

فصل اول

مفاهیم سازمان و مدیریت

بخش اول. سازمان

مقدمه

ظهور سازمانهای اجتماعی و گسترش روزافزون آنها یکی از خصیصه‌های بارز تمدن بشری است . و به این ترتیب وبا توجه به عوامل گوناگون مکانی و زمانی و ویژگیها و نیازهای خاص هر جامعه هر روز بر تکامل و توسعه این سازمانها افزوده می شود . بدیهی است هر سازمان اجتماعی برای نیل به اهدافی طراحی شده و با توجه به ساختارش نیازمند نوعی مدیریت است .

جوامع امروزی را جوامع سازمانی می‌نامند زیرا در این جوامع انسان‌ها هرجایی که زندگی می‌کنند و همکاری انجام دهند با سازمان های مختلف درارتباطاند و سازمانها بخشی از زندگی روزانه همه مردم را تشکیل داده است.

تعریف سازمان

سازمان عبارت است از گروهی متشکل از دو یا چند تن که در محیطی با ساختار منظم و از پیش تعیین شده برای نیل به اهداف گروهی با یکدیگر همکاری می‌کنند.

این تعریف از پنج عنصر تشکیل شده است:

۱. سازمان همیشه از افراد تشکیل می‌شود.
۲. این افراد با یکدیگر ارتباط دارند، یعنی بین آنها روابط متقابل برقرار است.
۳. این روابط متقابل رامی توان نظام بخشید.
۴. کلیه افراد در سازمان دارای هدفهای مشخص هستند و بعضی از این اهداف در عملکرد آنها اثر می‌گذارد.
۵. این روابط متقابل همچنین نیل به هدفهای مشترک سازمانی را که ممکن است با هدفهای شخصی کارکنان متفاوت باشد ، میسر می‌کند.

انواع سازمان

سازمانها را باتوجه به اهداف اولیه آنها می‌توان به انواع مختلف تقسیم کرد:

۱. **سازمان های انتفاعی و غیرانتفاعی:** سازمان های انتفاعی سازمان هایی هستند که از سوی صاحبشان برای کسب سود ایجاد شده اند. اکثر موسسه های تجاری جزو این دسته از سازمان ها محسوب می شوند. سازمان های غیرانتفاعی معمولاً به جای کسب سود با اهداف اجتماعی، فرهنگی، سیاسی تشکیل شده اند. مثل موسسه های خیریه صندوق های قرض الحسنه و اتحادیه های کارگری

۲. **سازمان های تولیدی و خدماتی:** سازمان های تولیدی از مواد اولیه برای تولید کالاها استفاده می کنند و این کالاها محسوس و ملموس هستند و مشتری می تواند به راحتی آنها ارزیابی کند. اما سازمان های خدماتی خدمات ارائه می کنند که ملموس نبوده و از نظرفیزیکی نیز قابلیت اندازه گیری ندارند فعالیت هایی از قبیل امور مالی، مشاوره حقوقی، خدمات پزشکی، آموزش و مراقبت های بهداشتی خدماتی محسوب می شوند و از نظر فیزیکی قابلیت اندازه گیری ندارند.

۳. **سازمان های دولتی و خصوصی ۱:** سازمان ها از نظر مالکیت نیز به دو دسته تقسیم می شوند. سازمان های دولتی تحت کنترل دولت هستند. سازمان های مثل ذوب آهن، فولاد، مخابرات از این قبیل هستند. سازمان هایی که توسط افراد یا بخش غیردولتی کنترل می شوند و به آنها سازمان های خصوصی گفته می شود.

۲ ساختار سازمانی

انجام هر کاری و هر فعالیتی نیازمند تعیین یک سازمان و یک نظام برای به کارگیری عوامل و امکانات مورد نیاز آن به صورت موثر و کارا می باشد. خود واژه سازمان، نشان دهنده سامانی است که در شکل دهی و برپایی آن به کار رفته است. ایجاد یک ساختار برای استفاده بهینه از منابع باید اولویت اول اقدامات و فعالیت های مدیریتی شما به عنوان مدیر ارشد در آغاز برنامه های تغییر در سازمان باشد. پس باید در شروع کار، منابع در اختیار خود را به طور خاص ارنج کرده و به آن الگویی مناسب ببخشید. در این جایگاه به طور خلاصه در مورد ساختاردهی سازمان و منابع انسانی آن نکاتی را به صورتی کلی خاطر نشان می کنیم. در این اقدام بایستی مسئولیت های الزم برای انجام فرآیندها و وظایف مربوط به فعالیت کلی شرکت را در قالب و فرمت یک ساختار طراحی شده، سازمان دهی کنید. به بیان ساده و مفهوم باید برای شرکت، موسسه و کارخانه خود یک نمودار سازمانی طراحی کنید. اگر هم اکنون ساختاری وجود دارد می توانید آن را بررسی و ارزیابی کرده و در صورت نیاز، سازمان دهی مجدد نمایید و طرح کنونی چارت سازمانی را مورد بازنگری قرار دهید.

اگرچه مفهوم ساختار سازمانی یک حقیقت است و بر هر کسی در سازمان اثر می گذارد و همه به نوعی با آن سروکار دارند، ولی کم و بیش مفهومی انتزاعی است. سنگ زیرین ساختار، نقشهای افراد در سازمان و الگوی

^۱ - The Public Organization and The Private Organization

^۲ - organizational Structure

روابط میان نقشها، ساختار سازمانی را شکل می دهد، بنابراین ساختار را می توان انتظارات موجود از هر نقش و ارتباط میان آنها دانست. این نقش ها اغلب بوسیله شرح پست ها و شرح شغل ها و اسناد مکتوب که حوزه مسئولیت و دامنه فعالیت هر شغل را مشخص می کنند، جنبه قانونی می یابد.

بین ساختار سازمانی و نمودار سازمانی تمایز قایل می شوند. ساختار سازمانی که مفهوم کلی تری است، بوسیله نمودار سازمانی نشان داده می شود. در نمودار سازمانی، روابط اختیار، کانال های ارتباط رسمی و گروه های کاری رسمی و خطوط مأمورین دولتی رسمی پاسخگویی نمایان است. بنابراین می توان گفت، ساختار آئینه تمام نمای قواعد، مقررات، رویه ها، استانداردها، جایگاه تصمیم گیری، نحوه ارتباطات، تفکیک بخش ها، مشاغل و تلفیق آنها و سلسله مراتب اختیارات است. مفهوم نسبتاً ساده و ملموس از ساختار به شکل نمودار سازمانی، نمایان میشود که یک نماد قابل رؤیت از کل فعالیت ها، شیوه های ارتباطی و فرایندهای سازمانی است. پس می توان اینگونه استدلال کرد که نمودار سازمانی، تلخیص و تجریدی از واقعیت ساختار سازمانی است.

ساختار سازمانی و کارکردهای آن

در ابتدا به این خواهیم پرداخت که ساختار و نمودار سازمانی یک شرکت یا موسسه، چه کارکردهایی دارد؟ در اینجا به طور فهرست وار به برخی از آنها اشاره می کنیم. ساختار سازمانی تصریح می کند که :

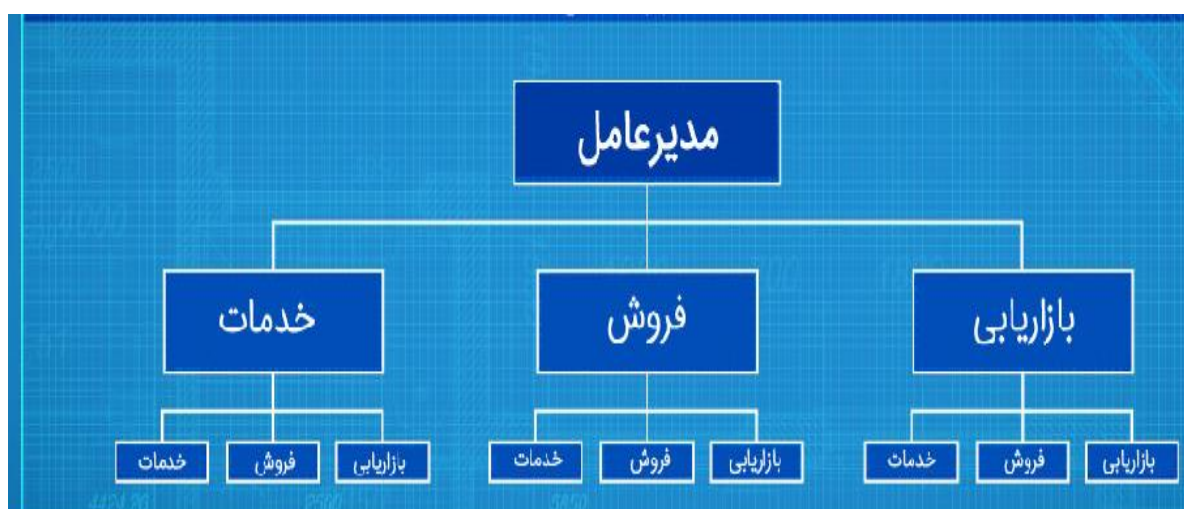
- وظایف چگونه تخصیص داده شوند؟
- چه شخصی به چه کسی گزارش دهد؟
- ساز و کارهای هماهنگی رسمی چیست؟
- الگوهای تعاملی سازمان که باید رعایت شوند کدامند؟
- ارتباطات کاری به چه صورت می باشد؟
- انتقال اطلاعات شامل دستورها، فرمان ها و همچنین گزارش دهی با چه ساختاری انجام می گیرد؟
- نظم در سازمان چه الگویی دارد؟
- تقسیم وظایف به چه روشی انجام می شود؟
- هر کس به چه کسی گزارش بدهد؟
- چه کسی مافوق و چه کسی فرمانبر است؟
- هر کس با چه کسانی مستقیم و یا با واسطه ارتباط دارد؟

انواع ساختار سازمانی

ساختار سازمانی انواع مختلفی دارد. از یک طرف ساختار باسابقه وظیفه ای را داریم، و در کنار آن، ساختار بخشی، ساختار ماتریسی و ساختار وظیفه ای- مسطح. هر یک از این ساختارهای سازمانی، نقاط قوت و

ضعف خاص خودش را دارد و چه بسا فقط برای شرکت های خاص یا در دوره خاصی از فعالیت آنها کاربرد داشته باشد.

الف. وظیفه ای (Functional): اگر شاغل بوده و تجربه کار داشته باشید، به احتمال قریب به یقین سابقه کار در یک ساختار سازمانی وظیفه ای را دارید. ساختار وظیفه ای، سازمان را بر مبنای وظایف یا نقش های مختلف به بخش های کوچکتری تقسیم می کند. به عنوان مثال، شرکت می تواند گروهی داشته باشد که روی بازاریابی کار می کنند، گروه دیگری برای فناوری اطلاعات و یک گروه مالی.



شکل ۱-۱ ساختار وظیفه ای سازمان

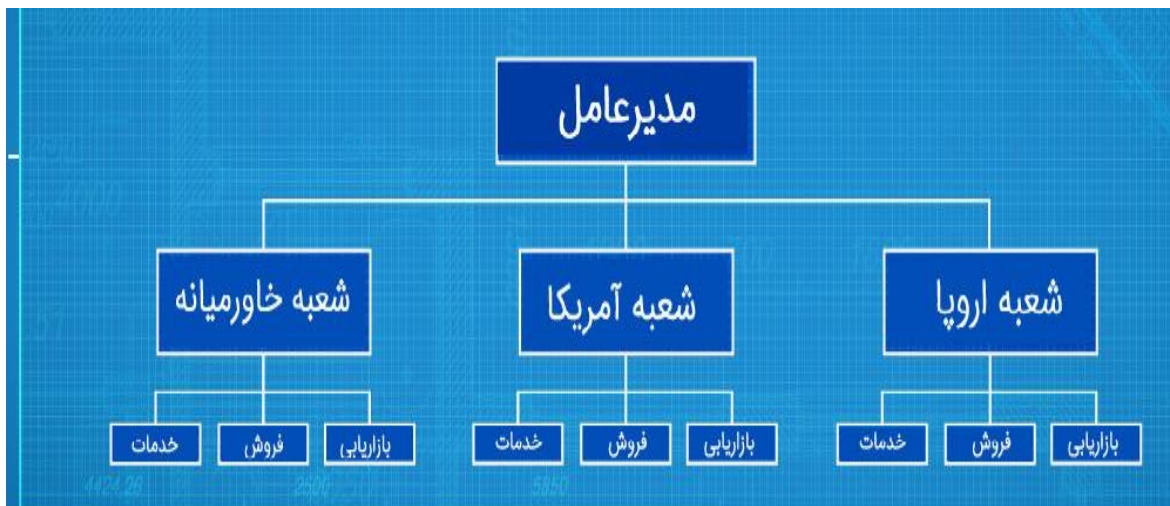
هر بخش یا دپارتمان یک مدیر یا هماهنگ کننده دارد که به مسئولی که در سطح بالاتری از سلسله مراتب سازمان قرار دارد و شاید نظارت بر چندین دپارتمان را بر عهده داشته باشد جواب پس می دهد. به عنوان نمونه می توان یک مدیر بازاریابی را در نظر گرفت که روی بخش بازاریابی نظارت دارد و به یکی از معاونان شرکت که مسئول امور بازاریابی، مالی و IT است پاسخگو خواهد بود. مزیت این ساختار سازمانی، گروه بندی کارکنان بر اساس مجموعه مهارت ها و توانمندی های آنهاست، که این امکان را فراهم می کند تا انرژی و خرد جمعی خود را روی انجام فعالیت های تخصصی دپارتمان خود متمرکز و معطوف کنند.

اما یکی از مشکلات این ساختار، انتقال اغلب مسائل و مباحث به سطوح مدیریتی بخش ها و ضعف یا فقدان ارتباط در بین بخش های مختلف است. به عنوان مثال، هنگامی که یک بخش با بخش دیگری روی یک پروژه کار می کند، احتمالاً هر یک انتظارات یا جزئیات خاصی برای فعالیت ها و فرآیندهای مختلف در نظر دارد که در نهایت می تواند مشکل آفرین باشد.

افزون بر این، هنگامی که گروه ها بر اساس کارکردشان شکل می گیرند، همیشه این احتمال وجود خواهد داشت که دید و چشم انداز اعضا محدود شود یا به اصطلاح دید تونلی پیدا کنند، به این معنی که

شرکت را فقط از دریچه سمت و کارکرد خاص خودشان در نظر می گیرند و به سایر مسائل و جزئیات توجهی نخواهند داشت.

ب. ساختار بخشی (Divisional): شرکت های بزرگتری که چندین هدف هم سطح دارند، گاهی به استفاده از ساختار سازمانی بخشی روی می آورند.



شکل ۱-۲ ساختار بخشی سازمان

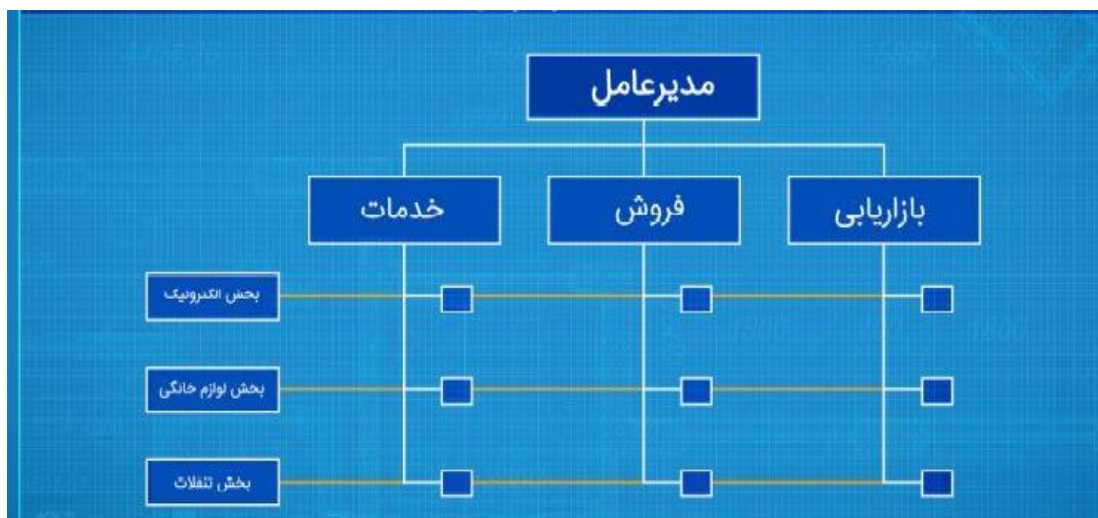
این ساختار امکان ابتکار عمل بیشتری را در بین گروه های درون سازمان فراهم می کند. یک نمونه از شرکت هایی که از چنین ساختاری استفاده می کند، شرکت جنرال الکتریک است. این شرکت در زمینه های مختلفی، از جمله هوانوردی، حمل و نقل، حوزه دیجیتال و انرژی های تجدیدپذیر فعالیت می کند. با استفاده از این ساختار سازمانی، عملاً هر بخش یا دپارتمان به عنوان یک شرکت مستقل فعالیت می کند و لذا کنترل منابع و بودجه ای که روی پروژه ها یا بخش های مختلف دپارتمان صرف می کند را در اختیار دارد. افزون بر این، با تکیه بر این ساختار سازمانی، می توان دپارتمان های مختلفی را بر اساس موقعیت جغرافیایی فعالیت شان نیز ایجاد کرد، مثلاً شرکت می تواند در آمریکای شمالی، اروپا و خاورمیانه یا شهرهای مختلف شعبات مجزایی داشته باشد.

این ساختار امکان انعطاف پذیری بیشتری را برای شرکت های بزرگتر فراهم می کند و این امکان را به هر بخش می دهد تا به عنوان یک شرکت مستقل کار کند، در حالی که یک یا دو نفر پاسخگوی مدیرعامل یا یکی از مدیران بالادستی شرکت مادر خواهند بود. در این ساختار سازمانی نیازی به تایید همه برنامه ها توسط مدیران عالی سازمان نیست و امکان تصمیم سازی و اجرا در درون دپارتمان وجود دارد.

یکی از نقاط ضعف این ساختار سازمانی این است که با توجه به مجزا بودن هر دپارتمان، کارکنانی که در دپارتمان های مختلف کارکرد یکسانی دارند نمی توانند با همکاران خود در سایر دپارتمان ها ارتباط

موثری داشته باشند. به علاوه، این ساختار مسائلی را در رابطه با حسابداری و پیچیدگی هایی را در مبحث مالیات پدید می آورد.

ج. ساختار ماتریسی (Matrix): ساختار سازمانی ماتریسی یک ساختار ترکیبی است که از در هم آمیختن ساختار وظیفه ای با ساختار پروژه ای ایجاد می شود. ساختار پروژه ای (Projectized Structure) یک ساختار موقتی است که افراد دارای کارکرد مورد نیاز برای انجام یک پروژه را گرد هم جمع می کند و پس از انجام پروژه منحل می شود. در ساختار ماتریسی، پرسنل علاوه بر حضور در ساختار پروژه ای، ساختار وظیفه ای خودشان را نیز ترک نمی کنند.



شکل ۱-۳ ساختار ماتریسی سازمان

در ساختار ماتریسی معمولاً کارکنان بسته به موقعیت یا پروژه، زیر نظر چند رئیس قرار می گیرند. به عنوان مثال، یک مهندس در یک شرکت مهندسی بزرگ به طور معمول برای یک رئیس کار می کند، اما ناگهان پروژه جدیدی پیش می آید که به تخصص آن مهندس نیاز دارد. مهندس مورد نظر در طول انجام آن پروژه هم به مدیر پروژه و هم برای امور روزمره به رئیس خودش پاسخگو خواهد بود.

امتیاز ساختار ماتریسی این است که کارکنان می توانند دانش و مهارت خود را در اختیار بخش های دیگر قرار بدهند و این امکان ایجاد ارتباط و درک بهتر بین دپارتمان ها را فراهم می آورد. افزون بر این، کارکنان با کار در کنار کارکنان سایر بخش ها می توانند دامنه مهارت ها و دانش خود را گسترش دهند که این به نوبه خود باعث رشد حرفه ای شرکت خواهد شد.

در عین حال، ساختار ماتریسی یک ساختار سازمانی چالش زا است، زیرا پاسخگویی به چند رئیس و ارائه اطلاعات درست به آنها معمولاً دشوار است. لذا در این ساختار، کارکنان باید دقیقاً از نقش، مسئولیت ها و اولویت های کاری خود آگاه باشند.

از طرف دیگر، جواب پس دادن به چندین مدیر می تواند باعث ایجاد ابهام و اختلاف بین مدیران شود. به علاوه، اگر اولویت ها دقیقاً و به وضوح مشخص نشده باشند، این ابهام و اختلاف به کارکنان نیز سرایت خواهد کرد.

د. ساختار وظیفه ای - مسطح (Flatarchy): با وجود اینکه استفاده از سه ساختار سازمانی قبلی می تواند برای بسیاری از سازمانها کارساز باشد، اما استفاده از یک روش ترکیبی دیگر به نام وظیفه ای-سطح برای استارتاپ ها یا شرکت های کوچک کارآمدتر خواهد بود. ساختار سازمانی مسطح، ساختاری است که در آن سطوح مدیریتی وجود ندارد. اما ترکیب این ساختار با ساختار وظیفه ای ساختاری را به وجود می آورد که به طور کلی ظاهر عمودی سلسله مراتب سازمان را افقی تر یا هم سطح تر خواهد کرد و فضای تصمیم گیری در سطوح مختلف سازمانی را باز می کند. بهترین گزینه های استفاده از این روش، سازمانهایی هستند که مرکز رشد یا انکوباتور (incubator) داخلی یا برنامه های نوآورانه دارند. شرکت با استفاده از این ساختار می تواند از ساختار موجود خود استفاده کند و در عین حال، کارکنان در هر سطح و مقامی که باشند به ارائه ایده های جدید و اجرای آنها ترغیب می شوند. در اینجا پتانسیل شکل گیری گروه های جدید مسطح نیز وجود دارد. نقطه قوت این ساختار سازمانی این است که فضای لازم برای افزایش نوآوری و خلاقیت در شرکت را گسترش می دهد و همچنین، خط قرمزهایی که در ساختار وظیفه ای می تواند مانع نوآوری باشد را حذف می کند. در عین حال، اگر همه دست اندرکاران روی نحوه سازماندهی این ساختار توافق نداشته باشند، این ساختار می تواند به یک ساختار گیج کننده و آسیب زا تبدیل شود.

بخش دوم. مدیریت

مقدمه

گسترش جوامع بشری در طول قرون اخیر باعث گردیده است که کسب و کارهای کوچک و متوسط جای خود را به سازمان های بزرگ و چند ملیتی بدهند. اداره کردن سازمان های بزرگ نیاز به تعداد کارمندان زیادی دارد. این کارمندان بایستی در بخش های مختلف یک سازمان مستقر شوند و یک مدیر باید بر عملکرد آن ها نظارت داشته باشد. بنابراین مدیریت و یا همان دانش اداره کردن امور به ضرورتی اجتناب ناپذیر تبدیل گردیده است.

پدیده "اداره کردن" مربوط به روزگار ما نمی باشد . از دیر باز بشر متوجه شده است که برای رسیدن به اهداف خود نیاز به رهبری و مدیریت نیروهای انسانی دارد . در هر فرهنگ و تمدنی شیوه های مدیریت و رهبری با توجه به زیر ساخت های فرهنگی متفاوت می باشد . در دهه های گذشته و در جوامع صنعتی و غربی ، انسان را تا جایگاه یک ماشین سوق می دادند . اما مطالعات انسان شناسی که در دهه های اخیر صورت پذیرفته است به ارزش های عالی انسانی هم توجه کرده است . این تغییر دیدگاه باعث رشد بیشتر در حوزه منابع انسانی گردیده است .

تعاریف مختلف در مورد مدیریت

موج اول مدیریت

در دورانهای گوناگون تعاریف گوناگونی ، با توجه به نیاز آن زمان برای مدیریت ارائه شده است:

در نگاه اول مدیریت اینگونه تعریف می شد: " مدیریت یعنی: هنر انجام کار توسط دیگران"

این تعریف مربوط به مدیریت دوران ارباب – رعیتی می باشد و نظر و نگاه استثماری دوران گذشته از جانب مدیریت به زیردستان و کارکنان را بیان می کند .

در این دوران ، بهره برداری از تواناییها و نیروهای دیگران به نفع خود نوعی هنر محسوب می شد ، که بیشتر در حکومتها و مدیریتهای استثماری دیده می شد. و نتایج این نوع نگاه معمولاً نتیجه استثماری بوده است . ابزار قوی در این نوع نگاه برای استثمار بیشتر ، "تحمیق مردم" بود که به استثمارگران در استثمار بیشتر مردم کمک می کرد.

