



سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور



دهمین دوره برگزاری
برگزار شده به سفارش شرکت
توزیع نیروی برق استان سمنان

ارائه دهنده:

مهندس مهدی دارائی

MS-S-R1/V4-18

اصول و تکنیک های مدیریت و سرپرستی

از سری آموزش های مکتب مدیریت
آموزش های ارتقای مهارت های فردی سرپرستان و مدیران کارخانجات، بنگاه های اقتصادی و پیمانکاران





آشنایی با مدرس دوره

- مربی تأسیسات مکانیکی و مدیریت صنایع سازمان آموزش فنی و حرفه ای کشور با بیش از ۱۲ سال سابقه
- مدرس بیش از ۷۹ دوره آموزشی تخصصی حوزه تأسیسات و مدیریت
- مهندس ناظر تأسیسات مکانیکی و گاز سازمان نظام مهندسی کشور
- عضو انجمن مهندسان مکانیک ایران
- عضو انجمن نگهداری و تعمیرات ایران
- عضو انجمن آموزش مهندسی ایران
- مؤسس مکتب تأسیسات و مکتب مدیریت
- سرپرست تیم ملی مهارت ایران در چهل و چهارمین دوره مسابقات جهانی مهارت (ابوظبی ۲۰۱۷)

www.Linkedin.com/in/Mahdi-daraie
www.hvacschool.ir
m.daraie@chmail.ir
[@hvac_school](https://www.instagram.com/hvac_school)

سابقه برگزاری دوره آموزشی اصول و تکنیک های سرپرستی

- شرکت نساجی کویر سمنان
- شرکت سپهرکارآمدان
- شرکت غرب استیل
- شرکت محصولات بین المللی پارس (هوم کر)
- شرکت های تیراژ دیزل و تیراژه ماشین
- شرکت الماس بلورین ایرانیان (داتیس)
- شرکت صنایع لاستیکی پارمیدا
- شرکت آریا ترانسفو

سرپرستی از دیدگاه قرآن و حضرت رسول اکرم (ص)

- «يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ» سوره سجده-آیه ۵
- «خداوند امور را از آسمان تا زمین تدبیر می کند.»
- حضرت رسول اکرم(ص) می فرمایند:
- «إِنِّي مَا أَخَافُ عَلَى أُمَّتِي الْفَقْرَ وَلَكِنْ أَخَافُ عَلَيْهِمْ سُوءَ التَّدْبِيرِ»
- «من از فقر امتم بیم ندارم آنچه بر امتم بیمناکم سوء مدیریت است.»

سرپرستی از دیدگاه حضرت امیرالمؤمنین علی (ع)

- حضرت علی(ع) نقش مدیر و سرپرست در جامعه را به سه چیز تشبیه نموده است:
- ۱. نخ تسبیح (نقش هماهنگی)
- ۲. عمود خیمه (نقش بنیادی)
- ۳. محور وسط سنگ آسیاب (نقش محوری)

رهبر باشید

■ موفقیت شما به عنوان یک رهبر به مهارت های سرپرستی شما بستگی دارد و به همین ترتیب مهارت های سرپرستی شما به میزان یادگیری و بکارگیری اصول سرپرستی بازمی گردد.

■ به یاد داشته باشید تفاوت میان رئیس و رهبر در این یک جمله نهفته است:

■ رئیس می گوید: برو!

■ رهبر می گوید: بزن بریم!

رهبری یعنی:

وادر کردن افراد به انجام کار تعریف شده

از طریق میل و علاقه به همکاری

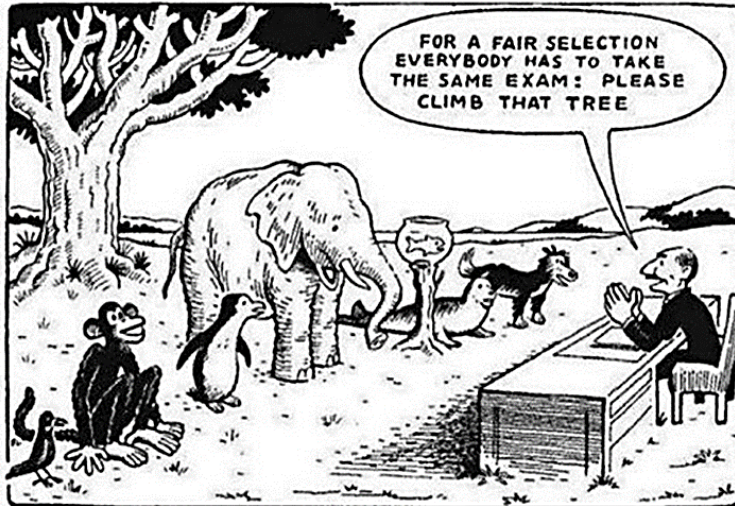
یا توانایی نفوذ کردن بر دیگران

به طوریکه افراد براساس میل و علاقه تمایل به همکاری داشته باشند.

سرپرستی-رهبری

تعریف سرپرست

سرپرستی به معنای **نظارت** بر افراد شاغل در یک واحد یا بنگاه کاری به منظور **دستیابی به حداکثر میزان بهره‌وری** از طریق آنها است.



رده‌های مدیریتی سازمان



11 R1/V4-18

اصول و تکنیک های مدیریت و سرپرستی-مهدی دارانی|۱۳۹۷

مدیران عالی

مسئول اداره کل یک سازمان

تنظیم کننده سیاست های کلی سازمان، اهداف بلند مدت و برنامه های راهبردی سازمان

نظارت بر کلیت سازمان

بیشتر وقت خود را در خارج از سازمان به عنوان نماینده سازمان در معاملات تجاری

برنامه ریزی استراتژیک، تهیه راهبرد، نقشه راه

12 R1/V4-18

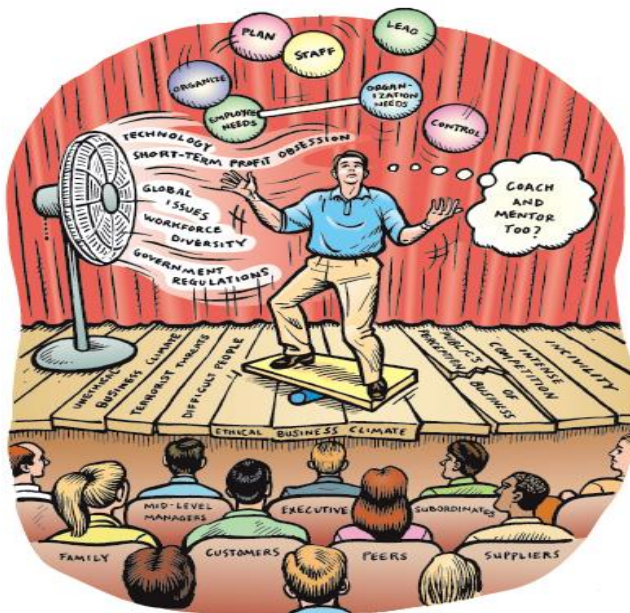
اصول و تکنیک های مدیریت و سرپرستی-مهدی دارانی|۱۳۹۷

