

# نظریه‌ها و دیدگاه‌ها در سرپرستی و مدیریت

● صدراله البرزی

انسانی و مالی در برنامه‌ریزی، سازماندهی، سرپرستی، رهبری، هماهنگی و کنترل می‌دانند که برای دستیابی به اهداف سازمانی و بر اساس نظام ارزشی مورد قبول، می‌باشد.

● قسمت اول

## اشاره

نیروی انسانی مهمترین سرمایه و محور افزایش بهره‌وری در سازمانها قلمداد می‌شود، به طوری که «بهترین نوع سرمایه‌گذاری، مربوط به نیروی انسانی است». لذا توجه به پرورش نیروی انسانی خصوصاً در امر آموزش سرپرستی و مدیریت، نقش مفید و مؤثری در توسعه و بهبود سازمانی دارد.

صاحب‌نظران و اندیشمندان رشته مدیریت تعاریف گوناگونی برای مدیریت ارائه نموده‌اند اما به طور کلی مدیریت را «فرآیند به کارگیری مؤثر و کارآمد منابع

آنچه در این مجموعه ملاحظه می‌شود کوششی است در جهت آشنایی با نظریه‌ها و تئوری‌های عمومی در سرپرستی و مدیریت، به گونه‌ای که علاقه‌مندان رشته مدیریت در سطوح و مراتب مختلف بتوانند از آن بهره‌گیری و در دوره‌های آموزش سرپرستی و مدیریت در مراکز و مؤسسات آموزشی - تعاونیها نیز مورد استفاده قرار گیرد.

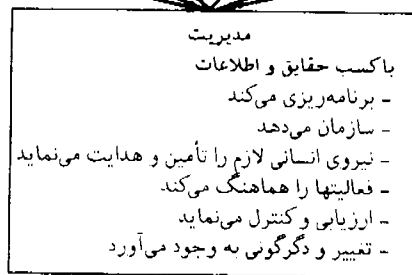
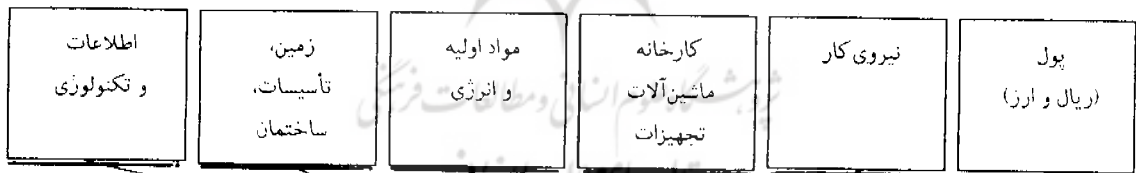
به طور خلاصه بحث‌های این گفتار شامل مروری بر مفاهیم سرپرستی و

مدیریت، مکاتب مختلف سرپرستی و مدیریت، اصول مدیریت، عناصر مدیریت یا وظایف خاص مدیریت، برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی، رهبری و کنترل شیوه‌های مختلف مدیریت و سرپرستی، گروه و روابط گروهی، فرهنگ سازمانی، تصمیم‌گیری، سازمان، ارتباط مؤثر، انگیزش، تفکر خلاق و... می‌باشد.

## مدیریت

مدیریت در ساده‌ترین مفهوم متداول خود «انجام کار به وسیله و از طریق

## منابع تولید



کالاها یا خدمات (مورد نیاز مشتری)



بپیچیده‌ای است که برای هدایت رفتار و فعالیت افراد سازمان جهت تدوین و اجرای هدفهای مطلوب به کار می‌رود. در هر حال هدفهای سازمان‌ها متعدد است و نه تنها اهمیت آنها برای کلیه افراد وابسته به سازمان یکسان نیست، بلکه اهمیت نسبی هدفهای دستگاه دائماً در مقابله با شرایط جدید تغییر می‌کند. ضمن آنکه تعارض منافع فردی، تغییر شرایط داخلی سازمان و مسائل مربوط به همستگی سازمان با محیط خارج، تدوین و تحقق هدفهای سازمان را دشوار می‌سازد.

