



اصول سرپرستی

مدرس : ناهید خوشنویس

پاییز 1404

دانشگاه علمی کاربردی {واحد 12}

- 1) کلیات و مفاهیم سرپرستی طبقه بندی سطوح مدیریت .
- 2) مکاتب و نظریه های مدیریت ..
- 3) اصول سرپرستی
- 4) انگیزش، انگیزه (تعاریف و نظریه ها) .
- 5) نظریه مک گریگور (X و Y)
- 6) مطالعه کار
- 7) شغل
- 8) هماهنگی
- 9) تقسیم کار و مبانی آن
- 10) کنترل و انواع آن
- 11) فن بازنگری برنامه (PERT)
- 12) نقش سرپرست در فرایند کنترل

{ناهید خوشنویس}

{به نام حق}

{اصول سرپرستی}

حوزه سرپرستی یکی از چالش برانگیزترین حوزه های مدیریتی سازمان است چرا که سرپرست باید با مدیران و روسا از یک طرف و با کارکنان از طرف دیگر ارتباط داشته باشد. از این رو برای تبدیل شدن یک نیروی کار ساده به فردی متخصص نیاز به فراگیری دانش و مجهز شدن به برخی مهارت های مدیریتی از قبیل برقراری ارتباط، ایجاد انگیزه در کارکنان، بهبود بهره وری، اداره کارکنان مشکل دار و مشکل ساز و... می باشد.

مفهوم سرپرستی:

بنا بر تعریف، سرپرست به کسی اطلاق می گردد که دیگران را هدایت و اداره می کند و در سازمان برخلاف سایر رده های مدیریتی افراد غیرمدیر را اداره می کند. در فرهنگ آمریکایی از سرپرست به عنوان پیشرو نام برده می شود. از نظر لغوی در زبان انگلیسی سرپرست از واژه بزرگ گسترده بینایی یا قدرت تصور (سوپروایزر) تشکیل شده است. در متون مدیریت، سرپرست به کسی اطلاق می گردد که مسئولیت هدایت و اداره دیگران را عهده دار است و از طریق برقراری ارتباط، فعالیت های سازمان را به وسیله زیردستان به انجام می رساند. از این تعاریف، مفاهیم مشترک زیر برداشت می شود: (1) سرپرست چندین کارمند یا کارگر دارد که به او گزارش می دهند. (2) کار سرپرست از طریق افراد زیر مجموعه صورت می گیرد. (3) تلاش سرپرست در جهت تحقق اهداف و دستیابی به شاخص های عملکردی می باشد که از طریق مدیران بالا رتبه تعیین می شود. (4) نوع فعالیت سرپرست اجرایی و عملیاتی می باشد.

تاریخچه سرپرستی:

{ناھید خوشنویس} {به نام حق} {اصول سرپرستی}

موقعیت و جایگاه سرپرست در صنایع و سازمان های صنعتی طی اعصار گذشته تحولات چشمگیری داشته است. در گذشته سرپرست به تنهایی کارگاه را اداره می کرد. ولی پیدایش مکتب "مدیریت علمی" توسط "تیلور" و طرح عقاید جدید او در زمینه اعمال سرپرستی تخصصی به جای روش سنتی سرپرستی فردی، باعث تخصصی شدن امر سرپرستی شد.

نقش های مختلف سرپرست:

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

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

2) سرپرست را یک واسطه بشمار می آورد که میان توقعات و احتیاجات مدیریت عالی و کارکنان گرفتار است.

نظریات نقش سرپرست:

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

عضو موثر:

سرپرست را به عنوان عضو موثر در کادر مدیریت مشخص می کند از نظر کارکنان نماینده ی مستقیم مدیریت عالیست تامین کننده ی نظرات و اوامر افراد مافوق می باشد . فرد واسطه:

واسطه میان توقعات و احتیاجات مدیریت عالی و کارکنان می باشد.

فرد حاشیه نشین:

گاهی فقط عنوان سرپرستی را یدک می کشد. نه اختیاری به وی داده می شود، نه کارکنان از وی توقعی دارند.

کارمندی دیگر:

نماینده ی کارگران محسوب می شود سخنگو ی کارگران برای مقامات بالاتر طالب حقوق و منافع کارکنان و حمایت از آنها.

کارشناس روابط انسانی:

به عنوان کارشناس می باشد و در حل و فصل مشکلات از وی یاری می گیرند کارشناس روابط انسانی جایگاه سازمانی سرپرست در انواع مدیریت کارهای مدیریتی بر حسب سطوح سازمانی متفاوت است.

هرم مدیریتی

معمولا سه سطح ذیل را برای طبقه بندی سطوح مدیریت در نظر می گیرند که عبارت اند از:

- مدیران عالی

- مدیران میانی

- مدیران عملیاتی یا سرپرستان



مدیران عالی: وظایف آنها سیاست گذاری، تعیین خط مشی، برنامه ریزی، تصمیم گیری، آینده نگری و سایر موارد کلان مربوط به سازمان ها می باشد.

مدیران میانی: وظایف آنها واسطه بین مدیران عادی و سرپرستان می باشد.

مدیران عملیاتی (سرپرستی): وظایف آنها که مستقیم با عملیات اجرایی در ارتباط هستند، با ارباب رجوع و مشتریان سر و کار دارند که سوپروایزر یا مدیران خط مقدم نیز نام دارند

مسئولیت های سرپرست:

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

مهم ترین مسئولیت های سرپرست عبارت اند از:

1- مسئولیت در برابر افراد زیردست 2- مسئولیت در برابر بالادستان 3- مسئولیت در برابر سایر سرپرستان

4- مسئولیت در برابر کار 5- مسئولیت در برابر محیط کار.

مهارت های مورد نیاز سرپرستی:

انواع مهارت ها در همه سازمان ها و در تمام سطوح مدیریتی کاربرد دارند. اگر یک سرپرست در آغاز فعالیت خود این مهارت ها را بیاموزد، در تمام طول مدت مدیریت و برای انجام همه کارها می تواند از آنها بهره گیرد.

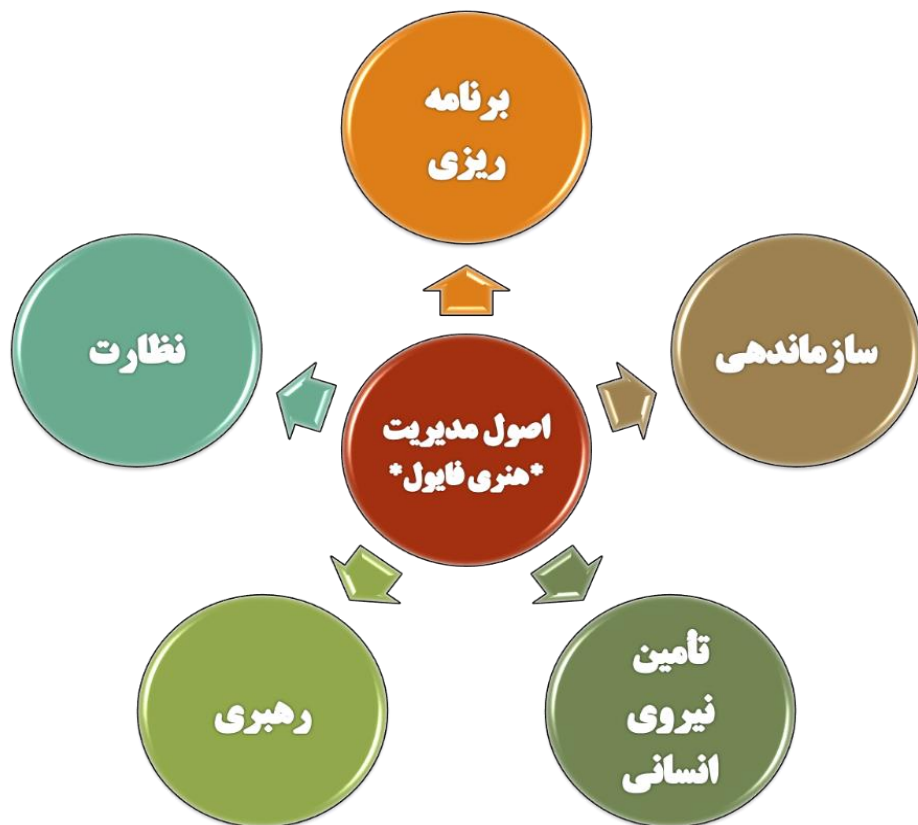
انواع اصلی مهارت ها عبارت اند از:

مهارت های فنی، مهارت های انسانی، مهارت های ادراکی، مهارت تصمیم گیری.

وظایف سرپرست

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

1- برنامه ریزی 2- سازمان دهی 3- تامین نیروی انسانی 4- رهبری و هدایت 5- نظارت



1. برنامه ریزی:

اولین گام برای مدیریت می باشد.

برای اینکه به اهداف خود برسیم باید برنامه ریزی کنیم .

یعنی پیش بینی و مشخص کردن مسیر در حال حاضر کجا هستیم و باید به کجا برسیم و برنامه ریزی پلی از حال به آینده است



مرحله اول تعیین جایگاه:

شناسایی موقعیت (بررسی شرایط موجود، بررسی بازار موجود، نیاز سنجی، رقبا چه کسانی هستند؟

بررسی موقعیت خودمان، نقاط قوت و ضعف خود و رقبا و بازار (شناخت کلی نسبت به محیط و موقعیت

سازمان) را تعیین جایگاه می گویند

مرحله دوم شناخت مسئله

مسئله و مشکل سازمان را شناسایی کنیم و برای رسیدن به هدف باید مشکل سازمان را پیدا کنیم

مرحله سوم تعیین گزینه :

گزینه های مختلفی را برای حل مسئله و برطرف کردن مشکل بیابیم

مرحله چهارم انتخاب گزینه :

باید بهترین گزینه را برای حل مشکل سازمان از بین گزینه ها انتخاب کنیم

مرحله پنجم اجرا :

در این مرحله گزینه منتخب را در سازمان اجرا می کنیم

مرحله ششم ارزیابی

در این مرحله روشی را که در سازمان برای حل مشکل استفاده کردیم را مورد ارزیابی قرار داده ، اگر این روش باعث بر طرف شدن مشکل بوده که ادامه می دهیم واگر استفاده از این روش تغییری در حل مشکل ایجاد نکرده مجدد به مرحله تایین گزینه برگشته و گزینه ای جدید انتخاب می کنیم ومراحل دیگر را ادامه داده

2.سازماندهی:

دومین قسمت از اصول مدیریت فایول می باشد نظم دادن، طبقه بندی کردن مجموعه عناصر... استفاده بهینه و عقلایی از نیروی انسانی، بودجه، زمان، ابزارآلات که چقدر هدف ما نیاز به هر کدام از این عناصر دارد.

3.تامین نیروی انسانی

تلاش برای پر کردن و پر نگه داشتن پست های و جایگا های سازمانی

مراحل تامین نیروی انسانی

مرحله اول جذب:

که به معنی فراخوان دادن و اطلاع رسانی جهت جذب نیروی انسانی طبق نیاز (اولین قدم برای تامین نیروی انسانی)

مرحله دوم گزینش:

در مرحله بعدی این افراد را گزینش میکنند از طریق آزمون کتبی و شفاهی و عملی.

در واقع در آزمون کتبی بار علمی افراد را میخواهند و در آزمون شفاهی یا مصاحبه که در آن افراد را از لحاظ روانکاوی، هوش، اعتقادی و ... در کل میخواهند بدانند آن شخص مناسب سازمان هست یا خیر و در آزمون عملی به مهارتهای عملی کارکنان توجه می شود.

مرحله سوم استخدام: انواع استخدام:

الف: بالقوه موفق ها:

افراد توانمند با پتانسیل بالا که در ابتدای کار .

با توقع بسیار کم که در آینده میتوانند چرخه اهداف سازمان را به خوبی بچرخانند. با حقوق کم قانع هستند و مدام تلاش می کنند تا پیشرفت لازم را داشته باشند
این افراد را به راحتی می توان شکل و فرم دلخواه راداد.

ب: بالفعل موفق ها

{ناهید خوشنویس} {به نام حق} {اصول سرپرستی}

کسانی هستند با اطلاعات و تجربه کاری بالا که چندین سال کار کردند و میتوانند در بدو ورود کمک کنند و بالفعل موفق دارای تجربه و اطلاعات بالا هستند که با هر حقوقی و هر جایی استخدام نمیشوند پس مستلزم صرف هزینه گزاف هستند.

افراد بالقوه موفق ماندگاریشان در سازمان خیلی بالاست ولی افراد بالفعل موفق ماندگاریشان در سازمان خیلی پایین است.

