گانه فنی و اداری بر عهده دارند، در نتیجه در عمل بامشکلاتی مواجه می شوند.

1- مدیران عملیاتی، سرپرستان را جزء خودشان نمی دانند و عقیده دارند که سرپرستان سخنگوی روسای سازمانند و مدیران عملیاتی را درک نمی کنند، نیاز هایشان را نمی دانند و بیشتر آنها رادر سطح عالی و مبانی سازمان می دانند.

2- از طرفی مدیران عالی و میانی هم سرپرستان را در سطح مدیران عملیاتی می بینند و آنان رادر تصمیم گیری هایشان مشارکت نمی دهند و کمتر به آنها بها می دهند و بیشتر آنها را مدیران فنی و تکنیکی خط مقدم کار می دانند و اعتقاد دارند که سرپرستان باید بیشتر وقت خود را به نظارت و کنترل کمی و کیفی کار صرف نمایند.

این دو گانگی ماهیت سرپرستان رادر سازمان در یک موضع بینابینی قرار داده که از طرف مدیران فوقانی و نیرو های تحت امر، آنها رابا مشکل ارتباطی مواجه ساخته است.

از طرفی چرا برخی از سرپرست هادر رهبری افراد موفق نیستند؟

چون بسیاری از سرپرست هابه علت داشتن دیدگاه های غیر اصولی و نگرش های منفی نسبت به مدیران (فراستان) و کارکنان تحت امر با شکست مواجه می شوند.

مهم ترین دلایل شکست سرپرست ها

- 1- اغلب سرپرست ها مایلند وقتی که از افراد زیر دست خود چیزی می پرسند فقط جواب آن پرسش را بشنوند. آنان حوصله ندارند که به دیگر اظهارات فرد گوش دهند. در حالیکه احساس کار کنان در لا به لای صحبت های آنها نهفته است. وبدون درک احساس فرد، نمی توان سخنان او را به خوبی فهمید.
- 2- بسیاری از سرپرست ها قادر نیستند که در محیط کار خود یک فضا وجو صمیمانه ایجاد کنند تا افراد بتوانند به طور صریح، کامل و آزادانه صحبت کرده ونظرات خود را بیان نمایند.

برای رفع این مشکل ضمن ارج نهادن به جایگاه و موقعیت خطیر سرپرستان باید آنها را مدیران ارتباطی و کلید اثر بخش حل بسیاری از مسائل و مشکلات اجرایی در سازمان دانست.

سرپرست با ایجاد رابطه خوب و مناسب میان کارکنان و فراستان می تواند از بروز بسیاری از مشکلات جلوگیری نماید. رفتارهای آگاهانه و صمیمی با تک تک افراد و مدیران مانع از بروز مشکلات می گردد. سرپرست می تواند به دور از شتاب زدگی و به وسیله مشارکت افراد با کمترین هزینه و زمان، تعادل رفتار، برقراری روابط حسنه، تمرکز بر روی مشکل و نگرش دو گانه به مسائل و توجه به فرامین فراستان و درک زیرستان و پیشگیری و حل مشکلات بپردازد.

وظایف هشت گانه سرپرستی

نظر به این که سرپرستی پل ارتباطی بین مدیران میانی و نیروهای عملیاتی خط مقدم کار است، سرپرست کسی است که وظیفه هدایت، رهبری، نظارت و کنترل زیردستان را برای اطمینان از حصول کار به عهده می‌گیرد.