موج دوم مدیریت

در نگاه و موج دوم ، ریشه این نگاه را در زمانی می توان دانست ، که ملتها پس از انقلاب صنعتی در جستجوی منابع جدید برای سازمانهای خود بوده اند ، و کشورها با محدودیت سرمایه ها و منابع، روبرو بودند (اقتصاد خرد و مدیریت خرد یا مدیریت سازمانها شکل گرفت).

در نگاه دوم ، علم مدیریت را اینگونه تعریف می کردند: " مدیریت یعنی : ارتباط صحیح بین منابع محدود و نیازها و اهداف نامحدود."

همیشه منابع محدود است و نیازها نامحدود ، ارتباط صحیح بین منابع محدود و نیازها و اهداف نامحدود در این نگاه ، مدیریت نامیده می شد و مدیر کسی بود که بتواند بهترین استفاده را از سرمایه ها و منابع محدود و در دسترس خود داشته باشد تا به بهترین نحوی به اهداف و نیازهای سازمان خود برسد.

"ملاکهای موفقیت مدیران در این تفکر و در این دوره بهره وری بیشتر و نتیجه گیریهای ، مادی و عددی آنها بوده است".

در این دوره یعنی در زمانی که با محدودیتهای سروکار داشتیم انتظار ما از اعمال مدیر شامل:

- برنامه ریزی
- نظارت ، ارزیابی
- کنترل و بازرسی

همانطور که می بینید در این تعریف خبری از ارزشهای درون سازمانی و بیرون سازمانی نبود. در موج دوم اهمیت ارزشهایی مثل توسعه پایدار ، و توجه به حفظ محیط زیست ، که یکی از مهمترین ارزشهای عمومی شهروندان در دهکده جهانی می باشد به طور برجسته دیده نمی شود و کسب نتایج مادی ملاک موفقیت مدیران محسوب می شد. نتایجی مثل تعداد تولید ، درصد بازده سرمایه ، ضریب رشد سالانه و... در این موج از مدیریت ملاک موفقیت مدیران بوده است . اما این تعریف و نگاه ، هنوز هم کامل نبود و نواقص بزرگی داشت .

موج سوم مدیریت

تعریف مدیریت در موج سوم: اکنون عصر دانایی و آگاهیست ، با افزایش دانایی در جامعه و با داشتن شهروندان و مخاطبین و مشتریان آگاه تر، که در عصر اطلاعات بوجود آمده است ، و هر لحظه در جریان اطلاعات و آگاهی های جدید است موج بسیار مهم و فراگیر بزرگی در مدیریت نیز شکل می گیرد:

موج سوم تاریخ مدیریت: این موج مبتنی بر دانایی و آگاهی و شناخت ارزشها می باشد و راه حل ها و مکانیزمها و روشها در مدیریت در این دوره ، " پایه محکمی در دانایی و فرهیختگی دارد" و اصل مهم آن : مدیریت بر اساس ارزشهای انسانی و مسئولیتهای اجتماعی می باشد. امکان ندارد امروز شما آلودگی محیط زیست تولید کنید و انتظار داشته باشید ، مورد تحسین مشتری باشید و سازمان موفق داشته باشید ، امکان ندارد از نیروی کار زنان و کودکان به صورت استثمار ، و با دستمزد پایین استفاده کنید و مشتریان شما قهر و اعتراض نکنند.

در اواخر مارس سال ۲۰۱۶ سازمان عفو بین الملل در گزارشی به فیفا اعتراض نمود که در کشور قطر نقض حقوق کارگران و کار اجباری و شرایط بد اقامتی ، برای کارگران در هنگام ساخت ورزشگاههای جام جهانی برای مسابقات سال ۲۰۲۲ اتفاق می افتد . این حد از انتظار رعایت حقوق انسانها ، نشان می دهد که نه تنها مشتریان ما به رعایت این حقوق حساس هستند بلکه ، سازمانهای بین المللی هم تا چندین و چند لایه پایین تر ، خود را موظف بر نظارت می دانند تا در مقابل آنچه ارزشهای انسانی نامیده می شود ، نظارت داشته

باشند. در عصر ارزشها، امکان ندارد شما از فضای رانت، اجحاف یا انحصار، پولهای مشکوک و... در تولید و بازار استفاده بفرمایید و با قهر مخاطب و مشتری روبرو نشوید.

تغییرات بسیاری در اطراف ما، در اثر انقلاب اطلاعات بوجود آمده و ارزشها را پررنگ تر و مهمتر کرده است و نیکیها و بدیها، از طرف شهروندان، مردم، مخاطبین و مشتریان، جوابها و واکنشهای بزرگتری را در پی دارد. پس در اولین قدم "ارزشهای کارکنان، مشتریان و مخاطبین و جامعه خود را، به خوبی بشناسید."

بنابراین جدیدترین تعریف مدیریت براساس ارزشها به شرح ذیل و شامل چهار عبارت مهم است.

تعریف مدیریت در عصر ارزشها: "مدیریت یعنی: علم و هنر بهره برداری بهینه از منابع، در جهت رساندن سازمان، به اهداف از پیش تعیین شده، تحت نظام ارزشی جامعه"

این تعریف زیبا را جمله اصلی یا "جمله مادر" می نامیم و بارها و بارها ممکن است به آن مراجعه نماییم.

اهمیت این تعریف بخاطر کلماتی که در آن بکار رفته می باشد.

- توجه به ارزشها جامعه (عبارت چهارم) در سطح بومی و جهانی
- اهمیت داشتن "اهداف از پیش برنامه ریزی شده" (عبارت سوم)
- در نظر گرفتن استراتژیها و سرمایه ها و منابع (عبارت دوم و اول)
- اذعان به علم و قابل اکتساب بودن مدیریت (عبارت اول)
- اهمیت نگاه و استعداد درونی به همراه "ذوق و سلیقه" به مسائل مدیریت (کلمه هنر بودن مدیریت) این تعریف "لزوم داشتن هدف و برنامه" را نیز تاکید می کند.

مدیریت چیست؟

در انواع کتب و منابع مدیریتی، تعاریف مختلفی برای مدیریت ارائه شده است که در زیر به چند مورد از آن ها اشاره می کنیم:

- مدیریت؛ هنر انجام امور به وسیله دیگران است.
- مدیریت؛ فرآیند تصمیم گیری و هدایت تشکیلات انسانی می باشد.
- مدیریت؛ انجام درست برنامه ریزی، سازمان دهی، رهبری، هدایت و کنترل در یک سازمان می باشد.

- مدیریت ؛ علم و هنر هماهنگی بین ارکان مختلف یک سازمان برای نیل به اهداف عالی یک سازمان می باشد .

- مدیریت ؛ مجموعه ای از عملیات آگاهانه و مستمر برای موفقیت یک سازمان می باشد .

اگر بخواهیم یک تعریف جامع برای مدیریت ارائه دهیم باید عنوان کنیم که :

“مدیریت یک رویه مناسب برای به کارگیری منابع مادی و انسانی در برنامه ریزی ، سازمان دهی ، کارگزینی ، هدایت و کنترل است که برای دستیابی به اهداف سازمانی و براساس نظام ارزشی مورد قبول ، صورت می گیرد.”

“مدیریت علم و هنر بهره برداری بهینه از منابع در جهت رساندن سازمان، به اهداف از پیش تعیین شده ، تحت نظام ارزشی جامعه”

براساس تعریف فوق متوجه می شویم که مدیریت یک فرآیند است که هدایت تشکیلات انسانی را دنبال می کند و هدف آن کسب نتایج مطلوب و تصمیم گیری مناسب می باشد .

علم ، هنر یا حرفه

همواره بین متخصصان علم مدیریت این بحث مطرح بوده است که مدیریت علم است یا هنر و یا هر دو . باید عنوان کرد که بخشی از علم مدیریت را می توان با آموزش فرا گرفت . اما بخشی از مدیریت ، هنر مدیریت کردن است که براساس توانایی ها و استعدادهای افراد پایه گذاری می شود . مدیریت را می توان علم دانستن و هنر توانستن تعریف کرد .

فراگیری علم مدیریت

مدیریت را می توان از دو شیوه فرا گرفت : اول از طریق آموزش و دوم ضمن انجام کار . البته باید توجه داشت که اگر ترکیبی ازدو روش فوق به کار گرفته شود می توان انتظار نتایج مطلوب تری را داشت . فرآیند یادگیری مدیریت دارای سه مرحله انجماد ، تغییر رفتار و تثبیت رفتار جدید می باشد . برای آن که یک مدیر بتواند مدیریت را یاد بگیرد باید تمامی سه مرحله فوق را طی کند . طی کردن مراحل ذکر شده در بالا در محیط های عملی و در کنار آموزش بهتر شکل می گیرد .

انواع مدیریت

راه‌های مشخص تصمیم‌گیری‌ها در امور تحت امر است. طرق مختلف مدیریت می‌توانند بسته به عواملی تغییر کنند مانند فرهنگ جامعه، وظیفه‌ای که از کار انتظار می‌رود، تفاوت نیروی کار، و شخصیت و توانایی‌های رهبران.

این ایده قبلاً توسط روبرت تاننبائو و وارن اشمیت در سال‌های ۱۹۵۸-۱۹۷۳ توسعه یافت. افرادی که می‌گفتند نوع مدیریت و رهبری وابسته به پیشامدهای جاری است؛ بنابراین مدیران بایستی دسته‌ای از انواع مدیریت را به خوبی بدانند تا در موقعیت لازم آن‌ها را به کار بگیرند.

- مدیریت مستقل یا استبدادی (Autocratic)

- مدیریت خالصانه یا پدرانه (Paternalistic)

- مدیریت دموکراتیک (Democratic)

- مدیریت آزاد یا عدم مداخله (laissez-faire)

۱. مدیریت مستقل یا استبدادی. به این معنی است که مدیر تصمیم‌هایش را انفرادی می‌گیرد، بدون توجه زیاد به زیر دستان. در نتیجه این تصمیمات مدیر هستند که نظر و شخصیت او را منعکس می‌کنند؛ و طبیعتاً اگر مدیریت خوب باشد، می‌تواند تصویری از اعتماد به نفس را به وجود آورد. از طرفی دیگر زیر دستان ممکن است بیش از حد وابسته به رهبران شوند و احتمالاً نظارت بیشتری لازم شود. مدیران استبدادی دو دسته اند:

- مدیران دستوری (Directive) که تصمیمات را خودشان می‌گیرند و مدیران ارشد مورد قبول.

- مدیران آسان گیر (Permissive) که باز تصمیمات را خود می‌گیرند اما به زیر دستان در نحوه اجرایی کردن آن آزادی عمل می‌دهند.

۲. مدیریت خالصانه یا پدرانه. در واقع نوع شدید مدیریت پدرانه همان مدیریت دیکتاتوری است اما تصمیمات به نحوی گرفته می‌شوند که رغبت کارکنان نیز مانند تجارت مورد توجه قرار می‌گیرند. یک مثال خوب در این مورد می‌تواند دیوید برنت و مایکل اسکات باشد که مدیریت یک نمایش تلویزیونی تخیلی رو بر عهده داشتند. به این شکل که مدیر اکثر تصمیمات را به کارکنان شرح می‌دهد و از اینکه احتیاجات اجتماعی و تفریحی شان تأمین است اطمینان حاصل می‌کند. این می‌تواند کمبود ایجاد انگیزه در کارمندان را که از سوی مدیریت استبدادی ایجاد می‌شود را تعدیل کند. ارتباط معمولاً از بالا به پایین است، فید بک و بازخوردی که به مدیر می‌رسد باعث تشویق و دلگرمی مدیر می‌شود. این نوع مدیریت آن زمان بیشترین تأثیرات را دارد که وفاداری را در کارمند ایجاد می‌کند. رهبری قشر فقیر، قدردانی از اهمیت دادن به نیازهای

اجتماعی. عواملی هستند که این نوع مدیریت را در وابسته کردن کارکنان به مدیر شبیه مدیریت استبدادی می‌کنند.

۳. **مدیریت دموکراتیک.** در نوع دموکراتیک مدیر به کارکنان این اجازه را می‌دهد تا در تصمیم‌گیری شرکت کنند: در اینصورت تمامی تصمیمها با موافقت اکثریت همراه خواهند بود. ارتباطات در هر دو جهت گسترده هستند (از کارکنان به مدیران و برعکس). این نوع مدیریت مخصوصاً زمانی مفید است که بایستی تصمیمهای پیچیده‌ای گرفته شوند که به تعدادی امور تخصصی نیازمند هستند: برای مثال وقتی که یک سیستم جدید (ICT)^۱ نیاز به استقرار در مکانی دارد، و مدیر بالایی سواد کامپیوتری ندارد. از دیدگاه کلی تجارت، رضایت از کار و کیفیت کار بهبود خواهد یافت. هرچند فرآیند تصمیم‌گیری شدیداً کند می‌شود، و نیاز به جلب رضایت شاید از گرفتن "بهترین" تصمیم جلوگیری کند. و حتی به نقطه مقابل یک تصمیم خوب نایل شود. همانند مدیران استبدادی، مدیران دموکراتیک نیز به دوس دسته تقسیم می‌شوند: یعنی: آسان گیر و دستوری.

۴. **مدیریت آزاد یا عدم مداخله.** در نوع آزاد مدیریت، نقش مدیر جنبی است و کارمندان حوزه‌های کاری خود را مدیریت می‌کنند؛ بنابراین مدیر از وظایف کنار میرود و اقدامات ناهماهنگ رخ می‌دهد. ارتباطات در این نوع افقی است. بدین معنی که در هر دو سو یکسان است، هرچند در قیاس با سایر انواع ارتباطات کمتری رخ می‌دهد. این نوع مدیریت در گروه‌های حرفه‌ای و خلاق کارکنان بهترین حالت را ارائه می‌دهد، هرچند اکثراً عمداً رخ نمی‌دهد و خیلی ساده ناشی از یک مدیریت ضعیف است. این نهایتاً به تضعیف تمرکز کارکنان و گم کردن هدف ختم می‌شود، که کم کم به نارضایتی هرچه بیشتر و تصویری ضعیف از شرکت ختم می‌شود.

اهمیت مدیریت

اهمیت مدیریت به حدی است که در هنگام با بحران رهبری، بنیانگذاران واحدهای بازرگانی و صنعتی، با جذب مدیران توانمند، زمینه را برای آغاز دوره ی تکامل بعدی، یعنی رشد از طریق هدایت، فراهم می‌آورند. برخی معتقدند که خود کارکنان قادرند وظایف مدیریت را انجام دهند و به واحد مدیریت جدا و مستقل نیاز ندارند؛ ولی هنوز مورخین و جامعه شناسان، نهادی را نیافته اند که بدون داشتن سلسله مراتب اداری پایدار مانده باشد. به علاوه بسیاری از صاحب نظران موفقیت و شکست نهادها را ناشی از تفاوت در نحوه ی مدیریت آنها می‌دانند.

به اعتقاد پیتز دراکر، عضو اصلی و حیات بخش هر سازمان، مدیریت آن است. هارولد کونتز، مدیریت را مهمترین زمینه‌ی فعالیتی انسان می‌داند و معتقد است که وظیفه ی اصلی مدیران در همه‌ی سطوح و همه-

^۱ . Information and communications technology

ی نهادهای اجتماعی این است که محیطی را طراحی، ایجاد و نگهداری کنند که اعضاء سازمان بتوانند با فعالیت و همکاری گروهی در آن، به اهداف معین خود دست یابند

فرآیند (وظایف) مدیریت (Management process)

کسانی که مدیریت را تعریف کرده اند به یک سلسله وظایفی اشاره کرده اند که هر مدیری در انجام وظیفه خطیر خود ملزم به انجام آنهاست. نویسندگان و عالمان این رشته بنابر نگرش و تخصصهای خود هر کدام به نحوی با این وظایف برخورد نموده اند. گروهی وظایف خاصی را اصلی قلمداد کرده اند و گروهی دیگر بر وظایف دیگری تأکید ورزیده اند. یک روش مفید برای درک اینکه مدیران چه می کنند، توجه نمودن به کارشان به عنوان یک فرایند یا مجموعه ای از فعالیتها برای فراهم کردن خدمات یا کالاها می باشد.

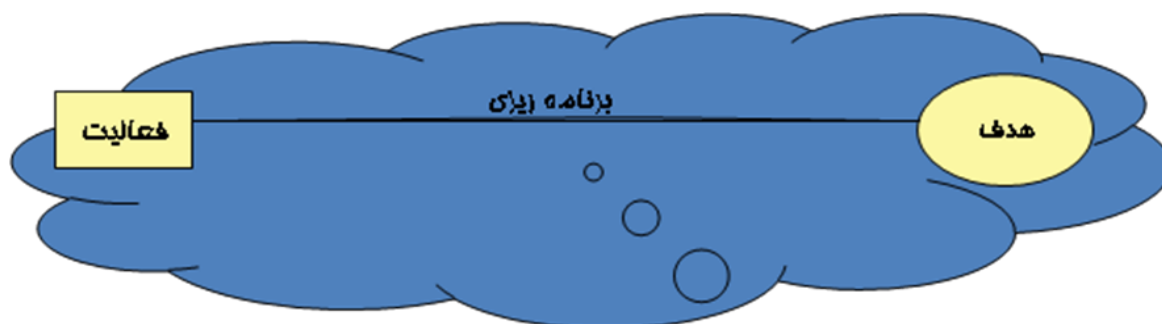
در نگرش فرایندی مدیریت، مدیر، منابع سازمانی را برای رسیدن به اهداف بکار می گیرد و چهار وظیفه مدیریتی (برنامه ریزی و تصمیم گیری، سازماندهی، رهبری و کنترل) را انجام می دهد که در شکل ۴-۱ نشان داده شده است



شکل ۴-۱ وظایف مدیریت

۱. **برنامه ریزی (planning).** برنامه ریزی یکی از بنیادی ترین وظایف مدیریت است. برنامه ریزی عبارتست از اینکه از میان گزینه های مختلف رسیدن به اهداف، یک گزینه را انتخاب بکنیم. این کار مستلزم مشخص نمودن هدفها و مقاصد سازمان و بخش ها و چگونگی دستیابی به آنهاست. به همین خاطر برنامه برای دستیابی به اهداف سازمان روشی منطقی و عقلایی را فراهم می کند .

برنامه ریزی اصولاً اولین نقطه در فرایند مدیریت است. برای موفقیت، سازمانها نیاز دارند تا بیشتر با برنامه ریزی سروکار داشته باشند. افراد در سازمانها نیازمند اهداف و برنامه هایی برای رسیدن به آنها می باشند. برنامه ریزی عبارت از فرایند هدفگذاری و تعیین پیشرفت دقیق در چگونگی رسیدن به اهداف می باشد. برنامه ریزی وظیفه مرکزی مدیریت می باشد و در برگیرنده هر چیزی است که مدیر انجام می دهد. برنامه ریزی به آینده نگاه می کند و تصمیم گیری تصویری را از چگونگی رسیدن به برنامه ها ارائه می نماید. تصمیم گیری به عنوان انتخاب یک فعالیت از گزینه های گوناگون تعریف شده که هسته برنامه ریزی می باشد. یک برنامه نمی تواند بدون وجود تصمیم ایجاد شود. تصمیم گیری یک مرحله از برنامه ریزی می باشد و همچنین جزئی از زندگی روزانه هر فرد می باشد (شکل ۱-۵).



شکل ۱-۵ برنامه ریزی

۲. سازماندهی (Organize). برای موفق بودن نیاز به سازماندهی می باشد. یک مدیر باید سیستم سازمانی را برای اجرای برنامه ها طراحی و ایجاد کند. سازماندهی فرایند تفویض و هماهنگی وظایف و منابع برای رسیدن به اهداف می باشد. آن به عنوان شناسایی و طبقه بندی فعالیت های مورد نیاز، گروه بندی فعالیت های ضروری در اهداف قابل حصول، اختصاص گروهی از فعالیتها به یک مدیر و تفویض اختیار به او برای سرپرستی آنها و فراهم کردن هماهنگی افقی و عمودی در ساختار سازمانی تعریف می شود. سازماندهی فرایند اطمینان یافتن از وجود منابع ضروری فیزیکی و انسانی برای انجام دادن برنامه ها و رسیدن به اهداف سازمانی می باشد. آن همچنین شامل مشخص کردن فعالیتها، تقسیم کار به شغلها و وظایف مشخص و شناسایی روابط اختیار میان گروهها و اشخاص می باشد. جنبه دیگر سازماندهی گروه بندی فعالیتها در داخل بخشها است.

عصر ما عصر سازمانهای بزرگ و پیچیده است و مدیر امروز باید از چگونگی سازماندهی و نحوه ایجاد این سازمانها و اصلاح و تغییر آنها آگاه باشد. برای نیل به هدفها، سازماندهی گامی ضروری است و به کمک این فعالیت است که هدف کلی و مأموریت اصلی سازمان در قالب هدفهای جزئی تر و وظایف واحدها شکسته شده و تحقق آن میسر می شود. در سازماندهی وظایف و اختیارات و مسئولیتهای واحدها و پست ها مشخص شده و نحوه هماهنگی و ارتباط بین آنها معین می شود. سازماندهی فعالیت مستمر و مداومی است که مدیر همواره با آن روبروست و منحصر به طراحی سازمان در ابتدای آن نمی شود.

فرایند سازماندهی

ما می‌توانیم به سازماندهی به عنوان یک فرایند بنگریم که در این صورت سازماندهی شامل مراحي زیر می‌باشد:

- ایجاد اهداف سازمان
- تنظیم هدفهای پشتیبانی، برنامه‌ها و خط‌مشی‌ها
- تشخیص و طبقه‌بندی فعالیتهای ضروری برای تحقق آنها
- گروه‌بندی فعالیتها در پرتو منابع انسانی و امکانات مادی قابل دسترس به بهترین وجه
- تفویض اختیار مناسب به سرپرست هر گروه برای انجام دادن کارها
- پیوند گروهها بصورت افقی و عمودی از طریق جریان اختیارات و اطلاعات

۳. رهبری (Leadership). رهبری عبارتست از فرایند نفوذ در کارکنان تا در جهت رسیدن به اهداف سازمانی تلاش کنند. مدیران باید اهداف را با کارکنان مرتبط ساخته و در آنها برای رسیدن به اهداف انگیزه ایجاد نمایند. رهبری همچنین در بر گیرنده فرایندهای بین شخصی مانند انگیزش، ارتباط، هدایت و راهنمایی زیردستان برای رسیدن به اهدافشان می‌باشد. به عبارت ساده رهبری فرایندی است که ضمن آن مدیریت سازمان می‌کوشد تا با ایجاد انگیزه و ارتباطی مؤثر انجام سایر وظایف خود را در تحقق اهداف سازمانی تسهیل کند و کارکنان را از روی میل و علاقه به انجام وظایفشان ترغیب نماید. از این رو رهبری در مفهوم سازمان آن به عنوان جزئی مجزا و مستقل از مدیریت مطرح نبوده، بلکه یکی از وظایف عمده و اصلی آن به شمار می‌آید. هر مدیری علاوه بر وظایفی چون برنامه‌ریزی، سازماندهی و کنترل، باید انجام این وظیفه یعنی هدایت سازمان را نیز عهده دار گردد.

مهمترین نکته در رهبری، جهت دادن و نفوذ در اعضای سازمان است. رهبری مستلزم نفوذ کردن و تأثیر گذاردن بر افراد است و مدیر در نقش رهبر کسی است که بتواند بر افراد تحت سرپرستی خود نافذ و مؤثر باشد و به عبارت دیگر مرئوسان نفوذ و قدرت او را بپذیرند.

