



به نام آنکه جان را فکرت آموخت

اصول سرپرستی

مدرس:

سارا امیرحصاری

زمستان ۱۳۹۸

جلسه اول

مفهوم سرپرستی:

بدون شک گروه کاری نمی تواند در اجرای اهداف و طرح ها بدون هم آهنگی در روابط بین عاملین اجرایی موفق شود. سازمان ها در راستای این منظور از نظر سرپرستان برخوردار می شوند. بنابراین سرپرست فردی است که با ایجاد هم آهنگی و با بهره گیری بیشتر از حداقل نیروی انسانی و امکانات مادی امور سازمانی را به انجام می رساند.

مدیران فوقانی سازمان ها، به برنامه ریزی، سازمان دهی، رهبری، نظارت و ... می پردازند، ولی سرپرستان در پایین سلسله مراتب قرار دارند و به عبارتی در تقسیم بندی مدیریت جزو تحتانی سازمان می باشند.

مفهوم سرپرست در سازمان ها متفاوت است. به طور مثال امکان دارد در یک شرکت تولیدی، سرکارگر یا مباشر را شامل می شود و در شرکت دیگری در ردیف بالاتر از سرکارگر را به خود اختصاص می 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 درست استفاده کند، در سالم نگه داشتن امکانات در حین کار دقت نماید، محیط کاری را مساعد سازد تا رغبت و انگیزش کاری در نیروی انسانی بوجود آید.

ملاحظه می شود که سرپرست در یک موقعیت حساس نقشی بین مدیریت کارکنان قرار دارد و لازم است که در منطقه اجرا آگاهی از تولید، کنترل تولید، نظم دادن و تصمیم گرفتن داشته باشد تا بتواند در اجرای امور با مدیریت هماهنگ گردد. از طرفی اجرای امور سازمانی را نزدیک ترین نقطه با پرسنلی که او زیر نظر دارد به ثمر رساند. پس جهت ایجاد رغبت و انگیزش باید مدل های مختلف رهبری را درک کرده و مورد استفاده قرار دهد، پس از دستیابی به موارد ذکر شده دستور اجرا بدهد.

ویژگی های سرپرست خوب

یک سرپرست خوب از ویژگیهایی برخوردار است که به قرار ذیل ذکر می کنیم:

قدرت در اجرا: از خود فرد ناشی می شود و تلفیقی از قاطعیت، توان در تفکر و سازمان دهی است.

قدرت در تحلیل مسائل و حل مشکلات: که مستلزم شناخت مسائل، جمع آوری عوامل، ایجاد کننده ۹ ی مسائل و حل مسائل است.

قدرت ایجاد تعهد اجرایی در کارکنان: عملکرد سرپرست متکی بر صداقت، الگویی برای اجرای صحیح امور به وسیله کارکنان است. این امر خود آموزش غیر مستقیم است که تکیه بر درست نگری و درست کاری سرپرست دارد.

رهبری

به زعم جرج تری (Gorge R. Terry) رهبری عبارت است از عمل تأثیر گذاری بر افراد به طوری که از روی میل و علاقه ای برای هدف های گروهی تلاش کنند.

مرور آثار سایر مؤلفان مدیریت آشکار می کند که اغلب آنان توافق دارند که رهبری فرایند تأثیر گذاری بر فعالیت های یک فرد یا یک گروه است که در وضعیت معینی در جهت تحقق هدفی کوشش می کنند. از این تعریف استنباط می شود که فرایند رهبری تابعی از متغیرهای رهبر (Leader)، پیرو (Follower) و سایر متغیرهای وضعیتی (Situational Variables) است. یعنی:

پس رهبری فرا گرد نفوذ اجتماعی است که در آن رهبر مشارکت داوطلبانه کارکنان را در تلاش برای کسب هدفهای سازمانی طلب می کند (شریز هایم و دیگران ۱۹۷۸ ص ۳۵). در اینجا واژه ی «داوطلبانه» واژه ای عملیاتی است. رهبران برای ترغیب مشارکت داوطلبانه کارکنان هرگونه اختیار و قدرتی را که دارند با ویژگی های شخصی خود و مهارت های اجتماعی تکمیل کنند.