وظایف مدیران عالی

- ❖ هماهنگی با محیط های خارجی و دیگر سازمان ها به منظور بهره گیری از فرصت ها
- ❖ ژرف اندیشی و تصمیم گیری های استراتژیک
- ❖ نمایندگی سازمان در جامعه و در معاملات تجاری مهم و در مذاکرات با دولت
- ❖ به طور معمول مدیرانی که در بخشهای میانی و عملیاتی موفق باشند در این بخش نیز میتوانند موفق عمل کنند.
- ❖ بخشی از فعالیت های مدیران عالی شبیه به مدیران عملیاتی است با این تفاوت که آنها برنامه ریزی های جامع و بلند مدت تری را در حوزه فعالیت گسترده تر و عوامل وضعی متنوع تری طراحی یا مورد بررسی قرار میدهند.

مدیران میانی

- مدیران میانی به طور مستقیم با مدیران عالی در ارتباط هستند و نظرات و راهنمایی های آنان را به کار می بندند تا سازمان را به طور دقیق به سمت اهداف هدایت کنند و از سویی با مدیران سطح پایین تر خود یعنی مدیران عملیاتی نیز در ارتباط هستند و ایده ها و خلاقیت های آنان را به سرعت به طور مستقیم به مدیران عالی انتقال می دهند.



وظایف مدیران میانی

■ کار مدیران میانی را میتوان به شکلی مدیریت سرپرستان و مدیران عملیاتی دانست. بیشتر وقت این مدیران صرف حضور در جلسات و تهیه گزارشها میشود. معمولاً برنامه ریزی های میان مدت بر عهده این مدیران قرار داده میشود و آنها برای اظهار نظر مدیران عالی برنامه هایی جامع تر و بلند مدت تر آماده میکنند.

■ مدیران میانی با تحلیل و بررسی عملکرد مدیران عملیاتی توانایی و لیاقت آنها را برای ارتقا مشخص میکنند همچنین مدیران میانی به مدیران عملیاتی درباره تولید، پرسنل و سایر مسائل خدمات مشاوره ای ارائه میدهند. مدیران میانی معمولاً نسبت به مدیران عملیاتی کار عملی کمتر و فعالیت های فکری بیشتری دارند. به همین دلیل مدیری که در رده عملیاتی موفق باشد به طور حتم نمیتوان گفت که در رده میانی نیز موفق عمل خواهد کرد.

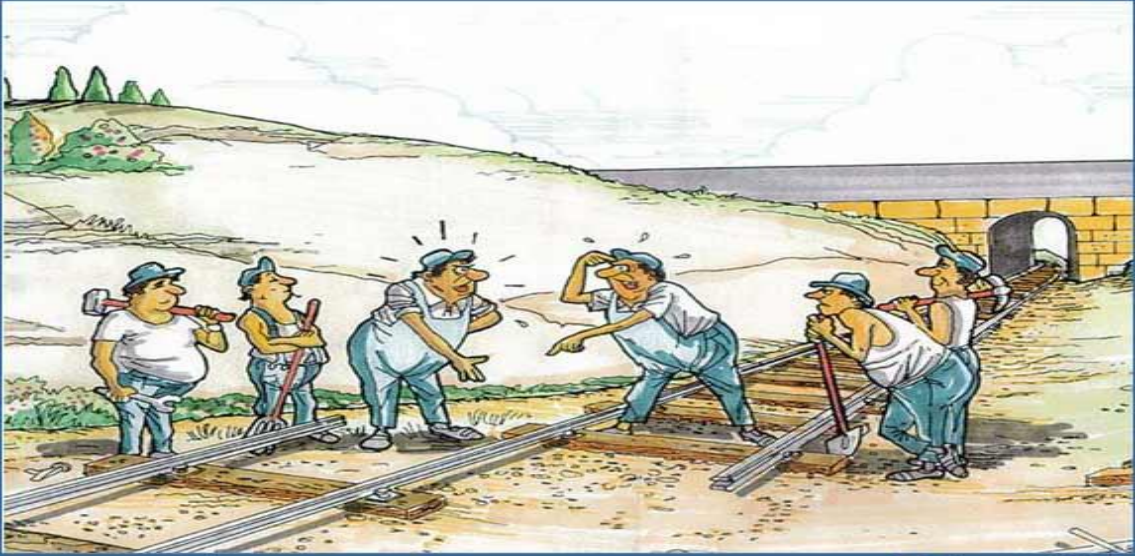
مدیران عملیاتی

- مدیران عملیاتی مسئول کارهای دیگران هستند. آنان به طور مستقیم با کارکنان در ارتباط هستند و کلیه کارهای کارکنان را ساماندهی و رهبری می کنند. مدیران عملیاتی در واقع کار خود را در خط مقدم انجام می دهند. برخورد مستقیم با کارکنان، نظارت کنترل جزئی فعالیت های شرکت و همچنین رفع مشکلات موجود در انجام فعالیت ها از جمله وظایف مدیران عملیاتی می باشد.
- بنابراین مدیران عملیاتی سازمان می توانند میزان آسیب پذیری سازمان را تعیین کنند. زیرا عدم توجه کامل به هر یک از این عوامل آسیب جدی به سازمان خواهد زد.
- اکثر مواقع به مدیران عملیاتی سرپرست نیز اطلاق می شود. سرپرست به کسی اطلاق می شود که دیگران را هدایت می کند و مدیران عملیاتی در سازمان وظیفه هدایت افراد به غیر از مدیران دیگر را برعهده دارند.
- مدیر عملیاتی به کسی گفته میشود که دیگران را هدایت و مدیریت میکند.
- مدیران عملیاتی به طور مستقیم و بدون واسطه با متصدیان مشاغل گوناگون یک واحد خاص از سازمان کار میکنند. برای مثال با کارمندان در اداره، با کارگران در کارگاه و با مدرسان و استادان در یک دانشگاه کار میکنند.
- موفقیت و یا عدم موفقیت مدیران عملیاتی با کارایی و بهره وری کلی ان سازمان دارای رابطه مستقیمی است.

