

مجلس رستم امین

فصل اول ۱

کلیات و مفاهیم سرپرستی

اهداف فصل

در این فصل مطالعه کنندگان با مفهوم سرپرستی، تاریخچه، نقش‌ها، جایگاه و مهارت‌های سرپرستی، وظایف و مسئولیت‌های سرپرست و ویژگی‌های سرپرستان موفق، انواع نظریه‌ها و مکاتب مدیریت آشنا می‌شوند.

مقدمه

حوزه سرپرستی یکی از چالش برانگیزترین حوزه‌های مدیریتی سازمان است؛ چرا که سرپرست باید با مدیران و رؤسا از یک طرف و با کارکنان از طرف دیگر ارتباط داشته باشد. از این رو مسئولیت‌های بسیاری در قبال آنها و به طور کلی سازمان و محیط دارد. موفقیت سرپرست در این نقش دو سویه، و تبدیل شدن وی از یک نیروی کار ساده به فردی متخصص، مستلزم فراگیری دانش و مجهز شدن به برخی مهارت‌های مدیریتی از قبیل برقراری ارتباط، ایجاد انگیزه در کارکنان، بهبود بهره‌وری، اداره کارکنان مشکل‌دار و مشکل‌ساز و ... می باشد.

استفان کاوی از سرشناسترین رهبران علم مدیریت
با الهام از روانشناسی

آنها فواید در زندگی و روابط شخصی و تغییرات خوبی بوجود
آورید؟ گرایش‌ها و رفتارها را در نظر بگیرید
اگر در نتایج فواید قدم‌ها بتوانید ردیابی و تغییرات
این‌ها در زندگی ایجاد کنید باید بیشتر در این زمینه
کنید

آنچه اهمیت دارد خود واقعیت است بعد تغییر و تغییر با این
و تغییر و تحول ارزشمند از زمان به زمان است
با این تغییرات

مفهوم سرپرستی

از نظر لغوی در زبان انگلیسی سرپرست^۱ از دو واژه بزرگ گستره بینایی^۲ یا قدرت تصور تشکیل شده است.

در متون فارسی سرپرست مترادف با سرور، بزرگ و رئیس می‌باشد و سرپرستی به معنای مواظبت و نگهداری اشخاص، اشیاء یا سازمان‌ها و موسسات می‌باشد.

در فرهنگ آمریکایی از سرپرست به عنوان "فرد پیشرو"^۳، در آلمان از سرپرست به عنوان "کارگر پیشرو"^۴ و انگلیسی‌ها آنرا تحت واژه "مسئولان"^۵ دانسته‌اند. در متون مدیریت، سرپرست به کسی اطلاق می‌گردد که مسئولیت هدایت و اداره دیگران را عهده‌دار است و از طریق برقراری ارتباط، فعالیت‌های سازمان را به وسیله زیردستان به انجام می‌رساند. در تعریف دیگر، سرپرست، فردی است که به طور مستقیم مسئولیت هدایت کار و فعالیت کارکنان و زیردستان بلافصل را بر عهده دارد. به هر حال در تمامی این تعاریف، مفاهیم مشترک زیر برداشت می‌شود:

- ۱- سرپرست چندین کارمند یا کارگر دارد که به او گزارش می‌دهند.
- ۲- کار سرپرست از طریق افراد زیر مجموعه صورت می‌گیرد.
- ۳- تلاش سرپرست در جهت تحقق اهداف و دستیابی به شاخص‌های عملکردی می‌باشد که از طریق مدیران بالا رتبه تعیین می‌شود.
- ۴- نوع فعالیت سرپرست اجرایی و عملیاتی می‌باشد.^۶

- 1-Supervision
- 2-Vision
- 3-Foreman
- 4-Vorabiter (foreworker)
- 5-In Charge

۶-رک سید جوادین، سید رضا، مدیریت و اصول سرپرستی، انتشارات نگاه دانش، ۱۳۸۵ ص ۱۰

تاریخچه سرپرستی

موقعیت و جایگاه سرپرست در صنایع و سازمان‌های صنعتی طی اعصار گذشته تحولات چشمگیری داشته است. در گذشته سرپرست به تنهایی کارگاه را اداره می‌کرد؛ کارکنان زیردست را شخصاً به استخدام در می‌آورد یا اخراج می‌کرد؛ مسئولیت کنترل زمان و ساعت کار مرئوسان را به عهده داشت؛ تولید را کنترل می‌کرد و میزان حقوق کارکنان زیردست خود را به دلخواه تعیین می‌کرد. ولی پیدایش مکتب "مدیریت علمی" توسط "تیلور"^۱ و طرح عقاید جدید او در زمینه اعمال سرپرستی تخصصی به جای روش سنتی سرپرستی فردی، باعث تخصصی شدن امر سرپرستی گردید. در نتیجه افراد متخصص، وظایف مختلف را در سازمان به عهده گرفتند و کارگران دستورات را به جای یک رئیس، از رؤسا یا سرپرستان مختلف دریافت می‌کردند که این امر آزادی عمل و فعالیت سرپرستان را محدود کرد.^۲ سال‌ها بعد، با رشد و پیچیدگی صنعت، سرپرست، مجدداً به صورت مهره اصلی سازمان‌های تولیدی درآمد؛ ولی این بار موقعیت او با گذشته متفاوت بود. در این زمان، اگر چه سرپرست تعبیر و تفسیر خط‌مشی‌های سازمانی را که در آن کار می‌کرد به عهده داشت، اما مانند گذشته در وضع این خط‌مشی‌ها دخالتی نداشت. ولی در زمینه دستور کار، جلوگیری از سوانح و حوادث حین کار و بالا بردن روحیه کارکنان مسئولیت‌های بیشتری به او محول شد و با مطرح شدن تفکر آموزش، به شرکت در دوره‌های آموزشی مختلف و آشنایی با روش‌های مربوط، مجبور گردید.

1-Taylor

۲-رک ساعتچی، محمود، پژوهشی در زمینه رفتار سرپرستی، مجله مدیریت امروز، ش ۳، ص ۲۹۹

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

امروزه اهمیت نقش سرپرستان سطوح مختلف در روانشناسی صنعتی و مدیریت- با توجه به مطالعاتی که در این زمینه در بعضی از کشورها از جمله آمریکا و هند انجام شده- در ایجاد روحیه و نحوه انجام کار افراد زیردست، مورد توجه قرار گرفته است.

نقش‌های مختلف سرپرست
۹۰/۲۳
۹۰/۱۲/۱۵
این نام‌ها هم در کتاب سرپرست عالی و کارکنان عالی

با اینکه امروزه سرپرست عضوی از کادر مدیریت به شمار می‌رود، از لحاظ تاریخی نظرات مختلفی درباره‌ی نقش موثر وی در سازمان وجود داشته است و تاثیر این نظرات هنوز هم احساس می‌شود. در اینجا چند نظر مختلف در مورد نقش سرپرست را مورد توجه قرار می‌دهیم:

۱- نخستین نظر که به طور خاص بر اهمیت شغل سرپرست در سازمان تکیه دارد، وی را به عنوان عضو موثر در کادر مدیریت مشخص می‌کند. 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 می‌باشد.

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

1-Katz, D. Mac Coby. N. Gurin, C. And Floor. L. C. (1985)
2-Gunguli. C. (1957)

۹۰/۱۲/۱۵

۱- نظر دیگری که در مورد سرپرست وجود دارد، این است که او را فردی حاشیه نشین می‌دانند که فقط عنوان سرپرستی را یدک می‌کشد که نه اختیاری به او داده شده و نه کارگران از او توقعی دارند.

۲- نظریه دیگر درباره سرپرست، هر چند که امروزه چندان مورد قبول نیست، این است که به جای آن که او را عضو کادر مدیریت به حساب آورد، متعلق به گروه دیگری از کارکنان می‌داند (نماینده کارگران). در این موقعیت سرپرست به عنوان سخنگو و نماینده کارگران، خواسته‌های آنها را برای مقامات بالا تشریح می‌کند، طالب حقوق و منافع آنها است و از کارگران حمایت می‌کند.

امروزه با آنکه موقعیت قانونی سرپرستان تغییر یافته است، اکثر آنها هنوز چنین تصور می‌کنند که بیشتر به کارکنان گرایش دارند تا به گروه مدیران.

۳- نقش دیگری که برای سرپرست در نظر گرفته شده به عنوان کارشناس روابط انسانی است. مطابق این نظریه، سرپرست یکی از کارشناسانی است که تخصص او به حل و فصل مسایل مربوط می‌شود. این نظریه بیشتر در سازمان‌هایی که تا حد زیادی متمرکز است مصداق دارد. با این وجود صرف نظر از نوع سازمان، هر گاه از سرپرستان سوال می‌شود که عمده ترین مسائل شغلی خود را مشخص کنید، بطور ثابت همیشه از مسائلی مانند: انگیزش کارکنان و تضاد میان افراد نام می‌برند و به این ترتیب به نقش ضروری خود به عنوان کارشناس روابط انسانی اعتراف می‌نمایند. 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 عبارتند از: عضو موثر، فرد واسطه، فرد حاشیه نشین، کارمندی دیگر و کارشناس روابط انسانی. اگرچه امروزه تا حدودی کلیه این نظریات

درباره نقش سرپرست مصداق دارد؛ با این وجود به منظور بهبود موقعیت سرپرست در

کارایی موثر، باید کوشش شود که نقش اصلی او به صورت عضو موثر در کادر مدیریت درآید.^۱ بر این اساس حال به بررسی این موضوع خواهیم پرداخت که سرپرست چه جایگاهی در بین انواع مدیریت دارد.

۱- سرپران محدود
۲- سرپران متوسط
۳- سرپران عالی

جایگاه سازمانی سرپرست در انواع مدیریت

شنبه ۳۰/۷/۹۰ - روز سه شنبه ۱/۸/۹۰

۹۲/۹/۲۲

رئیس یک شرکت بزرگ چند هزار پرسنلی را مدیر می خوانند. سرپرست ده نفر پرسنل یک دفتر بیمه نیز مدیر خوانده می شود، آیا کار آنان یکسان است؟ کارهای مدیریتی بر حسب سطوح سازمانی متفاوت است.

معمولاً سه سطح ذیل را برای طبقه بندی سطوح مدیریت در نظر می گیرند که عبارتند از:

- مدیران عملیاتی یا سرپرستان
- مدیران میانی
- مدیران عالی^۲

مدیران عملیاتی

مدیران عملیاتی، یا سرپرستان، در پایین ترین سطح سلسله مراتب مدیریت قرار دارند و به طور مستقیم با کارکنان در ارتباط هستند. اینان افرادی پر مشغله هستند و مراجعه مکرر افراد موجب وقفه در کارشان می شود. اغلب مجبورند که برای کارشان در رفت و آمد باشند؛ این مدیران کارکنان خود را برای انجام کارهای خاص، مامور می کنند. هر چند

۱-ر.ک. کاریزما، لئونارد، اصول مدیریت، اصغر مرزبان، آرمین مهرورزان، انتشارات مرکز مدیریت دولتی، چاپ چهارم، ۱۳۷۰، صص ۳۲۶ و ۳۲۷.

۲-رضاییان، علی، مبانی سازمان و مدیریت، ص ۲۱، چاپ هفتم، انتشارات سمت، تابستان ۱۳۸۴

برنامه های عملیاتی، تفصیلی و کوتاه مدت خود را تنظیم می کنند، ولی در مجموع، وقت کمی را صرف برنامه ریزی، گزارش نویسی و مطالعه می نمایند.

مدیران عملیاتی، بیشتر وقت خود را با کارکنان، بخشی از آن را با همکاران و زمان اندکی را با افراد مافوق یا افراد خارج از سازمان می گذرانند. خلاصه اینکه مدیران عملیاتی، دوره کاری فعالی را سپری می کنند و بیشتر وقتشان صرف حل و فصل مسائل آنی می شود. این مدیران را معمولاً رئیس قسمت، سرپرست یا متصدی می نامند.

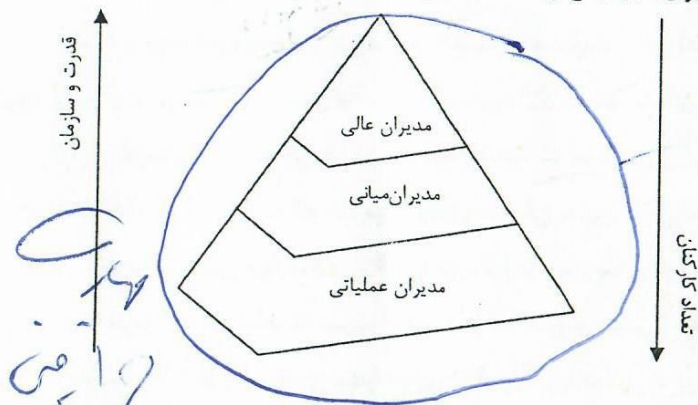
مدیران میانی
مدیران میانی بین سرپران محدود و مدیران عالی هستند

مدیران میانی یک رده بالاتر از مدیران عملیاتی هستند. به طور مستقیم به مدیریت رده بالا گزارش می دهند و پل ارتباطی میان مدیریت عالی و مدیریت عملیاتی سازمان هستند. کارشان مدیریت سرپرستان است. آنها راهبردها و خط مشی های ارائه شده توسط مدیران را به هدف های ویژه و برنامه ها تبدیل می کنند و برای اجرا در اختیار مدیران عملیاتی قرار می دهند. این مدیران بیشتر وقت خود را صرف حضور در جلسه ها و تهیه گزارش ها می کنند. مدیران میانی برنامه ریزی میان مدت می کنند و دارای فعالیت عملی کمتر و فعالیت فکری بیشتر و کسل کننده تری هستند. بنابراین مدیری که در رده عملیاتی موفق است ممکن است در رده میانی موفق نباشد.

مدیران عالی
مدیران عالی سطح از مدیریت معمولاً گروه کوچکی از مدیران را تشکیل می دهد که مسئول

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.

این مدیران غالباً در جامعه، در معاملات تجاری و در مذاکره با دولت، نماینده سازمان خود هستند. آنان بیشتر وقت خود را صرف صحبت با مدیران عالی سناير موسسات و افراد خارج از سازمان می کنند و زمان اندکی را نیز با کارکنان می گذرانند. مدیری که در نقش های عملیاتی و میانی موفق بوده، معمولاً می تواند به سطح مدیریت عالی راه یابد. بر اساس مطالعات انجام شده، بخش اعظم کار مدیران عالی از نظر پویایی و مشغله، نظیر کار مدیران عملیاتی است؛ با این تفاوت که مدیران عالی در سطح گسترده تری درگیر برنامه ریزی های جامع و بلند مدت می شوند و با متغیرهای متنوع تری سر و کار دارند.