نقش رهبری

رهبری (Leadership) به دلیل نقشی که در اثر بخشی فردی و گروهی ایفا می کند عنوان بسیار مشهوری در رفتار سازمانی است و از آنجا که موضوع رهبری، انسانها را طی اعصار گوناگون مفتون خود ساخته (میلر ۱۹۹۶، ص ۴۲-۵۶) تعاریف فراوانی از آن شده است. یکی از صاحب نظران بیان داشته است که تقریباً به تعداد کسانی که کوشیده اند مفهوم رهبری را تعریف کنند برای آن تعریف وجود دارد و این در حالی است که تقریباً همگی توافق دارند که رهبری فراگیرد نفوذ است. اختلاف نظرهایی درباره ی اینکه آیا رهبری باید بدون اعمال زور باشد یا خیر؟ و آیا رهبری با مدیریت تفاوت دارد یا خیر؟ وجود دارد.

تمایز مدیریت و رهبری

مدیریت و رهبری اغلب دو مفهوم مترادف تصور می شوند، حال آنکه بیشتر صاحب نظران این دو مفهوم را متمایز می دانند. رهبری در اصل نسبت به مدیریت مفهوم وسیع تری دارد. مدیریت نوع خاصی از رهبری محسوب می شود که در آن کسب هدفهای سازمانی بر سایر هدف ها اولویت دارد. اختلاف اساسی میان این دو مفهوم از کلمه «سازمان» برمی 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 با اهداف سازمان نیز سازگار یا ناسازگار باشد (هرسی و بلانچارد، ۱۹۹۳، ص ۵). در مقایسه رهبری و مدیریت موارد ذیل قابل ذکر است:

۱. رهبر با ایجاد تغییر سر و کار دارد ولی مدیر برای برخورد با پیچیدگی ها است.
 ۲. رهبران می توانند هدف های گوناگونی داشته باشند اما در مدیریت اولویت با هدف های سازمانی است.
 ۳. رهبران به طرق ابتکاری و القایی با کارکنان مرتبط می شوند اما مدیران با افراد از طریق نقشی که در توالی رخدادها یا فراگرد تصمیم گیری ایفا می کنند مرتبط می شوند.
- برخی رهبری را اعم از مدیریت به شمار آورده اند و رابطه آن دو را عموم و خصوص مطلق ذکر کرده اند و برخی نیز مدیریت را اعم از رهبری و رهبری را یکی از وظایف مدیر به شمار آورده اند. در قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران یکی از شرایط رهبری توأم مدیریتی دانسته شده است.

رهبران مثبت و رهبران منفی

شیوه هایی که رهبران با توجه به افراد برای انگیزش اعمال می کند متفاوت است اگر بیشتر روی اعطای پاداش های مادی و معنوی تأکید شود شیوه رهبری مثبت است. تعلیم و تربیت بهتر، دادن استقلال بیشتر و سایر عوامل که موجب رضایت کارکنان می شود به رهبری مثبت بستگی دارد.

چنان که تأکید روی تنبیه و تهدید و ارباب باشد، سبک رهبری منفی است، این نگرش عملکرد قابل قبولی را در بسیاری از وضعیت ها تأمین می کند لکن هزینه های انسانی بالایی در بردارد. رهبران منفی، روش سلطه جویی و تفوق به کارکنان را اعمال می کنند. آنان برای وادار کردن کارکنان به کار حربه هایی مانند توبیخ، برکناری از خدمت، کسر حقوق برای مدت معین و اجرای از خدمت استفاده می کنند. آنها در واقع ریاست می کنند نه رهبری.

پیوستار سبک رهبری، دانه ای دارد که حدود آن از رهبری قویاً مثبت تا رهبری قویاً منفی در تغییر است. تقریباً هر مدیری روزانه از هر یک از شیوه های رهبری استفاده می کنند.