وظایف مدیران عملیاتی

- این مدیران مسئول کارهای دیگران به شمار میروند
- به آنها مدیران نخستین سطح سازمان نیز گفته میشود.
- این مدیران وظیفه سرپرستی کارکنانی را بر عهده دارند که هیچ نوع فعالیت مدیریتی انجام نمیدهند.
- وظیفه نظارت بر عملکرد خط تولید و منابع انسانی به عهده مدیران عملیاتی می باشد.
- برخلاف دیگر رده های مدیریتی مدیران عملیاتی افراد غیر مدیر را اداره میکنند.
- وظیفه گزارش دادن به مدیران میانی نیز بر عهده این افراد است.

تو مقصری!



www.mgtsolution.com

را حکام مدیریت

19 R1/V4-18

اصول و تکنیک های مدیریت و سرپرستی-مهدی دارانی/۱۳۹۷

نقش و جایگاه سرپرستان در سازمان

- ❖ **سرپرست به عنوان فرد رابط:** سرپرست حلقه اتصال بین مدیریت و کارگران می باشد.
- ❖ **سرپرست به عنوان نماینده مدیران:** این نقش در موقعیتی که سرپرست به عنوان نماینده مدیریت عالی یا میانی کارفرما روبرو و یا مافوق کارگران قرار می گیرد.
- ❖ **سرپرست به عنوان نماینده کارگران:** سرپرست به عنوان سخنگو و نماینده کارگران خواسته های آنها را با مقامات بالا مطرح می کند.
- ❖ **سرپرست به عنوان حاشیه نشین:** در این موقعیت سرپرست نقش کارگری را دارد که فقط اسم سرپرست را به یدک می کشد.
- ❖ **سرپرست به عنوان متخصص:** مانند دیگران سرپرستان مورد اقبال و اکرام قرار می گیرد و از نظرات آن در تنظیم روابط انسانی و خط تولید بهره گرفته می شود.

20 R1/V4-18

اصول و تکنیک های مدیریت و سرپرستی-مهدی دارانی/۱۳۹۷

نکته مهم

- 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، روش های کار، طرز کار ماشین ها و ابزار و وسایل را بشناسد، انتظارات زیردستان و مدیران را نیز بداند و میزان اختیارات و مسئولیت های خویش را تشخیص دهد، اما مهمترین انتظار از وی این است که موجب برانگیختن افراد شود.

پنج قانون سرپرستی

در موضوعات درگیر شوید

کانال های ارتباطی باز داشته باشید

فرصت توسعه به پرسنل تحت امر بدهید

استانداردها را تنظیم کنید و به آنها بچسبید

بازخورد بگیرید و بازخورد نشان دهید

در موضوعات درگیر شوید

- سرپرستی مدیریت از روی یک صندلی نرم و بصورت کنترل از راه دور نیست.
- سرپرستی درگیر شدن در موضوعات مربوط به بخش خود از نزدیک و دور شدن از یک دفتر کار بسته است.
- این به معنای اطلاع یافتن از خبر های دست اول بصورت روزانه و بدون واسطه است.
- درگیر شدن یعنی شناختن پرسنل به نام و به عنوان یک فرد و نه به عنوان یک نیروی انسانی تحت امر
- درگیر شدن دارای دو حُسن است:
 - شناخت کامل از حوزه استحفاظی
 - تعامل مکرر با پرسنل «شناخت شخصیت افراد»

کانال های ارتباطی باز داشته باشید

- هیچ کسی از داشتن ارتباطات متضرر نشده است. به عنوان یک سرپرست اقدامات مناسب و پایداری را برای ایجاد کانال های ارتباطی با زیر دستان آغاز نمایید.
- ارتباط، خیابان یکطرفه نیست. برای آنکه ارتباطات مورد نظر مؤثر باشد باید هم از بالا به پایین باشد (میل سرپرستان به ایجاد ارتباط) و هم از پایین به بالا (تمایل پرسنل به ایجاد کانال ارتباطی)
- بیاد داشته باشید ارتباطات باید کاملاً صریح و بدون تعارف باشد. برای این مهم اجرای اقدامات ذیل ضروری است:
 - برگزاری جلسات برنامه ریزی شده در محیط کار با زیردستان (این جلسات از نظم زمانی خاصی پیروی نمی کنند و در هر زمان و مکانی قابل برگزاری هستند.)
 - پذیرش پیشنهادات و بکارگیری پیشنهادات مناسب در محیط کاری
 - آمادگی برای بحث با پرسنل (بحثی که از سمت آنها آغاز می شود) داشته باشید.
 - سیاست درهای باز را در پیش بگیرید.

فرصت توسعه به پرسنل تحت امر بدهید

- انسان، بر خلاف ماشین، ذاتاً پویا است.
- انسان در شرایطی که احساس می کند، می تواند خود را توسعه دهند، بهتر عمل می کنند و سعی می کند از تکرار یک رویکرد ثابت اجتناب کند.
- اجازه دادن به رشد و توسعه فردی و ترویج آن، کلیدی برای ایجاد ارتباطات مؤثر با نیروی انسانی است.