تفاوت رهبری با مدیریت در سازمان

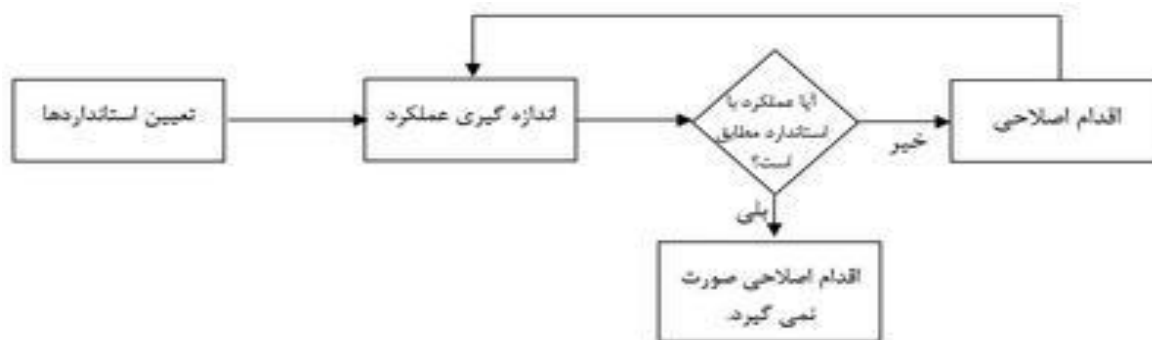
اگر چه بعضی از افراد رهبری و مدیریت را مترادف هم می‌دانند. اما به اعتقاد بعضی باید بین آنها تفاوت قائل شد. از یک سو عده‌ای بر این باورند که رهبری یک جنبه مهم از مدیریت است و توانایی رهبری مؤثر یکی از شروط مدیریت اثر بخش است. از سوی دیگر عده‌ای معتقدند که رهبری در اصل نسبت به مدیریت مفهوم وسیع‌تری دارد. مدیریت نوع خاصی از رهبری محسوب می‌شوند که در آن کسب هدف‌های سازمانی بر سایر اهداف الویت دارد. خلاصه‌ای از تفاوت بین رهبری و مدیریت در جدول ۱-۱ بیان شده است.

جدول ۱-۱ تفاوت بین رهبری و مدیریت

ویژگیهای مدیران	ویژگیهای رهبران
انتصابی هستند	از درون گروه ظهور می کنند
سلسله مراتبی هستند	سلسله مراتب وجود ندارد
اهداف سازمانی الویت دارد	اهداف پیروان مورد نظر است
برای برخورد با پیچیدگی ها است	با ایجاد تغییر سروکار دارد
اداره می کند	ابداع می کند
نگهداری می کند	بهبود می بخشد بر افراد تمرکز دارد
دیدگاه محدود دارد	به افق توجه می کند
وضع موجود را می پذیرد	با وضع موجود در جدال است
به کارایی توجه بیشتری دارد	به اثر بخشی توجه بیشتری دارد
نگرش غیر شخصی و انفعالی به اهداف دارند	نگرش شخصی و فعال به اهداف دارند.
در پستیهای پر مخاطره کار نمی کنند.	در پستیهای پر مخاطره کار می کنند.
ترجیح می دهند با افراد کار کنند	با کارهای فکری سروکار دارند.
در رهبری عضویت ضرورت ندارد.	در مدیریت عضویت شرط است

اختلاف اساسی میان این دو مفهوم از کلمه «سازمان» بر می خیزد. رهبری زمانی صورت می گیرد که فردی به هر دلیل می کوشد بر رفتار فرد یا گروهی اثر بگذارد. این امر می تواند برای نیل به اهداف خود فرد یا دیگران بوده و یا اهداف سازمان نیز سازگار یا ناسازگار باشد. به عبارت دیگر رهبر به دلیل نقشی که در اثربخشی فردی و گروهی ایفا می کند عنوان بسیار مشهوری در مبحث مدیریت منابع انسانی است و از آنجا که موضوع رهبری، انسان ها را طی اعصار گوناگون مفتون خود کرده است، تعاریف فراوانی از آن شده است..

۴.کنترل(Control). یکی از وظیفه های قابل ملاحظه مدیر کنترل است، به کمک کنترل، مدیریت نسبت به نحوه تحقق هدف ها و انجام عملیات آگاهی می یابد و قدرت پیگیری و عندالزوم سنجش و اصلاح آن ها را پیدا می کنند. کنترل ابزار کار مدیران در رده های مختلف سازمان از مراتب عالی تا دره های سرپرستی است و لزوم آن در مراتب مختلف به سادگی احساس می شود. سازمان بدون وجود یک سیستم موثر کنترل در تحقق مأموریت های خود موفق نیست و نمی تواند از منابع خود به درستی استفاده کند. کنترل، هم قدم نهایی مدیریت تلقی می شود و هم قدم آغازین آن زیرا که پس از کنترل، ممکن است تغییرات یا اصلاحاتی در هدف ها، برنامه ها، ساختار، خط مشی و رویه های سازمان صورت گیرد. بنابراین می توان چنین نتیجه گرفت که مدیریت مناسب، مستلزم کنترل موثر است.



شکل ۱-۶ مراحل اساسی فرایند کنترل

مهم ترین مساله ای که وجود کنترل را ضروری می سازد، آن است که پیش بینی ها و برنامه های عملیاتی در سازمان همواره با درصدی خطا توأم اند و برای رفع این خطاها و اصلاح عملیات، کنترل تنها راه مقدور است. محیط متغیر و دگرگون سازمان، دلیل دیگر بر ضرورت کنترل است. سازمان برای بقا خود باید از تغییرات محیطی آگاه شود و هماهنگی های لازم با آن را به عمل درآورد و کنترل وسیله ی این آگاهی است. حصول اطمینان از کیفیت و کمیت کالاها و خدماتی که در سازمان های بزرگ طی برنامه های وسیع و پیچیده عرضه می شوند، جز از طریق یک سیستم موثر کنترل عملی نیست و این ها همه شواهدی بر لزوم و ضرورت کنترل در سازمان های امروزی اند.

از آن تعاریف متعددی به عمل آورده اند که اگرچه از جهت لفظی ممکن است متفاوت باشند، اما از نظر مفهوم و معنی یکسان و مشابه اند. دسلر^۱ در تعریف می گوید: « کنترل یعنی تعیین استاندارد، مقایسه عملکرد واقعی با استاندارد و سپس انجام اقدامات در صورت لزوم».

استونر و ویمن^۲ نیز اشاره کرده اند که کنترل عبارت است از فعالیتی که ضمن آن نتایج مورد انتظار در قالب استانداردهای عملیات معین می شوند، سیستم دریافت اطلاعات طراحی می شود، عملیات پیش بینی نشده و انجام شده با هم مقایسه می گردند، اختلافات مشاهده و ارزیابی شده و میزان اهمیت آنها مشخص می شود و سرانجام اصلاحات لازم برای تحقق هدف ها و مأموریت های سازمان انجام می گیرد.

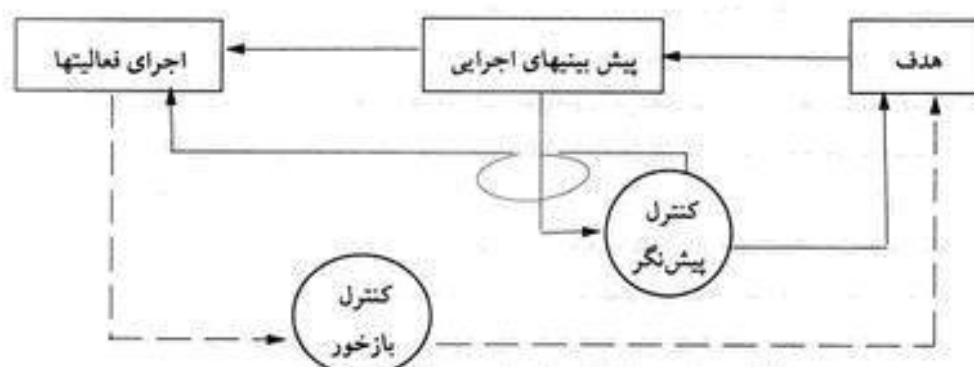
در واقع چنانچه که از تعاریف فوق استنباط می شود کنترل عبارت است از نوعی مقایسه بین آن چه هست و آن چه باید باشد. به عبارتی کنترل فعالیتی است که باید ها را با هست ها، مطلوب را با موجودها، پیش بینی ها را با عملکردها مقایسه می کند و تصویری واضح از اختلاف یا تشابه بین این دو گروه از عوامل در اختیار مدیر و مسئول مربوطه قرار می دهد.

^۱ - Dessler

^۲ - Stoner and Wyman

انواع کنترل

انواع کنترل را میتوان به کنترل آینده نگر، همزمان و گذشته نگر تقسیم نمود. به عبارت دیگر، کنترل از لحاظ زمانی، به کنترل زمان اجرا، قبل از انجام کار و حین انجام کار تقسیم میشود. کنترل گذشته نگر، بر اطلاعات گذشته استوار بوده و کنترل پیشنگر، بر پیش بینی‌های آینده نظر دارد. اما وجود مکانیسم کنترل پیشنگر در نظام نظارتی، نفی کنترلهای بازخور نبوده و این دو مکانیسم به همراه هم نتایج بهتری را در اختیار سازمان نظارتی قرار میدهند. نمودار (۱-۱)، یک نظام کنترل جامعتر را ارائه میدهد:



نمودار ۱-۱ نظام کنترل جامع (پیش‌نگر و بازخور)

کنترل از نظر حیطه نظارت، به دو دسته داخلی و خارجی تقسیم میشود. نظارت داخلی، شامل جمع آوری اطلاعات درباره عملیات واحدهای سازمانی مدیر و نظارت خارجی، اطلاع از رخدادهای مربوط به سازمان مرکزی و محیط خارجی است. میزان مناسب نظارت داخلی، بستگی به شایستگی زیردست و ماهیت کار دارد. میزان نظارت خارجی، به میزان وابستگی واحد کار و میزان تغییر و آشفستگی در محیط خارجی وابسته است.

مدیریت در سازمان‌های بزرگ معمولاً از سه سطح برخوردار است.

- مدیریت عملیاتی (سرپرستی)

- مدیریت میانی

- مدیریت عالی

۱. مدیریت عملیاتی. برنامه عملیاتی نوعی برنامه‌ی تفصیلی و کوتاه‌مدت است که موجب مراجعه کمتر زیردستان به مدیران جهت کسب تکلیف و همچنین کم کردن مراجعه‌ی مدیران به کارکنان جهت نظارت بر عملکرد آنان می‌باشد. مدیران رده عملیاتی بیشتر وقتشان را با زیردستان، مقداری از آن را با همکاران و اندک زمانی را با مافوق‌ها یا خارج از سازمان می‌گذرانند.

۲. **مدیریت میانی.** مدیران میانی به طور مستقیم به مدیران رده بالا گزارش می دهند. کارشان مدیریت بر سرپرستان است و نقش حلقه واسط را میان مدیریت عالی و مدیران عملیاتی به عهده دارند. بیشتر وقت مدیران میانی به تحلیل داده ها، آماده کردن اطلاعات برای تصمیم گیری، تبدیل تصمیم های مدیریت به پروژه های معین برای سرپرستان و جهت دادن به نتایج کار مدیران عملیاتی اختصاص می یابد. مدیران میانی برنامه ریزی های میان مدت نموده و برای اظهار نظر مدیریت عالی، برنامه های جامع و بلندمدت آماده می نمایند.

۳. **مدیریت عالی.** استراتژی ها و خط مشی های سازمانی توسط رئیس سازمان، مدیر کل و معاونین تدوین می گردند. مدیری که در نقش های عملیاتی و میانی بوده می تواند به مدیریت عالی راه یابد. بخش اعظم کار مدیران عالی از نظر پویایی و مشغله نظیر کار مدیران عملیاتی می باشد. تصمیمات استراتژیک، جامع و بلندمدت در این سطح انجام می گیرد.

مهارت های مورد نیاز مدیریت^۱

مهارت های مورد نیاز مدیران را می توان به صورت فنی، انسانی و ادراکی طبقه بندی کرد. مهارت به توانایی های قابل پرورش شخص که در عملکرد و بقای وظائف منعکس می شود بنابراین منظور از مهارت توانایی به کار بردن مؤثر دانش و تجربه شخصی است. ضابطه اصلی مهارت داشتن، اقدام و عمل مؤثر در شرایط متغیر است. تعریف مهارت های سه گانه مدیریت به شرح زیر است:

۱. **مهارت فنی^۲.** یعنی دانایی و توانایی در انجام دادن وظایف خاص که لازمه آن ورزیدگی در کاربرد فنون و ابزار ویژه و شایستگی عملی در رفتار و فعالیت است. مهارت های فنی از طریق تحصیل، کارورزی و تجربه حاصل می شوند. مدیران معمولاً این مهارت ها را طی دوره های آموزشی یا کارآموزی فرا می گیرند نظیر دانش، فنون و روش های برنامه ریزی، بودجه بندی، کنترل، حسابداری، امور مالی، کارگزینی، کارپردازی و غیره ویژگی بارز مهارت، فنی آن است که به بالاترین درجه شایستگی و خبرگی در آن می توان دست یافت زیرا این نوع مهارت دقیق، مشخص، دارای ضوابط عینی و قابل اندازه گیری است. از این رو، کنترل و ارزشیابی آن، هم در جریان آموزش و هم در مرحله کاربرد و عمل آسان است. مهارت های فنی مورد نیاز مدیران آموزشی، ارزشیابی آموزشی، راهنمایی آموزشی، فنون و روش های تدریس و فنون اداری و مالی آموزش و پرورش است. مدیر آموزشی برای انجام وظایف خاصی که دارد باید از مهارت های فنی کافی برخوردار باشد.

^۱ - Management skills

^۲ - Technical skills

۲. **مهارت انسانی^۱**. یعنی داشتن توانایی و قدرت تشخیص در زمینه ایجاد محیط تفاهم و همکاری و انجام دادن کار به وسیله دیگران، فعالیت مؤثر به عنوان عضو گروه، درک انگیزه‌های افراد و تأثیرگذاری بر رفتار آنان. مهارت انسانی در نقطه مقابل مهارت فنی است. یعنی کار کردن با مردم در مقابل کار کردن با اشیا و چیزها. داشتن مهارت‌های انسانی مستلزم آن است که شخص بیش از هر چیز خود را بشناسد، به نقاط ضعف و قوت خود آگاه باشد، عقاید و افکارش برخوردار و روشن باشند، اعتماد به نفس داشته باشد، به دیگران اعتماد کند، به عقاید، ارزش‌ها و احساسات آنان احترام بگذارد، آنان را درک کند، از تأثیر گفتار و کردار خویش بر دیگران آگاه باشد و بتواند محیط امن و قابل قبولی برای جلب همکاری دیگران فراهم سازد. مهارت‌های انسانی به آسانی قابل حصول نیستند و فنون و روش‌های مشخصی ندارند. امروز دانش علمی در قلمرو روان‌شناسی، روان‌شناسی اجتماعی و مردم‌شناسی و تجربه و کارورزی در شرایط گروهی و اجتماعی، به طور غیرمستقیم زمینه دستیابی به مهارت‌های انسانی را فراهم می‌سازند. کنش و واکنش متقابل با مردم و حساسیت نسبت به انگیزه‌ها، انتظارات و رفتارهای آنان کمک می‌کنند تا شخص به مرور بتواند علل و عوامل شکل‌دهنده رفتار افراد انسان را درک کرده راه و رسم کار کردن با مردم و اثرگذاری بر رفتار آنان را بیاموزد. مدیر آموزشی برای اینکه بتواند در شماره یکی از اعضای مؤثر محیط آموزشی درآمده بین اعضای تحت رهبری خود همکاری و تفاهم به وجود آورد، باید به حد کافی از مهارت‌های انسانی بهره‌مند باشد.

۳. **مهارت ادراکی^۲**. یعنی توانایی درک پیچیدگی‌های کل سازمان و تصور همه عناصر و اجزای تشکیل‌دهنده کار و فعالیت سازمانی به صورت یک کل واحد (سیستم) به عبارت دیگر، توانایی درک و تشخیص اینکه کارکردهای گوناگون سازمان به یکدیگر وابسته بوده تغییر در هر یک از بخش‌ها، الزاماً بخش‌های دیگر را تحت تأثیر قرار می‌دهد. آگاهی از این روابط و شناخت اجزا و عناصر مهم در موقعیت‌های مختلف، مدیر را قادر می‌سازد که به طریقی تصمیم‌گیری یا اقدام کند که موجبات اثربخشی سازمان و رضایت کارکنان آن را فراهم نماید. شکل (۱-۳) رابطه سطوح مدیریت با مهارت‌های مورد نیاز مدیر را نشان می‌دهد.

ارزش نسبی مهارت‌ها

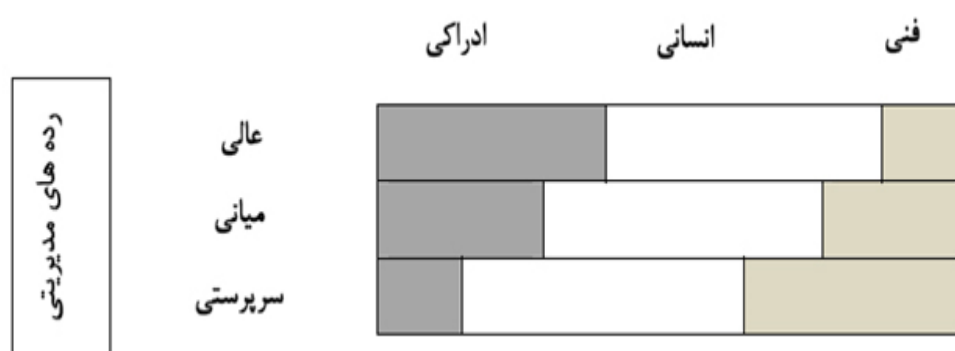
همه مشاغل مدیریت مستلزم کاربرد مهارت‌هاست. گرچه در انجام دادن بعضی از وظایف، مهارت‌های سه‌گانه لازم و ملزوم یکدیگر به نظر می‌رسند، با وجود این، ارزش نسبی آنها در سطوح و رده‌های مختلف مدیریت فرق می‌کند. مدیران رده‌های سرپرستی به مهارت‌های فنی قابل ملاحظه‌ای نیاز دارند زیرا که وظایف آنها غالباً ایجاب می‌کند که زیردستان خود را راهنمایی کنند یا آموزش دهند. در مقابل مدیران رده‌بالای

^۱ - Human skills

^۲ - Conceptual skills

سازمان‌ها چندان نیازی به مهارت‌های فنی ندارند بلکه وظایف تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و سازماندهی ایجاب می‌کند که به مهارت ادراکی قابل ملاحظه‌ای مجهز باشند.

مهارت‌های انسانی تقریباً لازمه انجام دادن همه وظایف در همه سطوح مدیریت است زیرا که مدیران صرفنظر از نوع وظایف یا سطح مسئولیت و مقام با افراد انسان سر و کار داشته برای جلب همکاری و اثرگذاری بر رفتار آنها باید از مهارت‌های انسانی برخوردار باشند. از این رو، امروزه، در مدیریت سازمان‌ها، تأکید بر مهارت‌های انسانی اولویت ویژه‌ای پیدا کرده است (شکل ۱-۳).



شکل ۱-۷ میزان نسبی مهارت‌های مورد نیاز در رده‌های مختلف مدیریتی

نقش‌های مدیران^۱

مدیران پنج وظیفه خود را با بازی کردن نقش‌های مختلف اجرا می‌کنند و نقش عبارت از رفتاری است که از شخصی که پستی را اشغال کرده است انتظار می‌رود. در این مورد نظریه‌های فراوانی وجود دارد که مشهورترین آنها نظریه‌های "هنری مینتزبرگ" است. این نظریه نقش‌های زیر را برای مدیران قائل است (جدول ۱-۲).

^۱ - Management role

جدول ۱-۲ انواع نقشهای مدیران

نقش	طبقه	انواع فعالیت‌ها
تشریفاتی رهبری رابط	نقش‌های ارتباطی	وظایف تشریفاتی و نمادین آموزش، ایجاد انگیزه و هماهنگی دیگران توسعه روابط با افراد خارج از محیط کار
ارزیابی توزیع‌کننده سخت‌نگو	نقش‌های اطلاعاتی	جمع‌آوری اطلاعات از منابع مختلف انتقال اطلاعات به سایر مدیران انتقال اطلاعات به افراد خارج سازمان
نوآور آشوب‌زدایی تخصیص‌دهنده منابع مذاکره‌کننده	نقش‌های تصمیم‌گیری	تغییر اساسی برای اصلاح واحدها و استفاده از فرصت‌ها ایجاد تغییرات برای حل مسائل غیرقابل پیش‌بینی تصمیم‌گیری درباره این که کدام مدیر یا پروژه چه مقدار و از کدام منبع دریافت کند. گفتگو با افراد خارج از سازمان برای جلب حمایت آنان از اهداف سازمان

۱. نقش‌های ارتباطی (شخصی) ۱: مدیران با اجرای نقش‌های ارتباطی روابط خود را در سازمان حفظ می‌کنند و آن را گسترش می‌بخشند این نقش‌ها به سه دسته تقسیم می‌شوند:

- نقش تشریفاتی^۲: در این نقش که از مهم‌ترین و آسان‌ترین نقش‌های مدیریتی است، مدیر وظایف تشریفاتی را به عنوان مقام مسئول سازمان اجرا می‌کند. مدیری که در جشن عروسی زیردستان خود شرکت می‌کند و یا مدیر فروشی که مشتریان خود را به نهار دعوت می‌کند نقش تشریفاتی ایفا می‌کنند. شرکت در چنین مراسم‌هایی از نظر ایجاد تصویری موفقیت‌آمیز از سازمان در ذهن اعضای سازمان و نظاره‌گران خارجی بسیار اهمیت دارد.
- نقش رابط^۳: این نقش مربوط به ارتباط مدیر با اعضای هیئت مدیره و افراد خارج از سازمان است که جلب حمایت آنان در موفقیت سازمان تاثیر به سزایی خواهد داشت مانند ارباب رجوع مقام‌های رسمی دولتی مشتریان و مانند آنها.
- نقش رهبری^۴: نقش رهبری شامل مسئولیت هدایت و هماهنگی فعالیت‌های زیردستان در راستای نیل به اهداف سازمانی است مدیر چون بادیگران کار می‌کند و امور سازمانش را بوسیله دیگران انجام می‌دهد مسئول اعمال زیردستانش است.

^۱ - Interpersonal role

^۲ - Figurehead role

^۳ - Liaison role

^۴ - Leadership role

۲. نقش‌های اطلاعاتی ۱: مدیران بابرقراری ارتباط متقابل شبکه ای روابط را در درون سازمان ایجاد می کنند که موجب می شود مدیر موقعیت منحصر به فردی دریافت و ارسال اطلاعات داشته باشد. یکی دیگر از نظریه پردازان معتقد است بخش عظیمی از کار مدیر به نقش های اطلاعاتی او اختصاص می یابد. اوسه نقش اطلاعاتی برای مدیران تعیین کرده است .

- نقش ارزیاب^۲: این نقش شامل جستجو دریافت و انتخاب اطلاعات است. مدیران به طور جدی اطلاعات مفید و مورد نیاز را از داخل و خارج سازمان جمع آوری می کنند. از آنجا که بیشتر اطلاعات دریافت شده شفاهی است (حرف های بی اساس شایعه ها و مانند آنها) مدیران باید اطلاعات را ارزیابی و از میان آنها اطلاعات مورد نیاز خود را انتخاب کنند).
- نقش توزیع کننده: در این نقش مدیران اطلاعات مهم را بین زیردستان خود توزیع می کنند. بعضی از این اطلاعات واقعی هستند که در جلسات مشترک و مذاکرات نقل می شود اما برخی از این اطلاعات ناشی از تعبیر و تفاسیر مدیر از وقایع و رویدادها است. مسئولیت مدیر ایجاد می کند که مطمئن شود زیردستانش اطلاعات مورد نیاز را برای اجرای وظایفشان در اختیار دارند.
- نقش سخنگو^۳: در نقش سخنگویی مدیران اطلاعات را به افراد خارج از سازمان خصوصا مقامهای بالاتر سیاستمداران و مانند آنها منتقل می کنند. در اجرای این نقش مدیران ممکن است در داخل سازمان صحبت کنند یا سازمان را به مشتریان، طرفهای قرارداد، مقامهای رسمی و مانند آنها معرفی کنند.

۳. نقش‌های تصمیم گیری ۴: نقش های تصمیم گیری شاید مهم ترین نقش مدیریتی باشد، زیرا مدیران اطلاعات را برای تصمیم گیری به کار می برند تا زمان و چگونگی تعهد سازمان را در نیل به اهداف و فعالیتهای مورد نظر تعیین کنند. در این رابطه مدیران چهار نقش بازی می کنند:

- نقش نوآور^۵: مدیران زمانی این نقش را بازی می کنند که طرح جدیدی را آغاز کنند، به تغییر و اصلاح سازمانشان بپردازند، فعالیتهای سازمان را بسنجند، بازاریابی را بیازمایند یا به شغل و کسب جدیدی وارد شوند. در این نقش آنان تغییر تازه ای در خواستههای خود ایجاد می کنند
- نقش آشوب زدایی^۶: امور هیچ سازمانی همیشه به آرامی پیش نمی رود. هنگام بروز مشکلاتی از قبیل اعتصاب کارگری، ورشکستگی عرضه کنندگان، فسخ قرارداد توسط مشتریان، مشکلات مالی و مانند آنها از مدیران انتظار می رود حتی با اتخاذ تصمیم های غیر معمول و با یافتن راه حلهایی برای این مشکلات چیره شوند و نگذارند این مسائل به بحران تبدیل شود.