شکل ۱-۱ سطوح مدیریتی در هر سازمان

مهارت های مورد نیاز سرپرستی

محیط و شرایط کاری یک سرپرست در سازمان های مختلف متفاوت است. اما مهارت هایی که سرپرستان برای رسیدن به موفقیت نیاز دارند را می توان به دسته های مشابه تقسیم کرد. 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 عبارتند از: مهارت های فنی، مهارت های انسانی، مهارت های ادراکی و مهارت تصمیم گیری.^۱

فصل مدیران عملیاتی

مهارت فنی

این مهارت به معنی توانایی به کار بردن ابزار، شیوه ها و دانش مورد نیاز برای اجرای یک زمینه تخصصی است. جراحان، مهندسان، موسیقی دانان و حسابداران همگی دارای مهارت های مربوط به زمینه های تخصصی خود هستند. مدیران عملیاتی یا خط اول بیشتر به این مهارت نیاز دارند؛ زیرا آنان به طور مستقیم با افرادی کار می کنند که ابزار و شیوه های تخصصی خود را به کار می برند.

مهارت انسانی

مهارت انسانی شامل توانایی برقراری ارتباط با دیگران، ایجاد انگیزه در افراد و درک شرایط و وضعیت آنها می شود. این مهارت به مدیران یا سرپرستان امکان می دهد تا افراد در کنار آنها و به طور موثر با آنها کار کنند. مدیران در همه سطوح به این مهارت نیاز دارند، چون برای نیل به اهداف سازمان به افراد داخل و خارج سازمان وابسته اند. سرپرستان از مهارت روابط انسانی خود برای راضی نگه داشتن مدیران رده بالا، انگیزه دادن به کارکنان برای انجام کار بهتر یا تعامل مثبت با سایر همکاران استفاده می کنند.

مهارت های سرپرست بر اساس سه نوع تقسیم بندی می شود: مهارت فنی، مهارت انسانی و مهارت ادراکی.

۱- سی سرتو، ساموئل، سرپرستی نوین چالش ها و راهکارها، ترجمه محمد حسین جعفری نسب، انتشارات سارگل ۱۳۸۶، ص ۵

مهارت‌ها	تصمیم‌گیری	ادارایی	روابط انسانی	فنی
سطوح مدیریت				
مدیریت عالی				
مدیریت میانی				
مدیریت سرپرستی				

جدول ۱-۱ انواع مهارت‌ها در رابطه با سطح سرپرستی^۱

نسبت اهمیت هر یک از انواع مهارت‌ها در سطوح مختلف مدیریتی متفاوت است. همان طور که در جدول ۱-۱ می‌بینید، مهارت‌های ادراکی و تصمیم‌گیری برای مدیران عالی ضروری‌تر است و مهارت روابط انسانی در همه سطوح مدیریت دارای اهمیت یکسان است. از سوی دیگر سرپرستان بیش از مدیران رده‌های بالاتر به مهارت‌های فنی نیاز دارند؛ زیرا وقتی کارمندی دچار مشکل می‌شود به سراغ سرپرست خود می‌رود و از او کمک می‌خواهد. اما دانستن این مطلب که چرا مهارت‌های مدیریتی به این شکل تقسیم بندی شده‌اند می‌تواند در تشخیص مهارت‌های مختلف مورد نیاز به سرپرستان کمک کند. به عنوان مثال یک سرپرست باید بداند که صرف موفقیت در امر فروش نمی‌تواند از او یک مدیر فروش خوب بسازد. او به یادگیری مهارت‌هایی از قبیل کار با دیگران و تصمیم‌گیری هم نیاز دارد.

۹۱/۸/۲۹

وظایف سرپرست در ۹/۸/۹۱

سرپرستان بخش مهمی از مدیریت هستند و دقیقاً همان وظایفی را بر عهده دارند که مدیران دیگر سازمان انجام می‌دهند که عبارتند از:

۱- سیدجوادین، سید رضا، مدیریت و اصول سرپرستی، ص ۱۵

مهارت ادراکی^۱

این مهارت توانایی هماهنگ کردن کلیه فعالیت‌های سازمان را به مدیر یا سرپرست می‌دهد تا بتواند سازمان را به صورت یک کل در محیطی که آن را احاطه کرده است مشاهده کند و روابط متقابل بخش‌های مختلف و چگونگی تاثیر تغییر هر قسمت در کل سازمان را پیش‌بینی کند.

مهارت ادراکی، توانایی تحلیل موقعیت و تعیین ریشه مسائل و تدوین برنامه مناسب را به مدیر یا سرپرست می‌دهد. این مهارت خصوصاً برای مدیران عالی که باید اهداف وسیع و برنامه‌های بلند مدت سازمان را برای آینده طرح ریزی کنند ضروری است.

مهارت تصمیم‌گیری^۲

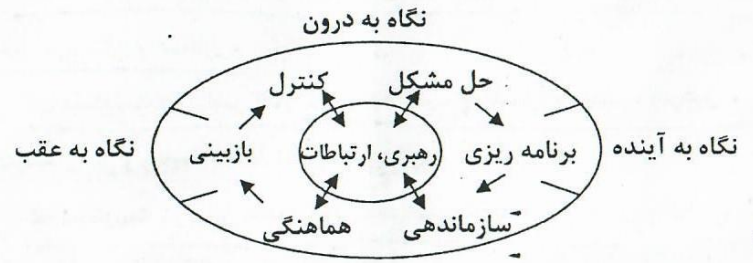
یکی دیگر از مهارت‌های مورد نیاز یک سرپرست، مهارت تصمیم‌گیری است. تصمیم‌گیری یعنی انتخاب یک راه کار، از میان راه کارهای مختلف. سرپرست باید قادر باشد اطلاعات را تجزیه و تحلیل و تصمیمات صحیحی اتخاذ کند. به عنوان مثال سرپرست باید بتواند از میان سه متقاضی شغل، فردی را انتخاب کند که از عملکرد بهتری برخوردار است، و یا بتواند از میان دو یا چند پروژه، پروژه ای را که از نظر زمانی باید در اولویت قرار گیرد، تشخیص دهد. فردی که در تصمیم‌گیری قدرت بالایی دارد می‌تواند بسیار منطقی و خلاقانه از قدرت تفکر خود استفاده کند.

نگرش و برداشت‌ها و اعروض سینه

التماس کاوی سرتاسر ترین چهره علم و صنعت

1-Conceptual Skills
2-Decision Making Skills

- ۱- برنامه ریزی: وظیفه برنامه ریزی شامل تعریف اهداف سازمان، تعیین راهبرد تحقق این اهداف و پیش بینی فعالیت های لازم، برای نیل به هدف ها است.
 - ۲- سازمان دهی: سازمان دهی شامل تعیین وظایفی است که باید در سازمان اجرا شود، مشخص کردن افرادی است که باید آن وظایف را انجام دهند و تعیین وظایفی است که می تواند با هم یک گروه شغلی تشکیل دهد.
 - ۳- هدایت: در هر سازمان افراد مختلفی کار می کنند. شغل مدیر ایجاب می کند که فعالیت های این افراد را هدایت و آنها را راهنمایی کند. مدیر، با ایجاد انگیزه در زیردستان، فعالیت های آنها را جهت می دهد، موثرترین مجاری ارتباط را انتخاب و تعارض میان اعضای سازمان را برطرف می کند.
 - ۴- هماهنگی: فرایند تلفیق و یکپارچه نمودن فعالیت های واحدهای مجزا از یکدیگر برای پیگیری کارآمد هدف های سازمانی است.
 - ۵- نظارت: مدیر برای اطمینان از اجرای درست و به موقع همه کارها باید عملکرد سازمان را ارزیابی کند و اگر انحرافی مشاهده نمود آن را اصلاح کند.
- به طور کلی می توان گفت سرپرستی، یعنی، توانایی نگاه به آینده و برنامه ریزی، نگاه به اطراف برای سازمان دادن و هماهنگ نمودن افراد، نگاه منظم به عقب برای آگاهی به این امر که آیا بر طبق برنامه عمل می شود و در صورت مغایرت، نگاه به درون مسائل و تصحیح آنها به وسیله ابزارهای کنترلی و حل مشکل یا مشکل گشایی است.
- محور تمام این توانایی ها که اصلی اساسی برای اثر بخشی آنها نیز به حساب می آید مهارت سرپرست برای رهبری و ایجاد ارتباط خواهد بود.



شکل ۱-۲ وظایف سرپرستی

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. در واقع کارمندی که به پست سرپرستی ارتقا پیدا می کند از حقوق زیادی که در جدول ۱-۲ آمده است محروم می شود. 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. مسئولیت عبارتست از قدرت پاسخگو بودن در مقابل کاری که به فرد واگذار می شود. مهمترین مسئولیت های سرپرست عبارتند از:

- ۱- مسئولیت در برابر افراد زیردست: برای ایجاد نظم و هماهنگی، ایمنی، هدایت و راهنمایی افراد، رفاه، آموزش، رهبری کار گروهی، ایجاد انگیزه ی تغییر و تحول و ...
- ۲- مسئولیت در برابر بالادستان: ارائه گزارش کار به مدیران مافوق، ایجاد هماهنگی، پیشبرد کار و تحول و نوآوری.

۳- مسئولیت در برابر سایر سرپرستان: ایجاد ارتباط و هماهنگی و وحدت رویه با سایر سرپرستان و همکاران.

۴- مسئولیت در برابر کار: توجه به کمیت (مقدار) و کیفیت (مرغوبیت) کار، هزینه‌های آن و رعایت استانداردهای زمانی کار.

۵- مسئولیت در برابر محیط کار: ایجاد نظم و ترتیب، نگهداری و کاربرد صحیح ماشین‌آلات، رعایت نظافت محل کار، بهداشت و ایمنی و مواردی از این قبیل.

- ۱ از کوره در رفتن و عصبانی شدن.
- ۲ خودمانی شدن و جوشیدن با دیگران.
- ۳ بستن در به روی دیگران.
- ۴ وارد کردن مسائل شخصی به کار.
- ۵ آزادانه حرف زدن.
- ۶ مخالفت با تغییر.
- ۷ از زیر بار مسئولیت شانه خالی کردن.
- ۸ تلافی کردن و تسویه حساب.
- ۹ انتخاب اشخاص یا چیزهای مورد علاقه.
- ۱۰ اولویت دادن به نیازها و علائق شخصی.
- ۱۱ درخواست انجام کاری که خود شخص آن را انجام نمی‌دهد.
- ۱۲ انتظار پاداش فوری برای انجام کار.

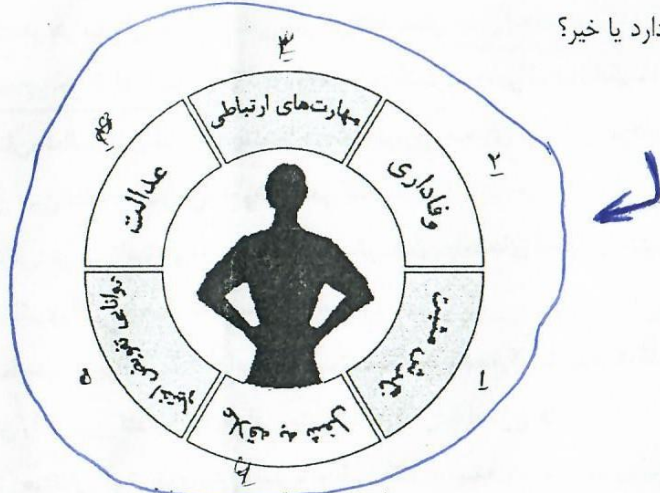
جدول ۲-۱ "حقوقی که کارکنان پس از سرپرست شدن از آنها محروم می‌شوند."^۱

۱- سی سرتو، سامونل، سرپرستی نوین، جعفری نسب، محمد حسین، ص ۱۵

در ۹، ۷، ۹، ۹

ویژگی‌های یک سرپرست موفق

با توجه به نقش حساس و مهم سرپرست در حیات و بقای سازمان، دارا بودن ویژگی‌های خاص مدیریتی می‌تواند در موفقیت کاری سرپرست بسیار موثر باشد. در شکل ۳-۱ بعضی از ویژگی‌های یک سرپرست موفق نشان داده شده است. با انجام خودارزیابی پایان فصل متوجه می‌شوید که آیا سرپرستی با ویژگی‌ها و علایق فعلی شما همخوانی دارد یا خیر؟



شکل ۳-۱ ویژگی‌های سرپرست موفق

یک سرپرست موفق باید نگرش مثبتی به قضایا داشته باشد. معمولاً کارکنان از نگرش رؤسای خود پیروی می‌کنند. وقتی نگرش سرپرست نسبت به کار و سازمان مثبت باشد، به احتمال زیاد کارکنان هم از کارشان راضی‌تر هستند و با علاقه بیشتری آن را انجام می‌دهند. به علاوه مدیران و همکاران نیز کار کردن با شخصی که نگرش مثبتی دارد را ترجیح می‌دهند.

سرپرستان موفق وفادار هستند و به عنوان عضوی از اعضای مدیریت باید دست به اقداماتی بزنند که بیشترین سود را برای سازمان به همراه داشته باشد، حتی اگر به مذاق عده‌ای خوش نیاید.

سرپرستان موفق عادل هستند. سرپرستانی که پارتی بازی می‌کنند یا رفتار منسجم و یکپارچه‌ای ندارند، حمایت و احترام کارکنان را از دست می‌دهند و در نتیجه رهبران موفق نخواهند شد.

علاوه بر این سرپرستان باید قدرت ارتباطی خوبی داشته باشند. هم کارکنان و هم مدیران رده‌های بالاتر نیاز دارند که سرپرست، آنها را از ما وقع مطلع کند. ارتباط خوب به معنای برقراری تماس روزانه با کارکنان و گوش دادن به نظرات آنها نیز هست.

سرپرستان برای رسیدن به موفقیت باید قدرت تفویض اختیار داشته باشند، یعنی باید بتوانند به کارکنان برای انجام فعالیت‌ها اختیار و مسئولیت بدهند. سرپرستان معمولاً از مهارت‌های فنی بالایی برخوردارند، بنابراین ممکن است تفویض اختیار برایشان مشکل باشد اما مسئله این است که سرپرستان نمی‌توانند همه‌ی کارهای مربوط به واحد را خودشان شخصاً انجام دهند، بنابراین مجبورند آنها را به کارکنان بسپارند. مسئله‌ی مهم دیگر این است که یک سرپرست باید کارکنان را به خاطر موفقیت‌هایشان تشویق کند. این مسئله نیز به نوبه خود باعث بالا رفتن اعتبار سرپرست می‌شود. موفقیت کارمند نشان‌دهنده‌ی توانایی سرپرست در انتخاب کارکنان، ایجاد انگیزه و تفویض اختیار است.