استانداردها را تنظیم کنید و به آنها بچسبید

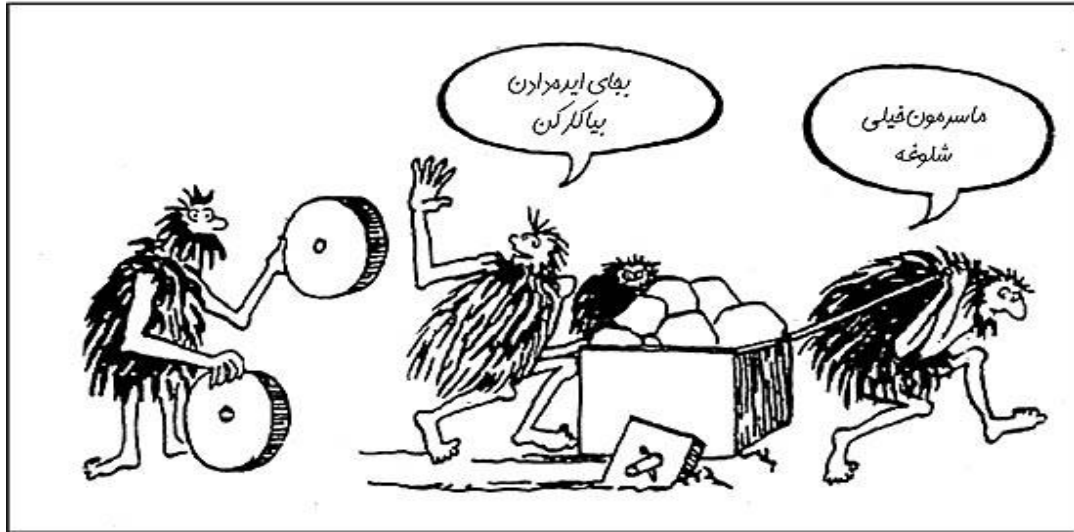
- بخش مهمی از کار سرپرست ارزیابی پرسنل تحت امر است؛ زمانیکه تمامی ارزیابی ها بر اساس یکسری استانداردهای عادلانه از پیش تعریف شده استوار گردند. سرپرست می تواند استاندارد های انجام کار را بشکل درست طراحی و ابلاغ نماید.
- در اولین فرصت پرسنل را بصورت رو در رو و فرد به فرد (در صورت امکان) نسبت به مفاد استانداردهای شغلی و رویه های ارزیابی توجیه نمایید. اطمینان حاصل کنید که پرسنل از محتوای استاندارد های عملکردی بصورت کامل مطلع گردیده اند.
- حال که استاندارد های عملکردی و ارزیابی را طراحی نموده و بصورت کامل به پرسنل ابلاغ نموده اید، به آن بچسبید.
- هیچ رویه جدید ناشناخته ای را برای نیروها تعریف نکنید.
- قاعده بازی را بهم نزنید.
- مطمئن باشید استاندارد هایی که تعریف نموده اید شفاف، قابل فهم است.

بازخورد بگیرید و بازخورد نشان دهید

- بازخورد ماحصل ارتباط قوی و دوطرفه میان سرپرست و زیرمجموعه و نشان دهنده صحت یا عدم صحت اجرای استاندارد های تعریف شده کاری است.
- یک بازخورد مؤثر دو خصوصیت دارد:
 - ارئه در زمان و مکان مناسب
 - ارائه بصورت خاص و مخصوص موضوع
- بسیاری از سرپرستان از ترس دریافت عکس المل های نامناسب و بعضاً غیر اخلاقی در محیط کار یا کاهش سطح اقتدار از ارائه بازخورد اجتناب می کنند.
- تحقیقات نشان داده هر نوع بازخوردی (مثبت یا منفی) بیشتر از بدون بازخورد بودن (خنثی) بودن نسبت به رخدادها) تأثیر در ایجاد فضای اخلاقی و بالا رفتن بهره وری کار دارد.
- اشرافیت کارگران نسبت به الزامات اجرای کار و نتایج مورد نظر سرپرست (اعم از زمانی، حجمی یا کیفی) در پایین آمدن نرخ بی اخلاقی های شغلی و افزایش نرخ بهره وری مؤثر است.

وظایف سرپرست

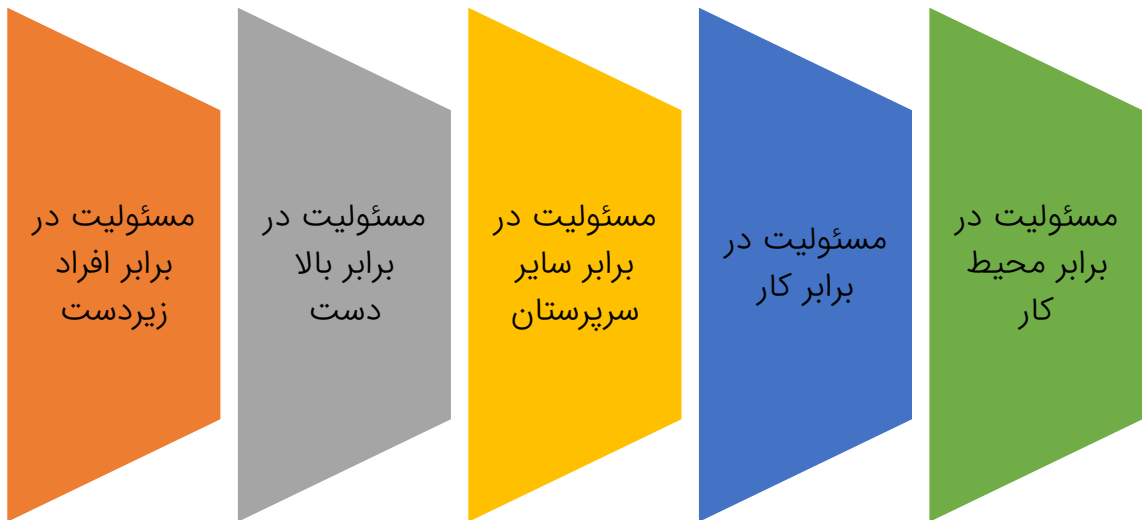
برنامه ریزی اجرایی کار	تهیه گزارش های کار(روزانه ، هفتگی و ماهانه)	تعیین نیاز و برنامه ریزی آموزشی کارکنان	رسیدگی به مشکلات کارکنان
تعیین میزان اختیار و مسئولیت هر یک از کارکنان	تقسیم کار بین افراد	تفهم قوانین، مقررات و هدفهای سازمان برای کارکنان	بهبود روش های انجام کار
	اعمال اصول ایمنی و بهداشت در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