^۱ - Informational roles

^۲ - Disseminator role

^۳ - Spoke person role

^۴ - Decisional role

^۵ - Entrepreneur role

^۶ - Disturbance Handler role

- نقش تخصیص دهنده منابع^۱: هرمدیری با تعدادی اهداف، مسائل و نیازهای انسانی مواجه است که همه آنها برای استفاده از وقت و منابع او باهم رقابت می کنند. از آنجاکه این منابع معمولاً محدودند، هرمدیری باید بین اهداف و نیازها تعادلی برقرار کند. برای مثال بسیاری از مدیران کارهای روزانه خود را به گونه ای ترتیب می دهند که برای برخی کارها اولویت قائل می شوند. کارهایی را که از نظر آنها مهم تر است زودتر انجام می دهند و بقیه را به تاخیر می اندازند.

- نقش مذاکره کننده^۲: مدیران بخش مهمی از اوقات خود را به مذاکره اختصاص می دهند زیرا فقط آنان واجد آگاهی و اختیاری هستند که این نقش به آن نیاز دارد. برخی از این مذاکرات باخارج از سازمان است. برای مثال رییس یک شرکت ممکن است بایک موسسه مشاوره معامله کند، یا مدیر تولید درباره یک قرارداد باعرضه کننده ای مذاکره کند. مدیران در داخل سازمان نیز مذاکره می کنند. افرادی که برای سازمان کار می کنند ممکن است غالباً با اهداف یا راههای موثر برای دستیابی به اهداف موفق نباشند. منازعه های حل نشده می تواند روحیه بهره وری را کاهش دهد و کارکنان لایق را به ترک سازمان متمایل سازد.

به این دلیل مدیران باید نقش وساطت را برعهده بگیرند و در مذاکره با آنها به سازش برسند. فرونشاندن منازعات مستلزم مهارت و کاردانی است مذاکره کننده ناآزموده فقط می تواند بترساند و در نتیجه کار را بدتر کند.

^۱ - Resours Allocator role

^۲ - Negotiator role

فصل دوم

مدیریت منابع انسانی و تئوری های مدیریت

مقدمه

مدیریت منابع انسانی می تواند به عنوان یک روش استراتژیک به منظور دستیابی، توسعه، اداره، برانگیختن و حصول به تعهد نیروی انسانی، به عنوان کلیدی ترین منبع سازمان (افرادی که با آنها و به وسیله آنها کار می کنیم) تعریف گردد. به عبارت ساده تر مدیریت منابع انسانی یعنی مدیریت کارکنان سازمان. مدیریت منابع انسانی معطوف به سیاستها، اقدامات و سیستمهایی است که رفتار، طرز فکر و عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار می دهند.

مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی می تواند به عنوان یک روش استراتژیک به منظور دستیابی، توسعه، اداره، برانگیختن و حصول به تعهد نیروی انسانی، به عنوان کلیدی ترین منبع سازمان (افرادی که با آنها و به وسیله آنها کار می کنیم) تعریف گردد.

به عبارت ساده تر مدیریت منابع انسانی یعنی مدیریت کارکنان سازمان. مدیریت منابع انسانی معطوف به سیاستها، اقدامات و سیستمهایی است که رفتار، طرز فکر و عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار می دهند.

فلسفه مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی نگرشی در رابطه با مدیریت و اداره نمودن افراد است که بر چهار اصل اساسی زیر متکی است:

۱. منابع انسانی، مهمترین دارائی یک سازمان هستند و مدیریت مؤثر و کارآمد آن ها، کلید موفقیت سازمان است.

۲. اگر خط مشی ها و روندهای پرسنلی شرکت با اهداف در دسترس شرکت و برنامه های استراتژیک همسو باشند و در راستای آنها قرار بگیرند، موفقیت سازمان، بسیار قابل حصول خواهد بود.

۳. فرهنگ، ارزشهای سازمانی، فضای سازمانی و رفتار مدیریتی که از فرهنگ بخصوص نشأت می گیرند، نفوذ مؤثری را برای دستیابی به بهترین ها موجب می شوند. این فرهنگ که یک تلاش

مستمر می باشد، می بایست نهادینه شود که این امر مستلزم شناخت ارزش ها و عمل براساس آنهاست.

۴. برای دسترسی به انسجام و یکپارچگی تلاش مستمر مورد نیاز است این تلاش در جهت مشارکت تمام افراد سازمان و کار با یکدیگر براساس یک مقصد مشترک می باشد.

مراحل تکاملی مدیریت منابع انسانی

بطور خلاصه سیر تکامل مدیریت منابع انسانی را می توان در شش مرحله به شرح زیر خلاصه نمود:

مرحله ۱: رفاه . در راستای تدارک تسهیلاتی نظیر فروشگاه و ارضاء نیازهای شخصی کارکنان، مدیریت اداره رفاه برای اولین بار در کارخانه های مهمات سازی در طی جنگ جهانی اول پا به عرصه وجود گذاشت. در حقیقت ایجاد ادارات رفاه به این مرحله برمی گردد.

مرحله ۲: اداره امور پرسنل. علاوه بر تدارک امور رفاهی، برنامه های حمایتی پرسنلی نظیر استخدام، آموزش اولیه، ضبط و ثبت پرونده های استخدامی را به مدیریت ارائه می کند. این فعالیت ما بین دو جنگ جهانی رشد نمود. از طرف دیگر در این مرحله شناخت نیازهای فردی از اهمیت بیشتری برخوردار گردید.

مرحله ۳: ایجاد مدیریت پرسنل. در این مرحله اهمیت واحدهای پرسنلی بطور مستمر افزایش یافت، هرچند، جنگ جهانی دوم توجه را به مسائل ضروری تر یعنی بقای سازمان و کشور جلب نمود. مسائلی که در این مرحله مطرح گردید شامل: اداره امور حقوق و دستمزد، آموزش و تعلیم و سرپرستی واحدهای صنعتی و پیشنهاداتی در مورد روابط صنعتی بود. هر چند این وظایف ابتدا در سطح عملیاتی بکار گرفته شدند، اما اندک زمانی بعد با کمی پیچیدگی بیشتر در مباحث استراتژیک نیز بکار رفتند. این مرحله در طی جنگ جهانی دوم و سالهای دهه ۱۹۵۰، توسعه یافت.

مرحله ۴: مرحله بلوغ . در طی سال های دهه ۶۰ و ۷۰ موارد ذیل نیز به خدمات تدارک دیده شده در فاز قبلی افزوده شد. این موارد شامل: توسعه سازمان و مدیریت، آموزش نظام مند (تحت نفوذ مربیان آموزشی)، ارزشیابی عملکرد، طرح ریزی نیروی انسانی، استفاده از آموزش های پیچیده تر، اداره امور حقوق و دستمزد و تکنیک های ارزشیابی (مدیریت بر مبنای هدف) و همچنین کاربرد دانش علوم رفتاری در زمینه طراحی شغل و انگیزش بود. در این هنگام مشارکت مدیران پرسنلی در مباحث استراتژیک، خصوصاً مباحثی در ارتباط با روابط صنعتی که شاهد صعود و افول بهره وری بود، افزایش یافت. حضور فعالان امور پرسنلی تحت عنوان اعضاء هیئت مدیره تناوب بیشتری یافت،

گرچه مشارکت آنها در تصمیم گیری های استراتژیک در موارد بسیار متعددی محدود شده بود. جهت ایجاد یک سیستم منظم و مرتب در مورد استخدام قانونی، در طی این دوره مسئولیت با اهمیت تری بر عهده متخصصین پرسنلی برای تدارک رهنمودهایی پیرامون خط مشی ها و رویه های مرتبط و در ارتباط با مشکلاتی که بروز می نمایند، گذارده شد.

مرحله ۵: مرحله کارآفرینی. دهه ۸۰ شاهد تطبیق و انطباق وظیفه پرسنلی با فرهنگ سازمانی و اقتصاد بازار بود. نویسندگان آمریکایی همچون پیترز و واترمن، کانتر و والتون نیاز به توسعه جنبه های مثبت فرهنگ سازمانی را به منظور اداره نمودن و ارتقاء تغییرات و بسط تعهدات مورد تأکید قرار دادند. ژاپنی ها به طور مشخص راه های گوناگون اداره افراد و روابط صنعتی را تحت تأثیر قرار داده اند. تغییرات محیطی، تجاری، اجتماعی، اقتصادی در دهه مذکور، منجر به نگرش های گوناگون برای سازماندهی و اداره نمودن افراد گردید. پس از آن بود که مدیریت منابع انسانی در طی دهه ۸۰ برجسته شد.

مرحله ۶: مرحله بعد از کارآفرینی. دهه ۹۰ و اوایل قرن بیست و یکم با عکس العمل هایی پیرامون خصیصه های چالشی تر از فرهنگ سازمانی، با تأکید بر سود شخصی و فردگرایی آغاز شد. در این دهه دنیا شاهد تولید محصولی به نام اطلاعات بود. محسنات کارگروهي و جو رضایت آمیز در این زمان مورد تأکید قرار گرفت. در همین زمان، مساعدت نگرش استراتژیک به مدیریت منابع انسانی به منظور موفقیت سازمان در تعدادی از عوامل ظاهر گردیدند. هر چند که ابهاماتی درباره آگاهی و آشنایی بعضی از مسئولین امور پرسنلی و مدیران پرسنلی برای پاسخ گویی به این چالش مطرح گردید، در دهه ۹۰ همچنین مدیران و متخصصین پرسنلی مجبور به پذیرش نگرشی جامع در پرتو نتایج بازار رقابتی گردیدند. جدول زیر این شش مرحله مذکور را به وضوح نشان می دهد .

جدول ۱-۲ مراحل تکاملی مدیریت منابع انسانی

مراحل	خصیصه و ویژگی ها
مرحله رفاه	ایجاد ادارات رفاه برای اولین بار
مرحله اداره امور پرسنلی	حاکم شدن برنامه های حمایتی پرسنلی نظیر استخدام، آموزش اولیه، و ضبط و ثبت پرونده های استخدامی و ارائه آن به مدیریت
مرحله مدیریت پرسنلی	افزایش اهمیت واحدهای پرسنلی
مرحله بلوغ	توسعه سازمان و مدیریت، آموزش نظام مند، ارزشیابی عملکرد، طرح ریزی نیروی انسانی، استفاده از آموزش های پیچیده تر، اداره امور حقوق و دستمزد و تکنیک های ارزشیابی و همچنین حاکم شدن کاربرد دانش علوم رفتاری در

زمینه طراحی شغل و انگیزش	
حاکم شدن تطبیق و انطباق وظیفه پرسنلی با فرهنگ سازمانی و اقتصاد بازار	مرحله کارآفرینی
حاکم شدن مؤلفه‌هایی همچون فرهنگ سازمانی با تأکید بر سود شخصی و فردگرایی مورد تأکید قرارداد محسنات کارگروهی و حاکم شدن جو رضایت آمیز مساعدت نگرش استراتژیک به مدیریت منابع انسانی	مرحله بعد از کارآفرینی

مدیریت منابع انسانی عبارتست از رویکردی استراتژیک به جذب، توسعه، مدیریت، ایجاد انگیزش و دستیابی به تعهد منابع کلیدی سازمان؛ یعنی افرادی که در آن یا برای آن کار می‌کنند. مدیریت منابع انسانی فرایندی شامل چهار وظیفه جذب، توسعه، ایجاد انگیزش و نگهداشت منابع انسانی است. مقصود از مدیریت منابع انسانی سیاستها و اقدامات مورد نیاز برای اجرای بخشی از وظیفه مدیریت است که با جنبه‌هایی از فعالیت کارکنان بستگی دارد، به ویژه برای کارمندیابی، آموزش دادن به کارکنان، ارزیابی عملکرد، دادن پاداش و ایجاد محیطی سالم و منصفانه برای کارکنان سازمان.

سیر تحول مدیریت منابع انسانی

چالشهایی از جمله جهانی شدن، نوآوری تکنولوژیکی، و دیگر تغییرات محیطی، این نیاز را برای مدیران منابع انسانی ایجاد کرده توجه بیشتری به اطراف خود بکنند. محیط را به عنوان یک عامل اثر گذار ببینند و اگر می‌خواهند که نقش استراتژیکی خود را در سازمان به خوبی بازی کنند، اقدامات خود را به نحوی تعریف کنند که پاسخگوی نیازهای محیطی باشد.

چهار موج منابع انسانی

اولریچ^۱ در کتاب خود چهار موج را برای مدیران منابع انسانی به تصویر می‌کشد. به عقیده وی محیط کسب و کار، ذینفعان، و تغییرات استراتژی نقش مدیران منابع انسانی و شیوه عمل آنها را تغییر داده است.

بر اساس موج اول، تأکید اولیه و اساسی بر کارهای اداری منابع انسانی مانند شرایط کار و غیره است. واژه ای که خیلی دقیق این موج را توصیف می‌کند، امور اداری است. این کار اداری و تراکنشی امروزه هم هنوز ادامه دارد ولی در اغلب سازمانها یا اتوماسیون همان کار را انجام می‌دهد و یا برون سپاری شده است.

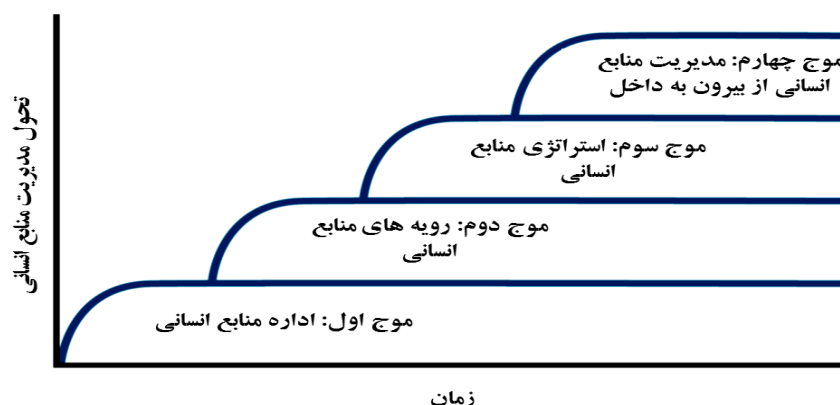
^۱ - Ulrich

در موج دوم، تاکید به سمت طراحی نوآورانه رویه‌های منابع انسانی مانند منبع یابی، جبران خدمات، پاداش، یادگیری و ارتباطات و غیره حرکت می‌کند. در این موج، نوآوری‌هایی در شیوه‌های پاداش دهی، آموزش، ارزشیابی و ارزیابی و ... توسعه می‌یافت.

در موج سوم، بر ارتباط افراد و رویه‌های منابع انسانی یکپارچه با موفقیت کسب و کار تاکید می‌شود. همراستایی رویه‌های منابع انسانی با استراتژی‌های سازمانی از اصول اساسی این دوره بوده است. در طی دو دهه گذشته بخش اعظمی از انرژی دپارتمانهای منابع انسانی صرف توسعه یک چنین همراستایی و همگرایی شده است. در این موج بود که تاکید صرف از روی افراد در منابع انسانی توسعه یافت و رویه‌هایی نیز برای فرهنگ و رهبری در منابع انسانی توسعه یافت. فرهنگ بخشی از دپارتمان منابع انسانی شد.

تا اینجا معمولاً عمده‌ی تاکید بر داخل و رویه‌های داخلی است. ولی در موج چهارم چنین توصیه می‌شود که اگر قرار است مدیریت منابع انسانی به عنوان شریک استراتژیک سازمان تعریف شود بایستی رویه‌ها و اقدامات به نحوی برنامه‌ریزی شود که بتواند پاسخگوی نیازهای محیطی باشد و به بیان بهتر عبارت از بیرون به داخل را استفاده نموده است. به نحوی همراستایی مدنظر در موج قبلی که میان رویه‌های منابع انسانی و استراتژی‌های شرکت بود توسعه یافت و محیط بیرونی و ذینفعان سازمانی نیز به آن افزوده گردیدند.

این تغییرات در محیط کسب و کار و به طبع آن تغییرات پیش آمده در منابع انسانی، نیازمند مدیرانی با توانمندی بسیار بیشتر از قبل است که آقای اولریچ تحت عنوان ۶ شایستگی منابع انسانی از آنها یاد می‌کند که در مطلب بعدی به آن خواهیم پرداخت.



نمودار ۱-۲ چهار موج منابع انسانی

مکاتب مؤثر در مدیریت منابع انسانی

تکاملات ایجاد شده را می توان در قالب پیشگامان اولیه، نهضت علوم رفتاری، جنبش بهبود و بازسازی سازمان، تحلیل گران فرهنگ سازمانی و جنبش تعهد تجزیه و تحلیل نمود، این تجزیه و تحلیل کمک می نماید تا پژوهشگران به اهمیت مکاتب فوق درپیدایش مدیریت منابع انسانی پی برده و با بررسی های جامع، به مفهوم مدیریت منابع انسانی بنگرند.

تمامی مسائل مدیریتی مطرح از ابتدای تاریخ بشر تا سال ۱۹۱۰ در این قسمت طبقه بندی می شود. مسائلی نظیر سیستمهای اداری و مدیریتی سومر، مصر، ایران، باستان و مواردی نظیر ساخت اهرام ثلاثه مصر و ساخت دیوار چین در این حوزه طبقه بندی میشود.

پیشگامان اولیه

تفکر جاری به شدت تحت تأثیر کار پیشگامان اولیه یعنی پیت دراکر مک گرگور^۱ در دهه ۱۹۵۰ قرار گرفته بود. دراکر در کتاب "مدیریت عملی" بطور واقعی مدیریت بر مبنای هدف را ابلاغ نمود. او نوشت: "یک مدیریت مؤثر می بایستی تصور و تلاش تمام مدیران را بسوی یک هدف مشترک هدایت نماید" این مفهوم خیالی از رهبری هدف محور بود که اساس مدیریت منابع انسانی است.

مک گرگور مدیریت بر مبنای انسجام و خودکنترلی را، تقریباً به عنوان یک شکل از مدیریت بر مبنای هدف، که بطور مشخصی استراتژی اداره افراد در کل شرکت را تحت تأثیر قرار می دهند، مورد حمایت قرار داد. او معتقد بود که یک فلسفه مدیریتی نیازمند طراحی براساس نگرش ها و عقاید موجود پیرامون افراد و نقش مدیریت در دستیابی به انسجام و یکپارچگی می باشد. او این فرآیند را، فرایندی نهفته در مدیریت منابع انسانی یافت. نقش کلیدی وظیفه پرسنلی، به گونه ای که او فرض نمود، مهیا نمودن شرایط ارزیابی فرضیات مدیر، به منظور ملاحظه نمودن پیامدهای استراتژی کنونی و مقایسه با دیگر استراتژی ها بود. بنابراین، او همانند دراکر راه رسیدن به فلسفه مدیریت انسانی را از طریق خط مشی ها و برنامه های منابع انسانی دانست که طبق آن بایستی در درون اهداف و برنامه های استراتژیک شرکت، مشارکت تمام اشخاص به منظور رسیدن به اهداف و برنامه ها فرض گردد.

الف. مکتب کلاسیک

شخصیتهای زیر از تأثیرگذارترین افراد دوره قبل از کلاسیک (درستی) هستند: چارلز بابیج، مخترع ماشین حساب مکانیکی و اولین شخصی است که به تأثیر محیط در سازمان اشاره کرده. هنری فایول، کسی که اولین مطالعات مربوط به تأثیر محیط کاری بر عملکرد کارکنان توسط وی انجام گرفته است. آدام اسمیت، که به پدر علم اقتصاد مشهور است و برای اولین بار موضوع تقسیم کار در سازمان را مطرح

^۱ - Peter Drucker & McGregor

نمود. پیتز دراکر نیز از بزرگترین نظریه‌پردازان مدیریت است. این تئوریها از سال ۱۹۱۰ شروع شدند و به ۳دسته کلی تقسیم میشوند:

- مکتب مدیریت علمی فردریک تیلور
- مکتب مدیریت اداری (اصولگرایان) هنری فایول
- نظریه بروکراسی

محوریت بحث نظریه‌های مدیریت کلاسیک دستیابی به حداکثر کارایی در سازمان می‌باشد. کلاسیکها به سازمان رسمی توجه داشتند و وجود سازمان غیر رسمی را مضر میدانستند. دیدگاههای کلاسیک شامل یک نگرش صرفاً مکانیکی به سازمان و افراد بوده است. کلاسیکها انسان را همدریف با سایر عناصر تولید می‌دانستند و برای آن هویت مستقل قائل نبودند. مکتب کلاسیک با سه نظریه مدیریت علمی، مدیریت اداری و نظریه بروکراسی و بر اساس فرضیات مشابه‌ای پدید آمده است. از نظر زمانی این سه نظریه تقریباً در یک دوره مطرح شده اند.

۱. نظریه مدیریت علمی فردریک تیلور

پیش از انقلاب صنعتی، در مدیریت، روشهای معمول و سنتی به کار گرفته میشد، ولی با وقوع انقلاب صنعتی و تولید انبوه، دیگر این روشها جوابگوی نیاز جامعه و صنایع نبود. چرا که معایب اصلی آن انتخاب تصادفی کارگران، عدم تشویق افراد کوشا و استفاده از روش استبدادی در رهبری سازمان ها و صنایع موجب بروز مشکلات عدیده می شد. در این زمان صاحب نظران مدیریت علمی که بیشتر مهندسان جوانی بودند که به صورت تجربی با شیوه های انجام کار روبرو بودند مدیریت علمی را مطرح نمودند. فردریک تیلور که فردی معمولی بود و به علت کم بینایی نتوانسته بود در رشته حقوق ادامه تحصیل دهد به عنوان یک کارگر ساده در کارخانه مشغول کار شد. تیلور به دلیل فعالیت زیاد خیلی زود از کارگری ساده تبدیل به سرمکانیسین شد. وی در طول این مدت از نزدیک با روشهای انجام کار و مشکلات آن آشنا شد و در صدد حل آن برآمد. اینجا شروع کار تیلور و مطالعات وی در زمینه اداره امور به نحوی که تولید به حداکثر برسد بود که بعداً با تحقیقات و آزمایشاتی که انجام داد پایه مدیریت علمی را بنیان نهاد و به عنوان پدر مدیریت علمی نیز شهرت یافت.

تیلور در کتابی که در سال ۱۹۱۱ منتشر شد به تشریح جزئیات نظام مدیریت علمی خود پرداخت.

- **تفاوت ذاتی بین مدیریت و کارگران وجود دارد.** طبق نظر تیلور، مدیران سازمانی بیش از همه مناسب فکر کردن، برنامه ریزی کردن و وظایف اداری هستند. از طرف دیگر کارگران سازمانی بیش از دیگران مناسب کار کردن هستند. بنابراین تیلور از تقسیم کار مشخص جانبداری می کرد که در آن کارگران، کار فیزیکی را که مدیران آن را برنامه ریزی و هدایت می کردند انجام می دادند.

- **برای انجام هر کار، یک راه به عنوان بهترین راه وجود دارد.** این اصل به طور مستقیم، نظام قدیمی تعلیم از طریق نسبت را که در آن مهارتهای شغلی فرد از نسلی به نسل دیگر

- منتقل می شود رد می کند. به جای آن تیلور بر این باور بود که بهترین راه ممکن برای انجام هر کار را می توان از طریق بررسی زمان و حرکت تعیین کرد. بنابراین یکی از جوانب اساسی به کارگیری نظام تیلور، تعیین کارآمدترین راه زمانی برای به انجام رساندن کارهای محوله بود.
- باید تناسب صحیحی بین کارگر و شغل وجود داشته باشد. تیلور عقیده داشت که کارگران باید با معیار علمی گزینش شوند و برای مشاغل مختلف آموزش ببینند و تنها کارگران تراز اول نگه داشته شوند.
 - کارگران با پرداخت مالی دارای انگیزه می شوند. بعد از اینکه موثرترین روش برای انجام کاری مشخص شد یک نرخ کاری برای آن شغل تعیین میگردد. اگر کارگران از استانداردهای تعیین شده توسط بررسی زمان و حرکت فراتر رفتند، کار آنها با پرداخت پاداش جبران می شود. نظریه و روشهای تیلور دردوران بعدی زندگی او کمی بی اعتبار شد و آن زمانی بود که او با مخالفتی از اتحادیه ها مواجه و به عنوان دشمن کارگر شناخته شد.

۲. مکتب مدیریت اداری

نظریه پرداز مدیریت اداری هنری فایول است وی مهندس معدن و مدیر شرکت معدن ذغال سنگ بود. نظریه وی شامل سه بخش است.