همچنین برای برطرف کردن موانع و اجرای مقاصد موردنظر، احراز، حفظ و اعمال قدرت توأم با مقادیر مختلف اختیار و مسؤولیت اجتناب‌ناپذیر است. در عین حال، در اجرای مقاصد مدیریت، مدیران سازمان علاوه بر مقابله با شرایط محیط خارج از دستگاه وظایف مختلفی را به عهده دارند

هدف مشترک و خاص با استفاده از تواناییها، لوازم، ابزار، مواد و روشهای انجام کار، تحت هدایت و هماهنگی معین به طور کلی در تعریف سازمان «هدف» از تشکیل سازمان، بسیار مهم می‌باشد. زیرا هدف، اساسی‌ترین عنصر نمایش موجودیت یک سازمان است و عسب‌ارت است از تشریح مقصد و نیز کارهای سازمان در آینده که به موجب آن:

فهرست  
فصلت‌های آن

دیگران» «هم‌آهنگ کردن فعالیت‌های دسته جمعی» کاربرد مؤثر منابع انسانی و مادی سازمان «علم و هنر، هماهنگ کردن، هدایت و رهبری و کنترل منابع مادی و انسانی» در جهت نیل به هدف طی یک دوره زمانی مشخص است.

مدیریت در ماهیت خود عامل فراهم آوردن، تمرکز، تلفیق و ترکیب مناسب منابع و هدایت حرکت و بارور ساختن آنهاست. هر یک از منابع تولید اعم از انسان یا ماده دارای یک ظرفیت بالقوه (پتانسیل) و یک ظرفیت بالفعل و عملی است. کارکرد مدیریت در این است که بتواند نیرو و باروری بالقوه و موجود در هر یک از این منابع را مورد توجه قرار داده و در جهت افزایش بهره‌وری سازمان بکارگیرد.

نمودار صفحه قبل تصویر ساده‌ای از ماهیت کارکردی مدیریت را نشان می‌دهد. سازمان یک پدیده اجتماعی است که در مفهوم بسیار ساده خود عبارت است از همکاری گروهی از افراد، تحت نظم و سلسله مراتب اداری جهت حصول به

### مکاتب مختلف مدیریت و سرپرستی

در قرن گذشته دامنه فعالیت مؤسسات بازرگانی و صنعتی محدود بود و اداره امور آنها مسأله مهمی به وجود نمی‌آورد. آموزش خاصی برای مدیران وجود نداشت و هر کس اداره امور مؤسسه خود را از طریق کارآموزی متداول و منحصر به فرد یاد می‌گرفت، ولی با گسترش دامنه عملیات و توسعه مؤسسات و پیدایش سازمانهای بزرگ تولیدی، امروزه این واقعیت برای همه روشن شده است که اداره امور بهره‌برداری، منابع مالی، برنامه‌ریزی تولید، کنترل کیفیت محصول، کنترل موجودی کالا، بازاریابی و اداره پرسنل در این قبیل مؤسسات به قدری دقیق و وسیع است که فراگرفتن همه این تخصصها صرفاً از طریق کارآموزی و آزمون و خطا امکان‌پذیر نیست و مستلزم آموزش عالی است.

### پیشینه مدیریت در سازمانهای صنعتی

در مراحل نخستین انقلاب صنعتی،

سازمان تهیه می‌گردد.

- مبانی مشروعیت کارها و فعالیت‌های سازمان پیریزی می‌شوند.

- موازین برای تعیین میزان موفقیت سازمان مشخص می‌شود.

- ضوابط مشابه و یکنواختی در اختیار بررسی‌کنندگان سازمان برای آگاهی از کم و کیف انجام کارها در سازمان قرار می‌دهد.

محصول و بازده کار مدیریت کالاها یا خدمات گوناگونی است که نیازهای متفاوت و متنوع جامعه را برآورد می‌سازد.

