

تاریخچه ی سرپرستی:

سرپرستی را به عنوان یک حرفه ابتدا باید در تحقیقات فردریک تیلور (۱۹۱۷-۱۸۸۵) در سطح عملیاتی و با پیدایش مدیریت علمی و تحقیقات وی در این زمینه یافت و سپس بعد از جنگ جهانی اول مورد نظر قرار گرفت و ابعاد مهارت فنی در سطح عملیاتی و نظارت و کنترل بر انجام کار افراد مورد توجه قرار گرفت. بعد از جنگ جهانی دوم سازمان بین المللی کار وابسته به سازمان ملل (I.L.O) در امر آموزش و تحقیق در زمینه نیازهای سرپرستی پرداخت. سپس سازمان بهداشت جهانی W.H.O با تهیه استانداردهای کار و مشاغل به ویژه مشاغل سرپرستی و بهداشت کار تلاش های فراوانی نمود. در ایران نیز مسئله توجه به امر سرپرستی ابتدا به وسیله وزارت کار و امور اجتماعی آغاز گردید و سپس به امر آموزش و تربیت سرپرستان مبادرت ورزید. در سال های اخیر نیز سرپرستی به عنوان یک رده بسیار مهم بین مدیران میانی و نیروی خط مقدم کار و تولید به امر بهبود وضع زندگی و معیشت افراد در امر بهبود کیفیت راندمان کار پرداخته است.

ارزش و اهمیت سرپرستی:

ضرورت، ارزش و اهمیت سرپرستی از دیدگاه اسلام (آیات و روایات):

در قرآن کریم به جای کلمه ی سرپرست از واژه هایی نظیر مدبر، رسول، امام، خلیفه استفاده شده است. خداوند سبحان در رأس نظام هستی به عنوان نخستین مدبر، تدبیر امور را به دست گرفته است. «يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ». (خداوند امور را از آسمان تا زمین تدبیر می کند). حضرت علی (ع) در خصوص ضرورت سرپرستی می فرمایند: برای کارهای سرپرستی برگزین که بزرگی کار بر او چیرگی نیابد و فراوانی کارها او را خسته نکند.

حضرت علی (ع) نقش سرپرست در جامعه را به سه چیز تشبیه نموده است :

۱- نخ تسبیح: که اگر پاره شود دانه ها از هم پراکنده می شوند. (نقش هماهنگی)

۲- عمود خیمه: که اگر شکسته شود خیمه فرو می نشیند. (نقش بنیادی)

۳- محور وسط سنگ آسیاب: که اگر از جا کنده شود، سنگ روی سنگ بند نمی شود. (نقش محوری)

در مجموعه ی فعالیت های تولیدی کارخانه ها، مراکز صنعتی و خدماتی، نیاز به سرپرستی از اهمیت ویژه ای برخوردار است و سرپرستان نقش حائز اهمیتی دارند چرا که این افراد علاوه بر ارتباطی که مابین کارکنان و مدیران برقرار می کنند و کلیه ی فعالیت ها 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، تأخیرهای 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 بکار گیرد، سرپرست است. 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.

مدیریت : در لغت به معنی " اداره کردن " و مدیر اسم فاعل از مصدر اداره به معنی اداره کننده است. پس مدیر یعنی گرداننده و مدیریت به معنی گرداندن « یک سازمان » در جهت هدف خاص خودش می باشد. است ، ولی امروز با پیشرفتهای سریع سازمانهای انسانی که بر اثر گسترش تمدن و آشکار شدن نیازها بوجود آمده اند ؛ مدیریت ، در مفهوم هدایت کردن ، یا به کارگیری مجموعه ای از آگاهی های شکل یافته که بوسیله آنها فرد با ایجاد هماهنگی در سازمان ، بازدهی آن را افزایش می دهد ، به کار می رود . مدیریت در مفهوم « هدایت کردن » امروزه به صورت یک تخصص جلوه گر شده و دارای هدف ، روش و فن خاصی است ؛ به طوری که اعمال آن ، مستلزم آمادگی های قبلی مدیر است ، پس از آن تکمیل دائم معلومات فرد مدیر ، برای منطبق کردن آنچه برای هدایت سازمان آموخته است ، با محیطی که در سایه ی پیشرفتهای انسانی و تکنولوژی پیوسته در حال تغییر است، آنرا بهبود می بخشد .

بخشی از دانش مدیریت را می توان آموخت که «علم مدیریت» می نامند و بخشی را که موجب بکار بستن اندوخته ها در شرایط گوناگون می شود، هنر مدیریت می نامند. به سخنی دیگر: « علم دانستن است و هنر توانستن.»

مفهوم ایجاد مقررات خاص و اعمال آنها را از طرف فرد مدیر با تقسیم وظایف و مسئولیتها و اختیاراتی که هماهنگی سازمان را تثبیت می کند، مدیریت تعریف می کنیم و به این ترتیب ، عمل مدیریت به کارگیری مجموعه ای از مسئولیتهای ناشی از عناصری چون ، مساعی نیروی انسانی و مادی ، برای هدایت اعضای یک سازمان به سوی هدف خواهد بود .هنوز تاریخ نویسان و دانشمندان علوم اجتماعی نهادی را نیافته اند که بدون داشتن سلسله مراتب مدیریتی ، پایدار مانده باشد. از طرف دیگر بسیاری از صاحب نظران علت موفقیت و شکست نهادها را تفاوت در مدیریت آنها می دانند. به اعتقاد پیتر دراگر، عضو حیات بخش هر سازمان، مدیریت آن است.

*تعریف مدیریت:

- فایول از صاحب نظران علم مدیریت می گوید : مدیریت یعنی « پیش بینی فعالیت برای نیل به هدفهای سازمان در آینده » ؛ در این تعریف بیشتر بر یکی از وظایف مدیریت یعنی برنامه ریزی تاکید شده است .

-چستر بارنارد از دیگر پیشگامان علم مدیریت ، مدیریت را « همکاری دو یا چند نفر انسان برای نیل به هدف معین و مشخص » می داند . در این تعریف علاوه بر هدف به موضوع تعامل و همکاری انسانها نیز اشاره دارد .

- مری پارکر نالت از پیشاهنگان مکتب روابط انسانی می گوید : « مدیریت عبارتست از هنر انجام دادن کارها بوسیله دیگران .»

- در تعریفی دیگر ؛ مدیریت عبارت از هماهنگ کردن منابع انسانی و مادی برای رسیدن به هدف یعنی حداکثر کارایی..-

دکتر علی رضائیان یکی از صاحب نظران ایرانی ،مدیریت را بشرح زیر تعریف می کند: مدیریت فرایند بکارگیری موثر و کارآمد منابع انسانی در برنامه ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل است. که برای دستیابی به اهداف سازمانی و

براساس نظام ارزشی مورد قبول، بوسیله و از طریق دیگران صورت می گیرد. در تعریف مذکور، پنج قضیه اساسی ذیل را که زیر بنای مفاهیم کلی نظری و عملی (فنی) مدیریت است در بر دارد.

۱- مدیریت یک فرایند است.

۲- مفهوم نهفته مدیریت، هدایت تشکیلات انسانی است.

۳- مدیریت موثر، تصمیمات مناسبی می گیرد و به نتایج مطلوبی دست می یابد.

۴- مدیریت کارا، به تخصص و مصرف مدبرانه منابع می گویند.

۵- مدیریت بر فعالیتهای هدفدار تمرکز دارد.

۶- در تعریفی دیگر از مدیریت آمده است: مدیریت عبارت است از علم و هنر فرایند استفاده کارآمد و اثربخشی منابع انسانی و مادی، از طریق برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل در یک محیط پویا در جهت تحقق اهداف سازمانی، با توجه به ارزشهای حاکم بر جامعه.

۷- بخشی از مدیریت که از طریق آموزش فراگرفته می شود علم مدیریت است و بخشی دیگر که از طریق کسب مهارت، تجربه و اندوخته به کار می رود هنر مدیریت گفته می شود. استاد مطهری در کتاب مدیریت و رهبری در اسلام، مدیریت را اینگونه تعریف کرده است: «مدیریت یعنی مجهز کردن نیروها، تحریک نیروها، آزاد کردن نیروها و در عین حال کنترل نیروها و در مجرای صحیح انداختن آنها، سامان دادن، سازمان دادن و حرارت بخشیدن به آنها».

تعریف مدیر:

مدیر کسی است که با خصائص ذاتی و اکتسابی و اطلاعات و معلومات و تجربه، می تواند سازمانی را به سمت هدف معینی رهبری کند.

* وظایف مدیریت: علمای مدیریت برای قابل فهم کردن مسائل مربوط به سازمان و مدیریت آنها را در یک الگوی مفهومی به دو دسته وظایف مدیریت و فنون مدیریت تقسیم بندی نموده اند:

در دسته نخست مدیر به انجام وظایف مدیریتی از قبیل: ۱- برنامه ریزی ۲- سازماندهی ۳- کنترل ۴- هدایت و سرپرستی می پردازد.

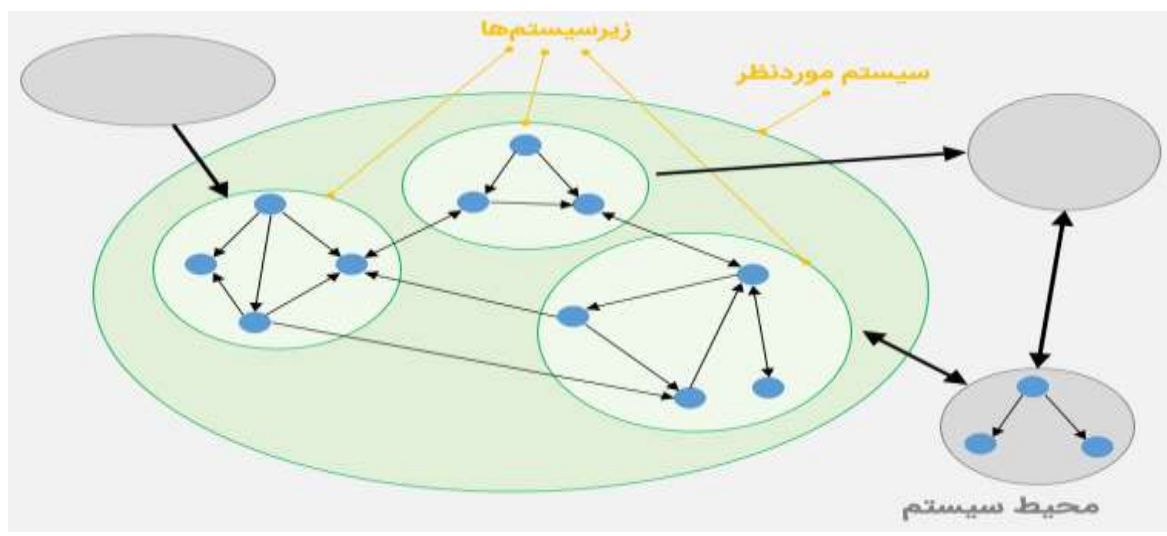
و در دسته دوم به انجام فنون مدیریتی شامل:

۱- تکنیکها و فنون علوم رفتاری ۲- فنون و تکنیکهای مقداری ۳- فنون تصمیم گیری ۴- تکنیکها و فنون تجزیه و تحلیل، مشغول است.

تعریف سیستم: مجموعه ای از اجزای به هم پیوسته و وابسته که با یکدیگر ارتباط دارند و به دنبال هدف مشترک می باشند. درعمل سیستم باید درحال تکامل باشد. سیستم می تواند یک جریان یا فرایند مادی یا روانی باشد. با توجه به تعامل منطقی که بین اجزای سیستم برقرار است معمولاً براینده حاصل جمع اجزا ممکن است بیشتر شود. این موضوع ما را در سرپرستی کمک خواهد کرد تا با نگاه سیستمی همه قسمت‌ها اعم از تولید، خدمات، انبار، تدارکات، بازاریابی، و.... باهم درنظر گرفته تا موفقیت بیشتری در رسیدن به اهداف حاصل گردد.