ج: بخت و اقبال :

افرادی که از طریق پارتی وارد سازمان می شوند

نقاط مثبت بالقوه موفق : انرژی زیادی دارن - قانع تر هستند - مدیر راحت تر می تونه به آنها شکل دهد

نقاط منفی بالقوه موفق : تجربه کمتر - خطاهای بیشتر - دوست داشتن آنها به زیر دست محور بودن

نقاط مثبت بالفعل موفق: صبورتر - خطای کمتر - تجربه بیشتر

نقاط منفی بالفعل موفق: پر توقع

مرحله چهارم ارتقاء:

از یک جایگاه به جایگاه بالاتر رفتن.

در این حالت جایگاه قبلی خالی میماند و به دانش شخص اضافه و حقوق او اضافه میشود و تخصص او افزایش می یابد و بنابراین آموزش های لازم را نیز باید ببیند.

آموزش دو دسته است:

1. آموزش هنگام ورود به سازمان

2. آموزش هنگام ارتقاء. برای پرسنل سازمان

مرحله پنجم نگهداری:

وقتی امنیت شغلی را شخص دارا باشد در پست مورد نظر نگه داری میشود. نگهداری از دو بعد است:

1. بعد جسمی: وقتی کارمند استخدام میشود، باید مدیر مواظب جسم کارمند باشد. نهایت ایمنی شغلی

استاندارد در کار مانند انجام کار فنی و رعایت ایمنی های لازم مانند استفاده از کلاه ایمنی و بحث

ارگونومی

2. بعد فکری: کارمند دارای آرامش روحی روانی باشد مثلاً از نظر مقدار حقوق موقعیت کاری و تثبیت در

شغلش که آیا ماندنی هست یا خیر در آن شغل تا بتواند کارایی لازم در آن شغل را دارا باشد.

ارگونومی چیست؟

ابزار فیزیکی (وسایل و تجهیزات کار) و محیطی (نور ، گرما ، سرما...) مورد استفاده کار، مطابق با

فیزیک انسان طراحی شده باشد

4. رهبری: (هدایت کردن)

هدایت کردن گروهی نیروی انسانی برای رسیدن به هدف مورد نظر سازمان. رهبر در راس باید قرار بگیرد

چون مسیر را نشان میدهد و خط مشی سازمان را میداند و مسیر را شفاف سازی میکند برای رسیدن به

هدف. یک مدیر یا رهبر ایده ال باید ارتباط موثر برقرار کند پس باید به نیازهای کارمندان آشنا باشد.

{ناھید خوشنویس} {به نام حق} {اصول سرپرستی}

کارمند زمانی از رهبر خود پیروی میکند که بداند رهبر به خواسته های کارمند به نیازهای وی توجه میکند یعنی کارمند برای سازمان تلاش میکند پس مدیر و رهبر سازمان هم باید در پی رفع نیازهای کارمندان خود باشد. (معادله پایاپای . ارتباط متقابل) به این ترتیب رهبر مشروعیت ایجاد میکند

5. نظارت:

حال پس از تامین مسائل فوق رهبری این نیروی انسانی باید نظارت صورت گیرد تا بفهمد که کدام یک از مسائل فوق مشکل داشته است اگر در نظارت به هدف مورد نظر رسیده است که قابل قبول است و اگر نرسیده باشد درصدد رفع مشکل برآید

. نظارت یعنی ارزیابی، سنجش و اندازه گیری یعنی بسنجد که در کل مسائل توضیح داده شده به درستی انجام پذیرفته است یا خیر. و در صورت مشکل در صدد حل آن برآید

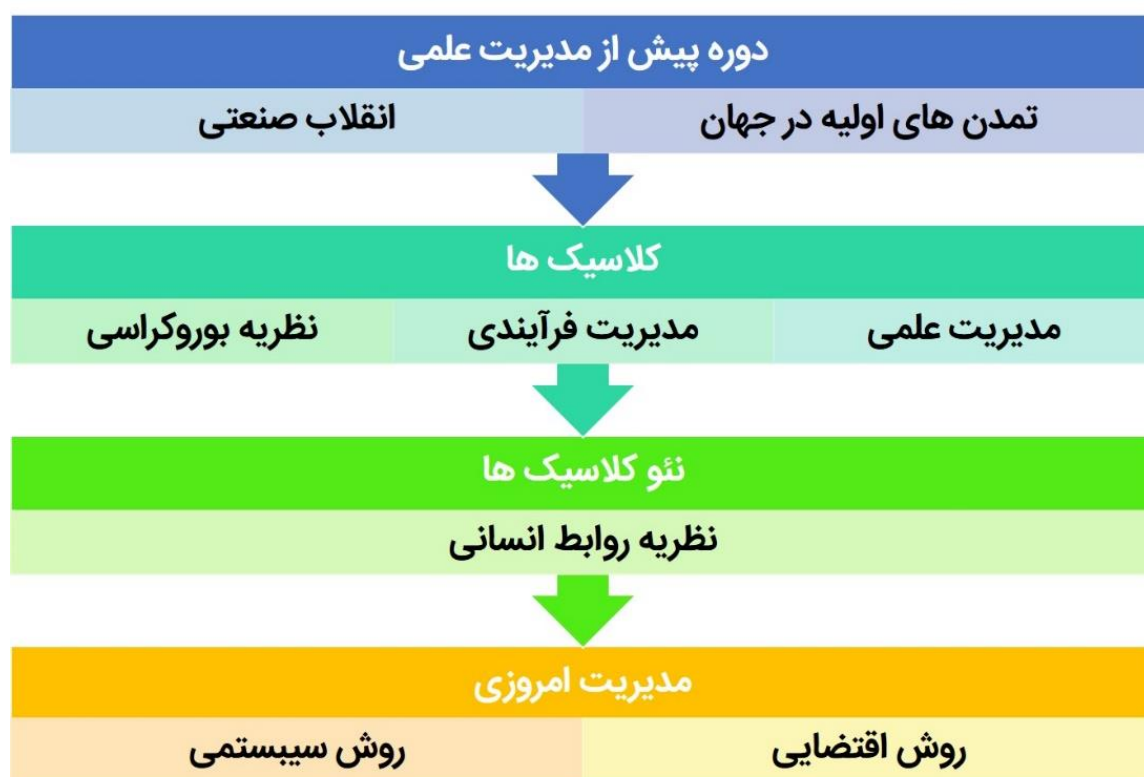
ویژگی های یک سرپرست موفق:

با توجه به نقش حساس و مهم سرپرست در حیات و بقاء سازمان، دارا بودن ویژگی های خاص مدیریتی می تواند در موفقیت کاری سرپرست بسیار موثر باشد. بعضی از ویژگی های یک سرپرست موفق عبارت اند از: 1- وفاداری 2- مهارت های ارتباطی 3- عدالت 4- توانایی تفویض اختیار 5- علاقه به شغل 6- نگرش مثبت.

از زمان خلقت انسان تا به امروز هیچ فعالیت بزرگ و گسترده ای ، بدون برنامه ریزی و هماهنگی نتوانسته است به موفقیت برسد . اکثر نهادهای مدنی و تجاری به گواهی تاریخ با کمک سلسله مراتب مدیریتی نتوانسته اند به حیات خود ادامه دهند.

در حال حاضر تقریباً همه به این موضوع باور دارند که موفقیت و یا شکست در هر فعالیتی به سیستم مدیریت آن فعالیت مرتبط می شود . در حقیقت یک مدیر می تواند با عملکرد خوب خود ، باعث حیات یک کسب و کار گردد و همان مدیر می تواند با ضعف مدیریتی یک تجارت فعال و پرسود را به بحران بکشانند.

مکاتب مدیریتی



مدیریت از آغاز حیات بشریت وجود داشته که تا قبل از قرن 18 مدیریت بصورت عادی روزمره در جریان بوده است . اما پس از قرن 18 و شروع انقلاب صنعتی مدیریت علمی مطرح شد.
از لحاظ تاریخی می توان علم مدیریت را به ۴ دوره زیر تقسیم کرد:

1. دوره پیش از مدیریت علمی

2. دوره کلاسیک ها

3. دوره نئو کلاسیک ها

4. مدیریت امروزی {1}سیستمی 2} اقتضایی

1)دوره پیش از مدیریت علمی

در این دوره معمولا نظام های سیاسی عمده در جهان مانند ایران ، روم ، چین ، مصر و هند مدیریت مراکز سیاسی ، اقتصادی و اجتماعی را برعهده داشتند . این دوره تا اواسط قرن ۱۹ میلادی ادامه داشت . در این دوران معمولا مالکین و سرمایه داران ، مدیریت کسب و کارها را برعهده داشتند.

2)مدیریت کلاسیک

مدیریت علمی و سازمان گرایی است وآقای فردریک تیلور پدر علم کلاسیک و بنیان گذار این مکتب می باشد

در قرن 18 (ماشینیسم) کارخانه ها ی بسیاری ایجاد شد تا قبل از این قرن، کشاورزی بیشترین حرفه مردم بشمار می رفته و بعد از ایجاد کارخانه ها ، مردم جهت اشتغال از روستا ها به اطراف کارخانه ها

{ناھید خوشنویس} {به نام حق} {اصول سرپرستی}

مهاجرت کردند و شهر نشینی پدید آمد که این امر باعث شکل گیری جدید در مدیریت شد که نهایتاً سازمان گرایی شکل گرفت.

هدف اصلی این مدیریت ، کارایی است.

(کارایی: یعنی تلاش برای رسیدن به هدف اما با کمترین هزینه. زمان. انرژی نیروی انسانی)

تیلور معتقد بود که هدف برای مدیر کارایی است یعنی استفاده از حداقل امکانات و بیشترین بهره برداری

مکتب تیلوریزم :

مکتبی است که بعدها به نقد از مکتب تیلور پرداخت و معتقد بود که انسان ماشین نیست و نباید به دید

یک ابزار به انسان نگاه کرد

آدام اسمیت و چارلز بابیج (تقسیم کار) :

هر کسی بر اساس تخصص و دانشی که دارد، وظیفه ای بر عهده میگیرد. یعنی در یک کار بزرگ هر کسی

بخشی را به عهده میگیرد و تقسیم کار صورت می پذیرد .

آدام اسمیت و بابیج اعتقاد داشتند برای اینکه کار خوب انجام شود باید تقسیم کار صورت پذیرد و

هرکس به صورت تخصصی و براساس مهارتش در جایگاه خودش تعریف گردد.

نهایتاً تخصص گرایی و تقسیم کار باعث شد که :

افراد در کار خود حرفه ای شده و مهارت پیدا کنند.

صرف جویی در زمان شود و سرعت کار بالا رود

{ناهید خوشنویس} {به نام حق} {اصول سرپرستی}

هر شخصی بعد از یادگیری و تخصصی کار کردن، خودش امور محوله خود را انجام می دهد و خلاقیت و ابداع دارد

للیان و فرانک گیلبرت (حرکت سنجی)

در این نظریه اعتقاد بر این بود ، که وقتی کاری انجام می گردد تمام فعالیتها شماره بندی شود زیرا تمام حرکات ما برای انجام دادن یک کار ، ضروری نیست ، بنابراین میتوان از حرکات غیر ضروری صرف نظر کرد و حرکات ضروری را انجام داد و این عمل باعث میگردد در زمان کمتر کار بیشتری انجام شود

حرکات غیر ضروری باعث خستگی غیر ضروری می شود ، که حذف این حرکات باعث می گردد انرژی کمتری از بین رود

هنری گانت: (سیستم حقوق و پاداش قرن 19)

تا حدودی به انسان گرایی شبیه است. در هر کاری برای کارگر حقوق استاندارد وجود دارد. هر کسی در ازای کاری که انجام میدهد حقوق میگیرد. اما برای دادن انگیزه بیشتر به کارکنان در قبال کار بیشتر، پاداش میدهیم یعنی سیستم اضافه کار به همراه پاداش بوجود آمد.

هنری گانت بر این عقیده است که نمیتوان دائم نیروی های انسانی را کنترل کرد زیرا استرس و اجبار مشکل ساز خواهد گردید و زمان نیز برای کنترل افراد توسط کارفرما صرف میگردد لذا آموزش جایگزین کنترل میگردد تا نیازی به سرپرست وجود نداشته باشد و کار بهتر فرا گرفته شود و در افزایش کارایی تاثیرگذار باشد. البته آموزش هیچ گاه صد در صد نمیتواند جایگزین کنترل گردد

1. سنتی: این قدرت مورثی بوده و از پدر به پسر می رسد (مانند خان ها و خان زاده ها در زمان قدیم)

2. کاریزماتیک: این قدرت درونی است بر اساس ویژگی های فرد می باشد (مانند تختی، گاندی، حضرت امام خمینی و ..)

3. قانونی یا عقلایی: این قدرت با تلاش فرد بدست می آید

فرد را انتصاب میکنند و برای پست انتخاب میشود (فرد تلاش می کند تا آن پست را بدست آورد) اگر پست خود را ترک کند قدرتی ندارد.