الف) فعالیت سازمانها: وی به سازمان بصورت یکپارچه نگاه میکرد و معتقد بود فعالیتهای سازمان شامل ۶ جزء است:

- فعالیت فنی
- فعالیت بازرگانی
- فعالیت مالی
- فعالیت ایمنی
- فعالیت حسابداری
- فعالیت مدیریتی یا اداری که این جزء شامل برنامه ریزی، سازماندهی، هماهنگی و نظارت می شود.

ایشان برای مبحث مدیریتی و اداری اهمیت زیادی قایل بود به طوری که قسمت عمده ای از کتاب خود (مدیریت صنعتی و عمومی) را به این مبحث اختصاص داده است.

ب) اصول مدیریت: فایول در زمینه اصول مدیریت به چهارده اصل اشاره کرده ولی منظور وی از این ۱۴ اصل حکم قطعی و ثابت نیست چراکه او می گوید به ندرت امکان دارد که یک اصل به صورت یکسان دورا مورد استفاده قرار گیرد زیرا انسانها با یکدیگر متفاوتند و زمان به سرعت تغییر می کند.

ج) ویژگی های مدیران: فایول معتقد بود که مدیران باید دارای ویژگی های ذیل باشند:

- توانایی فکری

- توانی جسمی
- معلومات عمومی
- معلومات تخصصی
- تجربه

۳. نظریه بوروکراسی ماکس وبر

این نظریه سنتی مدیریت توسط ماکس و بر جامعه شناس آلمانی که در همان زمان هنری فایول می زیست ارائه داده شد. فایول تجویزاتی (دستوراتی) درباره اینکه سازمانها چگونه باید اداره شوند به مدیران ارائه داد و نگرش علمی تری را اتخاذ کرد در حالیکه نظریه بوروکراسی وبر که نظریه نوع آرمانی لقب گرفته است از یک مشکل خاص سازمانی به عنوان بهترین حمایت نمی کند بلکه ویژگیهای یک سازمان انتزاعی یا مطلوب از یک نوع خاص را ترسیم می کند. البته ماکس وبر از این شکل برای استفاده در همه سازمانها جانبداری نمی کند. شش بعد بوروکراسی در آثار وبر وارد شده است که سه بعد از آنها با نظریات فایول مشابه هستند: اول آنکه وبر عقیده داشت که بوروکراسی باید از طریق یک سلسله مراتب به وضوح تعریف شده عمل کند. دوم وبر یکی از خصوصیات بوروکراسی را تقسیم کار می دید. سوم وبر عقیده داشت که بوروکراسی ها با تمرکز در تصمیم گیری و قدرت شناخته شده اند. علاوه بر ایده های سلسله مراتب، تقسیم کار و تمرکز، وبر تاکید کرد که بوروکراسی ها، سیستمهای نسبتاً بسته ای هستند. یعنی این که تا حد امکان، یک بوروکراسی خود را از تاثیرات محیط بیرونی محفوظ خواهد داشت. چرا که دخالتهای محیطی می تواند مانع عملکرد بوروکراسی شود.

شاید مهمترین بعد نظریه بوروکراسی، اهمیتی باشد که او برای عملکرد قدرت قائل است. وبر بوروکراسی ها را به صورت یک سیستم قدرت، که منضبط عمل می کنند نگریست. علاوه بر این وبر عقیده داشت که چنین قدرتی بر پایه یکی از سه زمینه ممکن قرار دارد.

- قدرت سنتی
- اقتدار فرهی
- قدرت منطقی - قانونی

۱. **قدرت سنتی.** قدرتی است بر پایه افکار دیرین درباره این که چه کسی باید دارای قدرت کنترل باشد و اغلب به پستهای خاص درون سلسله مراتب سازمانی واگذار می شود. مثلاً ملکه انگلیس دارای قدرت سنتی است که بر پایه سنتهای قدیمی درون جامعه بریتانیا می باشد. (بر پایه سنت است نه توانایی)

۲. **اقتدار فرهی.** قدرتی است بر پایه شخصیت و توانایی افراد در جذب و ایجاد ارتباط با افراد تابع این نوع قدرت بسیار بی ثبات است چرا که افراد تابع ممکن است از خصوصیات افسونی رهبر خود دلزده شوند. قدرت افسونی را می توان در نحوه کار بسیاری از سازمانهای فرقه ای که در آنها یک فرد خاص دارای پیروانی می شود و دیگران را از طریق این قدرت شخصیت افسونی وادار به اطاعت می کند.

۳. **قدرت منطقی - قانونی.** قدرتی است بر پایه به کار بستن منطقی قوانینی که با تکیه بر اطلاعات و مهارت بوجود آمده اند. در قدرت منطقی - قانونی، قدرت ظاهری در فرد وجود ندارد بلکه در مهارت و خردمندی او وجود دارد. همانطور که وبر اشاره دارد: هر فرد صاحب قدرت، اختیارات و قدرتش از طریق ضوابط منطقی، مشروع و قانونی می شود و قدرت وی تا زمانی مشروع است که با آن ضوابط تناسب داشته باشد. بنابراین فرمانبرداری از ضوابط انجام می شود، نه از فرد. وبر ابراز داشت بوروکراسی نظام بسته‌ای است که با قدرت منطقی - قانونی هدایت می شود. بوروکراسی سازمانی بسیار غیرشخصی است که در آن خردمند، نیروی هدایت گر است و از فردمحوری جلوگیری می شود. از جمله ویژگیهای خاص بوروکراسی وبر می توان به موارد ذیل اشاره کرد:

- تقسیم کار روشن: مشاغل بخوبی تعریف می شوند و کارکنان در انجام آنها بسیار مهارت می یابند.
- سلسله مراتب اختیارات روشن: اختیار و مسئولیت برای هر منصب بخوبی تعریف می شود و هر مقامی به مقام بالاتر از خود، گزارش می دهد.
- قواعد و رویه های رسمی: دستورالعملهای مکتوب، رفتار و تصمیمها را هدایت می کند و سوابق پرونده ها به طور مکتوب نگهداری می گردد.
- برخورد غیر شخصی: قواعد و رویه ها به طور یکسان و بدون استثناء در مورد همه رعایت می شود و با هیچ کس برخورد ویژه صورت نمی پذیرد.
- مسیر ترقی مبتنی بر شایستگی: انتخاب و ارتقاء کارکنان بر مبنای توانائی و عملکرد آنان صورت می پذیرد.

در کل نظریات کلاسیک حول محور افزایش کارایی و بهره و سود اقتصادی متمرکز است و توجهی به ابعاد روانی کارکنان ندارند و از پویایی خاصی نیز برخوردار نیستند.

ب. مکتب نئوکلاسیک

تعریف سازمان از نظر نئوکلاسیک ها

سازمان عبارتست از مجموعه گروههای انسانی که اهداف مشترکی دارند. برخلاف تعریف کلاسیک هادراین تعریف سازمان رسمی وعوامل اقتصادی محور نیست بلکه مسائل انسانی به عنوان یکی از ارکان مهم سازمانی توجه بیشتری مبذول گریده و آن را از دو بعد مورد توجه قرار داده اند:

۱. **بعد فردی:** نئوکلاسیکها روی تفاوتهای موجود بین افراد تاکید فراوان دارند و برخلاف کلاسیک ها فرد رابه عنوان ابزاروماشین نمی نگرند. برای آنها مهم است که هرانسانی چه احساسی دارد؟ چگونه فکرمی کند؟ مبانی ارزشی واعتقادی چیست؟ جاذبه های شغلی ومحیط کارش کدام است؟ آنها معتقدند که دنیای درونی روحی ورفتاری فردبه همان اندازه واقعیت خارجی درتعیین بهره وری مهم ومؤثر است.

۲. **بعداجتماعی:** نئوکلاسیک ها به جنبه های اجتماعی گروه های کار نیز توجه خاصی مبذول داشتند. آنها معتقد بودند که موقعیت اجتماعی انسان در محیط کارش نقش مؤثری در بازدهی وی دارد و بر این اساس به شناسایی سازمانهای غیر رسمی اذعان می نمایند. مفروضات تئوری نئوکلاسیک ها برای جلب رضایت و همکاری سازمانی نه تنها پاداش مادی بلکه بایستی به احساسات و عواطف روحی و روانی افراد نیز توجه شود. بنابراین مفروضات تئوری خود را بدین شرح اعلام نمودند:

- وضعیت جسمانی و قدرت بدنی تنها ملاک سنجش نیست و کارایی اجتماعی کارگرو یا قدرتهای دماغی، روحی و روانی افراد در نتیجه کار و کارایی فرد مؤثر است که بایستی مد نظر قرار گیرد.
- برای جلب رضایت کارگران علاوه بر پاداش مادی، توجه به انگیزه های روحی و روانی افراد بایستی مد نظر قرار گیرد
- تخصص و تقسیم کار تنها شیوه به حداکثر رساندن کار نیست بلکه بایستی به نیروی خلاقه کارگر توجه شود.
- در بروز احساسات روحی کارگران نسبت به مدیران و وظایف آنها علاوه بر جنبه خصوصی و یا انفرادی، جنبه های گروهی نیز مؤثر است و در مقابل هنجارها و پاداش ها رهبری غیر رسمی و نقش آن در تعیین و تنفیذ هنجارهای گروهی از اهمیت خاص برخوردار است

مقایسه مکاتب نئوکلاسیک و کلاسیک

تئوری کلاسیک با فرض انسان اقتصادی، خوشبختی انسان را در انگیزش مادی یافته است در حالیکه تئوری نئوکلاسیک خشنودی بشر را در مفاهیم و نیازهای اجتماعی جستجو می کند، باید دانست که تئوری نئوکلاسیک تئوری کلاسیک را نفی نمی کند بلکه تغییراتی را در جهت تکامل در آن داده و ابعادی به آن اضافه کرده است.

مکتب نئوکلاسیک با تاکید بر جنبه های رفتاری و روانی و سعی در شناخت عوامل کیفی و احساسی فرد، نقص مکتب کلاسیک را که از معنویت انسان بسیار دور بود جبران کرد. نئوکلاسیکها واحد جدیدی را برای تجزیه و تحلیل بررسی های سازمانی معرفی کردند و آن عبارت است از:

- فرد شاغل

- گروه کاری

کلاسیکها سازمان و فعالیت آن را واحدی برای تجزیه و تحلیل به شمار آوردند و بهینه سازی مجموعه سازمان مورد نظر آنان بود. تئوری نئوکلاسیک اصولا بر پایه موفقیتها و شکستهای نظریه کلاسیک بنا شده است. تئوری کلاسیک طرح اولیه سازمان را فراهم آورد و تئوری نئوکلاسیک آن طرح را تکامل بخشید. نئوکلاسیک با اصلاح ساختارهای عقلایی، غیر شخصی، خشک بی روح کلاسیک و توجه به فرد به عنوان انسانی با احساس و دارای تأثیر پذیریهایی اجتماعی که عملکردش را تحت الشعاع قرار می دهد، معیار های قابل قبولی ایجاد کرده است.

فصل سوم

کلیات اصول سرپرستی

مقدمه

جایگاه و نقش سرپرستی در دنیا در بهبود بهره وری کاملاً مشخص و روشن است. سرپرست کسی است که کار را از طریق دیگران با هدایت و کنترل و توزیع ورودی ها، اجرای فرایندها و تحلیل بازخوردها به انجام می رساند و مسئولیت، رهبری و رفاه نیروی کار را بعهده دارد. و سرپرست نقش پل ارتباطی بین مدیریت و نیروی کار را دارد. موضوع ارتباطات، سازماندهی و.... شاید مفهوم چندانی نداشته باشند اما وقتی برای اداره امور در یک مجموعه ای به خدمت بیش از یک نفر نیاز باشد بایستی این مجموعه سازماندهی شود، تقسیم کار صورت بگیرد، ارتباطات صحیح و منطقی بین نیروها و واحدها برقرار باشد که همه این موارد توسط شخصی بنام مدیر یا سرپرست در سازمان یا اداره انجام می شود. بنابراین مدیران باید با نظریه ها، تئوری ها و مکاتب مختلف مدیریت آشنایی کافی و لازم داشته باشند. 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، و.... می باشد

اهمیت سرپرستی

با نگاهی به زمان های قبل در می یابیم که موضوع مدیریت و سرپرستی در آن روزگاران نیز به شیوه ای متفاوت از امروز وجود داشته است. در دورانی که بشر در غارها زندگی می کرد جهدت رفع گرسنگی به شکار حیوانات می پرداخت و برای پوشش خویش از پوست و پشم حیوانات بهره می گرفت. به مرور زمان دریافت که به تنهایی قادر به برطرف کردن تمامی نیازهای خویش نخواهد بود و به ناچار باید از دیگر افراد کمک بگیرد. برای رفع این نیازها موضوع پایاپای و مبادله کالا به کالا شکل گرفت و افراد مازاد محصول تولیدی خود را به افراد نیازمند جهت رفع احتیاجاتشان می دادند. پس از این دوران انسان ها زندگی گروهی را به زندگی انفرادی ترجیح دادند و دریافتند که تنها با گروهی زندگی کردن و تشکیل جمع دادن می توان نسبت به رفع نیازها اقدام نمود. افرادی که با یکدیگر تشکیل یک جمع را می دهند در واقع اهدافی را دنبال می کنند. به عنوان مثال اعضای یک تیم ورزشی که با یکدیگر به تمرین و ورزش می پردازند افرادی که برای یک موضوع به بحث و تبادل نظر می پردازند همگی هدفی را دنبال می کنند. انسان ذاتاً موجودی اجتماعی است و با زندگی اجتماعی روابط بین افراد بوجود می آید. افرادی که با یکدیگر تشکیل یک جمع رامیدهند اهداف مشترکی را دنبال می کنند.

اهداف به سه دسته تقسیم می شوند:

۱. **اهداف اجتماعی:** توقعات و انتظاراتی است که اجتماع از سازمان و افراد یک سازمان دارد.

۲. **اهداف سازمانی:** نیز می تواند ارائه خدمات و کسب سود بیشتر و ... باشد.

۳. **اهداف فردی:** نیز اینکه هر یک از افراد از عضویت در سازمان هدفی را دنبال کنند.

یک سازمان در صورتی موفق خواهد بود که اهداف اجتماعی سازمانی و فردی در یک جهت باشد و در صورتی که بین هر یک از اهداف تعارض وجود داشته باشد سازمان در رسیدن به هدف با مشکلات رو به رو می شود. مدیر باید هماهنگی لازم را بین اعضا یک سازمان بوجود آورد تقسیم وظیفه نماید و برنامه منظم و تدوین شده ای جهت انجام امور داشته باشد. برای انجام این کار مدیر به اطلاعاتی نیاز دارد که راهنمای او باشد و بتواند تصمیمات معقول و درست اتخاذ نماید.

بنابراین مدیران و سرپرستان باید با شیوه های صحیح برقراری ارتباط و هماهنگی آشنایی کافی داشته باشند تا بتوانند مجموعه تحت نظارت خود را بهترین نحو اداره نمایند. یک سازمان در صورتی موفق خواهد بود که اهداف اجتماعی، سازمانی و فردی در یک جهت باشند و کسی که بتواند تعارض در اهداف را برطرف کند و تلاش کارکنان را در جهت اهداف سازمانی هدایت کند آن شخص مدیر یا سرپرست است. بنابراین مدیران و سرپرستان باید با شیوه های صحیح برقراری ارتباط و هماهنگی آشنایی کافی داشته باشند تا بتوانند مجموعه تحت سرپرستی خویش را به بهترین نحو اداره نمایند.

سرپرست کیست؟

سرپرست به کسی اطلاق می شود که دیگران را هدایت و اداره و در سازمان بر خلاف سایر رده های مدیریتی افراد غیر مدیر را اداره می کند. رده های مختلف مدیریت در هر سازمان یا مجموعه کاری که به نوعی سرپرستی عده ای را به عهده دارند. یا به عبارتی کار دیگران را کنترل می کنند و بدون توجه به موقعیت آنها در سلسله مراتب قدرت در سازمان و رسماً بر کار دیگران نظارت دارند نیز سرپرست شناخته می شوند.

تعریف سرپرستی

مفهوم سرپرست در سازمان ها متفاوت است. بطور مثال امکان دارد در یک شرکت تولیدی سرکارگر یا مباشر را شامل شود و در شرکت دیگری ردیف بالاتری از سرکارگر را بخود اختصاص دهد. سرپرست عامل اجرایی امور سازمانی نیست بلکه او هماهنگ کننده ای بجا برای بهره گیری مفید از انسان ها و امکانات است. پس در انجام امور باید امکانات را فراهم نماید، از امکانات استفاده کند، در سالم نگهداری امکانات در حین کار دقت

نماید ، محیط کاری را مساعد سازد ، رغبت و انگیزش کاری در نیروی انسانی به وجود آورد. ملاحظه می شود که سرپرست در یک موقعیت حساس ، از نظر جایگاه بین مدیریت و کارکنان قرار دارد.

از نظر لغوی در زبان انگلیسی سرپرست از دو واژه بزرگ و گسترده بینایی یا قدرت تصور و یا قدرت دید تشکیل شده است . بنا بر تعریف ، سرپرست به کسی اطلاق می گردد که دیگران را هدایت و اداره می کند و در سازمان بر خلاف سایر رده های مدیریتی افراد غیر مدیر را اداره می کند.

بنابراین نزدیکترین رده مدیریتی به اجرا و عملیات در انجام کارها و فعالیت ها در کارگاه یا دایره کاری بوده و به مدیر میانی گزارش می دهد . در متون فارسی سرپرست مترادف با سرور ، بزرگ و رئیس می باشد و سرپرستی به معنای مواظبت و نگهداری اشخاص ، اشیای و یا سازمان ها و موسسات می باشد . در فرهنگ آمریکایی از سرپرست به عنوان فرد پیشرو ، در آلمان از سرپرست به عنوان کارگر پیشرو و انگلیسی ها آنرا تحت واژه مسئولان دانسته اند. به هر حال در تمامی اینها عناوین مشترک زیر قابل برداشت می باشند :

- سرپرستان دارای چندین کارمند یا کارگر می باشند که به آنها گزارش می دهند.
- کار توسط سرپرستان از طریق افراد زیر مجموعه صورت می گیرد .
- تلاش سرپرستان در جهت تحقق اهداف و دستیابی به شاخص های عملکردی می باشد که از طریق مدیران عالی و میانی تعیین می گردد.
- نوع فعالیت آنها عینی ، عملیاتی و صفی می باشد .

نقش های مختلف سرپرست

با اینکه امروز سرپرست عضوی از کادر مدیریت بشمار می رود ، از لحاظ تاریخی نظرات مختلفی درباره نقش موثر وی در سازمان وجود داشته و تاثیر این نظرات هنوز هم احساس می شود .

۱. نخستین نظر که بطور خاص بر اهمیت شغل سرپرست در سازمان تکیه دارد، وی را به عنوان عضو موثر در کادر مدیریت مشخص می کند . در قالب عضو موثر، سرپرست از نظر کارکنان نماینده مستقیم مدیریت عالی است، که با آنها در تماس رودررو است و تامین کننده نظرات و اوامر افراد مافوق می باشد .
۲. نظریه دیگری سرپرست را یک واسطه به شمار می آورد که میان توقعات و احتیاجات مدیریت عالی و کارکنان گرفتار است .
۳. نقش دیگری که به سرپرست اطلاق می شود ، این است که او را فردی حاشیه نشین می داند که فقط عنوان سرپرستی را یدک می کشد که نه اختیاری به او داده شده و نه کارگران از او توقعی دارند .
۴. نظریه دیگری درباره سرپرست ، هر چند که امروز چندان مورد قبول نیست ، اینست که به جای آنکه او را عضو کادر مدیریت بحساب آورد ، متعلق به گروه دیگری از کارکنان می داند (نماینده کارگران) . در این موقعیت سرپرست به عنوان سخنگو و نماینده کارگران خواسته های آنها را برای مقامات بالا تشریح و طالب حقوق و منافع آنها است و از کارگران حمایت می کند و در مواردی ممکن است به

مدیران بالا دست تحمیل شده باشد . با آنکه موقعیت قانونی سرپرستان تغییر یافته است، اکثر آنها هنوز چنین تصور می کنند که بیشتر به کارکنان گرایش دارند تا به گروه مدیران .

۵. نقش دیگری که برای سرپرست در نظر گرفته شده به عنوان کارشناس روابط انسانی است. از دید این نظریه سرپرست یکی از کارشناسانی است که تخصص او به حل و فصل مسایل مربوط می شود. این نظریه بیشتر در سازمانهایی که تاحد زیادی متمرکز است مصداق دارد.



شکل ۳-۱ نقش سرپرست

جایگاه سازمانی سرپرست در انواع مدیریت

مدیران را به طریق مختلف دسته بندی می کنند که شرح هر یک برای آشنایی با مشاغل مدیری می تواند مفید باشد .

صاحب نظران چهار سطح مدیری را بر هر سازمانی قائلند. (عالی، بالا، میانی، سرپرست) اما اکثر آنها بر سه سطح تاکید دارند که عبارتند از :

- مدیریت عالی
- مدیریت میانی
- مدیریت عملیاتی یا سرپرستی

۱. **مدیران عملیاتی (سرپرستان).** مدیران در این سطح مستقیماً مسئول تولید کالا و خدمت هستند این مدیران را معمولاً رئیس قسمت ، سرپرست یا متصدی می‌نامند . بدون شک گروه کاری نمی‌تواند در اجرای اهداف و طرح‌ها بدون هماهنگی در روابط بین عاملین اجرایی موفق شود . سازمان‌ها در راستای این منظور از سرپرستان برخوردار می‌شوند. بررسی‌ها نشان می‌دهد که مدیران عملیاتی سرشان شلوغ است؛ اغلب مجبورند برای نظارت در رفت و آمد باشند ، برای پرسنل خود ماموریت‌های کاری خاص تعیین کنند ، باید برنامه عملیاتی ، تفصیلی و کوتاه مدت طرح ریزی کنند ، و بر خلاف تصور ، نتایج مطالعات حکایت از آن دارد که مدیران اجرایی وقت کمی صرف برنامه‌ریزی ، گزارش نویسی ، خواندن ، اظهار نظر و بازبینی می‌کنند . بنابراین سرپرست عامل اجرایی سازمان نیست بلکه فردی است که با ایجاد هماهنگی‌ها و بهره‌گیری بیشتر از حداقل نیروی انسانی و امکانات مادی ، امور سازمانی را به انجام می‌رساند و محیط کاری را مساعد می‌سازد تا رغبت و انگیزش کاری در نیروی انسانی به وجود آید . بیشتر وقت این مدیران با کارگران صرف می‌شود و زمان کمی را با مدیران بالاتر یا افراد خارج از سازمان می‌گذرانند. این مدیران با محیط کاری خود کاملاً در ارتباط هستند و مسائل آنها را حل می‌کنند. در حقیقت آنان در خط آتش کار می‌کنند، جایی که عملیات در آن صورت می‌گیرد.

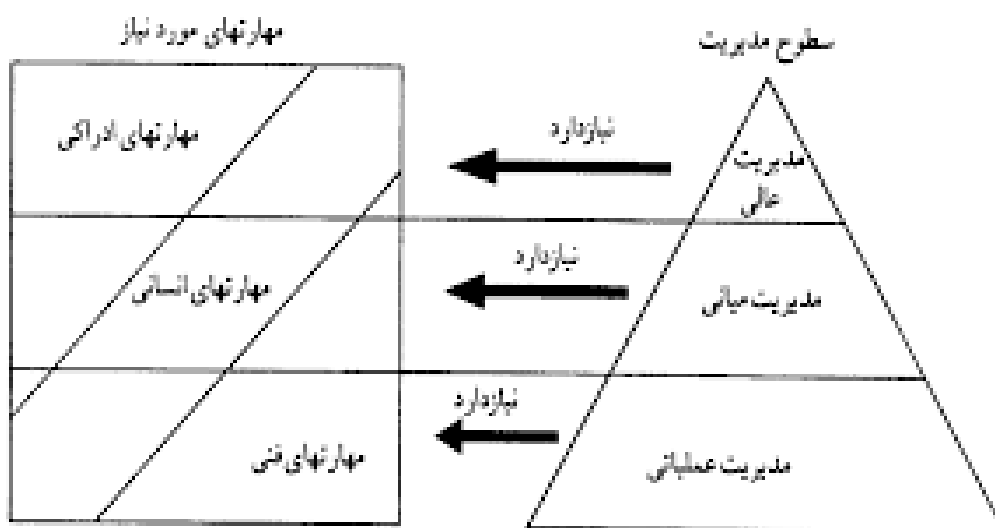
۲. **مدیریت میانی.** مدیران میانی یک رده بالاتر از مدیران عملیاتی هستند ، بطور مستقیم به مدیریت رده بالا گزارش می‌دهند و پل ارتباطی بین مدیریت عالی و مدیریت عملیاتی سازمان را تشکیل می‌دهند. کارشان مدیریت سرپرستان است . آنها راهبردها و خط مشی‌های ارائه شده توسط مدیران را به هدف‌های ویژه و برنامه‌ها تبدیل می‌کنند و برای اجرا در اختیار مدیران عملیاتی قرار می‌دهند . این مدیران بیشتر وقت خود را صرف حضور در جلسه‌ها و تهیه گزارش‌ها می‌کنند. مدیران میانی برنامه‌ریزی‌های میان مدت می‌کنند و برای اظهار نظر مدیریت عالی برنامه‌های جامع‌تر و بلند مدت آماده می‌سازند . کار مدیران میانی با توجه به سطح شغلی و واحد سازمانی آنان متفاوت . ولی بطور کلی دارای فعالیت عملی کمتر و فعالیت فکری بیشتر و کسل کننده‌تری هستند. روشن است مدیری که در رده عملیاتی موفق است لزوماً نباید در دوره میانی نیز موفق باشد ، چه ممکن است اینطور نباشد .