اجزاء سیستم:

- ۱- ورودی (input): هر آنچه که شامل مواد، انرژی و اطلاعات به سیستم وارد می شوند و تحرک آن را سبب می گردند و با قطع آنها نظام یا سیستم محکوم به زوال خواهد بود. مثلاً یک کارخانه بیسکویت سازی، آرد، شیر، نمک، شکر، کارگر، وسایل و تجهیزات به عنوان درون داد یا ورودی محسوب می شوند.
- ۲- پردازش: یعنی ورودی نظام در جریان تغییر و تبدیل قرار گیرد و عملیاتی روی آنها انجام می شود. مثلاً در کارخانه آن مواد با نسبتی منطقی به هم آمیخته و با تغییرات و پخت آن به بیسکیت تبدیل می شود.
- ۳- بازده یا برون داد (out put): صدور نوعی کالا یا خدمت از نظام را گویند. یعنی بیسکویت مناسب به عنوان برون داد همان کارخانه فرضی است.
- ۴- بازخورد (feed back): در فرایند داده ها، پردازش و بازده یا برون داد همواره مداری ارتباطی وجود دارد که وضع نظام را از هر نظر مشخص می کند. وظیفه بازخورد یا بازخور تعیین انحرافات است که نظام در صدور دفع آنها برآید. بازخورد ورودی جدید را برای سیستم مشخص می کند.



محیط سیستم: محیطی فرهنگی، طبیعی، اقتصادی، اجتماعی که هم به سیستم اثر می گذارد و هم اثر می پذیرد که این نیز باید مورد توجه سرپرست باشد.

سیستم باز: سیستمی که با محیط تعامل دارد.

سیستم بسته : سیستمی که با محیط تعامل ندارد.

در عمل سیستم بسته نداریم و در واقع چنین امکانی وجود ندارد مگر اینکه سیستم به مرگ رسیده باشد.

مفهوم سرپرستی

از نظر لغوی در زبان انگلیسی سرپرست از دو واژه بزرگ گستره بینایی یا قدرت تصور تشکیل شده است. در متون مدیریت، سرپرست به کسی اطلاق می گردد که مسئولیت هدایت و اداره دیگران را عهده دار است و از طریق برقراری ارتباط، فعالیت های سازمان را به وسیله زیردستان به انجام می رسد. از این تعاریف، مفاهیم مشترک زیر برداشت می شود:

۱- سرپرست چندین کارمند یا کارگر دارد که به او گزارش می دهند.

۲- کار سرپرست از طریق افراد زیر مجموعه صورت می گیرد.

۳- تلاش سرپرست در جهت تحقق اهداف و دستیابی به شاخص های عملکردی می باشد که از طریق مدیران بالا رتبه تعیین می شود.

۴- نوع فعالیت سرپرست اجرایی و عملیاتی می باشد.

تاریخچه سرپرستی

موقعیت و جایگاه سرپرست در صنایع و سازمان های صنعتی طی اعصار گذشته تحولات چشمگیری داشته است. در گذشته سرپرست به تنهایی کارگاه را اداره می کرد. ولی پیدایش مکتب "مدیریت علمی" توسط "تیلور" و طرح عقاید جدید او در زمینه اعمال سرپرستی تخصصی به جای روش سنتی سرپرستی فردی، باعث تخصصی شدن امر سرپرستی گردید. در این زمان، اگر چه سرپرست تعبیر و تفسیر خط مشی های سازمانی را که در آن کار می کرد به عهده داشت، اما مانند گذشته در وضع این خط مشی ها دخالتی نداشت.

این نوع تحول جدید باعث شد به روش پیشین سازمان ها که بر اساس آن یک فرد فقط به این علت سرپرست گروه می شد که مدت زیادی در آن شغل کار کرده بود، پایان داده شد.

نقش های مختلف سرپرست

از لحاظ تاریخی نظرات مختلفی درباره ی نقش موثر سرپرست در سازمان وجود داشته است و این تأثیرات، هنوز هم احساس می شود.

در این جا چند نظر مختلف در مورد نقش سرپرست را مورد توجه می کنیم:

-از این دید، سرپرست از نظر کارکنان نماینده مستقیم مدیریت عالی است، که با آنها در تماس رودررو است و تامین کننده نظرات و اوامر افراد ما فوق می باشد.

- نظریه دیگری، سرپرست را یک واسطه بشمار می آورد که میان توقعات و احتیاجات مدیریت عالی و کارکنان گرفتار است.

-در نگرشی که از نظریات مختلف درباره نقش سرپرست چه از دیدگاه تاریخی و چه از دیدگاه فعلی به عمل آمده، پنج نظریه عمده مشخص گردید که عبارت اند از: عضو موثر، فرد واسطه، فرد حاشیه نشین، کارمندی دیگر و کارشناس روابط انسانی.

جایگاه سازمانی سرپرست در انواع مدیریت

کارهای مدیریتی بر حسب سطوح سازمانی متفاوت است. معمولاً سه سطح ذیل را برای طبقه بندی سطوح مدیریت در نظر می گیرند که عبارت اند از:

۱- مدیران عملیاتی یا سرپرستان:

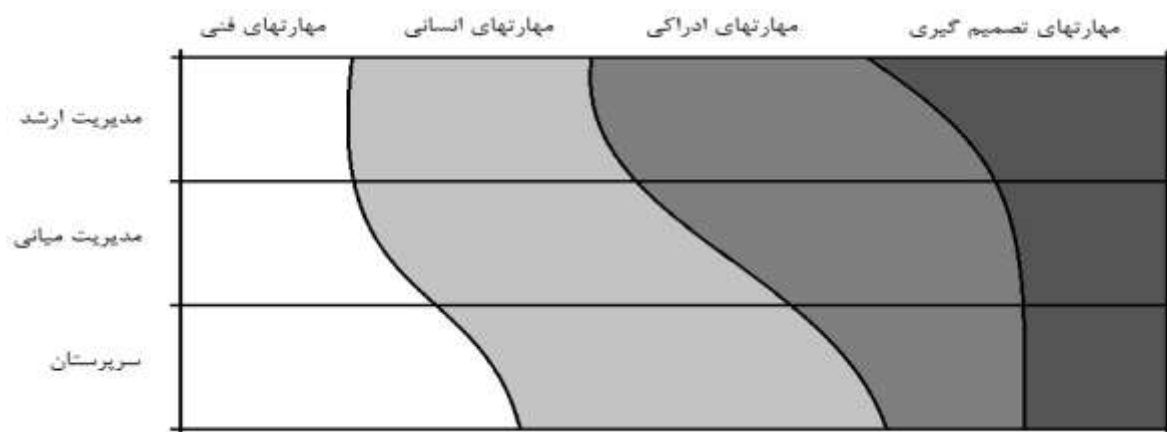
مدیران عملیاتی یا سرپرستان ، در پایین ترین سطح سلسله مراتب مدیریت قرار دارند و به طور مستقیم با کارکنان در ارتباط هستند . اینان افرادی پرمشغله هستند و مراجعه مکرر افراد موجب وقفه در کارشان می شود. اغلب مجبورند که برای کارشان دررفت و آمد باشند. این مدیران کارکنان خود را برای انجام کارهای خاص ، مامور می کنند. مدیران عملیاتی ، دوره کاری فعالی را سپری می کنند و بیشتر وقتشان صرف حل و فصل مسائل آنی می شود. این مدیران را معمولاً رییس قسمت ، سرپرست یا متصدی می نامند.

۲- مدیران میانی:

مدیران میانی یک رده بالاتر از مدیران عملیاتی هستند. به طور مستقیم به مدیریت رده بالا گزارش می دهند پل ارتباطی میان مدیریت عالی و مدیریت عملیاتی سازمان هستند.

۳- مدیران عالی:

این سطح از مدیریت معمولاً گروه کوچکی از مدیران را تشکیل می دهد که مسئول اداره کل سازمان هستند. آنان اهداف ، خط مشی ها و راهبردها را تدوین و واکنش های سازمان را در برابر محیط معین می کنند. معمولاً این سطح از مدیریت را مدیر عامل ، مدیر، رئیس و..... می نامند.



مهارت های مورد نیاز سرپرستی

انواع مهارت ها در همه سازمان ها و در تمام سطوح مدیریتی کاربرد دارند. اگر یک سرپرست در آغاز فعالیت خود این مهارت ها را بیاموزد، در تمام طول مدت مدیریت و برای انجام همه کارها می تواند از آنها بهره گیرد. انواع اصلی مهارت ها عبارت اند از: مهارت های فنی، مهارت های انسانی، مهارت های ادراکی و مهارت تصمیم گیری.

مهارت فنی: این مهارت به معنی توانایی به کار بردن ابزار، شیوه ها و دانش مورد نیاز برای اجرای یک زمینه تخصصی است. مدیران عملیاتی یا خط اول بیشتر به این مهارت نیاز دارند. زیرا آنان با افرادی کار می کنند که ابزار و شیوه های تخصصی خود را به کار می برند.

دانش و تخصص لازم برای به کارگیری مجموعه ای از تکنیک ها و رویه های خاص هر سازمان.

مهارت انسانی: مهارت انسانی شامل توانایی برقراری ارتباط با دیگران، ایجاد انگیزه در افراد و درک شرایط و وضعیت آنها می شود. مدیران در همه سطوح به این مهارت نیاز دارند زیرا برای نیل به اهداف سازمان به افراد داخل و خارج سازمان وابسته اند.

به سرپرست قدرت خوب کار کردن با دیگران را می دهد.

سرپرستان در محیط کار با افراد متفاوتی در ارتباط هستند. برقراری این ارتباط به حدی مهم و حیاتی است که موفقیت یک سرپرست را تضمین می کند.

یادمان نرود که مدیریت، هنر برقراری ارتباط با انسان هاست. لذا می بایست شاخص های روابط انسانی را همواره در نظر داشت.

شاخص های روابط انسانی

۱. پذیرش تفاوت های فردی

۲. برقراری بهداشت روانی در محیط کار

۳. علاقه به افراد

۴. خوب گوش کردن و پذیرفتن آراء منطقی و ممکن افراد

۵. درک توقعات، نیازها، استعدادها و مشکلات و کوشش برای حل و فصل آن ها

نکته: داشتن این پنج شاخص، سرپرست را به عنوان یک رهبر در محیط کاری معرفی خواهد کرد.

مهارت ادراکی: مهارت ادراکی، توانایی تحلیل موقعیت و تعیین ریشه مسائل و تدوین برنامه مناسب را به مدیر یا سرپرست می دهد. این مهارت خصوصا برای مدیران عالی که باید اهداف وسیع و برنامه های بلندمدت سازمان را برای آینده طرح ریزی کنند ضروری است. این قدرت را به سرپرست می دهد که روابط بین اجزا باهم و روابط اجزا با کل را تشخیص دهد. شامل قدرت درک پیچیدگی های تمام سازمان و درک جایگاه عملیات خود فرد در سازمان است این دانش به فرد اجازه می دهد تا مطابق با اهداف کل سیستم عمل نماید.

مهارت تصمیم گیری: تصمیم گیری یعنی انتخاب یک راهکار از میان راهکارهای مختلف. سرپرست باید قادر باشد اطلاعات را تجزیه و تحلیل و تصمیمات صحیحی اتخاذ کند. فردی که در تصمیم گیری قدرت بالایی دارد می تواند بسیار منطقی و خلاقانه از قدرت تفکر خود استفاده کند. نسبت اهمیت هریک از مهارتها در سطوح مختلف مدیریتی متفاوت است. مهارت های ادراکی و تصمیم گیری برای مدیران عالی ضروری است و مهارت انسانی در همه سطوح مدیریت دارای اهمیت یکسان است. از سوی دیگر سرپرستان بیش از مدیران رده های بالاتر به مهارت فنی نیاز دارند. زیرا وقتی کارمندی دچار مشکل می شود به سراغ سرپرست خود می رود واز او کمک می خواهد. تصمیم گیری، فرآیندی را تشریح می کند که از طریق آن، راه حل معینی برای مسئله انتخاب می گردد.

وظایف سرپرست:



سرپرستان بخش مهمی از مدیریت هستند و دقیقاً همان وظایفی را بر عهده دارند که مدیران دیگر سازمان انجام می دهند که عبارت اند از:

۱- برنامه ریزی: پیش بینی فعالیتهای لازم برای نیل به هدفهاست.

۲- سازمان دهی: مشخص کردن افرادی است که باید آن وظایف را انجام دهند و تعیین وظایفی است که می توانند با هم یک گروه شغلی تشکیل دهند.