کدام از این سه قدرت بهتر می باشد و چرا؟

قدرت قانونی و عقلایی زیرا فرد برای داشتن این قدرت تلاش می کند و این قدرت پایدارتر است یعنی جایگاه با بیرون رفتن شخص و جایگزینی شخص دیگر در مدیریت سازمان حفظ میشود مانند تعویض ریاست جمهوری اما منصب و مقام و پست او باقی است فقط شخص عوض شده)

بهترین سازمان از نظر آقای ماکس وبر

سازمان بروکراسی است که باید شرایط زیر را دارا باشد:

وجود سلسله مراتب: باید جایگاه ها و پست ها بصورت سلسله مراتب باشد.

آموزش و ارتقاء کارکنان

تخصص گرایی و تقسیم کار

قدرت قانونی: قدرت اعمال شده باید قدرت قانونی باشد.

3-مدیریت نئو کلاسیک (رفتارگرایی یا انسان گرایی)

مطالعات هاثورن

در دوره کلاسیک ضعف هایی دیده شد به فکر برطرف کردن آن ضعف ها ونقص ها افتادند. شخصی به نام التون مایو شروع به تحقیقات گسترده ای کرد. تحقیقات التون مایو 13 سال طول کشید و این تحقیق جامع در کارخانه هاثورن انجام شد و به نام مطالعات هاثورن معروف شد که باعث پدید آمدن دوره نئو کلاسیک گردید

التون مایو روی عوامل ارگونومیکی تحقیقات کرد ومتوجه تاثیرات آن در سازمان شد (عوامل وابزارهای فیزیکی ومحیطی) ، او در تحقیقات خود ثابت کرد عوامل ارگانومیکی (مانند چاشت روزانه ، واگذاری مسئولیت ، نظارت غیر مستقیم و کنترل نامحسوس) باعث ایجاد کارایی بیشتر در کارکنان و سازمان می گردد و باعث بوجود آمدن دوره ای جدید در مدیریت به نام مدیریت نئوکلاسیک گردید

پدر مدیریت نئو کلاسیک آقای التون مایو می باشد



آبراهام مازلو (هرم سلسله مراتب نیاز های)

سلسله مراتب نیازها

آبراهام مازلو ، ایده سلسله مراتب نیازها را در کتاب خود به نام «انگیزه و شخصیت» در سال 1943 مطرح نمود. او هدف و آرمان اصلی انسان را و تربیت و تقلای او را دست یافتن به مرتبه والای انسانی و همانا تحقیق خویشتن یا خود شکوفایی می داند. وی مراتبی را برای دسترسی به این آرمان به صورت سلسله مراتب نیازها تدوین نموده است. سلسله مراتب نیازهای مازلو غالباً به صورت یک هرم نشان داده می شود. در سطوح پائین تر هرم، ابتدائی ترین و پایه ای ترین نیازها و در بالاترین سطح هرم، نیازهای پیچیده تر قرار دارند.

{ناھید خوشنویس} {به نام حق} {اصول سرپرستی}

طبق تعریف مزلو، پنج سطح مختلف در سلسله مراتب نیازهای انسان وجود دارد:

1-نیازهای فیزیولوژیکی یا نیازهای جسمانی

این نیازها شامل ابتدایی ترین و اساسی ترین نیازهایی هستند که برای ادامه بقا ضرورت دارند، مثل آب، هوا، غذا و خواب مزلو عقیده داشت که اینها اساسی ترین و غریزی ترین نیازها در سلسله مراتب نیازها هستند زیرا تا اینها برآورده نشوند بقیه نیازها در اولویت قرار نمی گیرند.

2-نیازهای امنیتی

نیازهای امنیتی نیز برای بقا اهمیت دارند اما به اهمیت نیازهای فیزیولوژیکی نیستند. نمونه هایی از نیازهای امنیتی عبارت است از تمایل به داشتن شغل ثابت، بیمه پزشکی، همسایگان بی خطر و سرپناهی در مقابل محیط

3-نیازهای اجتماعی یا نیازهای تعلق پذیری و عشق

این نیازها شامل وابستگی، تعلق خاطر، عشق و عاطفه است. به عقیده مزلو این نیازها کمتر از نیازهای فیزیولوژیکی و نیازهای امنیتی، اساسی هستند. روابط دوستانه، وابستگی عاطفی و روابط خانوادگی به ارضاء این نیازها کمک می کند. عضویت در گروه های اجتماعی، محلی و مذهبی نیز چنین اثری دارد

4-نیازهای احترامی

پس از ارضاء نیازهای فیزیولوژیکی، امنیتی و اجتماعی، نیاز به مورد احترام واقع شدن، اهمیت فزاینده ای می یابد. این نیازها شامل نیاز به چیزهایی است که در احترام به خود، ارزش های شخصی، شناخت اجتماعی و پیشرفت، انعکاس می یابد.

مازلو در کتاب انگیزش و شخصیت در توضیح نیاز به عزت نفس می گوید: همه افراد جامعه ما (بجز برخی بیماران) به یک ارزشیابی ثابت و استوار و معمولاً عالی از خوشان، به احترام به خود یا عزت نفس یا احترام به دیگری تمایل دارند ولی در جای دیگر می گوید: این سطح از نیازها را می توان در دو مجموعه فرعی طبقه بندی کرد اول اینکه آنها عبارت از: تمایل به قدرت، موفقیت، کفایت، سیادت، شایستگی، اعتماد در رویارویی با جهان، استقلال و آزادی. دوم اینکه در ما چیزی هست که می توانیم آن را تمایل به اعتبار و حیثیت (که آن را احترام دیگران نسبت به خودمان می توان تعریف کرد)، مقام، شهرت، افتخار، برتری، معروفیت، توجه و اهمیت و حرمت یا تحسین بنامیم مازلو در مورد پیامدهای عدم ارضای این سطح از نیازهای پنجگانه می نویسد: بی اعتنایی به این نیازها موجب احساساتی از قبیل حقارت، ضعف و درماندگی می شود که این احساسات نیز خود به وجود آورنده دلسردی و یاس اساسی خواهد شد و یا اینکه گرایش های روانی نژندی یا جبرانی را به وجود خواهد آورد.

ارزشیابی ضرورت اعتماد به نفس بنیادی و درک این مطلب را که مردم بدون آن چقدر احساس درماندگی می کنند و می توان از طریق مطالعه روان نژندی ناشی از ضربه شدید روحی بدست آورد.

5- نیازهای خودشکوفایی

این بالاترین سطح نیازها در سلسله مراتب مزلو است. انسان های خودشکופا، افرادی هستند خودآگاه، علاقه مند به رشد شخصی، کم توجه به عقاید دیگران و علاقه مند به ارضاء توانائی های بالقوه خود. مزلو به این نتیجه رسید که افراد خود شکوفا دارای چند خصیصه مشترک اند. واقعیت را به خوبی درک کرده و قادرند شرایط مبهم را تحمل کنند. خود و دیگران را آنچنان که هستند قبول می کنند. در اندیشیدن و رفتار خود جوشند. بیشتر مسئله مدارند تا خود مدار. از بذله گویی بر خوردارند. بسیار خلاقند. به سادگی هم رنگ جماعت نمی شوند. به شادکامی انسان ها علاقه مندند. از تجربه های اساسی زندگی عمیقاً لذت می برند.

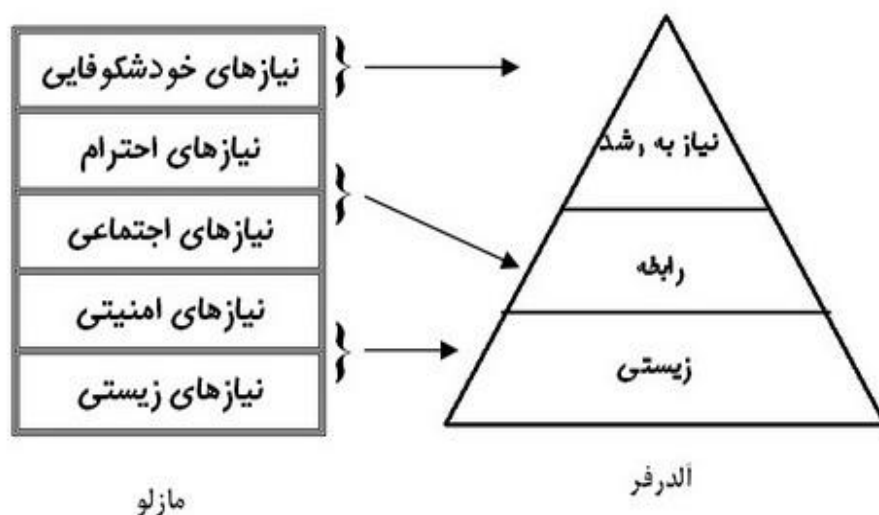
بیشتر با مردمان معدودی روابط عمیق و ارضا کننده دارند تا با تعداد زیادی از مردم. قادرند به نحو عینی به زندگی بنگرند

می توان سلسله مراتب نیازهای مزلو را چون نردبانی پنداشت که باید پیش از رفتن به پله دوم پای خود را روی پله اول و پیش از پله سوم، روی پله دوم گذاشت، الی آخر. از این رو، پایین ترین و نیرومندترین نیاز، باید پیش از بروز نیاز طبقه دوم برآورده شده باشد و سلسله مراتب به همین ترتیب پیش برود تا پنجمین یا نیرومندترین نیاز، یعنی تحقق خود پدیدار شود. بدین ترتیب، شرط اولیه دست یافتن به تحقق خود، ارضای چهار نیازی است که در سطوح پایین تر این سلسله مراتب قرار گرفته اند. به دیگر سخن، تحقق خود (خودشکوفایی) عالی ترین سطح سلسله مراتب مزلو است، اما مرتبه ای است که او احساس می کرد که معدودی از انسان ها، براساس شالوده ای استوار، به آن رسیده و در آن متمکن شده اند. با توجه به اینکه در الگوی مزلو، هر مرحله به مرحله قبلی وابسته است، هر فرد باید در هر مرحله جدید از زندگی می توان سلسله مراتب نیازهای مزلو را چون نردبانی خود، تا اندازه ای این نیازها را از نو ارزیابی کند. پنداشت که باید پیش از رفتن به پله دوم پای خود را روی پله اول و پیش از پله سوم، روی پله دوم گذاشت، الی آخر.

از این رو، پایین ترین و نیرومندترین نیاز، باید پیش از بروز نیاز طبقه دوم برآورده شده باشد و سلسله مراتب به همین ترتیب پیش برود تا پنجمین یا نیرومندترین نیاز، یعنی تحقق خود پدیدار شود. بدین ترتیب، شرط اولیه دست یافتن به تحقق خود، ارضای چهار نیازی است که در سطوح پایین تر این سلسله مراتب قرار گرفته اند. به دیگر سخن، تحقق خود (خودشکوفایی) عالی ترین سطح سلسله مراتب مزلو است، اما مرتبه ای است که او احساس می کرد که معدودی از انسان ها، براساس شالوده ای استوار، به آن رسیده و در آن متمکن شده اند.

{ناھید خوشنویس} {به نام حق} {اصول سرپرستی}

با توجه به اینکه در الگوی مزلو، هر مرحله به مرحله قبلی وابسته است، هر فرد باید در هر مرحله جدید از زندگی خود، تا اندازه ای این نیازها را از نو ارزیابی کند.



تفاوت نظریه مازلو و آلدرفر :

1 - در نظریه مازلو تا یک نیاز برطرف نشود، به نیاز بعدی نمی‌رویم، اما در نظریه آلدرفر به‌طور همزمان نیازها را برطرف می‌کنیم.

2 - در نظریه آلدرفر نیازها سلسله مراتبی نیست.

انتقادات وارد بر نظریه مازلو :

1 - حدود در آن مشخص نیست (نیاز افراد متفاوت است)

2 - احترام از دیدگاه دیگران دلایل مختلفی دارد. احترام در بعضی وراثتی است و برخی دیگر آن را کسب می‌کنند (اکتسابی)

{ناهید خوشنویس} {به نام حق} {اصول سرپرستی}

نظریه آقای مک گریگور (تئوری X و Y)

افرادی که سازمانها کار میکنند دو دسته اند :

گروه X: افرادی هستند که از زیر کار درمیروند، سعی میکنند شانه خالی کنند، به زور کار میکنند و تنبل هستند. حتما باید نیروی رهبری رویشان فشار وارد کند. پول برایشان انگیزه ایجاد میکند.

گروه Y: دقیقا بر عکس گروه اول هستند ، خیلی علاقه به کار دارند. پویا هستند. مسئولیت پذیرند و پول برایشان انگیزه ایجاد نمیکند.