29 R1/V4-18

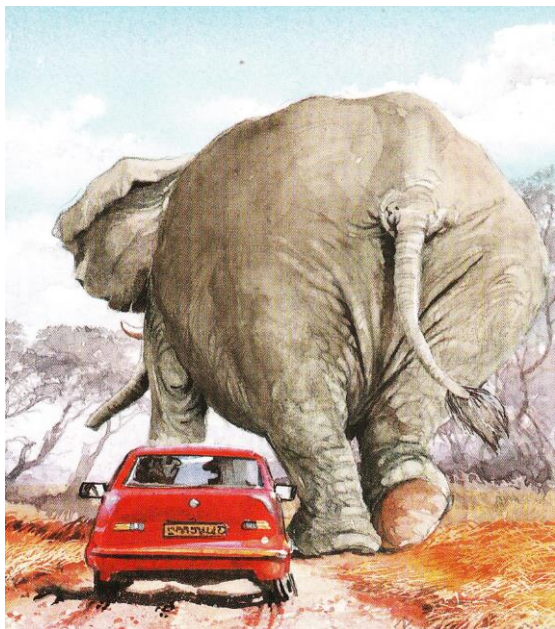
اصول و تکنیک های مدیریت و سرپرستی-مهدی دارانی/۱۳۹۷

مسئولیت های سرپرست



30 R1/V4-18

اصول و تکنیک های مدیریت و سرپرستی-مهدی دارانی/۱۳۹۷



وضعیت ما و دیگران

31 R1/V4-18

اصول و تکنیک های مدیریت و سرپرستی-مهدی دارانی|۱۳۹۷

مسئولیت نسبت به مدیران

ارائه گزارش کار به مدیران مافوق

ایجاد هماهنگی

پیشبرد کار به منظور حصول اطمینان از انجام اهداف، برنامه ها و سیاستهایی که مدیریت درباره آنها تصمیم گرفته است.

32 R1/V4-18

اصول و تکنیک های مدیریت و سرپرستی-مهدی دارانی|۱۳۹۷

مسئولیت در برابر افراد زیردستان



33 R1/V4-18

اصول و تکنیک های مدیریت و سرپرستی-مهدی دارانی/۱۳۹۷



34 R1/V4-18

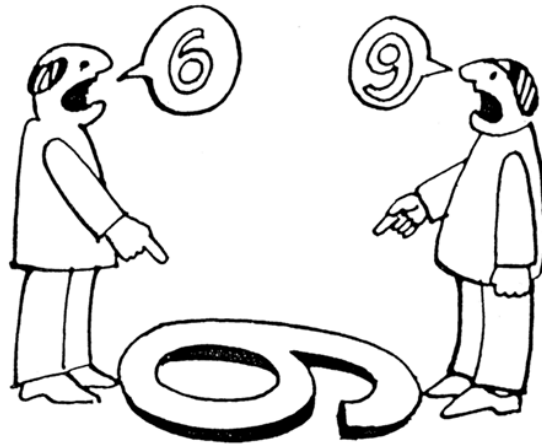
اصول و تکنیک های مدیریت و سرپرستی-مهدی دارانی/۱۳۹۷

مسئولیت نسبت به سایر سرپرستان



35 R1/V4-18

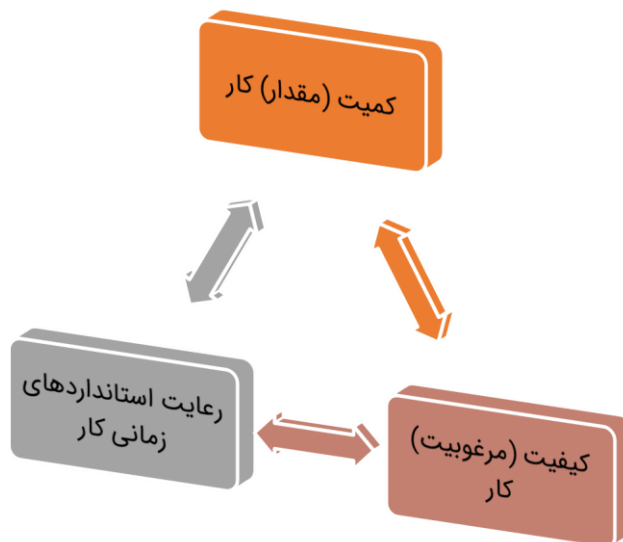
اصول و تکنیک های مدیریت و سرپرستی-مهدی دارانی|۱۳۹۷