۳- هدایت و رهبری: مدیر، با ایجاد انگیزه در زیردستان، فعالیت های آنان را جهت می دهد، موثرترین مجاری ارتباط را انتخاب و تعارض میان اعضای سازمان را برطرف می کند.

۴- مدیریت کارگزینی یا همان مدیریت نیروی انسانی عبارتند از قسمتی از فرآیند اداره کردن سازمان که: از یک سو به سیاست ها، خط مشی ها، مقررات و دستورالعمل ها و از سوی دیگر به اطلاعات مربوط به اداره کردن امور استخدام، انتخاب، آموزش، ترویج، جبران خدمت و شرایط کار نیروهای انسانی که در سازمان استخدام شده و یا می شوند.

پیدااست که وظایف مدیریت کارگزینی صرفاً اختصاص به واحد کارگزینی ندارد. بلکه این امر به قسمتی از وظایف، شغل هر یک از مدیران، سرپرستان هر سازمان بشمار می رود. به علت همین اشتراک یا تداخل ظاهری است که نقش اصلی کارگزینی در برخی از موسسات برای مدیران اجرایی، سرپرستان، و حتی خود مسئولان و کارکنان کارگزینی دچار ابهام می شود و مورد سوال قرار می گیرد. و کراراً برخوردها، اصطکاک ها، اختلافات و یا مشکلاتی در تعیین وظیفه اصلی و حدود مرز و دامنه اختیارات و مسئولیتهای طرفین پیش می آید.

۵- نظارت یا کنترل: مدیر برای حصول اطمینان از اجرای درست و به موقع همه کارها باید عملکرد سازمان را ارزیابی کند و اگر انحرافی مشاهده نمود آنرا اصلاح نماید.

محور تمامی این توانایی ها که اصلی اساسی برای اثر بخشی آنها به حساب می آید مهارت سرپرست برای رهبری و ایجاد ارتباط خواهد بود.

مسئولیت های سرپرست

بسیاری از افراد گمان می کنند تصدی پست مدیریت و سرپرستی آنها را از زیردست بودن و امر و نهی دیگران شنیدن راحت می کند. اما احتمالاً آنها نمی دانند که تصدی پست سرپرستی یا هر پست مدیریتی بار مسئولیت هیچ کس را سبک تر نمی کند. به عبارت دیگر اگر چه اختیارات سرپرستان از کارکنان معمولی بیشتر است، اما در عین حال مسئولیت های مضاعفی بر عهده آنان گذاشته می شود. مهم ترین مسئولیت های سرپرست عبارت اند از:

۱- مسئولیت در برابر افراد زیردست ۲- مسئولیت در برابر بالادستان ۳- مسئولیت در برابر سایر سرپرستان ۴- مسئولیت در برابر کار ۵- مسئولیت در برابر محیط کار

ویژگی های یک سرپرست موفق

با توجه به نقش حساس و مهم سرپرست در حیات و بقا سازمان، دارا بودن ویژگی های خاص مدیریتی می تواند در موفقیت کاری سرپرست بسیار موثر باشد. بعضی از ویژگی های یک سرپرست موفق عبارت اند از:

۱- وفاداری ۲- مهارت های ارتباطی ۳- عدالت ۴- توانایی تفویض اختیار ۵- علاقه به شغل ۶- نگرش مثبت

طی قرون گذشته روش های مختلفی به منظور ارائه دانش فراگیر، برای دستیابی به مدیریت اثر بخش مطرح گردیده، که هر یک دارای سودمندی های خاص خود است و در مدیریت به آن "مکتب" یا "نظریه" گفته می شود که مهم ترین آنها عبارت اند از: نظریه کلاسیک، نئوکلاسیک و نظریه های جدید مدیریت.



۱- نظریه کلاسیک: تفکر مدیریت کلاسیک که در ربع اول قرن بیستم رونق داشته است به دو دسته تقسیم می شود. دسته اول ، اندیشه هایی است که مبنای تجربی و عملیاتی دارند و تحت عنوان مدیریت علمی شناخته شده است، که اغلب مدیران صنعتی آنرا توصیه کرده اند. دسته دوم اندیشه هایی است که مبنای اداری و سازمانی دارند که اغلب مدیران اجرایی، دولتی و سیاستمداران آن را توصیه نموده اند و موضوع آن مسائل اداری ، دولتی و سازمانی است که تحت عنوان مدیریت علمی و مدیریت بوروکراسی شناخته شده است.

الف: مدیریت علمی : نظریه مدیریت علمی توسط مهندس آمریکایی به نام فردریک وینسلو تیلور بنیان گذاری شد. هدف این نظریه آن بود که جنبه های مختلف رابطه میان ماشین - کارگر را تعریف کند. برای رسیدن به این هدف ، به جای تاکید بر روشهای سنتی کار، مجموعه ای از مشاغل کارگری را تحلیل و از نظر زمانی اندازه گیری نمود و ابزارهای کار را نیز مطالعه کرد. انگیزه های کارکنان و نوع سرپرستی آنها را مورد توجه قرار داد تا بتواند برای اجرای هر کار بهترین روش را تعیین کند. ایرادی که به نظریه مدیریت علمی وارد شده ، این است که او کارکنان سازمان را انسانهایی اقتصادی فرض می کند که صرفا تحت تاثیر انگیزه های مادی قرار می گیرند.

ب: مدیریت اداری: توسط مهندس مشهور فرانسوی به نام هانری فایول مطرح شد. برخلاف مدیریت علمی که تنها بر سطح عملیاتی متمرکز بود، مدیریت اداری بر سطح مدیریت در راس سلسله مراتب سازمانی توجه نمود و برای قابلیت ها، توانایی ها و خصائص مدیران و وظایف آنان اهمیت خاص قایل بود.

ج: مدیریت بوروکراسی: نخستین بار به وسیله ماکس وبر بنیان نهاده شد. بوروکراسی در نظر عام، غالباً با مفاهیم منفی از قبیل تشریفات زاید اداری، دوباره کاری، کاغذ پراکنی و حاکمیت مقررات خشک و بی روح و... بکار برده می شود. ماکس وبر مدل ایده آل خود را براساس پرداختن به نوعی سازمان که دارای اقتدار قانونی - منطقی است بنا نهاد که دارای ویژگیهایی نظیر تقسیم کار - حاکمیت مقررات و قوانین - غیر شخصی بودن - رعایت سلسله مراتب - ضبط و نگهداری سوابق تصمیمات و اقدامات - و استخدام براساس توانایی و دانش فنی است.

۲- ۲- نئوکلاسیک یا روابط انسانی: این نظریه در ربع دوم قرن بیستم توسط التون میو با مطالعاتی که در کارخانه هارثون انجام داد، بنیان گذاری شد. این مطالعات تاثیر تنظیم روابط انسانی در هر سازمان را اثبات کرد و نشان داد که عملکرد کارکنان بی شک به عوامل روان شناختی و اجتماعی، بیشتر از شرایط فیزیکی محل کار بوده است.

۳- نظریه های جدید

دانش مدیریت در جریان جنگ جهانی دوم و پس از آن شاهد تحولات چشم گیری بود که منجر به شکل گیری نظریه های مختلفی درباره ی مدیریت گردید. این نظریات به طور خلاصه عبارت اند از:

نظریه کمی

این نظریه هم زمان با مکتب نئوکلاسیک، در زمان جنگ جهانی دوم در انگلستان شکل گرفت و شامل سه شاخه علم مدیریت، پژوهش عملیاتی، و سیستم های اطلاعاتی مدیریتی است

نظریه سیستمی

این نظریه در واقع پیامد روش کمی است و بیشتر این حقیقت را روشن می سازد که تمامی عناصر و اجزای یک سازمان، بخش هایی از یک نظام یا سیستم به هم پیوسته اند. یک سرپرست علاوه بر سیستمی کردن واحد خود باید مراقبت کند که بین قسمت او و سایر بخش ها در سیستم سازمان ارتباطی اثر بخش برقرار شود.

نظریه اقتضایی

بسیاری از صاحب نظران جدید مدیریت، نظریه سیستم را یک گام جلوتر بوده و تاکید می کنند که هر موقعیت سازمانی باید با دقت بررسی شده و با آن به عنوان مشکلی متفاوت برخورد شود. این نگرش "که هر چیز به موقعیت بستگی دارد" به عنوان شیوه

ی مبتنی بر موقعیت یا نظریه اقتضایی شناخته می شود که در آن مدیر باید امور را با توجه به موقعیت های خاصی انجام دهد که با آنها روبرو است.

نظریه Z

نظریه "Z" پس از مطالعه شیوه ی مدیریت "J" ژاپنی و "A" آمریکایی، ارائه شد. نظریه A بر مسئولیت و تصمیم گیری فردی تاکید داشت و تعهدی برای استخدام بلند مدت افراد وجود نداشت. در نظریه J استخدام برای همه عمر خدمتی، مسئولیت گروهی و تصمیم گیری مشارکتی مورد توجه بود. نظریه Z، که در حقیقت ترکیبی آرمانی از شیوه های مدیریتی ژاپنی و آمریکایی است، جنبه های مثبت هر دو نظریه را در برداشت که شامل: تعهد به استخدام برای همه عمر خدمتی، مسئولیت فردی و تصمیم گیری مشارکتی است.



دو خصوصیت عمده نظریه Z به عبارت اند از:

- ۱- استخدام برای همه عمر خدمتی: از جنبه های مهم مدیریت ژاپنی، استخدام برای همه عمر است؛ یعنی کارکنان معمولاً زندگی کاری خود را با موسسه ی واحدی می گذرانند که این امر امنیت خاطر و احساس تعلق در آنان ایجاد می کند و نتیجه آن وفاداری کارکنان به سازمان و سازگاری و تطبیق آنان با اهداف موسسه است. در این ارتباط نظام ارشدیت در سازمانهای ژاپنی رعایت می شود، یعنی برای کارکنان مسن موسسه که مدت بیشتری در استخدام سازمان بوده اند حق ویژه ای قائل می شوند.
- ۲- تصمیم گیری مشارکتی: در سازمانهای ژاپنی عقیده بر این است که اندیشه های جدید ابتدا از سطوح پایین سازمان به بالا می آید و پس از تایید سطوح بالاتر به مدیران عالی می رسد. بدین ترتیب همه کارکنان در فرایند تصمیم گیری و اجرای آن دخالت دارند.

ویژگی سازمانهای آمریکایی	ویژگی سازمانهای ژاپنی	ویژگی سازمانهای با
نظریه A	نظریه J	نظریه Z
۱. استخدام کوتاه مدت	۱. استخدام مادام العمر	۱. استخدام بلندمدت
۲. گرایش به تخصص های جزئی	۲. گرایش به کلی و منعطف بودن وظایف شغل	۲. گرایش متعادل به تخصصی بودن
۳. جابه جایی و انتقال زیاد	۳. جابه جایی و انتقال کم	۳. جابه جایی و انتقال منطقی و معقول
۴. تصمیم گیری فردی	۴. تصمیم گیری جمعی (گروهی)	۴. تصمیم گیری توافقی
۵. مسئولیت فردی	۵. مسئولیت جمعی	۵. مسئولیت فردی
۶. ارزیابی و کنترل های متعدد و رسمی	۶. ارزیابی و کنترل های کم و غیررسمی	۶. ارزیابی بطئی و تدریجی همراه با کنترل از طریق استانداردهای رسمی
۷. ارتقاء عمودی و سریع	۷. ارتقا افقی و بطئی (نظام ارشدیت)	۷. ارتقاء منطقی و معقول
۸. توجه ابزاری به فرد	۸. توجه انسانی به فرد	۸. توجه انسانی به فرو و التفات به تمامی ابعاد فرد در سازمان

مقدمه

متأسفانه بسیاری از ما برای روسای کار کرده ایم که تلاش های ما را برای رسیدن به رشد و پیشرفت، در نطفه خفه کرده اند یا با رفتار غیر منصفانه ای خود باعث عصبانیت ما شده اند. از سوی دیگر بسیاری از ما سرپرستانی داشته ایم که مهارت های جدید به ما آموخته اند، به ما انگیزه کار داده اند، یا باعث شده اند هر روز با شور و شوق فراوان به سر کار برویم. بدون شک موفقیت در کار سرپرستی بدون ایجاد رابطه حسنه با افراد زیردست، بالادست، سایر سرپرستان و... امکان پذیر نیست. بدین منظور باید خواسته ها و نیازهای آنها را شناسایی نموده و سپس راه مناسبی به نیازهای آنها در نظر بگیریم.