4. مکاتب مدیریت امروزی {1} سیستمی 2 {اقتضایی}

1) نظریه مکتب سیستمی:

پدر مکتب سیستمی آقای چستر بارنارد است که ابتدا به توضیح سیستم می پردازد و می گوید : به مجموعه ای از عناصر و ابعادی که بهم پیوسته اند و در کنار هم هدفی را دنبال می کنند سیستم می گوئیم و سازمان مانند سیستم است

در هر سیستم سازمان:

1- نیروی انسانی (مدیر. کارمند)

2- ابزارالات،

3- زمان

4- بودجه (هزینه مالی و سرمایه گذاری و هر گونه مساله مالی وجود دارد)

{ناهید خوشنویس} {به نام حق} {اصول سرپرستی}

همه این عوامل باید دست به دست هم بدهند تا در نهایت سیستم به هدف خود برسد. سازمان به عنوان سیستم در نظر گرفته میشود.

او معتقد است در هر سیستم خرده سیستم هم وجود دارد، که آن نیز مانند سیستم است ولی در ابعاد کوچکتر

تئوری عمومی سیستم ها

آقای برتالانفی سیستم را به دو دسته تقسیم میکند: 1. سیستم باز 2. سیستم بسته.

سیستم باز: این سیستم می گوید ، همه سیستم ها هم دارای نقاط ضعف و نقاط قوت هستند و برای پیدا کردن نقاط ضعف خود باید با سازمانهای دیگر ارتباط برقرار کنیم تا نقاط ضعف خود را برطرف کنیم و نقاط برتر خود را بیشتر قوت ببخشیم . سیستم باز مانند دریا و اقیانوس روان و جاری است.

سیستم بسته: مجموعه ای است که اعضاء آن درون سازمانی است و با سازمان های دیگر ارتباط برقرار نمی کنند و معمولا این سازمان ها خودشان را ایده آل می دانند و عملکرد سازمان را بهترین نوع می دانند و حاضر نیستند با سازمانهای دیگر تعامل برقرار نمایند

این سازمان خود خط و مشی می دهد و بدان عمل میکند مانند مرداب است و هیچ جریانی ندارد و بعد از مدتی نابود می گردد البته رقیب ها آن را نابود می کنند

(3 عامل وجه تمایز سیستم های باز و بسته)

1. بازخورد - 2. هم پایانی و چند پایانی - 3. آنتروپی

1. بازخورد:

وقتی یک سیستم با سایر سیستم ها در حال ارتباط برقرار کردن است عکس العمل آنها را گرفته و برای بروز کردن خود به بازخورد توجه می کند.

در سیستم باز این چنین است. برای فعال بودن و پیشرفت کردن با سازمانهای دیگر ارتباط برقرار میکند بازخورد آنان را گرفته تجزیه و تحلیل میکند خود را با سیستم های دیگر منطبق میکند و مراحل پیشرفت را طی میکند (ولی سیستم بسته کاملاً بر عکس عمل می کند و اصلاً برایش نظرات دیگران مهم نیست).

2- هم پایانی:

سیستم باز از چند روش استفاده می کند تا به هدف خود برسد و بهترین روش را انتخاب میکند تا به یک پایان خوش برسد. تک بعدی نمیباشد. از مسیرهای مختلف به یک هدف میرسند مسیرها را بررسی میکند تا با کمترین هزینه کمترین بودجه کمترین نیروی انسانی راه و روشی بهتر برای رسیدن به هدف پیدا میکند.

چند پایانی:

سیستم بسته چند پایانی است. یعنی افراد از یک مسیر شروع نمی کنند، هدف یکی نیست، هدف مشخص نشده است. ضعف مدیریت وجود دارد و در نهایت هر کس از مسیر دلخواهش حرکت می کند و هر کس مسیری را طی کرده و نهایتاً آن را به پایان می رساند و چون مسیرها متعدد است پس پایان های متعددی داریم. در این سیستم هرج و مرج است

آنتروپی در لغت به معنای تمایل به نابودی ، بی نظمی ، و بی انگیزه و بی اراده بودن است
در سیستم بسته آنتروپی مثبت + است چون با سیستم های دیگر در ارتباط نیست رو به نابودی میرود. اما
در سیستم باز آنتروپی منفی _ است و گاهی اوقات خنثی است چون مدام در حال جنب و جوش و تبادل
اطلاعات است و در جا نمیزند. کسی که در حال ارتباط برقرار کردن با دیگران است آنتروپی منفی است

نظریه نوربرت وینر

مدیریت سیستمی می گوید ما یک شرایط مطلوبی را تعریف می کنیم و در هر سازمانی شرایط مطلوبی
وجود دارد و این شرایط دائما باید مورد ارزیابی قرار گیرد (مانند ترموستات) تا همواره آن سازمان در
شرایط مطلوب باشد

2- مکتب مدیریت اقتضایی :

در این مکتب مدیریت به سه عامل 1شخصیت رهبر 2- ویژگی کارکنان و 3 ساختار سازمان بستگی دارد ،
این سه عامل نشان دهنده نوع رهبری مجموعه می باشد (رهبری کلاسیک یا نئو کلاسیک یا سیستمی)
(بروکراسی یا دمو کراسی)

بروکراسی : مدیریتی است که در آن نظر مدیر مهم است ، یعنی هر آنچه که مدیر تشخیص می دهد

دموکراسی : مدیریتی است که نظرات کارمندان برای من مدیر قابل ارزش و توجه است

الف. نیروهای موجود در رهبر:

این بعد به ویژگی ها و شخصیت خود رهبر بر می گردد که شامل:

1) ارزش

رهبر چقدر برای سازمان ارزش و اهمیت قائل است یعنی سازمان برای رهبر چقدر ارزش دارد. هدف نیروی انسانی است، خود رهبر مهم است یا اهداف سازمان. کدام برای رهبر ارزشمند است ، نیروهای انسانی و سازمانی یا رسیدن به اهداف خودش و فقط برای خودش ارزش قائل است.

هر چه رهبر به خودش ارزش بدهد به سمت رییس محوری حرکت میکنیم اما هر چه به نیازهای نیروی انسانی و افراد سازمان اهمیت دهد به سوی زیردست محور میروود

2. میزان ابهام:

هر چقدر رهبری به نیروی انسانی خود اعتماد دارد تحمل دارد که در عمل افراد خود دخالت نکند و محول کرد و میزان ابهامش بالا بود و خود را در نگرانی قرار می دهد و دخالت نمی کند . یعنی به توانایی های افراد خود اعتماد کرد به سمت زیر دست محور حرکت میکند.

هر چه میزان ابهام کمتر و اعتماد کمتر به سمت رییس محور میروود. میزان اعتماد هم در همین فاکتور تعریف میشود. یعنی رهبری در بروکراسی اعتمادی به نیروی انسانی ندارد و در دموکراسی به افراد خود اعتماد داشته و میزان ابهامش بالاست. چون اعتماد کرده خود را در ابهام نگه میدارد اگر چه نگران است و ممکن است استرس هم داشته باشد اما اعتماد سبب شده که با ابهام کنار آمده و به نیروی انسانی خود اعتماد کند.

{ناهید خوشنویس} {به نام حق} {اصول سرپرستی}

ب. نیروهای موجود در نیروی انسانی (نیروی انسانی کارکنان هستند

. فرد بالغ با مشخصات ذکر شده افراد به سمت زیردست محوری میروند چون فعال مستقل خودکفا هستند.

اینان نمی توانند رییس محور باشند یعنی آقا بالاسر نیاز ندارند اما در مورد شخص نابالغ، چون شخص مسیر را نمی شناسد نابالغ تر به سمت رییس محوری پیش میروند چون نیاز به حمایت و راهنمایی و اینکه کسی او را کنترل کند دارد.

آرجیس (تئوری رشدیافتگی و رشد نیافتگی)

آرجیس نیز بر روی نیروی انسانی و کارمندان تحقیق میکند. هر کارمند زمانی که وارد سازمان میشود از لحاظ جسمانی بالغ است اما فیزیک و جسم مهم نیست بلکه اندیشه مطرح است که یکسری افراد بالغ و یکسری نابالغ هستند یعنی در همه ی سازمان ها مدیریت باید تلاش کند تا اطلاعات کارکنان را گسترده و آنان را بالغ کند

ویژگی های افراد بالغ و نا بالغ در جدول زیر آمده است

رشد نیافتگی	رشد یافتگی (بالغ)	
منفعل	فعال	1
وابسته	مستقل	2
علائق سطحی و زودگذر	علائق عمیق	3

4	شناخت کامل خود	عدم شناخت خود
5	اهداف بلند مدت	اهداف کوتاه مدت
6	موقعیت برابر یا برتری (بالادست محور)	زیر دست محور
7	به چندین (3 و بیشتر) طریق رفتار کردن	به 2 طریق رفتار کردن

1. فعال/منفعل :

شخص بالغ فعال است دائماً در حال تلاش است و از حالت سکون و ایستایی فرار کرده و مدام در حرکت و پویایی است و به سایر سازمانها و افراد مراجعه میکند تا بتواند باعث پیشرفت خود گردد. اما انسان نابالغ منفعل است همه چیز برای او عالی است و شرایط فعلی اش را دوست دارد و به دیگران توجه نمی کند.

2. مستقل/وابسته:

انسان مستقل نیازی به رهبر ندارد خط فکری و مسیر هم نیاز ندارد و خود مدیریتی و خود تنظیمی دارد. اما انسان وابسته به دنبال کمک گرفتن از دیگران است یعنی مانند کودک نابالغ که باید همواره در انجام کارها به او کمک کرد . پس انسان بالغ هم خود را هدایت میکند هم به دیگران کمک میکند

3.علائق عمیق /علائق سطحی:

انسان بالغ علائق عمیق خودش و ارزشها را شناخته و به علائق عمیق توجه دارد احساس تعهد بیشتر دارد و احساس مسوولیت می کند اما انسان نابالغ در علائق سطحی خود به دنبال علائق جدید میگردد. یعنی به خواسته های خود آگاه نیست.

4.شناخت خود /عدم شناخت:

انسان بالغ ارزشها و استعدادهای خود را میشناسد و سعی میکند شناختی کامل از خود .شناخت کامل خود و روحیات و باورهای خود و علائق خود و معیارهای خود داشته باشد. اما در انسان منفعل دنیا اطراف خود شخص برای خودش معنایی ندارد و چون خود را نمیشناسد به علائق خود نیز آگاه نیست پس شناخت کاملی نسبت به خود ندارد.

5. اهداف بلند/اهداف کوتاه مدت:

انسان بالغ به گذشته می اندیشد ونقاط ضعف و قوت خود را بررسی کرده و سپس راه آینده را ترسیم می کند تا با کمترین خطا به اهداف بلند مدت خود برسد.

اما انسان نابالغ اهداف کوتاه مدت دارد و تنها در زمان حال است و بدون در نظر گرفتن آینده زندگی میکند. و در واقع هیچ اعتقادی به گذشته و آینده ندارد.

6.بالا دست محور/زیر دست محور:

انسانی که تمام صفات و خصوصیات یک فرد بالغ را دارد نمی تواند زیردست کسی باشد و دوست دارد در پست و مقام بالاتر قرار گرفته و سعی می کند همواره در اوج قرار گیرد و دیگران را هدایت کند اما انسان

{ناھید خوشنویس} {به نام حق} {اصول سرپرستی}

نابالغ بی اراده و تنبل باید مسیر کاری را از دیگران دریافت کند. دوست دارد تحت سلطه قرار گیرد و کسی بر او مدیریت کند.

7. به چندین روش / به یک روش:

انسان نابالغ در هنگام انجام کار و بروز مشکلات یک روش یا دو روش را انتخاب میکند و در برابر مشکلات راههای زیادی را انتخاب نمیکند اما انسان بالغ با توجه به عوامل مختلف مسیرهای مختلفی را برای رسیدن به اهداف خود انتخاب میکند. یعنی چندین مسیر با خلاقیت و نوآوری، مدام در حال تست کردن مسیرهای جدید است. و در نهایت بهترین روش را بر اساس زمان، هزینه و... انتخاب میکند.

اگر در سازمان اکثر افراد از نوع بالغ باشند از مدیریت دموکراسی باید استفاده کرد و اگر افراد شاغل در سازمان از نوع نابالغ باشد از مدیریت بروکراسی باید استفاده کرد

ج. نیروهای موجود در سازمان:

عناصری چون: مقدار زمان تصمیم گیری و وسعت سازمان و .. بر می گردد

وسعت سازمان بسیار مهم است یعنی بزرگی و وسعت سازمان تعداد شعبات در شهرها و سایر کشورها اهمیت دارد و اینکه در جاهای دیگر هم هست یا نه

هر قدر سازمان وسیع تر شود به سوی رهبری بروکراسی حرکت می کنیم و بر عکس

اندازه گروه

تعداد افراد و کارکنان زیر دست رهبر چند نفر است زیاد است یا کم.

چقدر زمان برای تصمیم گیری وجود دارد.