نکته آخر این که یک سرپرست موفق باید به کارش علاقمند باشد. کسانی که به انجام نقش‌های مدیریتی علاقه ندارند باید از پذیرش پست سرپرستی خودداری کنند.^۱

۲۲/۲/۹۷

۱- اگر تجربه ۲- اعتبار و شرف بدست هرگز نمی‌آید. ارزش بزرگی
 ۳- سوزن بزرگ ۴- انسان خجسته ۵- سوزن بزرگ ۶- سوزن بزرگ
 ۷- انسان بزرگ ۸- انسان بزرگ ۹- سوزن بزرگ ۱۰- انسان بزرگ

چگونه یک فرد سرپرست می‌شود؟
 ۹۰/۸/۲۸

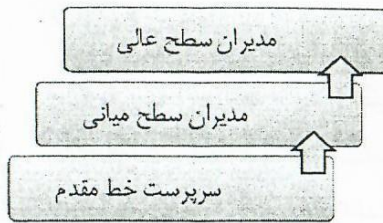
معمولاً از هر چهار سرپرست، سه نفر سلسله مراتب سازمانی محل فعالیت خود را طی کرده و ترفیع می‌یابند (۷۵ درصد). این افراد معمولاً کارمندانی با سابقه هستند، تجارب زیادی دارند، مشاغل متعددی را در سازمان بر عهده داشته‌اند و نسبت به کارکنان تحت نظارت خود از تحصیلات بالاتری برخوردارند. این سرپرستان معمولاً از میان بهترین و با تجربه‌ترین کارکنان انتخاب می‌شوند. علاوه بر سرپرستانی که از طریق سلسله مراتب سازمانی ارتقا یافته‌اند، ۷ درصد نیز مستقیماً از میان فارغ التحصیلان دانشگاه‌ها یا مدارس فنی استخدام می‌شوند، ۶ درصد از طریق شرکت در برنامه‌های آموزش مدیریت که توسط سازمان برگزار می‌شود این پست را بر عهده می‌گیرند و ۱۲ درصد نیز از شرکت‌ها و سازمان‌های دیگر جذب می‌شوند.^۱ گر چه روز به روز گرایش به استفاده از فارغ التحصیلان دانشگاه‌ها و افراد آموزش دیده جهت تصدی پست سرپرستی بیشتر می‌گردد.

همانطور که ملاحظه شد، افراد از طرق مختلف مسئولیت سرپرستی را بر عهده می‌گیرند. حال، سرپرست تازه کاری که تا این مرحله به اوج مراتب کارمندی صعود کرده است از این پس باید زمینه جدیدی را در پیشرفت مدیریتی مطابق شکل ۱-۴ طی کند و برای اینکه واقعاً به یک مدیر شایسته تبدیل شود باید در پی کسب اطلاع و راهنمایی در اصول مقدماتی مدیریت بزیاید و با مطالعه نظریه‌ها و مکاتب مختلف مدیریتی نسبت به انتخاب مناسب‌ترین سبک اقدام نموده و مفهوم بسیاری از عوامل را، با اجرای آن در حوزه‌ی عمل، درک کند و از این راه توانایی‌های مدیریتی را در خود پرورش دهد. بدین منظور در این قسمت مکاتب مدیریت را به طور مختصر مورد بررسی قرار خواهیم داد.

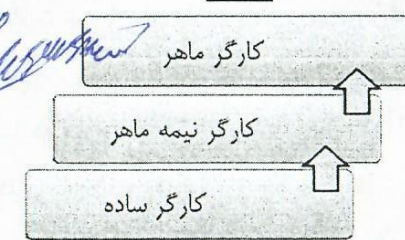
۱- آر. بیتل، لستر و. نیو استروم، جان دلبیو، آنچه یک سرپرست باید بداند، ترجمه ایرج هاشمی، انتشارات

در این نظر کارگران کم دین مانند قطعات استند را در ترمینال
 فرض می‌کنند که تنها آفلاین آرزای پول بود، انطباق از اعضا سازه (مکتب)

۱۸ من سید و راه این نوع مدیریت عدم فارسی را به دنبال اصول سرپرستی



مسیر ارتقای مدیران



مسیر ارتقای کارکنان غیر مدیر

مدیریت علمی، دورا معده فرض اورا است
 دورا معده نظرم دادن، گرداندن، ارتقی و خلق کردن و معماران کتبه و عمارت

شکل ۴-۱ عبور از سطوح کاری به سطوح مدیریتی: از بالاترین مرتبه یکی به پایین ترین مرتبه دیگری

مکاتب و نظریه‌های مدیریت

طی قرون گذشته روش‌های مختلفی به منظور ارائه دانش فراگیر، برای دستیابی به مدیریت اثر بخش مطرح گردیده، که هر یک دارای سودمندی‌های خاص خود است و در مدیریت به آن "مکتب" یا "نظریه" گفته می‌شود که مهمترین آنها عبارتند از: نظریه کلاسیک، نئو کلاسیک و نظریه‌های جدید مدیریت.

۱- ک.ک: ایران نژاد پاریزی، مهدی و ساسان گهر، پرویز، سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل، موسسه عالی بانکداری ایران، ۱۳۸۶، صص ۷۲ تا ۷۴ و بهارستان، جلیل، مباحث مدیریت، جامعه تعلیمات اسلامی، زیر چاپ، اول، ۱۳۸۴، صص ۵ و ۴ و ۸۹ تا ۷۰ و لسترار، بیتل و دبلیو نیواستروم، آنچه یک سرپرست باید بداند، صص ۶۷ تا ۷۲

در دوره ۱۹۰۰-۱۹۵۰ قریباً به طور پراکنده در ادبیات مدیریت، فرانسیس، واکمان

فصل اول: کلیات و مفاهیم سرپرستی

۲۸/۹/۹۵

۱۹ شهریور ۱۳۷۴

۱- نظریه کلاسیک

تلقی انسان به عنوان موجودی مکانیکی و ماشینی مکتب کلاسیک یا سنتی را به وجود آورد که قدیمی ترین نظریه مدیریت محسوب می‌شود. در مدیریت کلاسیک، انسان وسیله و ابزاری است، در خدمت تحقق هدف‌های سازمان و کلیه فعالیت‌ها به منظور افزایش کارایی، اثربخشی، بهره‌وری، رشد و توسعه سازمانی، برنامه‌ریزی می‌شود. تفکر مدیریت کلاسیک که در ربع اول قرن بیستم رونق داشت به دو دسته تقسیم می‌شود: دسته اول، اندیشه‌هایی است که مبنای تجربی و عملیاتی دارند و تحت عنوان مدیریت علمی شناخته شده است که اغلب مدیران صنعتی آن را توصیه نموده‌اند.

دسته دوم، اندیشه‌هایی است که مبنای اداری و سازمانی دارد که اغلب مدیران اجرایی، دولتی و سیاستمداران آن را توصیه نموده‌اند و موضوع آن مسائل اداری، دولتی و سازمانی است که تحت عنوان "مدیریت اداری" و "مدیریت بوروکراسی" شناخته شده است.

نظریه علمی - پروردگار علمی
 یعنی کاغذی

مدیریت علمی

نظریه مدیریت علمی توسط مهندس آمریکایی به نام "فردریک وینسلو تیلور" بنیان گذاری شد. هدف این نظریه آن بود که جنبه‌های مختلف رابطه میان ماشین - کارگر را تعریف کند. برای رسیدن به این هدف، به جای تأکید بر روش‌های سنتی کار، مجموعه‌ای از مشاغل کاری را تحلیل و از نظر زمانی اندازه‌گیری نمود و ابزارهای کار را نیز مطالعه کرد. انگیزه‌های کارکنان و نوع سرپرستی آنها را مورد توجه قرار داد تا بتواند برای اجرای هر کار بهترین روش را تعیین کند. تیلور در نتیجه مطالعات خود چهار اصل اساسی را به عنوان معیار و ملاک مدیریت علمی معرفی کرد که به اصول مدیریت علمی معروف است و عبارتند از:

۱- هرگز از یک روش هرگز برای کارهای مشابه استفاده نکنید

راگونین

از نظر ماکس وبر هرگز نبود که اینک دارا وقتت تحفه است
۱- تورات ۲- نبر کفنی بودک ۳- تقم کاغ ۴- باخدا بدله مراتبی
۵- بنهد بر کار کا ماد اللهم ۶- ساقدا اقتدار ۷- منغنی بود (عقد نبر)

اصول سرپرستی

- ۱- استفاده از روش علمی برای انجام هر یک از اجزای تشکیل دهنده کار به جای روش های غیر علمی. (انتخاب بهترین شیوه انجام کار)
- ۲- انتخاب کارکنان براساس شایستگی و ضوابط علمی، و آموزش و تربیت آنان برای انجام وظایف خود.
- ۳- ایجاد انگیزه از طریق پاداش مالی.
- ۴- همکاری صمیمانه مدیر با کارکنان و تقسیم تقریباً مساوی کار و مسئولیت بین مدیر و کارکنان، به گونه ای که هر کدام بخشی را که بیشتر مناسب آنها است به عهده بگیرند.

ایرادی که به نظریه مدیریت علمی تیلور وارد شده، این است که او کارکنان سازمان را انسان هایی اقتصادی فرض می کند که صرفاً تحت تاثیر انگیزه های مادی قرار می گیرند. بدون شک مدیریت علمی تیلور مقدمه ی تحول عظیم در افکار و فنون مدیریت در صنایع و موسسات آمریکا و دیگر کشورها به شمار می رود.

مدیریت اداری هانری فایول فرانسیس گیلبرت ماکس وبر
اعتماد در مدیریت اداری

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 خصایص مدیران و وظایف آنان اهمیت خاص قایل بود. فایول بر این عقیده بود که اداره مطلوب سازمان، مبتنی بر فعالیت های شش گانه فنی - بازرگانی - مالی - امنیتی - حسابداری و به ویژه اداری است. او فعالیت اداری را شامل پنج وظیفه ی برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت، هماهنگی و نظارت می داند. فایول طی تحقیقاتی که در مدت مدیریت خود انجام داد به یک سلسله اصولی دست یافت که به اصول مدیریت فایول معروف است.

منطقه است در این نوع مدیریت فرد جمعی و فعالیت ها در این

فصل اول: کلیات و مفاهیم سرپرستی
۱۰۹۱۸
مدیریت بوروکراسی

بوروکراسی در نظر عام، غالباً با مفاهیم منفی از قبیل تشریفات زاید اداری، دوباره کاری، کاغذپراکنی و حاکمیت مقررات خشک و بی روح و ... بکار برده می شود. از دیدگاه مدیریتی به معنی اداره و کنترل مطلوب سازمان های رسمی و پیچیده، بر مبنای اختیارات قانونی و معقول، جهت کارایی و بهره وری بیشتر سازمانی است که نخستین بار به وسیله "ماکس وبر" آلمانی بنیان نهاده شد. او مدل ایده آل خود را بر اساس پرداختن به نوعی سازمان که دارای اقتدار "قانونی-منطقی" است بنا نهاد که دارای ویژگی هایی نظیر تقسیم کار - حاکمیت مقررات و قوانین - غیر شخصی بودن - رعایت سلسله مراتب - ضبط و نگهداری سوابق تصمیمات و اقدامات - و استخدام بر اساس توانایی و دانش فنی است.

از روش ها وارد - الگو مبر - رونقین برر در شک خود در کاخ
۲- نظریه نئوکلاسیک یا روابط انسانی

این نظریه در ربع دوم قرن بیستم توسط "التون میو" با مطالعاتی که در کارخانه هاثورن انجام داد، بنیانگذاری 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 مربوط می شود.

با توجه به اینکه در این نظریه انسان یک موجود عاطفی محسوب می شود، شیوه سرپرستی و مدیریت می تواند نقش مهمی در تقویت روحیه کارکنان و افزایش بهره وری داشته باشد. لذا مدیران و سرپرستان باید با آشنایی به علم روانشناسی و جامعه شناسی تا آنجا که می توانند به علت رفتار افراد پی ببرند و با رعایت حرمت افراد و ایجاد رضایت

ظرفیت و توان اداری کم کردن باعث تأسیس در این سرپرست

التون میو سال ۱۹۰۷ تا ۱۹۲۷

فایول ۱۴ اصل مدیریت را در کتابش ذکر کرد ۱- برنامه ریزی ۲- سازماندهی ۳- اقتدار ۴- هماهنگی ۵- نظارت ۶- هدایت ۷- هماهنگی ۸- تقویت روحیه کارکنان ۹- سلسله مراتب ۱۰- نظم ۱۱- انضباط ۱۲- انضباط ۱۳- انضباط ۱۴- انضباط

خاطر در آنان، روحیه و انگیزه کار به وجود آورند. در فصل دوم کتاب برخی از نظریه‌های انگیزشی بیان خواهد شد.

۳- نظریه‌های جدید
رضی کتب از کتاب مدیریت است
مبتنی بر تئوری‌ها و مدل‌ها ریاضی می‌باشد

دانش مدیریت در جریان جنگ جهانی دوم و پس از آن شاهد تحولات چشم‌گیری بود که منجر به شکل‌گیری نظریه‌های مختلفی درباره‌ی مدیریت گردید. این نظریات به طور خلاصه عبارتند 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 سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت است و بر استفاده از ارقام و اعداد تاکید داشته و به علوم و ریاضیات و آمار و مهندسی وابسته است.

نظریه کمی یک نگرش علمی برای حل مسائل مدیریتی است و هدف آن کمک به مدیران برای تصمیم‌گیری بهتر است. در فصل پنجم به برخی از این مدل‌ها مانند شبکه پرت، نمودار گانت و ... اشاره خواهد شد.

نظریه سیستمی
از طرف برتالونی مدیریت دانش آکادمی راسل ۱۹۶۰
سواد کسب

این نظریه در واقع پیامد روش کمی است و بیشتر این حقیقت را روشن می‌سازد که تمامی عناصر و اجزای یک سازمان، بخش‌هایی از یک نظام یا سیستم به هم پیوسته‌اند. بنابراین هر اقدامی که مدیر در مورد یک عنصر انجام دهد بر روی عنصر یا عناصر دیگر سازمان تاثیر خواهد گذاشت.