نیازها در ارتباط با نوع رفتار انسان

به تجربه ثابت شده است که نیروی کار یک انسان تنها به توانمندی های وی بستگی ندارد، بلکه با محرک های درونی، آمادگی برای ارائه توان کاری، و انگیزه های او در ارتباط است. یک نیاز ارضاء نشده تنش ایجاد می کند و در نتیجه در درون فرد نوعی صاعقه یا پویایی به وجود می آورد. این پویایی یا صاعقه موجب بروز نوعی رفتار در فرد می شود و او در پی تامین هدف های ویژه ای بر می آید که چون آن هدف را تامین می کند نیاز یاد شده ارضاء شده و در نتیجه تنش کاهش می یابد.

انگیزش

انگیزه ها، چراهای رفتار هستند. آنها موجب آغاز و ادامه ی فعالیت می شوند و جهت کلی رفتار فرد را معین می سازند. برانگیخته شدن یا ایجاد انگیزه در فرد انگیزش نامیده می شود. انگیزش کارکنان یکی از وظایف جدی سرپرستان می باشد. با شناخت نیازها و هدایت آنها می توان به انگیزش مثبت کارکنان دست یافت.

نظریه های انگیزش

دهه ۱۹۵۰ یکی از دوره های بسیار پربار از نظر ارائه مفاهیم انگیزش بود. در این دهه سه نظریه ارائه شد که عبارت اند از: نظریه سلسله مراتب نیازهای "مازلو"، نظریه X و Y "مک گرگور" و نظریه انگیزش-بهداشت-"هرزبرگ"

نظریه سلسله مراتب نیازها

این نظریه به وسیله "ابراهام مزلو" ارائه شد که از مشهورترین نظریه های انگیزش است. او اساس فرض خود را بر این گذاشته است که در درون هر انسان پنج دسته نیاز (به صورت طبقه بندی شده) وجود دارند. این نیازها عبارت اند از: ۱- فیزیولوژیکی ۲- ایمنی ۳- اجتماعی ۴- احترام ۵- خودشکوفایی.

از نظر "مزلو" آدمی در هر مرحله رفتارها و ارزش هایی را از خود بروز می دهد که به همان سطح، اختصاص دارد و نمی تواند رفتار افرادی را که در سطوح بالاتری قرار دارند درک کند. او بر این باور است که اکثر مردم در سطح پایین امرار معاش قرار دارند و خود را در زندان نیازهای اولیه محبوس کرده اند.



نظریه X و Y

"داگلاس مک گرگور" جامعه شناس آمریکایی دو دیدگاه متمایز از انسان ارائه کرد. یکی در اصل، منفی است که آن را نظریه X و دیگری در اصل، مثبت است و آن را نظریه Y نام نهادند.

تئوری نظریه X مبتنی بر فرضیات زیر است:

- ۱- انسان ذاتاً تنبل و از کار بیزار است.
- ۲- انسان برای راحتی و امنیت خود از قبول مسئولیت هراسان است و از آن می گریزد یا می پرهیزد.
- ۳- بهترین مشوق و انگیزه برای انسان مشوق های مادی و اقتصادی است.

- ۴- قابلیت خلاقیت، ابتکار و نوآوری فقط در تعداد محدودی از انسان ها است.
 - ۵- انسان خود کنترل نیست و نیاز به هدایت مستقیم و نظارت مستمر دارد.
- تئوری ۷ درست برخلاف تئوری X نگرش و دید خوش بینانه ای نسبت به انسان دارد و بر فرضیات زیر مبتنی است:
- ۱- انسان کار را دوست دارد و آن را مانند تفریح، بازی و استراحت می داند.
 - ۲- انسان با میل و اشتیاق، پذیرای مسئولیت است یعنی موجودی مسئولیت پذیر است.
 - ۳- بهترین مشوق برای افراد، رضایت خاطر درونی است.
 - ۴- غالب انسان ها قوه ی خلاقیت، نوآوری و ابتکار دارند.
 - ۵- انسان ها به وسیله وجدان، عقل و فطرت "خود کنترل" هستند و نیازی به هدایت و نظارت مستقیم و مستمر ندارد.

نظریه انگیزش-بهداشت

این نظریه، نتیجه مطالعات گسترده ای درباره رضایت یا نارضایتی افراد از شغلشان است و به وسیله یک روانشناس به نام "فردریک هرزبرگ" ارائه شده است. مطابق این نظریه وقتی افراد از کار خود احساس نارضایتی می کنند، نارضایتی آنها به محیط و عواملی مربوط می شود که در آن کار می کنند. به همین دلیل، این دسته از عوامل را عوامل بهداشتی نامید. در مقابل وقتی افراد درباره کار خود احساس خشنودی و رضایت می کنند، این خشنودی به ماهیت کار مربوط است که در صورت مساعد بودن کار، می تواند ایجاد انگیزه نموده، موجب رضایت شغلی گردد و در صورت مساعد نبودن، باعث نارضایتی شغلی نخواهد شد. به همین دلیل این عوامل را عوامل انگیزشی نامید. درک این نظریه برای مدیران بسیار مهم است که رضایت، ناشی از تاثیر عوامل برانگیزنده و نارضایتی مربوط به عوامل بهداشتی است.

عوامل انگیزشی



انتظارات و توقعات افراد از سرپرست خود

هر فرد از جامعه ای که در آن زندگی می کند، انتظاراتی دارد و هنگامی که وارد سازمان شده و در آن شاغل شده این انتظارات، متوجه کارفرما یا مدیریت سازمان می گردد. انتظارات افراد بی شمار و متفاوت است ولی برخی از آنها مشترک بوده و به عنوان انتظارات واقعی و قابل قبول شناخته می شوند. این گروه از توقعات، انتظارات اساسی نامیده می شوند که عبارت اند از:

- ۱- تامین: افراد انتظار دارند امنیت شغلی و جانی داشته باشند و تا حد ممکن مانند دیگران از مزایای مادی بهره مند گردند.
- ۲- رفتار انسانی: همه افراد انتظار دارند، رفتار دیگران با آنها انسانی باشد و عدالت و انصاف در مورد آنها رعایت شود. رعایت ارزش و موقعیت افراد، همان رفتار انسانی است.
- ۳- شناسایی شخصیت: انتظار افراد این است که به صورت شخص واحد و مجزا از دیگران شناخته شوند و خصوصیات اخلاقی، وضع زندگی، امکانات و مشکلات آنها مورد توجه قرار گیرد.
- ۴- کار با ارزش: افراد می خواهند کاری که به آنها واگذار می شود، هرچند ساده، دارای ارزش و اهمیت مناسب با شخصیت آنها باشد و کارشان با ارزش تلقی شود.
- ۵- پیشرفت: هر انسان سالمی میل به پیشرفت دارد و از رکود و عدم تحرک بیزار است و انتظار دارد که در زمینه ی کاری، آینده بهتری در پیش داشته باشد و زمینه برای ارتقای شغلی او فراهم شود.
- ۶- فرصت برای نشان دادن ابتکار: هر فرد استعداد ها و توانایی های خاصی دارد که در ابتدا برای دیگران ناشناخته می باشد. لذا انتظار دارد به او میدان بدهیم تا توانایی هایش را نشان بدهد و هوش و ابتکارش را به معرض آزمایش بگذارد.

رهبری و ایجاد رابطه خوب با سایرین

یک سرپرست علاوه بر افراد خود با افراد دیگر نیز روابطی برقرار می کند. ارتباط با سایرین نیز نه تنها کم اهمیت نیست، بلکه این ارتباط به طور غیر مستقیم بر روی روابط سرپرست با افرادش نیز اثر می گذارد. در این زمینه برای ایجاد رابطه حسنه با مافوق باید:

مدیر را از وضع کارش مطلع سازید. مدیر را به موقع تشویق نمائید. از تغییراتی که در وضع مدیر موثر است، قبلاً آگاهی سازید. از استعداد و قابلیت مدیر به بهترین نحو استفاده نمائید. با مدیر باید طبق خصوصیات فردیش رفتار کنید.

"مدیریت" یا "رهبری"، کدام یک برای موفقیت یک سازمان مورد نیاز است؟

یک سازمان برای آنکه به اهداف عالی خود دست یابد باید به دو مقوله «رهبری» و «مدیریت» توجه داشته باشد. چرا که در جهان صنعتی امروز صرفاً برخوردار بودن از مهارت‌های مدیریتی برای موفقیت یک مدیر کافی نیست، بلکه مدیران باید شناختی اساسی از تفاوت میان «مدیریت» و «رهبری» داشته باشند و بدانند چگونه این دو فعالیت برای تحقق موفقیت سازمان باید با هم ترکیب شوند.

در یک سازمان با وجود تفاوت عمده بین «رهبری» و «مدیریت»، ارتباط تنگاتنگی بین آن دو وجود دارد؛ یک رهبر می تواند مدیر باشد و یک مدیر نیز می تواند «رهبری» کند. عکس این قضیه نیز صادق است؛ یعنی یک فرد می تواند دارای هنر «رهبری» باشد بدون اینکه قادر باشد هدف‌های سازمانی را تحقق بخشد (مدیر نباشد) و یا اینکه یک فرد ممکن است مدیر منظمی باشد ولی کارکنان از روی ترس و اجبار وظایف خودشان را انجام دهند (رهبر نباشد).

تعریف رهبری

فرآیند نفوذ در دیگران و برانگیختن آنها برای همکاری با یکدیگر در جهت تحقق هدف های گروهی را «رهبری» می گویند. یا می توان گفت: رهبری استفاده از فرآیند ارتباطات در موقعیتی خاص برای اعمال نفوذ در میان افراد و جهت دادن آنها به سوی مقاصد مشخص است. و یا رهبری فرآیند نفوذ در دیگران است به طوری که آنها با اشتیاق و جدیت در دستیابی به اهداف سازمانی تلاش نمایند. «رهبری» را اصولاً «هنر نفوذ در دیگران» می دانند. بدین معنی که افراد به دلخواه نه از روی اجبار، از رهبر اطاعت می کنند. بنابراین، منظور از رهبری به طور عام، تأثیر گذاری بر افراد و انگیزش آنان به طوری است که از روی میل، علاقه و با اشتیاق برای دستیابی به هدف های گروهی تلاش کنند. بسیاری از مدیران سازمان ها، از تفاوت میان رهبری و مدیریت آگاهی ندارند و همین امر باعث می شود که در اجرای وظایف سازمانی خود، به اشتباه عمل کنند. رهبری همان مدیریت نیست. اگر چه بسیاری از مدیران، رهبرند. و بسیاری از رهبران مدیر، ولی فعالیت های رهبری و مدیریت فعالیت های یکسانی نیست. باید توجه داشت که «مدیریت» با «رهبری» تفاوت های عمده ای دارد که باید مدیران در اجرای وظایف خود به این تفاوت ها توجه داشته باشند.

تفاوت های «مدیر» با «رهبر» در سازمان:

۱- مدیر فقط به وظیفه و تحقق اهداف سازمانی فکر می کند. ولی رهبر، هم به تحقق اهداف سازمان و هم اهداف اشخاص.

۲- مدیر به سازمان رسمی خشک فکر می کند. ولی رهبر به رابطه با کارگران همراه با عشق و علاقه فکر می کند.

۳- مدیر کارها را درست انجام می دهد، در حالی که رهبر کارهای درست را، انجام می دهد.

۴- مدیران در پست خود منصوب شده اند. آنان قدرت قانونی دارند که اجازه می دهد در مواقع ضروری به دیگران پاداش دهند یا آنان را تنبیه کنند. در حالی که یک رهبر، ممکن است منصوب شده و یا از درون گروه پدید آمده باشد و این اجازه را نداشته باشد که در مواضع ضروری دیگران را تشویق یا تنبیه کند چرا که قدرت قانونی ندارد.

۵- توانایی تاثیرگذاری مدیران بر افراد سازمان، بر مبنای اختیار رسمی است که از پست سازمانی آنها ناشی شده است در حالی که رهبران می توانند بر عملکرد دیگران تاثیر بگذارند بدون آنکه قدرت تاثیرگذاری آنان از اختیار رسمی ناشی شده باشد.