اگر اندازه سازمان خیلی بزرگ، وسیع باشد و اندازه گروه بیشتر باشد ناخودآگاه رهبری به سوی بروکراسی پیش می‌رود (رییس محور) چون نمیتوان نظرات نفر به نفر اشخاص را جویا شد بلکه نیاز به اقتدار و در راس قرار گرفتن یک نفر است.

یعنی کنترل کامل وجود داشته باشد تا هرج و مرج و آشفتگی صورت نگیرد.

و هرچه زمان تصمیم گیری کم باشد رهبری به سوی بروکراسی می‌رود. چون رهبر زمانی ندارد تا از یک یک کارکنان نظر سنجی کند. مانند آتشنشانی که باید در زمان بسیار کم یک نفر تصمیم گیری کند. اما اگر این زمان بیشتر باشد به سمت دموکراسی حرکت نموده و با کارکنان تصمیم گیری می‌نماییم

سنجاق اتصال :

بعضی از مدیران یا رهبران غیر رسمی هستند که قسمتهای مختلف یک سازمان را بهم وصل می‌کند نکته: یک ادم یا شخصیت که می‌تواند هر شخصیتی داشته باشد که می‌تواند کسی یا کسانی را به یکدیگر متصل کند. در سازمانها این سنجاق اتصال روابط عمومی‌ها هستند

تئوری بلد راه کاروان

- شش اصلی که یک رهبر باید داشته باشد

اصل تئوری عمل : رهبر بتوان تئوری را اجرا کنند.

- اصل تسهیل : علاقه رهبر برای رسیدن تحت فرمانش به مقصد و لذا باید مسیر را برای آنان ساده نماید .

-اصل تدریجی : گام به گام مراحل را انجام دهد .

-اصل لقمان : شایستگی ، علم و صلاحیت رهبری را داشته باشد .

- اصل سقراط : رهبری که توانایی دارد باید نیروهایش را بشناسد و هر کس را بر اساس شایسته سالاری در کار مربوطه قرار دهد.

-شروع از خود : در هر کاری ابتدا برای خود انجام دهد سپس برای نیروهای تحت پوشش .

نکته:

1-تئوری عمل:در دانشگاه همه چیز را تری بلدیم و حفظ میکنیم اما عملی ان را بلد نیستیم.مدیران به

نوعی باید بلد باشند توری را از ذهن خارج کنند و عملی ان را پیاده کنند

2-اصل تدریجی:تسهیل به معنی ساده سازی.یعنی مسیر را برای دیگر ادم ها ساده کند تا دیگران بتوانند از

ان استفاده کنند

3-اصل لقمان:لقمان رهبری بوده که در مورد این مرحله گفته است کسی که میخواهد به این مرحله برسد

باید درس خوانده باشد و شایستگی مدیریت را بلد باشد

4-اصل سقراط:کسی که میخواهد رهبر شود باید تک تک کارمندانش را بشناسد تا هر شخصی با توجه به

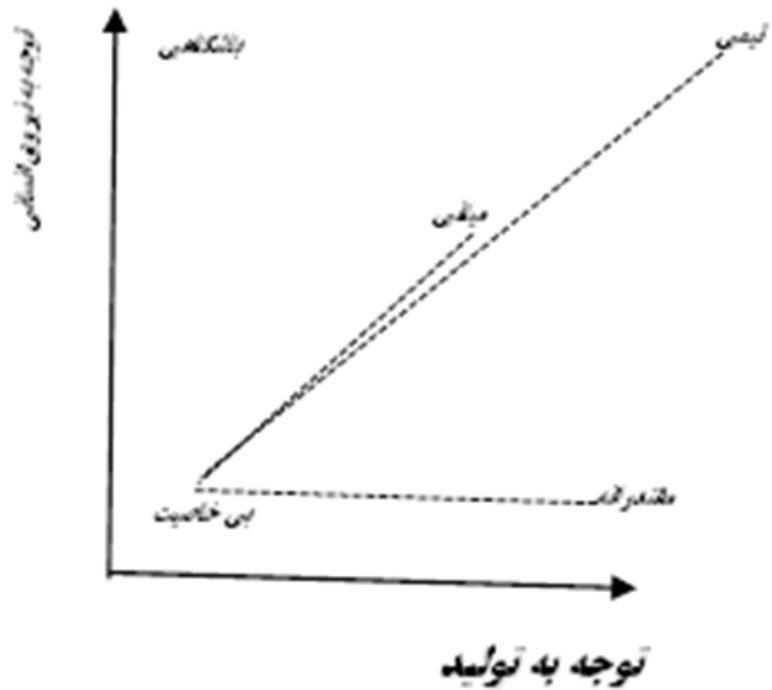
چیزی که بلد است بتواند کار کند

5-شروع از خود:همه ی ادم ها ابتدا از خود شروع کنند.

{اصول سرپرستی}

{به نام حق}

{ناهید خوشنویس}



بلیک و موتان (شبکه مدیریت

پنج نوع رهبری روی این نمودار مشخص شده است.

مدیریت بی خاصیت:

نه تولید نه کارایی نه نیروی انسانی هیچکدام مورد توجه نیست برای رهبر. انسانی بیخیال که هیچ چیزی برایش مهم نیست در رهبری افراد و تولید. رهبری با آسایش کامل خوشگذران و چیزی او را آزار نمیدهد.

مدیریت اقتداری :

رهبری که تولید برایش مهم است: اصلا به نیروی انسانی و افراد توجه نمیکند و صرفا به کارایی بیشتر و تولید اهمیت میدهد مانند نظریه تیلور که نیروی انسانی ماشینی زنده است بدون توجه به نیازهای فردی فقط تولید تولید

رهبر باشگاهی:

یعنی افراد از محیط خود لذت میبرند با هم خوشحالند و ریلکس و آرامش دارند. در این سبک مدیر فقط به فکر کارکنان و نیازهایشان می باشد و تولید چندان برایش مهم نیست

میانی:

متعادل نیست گاهی رهبری می صرفه به نیروی انسانی توجه میکند و گاهی نیز به تولید. این نوع رهبری نشان دهنده شخصیت حزب باد شخص رهبر است یعنی امواجی متعادل نبوده.

رهبری تیمی:

یعنی در جای خود به نیروی انسانی خواسته ها علایق و ارزش ها اهمیت میدهد و نیز به تولید نیز توجه دارد. این همان نوع رهبری است که میگوید اگر من به نیازهای افراد اهمیت بدم یعنی نیروی انسانی را تامین کنم بطور خودکار و خودبخود انه نیز به فکر اهداف سازمان می باشند و در نتیجه تولید هم بالا میرود

گراین و دانسرو(مبادله رهبر - عضو) ارتباط عمودی دوتایی

در یک سازمان نگاه مدیر به همه نیروی انسانی یکسان نیست.

این مساله بستگی به توانایی افراد ، نوع ارتباط و صمیمیت با مدیر دارد(بحث هم نوایی مدیر و افراد سازمان).

کارکنان در نگاه مدیر درون گروهی نزدیک به مدیر هستند و مدیر کارهای محرمانه ارزشمند و مهم را به آنان محول میکند چون مدیر معتقد است که اینان از عهده این گونه کارها بر می آیند.

در این حوزه درون گروهی مدیر به کارکنان خود اعتماد دارد و رابطه مدیر با اینان صمیمی است

{ناهید خوشنویس} {به نام حق} {اصول سرپرستی}

اما در برون گروهی کارهای کم ارزش تر محول شده و ناخودآگاه ارتباط غیر صمیمی و بسیار رسمی است.

و اصولاً افرادی که هم‌نوا تر و نزدیک تر به اخلاق مدیر هستند و یا وانمود به این یکسانی فکر و اندیشه با مدیر رادارند، در گروه درون گروهی قرار دارند.

نکته:

ادم‌های برون‌گرا، مدیر از آنها دل خوشی ندارد و آنها طبق میل مدیر رفتار نمیکنند

هربرت سایمون (مدل تصمیم‌گیری رضایت بخش)

تصمیماتی که در زندگی هر فرد توسط خودش گرفته میشود، یا برنامه ریزی شده است یا غیر برنامه ریزی.

گاهی برای تصمیمات خود از قبل برنامه ریزی میکنیم. اما گاهی به ناچار مجبور میشویم در آن واحد

تصمیم بگیریم؛ یعنی مجبور میشویم از عقلانیت محدود استفاده کنیم.

بینیم، نمیتوانیم عقلانی عمل کنیم، نمیتوانیم تصمیم برنامه ریزی عقلانیت محدود یعنی چون آینده را نمی

شده داشته باشیم. در واقع زمان و مکان و هزینه‌ی ما محدود است

در تصمیم‌گیری‌های غیر برنامه ریزی شده عقلانیت ما محدود است. اما در عین حال باید بهترین رو

انتخاب کنیم.

هربرت سایمون میگوید: در مواقعی که مجبور هستیم تصمیمات غیرمنتظره بگیریم، باید با توجه به

عقلانیت محدود تصمیم بگیریم. یعنی با توجه به زمان و مکان و هزینه محدود باید بهترین تصمیم رو

بگیریم

آقای کورت لوین در این نظریه بیان میکند که موقعیت فعلی چیست و نقایص آن چه می باشد .

ابتداء مشکلات را ذوب کرده و اصلاحات را انجام داده تا به مرحله پیشرفت برسیم در این مرحله از روش

انجماد استفاده می کنیم

از نظر ایشان ، انسان باید دائما در حال تغییر باشد مدام مشکلات را ببیند و آن ها را ذوب کند ، حرکت

کند و به مرحله خوبی که رسید از روش انجماد استفاده کند و این مراحل را دائما برای تغییرات بکار برد.

نظریه انتظار و احتمال (وروم)

آقای وروم معتقد است باید انگیزه ای باشد که من کاری را انجام دهم ویا وادار به انجام آن کار شوم

وایشان دو عامل را برای ایجاد انگیزه بیان می کند

عامل اول انتظار(شخص چقدر به موضوع و هدف مورد نظر اهمیت می دهد)

و عامل دوم احتمال (چقدر احتمال می دهد که به هدف مورد نظر برسد) که این دو عامل باعث انگیزه

بیشتر کارکنان در کار می شود .

هر چقدر این عوامل افزایش یابد باعث افزایش انگیزه در فرد خواهد شد و برعکس .

حتی اگر یکی از عوامل پایین بیاید باعث کاهش انگیزه خواهد شد.

Adaptation سازش

Goal هدف

integration یکپارچگی

Legitimacy مشروعیت

(با محیط اطرافش و سازمان ها ی دیگر (در کشور خود و سایر کشورها) سازش داشته باشد وهمینطور1
آقای تالکوت مطرح میکند هر سازمان برای اینکه بتواند جایگاه خوبی داشته باشد و بین رقیب ها یش از
بین نرود باید

2) سازمان باید دارای هدف مشخص شده ای باشد تا همه عناصر به یک هدف واحد سوق داشته باشند و

3) کارکنان وعناصر آن سازمان یکپارچه وم متحد باشند ودر تمامی کارها یک دست عمل کنند و

4) در مرحله آخر باید رهبری مشروع داشته باشد.یعنی کارکنان سازمان مایل و خواهان رهبری ایشان
باشند

نظریه تالکوت پارسونز

- 1-سازش: با محیط اطراف و سازمانهای دیگر ارتباط و سازش داشته باشیم.
- 2-هدف: هدف باید مشخص باشد و تمامی عناصر سازمان به سمت هدف مشخص حرکت کنند.
- 3-یکپارچگی: همه کارکنان و عناصر سازمان باید باهم متحد و یکپارچه باشند.
- 4-مشروع: یعنی بین کارکنان سازمان اعتبار داشته باشیم

نظریه هافستد (توسعه)

- 1) فاصله قدرت
- 2) اجتناب از عدم اطمینان
- 3) زنانگی و مردانگی
- 4) فردگرایی و جمع گرایی

1) فاصله قدرت

-در مرحله نخست فاصله قدرت می باشد و بدین معنا است که در یک سازمان زیر دستان چقدر احساس نزدیکی با رهبر و مدیرشان دارند ، هر چقدر فاصله قدرت کمتر باشد احتمال پیشرفت سازمان بیشتر است و سازمان دموکراسی است هر چقدر فاصله قدرت بیشتر باشد سازمان رشدی نخواهد داشت

{ناهید خوشنویس} {به نام حق} {اصول سرپرستی}

شود. این فاصله در واقع میزان ی قدرت به معنای نابرابری است که نه از بالا، بلکه از پایین تعریف می‌فاصله ها و جوامع است‌های قدرت از سوی سازمان‌پذیرش تفاوت

ویژگی جوامع با فاصله قدرت کم

(1) سبک مدیریت مشارکتی یا مشورتی؛

(2) مسئولیت تصمیم‌گیری و قدرت غیرمتمرکز؛

(3) ساختار مسطح سازمان‌ها؛

(4) تعداد اندک کارکنان نظارتی؛

(5) بازخواست از قدرت و فقدان پذیرش؛

(6) تمایل به برابری؛

(7) آگاهی از حقوق

ویژگی جوامع با فاصله قدرت زیاد

(1) استبداد در رهبری؛

(2) قدرت متمرکز؛

(3) روش‌های پدرسالارانه در مدیریت؛

(4) سطوح مختلف سلسله‌مراتب؛

(5) پذیرش امتیازاتی که با قدرت همراه هستند؛

(6) تعداد زیاد کارکنان نظارتی؛

(7) انتظار تفاوت‌ها و نابرابری در قدرت.

