



نگاهی دوباره به

نظریه‌ها و دیدگاه‌ها در سرپرستی و مدیریت

قسمت دوم

صدرالدین البرزی

سازمان است و همین مسأله درجه تمرکز یا عدم تمرکز سازمان را تعیین می‌کند.

به طور کلی وظایف عمده مدیریت عبارتند از:
 ۱- برنامه‌ریزی ۲- سازماندهی ۳- هماهنگی ۴- رهبری
 ۵- کنترل می‌باشد.

فواید برنامه‌ریزی

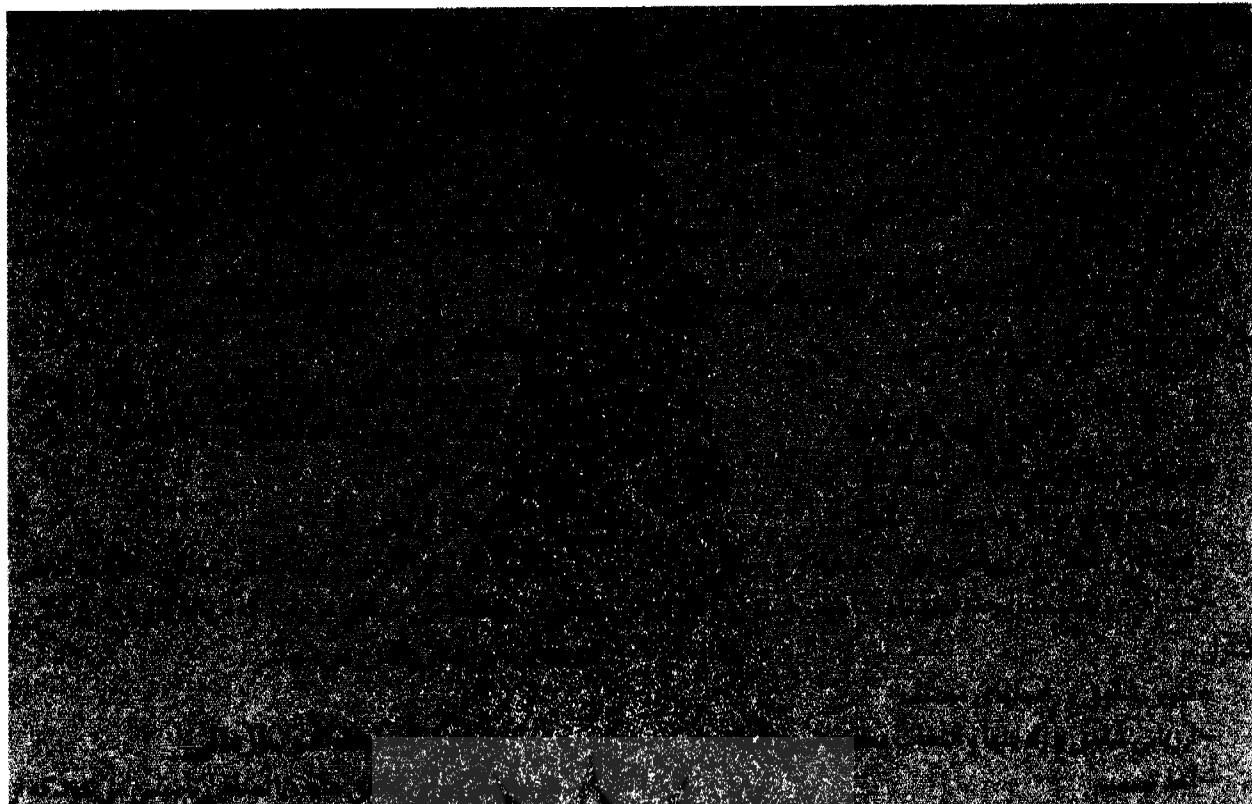
هر چند که امکان پیش‌بینی دقیق آینده وجود ندارد، اما می‌توان گفت که برنامه‌ریزی در سازمان، هادی و راهنمای مدیران در نیل به هدفهای سازمانی است و به آنها امکان می‌دهد از منابع سازمان بهره‌گیرند و با ضوابطی عینی نتیجه فعالیت‌ها را ارزیابی نمایند. به طور خلاصه فواید برنامه‌ریزی به شرح ذیل می‌باشد:

- تهیه مسیر منطقی و مشخص در زمان حال برای فعالیتهای آینده.
- هماهنگ نمودن فعالیتهای مختلف آینده سازمان
- تهیه استانداردهای مناسب برای اجرای کنترل
- آماده‌سازی ساختن سازمان برای مقابله و مواجهه با تغییرات و دگرگونیهای غیرقابل پیش‌بینی
- آگاهی از احتیاجات و نیازمندیهای مشتریان
- پی‌ریزی سیستم اطلاعات مدیریت به منظور اینکه اشخاصی

۱- برنامه‌ریزی

یکی از وظایف مدیر، تهیه و تنظیم برنامه عملیاتی است که زیر نظری هدایت می‌شود. برای این منظور لازم است که هدفهای کوتاه مدت و بلندمدت معلوم و مشخص گردد و خط مشی و موازینی برای هدایت مسؤولان اجرای عملیات وضع شود. از طرف دیگر، برنامه‌ها باید برحسب اطلاعات جدید و تغییر شرایط اجرای عملیات در فواصل معین تعدیل گردد.

برنامه‌ریزی مستلزم تشخیص مسائل و مشکلات، پیدا کردن طرق مختلف برای حل مسائل سازمان، بررسی و تجزیه و تحلیل نتایج هر یک از طرق مزبور و انتخاب طریقهای است که باید پیروی شود. مسائلی که با تنظیم برنامه ارتباط ندارد، تعیین حدود و آزادی عمل و استقلال در اخذ تصمیم توسط متصدیان واحدهای تابعه



از این جهت عملیات دستگاه به قریب نوسه صد میلیارد که به عنوان
 بیش از یک نفر احتیاج باشد تشکیل سازمان ضرورتی ندارد می‌گردد
 زیرا در این صورت لازم است وظایف متعدد با افراد مختلف محول
 شود و مسامی آنان به منظور تأمین هدف مشترک معاهدک گردد
 پس از توسعه عملیات و آحادهای متعدد سازمانی در طبقات مختلف
 سازمان ایجاد و به هر یک مأموریت خاصی محول می‌شود به این
 ترتیب، تشکیل سازمان مسئله تقسیم کار و تخصصی و تخصصی و
 تعویض اختیار است. به علاوه سازمان در وهله اول از افرادی تشکیل
 می‌شود که مهارت و نیازمندیهای متعددی دارند از جمله مهارت و
 نیازمندیهای بی‌نور تأمین هدفهای رسمی سازمان را تشکیل می‌گردد
 بدین جهت علاوه بر تشکیلات رسمی سازمان دستگاه باید سیستم

۲- سازمان‌های

- ۱- سازمان بازرسی شامل شبکه از داخلی است که در نتیجه
 رفتار و عملیاتی تعامل، عوامل و اختلالات اوقات گروها به وجود
 می‌آید.
- ۲- نقش ها و موقیعتها چهارمین سیستم از ترکیب سازمان
 رسمی و غیر رسمی با نقش های کارکنان سازمان ایجاد می‌شود.
 این نقش ها و موقیعتها تحت تأثیر صورتات و انتظارات کارکنان
 و موقیعتها و موقیعتها می‌گردد و در نتیجه رفتار سازمانی و کارایی
 آنها تأثیر می‌گردد.
- ۳- عوامل بیرونی کسی که منظور از عوامل بیرونی و عوامل
 محیطی است، عوامل بیرونی که از الزامات بیرونی و کلیه عوامل مادی محیطی داخلی
 و طاق سازمان را تشکیل می‌گردد.

در این مقاله به بررسی نقش رهبری در سازمان‌ها پرداخته می‌شود. رهبری به عنوان یک عامل کلیدی در موفقیت یا شکست یک سازمان شناخته می‌شود. این مقاله به بررسی ویژگی‌های یک رهبر موفق، نقش‌های مختلف رهبری و چالش‌های رهبری در سازمان‌ها می‌پردازد. همچنین به بررسی تفاوت‌های رهبری در فرهنگ‌های مختلف و در سطوح مختلف سازمان‌ها می‌پردازد.