۶- مدیر امور را نگهداری می کند در حالی که رهبر آنها را بهبود می بخشد.

۷- مدیر روی سیستمها و ساختار تمرکز دارد ولی رهبر روی افراد تمرکز می کند. در واقع مدیریت به فرآیندهای سازمانی توجهی حساب شده دارد در حالی که رهبری به کارکنان به عنوان افراد انسانی، توجه واقعی دارد.

۸- مدیر از اجرای یک شغل اطمینان حاصل می کند، در حالی که رهبر مراقب فردی است که آن شغل را اجرا می کند و به او توجه دارد.

۹- مدیر نظارت می کند، ولی رهبر اعتماد می پراکند.

۱۰- مدیر دیدگاه محدودی دارد، ولی رهبر از دیدگاه وسیعی برخوردار است.

۱۱- مدیر «چگونه و چه وقت» را می پرسد، در حالی که رهبر «چه چیز و چرا» را می پرسد.

۱۲- مدیر نظر به انتهای خط دارد، ولی رهبر چشم به افق دارد.

برخی از خصوصیات عمده برای رهبران موفق

برخی می پرسند که آیا یک شخص رهبر متولد می شود یا نه؟ از نظر این افراد رهبران ابرمردانی هستند که به علت ویژگی هایی که موهبت الهی است، شایستگی رهبری پیدا کرده اند، بنابراین کسانی می توانند نقش رهبری را در سازمان ایفا کنند که دارای خصوصیات چون هوشمندی، برونگرایی، تسلط بر خود، اعتماد به نفس، سخنوری و جاذبه کلام، زیبایی و جذابیت سیما و چهره و مانند آنها باشند.

اخلاق درصنعت:

وضعیت موجود در مراکز صنعتی متأسفانه، بیشتر نگرش مادی داشته تا معنوی. به طوری که سرپرستان نظارت خود را بیشتر متوجه معیارهای اقتصادی کرده و کمتر به سایر معیارها می پردازند. درحالی که اگر تفکر کارگران، اخلاق کارگران و تلاش همگانی آنها مورد توجه قرار گیرد، معیارهای اقتصادی، که همانا کیفیت بخشی و رضایت مشتری است، به ثمر خواهد نشست.

یکی از دانشمندان مدیریت به نام سلدن معتقد است :

اولا: صنعت امروزی، در شکل کنونی خویش، باید سیاست و روش خود را با میزان ها، ملاکها و استانداردهای اخلاقی، ارزشیابی کند و صرفا به استانداردهای اقتصادی به طور مجدد نیندیشد.

ثانیا: صنعت باید لزوما هدف خویش را متوجه ساختار فکری کند که فرد بیشترین مقدار اثر بخشی را در خود احساس نماید، فایده این کار آن است که افراد اگر چه نمی توانند در عمل بهترین نتیجه و کارایی را عاید خود و سازمان سازند، لا اقل در روابط خود با کارگران و مدیران به نتایج سودمندی دست خواهند یافت.

ثالثا: صنعت باید در راستای جهت و هدفی، هدایت و رهبری گردد که تمام کسانی که به نحوی در آن به کار اشتغال یا با آن سر و کار دارند، فرصت داشته باشند تا بیشترین امکانات و توانایی خود را وقف عالی ترین خواسته های همگانی جامعه بنمایند.

نظارت بر افراد

مدیر به منظور توجه به روابط انسانی و برخورد مناسب با کارکنان باید بر نحوه عملکرد آنان نظارت داشته باشد. امام علی (ع) در عهد نامه مالک اشتر چنین می آموزد: مبادا که نیکوکار و بدکار در نزد تو یکسان باشند، که آن، رغبت نیکوکار را در نیکی کم کند و بدکار را به بدی وادار نماید و درباره هر یک از آنان، آن را عهده دار باش که او بر عهده خود گرفت.

دلایل ارزشیابی کارکنان:

ارزشیابی یا ارزیابی عملکرد کارکنان، به چهار دلیل اساسی انجام می شود:

۱- تشخیص نقاط قوت و ضعف کارکنان، تا بتوانند نقاط قوت را تقویت و نقاط ضعف را رفع نمایند.

۲- آگاه ساختن کارکنان به کیفیت و چگونگی کار خود. کارکنان دوست دارند که بدانند کارهای خوب آنها خوب یا بد دانسته می شود؟

۳- ارائه یک روش عادلانه و نبودن تبعیض برای تعیین شرایط ارتقا و انتقال.

۴- ایجاد آگاهی درباره انتظارات سرپرست از کارکنان و برقراری یک رابطه قوی بر اساس اعتماد متقابل بین سرپرست و کارکنان.

چگونه عملکرد را نظارت کنیم؟

نظارت بر عملکرد شامل مشاهده ملاک ها و نشانه های میزان عملکرد و مقایسه آن با استانداردهای تعریف شده است.

نظارت = قضاوت + مشاهده

قضاوت = مقایسه و مطابقت عملکرد با الزامات استاندارد مورد نظر

سوال: تفاوت سنجش عملکرد یک کارگر با یک سرپرست در چیست؟ پاسخ:

عملکرد یک کارمند براساس دستاوردهای فردی او سنجیده می شود ، اما عملکرد یک سرپرست براساس کیفیت دستاوردهای گروه زیردست او سنجیده می شود.

چگونه یک سرپرست می تواند بر عزت نفس کارکنانش بیفزاید؟

برای این کار به عنوان سرپرست باید:

۱- متوجه کاردرست و خوب آنها باشد و به آن کارها اشاره کند ۲- به کارکنان خود احساس امنیت خاطر بدهد ۳- با الگو شدن به کارکنانش درس نظم و ترتیب بدهد ۴- موفقیت آنها، موفقیت اوست ۵- با روی خوش اشتباه های کارکنانش را ببخشد ۶- گروه خود را در شمار برندگان در آورد.

دیدگاه اسلام در مورد کار

۱- ارزش عبادت دادن به کار: در اسلام کار عبادت است و کارگر ارزش مجاهد فی سبیل الله را دارد. بنابراین ارزشی که برای جهاد و عبادت در نظر گرفته شده را دارا است.

۲- مزمت بیکاری و افراد بیکار: اسلام کسی که در تامین معاش خود سربار دیگران باشد را ملعون دانسته ، از امام علی (ع) نقل شده است: کار نکردن و تن پروری و شانه از زیر کار و مسئولیت خالی کردن ، آزاد مردان با شخصیت را به صورت مردانی خوار و ذلیل بار می آورد . همچنین گفته شده است : خداوند از جوان بیکار بیزار است و چنین کسی مورد غضب الهی است.

۳- در نظر گرفتن شرایط مناسب کاری: از نظر اسلام هر کار و عمل اقتصادی باید مشروع بوده یعنی برای مردم سودمند باشد و به کسی زیانی وارد نیاورد. به کارگر نمی توان بیش از حدود و توانایی او کاری تحمیل کرد و کارگر نیز مانند سایر افراد جامعه اسلامی طبق توصیه ای که اسلام می کند بایستی امکان آنرا داشته باشد که شبانه روز خود را به چهار قسمت کند و تنها یک بخش آنرا به کار و تامین وسایل زندگی بپردازد.



۴- توجه به دستمزد مناسب: یکی از مسائلی که در تنظیم روابط کاری بسیار موثر است، دستمزد می باشد. در این زمینه باید به نکات زیر توجه کرد:

- ۱- رضایت طرفین: میزان دستمزد باید طوری تعیین شود که رضایت طرفین را حاصل نماید و هیچکس نباید دیگری را اغفال نموده و از بی خبری اش در تضييع حقش استفاده کند و یا مورد سوء استفاده واقع شود. پیامبر اسلام (ص) در آخرین خطبه خویش قبل از وفاتشان فرمودند: کسی که به کارگری ستم روا دارد و مزدی که شایسته کاراوست نپردازد خداوند عمل او را تباه ساخته و بوی بهشت براو حرام می گردد.
- ۲- مبنای مالکیت در اسلام: مبنای مالکیت در اسلام کار است. اگرچه مالکیت از طریق دیگر از قبیل انتقال، هبه، ارث و..... نیز تحقق پیدا می کند. از طرفی در اسلام هرکس فقط بهره و سهمی از نتایج کار خود را برداشت می کند و نمی تواند تمامی محصول کار خود را به مصرف شخصی برساند.
- ۳- پرداخت به موقع مزد کارگران: در زمینه پرداخت مزد در شرع مقدس اسلام تاکید شده که مزد کارگر باید سریع پرداخت شود. از پیامبر اسلام (ص) نقل شده که حقوق کارگر را قبل از اینکه عرقش خشک شود پرداخت نمایید. زیرا کارگر با دریافت به موقع و سریع مزد خستگی از تنش به در می رود و دغدغه و تشویش عدم پرداخت یا دیرکرد آن را آزار نداده و نگران نمی کند.

مقدمه

اگر فعالیت های مختلف را مورد بررسی قرار دهیم می بینیم که افراد یک کار مشخص را به روش های مختلف انجام می دهند. این مسئله در مورد تمام کارها تقریباً صادق است. اگر ما تلاش کنیم تاروش بهتری برای انجام یک کار پیدا نماییم، می گوئیم کار را سنجیده و ارزیابی کرده ایم و به نتیجه مطلوب نیز دست یافته ایم. حال اگر روش های مختلف کار را مورد توجه دقیق تر قرار داده و زمان انجام آن را به روش های مختلف محاسبه نماییم، می بینیم که زمان انجام روش های مختلف کار نیز متفاوتند و اگر تلاش نماییم تا بهترین زمان را انتخاب کنیم، مساله سرعت کار مورد توجه قرار گرفته است یعنی عمل ارزیابی را انجام داده ایم. ارزیابی زمان یا زمان سنجی، که مبتکر آن تیلور پدر مکتب علمی بود، عمدتاً برای تعیین زمانهای استاندارد به کار می رفت و ارزیابی کار که توسط زوجین گیلبرت به وجود آمد، بیشتر برای بهبود روش های انجام کار، مورد استفاده قرار می گرفت.

مطالعه کار

مطالعه کار عبارت است از به کارگیری تکنیک هایی مانند روش سنجی و کار سنجی برای بهبود کارآیی و افزایش اثر بخشی در سازمان. مطالعه کار، شیوه علمی بررسی و تجزیه و تحلیل کار به طور منظم می باشد که موجب حذف فعالیت های غیر ضروری و رسیدن به روش هایی از انجام کار می شود.

هدف های مطالعه کار

-استفاده موثر از نیروی انسانی

-استفاده موثر از تجهیزات و مواد اولیه

-عملکرد مطلوب تجهیزات و مواد اولیه و نیروی انسانی

شیوه های مطالعه کار

دو شیوه ی روش سنجی و زمان سنجی، شیوه های اصلی مطالعه کار هستند که هر کدام کاربرد خاصی دارند: روش سنجی برای بهبود روش های انجام کار مورد استفاده قرار می گیرد و زمان سنجی، برای تعیین زمان انجام کار مورد استفاده واقع می شود.

۱- روش سنجی

برای انجام هر کار روشهای مختلفی وجود دارد اما مسلماً یکی از این روشها بهترین است. هدف مطالعه روش، کشف بهترین راه انجام کار است.

روش سنجی یا مطالعه روش را می توان چنین تعریف نمود: ثبت منظم و بررسی دقیق روش های انجام کار و پیشنهاد روش های اصلاحی به منظور کاهش هزینه ها، ساده کردن عملیات و افزایش بازدهی.

مراحل روش سنجی

۱-انتخاب ۲-ثبت ۳-بررسی ۴-پیشنهاد ۵-اعمال ۶-ابقاء

الف - انتخاب: کاری که برای مطالعه انتخاب می شود باید دارای خصوصیتی باشد و در انتخاب آن ملاحظاتی را در نظر گرفت که عبارتند از:

ملاحظات اقتصادی: اگر اهمیت اقتصادی کار، کم باشد و یا انتظار نرود که کار مدت زیادی ادامه داشته باشد، دست زدن به بررسی ها می تواند یک اتلاف وقت باشد.