سدین ترتیب کمیت و کیفیت این کالاها و خدمات و چگونگی تولید و عرضه آنهاست که کمیت و کیفیت زندگی را لاقلاً از نظر مادی تعیین می‌نماید. فلسفه یا بینش متداول مدیریت این است که این کالاها و خدمات را به مقداری که موردنیاز است، با کیفیت مطلوب، پایین‌ترین هزینه ممکن و در زمان و مکان مناسب تولید و عرضه نماید.

از این رو مدیریت عمل غامض و

می‌گردد.

تیلور کارکنان سازمانها را انسان اقتصادی فرض می‌کرد که صرفاً تحت تأثیر انگیزه‌های مادی قرار می‌گیرند و بدین جهت روی زمان‌سنجی و پاداش براساس مدت زمان مصرف شده در انجام کار تکیه می‌نمود.

در نظریه‌های کلاسیک، تنها ترکیب و آناتومی سازمان مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفته و به نقش افراد در رفتار سازمانی توجهی مبذول نگردیده است. همچنین در نظریه‌های کلاسیک چنین فرض شده است که افراد در سازمانها نقشی را ایفا خواهند کرد که طبق شرح وظایف رسمی به عهده آنان واگذار شده است. به عبارت دیگر، رفتار سازمانی کارکنان ثابت فرض شده است نه متغیر و بدین تعبیر سازمان رسمی را می‌توان نظامی تلقی نمود که برای هماهنگ کردن فعالیتهای آن گروهی از افراد تحت سلطه و رهبری سلسله مراتب اداری در جهت نیل به هدف مشترکی با یکدیگر همکاری می‌کنند. مفروضات کلاسیک درباره چگونگی رفتار کارکنان در سازمان رسمی بسیار ساده و برخلاف تجربیات عملی است.

تا ربع دوم قرن بیستم، نظریات کلاسیک به ویژه اصول و عقاید تیلور در مدیریت سازمانهای دولتی و خصوصی اروپا و آمریکا نقشی قاطع داشت. اما طولی نکشید که نهضت رفتارگرایی با اصول روابط انسانی شروع شد.

به نظر پیروان مکتب رفتارگرایی، مفروضات کلاسیک‌ها در مورد چگونگی رفتار کارکنان در سازمان رسمی بسیار ساده و خارج از واقعیات عینی است و به همین دلیل کاربرد نظریه‌های کلاسیک در سازمانهای وسیع امروزی محدود است.

گروه به شرح زیر تقسیم کرد:

- ۱- تعیین عملیات و وظایف اصلی در هر کار با استفاده از روش علمی
- ۲- انتخاب و آموزش کارگران برای کار موردنظر از طریق علمی
- ۳- تقسیم کار بین مدیران و کارگران به نحوی که هر یک وظایفی را به عهده بگیرند که در صلاحیت آنان است.
- ۴- همکاری بین مدیر و کارگر جهت حصول اطمینان از انجام کارها مطابق استاندارد تعیین شده

به نظر تیلور فایده اساسی به کار بردن سیستم مذکور بالا بردن سطح تولید است که با جلوگیری از اتلاف وقت کارکنان و صرفه‌جویی در کار ماشین و وسایل تولید از طریق حذف عملیات زائد و هماهنگی امور مختلف تولیدی حاصل می‌شود. بدین ترتیب، ازدیاد تولید در اثر فعالیت بیشتر کارکنان صورت نمی‌گیرد بلکه به علت تجزیه و تحلیل کار، ساده کردن کار و حذف عملیات زائد و بررسی حرکات و زمان مصرف شده در انجام کار عملی

همزمان با گسترش فعالیت مؤسسات بازرگانی و صنعتی تلاشهایی برای بهبود روشهای تولید و مدیریت کارخانه‌ها به عمل آمد. آدام اسمیت در کتاب معروف خود (ثروت ملل)، به اهمیت تقسیم کار در کارخانه‌های تولیدی اشاره نموده و معتقد است که تقسیم کار موجب افزایش مهارت کارگران، صرفه‌جویی در وقت و استفاده بهتر و مؤثرتر از ابزارها و وسایل ماشینی می‌گردد.