در یک دسته بندی وظائف ذیل برای سرپرستان ارائه شده است:

- 1- اتخاذ روش و تعیین اهداف و دست برداشتن از هدف تا رسیدن به آن.
- 2- تأمین و تدارک ابزار کار و آماده سازی محیط کار و ایجاد فضای مطبوع و مناسب به منظور تأمین بهداشت و ایمنی محیط کار.
- 3- اتخاذ تصمیم، برنامه ریزی و تعیین وظائف کارکنان سطح عملیاتی و تعیین زمانبندی و زمان سنجی کارها.
- 4- ایجاد ارتباط موثر و برقراری روابط انسانی در سازمان و هماهنگی و ارتباط صحیح میان واحدها.
- آموزش دادن و ارائه الگوهای صحیح مهارت های فنی و حرفه ای لازم به زیردستان.
- 5- ایجاد انگیزش و رضایت مندی کارکنان.
- 6- هدایت و رهبری، راهنمایی و ارشاد کردن و نصیحت کردن زیردستان.
- 7- ارزشیابی و ارزش گذاری بر عملکرد افراد و انتخاب معیار مناسبی برای تشویق، پاداش، جایزه و تنبیه.
- 8- توانایی بهبود روش ها و تغییر پذیری و تحول در سازمان .

از نظر فایول فعالیت های مدیریتی جذاب بود و تلاش کرد در نظریه مدیریت اداری خود به این موضوع بپردازد. بر این اساس فایول در آثار خود ۵ وظیفه اساسی مدیریت را به این شرح نام برد

برنامه ریزی (PLANNING)
سازماندهی (ORGANIZING)
فرماندهی (COMMANDING)
هماهنگی (COORDINATING)
کنترل (CONTROLLING)

همانگونه که اشاره شد فایول مهندس بود و سال ها تجربه مدیریت در عالی ترین سطح صنایع را در کارنامه خود داشت. این تجربه بالا به همراه فعالیت های مشاوره و پژوهش منجر به شکل گیری یک دید عمیق در خصوص عملکرد سازمان و کارکنان در او شده بود. فایول بر اساس این تجربیات اقدام به ارائه اصول ۱۴ گانه مدیریت نمود تا راهنمایی برای مدیران باشد. در ادامه ضمن ارائه این اصول تلاش می کنم هر یک را تشریح نمایم:

تقسیم کار (Division of work): اصل تقسیم کار بیان می کند که کارهای را باید به وظایف کوچک تقسیم کرد و هر بخش را به یک فرد یا گروهی از افراد واگذار نمود. این اصل یکی از مهم ترین اصول مدیریت بود که عملکرد صنایع را به شدت افزایش داد. علاوه بر فایول، تیلور نیز به این موضوع توجه ویژه ای داشت. اساساً خاصیت علوم انسانی به گونه ای است که به مرور تکمیل می شوند و بارها و بارها تکرار. پیش از تیلور و فایول آدام اسمیت موضوع تقسیم کار را در کتاب ثروت ملل مورد توجه قرار داد. اسمیت در این کتاب کارخانه سنجاق سازی را به عنوان نمونه ارائه می کند تا نشان دهد تقسیم کار چقدر بر افزایش عملکرد اثر مثبت دارد. اسمیت می گوید اگر یک کارگر را مسئول ساخت یک سنجاق کنیم در حالت ایده آن حداکثر ۲۰ سنجاق در روز خواهد ساخت. اما اگر ساخت سنجاق را به چند بهش تقسیم کنیم و هر فرد مسئول یک بخش از آن باشد بهره وری به شدت افزای می یابد. برای مثال یک نفر سیم را به قرقره بپیچد، کارگری آن را صاف کند، نفر سومی سیم را ببرد، فرد چهارم نوک سیم را تیز کند و ... تا کارگر هجدهم که سنجاق نهایی را به طور کامل آماده می کند راندمان بسیار افزایش می یابد. در مثال اسمیت یک کارگاه کوچک سنجاق سازی با ۱۰ کارگر به همین شیوه توانست روزی ۴۸۰۰۰ سنجاق بسازد. دلیل این افزایش راندمان خیره کننده از نظر اسمیت تقسیم کار است. تقسیم کار از دیدگاه او موجب ۳ مزیت می شود: ۱- کارگر در کارش تخصص پیدا می کند و بازدهی افزایش می یابد. ۲- اتلاف وقت کم می شود. ۳- استمرار و تخصص موجب اختراع و ابتکار می شود.