ملاحظات تکنیکی: ممکن است تغییر روش موجب افزایش کارایی تولید شود ولی شاید به دلیل تکنیکی امکان پذیر نباشد

(۱) ب - ثبت:

روش انجام کار دقیقاً آن گونه که هست ثبت شود تا نقاط قوت و ضعف شناخته شود. در صورت لزوم نسبت به اصلاح آن اقدام شود. برای ثبت روش انجام کار شیوه های مختلفی وجود دارند که عبارتند از:

(۲) شیوه های ثبت

۱ - توضیحی (انشایی): در این روش چگونگی انجام کار را توضیح و تشریح می کنند.

۲- تصویری: در این روش چگونگی انجام کار به وسیله عکس و فیلم و اسلاید ثبت می شود.

۳- نموداری: مناسبترین روش ثبت نموداری می باشد. چون انسان می تواند اجزای کار را ببیند و نقاط ضعف و قوت آنرا تشخیص دهد. (ثبت فرایند انجام کار به روشی فشرده و مختصر که مراحل جداگانه رخداد نشان داده شود)

(۳) ج - بررسی:

روش انجام کار فعلی مورد بررسی و نقادی قرار گیرد هدف، مکان، زمان، شخص، روش، با طرح سوالاتی از ابعاد مختلف مورد توجه قرار گیرد

چه انجام شود؟ آیا لازم است؟ چه ترتیب بهتری وجود دارد؟

کجا انجام شود؟ چرا انجام شود؟ چه جای بهتری وجود دارد؟

چه موقع انجام شود؟ چرا در آن موقع؟ چه موقع دیگری بهتر است؟

چه شخصی؟ چرا آن شخص؟ چه شخص دیگری بهتر انجام میدهد؟

به چه روشی؟ چرا به آن روش؟ چه روش دیگری؟

(۴) د - پیشنهاد:

نظریات غیر قابل قبول و غیر اجرایی حذف می گردند ، بعضی نظریات ، ساده و برخی نیز تغییر پیدا کرده تا در نهایت ، روشی قابل قبول به دست آید.

ه - اعمال روشی قابل قبول :

با جزئیات شرح داده شود و بصورت استاندارد بکار گرفته شود . سرپرستان نحوه نظارت بر انجام کار را متناسب با روش جدید اعمال نمایند . البته زمان اجرای روش جدید نیز اهمیت دارد . درشرایطی که حجم کار ها زیاد است و افراد به دنبال انجام کارها و رفع مشکلات اجرایی هستند، اجرای روش جدید موفقیتی را به دنبال نخواهد داشت.

(۵) و- ابقا :

شکل و کیفیت مشخص آن حفظ شود و نظارت دائمی صورت گیرد تا بتدریج به روش قبلی بر نگردد . یا به میل خود تغییر ایجاد کنند .

۲-زمان سنجی

زمان سنجی عبارت است از: به کارگیری شیوه هایی برای تعیین زمان لازم جهت انجام فعالیت های خاص، توسط انجام دهنده و اجد صلاحیت و در سطح عملکرد مطلوب.



مراحل زمان سنجی

۱-انتخاب: معین کردن کار مورد مطالعه و ارزیابی

۲-ثبت: یادداشت برداری اطلاعات از زوایای مختلف

۳-زمان سنجی: سنجیدن دقیق هر مرحله از کار در چند دوره

۴-بررسی : شناسایی کارهای موثر از غیر موثر

۵-جمع بندی: رسیدن به یک زمان کلی برای مجموعه عملیات

۶-تعریف: بیان دقیق فعالیتها و زمان استاندارد هر کار

زمان استاندارد: مقدار زمانی که با احتساب بازدهی صد در صد برای کارگر ضمن منظور داشتن وقفه ها و تاخیر های اجتناب ناپذیر حین کار نظیر استراحت، رفع خستگی، ناهار خوردن و... در کار مصرف شده است. به عبارت دیگر: زمانی که کل کار، باید طی آن با کارآیی استاندارد انجام شود.

محاسبه ی زمان استاندارد: زمان بیکاری های مجاز + زمان نرمال = زمان استاندارد

زمان نرمال: در حقیقت زمانی است که فرد مشغول انجام کار است. به عبارت بهتر زمانی که یک فرد با مهارت متوسط، در شرایط نرمال برای انجام کار مورد نظر صرف می کند.

زمان نرمال = زمان مشاهده × (ضریب عملکرد طبیعی یا ضریب عملکرد مشاهده)

بیکاری مجاز: زمانی است علاوه بر زمان نرمال که در صدد دادن فرصتی به کارگر برای برطرف نمودن اثرات جسمانی و روانی ناشی از کار در شرایط خاص و نیز رفع نیازهای شخصی، بیکاری مجاز بر حسب عوامل زیر محاسبه می گردد:

۱-رفع حواج شخصی ۲-رفع خستگی بدنی ۳-رفع خستگی فکری ۴-شرایط محیط
۵-تاخیرهای اجتناب ناپذیر

۶) ۱- رفع حوائج شخصی (۲٪ تا ۵٪ یعنی ۲۴ تا ۱۰ دقیقه) بسته به شرایط

۷) ۲- رفع خستگی جسمی (برای کاردفتری (۴٪ تا ۸٪) و (برای کار در محیط کارخانه (۸٪ تا ۲۵٪)

۸) ۳- رفع خستگی فکری (۱٪ تا ۴٪)

۹) ۴- شرایط محیط (۱٪ تا ۱۰٪) کار ایستاده ، نشسته ، حرارت ، گرد و غبار...

کار در دفاتر ۱٪ و جوشکاری و نقاشی ۵٪ و کوره ها ۱۰٪

۱۰) ۵- تاخیر های اجتناب ناپذیر (۲٪) مانند : زمان آماده سازی وسایل و اخذ دستورهای اضطراری



روش های زمان سنجی

۱-روش مطالعه زمانی ۲-روش گزارش گیری ۳-روش نمونه گیری ۴-روش استفاده از سوابق گذشته

(۱۱) ۱ - مطالعه زمانی : زمانی که برای انجام کار یا جزئی از کار صرف می شود با کرنومتر اندازه گیری و برای کارهای صنعتی و دفتری پر حجم مناسب است .

(۱۲) ۲- گزارش گیری : اساس بر تکمیل فرمهای گزارش کار روزانه کارکنان قرار دارد، که در آخر روز انجام می شود و در اندازه گیری کارهای دفتری استفاده می گردد.

(۱۳) ۳- نمونه گیری : زمان سنج در مراجعات تصادفی به محل کار موارد بیکاری و کار آنها را یادداشت کرده و بصورت درصد بیان می کند .

(۱۴) ۴- استفاده از سوابق گذشته : با مطالعه کارایی گذشته و زمان صرف شده برای آنها بعنوان معیار و میزانی برای تسری در کارهای حال و آینده استفاده می شود . مبنای علمی و دقت زیادی ندارد.

شغل: عبارت است از وظایف مشابه و مرتبطی که حرفه ای را می سازد و به عهده یک فرد در مقابل دریافت حقوق و دستمزد گذاشته می شود. در طبقه بندی مشاغل و به کار گماردن نیروی انسانی دو نظریه کلی وجود دارد، که یکی تطبیق فرد با شغل و دیگری تطبیق شغل با فرد است.

(۱۵) ۱- تطبیق فرد با شغل :

ابتدا وظایف هر شغل مشخص می گردد سپس شرایط احراز مشاغل به تناسب وظایف تنظیم می گردد .

(۱۶) ۲- تطبیق شغل با فرد:

نیروی انسانی موجود مورد بررسی قرار می گیرد و به هر کس بنا به توانایی و استعدادها ، وظایف مختلف محول می گردد .

تجزیه شغل: جریانی است که بدان وسیله مشخص می شود شغل چه مشخصاتی دارد و چه افرادی بایستی برای شغل استخدام شوند .

تجزیه شغل معلوم می دارد که :

اولا -کارمند چه کاری را انجام میدهد ؟

(۱۷) ثانيا - چگونه انجام میدهد ؟

(۱۸) ثالثا - چرا آنطور انجام میدهد ؟

(۱۹) رابعا - برای انجام آن به چه مهارتی احتیاج دارد؟

امر تجزیه شغل اغلب به تهیه شرح شغل می انجامد

(۲۰) شرح شغل : بیانیه ای است که وظایف ومسئولیتها ی شغل را تشریح می نماید و عوامل مربوط به شغل از قبیل شرایط کار، تجهیزات مورد نیاز ،و روابط موجود در آن را تعیین میکند .

(۲۱) شرح وظیفه : توصیف و تشریح وظایف شغلی برای فرد ، به گونه ای که تصویر روشن از نوع شغل و وظیفه مشخص نماید این که چه وظایفی ، چگونه و به چه منظوری انجام می شود .

شرایط احراز شغل: در شرایط احراز مشاغل معمولا خصوصیات لازم جسمی،فکری،تخصصی،اجتماعی و رفتاری برای هر شغل ذکر می گردد.

تقسیم کار: تقسیم کار به وظایف مختلف و مجزا، موجب می شود که مدیران و کارکنان بر حوزه های ویژه کاری تمرکز یابند.در نتیجه زمینه های تخصصی آنان پرورش می یابد و کارایی سازمان بالا می رود.

حجم کار : عبارت است از مقدار کاری که سرپرست و افراد تحت نظارت او باید در مدت یک روز یا یک هفته انجام دهد لذا تقسیم کار بین افراد با رعایت اعتدال باید صورت گیرد بطوری که همه افراد در انجام وظایف سازمانی بطور یکسان شریک باشند.

مبانی تقسیم کار

پیروان مکتب کلاسیک از یکی یا ترکیبی از چهار اصل پیروی می کنند .

(۲۲) الف - تقسیم کار بر مبنای هدف : کلیه افرادی که برای یک فعالیت انجام وظیفه می کنند باید در یک رده یا قسمت متمرکز شوند .

(دفاع از کشور - نیروی زمینی، هوایی، دریایی)

۲۳) ب- تقسیم کار بر مبنای نوع فعالیت: کلیه فعالیتهایی که به یک نوع تخصص و اطلاعات احتیاج دارند، در یک گروه متمرکز می‌شوند، (اطلاعات جمع‌آوری شده برای دفاع در اختیار هر سه نیرو قرار گیرد)

ج- تقسیم کار بر مبنای مشتری: کلیه فعالیتهایی که به یک طبقه بخصوص از مردم مربوط می‌گردد باید در یک دسته قرار بگیرد. معلمان ابتدایی

۲۴) د- تقسیم کار بر مبنای منطقه جغرافیایی: کلیه فعالیتهایی که در یک منطقه وجود دارد باید تحت نظارت یک رهبر و یا مدیر قرار گیرد.

اصول اساسی تقسیم کار

۲۵) مدیر باید عوامل کارایی موثر و اهمیت نسبی هریک را بداند و با ترکیب و تلفیق آنها در طبقه بندی وظایف و تشکیل سازمان جوابگوی نیازهای متعدد باشد.

۲۶) رعایت اصول زیر در تقسیم کار و تشکیل سازمان مهم است

۲۷) الف- تخصص: (استفاده از استعداد و تخصص اهل فن)

۲۸) ب- صرفه جویی (طبقات سازمانی زیاد، سرعت ارتباط کاهش و هزینه افزایش می‌یابد).

۲۹) پ- کنترل: (برای ارزیابی فعالیتهای مختلف باید واحد های متعدد ایجاد کنیم و حتی الامکان نتایج فعالیتهای یک واحد، یا وقوع انحراف، در یک یا چند واحد دیگر ظاهر گردد).

۳۰) ت- هماهنگی عملیات ضرورت گاهی ایجاب می‌کند وظایف غیر مشابه تحت یک سرپرستی قرار گیرد.

۳۱) ث- اهمیت نسبی وظایف: روسای واحدها مایلند زیر نظر مقامات عالی قرار بگیرند که مقدور نیست بنابراین تقسیم کار با توجه به اهمیت نسبی وظایف و مسائل گروهی و روابط اجتماعی افراد صورت گیرد.

روش های تقسیم کار و طبقه بندی وظایف

تهیه طرح سازمانی و تقسیم کار در داخل سازمان به دو صورت امکان پذیر است: اول روش تحلیلی یا از بالا به پایین، و دوم روش ترکیبی یا از پایین به بالا.