در اواخر قرن هیجدهم با وجود قدمهای مؤثری که در راه بهبود مدیریت و مؤسسات تولیدی برداشته شد، ضوابطی برای ثبت و نگهداری هزینه‌های تمویض و نگهداری وسایل و قطعات ارائه گردید، با این حال، مدیریت مؤسسات از مالکیت آنها جدا نبود و صاحبان هر مؤسسه اداره امور آن را نیز به عهده داشتند.

در قرن نوزدهم تشکیل شرکتهای سهامی به منظور جلب سرمایه‌های بیشتر و استفاده از تکنولوژی، سیستم تولید و توزیع کالا و خدمات را کمی پیچیده‌تر کرده و موجب پیدایش مدیریت علمی گردید.

### مدیریت علمی

تا قبل از ۱۸۸۶ مدیران تخصص لازم برای اداره امور سازمانهای بازرگانی و صنعتی را ضمن کار و از طریق تجربه به دست می‌آوردند و در حل مسائل و مشکلات خود از روش علمی پیروی نمی‌کردند، ولی تلاشهای فردریک تیلور و همکارانش راه را بر روی بررسی امور بازرگانی و صنعتی باز نمود و امروزه برای حل کلیه مسائل بازرگانی مانند تولید و توزیع کالا، طرح‌ریزی مالی، اداره امور پرسنلی، بازاریابی و غیره از روش علمی پیروی می‌شود و مدیریت به صورت یک رشته علمی تدریس می‌گردد. اصولی را که تیلور برای بهبود وضع مؤسسات بازرگانی و صنعتی پیشنهاد نمود، می‌توان در چهار



## تفکر اقتضایی

بشناسند و از آن تبعیت کنند باید از افراد و تقریبات در مدیریت بپرهیزند.

### مدیریت نظام‌گرا

نگرش سیستمی به شغل مدیریت، یک روش یا فن تجزیه و تحلیل در حل مسأله یا تصمیم‌گیری و یک سبک مدیریتی است. نگرش سیستمی، چارچوبی را برای تجسم عوامل محیطی داخلی و خارجی به عنوان یک مجموعه متحد ارائه می‌دهد و شناخت وظیفه نظام‌های کوچک و نظام بزرگ و پیچیده‌ای را که نظام باید در آن فعالیت کند ممکن می‌سازد.

مدیریت نظام‌گرا دربردارنده‌ی کاربرد نظریه سیستمی در اداره نظام‌های بزرگ و کوچک است که با استفاده از کارهای انجام شده در ازای کارهای داده شده، مأموریت کل سازمان را برحسب مدل سیستمی داده، پردازش و بازده، از دیدگاه بهبود بخشیدن به عملیاتشان تحلیل می‌کند.



### اصول مدیریت

۱- اصول هماهنگی و وحدت هدف  
اصل هماهنگی یا تطبیق یکی از مهمترین اصولی است که رعایت آن به منظور ایجاد وحدت عمل در تحقق هدف مشترک سازمان ضرورت دارد. این اصل با اصل دیگری به نام وحدت هدف ارتباط دارد که طبق آن سازمان و واحدهای متشکله آن باید در جهت نیل به هدفهای دستگاه گام بردارند.

۲- اصل سلسله مراتب  
وجود سلسله مراتب اداری برای تسهیل عمل هماهنگی لازم است. اصل سلسله مراتب با طبقه‌بندی وظایف (تقسیم کار) و توزیع عمودی اختیار و صلاحیت ارتباط دارد.

۳- اصل تخصص  
تخصص لازمه طبقه‌بندی وظایف و تقسیم کار می‌باشد.