اختیار و پاسخگویی (AUTHORITY AND RESPONSIBILITY): اختیار حق دستور دادن و پاسخگویی مسئولیت در برابر نتیجه اختیار و دستورات است. فایول اعتقاد دارد این دو باید در کنار هم باشند. اگر به مدیر اختیار داده نشود نمی توان او را بازخواست کرد چرا که امور در اختیار او نیست و اگر اختیار داده شود و پاسخگویی و بازخواستی در کار نباشد عملکرد کاهش خواهد داشت و مدیر دیگر اهمیتی به اثربخش بودن تصمیماتش نمی دهد چرا که قرار نیست بازخواست شود و در برابر اختیاراتش پاسخگو نیست. برای مثال در نظر بگیری فردی در جایگاهی منصوب می شود اما اجازه دستور دادن به زیر دستان و تصمیم گرفتن برای عملکرد مجموعه خود ندارد. این مسئول یا مدیر در عمل هیچ قدرت و اختیاری ندارد چرا که زیر مجموعه به نظراتش اهمیتی نمی دهند. در این شرایط در ظاهر او بر جایگاه مدیر تکیه زده اما عملاً کاری از دستش بر نمی آید. در مقابل اگر مدیری منصوب و اختیار دستور دادن به او داده شد اما کسی از او بازخواست نکرد و نظارتی بر کارش نبود دوباره با چالش مدیریتی مواجه می شویم. از دیدگاه فایول باید بر عملکرد مدیر نظارت وجود داشته باشد و او در مقابل اقدامات و تصمیماتش پاسخگو باشد. در غیر این صورت مدیر بدون دغدغه و دقت هر اقدام غیر منطقی را اجرا کرده و بدون ترس از عواقب آن به بی تدبیری و از بین بردن منابع و فرصت ها

انضباط و انضباط (Discipline): کارکنان باید به قوانین و مقررات وضع شده در سازمان احترام گذاشته و آنها را اجرا نمایند. در دیدگاه فایول نظم و انضباط نتیجه رهبری اثربخش در سازمان است.

وحدت فرماندهی (Unity of command): هر کارمند باید از یک شخص دستور بگیرد و به همان فرد پاسخگو باشد. این چهارمین اصل از اصول ۱۴ گانه هنری فایول است. بر اساس این اصل هر فرد در سازمان باید یک مافوق داشته باشد و از او دستور بگیرد و در مقابل عملکردش نسبت به او پاسخگو باشد. باید توجه داشت دیدگاه فایول در این اصل بر اساس رفتار کارگران و کارمندان در سازمانی سنتی بنا نهاده شده است. منطقی در سازمان هایی که به صورت پروژه ای فعالیت می کنند و ساختار سازمانی ماتریسی دارند این چارچوب اجرایی نیست. با این وجود فایول این موضوع را در این اصل مطرح می کند که دوگانگی در فرماندهی منجر به شکست می شود.

وحدت رویه (Unity of direction): هر گروه از فعالیت های سازمانی که یک هدف مشابه دارند باید توسط یک مدیر و با استفاده از یک طرح هدایت شود.

تبعیت (Subordination): منافع کارکنان نباید مقدم بر منافع سازمان باشد. به عبارت دیگر منافع سازمان باید در اولویت قرار گیرد.

جبران خدمت (REMUNERATION): همه کارکنان برای کاری که انجام می دهند باید دستمزد منصفانه دریافت کنند.

میزان تمرکز در تصمیم گیری (THE DEGREE OF CENTRALIZATION): فایول اعتقاد دارد باید یک تعادل در میزان تمرکز در تصمیم گیری در سازمان برقرار باشد. مدیریت ارشد باید بخشی از قدرت تصمیم گیری را به سطوح میانی و اجرایی واگذار نماید.