اول روش تحلیلی: منظور این است که هدف اصلی را به هدفهای فرعی و هدفهای فرعی را به فعالیتهای اصلی و فعالیتهای اصلی را به فعالیتهای فرعی و فعالیتهای فرعی را به وظایف اصلی و وظایف اصلی را به وظایف فرعی و وظایف فرعی را به شغل به نحوی تقسیم کنیم که فرد قادر به انجام آن باشد.

۳۲) دوم - روش ترکیبی : (از پایین به بالا)

۳۳) در روش ترکیبی، در وهله اول مشاغل مختلفی را که باید در داخل سازمان انجام شود یک به یک تعیین می نمایم و سپس مشاغل را با یکدیگر دسته بندی نموده و به ایجاد وظایف می پردازیم . بدین طریق سلسله مراتب کامل اداری به وجود خواهد آمد. برای تنظیم طرح سازمانی بهتر است از هر دو روش استفاده شود .

مزایا و معایب تقسیم کار

الف-مزایا:

۱- هزینه آموزش کارگران کاهش یابد.

۲- درجه اتکای سازمان به افراد به حداقل برسد.

۳- به علت کوتاه بودن دوره انجام کار و تکرار کار، کارگر تلاش می کند حرکات بی فایده و زاید را انجام ندهد. بنابراین اشتباهات کمتر می شود و محصول بیشتری نیز تولید می شود.

ب-معایب:

۱- فرد نمی تواند احتیاجات روانی خود را به طور باید و شاید بر آورده نماید لذا غیبت از کار افزایش می یابد.

۲- با کم شدن اتکای سازمان به مهارت آن ها، فرد احتیاجات تأمینی خود را در خطر می بیند.

شیفت های کاری یا نوبت کاری

علاوه بر شیوه های مختلف تقسیم کار که در بالا اشاره شده ، شیفت های کاری یکی از روش های تقسیم کار بین کارکنان، کارمندان و کارگران نوبت کاری یا شیفتی، در بخش های تولیدی، صنعتی، درمانی و سازمان های نظامی و حتی اداری می باشد.

مشکل عمده این روش سازماندهی ۱- افزایش هزینه فعالیت در نوبت های عصر ۲- شب و کاهش کارایی در نوبت های مذکور در مقایسه با نوبت روز است. ۳- همچنین در این روش اعمال نظارت مدیران بر فعالیت های کارکنان، دشوارتر است.

انواع شیفت های کاری متداول

کار نوبتی: عبارت است از کاری که در طول ماه گردش دارد به نحوی که نوبت های آن در صبح یا عصر یا شب واقع می شود. اگر ساعت کار بین ۶ تا ۲۲ باشد کار روز و ساعات کار از ۲۲ تا ۶ بامداد، کار شب نامیده می شود. کاری که بخشی از ساعات آن در روز و بخشی در شب واقع می شود. کار مختلط نامیده می شود. ساعت کار از ۶ صبح تا ۱۴ را شیفت اول یا شیفت صبح، و ساعت کار از ۱۴ تا ۲۲ را شیفت دوم یا شیفت عصر، و ساعات کار از ۲۲ تا ۶ صبح روز بعد را شیفت سوم یا شیفت شب می نامند. از آنجا که سختی کار کارگران نوبت کار بیشتر از کارگران غیر نوبتی است، لذا قانون امتیازاتی را برای کارگران نوبت کار پیش بینی نموده است.

به عنوان مثال:

در کار نوبتی ممکن است ساعات کار از ۸ ساعت در شبانه روز و ۴۴ ساعت در هفته تجاوز نماید، اما جمع ساعات کار در ۴ هفته متوالی نباید از ۱۷۶ ساعت تجاوز کند.

مقدمه

مدیران سازمان ها در پی آن هستند که با حداقل امکانات حداکثر استفاده و مطلوبیت را از آن خود سازند. موجودی ها، یکی از پرهزینه ترین دارایی بسیاری از موسسات اقتصادی می باشد. تحقیقات نشان داده است که حدود ۴۰ درصد سرمایه گذاری شرکت ها را موجودی های انبار به خود اختصاص داده است که نقش بسیار موثری در بهره وری و کارایی موسسات دارند. لذا مدیران اجرایی همگی بر این باورند که نگهداری و کنترل موجودی به نحو مطلوب یک ضرورت است که جز از طریق برقراری یک سیستم مطلوب خرید و مدیریت انبار میسر نیست

تعریف انبار

به محل و فضایی که یک یا چند نوع کالای بازرگانی، صنعتی، مواد اولیه و یا فرآورده های مختلف که بر اساس یک سیستم صحیح، طبقه بندی شده و در آن نگهداری می شود، انبار گفته می شود. انبار از نظر فرم به سه صورت می باشد:

۱- انبارهای پوشیده ۲- انبارهای سرپوشیده ۳- انبار های باز یا محوطه

۱- انبار پوشیده: اطراف این انبارها از طرفین بسته است و دارای سقف و وسایل ایمنی کامل می باشد.

۲- انبار های سر پوشیده: این انبار دارای سقف بوده ولی چهار طرف آن باز است و فاقد حفاظ جانبی است.

(این نوع انبارها، کالاهای فقط از باران و آفتاب حفظ می کند)

۳- انبارهای باز یا محوطه: این انبارها به صورت محوطه بوده و جهت نگهداری ماشین آلات و لوازم سنگین استفاده می شود.

تفاوت بین احتکار و انبار داری

باید توجه داشت که معیار در احتکار، ایجاد بازار سیاه است به گونه ای که موجب دشواری مردم شود و گرنه در موارد فراوانی که عرضه بی رویه کالا چه بسا موجب تضییع و اتلاف ما شود، نه تنها حرام نیست بلکه از جهاتی منطبق با موازین عقلایی است؛ مثلاً در هنگام به دست آمدن میوه در اواخر تابستان، اگر باغداران محصول خویش را یکباره به بازار عرضه کنند، از آنجا که در آن فصل عوامل عرضه و تقاضا با یکدیگر تناسب ندارد، این عمل نتیجه ای جز ضایع شدن و از بین رفتن محصولات نخواهد داشت و عواقب سوء اقتصادی دیگری نیز پیامد آن خواهد بود، زیرا به علت ضرر و زبانی که فروشندگان، به خاطر فروش جنس خود به بهای ارزان، متحمل می شوند توازن اقتصادی نیز آشفته می شود. در حالی که اگر در همان ایام به مقدار مایحتاج عمومی و فروش به نرخ عادلانه، متناسب با قیمت تمام شده و سود منصفانه، دست رنج خویش را به بازار عرضه کنند و بقیه محصول به نحو صحیح، از جمله نگهداری در سردخانه انبار شود و به تدریج به موازات مصرف توزیع شود، عملی خردمندانه خواهد بود.



۱- انبار داری یک خدمت اقتصادی است که کالا را به منظور عرضه به موقع و یا گسترش مدت عرضه در بازار انبار می کند ولی احتکار کاهش یا توقف موقتی جریان توزیع بعضی از کالاها به امید گران شدن است .

۲. در انبار داری اضافه هزینه نگهداری و افزایش قیمت، متعادل و مورد رضایت تقاضا کننده است ولی در احتکار مصرف کننده افزایش قیمت را نه با رضایت بلکه به اجبار می پردازد.

وظایف انبار دار

انباردار کسی است که عهده دار وظایف زیر است:

- تحویل گرفتن اجناس و کالاهای خریداری شده طبق اسناد و مدارک خرید

- صدور قبض انبار یا برگ رسید جنس به انبار پس از تحویل گرفتن کالا

- صدور حواله انبار، هنگام تحویل دادن کالا

- صدور فرم های مرجوعی، برگشت از خرید و سایر فرم های مشابه

- صدور برگ درخواست خرید کالا در صورت لزوم

- ثبت مشخصات و تعداد اجناس وارد و صادر شده در دفاتر و کارت های انبار

- طبقه بندی، تنظیم و کد گذاری کالا و اجناس

سازمان انبار

سازمان دهی انبار در شرکت ها و سازمان های مختلف به صورت های مختلف صورت می گیرد. به طوری که گاهی انبارها زیر نظر مدیر عامل یا مدیر کارخانه انجام وظیفه می نمایند و بعضا تحت نظر مدیر امور مالی و گاهی هم تحت نظر مدیر بازرگانی قرار می گیرد. در سازمان های تولیدی و غیرانتفاعی، معمولا واحد انبار تحت نظر تدارکات و یا کارپردازی که خود این واحد ها نیز یکی از واحد های تابعه امور اداری محسوب می شود، می باشد.

ویژگی های انبار

۱- انتخاب محل انبار

محل انبار باید طوری انتخاب شود که حداکثر کارایی و سرعت عمل را ممکن سازد. بنابراین انبار باید حتی المقدور نزدیک به محل رسید و ارسال کالا باشد تا هزینه های نقل و انتقال داخلی به حداقل برسد.

۲- طراحی سیستم اطلاعاتی انبار

برای یک طرح مناسب در انبارها باید نکات زیر مورد توجه قرار گرفته شود:

الف- تقسیم بندی داخل انبارها: بدین مفهوم که انبار را به غرفه ها یا راهروهای مختلف تقسیم نمود و هر غرفه یا راهرو را به دسته خاص و مشخصی از مواد اختصاص داد. مثلا کلیه پیچ ها یا کلیه قطعات پلاستیکی را در یک غرفه یا راهرو قرار داد.

ب- تقسیم بندی داخل غرفه ها یا راهروها: از آنجا که مواد داخل هر غرفه یا راهرو اگرچه از یک جنس هستند اما نوعا با هم فرق دارند. مثلا برای غرفه پیچ ها که با کد ۱ مشخص شده ، انواع و اقسام پیچ های بزرگ و کوچک و با نمرات مختلف می توان در نظر گرفت.

ج- تقسیم بندی داخل هر قفسه: هر یک از قفسه ها را می توان به چند دسته تقسیم کرد که این تقسیم بندی باید براساس تفاوت های مواد هم جنس باشد. مثلا در مورد پیچ های مثال قبل ، می توان یک قفسه را به چند طبقه پیچ های بلند، پیچ های کوتاه و..... تقسیم کرد.

اهمیت امور دفتری در سازمان انبار

امور دفتری عبارت از مجموعه اقدامات و عملیاتی است که منجر به دریافت و ثبت و توزیع مکاتبات، اسناد و مدارک می گردد. اهمیت امور دفتری در سازمان به اندازه ای است که عدم وجود آن باعث اختلال در سازمان ها و واحدهای درون سازمان می گردد. سازمان انبارها نیز ناگزیر است به منظور نگهداری سوابق و مدارک درخواست ها، تحویل و یا دریافت کالا، کنترل موجودی ها و... دفاتر و فرم هایی را تنظیم نماید که مهمترین آن ها عبارت اند از: فرم رسید انبار- فرم حواله انبار- دفتر انبار یا

کاردکس انبار-دفتر حساب انبار یا کارت حساب کالا-دفتر راهنمای سفارش ها-فرم درخواست خرید کالا و...

فرم رسید انبار

رسید انبار یا قبض انبار را می توان یکی از اسناد مهم انبار محسوب نمود. این فرم سند دریافت جنس و تحویل آن به انبار است و بر اساس فرم مذکور، مبلغ کالای خریداری شده قابل پرداخت به فروشنده کالا می باشد.

شماره : تاریخ : رسید ورود کالا به انبار						
مدیریت محترم جناب آقای احتراماً بدینوسیله به اطلاع می رساند اقلام مشروحه ذیل به انبار واصل گردیده است. لطفاً نسبت به رویت و تایید آن اقدام فرمایید.						
توسط واحد انبار تکمیل می گردد.						
ردیف	شرح و مشخصات	تعداد کارتن	تعداد واحد	نتیجه تایید	شماره رسید انبار	ملاحظات
				قبول	رد	
۱						
۲						
۳						
۴						
۵						
۶						
۷						
تنظیم کننده: (انبار)		تایید کننده: (مدیریت)		ثبت کننده: (حسابداری)		
تاریخ:		تاریخ:		تاریخ:		

تحویل کالا به انبار

تحویل فعالیتی است که در مورد ورود کالا به انبار انجام می گردد و به دو طریق زیر می باشد:

۱-تحویل دائم ۲-تحویل موقت

(۱) الف-تحویل دائم :

(۲) پس از کنترل اجناس خریداری شده و تطبیق آنها با اسناد مربوط و تایید مقامات مسئول ، تحویل دائم صورت می گیرد .