(2) مرحله اجتناب از عدم اطمینان

شامل دو بعد است:

الف) عوامل:

یعنی مجموعه عناصری که در سازمان وجود دارد. که دارای دو حالت

(1) ساده (عوامل کم)

(2) پیچیده (عوامل زیاد)

ب) تغییر پذیری:

یعنی یک سازمان در طول زمان چه تغییراتی کرده است. که دارای دو حالت

(1) ایستا (تغییر پذیری کم) (2) پویا (مدام در حال تغییر

اصولا سازمان هایی که پیچیده اند و پویا، تغییر پذیر ترند و تلاش جهت توسعه دارند و توسعه طلب هستند

و سازمانهایی که ساده و ایستا هستند به دلیل اینکه می ترسند فعالیت جدیدی انجام دهند و یا به وضعیت فعلی خود قانع هستند و تغییر را نمی پسندند اصولا به توسعه نمی رسند

3 - زنانگی و مردانگی

در این مرحله جرات و جسارت مورد توجه قرار دارد و آقای هافستد اعتقاد دارد، که آقایان جرات و جسارت بیشتری دارند بنابراین سازمان هایی که خصلت مردانگی بیشتری دارد، توسعه بیشتری پیدا می کنند

- (1) تداخل نقش‌های جنسیتی اجتماعی؛
- (2) از مردان و همچنین زنان انتظار می‌رود مشفق، متواضع و متمرکز بر کیفیت زندگی باشند؛
- (3) تأکید بر زوایای غیرمادی موفقیت؛
- (4) صفات مورد انتظار از همسر با صفات سایر مردان یکسان هستند

ویژگی جوامع با خصوصیات مردانگی

- (1) نقش‌هایی با تمایز واضح جنسی؛
 - (2) خیرخواهی هیچ اهمیتی ندارد یا کم اهمیت است؛
 - (3) از مردان انتظار می‌رود محکم، قاطع و متمرکز بر دستاوردهای مادی باشند؛
 - (4) تسلط بر مردم، طبیعت، کار و مانند آن از ارزش بالایی برخوردار است؛
 - (5) حس شوخ‌طبعی، هوش، محبت و شخصیت صفات مشخصه‌ی موردنظر زنان برای مردانی است که با آنها برخورد می‌کنند؛
 - (6) درک، ثروت و بهداشت صفات مشخصه‌ی مطلوب زنان برای همسر است
- 4- فرد گرایی و جمع گرایی
- در برخی از سازمانها به فرد اهمیت نمی‌دهند و جمع را مورد اهمیت قرار می‌دهند و برخی دیگر معتقد است اگر قرار است سازمانی به توسعه برسد باید به تک تک افراد اهمیت دهیم .

جهت توسعه باید به سوی فرد گرایی حرکت کنید

- 1) منابع اطلاعاتی: برنامه ها، آیین نامه ها و دستور العمل ها
- 2) منابع مادی: اشیا و وسایل و امکاناتی که مورد نیاز سازمان «ساختمان و ابزار»
- 3) منابع مالی: بودجه، اعتبارات و سرمایه های مالی سازمان
- 4) منابع انسانی: افراد و کارکنان به عنوان عنصر حیاتی و سرمایه اصلی سازمان



- اصل 1: وظایف و مسئولیت های افراد باید کاملاً روشن باشد
- اصل 2: افراد باید در انجام وظایف خود هدایت شوند
- اصل 3: کار رضایت بخش کارمند باید مورد تشویق قرار گیرد
- اصل 4: کار نامطلوب باید مورد انتقاد قرار گیرد
- اصل 5: به کارکنان باید میدان داد تا بتوانند مسئولیت های بیشتری را بپذیرند
- اصل 6: کارکنان باید برای پرورش استعداد ها و نوآوری در کار خود ترغیب شوند
- اصل 7: محیط کار باید بهداشتی و مصون از استرس های روحی و روانی باشد



منابع قدرت و ابزارهای سرپرستی:

- 1) قدرت در اجرا
- 2) قدرت در تجزیه و تحلیل مسائل و حل مشکلات
- 3) قدرت تعهد و وجدان کاری بین کارکنان
- 4) قدرت در تعلیم و تربیت
- 5) قدرت در ایجاد اعتماد و همکاری
- 6) قدرت در ایجاد انگیزش در کارکنان
- 7) قدرت در ایجاد ارتباط خوب انسانی



وظایف سرپرستی و تنظیم برنامه ها

الف: خلاقیت و نوآوری

ب: تصمیم گیری و حل مسأله

ج: برنامه ریزی

تعاریف خلاقیت و نوآوری: خلاقیت به مفهوم به کارگیری تواناییهای ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید است. اما نوآوری بیشتر به مفهوم به کارگیری ایده های نوینی ناشی از خلاقیت است که میتواند یک محصول جدید، خدمت تازه، یا راه حل جدیدی برای انجام کار باشد.

نقش مدیر در پرورش توانایی خلاقیت و نوآوری: مدیران شرکت میتوانند توانایی و استعداد و خلاقیت و نوآوری را در افراد ایجاد ترویج و تشویق کنند یا رفتار و عملکردی داشته باشد که مانع نوآوری کارکنان گردد. مدیران باید بدانند که سازمان آنها مجموعه زنده انسانی است که در تعامل با ابزار و تجهیزات و مواد می باشد.

فنون خلاقیت در سطح مدیریت سرپرستی:

۱. اعتماد به نفس

۲. تواضع

۳. دقت در مشاهدات روزمره جهان پیرامون

۴. آرامش

۵. کنجکاوی

۶. ریسک پذیری

ب) تصمیم گیری و حل مسأله:

تصمیم گیری انتخاب یک راه از میان چند راهکار تعریف مسئله مسأله را می توان وضعیتی تعریف کرد که در آن فاصله ای بین آنچه هست و آنچه باید باشد، وجود دارد. مسأله (یا خواسته) ما عبارت است از تحقق وضعیت مطلوب (وضعیتی که می خواهیم باشد). وضعیت مطلوب در واقع هدفی است که ما می خواهیم محقق شود پس به بیان ساده تر مسأله، تحقق هدف است مسائل را بر اساس ساختار و ابعاد (به عبارت دیگر از نظر پیچیدگی) می توان به دو طبقه تقسیم کرد. مسائل را بر اساس ساختار و ابعاد (به عبارت دیگر از نظر

{ناهید خوشنویس}

{به نام حق}

{اصول سرپرستی}

پیچیدگی می توان به دو طبقه مسائل خوش تعریف و مسائل بد-تعریف تقسیم کرد. مسائل خوش تعریف و بد تعریف برای تصمیم گیرندگان مختلف نسبی است. چرا که توانائی افراد و گروه‌های تصمیم گیرنده متفاوت است و مسأله ای که برای فردی بد- تعریف محسوب می‌شود شاید برای دیگری خوش - تعریف باشد.

مسائل خوش- تعریف: مسائل خوش- تعریف مسائلی هستند که در آنها وضعیت فعلی، وضعیت آرمانی و روش‌های ممکن برای رسیدن به وضعیت آرمانی مشخص باشد. برای حل مسأله خوش- تعریف کافی است از نقطه کنونی آغاز کنیم و قدم به قدم به سمت وضعیت مطلوب پیش برویم.

مسائل بد - تعریف: مسائل بدتعریف، نقطهٔ مقابل مسائل خوش- تعریف هستند. در این گونه مسائل اکثراً نمی توان مطمئن بود که برای حل مسأله از کدام راه حل باید استفاده کرد و حتی تشخیص چیستی مسأله خود مسأله ای است که باید مشخص شود. حل مسائل بد- تعریف یکی از روش‌های حل مسائل بد- تعریف، بازساخت مسأله است. بدین معنی که مسأله به بخش‌های کوچکتر و قابل حل تری تبدیل می‌شود. البته در این حال، این خطر وجود دارد که مسأله نه در بخش‌های کوچک که در ارتباط میان این بخش‌ها باشد. مسائل بد- تعریف معمولاً دارای راه حل مشخصی نیستند و به همین دلیل، خلاقیت در حل این مسائل نقش کلیدی بازی می‌کند. یک راه حل تا راه حل دیگر می‌تواند نتیجه های کاملاً متفاوتی را به همراه داشته باشد و از زوایای مختلفی مسأله را مورد بررسی قرار دهد.

تصمیم گیری: تصمیم گیری از انتخاب و حل مسئله متفاوت است. انتخاب کردن جزئی از تصمیم گیری است که شامل انتخاب یک مورد از چند مورد انتخاب می گردد.

تصمیم: تصمیم یک عمل ذهنی است که انجام دادن یا ندادن کاری از آن نتیجه می‌شود و به معنای قصد برای انجام دادن یا ندادن کاری، انتخاب یک رأی یا یک فکر و کنار گذاشتن تردید، و همچنین به معنای اراده کردن، قصد کردن، آهنگ کاری کردن آمده است.

مراحل فرآیند تصمیم گیری: فرآیند تصمیم گیری از مراحل متعددی تشکیل شده است.

این مراحل شامل:

1- اطمینان از وجود نیاز به یک تصمیم

2- تعیین معیارهای تصمیم

3- تخصیص درجه اهمیت به معیارها

4- کشف راه حل ها

5- ارزیابی راه حل ها

6- انتخاب بهترین راه حل

7- اجرای تصمیم

8- ارزیابی آثار تصمیم اجرا شده

انواع تصمیم گیری: تصمیمات برنامه ریزی شده:

برخی از تصمیمات متداول بوده و دارای ساختار هستند (برنامه ریزی شده یا معمول)، که مطابق با عادات، قواعد یا رویه های معینی اتخاذ می شوند. مثلاً تصمیم درباره ایجاد یک تولید جدید یا بستن یک کارخانه، موقعیتی عادی و دارای ساختار برای تصمیم گیری است. سایمون اضافه می کند تصمیمات وقتی برنامه ای هستند که بر اصول تثبیت شده سیاست ها، قواعد، مقررات یا روش ها استوار باشد.

تصمیمات برنامه ریزی نشده: برخی دیگر از تصمیمات نیمه ساختاری (برنامه ریزی نشده یا غیر معمول) هستند و در آن برخی از عوامل و داده های مرتبط در اختیار تصمیم گیرنده قرار می گیرد، ولی عوامل دیگر را نمی توان به این روشنی مشخص کرد، در واقع این تصمیمات با مشکلات و مسائل غیر عادی و جدید سروکار دارد.

این چنین تصمیماتی معمولاً در موارد استثنایی و هنگام بروز مشکلات جدید گرفته شده و آن دسته از تصمیماتی هستند که بدون سابقه قبلی و اتفاقی باشند و هیچ روش و الگویی برای آنها وجود نداشته باشد. این تصمیمات دارای ماهیت و ساختار پیچیده هستند.

شرایط تصمیم گیری: تصمیماتی که افراد می گیرند با توجه به میزان دانش و اطلاعات آنها در وضعیت تصمیم گیری به دو دسته تقسیم می شود. تصمیم گیری در شرایط «اطمینان»، «عدم اطمینان»

1- تصمیم گیری در شرایط اطمینان: زمانی که مدیر با اطمینان کامل و بر اساس اطلاعات موجود می داند که نتایج حاصل از هر راه ممکن چیست و در چه شرایطی اتفاق می افتد از نظر تصمیم گیری و انتخاب بهترین راه در شرایط اطمینان قرار دارد. در این شرایط تصمیم گیرندگان با اطمینان پیامدهای هر گزینه تصمیمی را می دانند. بنابراین گزینه ای را انتخاب می کنند که منافع آنها را حداکثر کند.

2- تصمیم گیری در شرایط عدم اطمینان: گاهی مدیر در شرایط عدم اطمینان مجبور به تصمیم گیری می شود. در این شرایط تصمیم گیرنده نمی داند کدام یک از گزینه ها محتمل واقع می شود. در ضمن نمی تواند احتمال وقوع هر یک را مشخص کند.