زنجیره فرمان (SCALAR CHAIN): منظور از زنجیره فرمان سلسله مراتب قدرت و اختیار در سازمان است. این زنجیره از مدیریت ارشد سازمان شروع شده و به سطوح پایین می رسد. بر اساس این اصل فایول هر کارمند می تواند با یک یا دو رده بالاتر خود در ارتباط باشد بدون آنکه چالشی ایجاد شود. اما در سازمانی که ۴ لایه مدیریتی وجود دارد کارگر خط تولید نمی تواند تمام موضوعات روزانه را با مدیر ارشد سازمان در میان بگذارد و در صورت بروز چنین کاری زنجیره فرمان و سلسله مراتب از بین می

ترتیب و مرتب بودن (Order): بر اساس این اصل فایول، فضای سازمان باید مرتب باشد. هر کارمندی فضای مناسب کاری خود را داشته و منابع، ملزومات و ماشین آلات مهیا و به صورت مرتب به کارکنان تخصیص داده شود. فضای کاری باید ایمن، تمیز و مرتب باشد. باید دقت داشت در اصل سوم فایول به موضوع نظم افراد و پایبندی آنها به قوانین پرداخته و در این اصل به مرتب بودن فضا و محیط اشاره دارد. انسان، ماشین و ملزومات از نظر فایول باید مرتب باشند. به زبان امروزی تر در این اصل فایول به اصول ۵ اشاره دارد.

انصاف (Equity): مدیران باید رفتار منصفانه ای با زیر مجموعه خود داشته و رفتاری محترمانه از خود نشان دهند. مدیران باید برخوردی بی طرفانه با کارکنان مختلف داشته باشند. در این اصل فایول تبعیض در سازمان را مردود دانسته و آن را موجب کاهش عملکرد کارکنان می داند.

ثبات کارکنان (STABILITY OF TENURE OF PERSONNEL): دوازدهمین اصل از اصول ۱۴ گانه فایول می گوید

کارکنان باید تا حد امکان در کار خود پایدار باشند و نباید نرخ تغییرات کارکنان سازمان بالا باشد. برای مثال اگر شرکتی نیاز به ۱۵ نیروی کار دارد نباید هر ماه یا هر ۳ ماه یک بار همه آنها را تعدیل و اخراج کرده و نیروهای جدید استخدام کند بلکه باید تلاش کند ماندگاری در سازمان ایجاد کرده و تا حد امکان از خروج نیروهای کارآمد جلوگیری کند. این اصل به بیان امروزی تر به امنیت شغلی و یادگیری در سازمان اشاره دارد. کارکنان نیازمند امنیت شغلی هستند تا بتوانند با کیفیت بیشتری کار کنند. در اینجا لازم می دانم یک نکته را بیان کنم، کارکنان نیازمند امنیت شغلی و سازمان نیازمند فضای رقابتی است، یعنی کارکنان باید بدانند که اگر خوب کار کنند شرکت باقی خواهد ماند و آنها نیز امنیت شغلی دارند اما اگر عملکرد ضعیفی داشته باشند سازمان تضعیف شده و هم بقای سازمان و هم امنیت شغلی آنها به خطر می افتد. در این شرایط کسب و کارها پویا شده و اقتصاد عملکرد بالاتری خواهد داشت. اما در شرایطی که هم کارکنان و هم شرکت ها احساس امنیت کنند و برای همیشه خیالشان جمع باشد که دولت از آنها حمایت می کند و حتی برای بقای آنها انحصار ایجاد می نماید به مرور فرسوده شده و چالاکی سازمان و کارکنان از بین می رود و خلاقیت، ابتکار و نوآوری به فراموشی سپرده می شود.

ابتکار (INITIATIVE): اصل ابتکار بیان می کند کارکنان در ابراز عقاید و نظرات در خصوص کارها باید آزاد باشند تا

بتوانند از خود ابتکار به خرج دهند. این ابتکار در نهایت به سود شرکت بوده و به عنوان منبع قدرت برای سازمان به حساب می آید. ابتکار موجب می شود تا کارکنان در امور شرکت درگیر شده و به آن علاقه مند شوند. این اصل شاید یکی از اصول بسیار متری فایول باشد. بدون تردید اصلی ترین روندها مقالات مدیریت و کسب و کار امروز بر نوآوری و خلاقیت فردی و سازمانی متمرکز شده است. سازمان ها برای بقا و تعالی در بلندمدت نیازمند خلاقیت، ابتکار و نوآوری هستند. فایول این موضوع را به خوبی در اصول ۱۴ گانه مدیریتی خود گنجانده است.