۱- رهبری

رهبری به معنای هدایت و انگیزش دیگران برای دستیابی به اهداف است. رهبر یک فرد است که توانایی تأثیرگذاری بر دیگران را دارد. رهبری در سازمان‌ها نقش مهمی دارد و می‌تواند به بهبود عملکرد، افزایش بهره‌وری و ایجاد فرهنگ مثبت منجر شود. رهبری در سطوح مختلف سازمان‌ها متفاوت است و هر سطح نیازمند ویژگی‌های خاص خود است. رهبری در فرهنگ‌های مختلف نیز تفاوت‌هایی دارد و رهبر باید به این تفاوت‌ها توجه کند.

رهبری در سازمان‌ها به معنای هدایت و انگیزش دیگران برای دستیابی به اهداف است. رهبر یک فرد است که توانایی تأثیرگذاری بر دیگران را دارد. رهبری در سطوح مختلف سازمان‌ها متفاوت است و هر سطح نیازمند ویژگی‌های خاص خود است.

رهبری در فرهنگ‌های مختلف تفاوت‌هایی دارد و رهبر باید به این تفاوت‌ها توجه کند. رهبری در سطوح مختلف سازمان‌ها نیز تفاوت‌هایی دارد و رهبر باید به این تفاوت‌ها توجه کند.

در این مقاله به بررسی نقش رهبری در سازمان‌ها پرداخته می‌شود. رهبری به عنوان یک عامل کلیدی در موفقیت یا شکست یک سازمان شناخته می‌شود. این مقاله به بررسی ویژگی‌های یک رهبر موفق، نقش‌های مختلف رهبری و چالش‌های رهبری در سازمان‌ها می‌پردازد. همچنین به بررسی تفاوت‌های رهبری در فرهنگ‌های مختلف و در سطوح مختلف سازمان‌ها می‌پردازد.

۱- رهبری

رهبری به معنای هدایت و انگیزش دیگران برای دستیابی به اهداف است. رهبر یک فرد است که توانایی تأثیرگذاری بر دیگران را دارد. رهبری در سازمان‌ها نقش مهمی دارد و می‌تواند به بهبود عملکرد، افزایش بهره‌وری و ایجاد فرهنگ مثبت منجر شود. رهبری در سطوح مختلف سازمان‌ها متفاوت است و هر سطح نیازمند ویژگی‌های خاص خود است. رهبری در فرهنگ‌های مختلف نیز تفاوت‌هایی دارد و رهبر باید به این تفاوت‌ها توجه کند.

رهبری در سازمان‌ها به معنای هدایت و انگیزش دیگران برای دستیابی به اهداف است. رهبر یک فرد است که توانایی تأثیرگذاری بر دیگران را دارد. رهبری در سطوح مختلف سازمان‌ها متفاوت است و هر سطح نیازمند ویژگی‌های خاص خود است.

رهبری در فرهنگ‌های مختلف تفاوت‌هایی دارد و رهبر باید به این تفاوت‌ها توجه کند. رهبری در سطوح مختلف سازمان‌ها نیز تفاوت‌هایی دارد و رهبر باید به این تفاوت‌ها توجه کند.

- ۱- شخصیت و خصوصیات رهبر
 - ۲- اهداف و مأموریت‌های سازمان
 - ۳- فضای سازمان و فرهنگ سازمانی
 - ۴- شخصیت انتظارات و رفتار مدیران مافوق
 - ۵- شخصیت انتظارات و رفتار همکاران
 - ۶- شخصیت انتظارات و رفتار زیردستان
- از تعاریف فوق استطاعت می‌شود که منشأ اختیار یک مدیر یا سرپرست به عنوان رهبر کارکنان سازمان، تنها احکام صادره و این نامه‌ها و مقررات اداری نیست بلکه توانایی‌های دیگر لازم است تا مدیر یا سرپرست را موفق به کسب چنین موقعیتی عظیم نماید.
- بر مبنای نظریه فیض یکی از دانشمندان رشته مدیریت ایجاد اساسی شرایط رهبری عبارتند از:

عبارت‌ها در کتاب تئوری رهبری شوندرگان (فیدلر معتقد است که عامل اخیر از دو عامل دیگر در ایجاد موفقیت موثرتر است زیرا دو عامل اول مستقیماً بر رفتار رهبر اثر ندارند، در حالی که رفتار رهبر با زیردستان مستقیم‌تر و در گه‌گاه‌ها رهبر بستگی داشته و نحوه برقراری آن در جهت درست

شیوه‌ها و وظایف رهبری و سرپرستی
نحوه رفتار تابعی است از شناخت ما از انسان
- رهبر مستبد یا هدف‌گرا
- رهبر دموکرات یا فردگرا
نحوه رفتار تابعی است از شناخت ما از انسان در صورتی که انسان را موجودی تنبل، کن‌پرور، بدون حس مسؤلیت بپذیریم و انگیزه اصلی او را پول و مادیات تشخیص دهیم طبعاً رفتار بد می‌گیریم که برانگیزنده چنین افرادی باشد. در مقابل اگر انسان را موجودی فعال، مسؤلیت‌جو، علاقه‌مند به کار و کوشش با داشتن انگیزه‌های مادی و معنوی بشناسیم، مسلماً راه دیگری برای هدایت او به کار خواهیم برد.

نظریه‌های رهبری
در مورد موفقیت یا عدم موفقیت در امر رهبری سه نظریه عمده قابل ذکر است:

- ۱- **نظریه خصوصیات شخصی**
(مشخصات فردی رهبر مورد توجه است) براساس این نظریه وجود صفات خاص در انسان می‌تواند او را یک رهبر موفق و موثر سازد.
الف- بالاتر بودن بهره هوشی نسبت به متوسط هوش رهبری شوندرگان و زیردستان
ب- ظرفیت پذیرش موفقیت و شکست یا این توصیف که موفقیت‌ها باعث غرور بیش از حد و شکست‌ها موجب دل‌سردی و یأس نگردد.
پ- وجود انگیزه‌های نهادی یا به عبارتی دیگر خود انگیزش
ت- توانایی برقراری ارتباط با دیگران که از اهم عوامل موفقیت یک رهبر به شمار می‌رود.

شوندرگان در کتاب تئوری رهبری شوندرگان (فیدلر معتقد است که عامل اخیر از دو عامل دیگر در ایجاد موفقیت موثرتر است زیرا دو عامل اول مستقیماً بر رفتار رهبر اثر ندارند، در حالی که رفتار رهبر با زیردستان مستقیم‌تر و در گه‌گاه‌ها رهبر بستگی داشته و نحوه برقراری آن در جهت درست

۳- نظریه موفقیت رهبری شوندرگان
در این نظریه موفقیت نقش، خصوصیات و رهبری شوندرگان را ملاک موفقیت می‌داند نه خصوصیات رهبر.
۴- نظریه اقتضا
در این نظریه مشخصات فردی و رفتاری و موفقیت تا حدودی با هم تلفیق شده‌اند.

- فیدلر در کتاب تئوری رهبری موفق می‌گوید: رهبری عبارت است از فراگرد قدرت رهبر در اعمال نفوذ خود که امکان این نفوذ به شرایط رهبری شوندرگان و درجه تناسب و هماهنگی مشخصات رهبر با گروه رهبری شونده بستگی دارد.
در جهت تقویت و همگامی گروه نکات زیر توصیه شده است:
۱- به طور نسبی تاکید بیشتر بر اثر بخشی کامل سازمان باشد تا اثر بخشی گروه‌ها که جزئی از سازمان هستند.
۲- برای ایجاد ارتباط و هماهنگی و همکاری بین گروه‌ها یاداش و انگیزه‌های لازم در نظر گرفته شود.
۳- ضمن خودداری از نقل و انتقالات مکرر از یک گروه به گروه دیگر، اعضای گروه‌ها را نباید با کار و محیط کاری یکدیگر آشنا نمود.
۴- از به وجود آوردن رقابت‌های شدید بین گروه‌ها خودداری نمود.
صرف نظر از نحوه شناخت انسان، شیوه‌های رهبری را معمولاً در مسیرهایی که یک قطب آن رهبر کاملاً مستبد و قطب دیگرش رهبر کاملاً دموکرات قرار دارد می‌توان تقسیم‌بندی نمود.