۳. **مدیران عالی.** این سطح از مدیریت معمولاً گروه کوچکی از مدیران را تشکیل می‌دهد که مسئول اداره کل سازمان هستند. آنان اهداف، خط مشی‌ها و راهبردها را تدوین و واکنش‌های سازمان را در برابر محیط معین می‌کنند. معمولاً این سطح از مدیریت را مدیر عامل، مدیر ، رئیس و جزء آن می‌نامند . این مدیران غالباً در جامعه در معاملات تجاری و مذاکره با دولت نماینده سازمان خود هستند. آنان بیشتر وقت خود را صرف صحبت با مدیران عالی سایر موسسات و افراد خارج از سازمان می‌کنند. مدیری که در نقش‌های عملیاتی و میانی موفق بوده، معمولاً می‌تواند به مدیریت عالی راه یابد . بررسی‌های نشان می‌دهد که بخش اعظم کار مدیران عالی از نظر پویایی و مشغله ، نظیر کار مدیر

عملیاتی است. با این تفاوت که اینان برنامه ریزی‌های جامع و بلند مدت‌تری را در حوزه فعالیت گسترده‌تر و متنوع‌تری طراحی یا مورد بررسی قرار می‌دهند.

مهارت‌های مورد نیاز سرپرستی

محیط و شرایط کاری یک سرپرست در رستوران و کارخانه با هم بسیار متفاوتند. اما مهارت‌هایی که این دو سرپرستان برای رسیدن به موفقیت نیاز دارند را می‌توان به دسته‌های مشابه تقسیم کرد. انواع مهارت‌ها در همه سازمان‌ها و در تمام سطوح مدیریتی کاربرد دارند. اگر یک سرپرست در آغاز فعالیت خود این مهارت را بیاموزد، در تمام طول مدت مدیریت و برای انجام همه کارها می‌تواند از آنها بهره گیرد.



شکل ۲-۳ مهارت‌های مورد نیاز سرپرستی

لذا مدیران در هر سطحی که باشند و در هر سازمانی که فعالیت کنند باید به مهارت‌های خاصی مجهز شوند تا بتوانند در نیل به اهداف تعیین شده سازمان را یاری رسانند. انواع اصلی مهارت‌ها عبارتند از: مهارت‌های فنی، مهارت‌های انسانی، مهارت‌های ادراکی و مهارت تصمیم‌گیری.

۱. مهارت‌های فنی: این مهارت‌ها به معنی توانایی به کار بردن ابزار، شیوه‌ها و دانش مورد نیاز برای اجرای یک زمینه تخصصی است. جراحان، مهندسان، موسیقی‌دانان و حسابداران همگی دارای مهارت‌های مربوط به زمینه‌های تخصصی خود هستند. مدیران عملیاتی یا خط اول بیشتر به این مهارت‌ها نیاز دارند، زیرا آنان به طور مستقیم با افرادی کار می‌کنند که ابزار و شیوه‌های تخصصی خود را به کار می‌برند.

۲. مهارت‌های انسانی. این مهارت‌ها به مدیر یا سرپرست امکان می‌دهند تا افراد در کنار آنها و بطور 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 وابسته‌اند. مهارت انسانی شامل توانایی برقراری ارتباط با دیگران، ایجاد انگیزه در افراد و درک شرایط و وضعیت آنها می‌شود. سرپرستان از مهارت‌های روابط انسانی خود برای راضی نگه داشتن مدیران رده بالا، انگیزه دادن به کارکنان برای انجام کار بهتر یا تعامل مثبت با همکاران در بخش‌های دیگر و برخی زمینه‌های دیگر استفاده می‌کنند.

۳. مهارت‌های ادراکی. این مهارت‌ها توانایی هماهنگ کردن و وحدت همه فعالیت‌های سازمان را به مدیر یا سرپرست می‌دهند تا بتواند سازمان را به صورت یک کل در محیطی که آن را احاطه کرده است مشاهده کنند و روابط متقابل بخش‌های مختلف و چگونگی تاثیر تغییر هر قسمت در کل سازمان را پیش بینی کند. مهارت‌های ادراکی توانایی تحلیل موقعیت و تعیین ریشه مسائل و تدوین برنامه مناسب را به مدیر یا سرپرست می‌دهند. این مهارت خصوصاً برای مدیران عالی سازمان که باید اهداف وسیع و برنامه‌های بلند مدت سازمان را برای آینده طرح ریزی کنند ضروری است.

وظایف سرپرست

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 می‌شود 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 توانایی‌ها که اصلی اساسی برای اثر بخشی آنها نیز به حساب می‌آید مهارت سرپرست برای رهبری، ایجاد ارتباط و یادگیری خواهد بود.

چگونه یک فرد سرپرست می‌شود؟

از هر چهار سرپرست، سه نفر سلسله مراتب سازمانی محل فعالیت خود را طی کرده و ترفیع یافته‌اند. آنها معمولاً کارمندی 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 باتجربه‌ترین کارکنان انتخاب می‌شوند.

نقش و جایگاه سرپرست

برای سرپرستی تنها دانش کار کافی نیست، آشنایی نظری با کار و دانش مهارت فنی شرط لازم برای سرپرستی است. سرپرست باید ضمن داشتن تسلط بر کار، روش‌های کار، طرز کار ماشین‌ها و ابزار و وسائل را بشناسد، انتظارات زیردستان و مدیران را بداند و میزان اختیارات و مسئولیت‌های خویش را تشخیص دهد، اما مهمترین انتظار از وی این است که موجب برانگیختن افراد شود.

چگونه می توان افراد را برانگیخت؟

لازمه این کار وجود سرپرستی است که خود انگیزه های درونی باشد تا بتواند موجب برانگیختن دیگران شود. اگر سرپرست ازدید کارکنان یک مدیر هدف دار و با انگیزه به حساب آید و خود نیز این امر را باور نماید، انگیزش دیگران امکانپذیر می گردد. سرپرستان اگر در موقعیت مطلوبی در سازمان قرار گیرند و به وظایف خود درست عمل کنند تحقق آرمانها، سیاست ها و برنامه ها امکان پذیر می شوند؛ زیرا آنها انتقال دهنده افکار و هدفهای سازمان به کارکنان می باشند به بیانی دیگر سرپرستها منعکس کننده اهداف عالی سازمان هستند. امروزه سرپرستان کلید بهبود کیفیت و بهره وری سازمان به حساب می آیند، زیرا تمامی راههای بهبود با آنها شروع می شود و با آنها ادامه پیدا کرده و به سرانجام می رسد.

اختیارات و مسئولیتهای سرپرست

برای آشنایی بیشتر ابتدا اختیار و مسئولیت را تعریف کرده و سپس اختیارات و مسئولیتهای سرپرست را مورد بررسی قرار می دهیم.

تعریف اختیار

اختیار، عبارت از اجازه، قدرت و یا حق قانونی است که (مدیریت) سازمان به فرد می دهد تا از عهده کارهایی که به او واگذار شده برآید و اما مسئولیت یعنی مورد سوال و بازخواست قرار گرفتن در مقابل اختیاراتی که به فرد واگذار شده است. مسئولیت جنبه های مختلفی دارد مانند مسئولیت کاری، مسئولیت اخلاقی و مسئولیت اجتماعی و... بنابراین مسئولیت کاری عبارت از مورد سوال و بازخواست قرار گرفتن در مورد کاری است که فرد بر عهده دارد.

اختیارات سرپرست

بطور کلی سرپرست در برابر بالادستان، زیردستان، سایر سرپرستها، کار و محیط کار مسئولیتهای متعددی دارد.

۱. مسئولیت در برابر افراد زیردست - آموزش، حفاظت در برابر خطرات، هدایت و راهنمایی افراد،

ایجاد نظم و هماهنگی، رهبری کارگروهی، ایجاد انگیزه تغییر و تحول و...

۲. مسئولیت در برابر بالادستان - ارائه گزارش کار به مدیران مافوق، ایجاد هماهنگی، پیشبرد کار و

...

۳. مسئولیت در برابر سایر سرپرستان - ایجاد ارتباط و هماهنگی

۴. مسئولیت در برابر کار - کمیت (مقدار) کار، کیفیت (مرغوبیت) کار و رعایت استانداردهای زمانی کار.

۵. مسئولیت در برابر محیط کار - ایجاد نظم و ترتیب ، نگهداری و کاربرد صحیح ماشین آلات، نظافت محل کار و...

بنابراین در یک دسته بندی کلی می توانیم مسئولیتهای سرپرست را به صورت زیر برشمیریم:

- برنامه ریزی اجرایی کار
- تهیه گزارش های کار(روزانه ، هفتگی و ماهانه)
- تعیین نیاز و برنامه ریزی آموزشی کارکنان
- رسیدگی به مشکلات کارکنان
- تعیین میزان اختیار و مسئولیت هر یک از کارکنان
- تقسیم کار بین افراد
- تفهیم قوانین، مقررات و هدفهای سازمان برای کارکنان
- بهبود روش کار
- اعمال اصول ایمنی و بهداشت در محیط کار و نظارت بر اجرای آن
- آگاهی از استانداردهای عملیاتی کار

ویژگی های کار سرپرست

کار سرپرست کاری جمعی است و گروهی و با کار فردی کارکنان متفاوت است . برای شناخت ویژگی های کار سرپرست می توان کارفردی دیگران را با کار سرپرست مقایسه کرد.

جدول مقایسه ویژگی های کار سرپرست و افراد

سَرپرست	کارمند یا کارگر
با افراد، طرحها و برنامه ها سروکار دارد.	با ابزار ، لوازم و مواد سرو کار دارد.
رهبری ، هدایت و نظارت می کند، بوسیله دیگران کارش را انجام می دهد.	تولید می کند و یا خدمات خاصی را ارائه می دهد.
کارهای گوناگون و متفاوت انجام می دهد.	براساس دستور کار روشن و واضح و ساده کار را انجام می دهد.
طرح و برنامه کار جمعی کارکنان را تهیه می کند	دستور مربوط به کار خود را دنبال می کند.

دستور می گیرد و طبق دستور عمل می کند، بدون هیچ تغییر	
فقط در برابر کار خویش مسئولیت دارد(مسئولیت فردی)	در برابر کار خود و زیردستان مسئولیت دارد
کاری عادی و ثابت دارد	کار تغییر پذیر دارد
وظایفش محدود و مشخص می باشد .	وظایف زیاد و متغیری دارد.
هدف، انجام کار خوب و خدمت قابل قبول است.	هدف، پرورش کارکنان ، ایجاد رابطه خوب و محصول مطلوب است
کار را طبق برنامه انجام می دهد.	برنامه کار را تدوین و اجرایی کند.
برانگیخته میشود تا کار انجام دهد	موجب انگیزش خود و دیگران می شود.

ویژگی های ارتباطی سرپرست

- همکاران خود را خوب می شناسد و به تفاوت های آنها توجه می نماید.
- ارتباط میان افراد گروه همکاران را درک کرده ، تحلیل می کند و به انگیزه رفتارهای فردی، گروهی و اجتماعی می پردازد.
- ابعاد کار رابه روشنی می شناسد و در تقسیم کار با توجه به خصوصیات فردی کارکنان عمل می نماید
- هدفها، امکانات و روشها را به خوبی می شناسد.
- از حس تعلق سازمانی برخوردار است و در ارتباط با سازمانهای دیگر خود را نماینده سازمان خویش می داند.
- اصل تغییر و تحول در محیط پیرامون خود و افراد رابه عنوان واقعیتی انکار ناپذیر می داند.
- کار خود رادوست دارد و از انجام آن لذت می برد.

وظایف سرپرست

- وظیفه های سرپرست با توجه به نوع کار او در سازمانهای گوناگون متفاوت می باشد، ولی برخی از وظایف در کار همه سرپرستان مشترک است، در اینجا به بعضی از وظایف سرپرست اشاره می گردد:
- سرپرست در محدوده اختیارات و مسئولیتهایش عمل می کند نه فراتر از آن.

- سرپرست لازم است هدفهای سازمان را بشناسد و نقش خود را در راهیابی به هدفها بیابد . تدوین برنامه اجرایی برای رسیدن به اهداف سازمان از جمله وظائف سرپرست می باشد که بهتر است با همکاری کارکنان تهیه گردد . درک درست برنامه بوسیله کارکنان به اجرای بهتر آن کمک می کند.
- ایجاد هماهنگی میان واحد خود و سایر واحدها از وظائف سرپرست می باشد.
- سرپرست باید توانایی بهبود روش و تغییرپذیری در قسمت خود را داشته باشد.
- تامین و تدارک ابزار کار و آماده سازی محیط کار برای کارکنان وظیفه سرپرست می باشد.
- ارزیابی عملکرد کارکنان یکی از وظایف مهم سرپرست می باشد معیارهای ارزیابی باید برای سرپرست و کارکنان روشن و قابل قبول باشد.
- محدوده عملکرد افراد باید روشن و مشخص باشد.
- زمان بندی کارها و تعیین اهداف جزئی برای هر فرد از وظائف سرپرست می باشد.
- تهیه برنامه آموزشی براساس نیازهای افراد و اجرای آن از وظائف سرپرست می باشد.
- نظارت و مراقبت مستمر و غیر مستقیم از جمله وظائف مدیریت می باشد . نظارت بهتر است به گونه ای باشد که روحیه خود بازرسی را در افراد تقویت کند.
- سرپرست باید معیارهای مناسبی برای تشویق ، پاداش ، جایزه ، جریمه و تنبیه داشته باشد
- واگذاری بخشی از اختیارات به افرادی که آمادگی و شایستگی پذیرش آن را دارند، یکی از وظایف سرپرست می باشد.
- ایجاد ارتباط مناسب با کارکنان ازوظایف سرپرست می باشد.
- سرپرست الگوی رفتاری مطلوب برای کارکنان ارائه می دهد.

نقش سرپرست در تعیین شغل افراد

شاید مهمترین وظیفه سرپرست بکارگیری مناسب افراد باشد ، در اینجا به این مهم می پردازیم.انتخاب شغل مناسب حق همه افراد است، در اعلامیه جهانی حقوقی بشر، آزادی در انتخاب شغل، حق قانونی همه انسانها تلقی گردیده است و در قانون اساسی جمهوری اسلامی نیز این حق به رسمیت شناخته شده است زیرا اسلام بر آزادی افراد در انتخاب شغل تاکید دارد. شغل مناسب برای هر فرد شغلی است که با توانایی های او سازگار بوده و در فرد علاقمندی و رضایت ایجاد کند ، از طرف دیگر شغل باید فعالیتی بهره ور باشد و برای سازمان و جامعه سودمند باشد.

عوامل موثر در انتخاب شغل افراد

عوامل زیادی در تعیین شغل افراد موثرند که مشاور و سرپرست باید به آن توجه نمایند . مهمترین آنها عبارتند از:

الف. هوش: انجام هر کاری نیاز به سطحی از هوش دارد تا آن کار به طور موثر انجام گیرد . مهمترین عامل

در انتخاب شغل، میزان هوش و توانایی ذهنی فرد می باشد . اگر فردی کم هوش، شغلی را انتخاب کند که به هوش زیادی نیاز دارد، این فرد در انجام کار موفق نخواهد بود و دچار افسردگی و بی اعتمادی می گردد. همچنانکه افراد دارای هوش کم و متوسط نباید کارهای افراد باهوش را عهده دار شوند، اگر فردی دارای هوش بالا باشد و کاری آسان که توانایی ذهنی کمی را می طلبد از او خواسته شود، این فرد دچار خستگی و بی حوصلگی می گردد و رضایت شغلی او تامین نمی گردد.

ب. علاقه: فرد باید کارش را دوست داشته باشد، گرایش به یک کار می تواند ذاتی باشد و در مواردی نیز می توان علاقه را در فرد ایجاد کرد و آشنایی با کار و ویژگیهای آن موجب رغبت و انگیزش بعضی از افراد می گردد شرایط نیز در ایجاد علاقه افراد به کار بسیار موثر می باشد.

ج. شخصیت: شخصیت مجموعه خصوصیات بدنی و ذهنی و روحی فرد می باشد. عواملی مانند استعدادها، نگرشها، علائق و وضعیت جسمانی(بدنی) سازنده شخصیت بوده و در انتخاب نوع شغل فرد تاثیر تعیین کننده ای دارند.

د. واقع بینی: در انتخاب شغل بعضی از افراد واقع بین بوده و کار را با تمام ویژگیهای آن می بینند و انتخاب می کنند و گروهی دیگر جنبه هایی از کار را می بینند و تصویری کامل از تمامی کار در ذهن ندارند . این نوع انتخابها در بیشتر موارد با شکست همراه است.

ه. عوامل محیطی: عواملی که در محیط زندگی فرد وجود دارند بر انتخاب شغلی او تاثیر می گذارند ، عواملی مانند گروه اجتماعی، وضعیت اقلیمی ، خانواده ، دوستان و نزدیکان در انتخاب نوع کار فرد موثر هستند.

نقش ویژه سرپرست

با شرحی که درباره عوامل موثر در انتخاب شغل داده شد لازم است به اهمیت کار سرپرست در انتخاب افراد برای کارها بپردازیم. بیشتر سازمانها دارای مشاور شغلی نیستند تا در انتخاب افراد به آنها مشاوره دهد ، و در واقع سرپرست با شناختی که از کار و شرایط پیرامون آن دارد می تواند بهترین افراد را برای کارهای مورد نظر انتخاب نماید و در موارد تغییر شغل نیز نظر سرپرست اهمیتی فراوان دارد زیرا علاوه بر شناخت شغل، محیط و شرایط کار افراد را نیز تا حد زیادی می شناسد.

مهارت‌های ضروری برای سرپرست

برای انجام وظائف و مسئولیتهایی که به آن اشاره شد سرپرست باید دارای مهارت های خاصی باشد. این مهارت های عملی که مهمترین آنها در ذیل آمده است نشان دهنده کارآیی یک سرپرست می باشد.

الف. مهارت در رهبری افراد (رهبری اثر بخش).

ب. مهارت در آموزش افراد (آموزش موثر).

ج. مهارت در حفظ و نگهداری افراد در برابر خطرهای محیط کار (ایمنی و بهداشت کار).

د. مهارت در بهبود کار (بهبود روش).

مهارت در رهبری افراد

رهبری موثر کارکنان یکی از مهارتهای ضروری می باشد که بدون آن دستیابی به اهداف سرپرست امکان پذیر نمی باشد. کار سرپرستی ماهیتی جمعی و گروهی دارد و گروه نیز از افراد متفاوت تشکیل گردیده بنابراین باید گروه همکاران را بشناسیم، شناخت افراد و گروهها امری نسبی است و شناخت کامل امکان پذیر نیست، بنابراین پس از شناخت هر فرد باید نقش او را در گروه مطالعه نمائیم، زیرا افراد دارای شخصیت فردی، گروهی و اجتماعی می باشند، به عبارت دیگر می توان گفت: برای رسیدن به نتیجه کار قابل قبول راهی جز شناخت افراد وجود ندارد برای شناخت افراد از کجا باید آغاز کرد؟

بنظر می آید رابطه نزدیک و صمیمی بهترین راه شناخت انسانها باشد. از این راه خصوصیات فردی که تشکیل دهنده شخصیت هر فرد می باشد، شناسایی می گردد. واقعیت این است که انسان موجودی پیچیده است لکن امکان شناخت این موجود پیچیده بطور نسبی وجود دارد، این موجود زیستی، روانی و اجتماعی که پیچیدگی های زیادی دارد را باید در حد لزوم بشناسیم با نیازها، انتظارات، انگیزه ها و تفاوت های فردی راه شناخت را هموار می کند.

نیازها در ارتباط با نوع رفتار انسانها

به تجربه ثابت شده است که نیروی کار یک انسان تنها به توانمندیهای وی بستگی ندارد، بلکه با محرکهای درونی، آمادگی برای اراده توان کاری و انگیزه های وی در ارتباط است. محرکهای درونی مشروط و ناشی از نیازهای انسان شاغل بوده و چگونگی رفتار شخص نیز از آن متأثر است. در موارد این پرسش که چرا انسانها کار می کنند بیشترین پاسخ ها معطوف به این نظریه است: برای ایجاد درآمد و پول ولی در آمد و پول هدف نهایی نیستند، پول در خدمت برطرف کردن نیازها و تحقق بخشیدن به خواسته ها است با نگرشی به ماهیت نیازهای انسانی، در می یابیم که خیلی از آنها به وسیله پول برطرف نمی گردند.

انواع نیازهای انسانی

دسته بندی نیازها از نظر اندیشمندان علوم رفتاری متفاوت است برخی این نظریه ها عبارتند از:

الف. دسته بندی نیازها

- **نیازهای فیزیولوژیکی:** هر انسان نخست دارای نیازهای فیزیولوژیکی بدنی است مانند گرسنگی، تشنگی، خواب و ایمنی در برابر سرما و گرما که از راه به دست آوردن مسکن و لباس و غیره تامین می گردد.

- **نیازهای ایمنی و اقتصادی:** انسان می خواهد اطمینان یابد که کشته نمی شود، دزدیده نمی شود و یا بدون دلیل مجبور به ترک محل سکونت خود نمی شود. علاوه بر اینها، انسان می خواهد مطمئن شود هنگامی که به سطح قابل قبولی از زندگی که رسید، آن را از دست نخواهد داد، بلکه آن را بالاتر نیز خواهد برد، و می خواهد ترس از بیکاری و از دست دادن شغل نداشته باشد و نیز حق انتخاب شغل از وی گرفته نشود و درآمد وی کاهش نیابد.

- **نیازهای روانی و اجتماعی:** که به مناسبات و ارتباطات انسان با دیگران بستگی دارد، نیازهای اجتماعی و با تواناییها و خواست انسانها سرو کار دارد، مانند دوستی احترام، آزادی و آرامش و...

ب. سلسله مراتب نیازها

آبراهام مازلو^۱ روان شناس امریکایی نیازهای انسانی را به چند گروه تقسیم کرده و اعتقاد دارد که در میان نیازها سلسله مراتب خاصی وجود دارد که از نیازهای جسمی و فیزیولوژیک آغاز و به نیازهای متعالی مانند خویش یابی و خودشکوفائی می انجامد در این نظریه شدت نیازها موجب انجام رفتار و فعالیت بر شمرده می شود و هنگامی که یک نیاز شدت پیدا کرد و ارضاء گردید نیاز سطح بالاتر مطرح می گردد. علیرغم فزونی و تنوع نیازهای آدمی، باید دانست که: افراد با تاثیرپذیری از جامعه و تربیت اجتماعی می توانند نیازها را مهار کرده و هدایت نمایند و شرایط تعالی خود را فراهم نمایند: در اینجا سلسله مراتب نیازها براساس نظریه مازلو ارائه می گردد.

۱. نیازهای جسمی و زیستی: این نیازها در واقع نیازهای حیاتی بوده و اولین نیازهای یک موجود زنده (ارگانیسم) است مانند نیاز به هوا، آب و غذا و...

۲. نیازهای ایمنی: این نیازها میل به اهمیت و آرامش را در انسان نشان می دهند، رها بودن از خطر در برابر بیمارها، حادثه و هر عامل تهدید کننده.

۳. نیازهای دوستی و محبت: انسان موجودی است اجتماعی و علاقمند به دوستی و محبت، روابط خانوادگی و اجتماعی او بر پایه این نیاز شکل می گیرند.

۴. نیازهای ارزش و احترام: انسان به عنوان موجودی اجتماعی به ارزش و اعتبار دارد، علاقمند است دیگران برای او ارزش و احترام قائل باشند.