مدل‌ها، فاکتورهای مهم نظریه مدیریت در عناصر - مدل‌های افراد

دیرگاه نظریه اقتضایی: مجموعه روابط میان فنون مدیریت و وضعیت‌های گوناگون قابل بهره‌نبرد

سیستم، یک مجموعه از عناصر به هم پیوسته است که مانند یک کل عمل می‌کند. بدن انسان، ساعت و خودرو، مثالی از یک سیستم است. یک سازمان نیز در حکم یک سیستم عمل می‌کند. در سیستم ممکن است تعدادی سیستم‌های کوچک‌تر وجود داشته باشد که با خود و یا با سیستم بزرگ‌تر در ارتباط هستند. مثلا در یک شرکت تولید لباس ورزشی زنانه، بخش طراحی، تولید، حمل و نقل و دفاتر فروش ممکن است هر یک به صورت سیستمی جداگانه عمل کنند. هر چند که بر یکدیگر تاثیر می‌گذارند و از یکدیگر تاثیر می‌پذیرند. بنابراین یک سرپرست علاوه بر سیستمی کردن واحد خود باید مراقبت کند که بین قسمت او و سایر بخش‌ها در سیستم سازمان ارتباطی اثر بخش برقرار شود.

نظریه اقتضایی
در دهه ۱۹۶۰ ظهور کرد
در انتهایش نام برتر و جورج استنارک به نام است

بسیاری از صاحب نظران جدید مدیریت، نظریه سیستم را یک گام جلوتر برده و تاکید می‌کنند که هر موقعیت سازمانی باید با دقت بررسی شده و با آن به عنوان مشکلی متفاوت برخورد شود. آنها معتقدند که گاهی نظریه علمی یا سیستماتیک بهترین شیوه است. گاهی از به کارگیری روش روابط انسانی بهترین نتیجه حاصل می‌شود و در زمانی دیگر روش کمی را باید برگزید. این نگرش، "که هر چیز به موقعیت بستگی دارد" به عنوان شیوهی مبتنی بر موقعیت یا نظریه اقتضایی شناخته می‌شود که در آن مدیر باید امور را با توجه به موقعیت‌های خاصی انجام دهد که با آنها روبرو است. این شیوه حاکی از آن است که یک مدیر یا سرپرست باید از آمادگی لازم برای استفاده از یک یا چند روش مدیریت، برخوردار باشد. انتخاب روش مناسب منوط به مشخصات کار یا موقعیت است.

نظریه Z
مختصره چند کتاب است
۱۹۸۰

نظریه "Z" پس از مطالعه شیوهی مدیریت "J" ژاپنی و "A" آمریکایی، ارائه شد. نظریه A بر مسئولیت و تصمیم‌گیری فردی تاکید داشت و تعهدی برای استخدام بلند

وین لادین
روشن
نظریه پردازان

در سال ۱۹۸۰
توسعه بخش مهم
صیدام اوجی

مدت افراد وجود نداشت. در نظریه J استخدام برای همه عمر خدمتی، مسئولیت گروهی و تصمیم‌گیری مشارکتی مورد توجه بود. نظریه Z، که در حقیقت ترکیبی آرمانی از شیوه‌های مدیریت ژاپنی و آمریکایی است، جنبه‌های مثبت هر دو نظریه را در برداشت که شامل: تعهد به استخدام برای همه عمر خدمتی، مسئولیت فردی و تصمیم‌گیری مشارکتی است.

برای آشنایی بیشتر درباره دو خصوصیت عمده نظریه Z یعنی "استخدام برای همه عمر خدمتی" و "تصمیم‌گیری مشارکتی" که از مدیریت ژاپنی اقتباس شده به توضیح بیشتر آن می‌پردازیم.

استخدام برای همه عمر خدمتی: از جنبه‌های مهم مدیریت ژاپنی، استخدام برای همه عمر است؛ یعنی کارکنان معمولاً زندگی کاری خود را با موسسه‌ی واحدی می‌گذرانند که این امر امنیت خاطر و احساس تعلق در آنان ایجاد می‌کند و نتیجه آن وفاداری کارکنان نسبت به سازمان و سازگاری و تطبیق آنان با اهداف موسسه است. در این ارتباط نظام ارشدیت در سازمان‌های ژاپنی رعایت می‌شود، یعنی برای کارکنان مسن موسسه که مدت بیشتری در استخدام سازمان بوده‌اند حق ویژه‌ای قائل می‌شوند.

تصمیم‌گیری مشارکتی: در سازمان‌های ژاپنی عقیده بر این است که اندیشه‌های جدید ابتدا از سطوح پایین سازمان به بالا می‌آید و پس از تایید سطوح بالاتر به مدیران عالی می‌رسد. بدین ترتیب همه کارکنان در فرایند تصمیم‌گیری و اجرای آن دخالت دارند.^۱

۱- فیضی، طاهره، مبانی سازمان و مدیریت، انتشارات دانشگاه پیام نور، صص ۶۲ تا ۶۰

خود آزمایی

- ۱- واژه سرپرست در فرهنگ‌های مختلف به چه معنا به کار رفته است؟
- ۲- نقش‌های مختلف سرپرست در سازمان را بیان نمایید.
- ۳- در قالب عضو موثر، سرپرست از نظر کارکنان، نماینده کدام گروه است؟
- ۴- جایگاه سرپرست در رده‌های مدیریتی سازمان کجاست؟ توضیح دهید.
- ۵- سرپرست در سازمان چه وظایفی دارد؟
- ۶- سرپرست در برابر چه کسانی مسئول است؟
- ۷- اصول مدیریت از نظر تیلور کدام است؟
- ۸- کسی که به پست سرپرستی ارتقا پیدا می‌کند، باید چه پیشینه‌ای داشته باشد؟
- ۹- به نظر شما آیا می‌توان گفت کدام نظریه‌ی مدیریت از سایر نظریه‌ها بهتر است؟
- ۱۰- آقای رضایی به تازگی به پست سرپرستی صندوقداران یک سوپر مارکت ارتقا پیدا کرده‌است. برای موفقیت در این شغل به چه مهارت‌های خاصی در زمینه‌های فنی، روابط انسانی، ادراکی و تصمیم‌گیری نیاز دارد؟ برای این‌که روزی به پست مدیریت فروشگاه برسید، چگونه باید این مهارت‌ها را در خود پرورش دهد؟
- ۱۱- مشخص کنید مهارت‌های زیر جزو کدام یک از مهارت‌های فنی، روابط انسانی، ادراکی یا مهارت تصمیم‌گیری محسوب می‌شوند؟
الف) توانایی برقراری ارتباط موثر با مدیر بالادست.
ب) توانایی تهیه و تنظیم آگهی‌هایی که توجه مردم را به خود جلب می‌کنند.
ج) توانایی انتخاب بهترین برنامه آموزش ایمنی برای کارکنان.
د) داشتن بینش کلی و فراگیر و درک و فهم کامل شرایط.

پرسشنامه خود ارزیابی

آیا شما برای سرپرستی مناسب هستید؟

سوالات زیر را با بله و خیر پاسخ دهید.

- ۱- آیا خود را فردی بلند پرواز می دانید؟
- ۲- آیا از صمیم قلب مردم را دوست دارید و در برخورد با آنها شکیبا هستید؟
- ۳- آیا قادر به پذیرش مسئولیت های ناشی از تصمیم گیری هستید؟
- ۴- آیا کسب درآمد بیشتر برایتان از اهمیت بالایی برخوردار است؟
- ۵- آیا کسب اعتبار و شهرت نزد دیگران برایتان از انجام صحیح کار فردی مهم تر است؟
- ۶- آیا از یادگیری مطالب در حوزه های روانشناسی و روابط انسانی لذت می برید؟
- ۷- آیا مایل به پذیرش مسئولیت های بیشتر هستید؟
- ۸- آیا کار کردن روی مسائل روابط انسانی را به کار کردن روی مسائل فنی، اداری، ابتکاری و موارد مشابه ترجیح می دهید؟
- ۹- آیا برای نشان دادن قابلیت های رهبری خود به دنبال فرصت مناسب هستید؟
- ۱۰- آیا به جای انجام دستورات دیگران، ترجیح می دهید به شما آزادی عمل بدهند تا بتوانید برنامه های خودتان را پیاده کنید؟

تجزیه و تحلیل

برای هر پاسخ مثبت به خودتان ۱ امتیاز بدهید. اگر امتیاز شما ۶ یا بیشتر است، برای سرپرستی مناسب هستید. اگر امتیاز شما ۵ یا کمتر از ۵ است، بهتر است پیش از سرپرست شدن اولویت ها و نقاط قوت خود را با دقت بررسی کنید.^۱

1-Supervisor's Survival Kit: Your First Step Into Mngement, p.5, by Elwood N. Chapman.

فصل دوم

۲

روش های برخورد با کارکنان

اهداف فصل

در این فصل چگونه برخورد با کارکنان و درک امتیاجات رومی آنها متناسب با سن، موقعیت، زمان و مکان، انتظارات و توقعات افراد از سرپرست، اصول ایجاد رابطه خوب با کارکنان و مدیران، انگیزش، نظریه سلسله مراتب نیازها، نظریه X و Y، نظریه انگیزش، بهداشت، پیش بینی مشکلات در روابط انسانی، نظارت بر افراد و اصول اقتصادی اسلام در زمینه کار و روابط کاری مورد مطالعه قرار می گیرد.

مقدمه

متأسفانه بسیاری از ما برای رؤسای کار کرده ایم که تلاش های ما را برای رسیدن به رشد و پیشرفت، در نطفه خفه کرده اند یا با رفتار غیر منصفانه ی خود باعث عصبانیت ما شده اند. از سوی دیگر، بسیاری از ما سرپرستانی داشته ایم که مهارت های جدیدی به ما آموخته اند، به ما انگیزه کار کردن داده اند، یا باعث شده اند هر روز با شور و شوق فراوان به سر کار برویم. راز موفقیت دسته دوم چیست؟

بدون شک موفقیت در کار سرپرستی بدون ایجاد رابطه حسنه با افراد زیردست، بالادست، سایر سرپرستان و ... امکان پذیر نیست. برای ایجاد رابطه خوب با افراد و طلب همکاری آنها، ابتدا باید خواسته‌ها و نیازهای آنها را شناسایی نموده و سپس راه مناسبی برای پاسخگویی 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 توانمندی‌های وی بستگی ندارد، بلکه با محرک‌های درونی، آمادگی برای ارائه توان کاری، و انگیزه‌های او در ارتباط است. محرک‌های درونی از نیازهای انسان ناشی می‌شود و چگونگی رفتار شخص نیز از آن متأثر است. نیاز، به عنوان یک واژه فنی به معنی حالتی درونی است که باعث می‌شود نتیجه یا پیامد خاصی جالب به نظر برسد.^۱

یک نیاز ارضاء نشده تنش ایجاد می‌کند و در نتیجه در درون فرد نوعی صاعقه یا پویایی به وجود می‌آورد. این پویایی یا صاعقه موجب بروز نوعی رفتار در فرد می‌شود و او در پی تامین هدف‌های ویژه‌ای بر می‌آید که چون آن هدف را تامین می‌کند نیاز یاد شده ارضاء شده و در نتیجه تنش کاهش می‌یابد.

انگیزش^۲

انگیزه‌ها، چراغ‌های رفتار هستند. آنها موجب آغاز و ادامه‌ی فعالیت می‌شوند و جهت کلی رفتار فرد را معین می‌سازند. انگیزه‌ها را گاهی به عنوان نیازها، تمایلات یا محرکات درونی فرد تعریف می‌کنند.^۱

۱- سلمانی، داوود، کیفیت زندگی کاری و بهبود رفتار سازمانی، انتشارات دانشگاه تهران ۱۳۸۴، ص ۸۴

2-Motivation

انگیزش مفهومی است
مستند
برل لون، استاینر

بر انگیزه شدن یا ایجاد انگیزه در فرد انگیزش نامیده می‌شود. "برل سون" و "استاینر" معتقدند که انگیزش حالت درونی فرد است و رفتاری را در وی به وجود می‌آورد تا رسیدن به هدف ممکن گردد.^۲ فرد برانگیزخته، دارای نیاز قوی می‌باشد. شدت نیاز و عوامل درونی و بیرونی موجب می‌شوند که نیاز، تبدیل به یک محرک یا انگیزه شود. بنابراین اساس انگیزش، نیازهای انسانی می‌باشد که در شرایط خاصی ظهور و بروز پیدا می‌کند. انگیزش می‌تواند مثبت و یا منفی باشد. انگیزش منفی، رفتار ناخوشایند و غیر قابل قبول را به دنبال دارد و انگیزش مثبت رفتار معقول و پذیرفته شده را ایجاد می‌نماید. انگیزش کارکنان یکی از وظایف جدی سرپرستان می‌باشد. با شناخت نیازها و هدایت آنها می‌توان به انگیزش مثبت کارکنان دست یافت.

نظریه‌های انگیزش

دهه ۱۹۵۰ یکی از دوره‌های بسیار پر بار از نظر ارائه مفاهیم انگیزش بود. در این دهه سه نظریه ارائه شد که عبارتند از: نظریه‌ی سلسله مراتب نیازهای "مازلو"^۳، نظریه X و Y "مک گرگور"^۴ و نظریه انگیزش - بهداشت^۵ "هرزبرگ". این نظریات زیر بنای نظریه‌هایی هستند که در سال‌های بعد ارائه شده‌اند و در مرحله‌ی عمل و در سازمان‌ها مدیران برای توجیه انگیزه کارکنان خود از این نظریه‌ها و اصطلاحات فنی مربوط به آنها استفاده می‌کنند.

۱- همان، ص ۸۲

۲- حقیقی، علی و همکاران. مدیریت رفتار سازمانی، تهران انتشارات ترمه ۱۳۸۰ ص ۷۳

3-Abraham Mazlow.

4-Douglas M:Gregor.

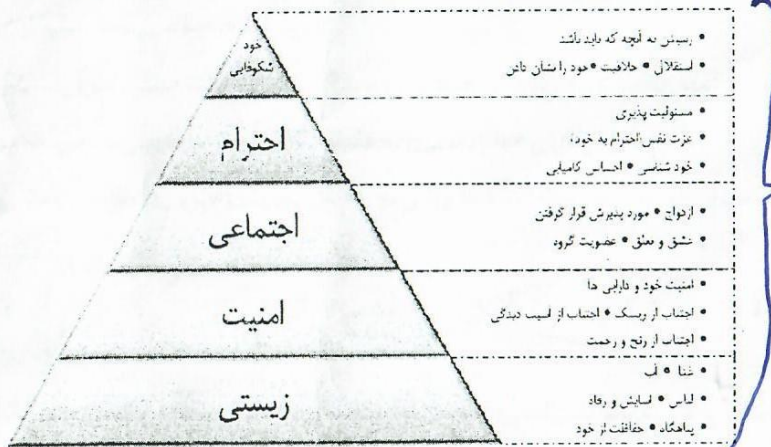
5-Motivation-Hygiene.