36 R1/V4-18

اصول و تکنیک های مدیریت و سرپرستی-مهدی دارانی|۱۳۹۷

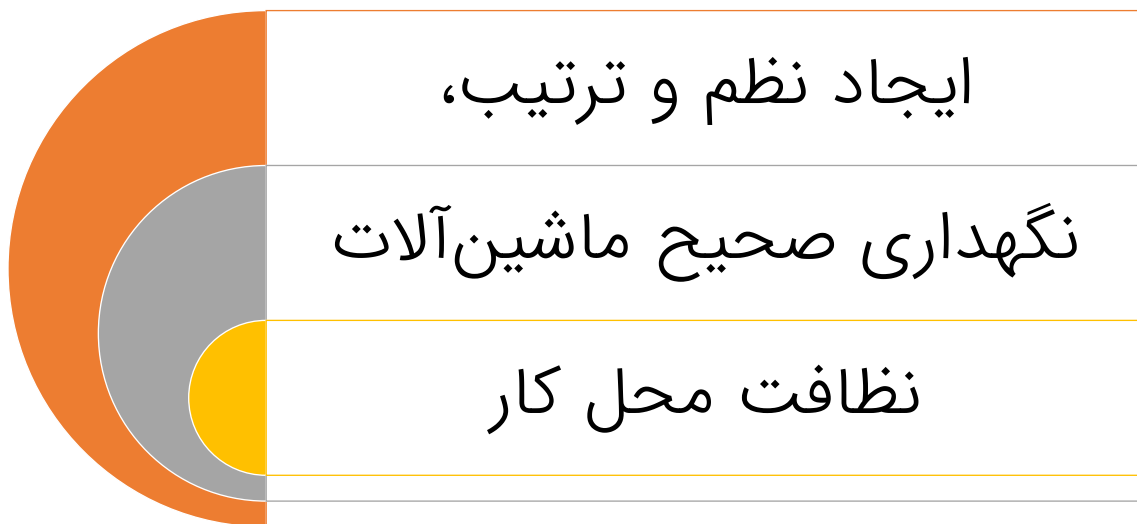
مسئولیت نسبت به کار انجام شده



37 R1/V4-18

اصول و تکنیک های مدیریت و سرپرستی-مهدی دارانی|۱۳۹۷

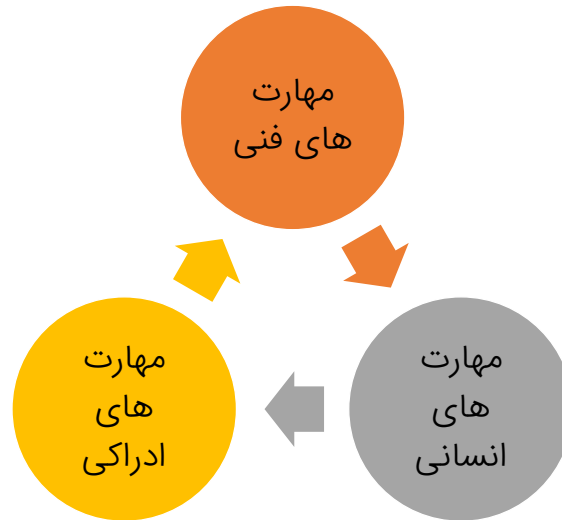
مسئولیت نسبت به محیط کار



38 R1/V4-18

اصول و تکنیک های مدیریت و سرپرستی-مهدی دارانی|۱۳۹۷

مهارت‌های مورد نیاز سرپرستان



مهارت فنی



- مهارت فنی 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.
- مهارت‌های فنی از طریق تحصیل، کارورزی و تجربه حاصل می‌شوند. مدیران معمولاً این مهارت‌ها را طی دوره‌های آموزشی یا کارآموزی فرا می‌گیرند.
- این مهارت‌ها را اغلب از طریق آموزش یا کارآموزی بدست می‌آوردند.

مهارت انسانی

• مهارت انسانی یعنی داشتن توانایی و قدرت بکار گیری افراد سازمان به منظور دستیابی به اهداف مشخص یعنی قابلیت 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.**



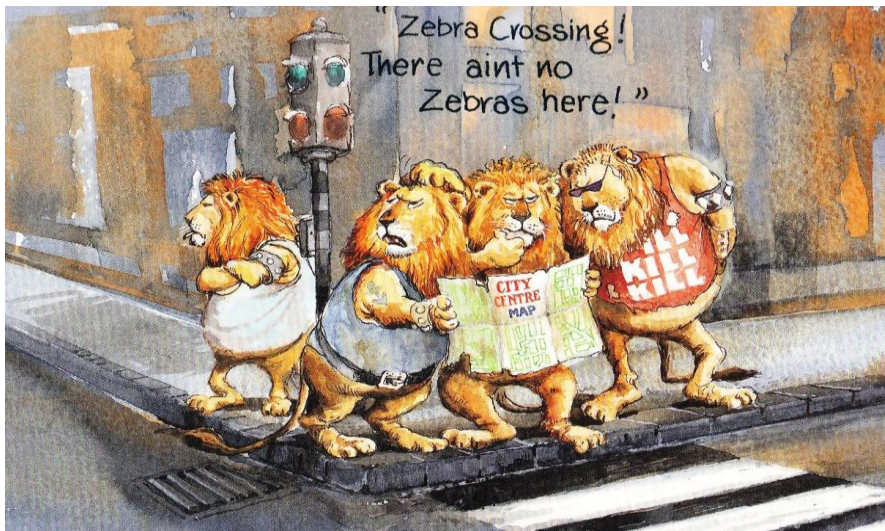
من از گدایی خسته شدم و به به
کارگشا تبدیل شدم!



مهارت ادراکی

- به درک پیچیدگی های سازمان و جایگاه عملیاتی افراد در سازمان، مهارت های ادراکی یا مفهومی گفته میشود.
- آگاهی از این روابط و شناخت اجزا و عناصر مهم در موقعیت های مختلف، مدیر را قادر می سازد که به طریقی تصمیم گیری یا اقدام کند که موجبات اثربخشی سازمان و رضایت کارکنان آن را فراهم نماید .
- اکتساب مهارت ادراکی (یا مفهومی) مستلزم آموزش نظریه های علوم رفتاری بویژه تئوری های سازمان، مدیریت و تصمیم گیری و کاربرد عملی آنهاست.

اشتباه زیر ناشی از ضعف در کدام مهارت است؟



ارتباط موثر سرپرست با کارکنان

- داشتن اخلاق خوب، روحیه باز و خنده‌رو.
 - توجه داشتن و احترام گذاشتن به شغل و کار کارگر.
 - با گشاده‌رویی به مشکلات زیر مجموعه گوش دادن.
 - دوست بودن و گوش دادن به انتقادات کارگران.
 - حرف زدن با زبان خود او.
- لذا با توجه به موارد یادشده ارتباط بین سرپرست و کارگران يك ارتباط دو طرفه است و در این نوع ارتباط اولاً سرپرست صبورانه به مشکلات شخص و انتقادات سازمانی شخص خوب گوش می‌دهد و ثانیاً در پاسخ باید مطمئن شود که کارگر او مطالب گفته شده را نیز فهمیده است.