واقعیت رضایت بخش یا محدود شده : هربرت سایمون به منظور فائق آمدن بر محدودیتهای الگوی بخردانه پیشنهاد می کند که سازمانها و افراد در جستجوی واقعی رضایتبخش ترین راه حل از میان مجموعه راه حل های شناخته شده یا قابل شناخت بیش از انتخاب راه حل بهینه باشند. رضایت بخش: اصطلاح ساخته سیمون برای توصیف تصمیم گیری در یک محیط پیچیده و تا اندازه ای ناشناخته است. رضایتبخشی، یک الگوی توصیفی، رفتاری را ارائه می دهد که ناقص بودن دانش و رفتار را می پذیرد. رضایتبخشی می پذیرد که تصمیم گیران همهٔ جانشین ها را نمی شناسند و همواره یک هدف بازدهی روشن وجود ندارد.

تنظیم برنامه جامع: تنظیم برنامه ها بوسیله واحدهای بالاتر شروع شده تا واحدهای پایینی سازمان ادامه می یابد. در اغلب سازمانها این کار توسط بالاترین بخشها یا قسمتها شروع میشود و پس برنامه ها بطور متوالی به سطوح پایین تر توسعه می یابند. نکته مهم این است که هر برنامه سطح پایین تر، خود مبنای برای برنامه در سطح بالایی بعد از آن باشد.

تعریف و اهمیت برنامه ریزی: با توجه به اینکه برنامه ریزی عبارت است از تصمیم گیری برای انجام فعالیتهای در زمان آینده از این رو باید جایگاه و اهمیت برنامه ریزی را در فرآیند مدیریت شناسایی کرد. برنامه ریزی اساسی ترین وظیفه مدیریت می باشد.

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

انگیزش چیست؟

وقتی می پرسیم چه چیز افراد را بر می انگیزد تا زندگی خود را برای نجات فردی به خطر اندازند یا برای دستیابی به هدفی خاص ساعتهای طولانی کار کنند، معمولاً منظورمان این است که چرا مردم چنین رفتار می کنند؟

{ناهید خوشنویس} {به نام حق} {اصول سرپرستی}

اصطلاح انگیزش همانطور که از معنای رایج آن نیز بر می‌آید به علت یا چرایی رفتار اشاره دارد. روان‌شناسان مفهوم انگیزش را به عواملی محدود می‌سازند که به رفتار نیرویی می‌بخشند و به آن جهت می‌دهند. یک جاندار انگیزه در مقایسه با یک جاندار ناانگیزه با نیرو و کارایی بیشتری در یک فعالیت درگیر می‌شود.

انگیزه چیست؟

انگیزه به مفهوم نیازها، خواسته‌ها، تمایلات یا قوای درونی افراد نیز تعریف می‌شوند. بنابراین نقش انگیزه‌ها است که افراد را در جهت کسب اهداف سازمان هدایت می‌کند. عوامل مهم انگیزش عبارتند از:

(الف) چالشی بودن کار

(ب) اعتبار اجتماعی

(ج) انگیزه انجام رهبری

(د) رقابت

(ه) پول

تعاریفی از انواع انگیزش: انگیزش اولیه در مقابل انگیزش ثانویه انگیزشهای اولیه عمدتاً با نیازهای اولیه زیستی مرتبط هستند مثل گرسنگی و تشنگی، اما انگیزش ثانویه با نیازهایی در ارتباط هستند که چندان جنبه حیاتی و زیستی نداشته و با بقا فرد مرتبط نیستند، مثل نیاز به دوست داشته شدن.

انگیزش درونی در مقابل انگیزش بیرونی:

انگیزش درونی به مواردی اطلاق می‌شود که پاداش مورد انتظار فرد در قبال رفتاری معین یک منبع درونی است. یعنی فرد جهت رسیدن به تقویدهای درونی عمل ویژه‌ای را انجام می‌دهد، هر چند این عوامل درونی با عوامل بیرونی همخوانی داشته باشند یا نداشته باشند و حتی موجب تنبیه فرد شوند. انگیزش درونی زمانی معنی پیدا می‌کند منبع تقویت کننده رفتار یا منبع پاداش دهنده یک عامل بیرونی است.

{ناهید خوشنویس}

{به نام حق}

{اصول سرپرستی}

به عبارتی فرد برای رسیدن به یک حالت یا شرایط معین بیرونی رفتاری را انجام می‌دهند. به عنوان مثال دو نفر دانش آموز را در نظر بگیرید که هر دو برای قبولی در امتحان تلاش می‌کنند. هر چند رفتار و حتی نتیجه عملکرد آنها می‌تواند یکسان باشد اما ممکن است انگیزش آنها کاملاً متفاوت باشد. دانش آموزی که برای گرفتن جایزه ویژه‌ای که از طرف والدینش وعده داده شده تلاش می‌کند، از یک انگیزش بیرونی تبعیت می‌کند. دانش آموز دیگر که برای رسیدن به لذت حاصل از موفقیت تلاش می‌کند، دارای یک انگیزه درونی است.

انگیزه پیشرفت:

انگیزه پیشرفت انگیزه‌ای درونی است در فرد برای به پایان رساندن موفقیت آمیز یک تکلیف، رسیدن به یک هدف یا دستیابی به درجه معینی از شایستگی در یک کار. افراد معمولاً از لحاظ میزان انگیزش پیشرفت، متفاوت از یکدیگر هستند. افراد دارای انگیزه پیشرفت بالا در حوزه‌ای که انتخاب می‌کنند مثلاً تحصیل، شغل و ...، موفقیت فزاینده‌ای از خود نشان می‌دهند. انگیزه پیشرفت نیز با توجه به اینکه در آن تمایلات زیستی تسلط کارایی با ارزشهای آموخته در هم آمیخته‌اند، انگیزه‌ای پیچیده به شمار می‌رود.

انگیزه‌های هوشیار در مقابل انگیزه‌های ناهوشیار:

انگیزه‌های هوشیار عموماً در حیطه هوشیاری فرد عمل می‌کنند و فرد از آنها آگاهی دارد از ریشه رفتارهای مرتبط با آنها آگاه است. اما انگیزه‌های ناهوشیار عمدتاً خارج از حوزه اراده و آگاهی فرد عمل کرده و رفتار فرد را جهت می‌دهند. بنا به نظریه روانکاوی، انگیزه ناهوشیار انگیزه‌ای است که فرد خود آن را نهی کرده است و در نتیجه هوشیاری آنرا نادیده می‌گیرد. این انگیزه غریزه، سائق، آرزو یا میلی است که به واسطه مکانیزم دفاعی سرکوبی به سطح ناهوشیار رانده شده است. اما این رانده شدن نیروی آنها را کاهش نداده و اغلب به صورتی بر رفتارهای فرد تاثیر می‌گذارند. فروید انگیزه‌های یک نقاش برای نقاشی و یک جراح برای جراحی را انگیزه‌های ناهوشیار می‌داند.

طبق نظریه هدف گذاری، اگر برای هر شخص هدفی تعیین شود جهت نیل به اهداف تعیین شده برانگیخته میشوند. علاوه بر نیازها، خواسته ها و دیگر مفاهیم درونی محیط، نقش بسیار مهمی در تعیین اهداف و هدایت عملکرد افراد دارد.

نیازها در ارتباط با نوع رفتار انسان:

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

نظریه های انگیزش:

دهه 1951 یکی از دوره های بسیار پر بار از نظر ارائه مفاهیم انگیزش بود. در این دهه سه نظریه ارائه شد که عبارت اند از:

نظریه سلسله مراتب نیازهای "مازلو" X و Y «نظریه مک گریگور و نظریه انگیزش-بهداشت-هرزبرگ».

1) نظریه سلسله مراتب نیازها:

2) نظریه آقای مک گریگور (تئوری X و Y): قبلا در جزوه توضیح داده شده است

3) نظریه فردریک هرزبرگ

فردریک هرزبرگ روانشناسی بود که در سال 1975 تئوری دو عاملی بهداشتی - انگیزشی را ارائه نمود.

تئوری هرزبرگ یک مجموعه از عواملی که منجر به عدم رضایت شغلی می شود را مشخص نموده است که این عوامل را بهداشتی یا نگهدارنده معرفی می کند.

وی همچنین مجموعه عواملی را که باعث ایجاد رضایت شغلی و انگیزه در شغل می شود، تحت عنوان عوامل انگیزش مطرح می نماید



1. عوامل بهداشتی یا نگهدارنده عبارتند از: حقوق، مقام، شرایط کاری، سرپرستی، خط مشی ها، مدیریت سازمان، روابط متقابل افراد و ... این عوامل مستقیماً با فعالیت کاری افراد ارتباطی ندارد، اما وقتی کیفیت آنها کاهش می یابد، باعث نارضایتی کارکنان می گردد.

{ناھید خوشنویس} {به نام حق} {اصول سرپرستی}

2 عوامل انگیزاننده عبارتند از شرایط ذاتی یک شغل که می تواند منجر به رضایت شغلی افراد گردد.

پس وجود برخی عوامل در سازمان بدیهی ، لازم الاجرا ، الزامی و طبیعی است و اگر نباشد کمبودش احساس می شود و نارضایتی ایجاد میکند.

مانند حقوق. برنامه ریزی ، هدف و ... که برای سازمان واجب هستند. اینها عوامل بهداشتی هستند که در واقع و انگیزه حاصل نمی کند

اما نیازهای انگیزشی وجودش در سازمان الزامی به نظر نمی رسد اما اگر باشد رضایت ایجاد میکند

مانند(ترفع درجه. مرخصی. تسهیلات واجب) خیلی لازم نیست اما اگر رهبر انجام دهد سبب رضایت کارمندان میشود.



برای کارایی بیشتر سازمان

رهبر هم باید به عوامل بهداشتی و هم نیازهای انگیزشی کارکنان توجه کند. تا سبب تلاش بیشتر کارمندان برای رسیدن به هدف و خط مشی سازمان گردد **انتظارات و توقعات افراد از**

سرپرست خود:

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

این ازتوقعات، انتظارات اساسی نامیده می شوند که عبارت اند از:

1- تامین

2- رفتار انسانی

3- شناسایی شخصیت

4- کار بالارزش

5- پیشرفت

6- فرصت برای نشان دادن ابتکار

سرپرستی و ایجاد رابطه خوب با مدیر: یک سرپرست علاوه بر افراد خود با افراد دیگر نیز روابطی برقرار می کند. ارتباط با سایرین نیز نه تنها کم اهمیت نیست، بلکه این ارتباط به طور غیر مستقیم برروی روابط سرپرست با افرادش نیز اثر می گذارد.

{ناھید خوشنویس} {به نام حق} {اصول سرپرستی}

در این زمینه برای ایجاد رابطه حسنه با مافوق باید. مدیر را از وضع کارش مطلع سازید مدیر را به موقع تشویق نمائید. از تغییراتی که در وضع مدیر موثر است، قبلا آگاهش سازید. با مدیر باید طبق خصوصیات فردیش رفتار کنید.

نظارت بر افراد:

مدیر به منظور توجه به روابط انسانی و برخورد مناسب با کارکنان باید بر نحوه عملکرد آنان نظارت داشته باشد. امام علی(ع) درعهد نامه مالک اشتر چنین می آموزد: مبدا که نیکوکار و بدکار در نزد تو یکسان باشند، که آن، رغبت نیکوکار را در نیکی کم کند و بدکار را به بدی وادار نماید.

چگونه عملکرد را نظارت کنیم: نظارت بر عملکرد شامل مشاهده ملاک ها و نشانه های میزان عملکرد و مقایسه آن با استانداردهای تعریف شده است. نظارت = قضاوت + مشاهده قضاوت = مقایسه و مطابقت عملکرد با الزامات استاندارد مورد نظر، چگونه یک سرپرست می تواند بر عزت نفس کارکنانش بیفزاید؟

1- متوجه کاردرست و خوب آنها باشید و به آن کارها اشاره کنید

2- به کارکنان خود احساس امنیت خاطر بدهید

3- با الگو شدن به کارکنانتان درس نظم و ترتیب بدهید

4- موفقیت آنها، موفقیت شماست

5- با روی خوش اشتباه های کارکنانتان را ببخشایید

6- گروه خود را در شمار برندگان در آورید

مطالعه کار:

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

- استفاده موثر از نیروی انسانی

- استفاده موثر از تجهیزات و مواد اولیه

- عملکرد مطلوب تجهیزات و مواد اولیه و نیروی انسانی

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

(1) روش سنجی:

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

(2) زمان سنجی:

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

زمان استاندارد:

مقدار زمانی که با احتساب بازدهی صد در صد برای کاگر ضمن منظور داشتن وقفه ها و تاخیر های اجتناب ناپذیر حین کار نظیر استراحت، رفع خستگی، ناهار خوردن و... در کار مصرف شده است.