6-Frederich Herzberg.

فرد، بالقوه استعداد رسیدن به آنها را دارد و به اصطلاح "خودشکوفایی" می‌شود. همان طوری که مزلو می‌گوید: "آنچه که انسان می‌تواند باشد، باید بشود."

سلسله مراتب نیازها، ضرورتاً از الگوی ارائه شده فوق پیروی نخواهد کرد و قصد و سخن وی نیز این نبوده است. مزلو بر این باور بود که این سلسله مراتب الگویی نمونه است که در اکثر موارد صادق است.

از نظر "مزلو" آدمی در هر مرحله رفتارها و ارزش‌هایی را از خود بروز می‌دهد که به همان سطح، اختصاص دارد و نمی‌تواند 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 کرده‌اند. در هر جامعه تعداد اندکی از انسان‌ها در سطوح نیاز خود شکوفایی قرار دارند. شکل ۲-۱، سلسله مراتب نیازها را نشان می‌دهد.



شکل ۲-۱ مدل سلسله مراتب نیازهای مزلو

نظریه سلسله مراتب نیازها مزلو دسته

این نظریه به وسیله "ابراهام مزلو" ارائه شد که از مشهورترین نظریه‌های 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 عبارتند از:

۱- فیزیولوژیکی: نیازهای زیستی یا فیزیولوژیکی، در پایین‌ترین سطح سلسله مراتب نیازها قرار دارند و تا موقعی که ارضاء نشده‌اند از بیشترین نیرو برخوردارند، این‌ها، نیازهای اساسی آدمی برای حفظ حیات بوده که شامل: خوراک، پوشاک، مسکن و سایر نیازهای فیزیکی می‌شود.

۲- ایمنی: وقتی نیازهای فیزیولوژیکی مرتفع گردیدند، نیاز ایمنی یا تامین، مسلط می‌شود که شامل امنیت و محفوظ ماندن در برابر خطرات فیزیکی و عاطفی می‌باشد نظیر: تامین مالی، شغلی، نیاز به فارغ بودن از ترس و ...

۳- اجتماعی: هنگامی که نیازهای فیزیولوژیکی و تامین در حد مناسبی، ارضاء شدند نیاز اجتماعی مسلط می‌شود، چون انسان موجودی اجتماعی است و نیاز به تعلق و پذیرش گروه‌های گوناگون دارد که شامل عاطفه، تعلق خاطر و دوستی می‌شود.

۴- احترام: این نیاز به دو بخش تقسیم می‌شود: درونی و بیرونی. احترام درونی شامل: عزت نفس، خود مختاری و پیشرفت. و احترام بیرونی شامل: پایگاه، مقام، شهرت و جلب توجه است.

۵- خود شکوفایی: وقتی نیازهای منزلت و احترام به اندازه‌ی کافی ارضاء شدند، نیاز خودشکوفایی یا خودیابی تسلط بیشتری پیدا می‌کند. در این نیاز، شخص می‌کوشد تا همان چیزی شود که استعداد آن را دارد و آن شامل: رشد و دستیابی به همان چیزهایی است که

نظریه X و Y

- "داگلاس مک گریگور" 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 X مبتنی بر فرضیات زیر است:
- ۱- انسان ذاتاً تنبل و از کار بیزار است.
 - ۲- انسان برای اینکه راحت باشد و در امنیت بماند، قبول مسئولیت برایش هراس انگیز است و از آن می‌پرهیزد یا می‌گریزد.
 - ۳- بهترین مشوق و انگیزه برای انسان مشوق‌های مادی و اقتصادی است.
 - ۴- قابلیت خلاقیت، ابتکار و نوآوری فقط در تعداد محدودی از انسان‌ها است.
 - ۵- انسان خود کنترل نیست و نیاز به هدایت مستقیم و نظارت مستمر دارد.

تئوری Y درست برخلاف تئوری X نگرش و دید خوش بینانه‌ای نسبت به انسان دارد و بر فرضیات زیر مبتنی است:

- ۱- انسان کار را دوست دارد و آن را مانند تفریح، بازی و استراحت می‌داند.
- ۲- انسان بامیل و اشتیاق، پذیرای مسئولیت است؛ یعنی موجودی مسئولیت‌پذیر است.
- ۳- بهترین مشوق برای افراد، رضایت خاطر درونی است و مشوق‌های روحی و روانی و معنوی برای انسان‌ها موثرتر است.
- ۴- غالب انسان‌ها قوه‌ی خلاقیت، نوآوری و ابتکار دارند.
- ۵- انسان‌ها به وسیله وجدان، عقل و فطرت "خود کنترل" هستند و نیازی به هدایت و نظارت مستقیم و مستمر ندارند.

رهبرانی که طبیعت پیروان خود را خصیصه X می‌دانند غالباً رهبرانی دستوری و تکلیف مدار هستند، به طور مستقیم بر زیردستان کنترل دارند و برای ایجاد انگیزه در کارکنان صرفاً از محرک‌های مادی استفاده می‌کنند. لیکن رهبرانی که طبیعت پیروان خود را دارای صفات تئوری Y می‌پندارند غالباً با سیاست عدم مداخله عمل می‌کنند و معمولاً رهبرانی انسان مدار هستند، به کارکنان خود آزادی عمل بیشتری می‌دهند، خلاقیت و نوآوری را تشویق می‌کنند، کنترل را به حداقل می‌رسانند و برای جذاب‌تر کردن کار و ارضای نیازهای سطوح عالی‌تر کارکنان می‌کوشند. تحت چنین شرایطی، کارکنان نیز تعهد بیشتری نسبت به سازمان خواهند داشت. البته مک گریگور نیز می‌داند که برخی از کارکنان در ابتدای کار به کنترل بیشتری نیاز دارند تا به بلوغ کافی دست یابند و شایستگی آن را پیدا کنند که با آنها بر مبنای نگرش مثبتی بر نظریه Y رفتار شود.

نظریه انگیزش - بهداشت فردا یک هرزبرگ روان‌شناس

این نظریه، نتیجه مطالعات گسترده‌ای 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 می‌کنند، نارضایتی آنها به محیط و عواملی مربوط می‌شود که در آن کار می‌کنند. به همین دلیل، این دسته از عوامل را عوامل بهداشتی نامید؛ زیرا همان‌گونه که بهداشت نمی‌تواند بیماری را برطرف و سلامت ایجاد نماید، ولی می‌تواند از بروز آن جلوگیری و پیشگیری کند، عوامل بهداشتی سازمان نیز نمی‌تواند ایجاد انگیزه و رضایت شغلی نماید، ولی می‌تواند از نارضایتی شغلی جلوگیری کند. در مقابل وقتی افراد درباره کار خود احساس خشنودی و رضایت می‌کنند، این خشنودی به ماهیت کار مربوط است که در صورت مساعد بودن کار، می‌تواند ایجاد انگیزه نموده، موجب رضایت شغلی گردد و در صورت مساعد نبودن، باعث نارضایتی شغلی

۱۳۸۴/۲/۲۴

نخواهد شد. به همین دلیل این عوامل را عوامل انگیزشی نامید؛ زیرا موجب انگیزش افراد برای عملکرد بهتر می شوند.^۱

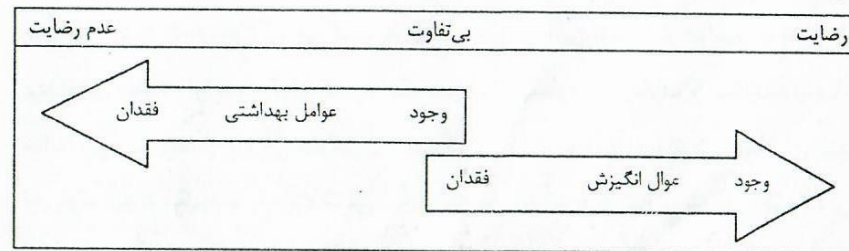
عوامل بهداشتی به نیازهای سطح پایین تر مربوط می شود و شامل عوامل محیط کار از قبیل شان و مقام، خط مشی ها و اداره امور سازمان، کیفیت سرپرستی، روابط متقابل افراد، شرایط کار، امنیت شغلی و دستمزد می شود. مثلاً کارگران یک کارخانه ممکن است احساس عدم رضایت کنند؛ زیرا اعتقاد دارند که شرایط کار آنان نا امن است. چنانچه مدیر شرایط کار را اصلاح کند، نارضایتی آنان کاهش می یابد.

✓ عوامل انگیزشی که به عنوان ارضاکنده نیز معروفند، مجموعه عواملی هستند که بر رضایت شغلی تاثیر می گذارند. انگیزنده ها در سطوح عالی تر نیازها نمایان، و به محتوای کار مربوط می شوند که عبارتند از: کار پرتلاش، موفقیت، پیشرفت کاری، مسئولیت، رشد و توسعه و شناسایی.

درک این نظریه برای مدیران بسیار مهم است که رضایت، ناشی از تاثیر عوامل برانگیزنده و نارضایتی مربوط به عوامل بهداشتی است.

با توجه به نظریه هایی که در مورد انگیزش بیان شد به بررسی این امر خواهیم

پرداخت که کارکنان چه انتظاراتی از سرپرست خود دارند؟



شکل ۲-۲ عوامل انگیزش - بهداشت در نظریه هرزبرگ

۲۰/۵/۹۷

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 می شود 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 عبارتند 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 می باشد.

۳- شناسایی شخصیت: انتظار افراد این است که به صورت شخصیت 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، هر چند 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 کاری، آینده بهتری در پیش داشته باشد و زمینه برای ارتقاء شغلی او فراهم شود.

۱-۶ فرصت برای نشان دادن ابتکار: هر فرد استعدادها و توانایی‌های خاصی دارد که در ابتدا برای دیگران ناشناخته می‌باشد. لذا انتظار دارد به او میدان بدهیم تا توانایی‌هایش را نشان بدهد و هوش و ابتکارش را به معرض آزمایش بگذارد.

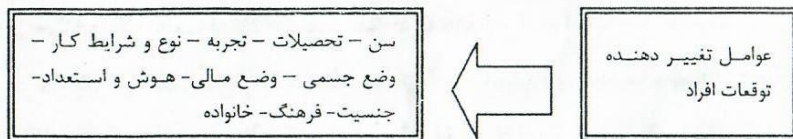
آن چه ذکر شد انتظاراتی است که تمام افراد از سرپرست خود دارند و توقعاتی است که در همه‌ی افراد، کم و بیش وجود دارد؛ اگر چه این توقعات، در پس چهره افراد پنهان است و جز در مواردی خاص، بر زبان جاری نمی‌شود. بدیهی است میزان هر یک از این توقعات، در همه یکسان نیست و هر یک از آنها ممکن است تحت تاثیر عواملی، کم و یا زیاد شوند.

عوامل تغییر دهنده توقعات افراد
سن، جنسیت، فرهنگ، خانواده، وضعیت جسمی، وضعیت مالی، هوش و استعداد

واقعیت این است که توقعاتی که ذکر شد، در همه انسان‌ها وجود دارد ولی میزان یا شدت توقعات، در افراد یکسان نیست. در هر موقعیت و شرایطی یک یا چند انتظار اهمیت بیشتری پیدا می‌کند و عواملی موجب می‌شود که گرایش ما نسبت به یک انتظار کمتر یا بیشتر گردد. به مثالی توجه کنید: دو نفر از افراد یک واحد را که یکی مسن و دیگری جوان است در نظر بیاورید، آیا شخص مسن به همان اندازه در تلاش برای پیشرفت است که فرد جوان برای آن می‌کوشد؟ و آیا فرد جوان به همان اندازه به تامین (چه از نظر شغلی و چه از نظر جانی و یا مالی) فکر می‌کند که شخص مسن در اندیشه‌ی آن است؟ و یا آیا فرد جوان به اندازه‌ی فرد مسن انتظار احترام و رفتار انسانی دارد؟ می‌بینیم که در هر یک از موارد تمایلات و توقعات متفاوت است، جوان به پیشرفت فکر می‌کند و فرد مسن بیشتر در فکر تامین است و همچنین افراد مسن بیشتر انتظار احترام دارند تا افراد جوان.

پس می‌توانیم بگوئیم "سن" خود یکی از عوامل تغییر دهنده توقعات در افراد است. غیر از سن، عوامل متعدد دیگری را می‌توان نام برد که هر یک به نحوی در تغییر و

تفاوت میزان توقعات در افراد مختلف موثرند، عواملی نظیر: تحصیلات، تجربه، نوع کار، وضع جسمی، وضع مالی و بسیاری از این قبیل. در طول زمان نیز تمایلات افراد تحت تاثیر این نوع عوامل تغییر می‌کند. این تفاوت درجه خواسته‌های افراد، باعث تفاوت‌های اخلاقی و رفتاری آنان شده و سرپرست را در برخورد با افراد دچار مشکل می‌سازد. سرپرست با این افراد که خواسته‌های متفاوت و متغیری دارند چه رفتاری باید داشته باشد، تا بتواند با پاسخگویی به نیازهای درونی آنان و برقراری روابط حسنه، بازدهی واحد را به بالاترین درجه برساند؟ آیا می‌تواند با همه یکسان رفتار کند؟ مسلماً برخورد یکسان با افرادی که توقعات و انتظارات یکسان ندارند نتیجه خوبی نخواهد داشت. پس یک اصل کلی و مهم را که سرپرست باید در برخورد با افراد بکار برد این است که، با افراد باید طبق خصوصیات فردیشان رفتار کرد و این کار نیز ممکن نیست مگر اینکه با آنها صمیمانه رفتار کنیم و به آنها نزدیک شویم تا آنها را بشناسیم.^۱



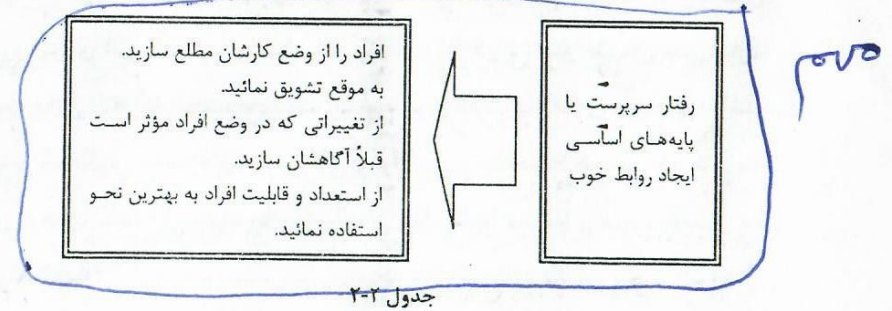
جدول ۱-۲

اصول ایجاد رابطه خوب با زیردستان

با زیردستان چگونه باید رفتار کرد؟ در پاسخ باید گفت شناخت نیازها، خصوصیات فردی و انتظارات یا توقعات اساسی، شرط لازم برای ایجاد رابطه خوب است ولی اینکه

۱- هاشمی، ایرج، مهارت‌های سرپرستی در واحدهای صنعتی، تهران، سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، ۱۳۷۵ صص ۱۹ و ۲۰

چگونه باید با آنها رفتار کنیم هنوز پاسخ داده نشده است، برای رفتار مناسب و داشتن رابطه خوب و انسانی، لازم است اصول پایه رفتار با دیگران را بشناسیم و بر آن اساس با دیگران ارتباط برقرار کنیم. اصول مورد نظر عبارتند از:



- افراد را از وضع کارشان مطلع سازید

فرد باید بداند که کارش چگونه است؟ آیا کاری که انجام می‌دهد مورد قبول است یا خیر؟ عیب کارش چیست؟ و یا کارش چه محسناتی دارد؟ ما نیز خود باید بدانیم که از او چه می‌خواهیم. کار خوب، از نظر ما چیست و کار نامطلوب، کدام است؟ به عبارت دیگر قبل از هر چیز باید تکلیفمان را با خودمان روشن کرده باشیم. باید معیارها و استانداردهای کمی و کیفی دقیق و معینی برای کار، تعیین و در اختیار افراد بگذاریم. آنگاه با آگاه کردن آنان از وضع کارشان، برای پیشرفت کار، آنها را راهنمایی کنیم.