من تا روز جمعه یک طرح عالی برای انگیزش کارکنان میخواهم وگرنه تو اخراجی

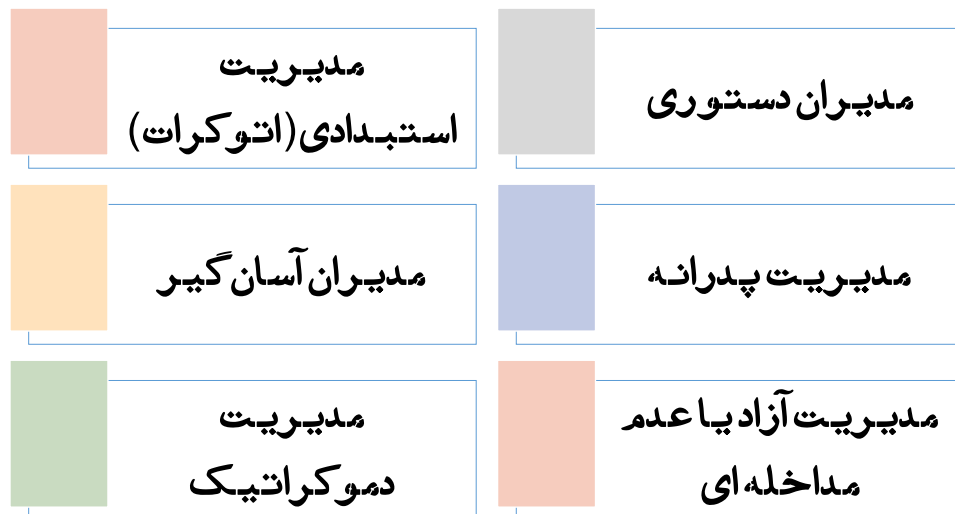
www.Modiriran.r

اخلاق سرپرستان

- همیشه خدا را در نظر داشته باش.
- بیش از گذشته و حال به آینده توجه داشته باش.
- بیشتر به دنبال علت‌ها باش تا معلول‌ها.
- اشتباه خود را بپذیر و از آن پندگیر.
- بی‌جهت به کسی امتیاز نده.
- نتایج درازمدت و کوتاه مدت تصمیمات را به طور توأم مورد توجه قرار بده.
- کارکنان را در تصمیم‌گیری و بهره‌گیری از نتایج و تصمیمات شریک کن.
- برای رسیدن به هدفهای اخلاقی از وسیله اخلاقی کمک بگیر.
- شخصیت هر فرد را مورد احترام قرار بده.
- دیگران را درک نما و سعی کن دیگران تو را دریابند.



انواع مدیریت (سرپرستی)



49 R1/V4-18

اصول و تکنیک های مدیریت و سرپرستی-مهدی دارانی/۱۳۹۷

سرپرستی استبدادی - Autocratic or Authoritarian supervision

■ مدیریت استبدادی یا اقتدار گرایانه یک سبک موقتی مدیریت می باشد که در آن تمامی اختیارات و تصمیمات برعهده یک نفر می باشد و مدیر تصمیمات را به تنهایی می گیرد. بنابراین اگر مدیر، خوب باشد تصویری از اعتماد به نفس را ایجاد می کند و از طرفی اطلاق تمامی دستورات و کارها از سمت مدیر باعث وابستگی بیش از حد افراد می گردد. افراد دیگر نمی توانند مستقل تصمیم گیری کنند و این امر خلاقیت در آنان را تضعیف می کند.

■ اقسام مدیریت استبدادی

- مدیریت استبدادی دستوری : در این مدل که شخص تصمیم گیرنده خود مدیر بوده و افراد ملزم به رعایت آن هستند.
- مدیریت استبدادی آسان گیر : در این نوع از مدیریت استبدادی که باز هم تصمیمات را مدیر می گیرد ولی در نحوه اجرای آن به کارکنان آزادی عمل داده می شود.

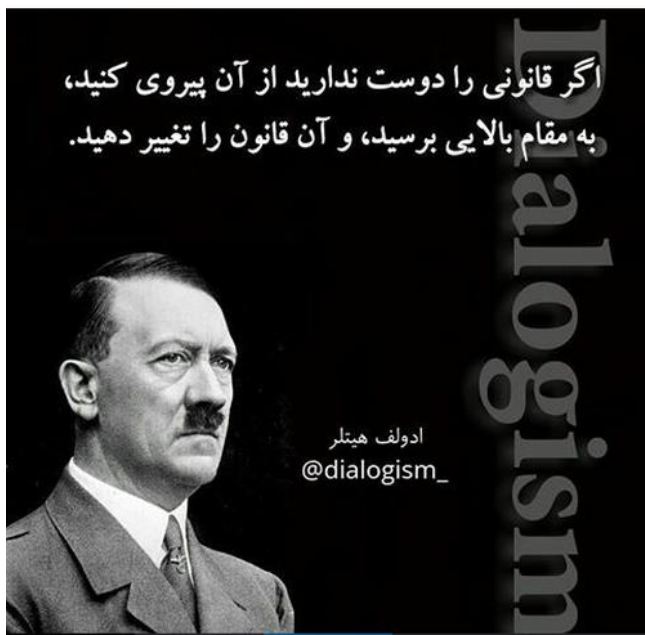
50 R1/V4-18

اصول و تکنیک های مدیریت و سرپرستی-مهدی دارانی/۱۳۹۷

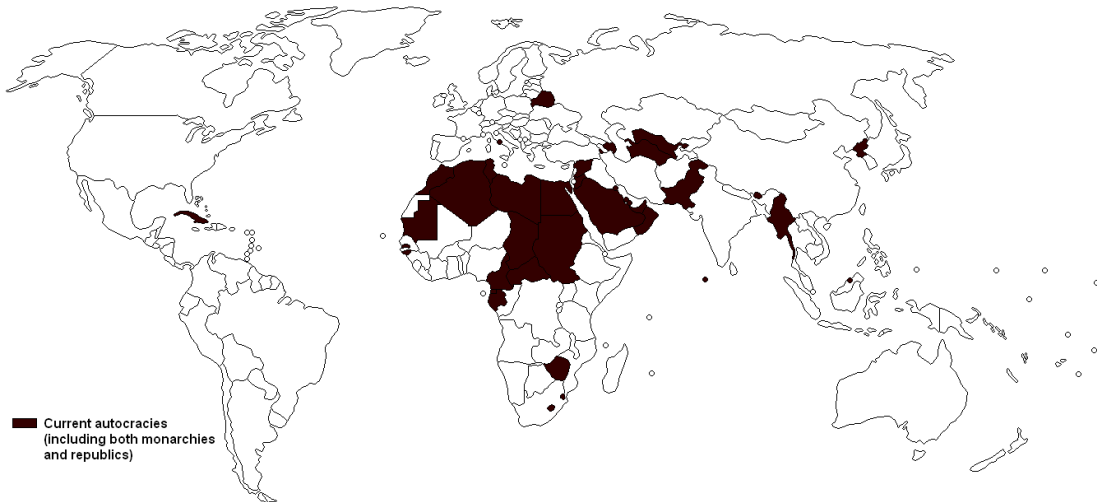
اتوکرات یا مستبد

وقتی که مدیریت استبدادی حاکم می شود تمامی تصمیمات و تغییرات توسط یک نفر انجام می شود. وقتی که دستوری صادر می شود هیچکس حق مخالفت و سرباززدن را ندارد. افراد ملزم هستند علی رغم میل باطنی خود از دستورات اطاعت کنند. اعطای پاداش و تشویق ها نیز فقط با تایید شخص مدیر صورت می پذیرد. دنیای امروز دنیایی نیست که این سبک از مدیریت را بپذیرد و این سبک از مدیریت حتی نادرست تلقی می شود. این سبک زمانی به کار می رود که در بین کارکنان تعارض، تضاد و تنش وجود داشته باشد. کارکنان در انجام وظایف خود دچار سردرگمی شده باشند و کار خود را به درستی انجام نمی دهند.