روحیه کار گروهی (Esprit de corps): آخرین اصل از اصول چهارده گانه مدیریت فایول به کار گروهی می پردازد. بر اساس این اصل در درون سازمان باید هارمونی ایجاد نمود تا با هماهنگی کارها به صورت گروهی انجام شود. این اصل به ترویج اعتماد و ارتباط متقابل در میان کارکنان می پردازد. در حقیقت مدیران مسئول ایجاد روحیه همبستگی، یگانگی و صمیمیت در بین کارکنان هستند نه ایجاد اختلاف، جدایی و نفاق. بر اساس این اصل اقدامات مدیرانی یا سرپرستانی که تلاش دارند دو به هم زنی کنند یا فضای زیراب زنی را در سازمان گسترش دهند مردود است. البته این موضوع در سازمان های ناکارآمد ممکن است موجب بقای مدیر شود. مدیر در این نوع سازمان مانع ایجاد روح صمیمیت شده و با ایجاد اختلاف در کارکنان موجب عدم رشد آنها می شود. البته کیفیت عملکرد سازمان نیز آسیب جدی می بیند اما کارکنان رشد نکرده و عمر مدیریت فرد افزایش می یابد. در خصوص صمیمیت لازم است این توضیح را بدهم که میزان صمیمیت یک حد بهینه دارد. بر اساس پژوهش ها صمیمیت بسیار پایین یا خیلی زیاد در بین کارکنان موجب کاهش عملکرد سازمان می شود. اگر صمیمیت بسیار پایین باشد کارکنان روحیه کارگروهی را از دست داده و حس خوشایندی از کار با یکدیگر ندارند. این موجب کاهش عملکرد سازمانی می شود. در نظر داشته باشید که دو همکار که کارشان به هم مرتبط است رابطه خوبی با هم ندارند و ترجیح می دهند کمتر با یکدیگر ارتباط داشته باشند. در این شرایط شاید یک تایید ساده یا یک امضا که نیازمند یک مکالمه ۱ دقیقه ای بین آنهاست ساعت ها و روزها به تاخیر بیفتد چون آنها میلی به هم کلام شدن با هم ندارند. در مقابل صمیمیت بیش از حد نیز عملکرد سازمان را کاهش می دهد. به همین مثال بازگردیم، دو همکار که علاقه و صمیمیت بسیار زیادی با هم دارند برای انجام همان کار که نیاز به ارتباط یک دقیقه ای دارد ۲ ساعت کنار هم می نشینند و حرف می زنند. صمیمیت در بین کارکنان باید در حد میانه باشد. به صورتی که به عملکرد سازمان و وظایف آنها در شرکت آسیبی وارد نشود.

Work Force

Human Resource

- (۱) مکتب کلاسیک ها ←

 - فایول (اصول ۱۴ گانه مدیریت اداری-فرایند ها-تقسیم اختیارات-)
 - ماکس وبر (با محور وظیفه گرایی-بوروکراسی ایده آل - دستورالعمل عقلایی)
 - تایلور (با محور تخصص گرایی-مدیریت علمی-روش مناسب انجام کار)
- (۲) مکتب نئو کلاسیک ها : التون مایو (هاتورن)
- (۳) مکتب سیستمی :

 - (با محور جامع گرایی- درون داد، فرآیند، برون داد ، بازخور و محیط)
- (۴) مدیریت اقتضائی :

 - (با محور جامعه گرایی- بستگی دارد)(موقعیت گرایی- تشخیص تناسب و سازگاری)
 - حداکثر مشارکت - ساختارهای ماتریسی
- (۵) مدیریت مشارکتی :
- (۶) مکتب مدیریت دانائی :

 - Knowledge Workers گروههای تخصصی

« انسان »
یکی از عوامل تولید

« انسان »
عامل تولید مهم ترین

« انسان »
برتر از تولید