اگر فرد را از وضع کارش مطلع نماییم، به توقع تامین، در فرد پاسخ مثبت داده‌ایم، زیرا با آگاهی یافتن از معایب کارش، آنها را رفع نموده و از خطر تنزل پایه و حقوق و یا اخراج و از دست دادن کار در امان می‌ماند. شاید هم با بر طرف کردن عیب کارش بتواند افزایش حقوقی نیز دریافت نماید و نیز اگر محسنات کارش را بداند باعث می‌شود آنها را تعمیم داده، در کارش پیشرفت نماید. همچنین، چون آگاه کردن فرد از وضع کارش بدون شناسایی و اطلاع از وضع کار او میسر نیست، پس یا این کار علاوه بر تامین و پیشرفت به نیاز

شناسایی شخصیت نیز پاسخ گفته‌ایم. این را نیز می‌توان اضافه کرد که کاری که به خوب و بد آن توجه کرده و اهمیت می‌دهیم، مسلماً کاری با ارزش شمرده می‌شود.

- به موقع تشویق نمائید

تشویق اگر به موقع انجام شود، باعث رشد و گسترش رفتار مطلوب در فرد می‌شود، کسی که کار فوق العاده‌ای انجام داد، باید مورد توجه قرار گیرد تا با دلگرمی بیشتر به چنین کارهایی ادامه دهد.

خوب است اضافه کنیم که تنبیه به موقع نیز از عواملی است که باعث حذف یا واپس زدن رفتار نامطلوب می‌گردد ولی یقیناً تشویق، روش مؤثرتر و بهتری است. به هر حال تشویق اگر به موقع انجام نشود باعث دلسردی فرد شده و چه بسا که نتیجه معکوس نیز داشته باشد؛ مثل مواقعی که تشویق، آنقدر با تأخیر انجام می‌شود که فرد، رفتار مورد نظر را ترک کرده و یا حتی قبل از دریافت تشویق، رفتار نامطلوبی نیز از او سر زده است.

- از تغییراتی که در وضع افراد مؤثر است قبلاً آگاهشان سازید

اعمال هر گونه تغییری که به نحوی در وضع افراد مؤثر و یا به آنان مربوط باشد بدون تفهیم علت تغییر به آنان، باعث می‌شود که افراد امنیت شغلی خود را در خطر ببینند و این فکر باعث خواهد شد ناخودآگاه در مقابل تغییر، واکنش و مقاومت نشان دهند و به طور واقعی، خود و امنیت شغلی خودشان را به خطر اندازند. واکنش‌های حاصل از عدم رعایت جنبه انسانی موضوع، نیز باعث مقاومت در مقابل تغییرات و در نتیجه عکس العمل‌های نامطلوب خواهد شد. با انسان‌ها نمی‌توان مانند میز و صندلی رفتار کرد. آنها انتظار دارند که به آنها اهمیت داده شود و مواردی که به آنان مربوط است با آنها در میان گذاشته شود. در غیر این صورت حتی اگر موضوع برای آنها منافی هم در برداشته باشد باز هم امکان مخالفت و مقاومت وجود دارد. تغییرات، خواه در نحوه اعمال سیاست‌های تشویق و تنبیه

در مؤسسه باشد یا در روش‌های کار، محل کار، نحوه بکارگیری ماشین‌ها و ابزار، و خواه در وضعیت شغلی خاص فرد باشد. در هر صورت آگاه کردن افراد از تغییرات می‌تواند پاسخگوی انتظاراتی چون رفتار انسانی، شناسائی شخصیت، تامین و حتی پیشرفت باشد.

- از استعداد و قابلیت افراد به بهترین نحو استفاده نمائید

بسیاری از افراد دارای زمینه مساعدی برای پیشرفت هستند. اگر علائق و استعدادهاى آنان شناسائی شده و زمینه برای رشد و شکوفایی آنها فراهم شود، چه بسا که آینده این افراد دگرگون گردد.

سرپرستی که در تلاش برای جستجو و شناسائی استعدادهای مناسب در میان افراد خود باشد، ضمن شناسائی شخصیت افراد، با رفتار انسانی خود به افرادش فرصت و میدانی برای نشان دادن ابتکار داده، زمینه را برای پیشرفت و تامین آنان فراهم کرده است و برای کاری که انجام می‌دهند نیز ارزش قائل شده و می‌توان گفت با این رفتار به تمام توقعاتی که فرد از او دارد پاسخ مثبت داده است.

به کارگیری پایه‌های اساسی ایجاد روابط خوب که شرح آن گذشت به سرپرستان این امکان را می‌دهد که ضمن کاهش مشکلات در روابط انسانی، با ایجاد روابط خوب و محیط روانی سالم، زمینه را برای افزایش بهره‌دهی و تولید بیشتر و بهتر آماده نماید. البته باید یادآور شد که هر یک از این چهار اصل باید متناسب با خصوصیات هر فرد به کار گرفته شود تا نتیجه مطلوب حاصل گردد.^۱

ص ۲۲
سرپرستی

رهبری و ایجاد رابطه خوب با سایرین

یک سرپرست علاوه بر افراد خود با افراد دیگر نیز روابطی برقرار می‌کند. کسانی مثل بالادستان، سرپرستان دیگر، امور اداری، مالی، فنی، نمایندگان کارگران، انجمن‌ها و شوراها، بازرسان و بازدیدکنندگان و امثال آنها. این درست است که ایجاد رابطه سالم با زبردست از اهمیت زیادی برخوردار است ولی ارتباط با سایرین نیز نه تنها کم اهمیت نیست، بلکه این ارتباط به طور غیر مستقیم بر روی روابط سرپرست با افرادش نیز اثر می‌گذارد. برای مثال سرپرستی که با مدیر خود نمی‌تواند رابطه خوبی ایجاد نماید، برای تامین بعضی از خواسته‌های افراد یا کمبودهای واحد خود و نظایر آنها که موافقت بالادستان مورد نیاز است، دچار مشکل خواهد شد و این موضوع در دراز مدت افراد را نسبت به سرپرست بدبین کرده و روابط آنها را تیره خواهد کرد.

با این اعتقاد که یک سرپرست نه تنها با زبردست بلکه با همه کسانی که به نحوی سر و کار دارد باید رابطه حسنه ایجاد نماید، این سوال مطرح می‌شود که آیا اصول ایجاد روابط خوب، تنها برای ایجاد روابط سالم با زبردست به کار برده می‌شود یا در موارد دیگر نیز می‌تواند مفید واقع شود؟ در پاسخ می‌توان گفت اصول ذکر شده با کمی تغییر و متناسب با هر مورد می‌تواند برای سایرین نیز به کار گرفته شود. در این زمینه برای ایجاد رابطه حسنه با مافوق باید:

- مدیر را از وضع کارش مطلع سازید.

مدیر بخش نامه‌هایی صادر می‌کند، توصیه‌ها و پیشنهادهایی دارد و دستوراتی می‌دهد. سکوت ما درباره نتیجه خوب یا بد هر یک از آنها، مدیر را برای تصمیم‌گیری‌های بعدی سرگردان یا دچار اشتباه خواهد کرد. شاید بعضی سرپرستان از تذکر اشتباهات به مدیران

خاطره خوشی نداشته باشند. چنین سرپرستانی باید مشکل را در نحوه گفتن جست و جو کنند نه در گفتن اشتباهات.

- مدیر را به موقع تشویق نمائید.

یک سرپرست معمولاً نمی‌تواند برای مافوق خود که کاری شایان تقدیر کرده است تقاضای تشویق مالی یا کتبی نماید ولی مسلماً می‌تواند با نگاه، رفتار و کلمات تشکر آمیز از مدیر قدردانی به عمل آورد.

- از تغییراتی که در وضع مدیر مؤثر است، قبلاً آگاهش سازید.

هر تغییر و تحولی در قسمت که به نحوی ممکن است در کار مدیر مؤثر باشد، باید قبلاً به اطلاع او برسد. آنچه درباره پیشگیری از واکنش منفی و مقاومت در افراد گفته شد درباره مافوق نیز صادق است.

- از استعداد و قابلیت مدیر به بهترین نحو استفاده نمائید.

مدیر نیز مانند هر فرد دیگر، از این که توانایی‌هایش شناخته شده و به کار گرفته شود خوشحال می‌شود. البته منظور این نیست که برای هر کار جزئی از مافوق کمک بخواهیم، بلکه مافوق باید بداند که کاری را که از او خواسته‌ایم در توان ما نبوده است و نباید هم باشد.

- با مدیر باید طبق خصوصیات فردیش رفتار کنید.

درباره افراد گفته شد که هر یک از اصول ایجاد روابط خوب باید متناسب با خصوصیات فردی آنها به کار برده شود. این اصل درباره مافوق نیز باید عیناً رعایت شود. بنابراین باید شناخت کاملی از مدیر داشته باشیم و گرنه در به کار بردن پایه‌های اساسی ایجاد روابط خوب دچار مشکل خواهیم شد.

پیش بینی مشکلات در روابط انسانی و جلوگیری از بروز آنها

بکارگیری پایه‌های اساسی ایجاد رابطه خوب، می‌تواند روابط حسنه را در قسمت برقرار نموده و درگیری‌ها و مسائل را کاهش دهد. با وجود این نمی‌توان انتظار داشت که هیچ گاه مسئله‌ای اتفاق نیفتد. مسئله کلاً به حالتی اطلاق می‌شود که خارج از روال عادی کار بوده و سرپرست را وادار به تفکر و تصمیم گیری نماید.

اگر مسئله مربوط به روابط انسانی باشد، موضوع حساس تر و پیچیده تر است و سرپرست باید با دقت و هوشیاری بیشتری به حل آن اقدام نماید.

مسائل سرپرستی را از نظر زمان، پیش بینی و برنامه‌ریزی برای حل آنها می‌توان در سه گروه مسائل روزانه، جاری و نهفته دسته بندی نمود.

مسائل روزانه

مسائلی هستند که به طور غیر منتظره و ناگهانی با آنها مواجه می‌شویم. مثلاً کارگری که برای انجام کار واجبی قرار بوده است چند ساعتی اضافه کار کند، ناگهان در لحظه شروع کار اطلاع می‌دهد که مایل نیست برای اضافه کاری بماند. این گونه مسائل ناگهان اتفاق می‌افتد و بلافاصله نیز باید نسبت به حل آنها اقدام نماییم، در غیر این صورت تولید، دچار وقفه خواهد شد.

مسائل جاری

مسائل جاری مسائلی هستند که قبلاً از وقوع آنها اطلاع داریم، مثلاً می‌دانیم که دو نفر از افراد قصد دارند در هفته آینده به مرخصی بروند. برای حل این گونه مسائل باید از قبل و در فرصتی که تا وقوع آنها وجود دارد، برنامه‌ریزی و اقدام نمود. اگر در زمان مناسب نسبت به حل مسائل جاری اقدام نشود، مسائل جاری به مسائل روزانه تبدیل خواهند شد.

مسائل نهفته

این نوع مسائل، که از مهم‌ترین مسائل سرپرستی هستند به مسائلی گفته می‌شوند که سرپرست باید امکان وقوع آنها را حدس بزند. کارگری که استحقاق ارتقاء به کار مهم‌تری را دارد و سرپرست به دلیل اینکه جانشینی برای او وجود ندارد با ارتقاء وی موافقت نمی‌کند، هر آن، ممکن است برخورد نامناسبی با سرپرست ایجاد کند، یا از انجام کار سرپیچی نموده، و یا به تدریج دلسرد شده و کارش افت نماید. در هر صورت، اگر سرپرست این چنین احتمالاتی را از قبل در نظر نداشته و به فکر چاره نباشد، مشکل نهفته‌ای را که به سادگی می‌توانست در فکر چاره آن باشد به چند مسئله روزانه و جاری و پیچیده‌تر تبدیل خواهد کرد. وقتی کارگر مورد نظر به خاطر احقاق حق خود، از انجام کار، سرپیچی کند، ضمن تحمل یا برخورد با تأثیرات جنبی بد تمدد، چون جانشینی برای این کارگر آماده نکرده‌ایم باید کاری کنیم که (مثلاً با تعیین تاریخ قطعی ارتقاء) رضایت او را برای ادامه کار، تا آماده شدن جانشین، جلب نماییم و گرنه تولید دچار وقفه خواهد شد (مسئله روزانه). پس از آن با استفاده از مهلتی که تعیین شده است به آموزش و آماده نمودن جانشین برای او بپردازیم. (مسئله جاری)

همان طور که اشاره شد چنین حالت‌هایی، اثرات جانبی بدی نیز خواهد داشت که خود مسائل جاری و روزانه دیگری را به وجود خواهد آورد. کارگرانی با مشاهده این برخورد و پیامدهای آن، بدون درک صحیح وضعیت، ممکن است به امید بدست آوردن منافع بیشتر، مشکلاتی به وجود آورند و کارگر مورد نظر نیز از این پس این تصور برایش به وجود می‌آید که خواسته‌هایش با برخوردهایی از این دست حاصل خواهد شد.^۱

۹۷۹۱

چگونه باید مشکل را حل کنیم

هر یک از کارکنان مشکلات خاص خود را دارند. گرفتاری کارمندان را باید از زاویه دید آنها نگاه کرد. برای اینکار خودتان را به جای آنها بگذارید و تا جایی که ممکن است تلاش کنید مسائل آنها را حل کنید. روحیه حل کردن مسائل دیگران مهم است، هر چند که ممکن است مسئله اصولاً قابل حل نباشد؛ اما کارمندان از این که شما سعی کرده‌اید مسئله‌شان را حل کنید خوشحال خواهند شد.