A-Maslow^۱

۵. نیازهای دانستن و درک کرد: میل به آگاهی و درک محیط پیرامون ، نیازی قوی در انسان است که موجب گرایش به دانش و آگاهی می گردد.

۶. نیازهای زیبایی شناسی: تمایل به زیبایی و زیبا دوستی نیازی است که موجب ایج اد و پرورش هنر می گردد.

۷. نیازهای خودیابی و خودشکوفائی: عالی ترین سطح نیازهای انسانی شناخت خویشتن، خود آگاهی و تحقق استعدادها و توانایی ها می باشد.

دراین مورد نیز حضرت علی(ع) فرمایش متینی دارند:

خود را بشناس تا خدا را بشناسی



شکل سلسله مراتب نیازها از دیدگاه مازلو

اهمیت شناخت نیازها

برای داشتن شخصیت سالم باید به این واقعیت توجه داشت که افراد نیازهای گوناگونی دارند که اگر ارضاء نگردد، ناکامی ایجاد می شود و اگر ناکامی ادامه یابد و از حد طاقت و تحمل فرد فراتر رود، تعادل روانی از بین خواهد رفت و نداشتن تعادل روانی نیز موجب اختلالات رفتاری و ناسازگاری می گردد. البته برای ارضاء نیازها می باید از راههای طبیعی و مشروع استفاده کرد ولی اگر برطرف کردن نیازها از راههای طبیعی صورت نگیرد ، فرد به راههای دیگر گرایش پیدا خواهد کرد که منجر به رفتارهای ضد اجتماعی و غیر اخلاقی می گردد.

انگیزش

برانگیخته شدن یا ایجاد انگیزه در فرد، انگیزش نامیده می شود. انگیزش همان عامل یا محرک رفتار است ، فرد برانگیخته ، داری نیاز قوی می باشد . شدت نیاز و عوامل درونی (اعتقاد، جهان بینی ، نوع نگرش و ...) و عوامل بیرونی (شرایط محیطی) موجب می شوند که نیاز تبدیل به یک محرک (انگیزه) شود . بنابراین اساس انگیزش ، نیازهای انسانی می باشد که در شرایط خاصی ظهور و بروز پیدا می کنند. انگیزش می تواند مثبت و یا منفی باشد، انگیزش منفی رفتار ناخوشایندی و غیر قابل قبول را بدنبال دارد و انگیزش مثبت رفتار معقول و پذیرفته شده را ایجاد می نماید.

انگیزش کارکنان یکی از وظایف جدی سرپرستان می باشد ، با شناخت نیازها و هدایت آنها می توان به انگیزش مثبت کارکنان دست یافت.

انگیزه های کارکردن

جامعه برای بقای خود به کار نیاز دارد . این نیاز از ابتدای خلقت انسان وجود داشته و همچنان تداوم می یابد . کار بزرگی از زمان زندگی افراد را به خود اختصاص می دهد . لزوم کار در هر جامعه ای چه شهری و روستایی ، توسعه یافته یا توسعه نیافته احساس می گردد، ضرب المثل هایی که در فرهنگ های گوناگون در مورد کار وجود دارد، ارزش و اهمیت کار در آن جامعه را بیان می کند و نوع نگرش افراد یک جامعه به کار فرهنگ کار را شکل می دهد. فرهنگ ایرانی سرشار از نکته های ظریف احساس می گردد. ضرب المثل هایی که در فرهنگ های گوناگون در مورد کار وجود دارد ارزش و اهمیت کار در آن جامعه را بیان می کند و نوع نگرش افراد یک جامعه به کار فرهنگ کار را شکل می دهد . فرهنگ ایرانی سرشار از نکته های ظریف و زیبا درباره کار می باشد، مانند : کار جوهر فرد را می سازد، کار سرمایه جاودانی است . این نمونه ها قدر و ارزش کارها را دریاور مردم نشان می دهد.

انگیزه کار کردن در افراد متفاوت است عده ای فقط برای کسب درآمد و منافع مادی کار می کنند، گروهی دیگر برای کسب لذت و افزایش توان فکری و جسمی خودکار می کنند. برخی از افراد نیز برای اینکه سرگرم باشند و دچار بی حوصلگی نشوند کار می کنند... انگیزه کار کردن افراد را می توان به این شرح دسته بندی کرد:

۱. کار کردن موجب صرف نیروی بدن و رسید به تعادل حیاتی می شود.
۲. کار کردن راهی برای ایجاد روابط عمومی اجتماعی با دیگران است کار کردن موجب ارتباط و پیوند با همکاران می گردد و از این راه نیازهای روانی و اجتماعی فرد بر طرف می گردد.
۳. کار کردن موجب جامعه پذیری و ایجاد احساس تعلق به جامعه می گردد فرد با انجام کار بخشی از نیازهای جامعه را برطرف می کند و ارضاء نیازهای جامعه را برطرف می کند و ارضاء نیازهای خویش را نیز در جامعه می بیند.
۴. کارکردن موجب ارزشیابی توان فرد می گردد ، فرد خود را با دیگران مقایسه کرده و ضعف و قوت های خویش را می شناسد.
۵. کار کردن موجب تامین مادی می گردد و فرد بدینوسیله استقلال مالی می یابد.

انتظارات (توقعات) اساسی افراد

هر فردی از جامعه ای که در آن زندگی می کند انتظاراتی دارد و هنگامی که وارد سازمان شده و در آن شاغل می شود بطور طبیعی 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 انتظارات، انتظارات (توقعات) اساسی نامیده می شود.

۱. رفتار انسانی: همه افراد انتظار دارند رفتار دیگران با آنها رفتاری صمیمی و محترمانه باشد، رعایت

ارزش و موقعیت افراد همان رفتار انسانی می باشد.

۲. کار با ارزش: فردی که شغلی را هر قدر ساده ولی صحیح انجام می دهد، کارش با ارزش تلقی می

گردد، فقط کارهای تخصصی نیستند که با ارزشند، هر کاری اگر صحیح، بموقع و هدفمند باشد؛

ارزشمند می باشد. کار با ارزش از دو جنبه قابل بررسی است، یکی ارزشمند بودن از دید انجام

دهنده و دیگر ارزشمندی کار از دید دیگران، هر دو جنبه مهم و اساسی می باشند.

۳. شناخت شخصیت: افراد دارای تفاوت های فردی می باشند، با تمام ویژگی های مشترک، این تفاوتها

با خصوصیات فردی هستند که شخصیت فرد را می سازند. شخصیت همان خصوصیات پایدار

جسمی، روانی و اجتماعی هر فرد است که باید بطور مستقل و جداگانه مورد بررسی قرار گیرد تا

شناختی واقعی حاصل گردد. شخصیت دارای جنبه های مختلف است، شخصیت ذاتی، شخصیت

کاری، شخصیت اجتماعی، شخصیت گروهی، مهمترین جنبه های شخصیت هستند.

- شخصیت ذاتی: پایدارترین جنبه شخصیت است که در دوره کودکی، نوجوانی، جوانی و تا حدی

بزرگسالی شکل می گیرد و به دشواری تغییر می کند.

- شخصیت کاری: هر کاری برای انجام دهنده آن شخصیتی را می سازد و با تغییر نوع کار،

شخصیت کاری نیز تغییر می کند، شخصیت یک کارگر ساده با شخصیت کاری یک کارگر فنی

بسیار متفاوت است؛ همچنانکه شخصیت کاری یک معلم با شخصیت کاری یک معلم با شخصیت

کاری مدیر مدرسه تفاوت های زیادی دارد. لازم به ذکر است که این جنبه از شخصیت باید مورد

توجه بیشتری قرار گیرد، زیرا در محیط کار نمود بیشتری دارد و شناخت ما از افراد بیشتر

براساس شخصیت کاری آنها می باشد.

- شخصیت گروهی: گروهی که فرد به آن تعلق دارد یا به عبارتی گروه همکاران دارای شخصیت

خاص می باشد که هر فردی که به گروه وابسته می شود و به عنوان عضو آن شناخته می شود، از

شخصیت گروه تاثیر می پذیرد و تا حدی نیز می تواند بر شخصیت گروه تاثیر بگذارد.

- شخصیت اجتماعی (پرستیژ) : هر قشر اجتماعی دارای موقعیتی خاص و شناخته شده است که مجموعه افراد آن قشر پاره ای از خصوصیات را به عنوان ویژگی های پایدار خود پذیرفته اند، این جنبه از شخصیت که جنبه اجتماعی دارد، شخصیت اجتماعی نامیده می شود.
- یکپارچگی شخصیت : باید توجه داشت که شخصیت کلیتی یکپارچگی دارد و نوعی وحدت میان جنبه های مختلف آن بطور طبیعی وجود دارد و فقط در شرایط غیر عادی انسجام شخصیت وجود نخواهد داشت.

۴. تامین (امنیت): چرا افراد کار می کنند؟ در پاسخ باید گفت یکی از دلایل اصلی انجام کار تامین (امنیت) است، همه افراد علاقه مند هستند که زندگی آنها تامین باشد، البته تامین (امنیت) جنبه های گوناگونی دارد مانند تامین مالی، تامین جانی، تامین شغلی، تامین اجتماعی و تامین روانی، اینکه کدام جنبه مهمتر است بستگی به شرایط کار و زندگی افراد دارد، در هر موقعیتی ممکن است یک جنبه از تامین برای فرد اهمیت بیشتری پیدا کند.
۵. فرصت نشان دادن ابتکار و خلاقیت به افراد (میدان دادن به فرد) : هر فرد استعداد و توانایی های خاصی دارد که در ابتدا برای دیگران ناشناخته می باشد. فرد انتظار دارد به او فرصت (میدان) داده شود تا توانایی هایش را نشان دهد. این انتظار طبیعی موجب بروز و شکوفایی استعداد و پرورش خلاقیت می گردد.
۶. پیشرفت : هر انسان سالمی میل به پیشرفت دارد و از رکود و عدم تحرک بیزار است، میل به پیشرفت در همه افراد وجود دارد ولی در جوانان این میل قویتر است.

عوامل تاثیرگذار بر توقعات افراد

واقعیت این است که توقعات اساسی در همه انسانها مشترک است ولی میزان یا شدت توقعات در افراد یکسان نیست در هر موقعیت و شرایطی یک یا چند انتظار اهمیت بیشتری پیدا می کنند و عواملی موجب می شوند که گرایش ما نسبت به یک انتظار کمتر یا بیشتر گردد، چه عواملی موجب تاثیرگذاری و تغییر انتظارات ما می شوند؟ بنظر میاید عوامل بسیاری بر روی انتظارات افراد تاثیر می گذارند در اینجا به برخی از عوامل تاثیرگذار بر توقعات افراد اشاره شده است:

۱. سن - اعتقاد و بارو
۲. سابقه و تجربه - سبک مدیریت سازمان
۳. هوش و استعداد - تحصیلات و تخصص

۴. نوع شخصیت - وضع جسمانی

۵. جامعه - موقعیت اجتماعی

۶. تربیت - خانواده

۷. جنسیت - فرهنگ

۸. نوع و شرایط کار

اصول ایجاد رابطه خوب با دیگران

با افراد چگونه باید رفتار کرد؟ در پاسخ باید گفت شناخت نیازها، خصوصیات فردی و انتظارات (توقعات) اساسی، شرط لازم برای ایجاد رابطه خوب است ولی اینکه چگونه باید با افراد رفتار کنیم هنوز پاسخ داده نشده، برای رفتار مناسب و داشتن رابطه خوب انسانی لازم است اصول پایه رفتار با دیگران را بشناسیم و بر آن اساس با دیگران ارتباط برقرار کنیم، اصول مورد نظر عبارتند از:

اصل اول. با افراد طبق خصوصیات فردی آنها رفتار کنید:

ویژگیهای فردی تشکیل دهنده، شخصیت افراد می باشد، باید به تفاوت‌های فردی توجه کنیم تا رفتاری مناسب با دیگران داشته باشیم برای مثال وقتی فردی بسیار جدی است بطور طبیعی رفتار توام با شوخی را در حین کار نمی پذیرد و یا فردی که بطور رسمی ارتباط برقرار می کند شاید هیچگونه علاقه ای به ارتباط دوستانه (غیر رسمی) با همکارش نداشته باشد.

امروزه روان شناسان اعتقاد دارند که هر انسانی صندوق بسته و قفل شده ای است که برای ایجاد ارتباط با او می باید کلید گشودن این صندوق را بیابیم، در اینجا منظور از صندوق همان شخصیت ناشناخته فرد و کلید نیز شناخت خصوصیت فردی می باشد.

اصل دوم. افراد را از وضعیت کاریشان آگاه کنید:

کار و رفتار مطلوبی که از افراد انتظار داریم باید برای همه کارکنان به روشنی تعریف شود رفتار خوب با تایید و پاداش تقویت شود و رفتار نامطلوب با واکنش مناسب تصحیح گردد.

اصل سوم. افراد را بموقع و به شکل مناسب تشویق کنید:

تشویق موجب پایداری و تقویت رفتار افراد می شود ولی تشویق هنگامی موثر خواهد بود که در زمان خودش انجام گیرد و با تاخیر همراه نباشد و دیگر اینکه شکل تشویق مناسب و در حد ارزش کار فرد باشد نه کمتر از آن.

اصل چهارم. از تغییرات ناگهانی دوری کنید و قبل از ایجاد، افراد را آگاه کنید:

افراد بطور طبیعی تغییرات را نمی پذیرند، زیرا طبیعت انسان به گونه ای است که اوضاع موجود را زگار گردیده و علاقمند به تغییر وضعیت موجود نیست ولی اگر قبل از تغییرات افراد را آماده کنیم و علت

تغییرات را برای آنها بگوییم و بتدریج تغییرات را انجام دهیم . آنها کمک خود را با وضع جدید سازگار می کنند و تغییرات را به عنوان واقعیت می پذیرند.

اصل پنجم. از استعداد و توانایی افراد به بهترین شکل استفاده کنید:

شناخت استعدادها و به کارگیری آنها موجب رضایت و پیشرفت افراد می گردد. اصول اساسی (پایه) رفتار با دیگران الگوی رفتاری برای ایجاد رابطه خوب:

۱. با افراد طبق خصوصیات فردی آنها رفتار کنید.

- شناخت خصوصیات فردی کارکنان

- رعایت تفاوت‌های فردی در رفتار با دیگران

۲. افراد را از وضع کارشان آگاه کنید.

- توقع خود را از افراد به روشنی بیان کنید.

- به انتظارات افراد پاسخ دهید.

- قدرت و ضعف افراد را در انجام کار، برای آنها نمایان کنید.

- سطح قابل قبول انجام کار را معین کنید.

۳. افراد را به موقع و مناسب تشویق کنید.

- در تشویق، رعایت خصوصیات فردی الزامی است.

- به موقع تشویق کنید.

- کارهای ارزشمند را مورد تشویق قرار دهید.

- تشویق خوب، متناسب با کار انجام گرفته می باشد.

۴. از تغییرات ناگهانی دوری کنید و قبل از ایجاد تغییر، افراد را آگاه کنید.

- بدون اطلاع افراد، تغییر ایجاد نکنید.

- علت تغییرات را بهتر است به افراد بگویید.

- با ملایمت رفتار کنید تا افراد تغییرات را بپذیرند.

۵. از استعداد و توانایی افراد به بهترین شکل استفاده کنید.

- در جستجوی استعدادهای نو در محیط کار باشید.

- هرگز مانع پیشرفت کسی نشوید.

نقش واژه ها و جملات در روابط انسانی

اصول ایجاد رابطه خوب بدون استفاده از واژه ها و جمله های مناسب موثر نیستند. ارتباط میان اصول پایه رفتار با دیگران و انتظارات اساسی افراد دارای انتظارات بسیاری می باشند ولی انتظارات اساسی آنها همان رفتار انسانی، تامین، شناسایی شخصیت، کار با ارزش، پیشرفت و فرصت نشان دادن خود میباشد. برای پاسخ دادن به انتظارات اساسی چه باید کرد؟

بنظر می آید بهترین راه بکار گیری اصول ایجاد رابطه خوب با دیگران می باشد، اگر به تفاوت های فردی در رفتار با دیگران توجه داشته باشیم، افراد را از وضع کارشان آگاه کنیم، از تغییرات ناگهانی و بدون آگاهی افراد دوری نمائیم، افراد را بموقع و مناسب تشویق کنیم و از استعداد افراد به بهترین شکل در کارهای مربوط به آنها استفاده نمائیم تا حد زیادی انتظارات اساسی افراد برآورده می شود و رابطه انسانی مطلوب ایجاد می گردد ولی لازمه رسیدن به روابط خوب، رعایت اصول پایه ایجاد رابطه خوب بوسیله همه افراد می باشد، زیرا رابطه انسانی جریانی دو سویه یا چند سویه است، در مواردی دیگران این اصول را رعایت نمی کنند و علیرغم تلاش فرد در بکارگیری اصول ایجاد رابطه خوب، رسیدن به رابطه خوب امکان پذیر نمی گردد. در صورتی که رابطه انسانی بخوبی شکل نگیرد حالتی به وجود می آید که آن را مشکل می نامند.

مشکل (Problem)

فقط در شرائط آرمانی است که روابط میان همه افراد خوب بوده و هیچ گونه مشکلی پیش نمی آید. ولی در شرایط واقعی مشکل امری طبیعی است و خواه ناخواه اتفاق می افتد. برای غلبه بر مشکلات، حذف و یا حداقل کاهش آنها باید مشکلات را خوب بشناسیم و سپس راه حل مناسبی برای آنها بیابیم. رفتار مناسب در مورد مشکلات، پیشگیری، پیگیری و مقابله می باشد. فرار از مشکلات و یا انکار آنها موجب پیچیده تر شدن وضعیت سرپرست و ایجاد شرایط بحرانی می گردد. رعایت اصل واقع بینی در برخورد با مشکلات، سرپرست را از بدبینی و خوش بینی نجات داده و او را قادر می سازد تا رفتاری صحیح، سنجیده و قابل قبول داشته باشد، باید توجه داشت که بهر حال در هر سازمانی، روابط کار چه خوب باشد چه بد، مشکل به طور طبیعی بروز می کند، چگونگی و میزان مشکلات بستگی به روابط رسمی (تعریف شده) و غیر رسمی (دوستانه و داوطلبانه) دارد.

در سازمانهای پیشرو و پویا مشکل کمتر بروز می کند. زیرا روابط میان کارکنان به گونه ای است که همدیگر را درک کرده و منافع یکدیگر را حفظ می کنند. برای پرداختن بیشتر به مفهوم مشکل ابتدا باید بیان روشنی از آن در ذهن داشته باشیم، در اینجا چند تعریف از مشکل ارائه می گردد.

الف. فاصله میان وضع موجود (واقعیت) و وضع مطلوب (حقیقت)

ب. آن چیزی که نباید باشد ولی هست و آن چیزی که باید باشد ولی نیست.

ج. هر مطلبی که ذهن را به خود مشغول کرده و باید درباره آن فکر کنیم.

تعریف اول و دوم به هم نزدیک هستند اما بیشتر جنبه نظری دارند لکن تعریف آخر مفهومی آسان و تا حدی عملیاتی می باشد و برای کارکنان ملموس تر است. باید توجه داشت که در نظام روابط کار که یک سیستم باز است زمینه بروز مشکل به علت گستردگی و پیچیدگی شرایط بیشتر است بنابراین جهت پیشگیری لازم است عوامل مشکل ساز را شناسایی نموده و برطرف نمائیم. دیدگاهها، منافع متفاوت و کمبودها مهمترین عوامل زمینه ساز مشکل هستند لذا نمی توان سازمانی را بدون مشکل تصور نمود زیرا تفاوت های فردی همواره وجود دارند و برداشت افراد از رویدادها یکسان نیست وجود تنش و تضاد در سازمان اجتناب ناپذیر بوده لکن می توان آنرا به حداقل رساند. کاهش مشکلات موجب بهبود روابط کارکنان و بالا رفتن بازده کار می گردد.

نقش سرپرست در پیشگیری و حل مشکلات

سرپرست با ایجاد رابطه خوب میان کارکنان، رابطه ای که براساس توجه به تفاوت های فردی شکل گرفته، می تواند از بروز بسیاری از مشکلات جلوگیری نماید. رفتارهای آگاهانه و صمیمی با تک تک افراد مانع بروز مشکلات می گردد. مشکلات را می توان بدور از شتابزدگی و بوسیله مشارکت افراد با کمترین هزینه و زمان به بهترین شکل برطرف نمود. تعادل رفتار، تحمل پذیری، تمرکز بر روی مشکل، نگرش همه جانبه، ویژگی های لازم برای پیشگیری و حل مشکلات بشمار می آیند.

روش علمی حل مشکل

برای حل مشکل به روش علمی قبل از هر چیز باید هدف را به روشنی تعریف کنیم با تعیین هدف راه و مسیر حل مشکل، مشخص می شود. بدون تعیین هدف به بیراهه خواهیم رفت. البته ممکن است هدف بصورت غلط تعیین شود ولی در قالب روش اصولی و نظام دار بزودی به اشتباه خود پی ببریم و بار دیگر هدف را به درستی تعیین می کنیم. بعد از تعیین هدف مسیر حل مشکل اینگونه طی می شود:

مرحله اول: حقایق را پیدا کنید

حقایق اطلاعات صحیح و قابل اعتمادی می باشند، اطلاعاتی که مبتنی بر واقعیات و مستندات باشند از اطلاعات پراکنده و مبهم باید دوری کرد زیرا ما را از حل مشکل باز می دارند.

سوابق مشکل

پیشینه و اطلاعات قبلی یک مشکل می باشد، اینکه در دفعات قبلی چه پیش آمده؟ با مشکل چگونه برخورد شده؟ چند بار این مشکل تکرار شده؟ و مواردی از این قبیل به حل مشکل کمک می کند. مقررات و رسوم هر محل و منطقه ای رسوم خاص خود را دارد، بعضی از رسوم می توانند مشکل ساز باشند. برخی

رسوم در بعضی از سازمانها زمینه ساز مشکل می شوند ، باید توجه داشت که قدرت واقعی رسوم از مقررات سازمان بیشتر است ولی اگر بخواهیم رسم غلطی را براندازیم با جایگزینی رسم بهتر یا مقررات قابل اجرا و بطور هماهنگ در همه قسمت ها این کار را انجام دهیم، شدت عمل در برابر رسوم بر قدرت آنها میافزاید. برخی از مشکلات نیز برخاسته از مقررات غیر اصولی است مانند کم بودن فرصت برای غذا خوردن در زمانی که صف گرفتن غذا طولانی و زمان بر است در این موارد نیز به جای سخت گیری بهتر است به تدوین مقررات قابل اجرا بپردازیم. با افراد آگاه گفتگو کنید -اشخاصی که اطلاعاتی در مورد مشکل و یا افرادی که درگیر مشکل هستند ، دارند منبع خوبی برای کسب اطلاعات می باشند البته افرادی باید برای گفتگو انتخاب شوند که علاوه بر داشتن اطلاعات مفید قابل اعتماد نیز باشند.

چگونه می توان به نظریات و احساسات افراد پی برد؟

یکی از نکات حساس و ظریف در مرحله اول پی بردن به نظریات احساسات افرادی است که از آنها اطلاعات میگیریم، چون بدون درک احساس و انگیزه فرد مطالبی که او بیان می کند قابل استفاده نخواهد بدون درک احساس و انگیزه فرد مطالبی که او بیان می کند قابل استفاده نخواهد بود، در بسیاری از موارد ممکن است انگیزه فرد خشم، نفرت و یا انتقام باشد طبیعی است در این گونه موارد اطلاعاتی که فرد ارائه می دهد غیر قابل اعتماد می باشد و برای انجام این کار مهم بهترین روش گفتگوی رودررو است . در ارتباط رودررو بسیاری از نکات را در چهره و رفتار فرد می توانیم ببینیم و درک کنیم . هدف از گفتگو درک انگیزه و احساس واقعی فرد و کسب اطلاعات می باشد بنابراین برای گفتگوی هدفدار لازم است با شرایط انجام آن که در ذیل آمده است آشنا شویم.

- **انتخاب موقع مناسب:** در هر زمانی فرد آمادگی را ندارد پس باید بهترین موقع را برای گفتگو انتخاب کرد، آیا زمان مناسب برای همه مشکلات یکسان است؟ بطور طبیعی جواب منفی است ، زیرا گفتگو در مورد هر مشکلی زمان خاص خود را می طلبد و دیگر اینکه خصوصیات فردی نیز عاملی تعیین کننده است برای مثال :با فردی بسیار خجالتی که به آرامی صحبت می کند در آخرین دقایق زمان کار نمی توان به راحتی گفتگو کرد و به نتیجه رسید.