هیچ مرز روشنی مدیریت گذشته و حال را در تئوری و عمل از هم متمایز نمی‌سازد. در عوض، گذشته آن است که بر حال سایه می‌افکند، اما نظریه مدیریت معاصر بر طبیعت سازمان به عنوان یک نظام که در آن هر چیز به چیز دیگر پیوند دارد تأکید می‌ورزد. همچنین بر این عقیده پا می‌فشارد که درستی هر عمل مدیریتی، مبتنی بر تناسب آن با کیفیت‌های خاص هر موقعیت است که عمل مزبور برای آن به کار برده می‌شود. تشخیص آن که سازمان نظامی متشکل از بخش‌های به هم پیوسته درونی می‌باشد یعنی دگرگون‌نهایی یک بخش در سایر بخش‌ها اثر دارد برای مدیر مفید است. لیکن فراتر از این آگاهی صرف برای یک مدیر آگاهی از تناسب ارکان سازمان یعنی افراد، وظایف و مدیریت و وابستگی یکی به دیگری قابل استفاده می‌باشد. نگرش اقتضایی ما را در درک این ارتباط درونی یاری می‌دهد و بدین وسیله ما را در گزینش بهترین راه جهت متناسب ساختن عناصر سازمانی توانا می‌سازد.

نقش باز و تفکر اقتضایی ممکن است به بهترین وجه در این اظهار عقیده خلاصه شود که یک راه عمومی و بهترین برای اداره کردن وجود ندارد، هیچگونه طرح، ساختار سازمانی، شیوه رهبری یا نظارتی که مناسب برای تمام موقعیت‌های مختلف باشند وجود ندارد. در تاریخ تکامل علم مدیریت تفکر اقتضایی، قابل انتساب به فرد یا افرادی خاص نیست. این تفکر را در مفهومی که «هانری فایول» از مفهوم نسبت ارائه می‌دهد، آشکارا می‌توان دید. او می‌گفت این مفهوم به مدیران اجازه می‌دهد در هنگام کاربرد اصول پیشنهادی در موقعیت‌های مختلف انعطاف‌هایی نشان دهند. حتی شاید این اندیشه بیشتر در منطق مری پارکر فالت پیدا باشد وقتی که در طول سالهای دهه ۱۹۲۰ او در قالب قانون موقعیت برای مدیران بیان می‌داشت که اگر مدیران خود بتوانند منطق و قوانین حاکم بر هر موقعیت را

به عبارت دیگر، کلاسیک‌ها فرد را انسان اقتصادی فرض می‌کردند که صرفاً تحت تاثیر انگیزه‌های عادی قرار می‌گیرد و بدین ترتیب به نظر آنان فرضیات منطق اقتصادی در مورد انگیزش و توجیه رفتار فرد در سازمانها کافی است. در حالی که پیروان مکتب رفتارگرایی با استفاده از علوم رفتاری مانند روانشناسی، جسامه‌شناسی، مردم‌شناسی و سایر رشته‌های علوم اجتماعی در مقیاس وسیع نشان دادند که موضع انگیزش افراد بشر امر پیچیده‌ای است که تنها با تحقیق از دیدگاه علوم رفتاری قابل درک است.

از این رو بررسی عوامل مختلفی که در چگونگی رفتار سازمانی افراد موثر است برای پی بردن به علل قلت بازدهی و برطرف کردن آنها از طریق انگیزش، کارآیی سازمانی را بالا برد، بدین ترتیب، بررسی سازمان در چارچوب علوم رفتاری، موجب شد که ابعاد تازه‌ای به تئوری، مفاهیم و روشهای تحقیق در بررسیهای سازمانی افزوده شد و اهمیت انگیزش در رفتار فردی و شناسایی عوامل مختلفی که در رفتار فردی و گروهی کارکنان موثر واقع می‌شود، مورد توجه قرار گرفت. یکی از مهمترین نتایج حاصل از تحقیقات مزبور، شناسایی اهمیت تاثیر سیستم اجتماعی سازمان در ازدیاد کارآیی است.

به عبارت دیگر، این بررسیها نشان داد که ازدیاد کارآیی فقط به رفتار فردی مربوط نمی‌شود، بلکه به چگونگی روابط، وجود سازمان غیررسمی در درون سازمان رسمی، نیز متکی می‌باشد. این بررسیها ثابت کرد که رفتار سازمانی افراد و گروههای متشکل کوچک و نتیجتاً بازده و قدرت تولیدی آنان تحت تاثیر عوامل مختلفی قرار می‌گیرد.

دخالت و فعل و انفعال عوامل مختلف فردی و گروهی و اجتماعی، بررسی مسائل سازمانی را دشوار ساخته و همین امر موجب پیدایش مکاتب و نظریه‌هایی درباره جهات گوناگون مسائل سازمانی گردیده است.