برای حل مشکل به روش علمی سرپرست قبل از هر چیز باید هدف را به روشنی تعریف کند. با تعیین هدف، راه و مسیر حل مشکل بشرح زیر می‌باشد:

مرحله اول- اولین قدم برای حل مشکل، پیدا کردن حقایق مربوط به مسئله است.

- سوابق مشکل را بررسی کنید.
 - به مقررات و رسوم محل توجه کنید.
 - با افراد آگاه گفتگو کنید.
 - به نظریات و احساسات افراد پی ببرید.
- مطمئن باشید تمام حقایق را به دست آورده و هدف را تعیین کنید.

مرحله دوم- اطلاعات را بسنجید و تصمیم بگیرید:

- اطلاعات به دست آمده را با هم ارتباط دهید.
- تاثیر وقایع را روی یکدیگر در نظر بگیرید.
- چه باید کرد؟
- روش‌های رایج و سیاست‌های سازمان را در نظر بگیرید.
- تاثیر اقدام خود را بر روی فرد، گروه و کار در نظر بگیرید.

- هدف را فراموش نکنید.

در گرفتن تصمیم شتاب نکنید.

مرحله سوم - بعد از تصمیم‌گیری، مرحله اجرای آن فرا می‌رسد، در این حال باید برای ما روشن باشد که:

- آیا به تنهایی باید اقدام نمود؟

- آیا نیاز به کمک دارید؟

- آیا لازم است اقدام خود را به اطلاع مافوق تان برسانید؟

- به دنبال انتخاب زمان مناسب برای اقدام باشید.

مسئولیت خود را به گردن دیگری نیندازید.

مرحله چهارم - پیامدها را بررسی کنید:

- بعد از چه مدتی بررسی خواهید کرد؟

- در چه فواصلی نیاز به بررسی است؟

- تغییرات را در کار، رفتار و روابط افراد در نظر داشته باشید.

آیا با این اقدام به هدف رسیده‌اید؟

نظارت بر افراد

مدیر به منظور توجه به روابط انسانی و برخورد مناسب با کارکنان باید بر نحوه عملکرد آنان نظارت داشته باشد. زیرا ارزشیابی عملکرد کارکنان و فرق گذاشتن میان خدمتگزاران و سهل‌انگاران در نظام اداری، امری اساسی در شکل‌گیری اخلاق اداری است و ارزش‌نهادن به کار خوب و عملکرد مثبت کارکنان و قدردانی درست از ایشان، انگیزه خیر و صلاح و خدمتگزاری را در آنها تحکیم می‌کند و رشد می‌دهد و بی‌توجهی به این امر، آفتی بزرگ برای اخلاق اداری است. امام علی (ع) در عهد نامه مالک اشتر چنین

می‌آموزد "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 هریک از آنان، آن را عهده دار باش که او بر عهده خود گرفت."^۱

نظارت در سازمان وظیفه هر مدیر از ریاست عالی یک موسسه تا سرپرستان و مدیران پایه است. پاره‌ای مدیران به ویژه در رده‌های پایین فراموش می‌کنند که مسئولیت ابتدایی کاربرد نظارت به عهده مدیران اجرایی طرح‌ها و برنامه‌ها است. گاه‌گاهی به سبب قدرت و اختیارات مدیران رده بالا و مسئولیت‌های پدید آمده از آن در باره وظایف نظارتی مدیران عالی به اندازه‌ای پافشاری و تأکید می‌شود که گمان می‌رود نیازی به کاربرد نظارت در رده‌های پایین نباشد. با آنکه دیدگاه نظارت در میان مدیران گوناگون متفاوت است، همه‌ی مدیران مسئولیت اجرایی طرح و برنامه را به عهده دارند و از این رو نظارت وظیفه بنیادی هر مدیر در هر رده مدیریت است.^۲ در سازمان‌ها نظارت هنگامی مورد استفاده قرار می‌گیرد که تمایل داریم تطابق عملکرد افراد با استاندارد را تعیین کنیم، برای تعیین اینکه آیا عملکرد فردی در حد استانداردهای قابل قبول است، ما ابتدا نیاز به مشاهده این مسئله داریم که آنها چه می‌کنند یا چه کرده‌اند. تنها در آن صورت است که می‌توانیم راجع به عملکرد آنها قضاوت نماییم. نظارت ممکن است با "اعمال پلیسی" و یا "جاسوسی کردن" مقایسه گردد. ولی از دیدگاه مثبت، سرپرست نه یک پلیس است و نه جاسوس، بلکه یک معدنکار است که به دنبال طلا می‌گردد.

در واقع نظارت کردن، فرایندی است که شامل مشاهده و قضاوت درباره رفتار کلی کاری هر یک از کارکنان و وظایف آنها، بطور مجزا، می‌باشد.

۱- تهرانی، دلشاد، ارباب امانات، ص ۱۶۷

۲- هرون کونتز، سیریل اودانل، اصول مدیریت، جلد دوم، طوسی، محمد علی، ص ۳۸۸

دلایل ارزشیابی کارکنان

ارزشیابی یا ارزیابی عملکرد کارکنان،^۱ به چهار دلیل اساسی انجام می‌شود:

- 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 آنها خوب یا بد دانسته می‌شود؟
- ۳- ارائه یک روش عادلانه و بدون تبعیض برای تعیین شرایط ارتقاء و انتقال.
- ۴- ایجاد آگاهی درباره‌ی انتظارات سرپرست از کار کارکنان و برقراری یک رابطه قوی بر اساس اعتماد متقابل بین سرپرست و کارکنان.

چگونه عملکرد را نظارت کنیم

نظارت بر عملکرد شامل مشاهده ملاک‌ها و نشانه‌های میزان عملکرد و مقایسه آن با استانداردهای تعریف شده است. باید توجه داشت که در برخی از زمان‌ها عملکرد افراد رضایت بخش است؛ یعنی میزان و نحوه آنها برابر با استانداردهایی است که برای آنها تعیین شده و یا از آن تجاوز می‌کند. ولی در برخی از اوقات آنها زیر استاندارد کار می‌کنند. بنابراین وجود استاندارد برای نظارت الزامی است. زیرا اگر استانداردهای عملکرد تعیین نشده باشد ما به هیچ وجه نمی‌توانیم عملکرد را نظارت کنیم. مایوس‌کننده‌ترین نوع سرپرستی و مدیریت را افرادی ارائه می‌دهند که استانداردهایی برای عملکرد تعیین نمی‌نمایند. به این ترتیب افراد زمانی پی می‌برند اشتباه کرده‌اند که آن را مرتکب شده‌اند.

در حقیقت عدم اطلاع سرپرست از اینکه کارکنان، نظارت و نیازهای استاندارد را نفهمیده‌اند غیر قابل بخشش است.

نظارت = قضاوت + مشاهده
 قضاوت = مقایسه و مطابقت عملکرد با الزامات استاندارد مورد نظر

شاید بتوان گفت یکی از مشکلات سرپرستان در ارزشیابی کارکنان، مشخص نکردن استانداردها برای آنان است. در این صورت نمی‌توانند پاسخگوی کارکنان در قبال نحوه ارزشیابی از عملکرد آنها باشند.

به منظور ارزشیابی و نظارت رعایت موارد زیر ضروری می‌باشد:

- ✓ - از پیش اطمینان حاصل نمایید که کارکنان استانداردها را می‌دانند. استاندارد کردن یک شغل یا یک فعالیت، توصیف‌کننده‌ی ملاک‌ها و مواردی است که برای حصول اطمینان از انجام درست کار استفاده می‌شود، که لازم است کارکنان با استاندارد مورد نظر آشنا باشند و بدانند چه کاری با چه استانداری از آنها انتظار می‌رود.
- ✓ - بر سر چگونگی بازبینی و بازرسی هر وظیفه، با کارکنان به توافق برسید. آسانترین راه برای پیروز شدن بر مقاومت کارکنان در برابر نظارت، درگیر کردن آنها در تصمیم‌گیری درباره این است که کارشان چگونه و در چه دوره زمان‌هایی بازرسی خواهد شد.
- ✓ - روند مشاهده را به اجرا در آورید و در صورت نیاز آنها را ثبت نمایید. بدین معنی که خودتان ببینید و به آنچه دیگران می‌گویند بسنده نکنید.
- ✓ - سپس قضاوت نمایید. قضاوت خود را با استانداردهای توافق شده مقایسه کنید.

در نهایت عملکردی که مطابق با استاندارد است باید شناخته و از آن تقدیر گردد و با عملکردهای پایین تر از استاندارد نیز باید مقابله نمود و به گونه‌ای مناسب آنرا اصلاح کرد.^۱

سرپرستی

نظارت و تاثیر معکوس آن بر افراد

چگونگی اعمال نظارت، مهمترین مسئله شغل مدیریت است. اگر نظارت شدید بر کارمندان داشته باشیم ممکن است به واکنش‌های نامطلوب کارمندان منجر شود. "المربوراک"^۲ می‌گوید: "مدیران اغلب سعی دارند برای بهبود کارایی واحدها نظارت‌های شدیدتری را وضع کنند. اگر چه این نظارت‌های شدید ممکن است در کوتاه مدت به بهبود عملکرد منجر شود اما اغلب باعث تضعیف روحیه کارمندان و غیبت‌های زیاد می‌شود." به عبارت دیگر، عملکرد سیر نزولی طی می‌کند. سپس با تنزل عملکرد، مدیریت با وضع نظارت‌های شدیدتر واکنش نشان می‌دهد. این عمل به نوبه‌ی خود در میان بخشی از کارمندان به احساس بی‌زاری، ضعف بیشتر و تلاش برای در هم شکستن سیستم منتهی می‌شود.^۳ "ادوارد لاور" و "جان راد" معتقدند کارمندان برای مقاومت در مقابل سیستم‌های کنترل و نظارت و در هم شکستن آنها روشهایی بکار می‌برند که عبارتند از:

۱- رفتار اداری خشک و غیر قابل انعطاف

در این مورد افراد کوشش‌های خود را روی نقاطی که نتایج اندازه‌گیری می‌شود متمرکز می‌کنند. این رفتار حاکی از این است که خود را در مقابل سیستم نظارت خوب جلوه دهند. لذا تلاش خود را به نقاط مورد سنجش بیشتر متوجه می‌کنند و اغلب هدف‌های مهمتر سازمان را فراموش می‌کنند.

۱- کیوسینز، پیتز، چگونه سرپرست برتری باشیم، ص ۹۸-۹۴

2-Elmer. Burack

۳- دسلر، گری، مبانی مدیریت، جلد دوم، مدتی، داوود، صص ۲۵۱ و ۲۵۲

۲- رفتار استراتژیک

رفتار استراتژیک یعنی تمایل افراد به تهیه اطلاعات به نحوی که این اطلاعات در محدوده زمانی معین خوشایند جلوه کند. بدین معنی که آنها سعی می‌کنند شکل ظاهر کار را درست جلوه داده تا نظر مافوق را جلب کنند. (خوب جلوه دادن خودشان در کوتاه مدت)

۳- گزارش اطلاعات غلط و بی‌اعتبار

بعضی اوقات کارمندان فقط از طریق گزارش اطلاعات نادرست و نامعتبر سیستم را می‌کوبند.^۱ در این حالت نه تنها کارمند تلاش نمی‌کند که اطلاعات به نحو صحیح ارائه گردد، بلکه با ارائه اطلاعات غلط و نادرست سازمان را بی‌اعتبار جلوه می‌دهد.

توصیه‌هایی برای افزایش دفعات نظارت

در موارد زیر توصیه می‌شود که سرپرست بر نظارت خود بیفزاید:

- فرد برای انجام کار بی‌تجربه است و هیچگاه چیزی شبیه آن را انجام نداده است.
- وظیفه و کار مورد نظر مملو از ریسک و یا پر خطر است.
- عملکرد فرد در مورد انجام وظیفه به هر دلیل نقصان یافته است.
- فرد اظهار عدم اعتماد به نفس می‌کند. (مثلاً مراجعت پس از مرخصی بیماری)

توصیه‌هایی برای کاهش دفعات نظارت

- عملکرد فرد در مورد انجام وظیفه، پیشرفت مستمری را نشان دهد.
- فرد توانایی و تمایل به انجام وظیفه از خود نشان دهد.
- فرد نشان دهد توانایی نظارت بر عملکرد خود را دارد و آماده کمک گرفتن است.

چگونه یک سرپرست می تواند بر عزت نفس کارکنانش بیفزاید؟

اگر سرپرستی بخواهد بر عزت نفس کارکنانش بیفزاید، باید اصولا باور داشته باشد که کارکنان، علاقمند به کارند و کار هدفمند را دوست دارند و این کاری نیست که بتوان در عرض یک یا دو روز آن را انجام داد. این اقدامی است که باید پیوسته و مستمر باشد. برای این کار به عنوان سرپرست باید:

۱- متوجه کار درست و خوب آنها باشید و به آن کارها اشاره کنید.

خوب نگاه کنید، خوب بشنوید و هر اقدامی را که خوب دیدید از آن تمجید کنید. در این مورد نه تنها باید رفتار خوب را شناسایی کنید، بلکه در تایید آن نیز حرف بزنید.

۲- به کارکنان خود احساس امنیت خاطر بدهید.

به آنها آموزش بدهید. به آنها پول بدهید. تشویق شان کنید، به آنها رضایت شغلی بدهید و از همه‌ی اینها مهم‌تر به آنها احترام بگذارید. به آنها همان چیزی را بدهید که انتظار دارید رئیس تان به شما بدهد. در زمینه کارهایی که برای کارکنانتان می‌توانید انجام دهید، محدودیتی وجود ندارد. همیشه پول و زمان مطرح نیست. هر کاری که می‌کنید در آن احساس به خرج دهید.

۳- با الگو شدن به کارکنانتان درس نظم و ترتیب بدهید.

وقتی می‌خواهید نیروی انسانی خود را بسازید، باید آنها را با نظم و انضباط معنی دار آشنا کنید و برای این کار هر مدیری باید خود یک الگو و یک سرمشق باشد. اگر ساعت کارتان ۹ صبح است و شما ساعت یازده به محل کار خود می‌آیید، حتی اگر کارکنان شما ساعت نه بیایند برای کارشان دل نمی‌سوزانند.

۴- موفقیت آنها، موفقیت شماست.