- **انتخاب مکان مناسب:** باید بیابیم که بهترین مکان برای گفتگو کجاست برای انتخاب محل گفتگو دو عامل تعیین کننده اند ، نوع مشکل و خصوصیات فردی شخصی که می خواهیم با او گفتگو کنیم در مواردی دفتر سرپرست بهترین مکان برای گفتگوست ولی در بعضی از موارد سالن غذاخوردن در زمان غذاخوردن و یا محوطه کارخانه شاید بهترین جای ممکن برای گفتگو باشد بهر حال مکان گفتگو با در نظر گرفتن نوع مشکلی که پیش آمده و خصوصیات فردی کسی که می خواهیم با او گفتگو کنیم ، تعیین می گردد.

- موضوع گفتگو باید از پیش تعیین شود: برای پیشگیری از هر نوع ابهام و بداندیشی هنگامی که فردی را برای گفتگو دعوت می کنیم لازم است علت و موضوع صحبت را نیز برای او بیان کنیم تا آمادگی ذهنی برای گفتگو پیدا کند و دچار حدس و گمان و اضطراب نگردد.
- هدف گفتگو فراموش نگردد: در برخی از گفتگوها مطالب فرعی و حاشیه ای جایگزین موضوع و هدف گفتگو می شود برای پیشگیری از این گونه مشکلات در اولین فرصت مناسب باید به موضوع گفتگو پرداخته و از حاشیه روی پرهیز شود.
- ایجاد جو صداقت و صمیمیت : بدون صداقت و صمیمیت رسیدن به حقائق امکان پذیر نیست . استفاده از روشهای فریبکارانه برای کسب اطلاعات در هیچ شرایطی جایز نیست ، زیرا صداقت و صمیمیت امری دو سویه است اگر انتظار صداقت و صمیمیت داریم باید با رفتارمان نشان دهیم که صادق و صمیمی هستیم.
- گوش دادن موثر : خوب گوش دادن هنری است که لازمه ارتباط موثر می باشد ، بدون گوش دادن موثر هیچگاه به انگیزه و احساس واقعی فرد پی نخواهیم برد . در گوش دادن موثر ، توجه ظاهری نیز لازم است اگر نگاه شنونده متوجه جای دیگری باشد هر قدر در گوش دادن تلاش کند، فرد گوینده او را باور نخواهد داشت. گوش دادن موثر همراه تأییدهای کلامی و رفتاری نقش بسیار مهمی در گفتگو دارد.
- تشویق فرد به گفتگو : برای رسیدن به هدف لازم است فرد را تشویق کنیم تا درباره مطلبی که برایش مهم است، گفتگو را دنبال کند حتی اگر احساس کردیم مطلبی که بیان میکند با موضوع گفتگو ارتباط ندارد اجازه میدهیم صحبت خود را دنبال کند زیرا ممکن است برخی از مطالب مهم در خلال گفتگو بیان گردد.
- پیشگیری از ایجاد سدهای ارتباطی : در گفتگو ممکن است بعضی از رفتارها مانع و سد برقرارى ارتباط موثر شوند، مواردی مانند: دائم صحبت کردن، قطع کردن صحبت، توهین ، تهدید، مشاجره، داد زدن، بحث های بی مورد و... .
- مرور و نتیجه گیری مطالب گفتگو : در پایان با خواندن سر فصل ها که در حین گفتگو یادداشت کرده ایم مطالب را مرور کرده و از گفتگو نتیجه گیری می نمائیم. یادداشت برداشتن در گفتگو اگر با مهارت و ظرافت انجام گیرد بسیار موثر است ولی اگر تمام مطالب نوشته و بازگو شود ایجاد نگرانی و عدم اعتماد را بدنبال خواهد داشت. اگر گفتگو با شرایطی که بیان گردید، انجام شود ، درک احساسات و نظریات افراد بطور نسبی امکان پذیر خواهد بود.

- آخرین نکته: در طول مرحله اول، بدست آوردن حقایق (اطلاعات صحیح) و تعیین هدف هیچگاه نباید فراموش شود، ضمناً صبر و شکیبایی نیز همواره لازم است.

مرحله دوم: اطلاعات را بسنجید و تصمیم بگیرید.

این مرحله، مرحله تصمیم گیری سنجیده و با فرصت کافی که طی آن اطلاعات بدست آمده را با هم ارتباطی می دهیم -اطلاعاتی که از افراد مختلف و در زمانهای متفاوت بدست می آید در صورتیکه جدا از هم و پراکنده باشد قابل استفاده نخواهند بود، در برخی از موارد اطلاعاتی که در ظاهر هیچ ارتباطی با هم ندارند بشکلی بهم مربوط هستند. برای مثال فردی که در محیط کار عصبی است و از بیماری زخم معده رنج می برد و نمی تواند خوب کار کند، ممکن است بیماری و کم کاری او در اثر عصبانیت باشد (تاثیر روان بر تن) با شناخت چنین مواردی بهتر می توان تصمیم گرفت.

چه باید کرد؟

برای حل مشکل باید راه حل انتخاب کرد. طبیعی است انتخاب عملی که ممکن است مشکل را حل کند فقط یک راه حل نیست که موجب برطرف شدن مشکل می گردد. بلکه باید از میان راه حل های موجود بهترین راه حل را انتخاب کرد.

یک راه حل مناسب با در نظر گرفتن روشها و سیاستهای سازمان انتخاب می گردد زیرا بهترین راه حل اگر با روشها و سیاستهای رایج سازمان سازگار نباشد، می تواند بدترین راه حل ممکن باشد و مشکلات تازه ای برای سرپرست ایجاد نماید، برای نمونه، سازمانی که اختیاراتی کمی به سرپرستان می دهد انتظار ندارد که سرپرستان فراتر از اختیارات عمل کرده و برای حل مشکلات زیردستان به آنها امتیاز بیشتری داده شود. تاثیر اقدام خود را بر روی فرد گروه و کار در نظر بگیرید

اقدام مناسب، اقدامی است که تاثیر مناسبی بر روی فردی که دچار مشکل شده، گروه همکاران و بازده کار داشته باشد. اگر اقدامی موجب لطمه دیدن حیثیت فرد گردد و یا به روابط گروه لطمه زند و یا موجب پایین آمدن بازده کار گردد، اقدامی نامناسب بوده و باید تجدید نظر کرده و راه حل دیگری انتخاب کنیم.

ویژگیهای راه حل مناسب بر حل مشکل

- راه حل مناسب
- سازگاری با سیاستهای سازمان
- تاثیر خوب بر روی فرد
- تاثیر خوب بر روی گروه
- تاثیر خوب بر روی بازده کار

آخرین نکته: در طول مرحله دوم که مرحله تصمیم گیری است از شتابزدگی باید دوری کرد زیرا تصمیم گیری شتابزده معقول نخواهد بود.

مرحله سوم: اجرای تصمیم

در این مرحله راه حلی که انتخاب گردیده به اجرا در می آید.

آیا باید به تنهایی اقدام کرد؟

در پاسخ این سوال می توان گفت، بستگی به نوع مشکل دارد ، در برخی از موارد به تنهایی نمی توان عمل کرد.

آیا نیاز به کمک دارید؟

بسیاری از مشکلات بدون کمک گرفتن از سایر سرپرستان قابل حل می باشند مانند اقدام برای تغیی ر روش کار افراد، در مواردی که روش کار خطرناک یا غیر اقتصادی است .برای انجام تغییرات در روش کار سایر سرپرستان نیز باید همکاری کنند چون تغییر روش کار بر روی کار بخشهای مختلف تاثیر می گذارد. بدنبال انتخاب زمان مناسب برای اقدام باشید بهترین تصمیم و راه حل اگر در زمان مناسب اجرا نگردد بدترین نتایج را ممکن است بدنبال داشته باشد.

آخرین نکته : مسئولیت حل مشکل بر عهده سرپرست است و نباید این مسئولیت را بر عهده دیگری بگذارید زیرا سرپرست بهترین کسی است که می تواند مشکلات قسمت را حل کند.

مرحله چهارم : پیامدها را بررسی کنید

آخرین مرحله ، مرحله بررسی پیامدهای اجرای تصمیم (راه حل) می باشد.

بعد از چه مدتی بررسی خواهید کرد؟

- بررسی اولیه برای اینکه ببینیم راه حل انتخاب شده مناسب بوده؟ و زمان آن نیز درست انتخاب گردیده؟در چه فواصلی نیاز به بررسی است؟
- بعد از مدتی که از اجرای تصمیم گذشت در فواصلی معین لازم است بررسی ها ادامه یابد تا مطمئن شویم راه حل درست انتخاب گردیده است.
- تغییرات در کار، رفتار و روابط افراد را در نظر داشته باشید
- اقدام مناسب ، اقدامی است که نتایج پایدار داشته و موجب بهبود بازده کار و روابط میان افراد گردد، اگر تغییرات منفی باشد، باید مورد تحلیل قرار گرفته تا ریشه یابی گردد.
- **آخرین نکته:-** اگر پیامدها مثبت و قابل قبول باشد ، می توان گفت به هدف رسیده ایم و اگر پیامدها منفی باشد بار دیگر مسیر حل مشکل را باید طی کرد.

انواع مشکل

بعد از مفهوم مشکل و مراحل مشکل به انواع مشکل می پردازیم ، طبقه بندیهای گوناگونی برای مشکلات وجود دارد اما در اینجا دو نوع طبقه بندی کاربردی ارائه می گردد که با طبقه بندی های رایج متفاوت است،

مشکلات از نظر زمان وقوع به سه دسته تقسیم می شوند.

۱. مشکلات آنی(لحظه ای): این دسته از مشکلات قابل پیش بینی نبوده و هنگامی که اتفاق می افتند می باید به فکر بر طرف کردن آنها باشیم ، مشکلاتی مانند، حادثه، خرابی بدون علت معین و...
۲. مشکلات جاری: این گروه از مشکلات قابل پیش بینی بوده و زمان آنها نیز معلوم است مانند مرخصی و یا ماموریت افرادی که به وجود آنها در محل کار نیازمندیم و یا هنگامی که میزان مواد مصرفی در انبار به نقطه سفارش رسیده ولی تقاضای سفارش نکرده ایم و...

۳ مشکلات نهفته(پنهان): این گروه از مشکلات قابل پیش بینی بوده ولی زمان وقوع آنها معلوم نیست مانند مشکلات ناشی از ماشین بدون حفاظ و یا فردی که کار را بدون آموزش و مهارت انجام می دهد، بی توجهی به استعداد کارکنان ، کار با روش غلط و ... که در نهایت حادثه و ناراحتی بدنبال خواهد داشت ولی اینکه چه زمانی این مشکلات خود را نشان می دهند نامعلوم است. خوشبختانه بیشتر مشکلات محل کار از نوع قابل پیش بینی بوده و به صورت جاری یا نهفته می باشند و درصد بسیار کمی از مشکلات غیر قابل پیش بینی هستند ولی باید توجه داشت که مشکلات جاری و نهفته اگر حل نشوند تبدیل به مشکلات آنی خواهند شد و موجب تلف شدن وقت، نیرو و سرمایه سازمان می شوند یکی از وظایف سرپرست پیشگیری از تبدیل مشکلات نهفته به مشکلات آنی می باشد .بطور طبیعی شرایط کار باید به گونه ای باشد که مشکلات کمتر بروز کنند و مشکلات کمی که پیش می آیند به این ترتیب قابل حل بوده و سرپرست فرصت تفکر و برنامه ریزی برای بهبود فعالیتهای را می یابد .شناسایی کارهای خطرناک و حادثه زا و از بین بردن زمینه های مشکل ساز در عملیات سازمان موجب خواهد شد که مشکلات تا حد زیادی مهار گردیده و با صرف نیرو و زمان کمتر بتوان بر مشکلات کار غلبه کرد .دید واقعی و صحیح نسبت به کار و کارکنان مهمترین مطلب در پیشگیری از مشکلات می باشد.

ویژگی های یک سرپرست موفق

سرپرست برای انجام وظایف پاسخگویی به مسئولیتهایی که بر عهده دارد، لازم است این خصوصیات شخصیتی را دارا باشد

- شور و اشتیاق کار به کار
- شهامت و جسارت
- اعتماد به نفس
- صداقت، وفاداری ، خیرخواهی و خوش قولی
- مهربانی

در اینجا به شرح ویژگی های شخصیتی سرپرستی می پردازیم:

۱. **اشتیاق و شور و شوق در کار:** شور و اشتیاق به کار و رسیدن به هدف باید در رفتار سرپرست ظاهر گردد و تنها به اظهار علاقه و اشتیاق نباید اکتفا شود، می باید عشق و علاقه به کار در رفتار فرد دیده شود این بهترین روش برای برقراری ارتباط است که به آن روش مستند به عمل می گویند در این روش فرد با رفتار و حرکاتش افکارش را بیان می نماید تاثیرگذاری این روش بسیار زیاد بوده و از ایجاد شک و شبهه جلوگیری می کند.

۲. **شهامت و جسارت:** سرپرست در رهبری کارکنان و اداره کارها باید شهامت داشته باشد و از خطرات و یا شکست خوردن نهراسد. سرپرست لازم است توانایی برخورد با مشکلات را در خود تقویت کرده و به استقبال مشکلات برود و با مقاومت در برابر موانع و مشکلات زمینه را برای پیروزی و رسیدن به هدف آماده نماید.

۳. **اعتماد به نفس:** سرپرست نباید نسبت به قضاوت خود اعتماد کامل داشته باشد زیرا امکان اشتباه برای همه وجود دارد در

تصمیم گیری اطمینان از صحت اطلاعات ضروری است در صورت کامل و صحیح بودن اطلاعات و داشتن فرصت لازم برای تصمیم گیری باید با انتخاب صحیح از شکست ترسی نداشت.

۴. **صدقت ، وفاداری ، خیر خواهی و خوش قولی:** سرپرست لایق به قول و حرف خود پایبند است و به او اعتماد دارند، وفای به عهد موجب آرامش خاطر و دلگرمی کارکنان می شود.

۵. **مهربانی:** برای ایجاد دوستی و محبت، به علائق افراد پاسخ مناسب بدهید ، دوستی را با دوستی پاسخ دهید ، در برابر

رفتارهای غلط واکنش مناسب نشان دهید .با رعایت روابط انسانی صمیمیت لازم میان افراد ایجاد می گردد.

توانایی های لازم سرپرست سرپرستی کارکنان توانایی های خاصی را می طلبد، در ذیل به مهمترین آنها اشاره می شود(هفت ت):

۱. **توانایی استعداد سازماندهی و کارآفرینی:** فرد کارآفرین اوضاع و شرایط را مطالعه کرده و کارهایی که باید انجام شود را تعیین می کند .در سازماندهی افراد باید به نوع کار و توانایی و کارکنان توجه کرد ، تطبیق شرایط کار با ک ارکنان از موارد ضروری در سازماندهی می باشد.

۲. **توانایی انگیزش کارکنان:** افراد برای انجام کار مانند هر فعالیت دیگری نیاز به انگیزه و روحیه دارند، با ایجاد محیط مناسب، کار مطلوب ، ارزشیابی شایستگی ها و ... در افراد انگیزه مثبت برای فعالیت ایجاد کنید . مدیر بدو ن انگیزه هیچگاه در انگیزش کارکنان موفق نخواهد بود.

۳. **توانایی ایجاد کار کامل:** سرپرست شرایط لازم برای کار کامل برای خود و دیگران را مشخص کرده و از انجام کار ناقص و غیر استاندارد خودداری می کند .زیرا با گذشت زمان و عادت کردن به انجام کار غلط

به سختی می توان آنرا اصلاح کرد. بنابراین لازم است خصوصیات و شرایط کار کامل را برای همه کارکنان بروشنی بیان کنید.

۴. **توانایی ایجاد شرایط کار جمعی:** کار سرپرست یک کار جمعی و گروهی است و هنگامی با موفقیت همراه است که فعالیتها با مشارکت کارکنان انجام گیرد.

۵. **توانایی برقراری روابط موثر:** بدون روابط موثر نمی توان سرپرستی کرد، توانایی برقراری روابط خوب امری است که نیاز به یادگیری و تمرین دارد.

۶. **توانایی تصمیم گیری:** مهمترین کار یک مدیر تصمیم گیری بطوریکه برخی از صاحب نظران معتقدند مدیریت چیزی جز تصمیم گیری نیست، تصمیم گیری جمعی می باشد، زیرا تصمیم گیری فردی معایب فراوانی دارد. برخی از معایب تصمیم گیری فردی عبارتند از:

الف. جلوگیری از رشد شخصیت و استعداد افراد

ب. پایین آمدن روحیه افراد زبردست

ج. عدم رشد قوه قضاوت در کارکنان ، زیرا تصمیم گیری فردی فرصتی برای داوری به افراد نمی دهد و کارکنان فقط مجری تصمیمات می گردند.

لازم است سرپرستها قبل از تصمیم گیری در جلسات فعال گروهی از نظریات افراد آگاه شده سپس تصمیم گیری نمایند ، برای ایجاد همفکری و استفاده صحیح از نظرات کارکنان طراحی نظام پیشنهادها یک ضرورت است.

۷. **توانایی برقراری ارتباط موثر با کارکنان:** سرپرست بدون برقراری ارتباط نمی تواند کارهای خود را انجام دهد، چگونگی ارتباط موثر از این قرار است:

الف. اهداف را بطور جمعی و گروهی تعیین کنید.

ب. وسائط و لوازم کافی در اختیار افراد قرار دهید تا به راحتی کار کرده و به هدف برسند.

ج. افراد را به طریقی سازماندهی کنید که با همکاران خود توافق و تفاهم داشته و از کار خود راضی باشند.

د. کارهایی که برای افراد انجام می دهید بیان کنید، مشکلات کار را نیز گوشزد نمایید، از اظهار علاقه خودداری نکنید زیرا افراد از درون ما آگاه نیستند ، با کلمات و رفتارهای مناسب احساسات و عواطف خود را نشان دهید.

ه. دستور کار باید روشن و آشکار باشد و از پیچیدگی بدور باشد.

و. بر اطلاعات و تجربیات خود بطور مداوم بیفزایید و زیردستان را تشویق به یادگیری کنید.

ز. نظریات افراد را مورد آزمایش قرار داده و آنها را از نتایج افکارشان آگاه نمایید هفت توانایی یاد شده رامی توان (هفت ت) برای سرپرست نامید.

دلایل عدم موفقیت (شکست) برخی از سرپرستها

چرا برخی از سرپرستها در رهبری افراد موفق نیستند؟

بسیاری از سرپرستها به علت داشتن دیدگاههای غیر اصولی و نگرشهای منفی نسبت به کار و کارکنان با شکست مواجه می شوند ، مهمترین دلایل شکست سرپرستها از این قرارند:

۱. اغلب سرپرستها مایلند وقتی که از افراد زیر دست خود پرسش می کنند فقط جواب آن پرسش را بشنوند و حوصله ندارند که به دیگر اظهارات فرد گوش دهند .احساس کارکنان در لابلای صحبت‌های آنها نهفته است بدون درک احساس فرد نمی توان سخنان او را به خوبی فهمید.

۲. بسیاری از سرپرستها قادر نیستند که در محیط کار خود یک جو صمیمانه ایجاد کنند تا افراد بتوانند بطور کامل و آزادانه صحبت کرده و نظرات خود را بیان نمایند.

۳. برخی از سرپرستها به این نکته مهم توجه ندارند که پیشرفت کار یک شرکت یا سازمان بدست کارکنان آن سازمان بوده و آنها هستند که می توانند با همکاری بیشتر موجب پیشرفت و شهرت شرکت یا سازمان شوند.

۴. بعضی از سرپرستها طوری با مشکلات و موانع پیشرفت کار برخورد می کنند که هیچگاه فرصتی برای نظر خواهی و استفاده از تجربیات و اطلاعات دیگران برای آنها باقی نمی ماند.

۵. بسیاری از سرپرستها هنوز به این مطلب پی نبرده اند که شرکت دادن افراد زیر دست در رفع موانع و محدودیتها تا چه اندازه مهم و اساسی است.

نقش سرپرست در تنش زدایی و رفع بحران در سازمان

برای پیشگیری از شرایط بحران و تنش لازم است سرپرست قبل از شروع کار موارد زیر را از خود بپرسد:

- آیا تصمیمهای کامل و لازم را برای انجام یک کار به تنهایی می گیرم؟
 - آیا علاقه دارم که پیشنهاد و نظریات کارکنان را بدست آورده و با آنها مشورت کنم؟
 - آیا ابتدا تصمیم می گیرم و بعد با افراد زیر دست مشورت می کنم؟
- باید توجه داشت این سوالات نوعی ارزشیابی شخصی است که می توان برای شناخت بیشتر خود از آن استفاده کرد.

مسئولیت، قدرت و اخلاق سرپرستی

تعریف اخلاق و مسئولیت

اخلاق گاهی به معنای خلق و خوی عادت و مزاج به کار می رود. معنای دیگر نیز از آن تحت تعبیر حسن و قبح و خوبی و بدی رفتار نیز مطرح می گردد.

انواع اخلاق عبارتند از:

- اخلاق فردی

- اخلاق شغلی
- اخلاق سازمانی
- اخلاق اجتماعی

اخلاق در محیط کار اخلاقیات، استاندارد و اصول راهنمایی هستند که بر رفتار افراد و یا گروهها حاکمیت دارند. این اصول و استانداردها نتیجه ارزشها مراودت و تعاملات طولانی است که توسط بشر پیشین به بشر امروز انتقال یافته است.

اداره اخلاق کارکنان ابتدا: باید مسأله شناسایی گردد.

دوم: برخورد با کارمند مختلف

سوم: پیروی از نظام انضباطی مقرر شده

سرپرستان چه نوع قدرتهایی می توانند به کار گیرند

قدرت، توانایی به کارگیری دیگران در پاسخ به برنامه ها و وظایف سازمانی است. به عبارت دیگر قدرت توانایی فرمان دادن و به کارگیری دیگران برای آنچه که می خواهیم است.
منابع قدرت بین شخص:

۱. قدرت پاداش: توانایی فرد جهت نفوذ در دیگران از طریق پرداخت پول ارتقاء مقام
۲. قدرت شخصی: عبارتند از نفوذ در دیگران از طریق مهارتهای تخصصی دانش و استعدادها
۳. قدرت مرجعیت: قدرت نفوذ در دیگران به واسطه داشتن پایگاهی خاص و مشروعیت کامل در نزد آنها
۴. قدرت قانونی یا پست مقام: عبارتند از اختیاراتیست که پست رسمی به فرد یا مدیریت سازمان می دهند.
۵. قدرت اجبار: عبارتند از نفوذ در دیگران از طریق تنبیه آنها به واسطه انجام کارهای نادرست

استفاده نادرست از قدرت

مدیران می توانند قدرت خود را به طور نادرست به کار برند چنانچه سرپرستان می توانند از زیردستان برای رسیدن به خواسته ها خود پسندانه خود استفاده کنند همچنین قدرت و مقام می تواند برای اهداف نادرست به کار رود.

استفاده مؤثر از قدرت در نقش‌های مدیریتی

در رابطه با ایجاد قدرت و استفاده مؤثر از آن در نقش‌های مدیریتی پیشنهاداتی مطرح است که البته بکارگیری آنها در هر شرایطی امکان‌پذیر نیست.

اختیار نفوذ و سیاست سازمانی

قدرت از اختیار نفوذ اجتماعی جداست اصولاً قدرت به معنای اعمال نفوذ در دیگران بوده اما نفوذ عبارتند از اعمالی که بطور مستقیم یا غیرمستقیم باعث تغییر در رفتار یا نظرات دیگران می‌شود.

اخلاق و قدرت

استفاده از قدرت خود بطور مشروع و اخلاقی عبارتند از:

۱. شناختن افراد ذینفع خارجی (سهامداران) و قدرت آنها و همچنین خواسته آنها در هر فعالیت و طرح سازمانی
۲. شناساندن حقوق کارکنان و الزامات و محدودیتهای سازمان برای کارکنان
۳. استفاده از اصول اخلاقی از قبیل، عدالت، برابری، مساعدت و احترام کارکنان در موقعیتهای تضاد و وجود مشکلات.
۴. اطمینان از رسیدگی به شکایات و مطلع بودن کارکنان از این رویه‌ها.
۵. انتخاب تاکتیک‌های نفوذی: موارد و عوامل انتخابی

عوامل انتخابی متأثر از عوامل زیر است:

۱. مدیران چه منابع قدرتی دارند و تا چه حد در استفاده از تاکتیکهای مختلف مهارت دارند.
۲. آیا مدیر تلاشهای نفوذی نوینی را انجام می‌دهد و یا از تلاشهای قبلی پیروی می‌کند؟
۳. آیا در مواردی که تاکتیکهای نفوذی به هم پیوسته باشند، احتمال مقاومت وجود دارد؟