به طور کلی سبک های رهبری براساس چگونگی اعمال اختیارات به وسیله رهبران به سه نوع متمایز یعنی رهبری استبدادی (Autocratic Leadership)، رهبری دموکراتیک (Democratic Leadership) و رهبری عدم مداخله یا آزاد تقسیم می شوند.

رهبری استبدادی (اقتدارگرا)

رهبر مستبد شخصی است که دستور می دهد و انتظار دارد او امرش مورد قبول و اجرا واقع شود. اختیارات و تصمیم گیری در نزد وی متمرکز است و چهارچوب کار زیر دستانش را خودش تعیین می کند. رهبری استبدادی نوعاً منفی است و بر مبنای تهدید و تنبیه با کارکنان رفتار می شود اما گاهی می تواند مثبت هم باشد. در نوع رهبری استبدادی خیرخواهانه پادشاهی به کارکنان اعطاء می شود سبک آمرانه رهبری در چهارچوب تئوری X قرار دارد.

رهبری دموکراتیک

رهبرانی که از روش دموکراتیک یا اشتراک مساعی استفاده می کنند به نیازها و علایق کارکنان توجه دارند و اختیارات را بطور غیر متمرکز اعمال می کنند. اصولاً اشتراک مساعی نمی تواند مانند روش استبدادی- یک طرفه باشد زیرا حداقل باید در تصمیم گیری ها با کارکنان مشورت شود. رهبر گروه به صورت یک واحد اجتماعی عمل می کند و کارکنان از شرایطی که در شغل آنان تأثیر می کند مطلع شده و تشویق می شوند که اندیشه های خود را ارائه کنند.

رهبری عدم ملاحظه یا آزاد

رهبری عدم مداخله یا آزاد از اعمال قدرت و دخالت در کارها اجتناب می ورزد. در این شیوه رهبران تا حدود زیادی به گروه ها متکی هستند و این گروه ها هستند که هدف ها را تعیین می کنند. مسائل مربوطه را حل و فصل می کند و نسبت به آموزشی اعضاء و ایجاد انگیزه در کارها اقدام می کنند. در این روش رهبر نقش هماهنگ کننده و راهنما را ایفا می کند. این شیوه در بعضی موقعیت ها که رهبر بتواند انجام یک وظیفه را کاملاً واگذار کند مفید است. برای مثال در دانشگاه ها رئیس دانشکده در روش های تدریس استادان مداخله ای ندارد.

مبنای سازمان دهی

وظیفه سازمان دهی مدیریت اصولاً مربوط می شود به ایجاد طرح یا الگویی که در چهارچوب آن بتوان مجموعه امور یک مؤسسه را به اجزای قابل اجرا به گونه ای تقسیم کرد که رسیدن به هدف ها و مقاصد مؤسسه به بهترین وجه تسهیل شود. در اصل هر نوع فعالیت گروهی با هدف معین در صورتی با موفقیت همراه خواهد شد که وظایف، مسئولیت ها، اختیارات و روابط هر یک از افراد گروه بر مبنای یک روش تقسیم کار منطقی، معلوم و مشخص شود و با ایجاد هماهنگی های لازم، مساعی افراد در جهت رسیدن به هدف ها هدایت شود.

در هر حال شکی نیست که افراد صالح مایل به همکاری به نقش های محوله در گروه و نحوه ارتباط و وظایف با یکدیگر وقوف داشته باشند، بهتر و مؤثر می توانند وظایف مربوط را انجام دهند. طرح و تداوم این نظام نقش ها، اساساً جزو وظایف سازمان دهی به شمار می آید. برای اینکه نقش سازمانی برای افراد معنایی داشته باشد باید سه خصیصه را شامل شود:

۱. هدف های قابل سنجش باید داشته باشند.
۲. وظایف یا فعالیت های عمده را در برگیرد.
۳. اختیار انجام دادن امور در آن پیش بینی شود.

به طوری که متصدی شغل بداند که برای رسیدن به هدف های پیش بینی شده چه باید بکند. مضافاً این که برای ایفای نقش به طور مؤثر، اطلاعات مورد نیاز و سایر وسایل و ابزارهای لازم در اختیار شاغل قرار داده شود.