۴- اصل وحدت فرماندهی  
 وحدت فرماندهی یکی از اصول تابعه سلسله مراتب محسوب می‌شود و برای ایجاد هماهنگی و جلوگیری از اختلاط مسؤولیت به کار می‌رود. مفهوم اصل وحدت فرماندهی آن است که یک کارمند برای اجرای عمل واحدی باید فقط از یک مافوق دستور بگیرد و مستقیماً مسؤول او باشد.

#### ۵- اصل حیطة نظارت

یکی دیگر از اصول سازمان و مدیریت که با اصل سلسله مراتب ارتباط نزدیک دارد، اصل حیطة نظارت می‌باشد. این اصل مربوط به تعداد کارمندی است که سرپرستی آنان به خوبی و سهولت از عهده یک سرپرست برمی‌آید.

۶- اصول اختیار و مسؤولیت  
 وظایف، اختیارات و مسؤولیت‌های مشاغل و همچنین روابط واحدهای مختلف سازمان باید با صراحت کامل تعریف گردد.

طبق اصل مسؤولیت، جوابگویی مرئوس در مقابل مافوق در حدود اختیاراتی که به وی تفویض شده قاطع و مطلق است. طبق اصل تناسب اختیار و مسؤولیت، حدود مسؤولیت باید متناسب با اختیاری باشد که برای اجرای عمل معینی تفویض شده است.

#### ۷- اصل تعادل

طبق این اصل، در اجرای اصول و روش‌های مختلف سازمانی باید به نحوی تعادل برقرار گردد که تحقق مقاصد و هدف‌های عمومی سازمان حداکثر آسان شود. برای مثال، لازم است که بین تمرکز و عدم تمرکز تعادل لازم برقرار گردد.

کلاسیک‌ها فرد را انسان اقتصادی فرض می‌کردند که صرفاً تحت تاثیر انگیزه‌های عادی قرار می‌گیرد و بدین ترتیب به نظر آنان فرضیات منطق اقتصادی در مورد انگیزش و توجیه رفتار فرد در سازمانها کافی است. در حالی که پیروان مکتب رفتارگرایی با استفاده از علوم رفتاری مانند روانشناسی، جامعه‌شناسی، مردم‌شناسی و سایر رشته‌های علوم اجتماعی در مقیاس وسیع نشان دادند که موضع انگیزش افراد بشر لهر پیچیده‌ای است که تنها با تحقیق از دیدگاه علوم رفتاری قابل درک است.

وظایفی چون برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی و... بیان نموده‌اند. یکی از علمای مدیریت و اقتصاد به نام «هربرت سیمون» در کتاب علم نوین تصمیم‌گیری مدیریت، مدیریت را تصمیم‌گیری دانسته و این وظیفه را بهترین و اصلی‌ترین نقش مدیر قلمداد نموده است.

دانشمند دیگری بنام «هنری مینتزبرگ» بر نقش‌های مدیر از دیدگاه تازه‌تری نگریسته و برای مدیر وظایف و نقش‌هایی چون رهبری سازمان، منبع اطلاعاتی و عامل تصمیم‌گیری و روابط با سایر سازمانها برشمرده است.

ادامه دارد

۸- اصول انعطاف‌پذیری و مداومت  
 چون اوضاع و شرایطی که تحت آن سازمان به کار خود ادامه می‌دهد در حال تغییر است، بدین لحاظ مداومت فعالیت‌های سازمان ایجاد می‌کند که مقررات، تدابیر و روش‌های قابل انعطاف برای مقابله با شرایط متغیر وضع گردد. چنانچه مقررات و امور به وسیله دیگران توصیف گردد و به نقش دیگران و قبول هدف از سوی آنان تاکید ورزیده است. گروهی دیگر مدیریت را عمل و هنر هماهنگی کوشش‌ها و مساعی اعضای سازمان و استفاده از منابع برای نیل به اهداف معین توصیف کرده‌اند. گروهی دیگر مدیریت را در قالب انجام