(۳) ب- تحویل موقت :

در صورتیکه اجناس خریداری شده از لحاظ فنی مستلزم کنترل دقیق تر باشد موقتاً تحویل می شود و پس از کنترل فنی و تایید مقامات و کارشناسان ، تحویل نهایی انجام می گیرد .

فرم حواله انبار

خارج شدن و صدور کالا از انبار مستلزم صدور فرمی است که اصطلاحاً به حواله انبار معروف است. انباردار پس از دریافت فرم درخواست کالا از طرف واحد مصرف کننده کالا یا شخص متقاضی که به تایید و امضاء مجاز رسیده در صورت وجود جنس در انبار، اقدام به صدور حواله انبار می کند.

حواله خروج از انبار					نام طرف حساب:	
شماره:					تاریخ:	
توسط حسابدار تکمیل گردد				توسط انبار تکمیل گردد		
ردیف	کد کالا	نام کالا	تعداد کارتن	تعداد واحد	شرح	مبلغ
۱						
۲						
۳						
۴						
۵						
کالای فوق صحیح و سالم و به طور کامل تحویل داده شد.				جمع		
نام تحویل گیرنده:		نام تحویل دهنده (انباردار):		نام تایید کننده:		
امضا		امضا		امضا		
مفید: مشتری		سر: حسابدار		زود: انبار		

فرم دریافت ابزارآلات از انبار

دریافت ابزارآلات از انبار مستلزم تکمیل و ارسال فرم ابزارآلات از انبار می باشد. این فرم برای استفاده ی موقت از ابزارآلات مورد استفاده قرار می گیرد، فرم رسید ابزارآلات توسط متقاضی یا واحد مصرف کننده تکمیل و به انبار ارسال می گردد.

فرم خروج کالا از موسسه

اجناسی که از انبار خارج می شوند ممکن است جهت مصرف به واحد های تولیدی ارسال گردند و یا آنکه برای استفاده مشتریان از موسسه خارج گردند. در موقع خروج کالا از موسسه، علاوه بر فرم حواله انبار، فرم یا پروانه خروج کالا از موسسه نیز تکمیل می گردد.

دفتر کالا یا کاردکس انبار

اطلاعات ورود و خروج کالا از انبار که طی فرم های رسید و حواله انبار تنظیم می گردد، باید در یک دفتر یا کارت انبار به نام کاردکس ثبت گردد.

روی کاردکس باید مشخصات کالا، کد انبار، میزان مواد وارده، صادره و موجودی نوشته شود.

دفتر حساب کالا یا کارت حساب انبار

دفتر حساب انبار یکی از دفاتر مهم انبار است و به صورت کارت نگهداری می شود و کاملاً شبیه دفتر کالا می باشد با این تفاوت که مبلغ کالا را هم شامل می شود.

فرم درخواست خرید

فرمی که با استفاده از آن انباردار، مواد مورد نیاز را جهت خرید، به اطلاع قسمت خرید می رساند، فرم درخواست خرید نامیده می شود که در موارد زیر تهیه می شود:

۱- در صورت موجود نبودن کالای مورد تقاضا ۲- در مواقع رسید میزان موجودی به حد سفارش

کنترل موجودی انبار

به دلیل اهمیت بسیار زیادی که موجودی کالا به عنوان دارائی جاری یک شرکت دارد، انباردار می بایست نسبت به نگه داری و کنترل موجودی های انبار به نحو موثر اقدام نماید. یکی از روش های مهم کنترل موجودی انبار، موجودی برداری عینی می باشد که به دو روش به کار برده می شود: موجودی برداری عینی مستمر و موجودی برداری دوره ای یا انبار گردانی

موجودی برداری عینی: در این روش به طور مستمر و دائمی، توسط گروهی که به همین منظور انتخاب شده است، موجودی انبار شمارش یا توزین (وزن) می گردد و نتیجه ی به دست آمده، با موجودی ثبت شده در کارت ویا دفتر اجناس، مطابقت داده می شود، تا مقدار موجودی در زمان های معین نشان داده شود.

موجودی برداری دوره ای یا انبار گردانی: انبار گردانی عبارت است از شمارش کالا و اجناس موجود در انبار و تطبیق آن با کارتها و دفاتر انبار و حسابداری.

انبار گردانی یکی از دقیق ترین و درضمن رایج ترین روش کنترل موجودی ها در انبار می باشد. در این برنامه، تعداد کل اجناس سالم، خسارت حورده جزئی و خسارت خورده کلی مشخص می شود. اجرای برنامه انبار گردانی موجب آسان شدن شناسایی و تفکیک موجودی های کم گردش و یا بدون گردش نیز می گردد. شمارش اقلام موجود در انبار باید طبق یک برنامه منظم صورت گیرد.

وظایف انبار در ارتباط با سفارش موجودی ها

معمولاً چندین روش برای کنترل و تعیین موجودی های یک انبار مورد استفاده قرار می گیرد که در آن میان می توان روش های زیر را نام برد:

۱- نقطه سفارش : عبارت است از مقداری که وقتی موجودی انبار به میزان و حد معین رسید باید سفارش خرید برای تامین موجودی کالا صادر شود .

حداکثر مدت تحویل سفارش * حداکثر مصرف = نقطه سفارش

۲- میزان سفارش : عبارت است از تعدادی از یک کالا که سفارش داده می شود .

چنانچه در کاردکس جمع دو رقم موجودی کالا و کل سفارش در راه با نقطه سفارش برابر باشد در این صورت ملزم به صدور دستور خرید به واحد سفارشات می باشد.

به طور مثال اگر نقطه سفارش کالا ۱۰۰ عدد بوده و میزان سفارش آن ۴۰۰ باشد، زمانی که موجودی انبار به ۱۰۰ عدد برسد، باید برای ۴۰۰ عدد، سفارش خرید صادر گردد.

فاصله زمانی بین دو سفارش * متوسط مصرف ماهانه = میزان سفارش

۳- حداقل موجودی (ذخیره احتیاطی):

مقداری است که موجودی انبار نباید کمتر از آن باشد . با توجه به اینکه از زمان سفارش که در نقطه سفارش انجام می شود تا مدتی که جنس به انبار وارد می شود ، مدتی وقت لازم است و در فاصله این مدت از انبار جنس صادر می گردد ، میزان موجودی در این نقطه را ذخیره احتیاطی می نامند. که معمولاً ۱۰٪ مصرف کل سالانه است .

۴- حداکثر موجودی : مقداریست که موجودی انبار نباید از آن تجاوز نماید .

متوسط موجودی : مقداری است که نشانگر متوسط کالای موجود در انبار می باشد .

برگشت کالا به انبار : وقتی کالا گارانتی است و معیوب می شود برای تعمیر به انبار بر می گردد .

فرم توسط نمایندگی مربوطه در ۵ نسخه نوشته شده که به صورت زیر توزیع می گردد :

۴) * نسخه ۱ و ۲ به حسابداری .

۵) * نسخه ۳ به فرد برگشت دهنده . (کارپرداز نمایندگی)

۶) * نسخه ۴ در انبار بایگانی می شود .

۷) * نسخه ۵ در نمایندگی بایگانی می شود .

دفتر راهنمای سفارش ها

بعضی از سازمان ها و موسسات تولیدی به منظور اطلاع از میزان و نوع سفارش های رسیده از طرف واحد های مختلف سازمان، فهرستی از کلیه ی سفارش ها تهیه می کنند تا در پایان سال اطلاعات دقیقی از میزان و نوع آن ها در اختیار داشته باشند.

سازمان خرید :

خرید کالا در سازمان اگرچه در ارتباط با واحد انبار است اما در حوزه ای جداگانه ای تحت عنوان تدارکات و کاربردازی انجام می شود. هدف سازمان خرید به طور کلی عبارت است از:

فعالیت های لازم برای تهیه مواد و خدمات مورد نیاز به میزان لازم در موعد مقرر، در مکان مشخص و با کمترین هزینه ممکن است. واحد تدارکات یا کاربردازی ، مسئول تهیه و تامین کالا و لوازم و همچنین ارائه خدمات در هر سازمان است.

مراحل اجرایی خرید

۱- بررسی درخواست خرید کالا: در سیستم تدارکاتی و انبارداری ، فرم درخواست کالا از طرف انباردار، تهیه شده و در اختیار واحد تدارکات قرار داده می شود که خرید کالا مستلزم تأیید فرم درخواست خرید کالا توسط مقامات مسئول می باشد. این فرم مجوز رسمی برای خرید می باشد و در صورت موافقت با درخواست خرید واحد تدارکات پس از اخذ امضاهای مجاز اقدام به صدور فرم سفارش کالا می کند.

۲- تکمیل فرم سفارش خرید کالا: فرم سفارش خرید ، درخواست رسمی خرید می باشد. از فرم سفارش خرید می توان برای کنترل خرید و جلوگیری از سفارش های زاید و تکراری استفاده نمود.

۳- انتخاب تامین کنندگان: خرید کالا یا مواد ، مستلزم داشتن اطلاعات کاملی از فروشندگان و تامین کنندگان داخلی و خارجی و همچنین قیمت کالا و شرایط انجام معامله ، تخفیفات فصلی و تجاری و.... می باشد که قسمت خرید با انجام استعلام ها و نگهداری پرونده هایی به انتخاب تامین کننده مورد نظر می پردازد.

انتقال کالاها بین انبار ها : کالا از انباری به انبار دیگر انتقال می یابد. توسط انبار دار مبدأ در ۴ نسخه نوشته می شود که به شرح زیر توزیع می گردد :

* نسخ ۱ و ۲ همراه کالا به انبار متقاضی داده می شود که نسخه ۱ به انبار دار مقصد و نسخه ۲ به حسابداری مقصد داده می شود

۸) نسخه ۳ در انبار مبدأ بایگانی می شود. نسخه ۴ به کاربرداز مقصد برای پی گیری داده می شود .

روش های حمل و نقل کالا

حمل و نقل کالا جزئی لا ینفک از انبار است و هر حمل و نقل به منزله هزینه برای سازمان می باشد.

انواع روش های حمل و نقل عبارتند از:

- ۱- نقاله ها (حرکتهای افقی،مورب)
 - ۲- جرثقیل ها (حرکتهای عمودی و جابجایی در فضا)
 - ۳-ارابه های دستی (حرکتهای زمینی و جابجایی در طول محیط کارخانه)
 - ۴-ماشین های صنعتی (لیفتراک)
 - ۵-پالت ها (سکوهای کوچک فلزی یا چوبی به ابعاد مختلف)
- پالت: سکوی کوچک قابل انتقالی است که برای حمل و نقل از آنها استفاده می کنیم.



چرا از پالت استفاده می شود ؟

- ۱- به جای سطح از حجم انبار استفاده می کنیم.
- ۲- زمان حمل و نقل مکانیکی و حوادث ناشی از آن کاهش می یابد.
- ۳- در هزینه حمل و نقل کاهش هزینه به میزان ۴۵ تا ۵۰ درصد اتفاق می افتد.
- ۴- ذخیره سازی را آسان و مشکلات محاسبه و آمار گیری را کاهش می دهد.
- ۵- میزان ضایعات وارده به کالاها کاهش می یابد.
- ۶- طبقه بندی و تشخیص کالاها آسان تر می شود .

انواع پالت ها از نظر جنس :

- ۱- چوبی : استحکام کم ولی سبک و ارزان قیمت .
- ۲- فلزی : استحکام زیاد و برای وسایل سنگین ولی هزینه زیاد.
- ۳- پلاستیکی : سبک ، ارزان و برای صادرات و مواد غذایی و یک بار مصرف استفاده می شوند .

مواردی در مورد اصول ایمنی و حفاظت انبارها :

- ۱- از کلاه و کفش ایمنی استفاده شود .
- ۲- در محلهای ممنوعه از سیگار کشیدن خودداری شود .
- ۳- سیم کشی انبار به وسیله افراد متخصص انجام شود .
- ۴- پس از اتمام کار روزانه چراغها خاموش شود .
- ۵- قطعات با توجه به وزن و حجم جاسازی شوند .
- ۶- از قرار دادن قطعات که موجب مسدود شدن جلوی دریهای اضطراری می گردد، خودداری کنیم .