اجازه بدهید کارکنان شما طعم موفقیت را بچشند. وقتی آنها موفقیت را مزه می‌کنند و شما صمیمانه این موفقیت را با آنها در میان می‌گذارید، شرایط را به گونه‌ای ایجاد می‌کنید که کارکنان شما به موفقیت‌های پشت سر هم می‌رسند.

۵- با روی خوش اشتباه‌های کارکنانتان را ببخشایید.

ضرب المثلی است که می‌گوید: "حتی مداد مدیر عامل هم مداد پاک کن دارد" یعنی حتی مدیر عامل هم می‌تواند اشتباه کند.

همکاران شما انسان هستند، انسان‌ها جملگی دارای نقاط ضعفی هستند. وقتی می‌دانید این نقاط ضعف در نهاد کارکنان شما هم وجود دارد، آن را در موردشان لحاظ کنید و از جنبه‌های مثبت آنها بهره بگیرید.

۶- گروه خود را در شمار برندگان در آورید.

ضرب المثلی است که می‌گوید "یک دست صدا ندارد." در یک ضرب المثل ژاپنی نیز آمده "کار به اتفاق به نتیجه مطلوب می‌رسد." هر ایده‌ای برای این که موفق از کار درآید، باید از سوی کارکنان درک و از ناحیه آنها حمایت شود. در یک مسابقه قایق‌رانی، قایقی برنده است که پاروزنان هماهنگ با هم و البته با بیشترین قدرت پارو بزنند.

ده قاعده در زمینه روابط انسانی

- با کارکنان خود حرف بزنید. لحن خوش و شاداب داشته باشید.
- به کارکنان خود تبسم کنید. اخم کردن ۷۲ عضله را درگیر می‌کند و در حالی که برای تبسم تنها به چهارده عضله احتیاج دارید.
- اشخاص را به اسم صدا بزنید، بهترین موسیقی برای گوش، شنیدن نام خود است.
- دوستانه باشید.

- صمیمی باشید. حرف‌های خوشایند بزنید.
- به کارکنان خود صمیمانه علاقه مند باشید.
- تا می‌توانید حسن جویی کنید. در تعریف از کارکنان خود حرف بزنید.
- نسبت به احساسات دیگران ملاحظه کار باشید. احساسات دیگران را رعایت کنید.
- هوشیار و گوش به زنگ باشید و تا حد امکان به دیگران خدمت کنید. کاری که برای دیگران انجام می‌دهید، از اهمیت فراوان برخوردار است.
- خوش مشرب باشید. متواضع باشید، صبور باشید.^۱

واژه‌ها و جملات مهم در روابط انسانی:

I admit I made a mistake	"می‌پذیرم که اشتباه کرده‌ام."
You did a good job	"کارت را به خوبی انجام دادی."
What is your opinion?	"شما چه نظری دارید؟"
If you please	"خواهش می‌کنم."
Thank you	"متشکرم."
We	"ما"

اصول اقتصادی اسلام در مورد کار و روابط کاری

رعایت عدل و انصاف در روابط انسانی و مناسبات اداری و خدمتگزاری مردمان، اصلی است که بدون آن، نظام اداری از صورت انسانی بیرون می‌آید. حاکمیت عدالت در نظام اداری و پاس داشتن آن و حفظ حقوق دیگران همانند حقوق خود، مهمترین قاعده‌ای

۱- قراچه داغی، مهدی، جادوی مدیریت، ص ۹۵

۲- همان ص ۹۶

است که حافظ سلامت و قوت نظام اداری و مایه پیوند دلهاست. دادورزی برترین خصلتهاست.

در دیدگاه امام علی (ع) بدترین صورت روابط انسانی این است که افراد خواهان دادورزی باشند و خود بی انصافی نمایند. «ناراست‌ترین راه و رسم این است که خواهان دادورزی باشی و با مردمان دادورزی».^۱

اسلام، دینی است که بر پایه قسط^۲ و عدل استوار است و طبعاً روابط کاری را نیز آنچنان تنظیم می‌نماید که قسط اقامه شود. لذا یک مدیر اسلامی موظف است که با هماهنگی کردن و برقرار نمودن روابط عاطفی درون سازمانی و با استفاده هر چه بیشتر از این روابط در تفهیم رسالت کاری افراد و افزایش معنویت در وجودشان آنچنان عمل کند که فرد، تولید کاری خود را تنها در خدمت تولید جامعه بداند.^۳

نظام اقتصادی اسلام نیز با توجه به هدف متعالی آفرینش به گونه‌ای است که در آن کارگر مجبور نباشد تن به کاری بیش از حد متعارف و معمول برای گذراندن زندگی بدهد؛ زیرا در شرایط عادلانه هر کس می‌تواند در قبال کاری که انجام می‌دهد درآمد کافی جهت تامین امکانات زندگی داشته باشد و چنانچه افرادی به دلایل موجه موفق به تامین وسایل معیشت خود نشوند دولت اسلامی زندگی آنان را تامین خواهد کرد. از طرفی تعالیم دینی، انسان‌ها را از حرص و آز و توجه بیش از حد به ظواهر زندگی بر حذر می‌دارد و آنان را طوری تربیت می‌کند که رفع نیازهای مادی را به عنوان مقدمه‌ای برای رشد و تکامل

۱- «اجور السیره ان تنصف من الناس و لا تعاملهم به» رک . دلشاد تهرانی، مصطفی، ارباب امانات، انتشارات دریا، چاپ هشتم، ص ۲۰۶

۲- قسط عبارتست از سهم واقعی هر کس یا هر گروهی از مجموعه مواهب مادی و معنوی و امکانات اجتماعی در قبال نقشی که در جامعه بر عهده دارد.

۳- افجهای، سید علی اکبر، مدیریت اسلامی، صص ۱۰۲ و ۱۰۳

انسانی خویش تلقی نموده و در نتیجه از اسراف، زیاده روی و ایجاد نیازهای کاذب برای خویش اجتناب می‌نماید.

برخی از مباحثی که در تنظیم روابط کاری در اسلام موثر است به شرح زیر می‌باشد.^۱

دیدگاه اسلام در مورد کار

برای درک مسئله روابط کاری در اسلام، اساساً باید بدانیم این مکتب، چه دیدی نسبت به کار دارد. زیرا دیدگاه هر مکتب در مورد موضوع مورد نظر زیر بنای کلیه حقوق و ارزش‌ها و امتیازات برای آن موضوع می‌باشد. در این قسمت به بیان دیدگاه اسلام در مورد کار خواهیم پرداخت.

۱- ارزش عبادت دادن به کار

در اسلام کار عبادت است^۲ و کارگر ارزش مجاهده فی سبیل الله را دارد.^۳ بنابراین ارزشی که برای جهاد و عبادت در نظر گرفته شده را دارا است. بدین ترتیب بر خلاف دیدگاه‌های سرمایه داری، کارگر طبقه پست جامعه نمی‌باشد؛ بلکه با ارزش‌ترین قشر اجتماع خواهد بود.

۲- مزمت بیکاری و افراد بیکار

اسلام کسی که در تامین معاش خود سربار دیگران باشد را ملعون دانسته،^۴ از امام علی (ع) نقل شده است "کار نکردن و تن پروری و شانه از زیر کار و مسئولیت خالی

۱- مدرس، سید محمد مهدی، اثرات اجرایی قانون کار، صص ۲۷-۲۵

۲- العبادة سبعون جزء افضلها طلب الحلال

۳- الکاد علی عیاله کالمجاهد فی سبیل الله (اقتصاد اسلامی ص ۲۹۹)

۴- ملعون من التقی کله علی الناس

کردن، آزاد مردان با شخصیت را به صورت مردانی خوار و ذلیل بار می‌آورد.^۱ و همچنین گفته شده است "خدا از جوان بیکاره بیزار است و چنین کسی مورد غضب الهی است."^۲

۳- در نظر گرفتن شرایط مناسب کاری

کار مضر در اسلام ممنوع است. از نظر اسلام هر کار و عمل اقتصادی باید مشروع بوده یعنی برای مردم سودمند باشد و به کسی زینتی وارد نیاورد.^۳ در اسلام اساساً کار به چند طبقه حلال، حرام، مکروه و ... تقسیم بندی شده است.

در اسلام آمده است "خداوند دوست دارد هر کس از شما دست به کاری می‌زند آنرا خوب و استوار انجام دهد."^۴ بنابراین در اسلام کارگر به معنای عمومی مکلف است کاری را که بر عهده می‌گیرد اولاً؛ قبل از پذیرش انجام کار در خودش لیاقت و استعداد انجام آنرا بیابد و ثانیاً؛ به صورتی هر چه بهتر که در حد امکان او هست آنرا انجام دهد و کار را سرسری نگیرد.

در اسلام هر نوع استخدامی جایز نیست مثلاً اگر کسی ابزار و آلات صید در اختیار صیاد قرار دهد با این شرط که پس از صید قسمتی از آن را خودش بردارد و بقیه را به مالک آن بسپارد این قرارداد صحیح نیست و مالک فقط حق دارد اجاره آنرا که آن هم معادل استهلاک آن خواهد بود مطالبه کند.^۵

به کارگر نمی‌توان بیش از حدود و توانایی او کاری تحمیل کرد و کارگر نیز مانند سایر افراد جامعه اسلامی طبق توصیه‌ای که اسلام می‌کند بایستی امکان آنرا داشته باشد که

۱- البطالة توفف الحرالعزیز موقف العبد الذلیل (خمینی، روح الله، رساله نوین، ترجمه عبدالکریم بی آزار شیرازی)

۲- ان الله یبغض الشاب الفارغ (همان ص ۲۸)

۳- لا ضرر و لا ضرار فی الاسلام (همان ص ۲۶)

۴- ان الله یحب اذا عمل احدکم عملاً ان تنقیه (همان ص ۲۶)

۵- کار و حقوق کارگر، ص ۲۵۷

شبهانه روز خود را چهار قسمت کند و تنها یک بخش آنرا به کار و تامین وسایل زندگی پردازد.^۱

۴- توجه به دستمزد مناسب

یکی از مسائلی که در تنظیم روابط کاری بسیار موثر است، دستمزد می باشد. در این زمینه نیز مطالب زیادی در اسلام وجود دارد که بطور خلاصه به چند مورد اشاره می شود:

الف- 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 ترضیع حقیق استفاده کند و یا مورد سوء استفاده واقع شود. "لا تظلمون و لا تظلمون" از قول امام ششم نیز روایت شده است که فرمودند: کسی که به روز قیامت ایمان دارد نباید کارگر را قبل از تعیین مزد او بکار گمارد. در اسلام نه تنها باید در برابر انجام کار مزد پرداخت شود بلکه این مزد باید مناسب و شایسته انجام کار مورد نظر باشد. بنابراین اگر مزد مورد نظر مناسب و در خور آن کار نباشد نوعی استثمار و بهره کشی از کارگر محسوب شده که شرعاً و قانوناً حرام و منع گردیده است. پیامبر اکرم (ص) در آخرین خطبه خویش قبل از وفاتشان فرمودند: "کسی که به کارگری ستم روا دارد و مزدی که شایسته کار اوست نپردازد خداوند عمل او را تباه ساخته و بوی بهشت بر او حرام می گردد."

ب- مبنای مالکیت در اسلام

مبنای مالکیت در اسلام کار است.^۱ اگر چه مالکیت از طرق دیگر از قبیل انتقال، هبه، ارث و ... نیز تحقق پیدا می کند. از طرفی در اسلام هرکس فقط بهره و سهمی از نتایج

۱- اجتهدوا ان یکون زمانکم اربع ساعات- ساعه لله لمانا جانه -ساعه الامر المعاش- و-رج به درآمدی براقصا نوین دفتر همکاری حوزه و دانشگاه ۱۳۶۰ص ۲۰۴

کار خود را برداشت می کند و نمی تواند تمامی محصول کار خود را به مصرف شخصی برساند.^۲

ج- پرداخت به موقع مزد کارگران

در زمینه موقع پرداخت مزد در شرع مقدس اسلام به دلایل مختلف حقوقی، اجتماعی و روانی تاکید زیادی شده که مزد کارگر باید سریعاً پرداخت شود.^۳ از پیامبر نقل شده حقوق کارگر را قبل از اینکه عرقش خشک شود پرداخت نمایید؛ زیرا کارگر با دریافت به موقع و سریع مزد خستگی کار از تنش به در می رود و دغدغه و تشویش عدم پرداخت یا دیرکرد آن او را آزار نداده و نگران نمی کند.^۴

۱- "لیس لانا نسان الا ما سعی"، "الزرع للزارع و لو کان غاصبا"

۲- "للرجال نصیب مما اکتسبوا و للناس نصیب مما اکتسبن"

۳- "اعطوا لا جیر حقه قبل ان یحف عرقه"

۴- مدرس، سید محمد مهدی. اثرات اجرایی قانون کار. ص ۲۶

خود آزمایی

- ۱- با ذکر مثالی تاثیر سن و تحصیلات را بر توقعات انسان بیان کنید.
- ۲- امام علی (ع) در زمینه مزمت بیکاری و افراد بیکار چه فرموده‌اند؟
- ۳- برای ایجاد رابطه با مافوق انجام چه اقداماتی از طرف سرپرست مفید می‌باشد؟
- ۴- پایه‌های اساسی ایجاد رابطه خوب با دیگران چیست؟
- ۵- کارکنان از سرپرست خود چه توقعاتی دارند؟
- ۶- نظریه سلسله مراتب نیازها را با نظریه بهداشت انگیزش هرزبرگ مقایسه کنید؟
- ۷- از نظر اسلام، در تعیین دستمزد رعایت رضایت طرفین تا چه حد اهمیت دارد؟
- ۸- چرا دو کارمند ممکن است واکنش‌های کاملاً متفاوتی نسبت به یک رئیس داشته باشند؟
- ۹- اگر کارمند شما هر روز دیر سر کار خود حاضر شود برای رفع این مشکل چه خواهید کرد؟
- ۱۰- از دید شما کدام دیدگاه مک‌گریگور در مورد انسان مناسب‌تر است؟
- ۱۱- یکی از کارمندان یک موسسه استحقاق ترفیع دارد و شرایط آن برای او فراهم شده، اما مدیر واحد به دلیل نیاز بیش از حد به این کارمند در حال حاضر نمی‌تواند اجازه ارتقا به او دهد، به نظر شما برای پیشگیری از بروز مشکل مدیر چگونه باید عمل نماید؟
- ۱۲- فرض کنید به عنوان یک مدیر می‌خواهید عملکرد کارکنان خود را ارزیابی نمایید. چه اقداماتی انجام می‌دهید؟
- ۱۳- نظارت بیش از حد در مورد کارکنان منجر به چه نوع رفتارهایی از طرف آنان خواهد شد؟