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

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

بیکاری مجاز:

{ناهید خوشنویس} {به نام حق} {اصول سرپرستی}

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

- 1- رفع حوایج شخصی
- 2- رفع خستگی بدنی
- 3- رفع خستگی فکری
- 4- شرایط محیط
- 5- تاخیرهای اجتناب ناپذیر

شغل: عبارت است از:

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

تجزیه شغل:

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

تفویض اختیار و عدم تمرکز:

تفویض اختیار عبارت است از اینکه، مدیر قسمتی از اختیارات خود را به مرئوسین انتقال دهد. تمرکز عکس عدم تمرکز بوده و عبارت است از: عدم تفویض اختیار در سطحی گسترده و اگر چنانچه اصلاً تفویض اختیار نشود تمرکز مطلق اختیارات در یک فرد یا یک سطح سازمان است. تمرکز و عدم تمرکز با هم ارتباط

{ناهید خوشنویس} {به نام حق} {اصول سرپرستی}

داشته و در یک پیوستار تحلیل میشوند. تمرکز و عدم تمرکز به صورت مطلق در هیچ سازمان وجود ندارد و همیشه حفظ تعادل بین تمرکز و عدم تمرکز لازم میباشد.

فرآیند تفویض اختیار:

1. واگذاری وظایف:

فرآیند تفویض اختیار با واگذاری وظایف شروع میشود و جهت انجام این امر، مدیر نیازمند به تجزیه و تحلیل پست است. تجزیه و تحلیل، مسئولیت و اهداف شغل مورد نظر است.

2. تفویض اختیارات

تفویض اختیار عبارت است از اینکه باید اختیارات کافی و متناسب با مسئولیتهای شغلی واگذار شده را داشته باشد. هدف تفویض اختیار، قادر نمودن جهت انجام وظایف شغلی بطور کارآمد و مؤثر است و در حقیقت به همان میزان که از او مسئولیت خواسته میشود.

3. تعیین مسئولیت:

یک نتیجه واگذاری وظایف و شغلها به این است که با تعیین مسئولیت و موازین و معیارهای از قبل تدوین شده برای حسن انجام وظایف محوله و به کار بردن رهبری مؤثر و استفاده عاقلانه از اختیارات تفویض شده مسئول و جوابگو باشند.

4. ایجاد یک سیستم کنترل:

چهارمین مرحله در فرآیند تفویض اختیار ایجاد یک سیستم کنترلی مناسب جهت ارزیابی تفویض اختیار است. که این در حقیقت برخاسته از اصول اصلی مدیریت است، و لذا مدیران با ایجاد یک سیستم بازخورد موارد فوق را کنترل مینمایند.

هماهنگی عبارت است از: فرآیند همسو نمودن فعالیتهای همه قسمتهای سازمان بطوری که تصمیمات، وظایف، فعالیتهای و تخصص همه کارکنان و گروهها، جهت نائل آمدن به اهداف از قبل تعیین شده در حداکثر مطلوبیت ممکن ترکیب و هم جهت گردد.

روش هماهنگی:

1. اختیارات:

به عنوان یکی از مهمترین و در عین حال بزرگترین مکانیزم هماهنگی در سازمان مطرح است اختیارات اساس و اولین اصل هماهنگی، سازماندهی و هدایت برای سرپرستی و هماهنگ کردن نیروها است.

2. اهداف، خط مشیها، قوانین، رویه ها: اهداف، خط مشیها و روشها به عنوان مکانیزمهای کنترل برای هماهنگ نمودن مؤثر عملیات در یک سازمان پی ریزی میشود.

3. افراد رابط: اغلب جهت هماهنگی بین واحدهای مختلف سازمان، از افراد رابطی استفاده میشود.

4. ارتباطات: ارتباطات به عنوان یکی از مؤثرترین ابزار هماهنگی مطرح است.

5. مذاکرات: مذاکره به عنوان یک روش، جهت هماهنگی مورد استفاده واقع شود. مذاکره بین مدیریت و کارکنان بین مدیریت و واحدهای خرید و فروش بین واحدهای سازمان مطرح است.

6. سیستم پاداش: سیستم پاداش نیز میتواند به عنوان یک مکانیزم هماهنگی مورد استفاده واقع شود.

7. هماهنگی داوطلبانه: تلاش و تمایل افراد در ایجاد هماهنگی میتواند موجب اثربخشی بیشتر گردد.

8. مدیریت: مدیر یک پروژه به طور عمده برای هماهنگ نمودن وظایف بخشهای تخصصی واحدهای یک سازمان طراحی میشود.

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

مبانی تقسیم کار: تقسیم کار و طبقه بندی وظایف باید متکی به یکی از سه اصل زیر یا ترکیبی از آن ها باشد:

الف - تقسیم کار بر مبنای یا نوع عملیات

ب - تقسیم کار بر مبنای مشتری یا ارباب رجوع

ج - تقسیم کار بر مبنای منطقه جغرافیایی

مزایا و معایب تقسیم کار:

الف - مزایا:

- هزینه آموزش کارگران کاهش یابد

- درجه اتکای سازمان به افراد به حداقل برسد

- به علت کوتاه بودن دوره انجام کار و تکرار کار، کارگر تلاش می کند حرکات بی فایده و زاید را انجام ندهد

- بنابراین اشتباهات کمتر می شود و محصول بیشتری نیز تولید می شود

ب - عیب:

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

علاوه بر شیوه های مختلف تقسیم کار شیفت های کاری یکی از روش های تقسیم کار بین کارکنان، کارمندان و کارگران نوبت کاری یا شیفتی، در بخش های تولیدی، صنعتی، درمانی و سازمان های نظامی و حتی اداری می باشد. مشکل عمده این روش سازماندهی، افزایش هزینه فعالیت در نوبت های عصر و شب و کاهش کارایی در نوبت های مذکور در مقایسه با نوبت روز است. همچنین در این روش اعمال نظارت مدیران بر فعالیت های کارکنان، دشوارتر است.

کنترل:

کنترل فرایندی است برای حصول اطمینان از این که عملیات یا اقدامات واقعی با عملیات پیش بینی شده و برنامه ریزی شده همانند است. به عبارت دیگر کنترل، فراگردی است که از طریق آن عملیات انجام شده با فعالیت های برنامه ریزی شده تطبیق داده می شوند

انواع کنترل:

- 1- کنترل آینده نگر یا قبل از انجام عملیات
- 2- کنترل زمان وقوع یا در حین انجام عملیات
- 3- کنترل گذشته نگر یا بعد از انجام عملیات

فن بازنگری برنامه PERT:

شبکه پرت نمودار گردش کاری است که توالی فعالیت های مورد نیاز برای تکمیل یک پروژه را نشان می دهد و معمولاً برای کنترل پروژه های بزرگی که مستلزم هماهنگی داده های بسیاری است استفاده می شود. برای استفاده از شبکه پرت مدیر باید:

- 1- فعالیت هایی را که باید اجرا شوند معین کند

2- توالی فعالیت ها را مشخص کند

3- زمان مورد نیاز برای تکمیل هر فعالیت را تعیین کند

4- شبکه را ترسیم کند

5- بلندترین مسیری را که در شبکه برای تکمیل پروژه وجود دارد معین کند

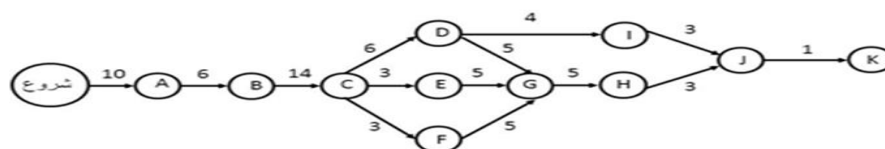
زمان مورد نیاز برای تکمیل هر فعالیت: برای برآورد زمان مورد نیاز برای تکمیل هر فعالیت سه زمان به شرح زیر برآورد می شود:

1- زمان خوش بینانه: یعنی مدت زمان آرمانی برای تکمیل یک فعالیت

2- زمان محتمل: یعنی مدت زمان معمول برای تکمیل یک فعالیت

3- زمان بدبینانه: یعنی بدترین شرایط زمانی برای انجام یک فعالیت

نمودار شبکه پرت برای بنا کردن یک ساختمان



سرپرست چه نقشی در فرایند کنترل دارد؟

سرپرست دو کار اساسی را در فرایند کنترل انجام می دهد:

1- مشابه یک قاضی عمل می نماید و با نظارت بر رویدادهای واحد خود تحقق واقعیت عملکرد را بر مبنای برنامه مشاهده میکند، سپس این مشاهدات را با معیارهای پیش بینی شده در اهداف تنظیم شده در فرایند برنامه ریزی مقایسه می کند.

2- در نقش حل مسئله و برنامه ریزی نه تنها باید تشخیص دهد که چرا نتایج پایین تر از استانداردها هست. بلکه باید شرایط را اصلاح نموده و نتایج را به سطح مورد نظر برساند. حفاظت فنی و بهداشت کار: هدف عمده حفاظت فنی برقراری امنیت محیط کار از لحاظ وضعیت ساختمان، دستگاه ها، پیش بینی وسایل اطفاء حریق و... میباشد. و هدف از بهداشت کار برقراری امنیت محیط کار از لحاظ تمیز و مرتب نگاه داشتن محیط کارگاه، پیش بینی لباس های لازم برای کارگاه در کارهای مختلف و جلوگیری از بروز بیماری های شغلی و غیر شغلی و تناسب کار با وضعیت جسمی و روحی کارگران و به طور کلی سالم و به سلامت نگه داشتن کارگر و محیط کار می باشد. آیین نامه های حفاظتی در مورد محیط های اشتعال زا: برخی از مواد آیین نامه ها و قواعد کلی که در این زمینه تصویب شده و رعایت آن ضروری است به شرح ذیل می باشد:

ماده 17: در هر سالن کار به تناسب تعداد کارگران باید درب های یک طرفه ای که به خارج باز شوند به نام درب های نجات وجود داشته باشد و درب های مذکور به راهروها و یا معابر خروجی ساختمان منتهی شوند.

ماده 23: در نقاطی که مواد منفجره و یا مواد سریع الاحتراق یا سریع الاشتعال وجود دارد، باید استعمال دخانیات و روشن کردن و حمل کبریت، فندک و امثال آن ها ممنوع گردد.

ماده 28: وسایل و ادوات الکتریکی باید دارای حفاظ بوده و طوری ساخته و نصب و به کار برده شود که خطر برق زدگی و آتش سوزی وجود نداشته باشد.

{ناهید خوشنویس} {به نام حق} {اصول سرپرستی}

مسئولیت ها و حقوق کارفرمایان و کارکنان:

با توجه به قانون بهداشت و ایمنی کار، کارفرمایان و کارکنان مسئولیت ها و حقوقی دارند، کارفرمایان مسئول تامین ایمنی در محل کار و رفع هر نوع خطر شناخته شده هستند، براساس معیار های سازمان تامین بهداشت و ایمنی کار، شرایط محل کار تعیین شده و کارفرمایان ناگزیرند خود را با این معیارها سازگار نمایند و آن ها را رعایت کنند.

کارکنان نیز حقوق و مسئولیت های مشخصی دارند؛ ولی اگر آن ها را رعایت نکنند، مسئولیت عواقب احتمالی بر عهده ی خود کارگر است.

پیشگیری از وقوع حوادث از کجا باید آغاز شود؟

سرپرستی خوب، نقطه آغاز طرح نتیجه بخش، پیشگیری از وقوع حوادث است. اگر سرپرستان، این حقیقت را که می توان از حوادث پیشگیری کرد و مسئولیت این کار بر عهده آنان است، صددرصد نپذیرفته باشند، هیچ نوع محافظ یا اصول ایمنی نمی تواند از وقوع حوادث جلوگیری کند. این شعار را بپذیرید "اول ایمنی"

ویژگی های سرپرست خوب:

تجربه: هیچ جانشینی برای تجربه وجود ندارد!

اعتماد به نفس: همراه کسب تجربه رشد می کند.

مشاهده گری: مشاهده دقیق اعضا و محیط

نرمش پذیری: اشتیاق به تغییر برنامه در صورت تغییر شرایط

گروه محوری:

اولویت دادن به اهداف و علایق گروه در مقایسه با علایق شخصی آگاهی به محدودیت های خود

مسئولیت پذیری: آگاهی به چگونگی تأثیر هر تصمیم بر امنیت گروه

انسان محوری: اولویت دادن به انسان ها در مقایسه با اهداف کوهنوردی

{اصول سرپرستی}

{به نام حق}

{ناهید خوشنویس}

خودشناسی: شناخت خویشتن و دلایل پذیرش سرپرستی دقت، خونسردی و روراستی

سامان مندی: برخورد منطقی و سیستماتیک با مشکلات و مسائل

انتقاد پذیری: پذیرش اشتباهات و درس گرفتن از آنها

قاطعیت: عقب نینداختن اقدامات ضروری

سازگاری: پرهیز از کمال گرایی و قانون مداری مطلق

آمادگی: شامل آمادگی جسمی ، روانی ، فنی و ...

{موفق باشید *پاییز 1404}