بنابر این برای احیای نظم و انجام درست وظایف در سازمان ضروری است که مدیر از مدیریت استبدادی استفاده کند.



Map of autocracy present



53 R1/V4-18

اصول و تکنیک های مدیریت و سرپرستی-مهدی دارانی/۱۳۹۷

مزایای مدیریت استبدادی

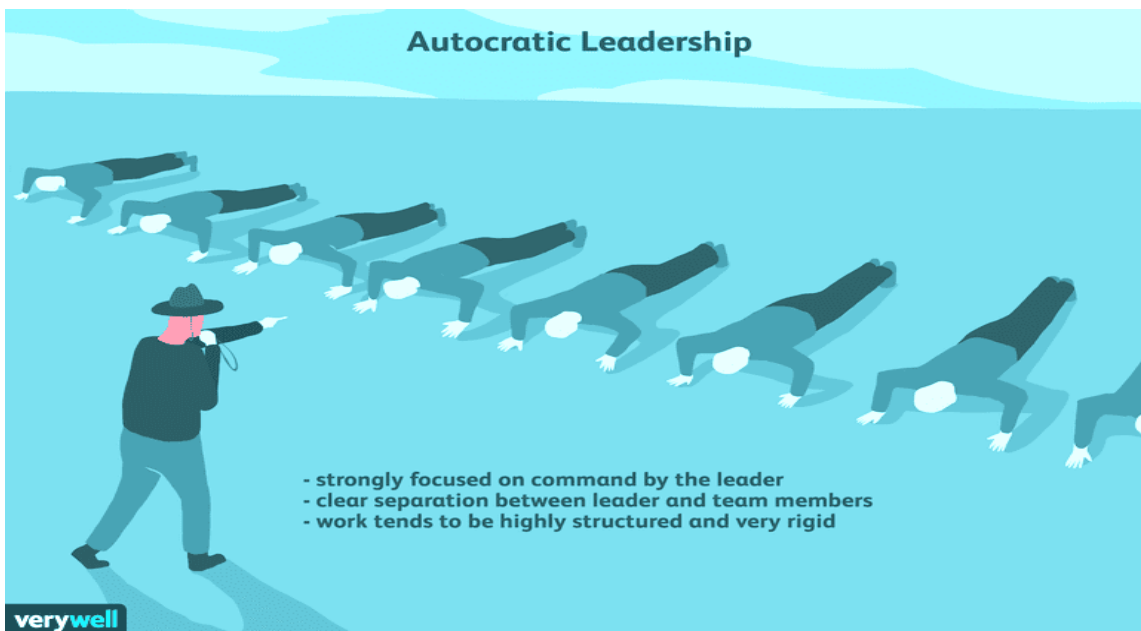
۱. از ارزشمندترین مزایای این روش عدم ایجاد سردرگمی در تصمیمات سازمان می باشد.
۲. این نوع تصمیم گیری موجب می شود که کارها سریعتر و اثربخش تر اجرا گردد.
۳. به موجب آن نظم و انضباط و ادب در بین کارکنان به وجود می آید.
۴. کارکنان در این نوع تصمیم گیری حقی نداشته و در نتیجه از شورش و مخالفت آن ها جلوگیری می شود.
۵. از ایجاد چند دستگی در سازمان جلوگیری می کند.

54 R1/V4-18

اصول و تکنیک های مدیریت و سرپرستی-مهدی دارانی/۱۳۹۷

معایب مدیریت استبدادی

۱. چون انجام کار و تصمیم به صورت اجباری می باشد لذا این امر موجب می شود کارکنان با دلسردی به کار خود ادامه دهند.
۲. از آنجا که مدیر به کارکنان امر و نهی نموده است لذا کارکنان دیگر احترامی برای مدیر خود قائل نخواهند بود.
۳. در یک سازمان افراد زیادی با افکار گوناگون کار می کنند که هریک از آنها خلاقیت زیادی در ذهن خود دارند. هرکس مایل است ایده خود را ارائه دهد و کمکی به سازمان کرده باشد. اما از انجام اینکار منع می شوند، کارکنان دلسرد شده و در نتیجه بهره وری سازمان کاهش می یابد.
۴. چون تصمیمات و افکار یک نفر نقش اصلی را ایفا می کند در نتیجه سازمان حالتی ایستا به خود می گیرد.
۵. **عدم خلاقیت در بازار رقابتی امروزی موجب حذف سازمان از بازار رقابتی و کسب و کار می شود**



با توجه به مطالب گفته شده به این نتیجه می‌رسیم که در سبک‌های مدیریت امروزی تنها در مواقع **خیلی ضروری** از مدیریت استبدادی بهره می‌بریم در هنگام اجرای آن باید نهایت دقت خود را به کار بریم زیرا این نوع مدیریت آگه به صورت صحیح صورت نگیرد عواقب منفی به بار خواهد آورد. بیاد داشته باشد تنها زمانیکه سرپرست عالم‌ترین فرد گروه باشد، تصمیمات حاصله با سرعت عمل و صحت رفتار همراه خواهد شد.

مدیریت پدرانانه

- در واقع نوع شدید مدیریت پدرانانه 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 تامین 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 تاثیر خود 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.

سرپرستی دموکراتیک- Participative Leadership (Democratic)

■ در مدیریت دموکراتیک مدیر به کارکنان اجازه می دهد در تصمیم گیری ها شرکت کنند، در نتیجه تصمیمات سازمان بر اساس نظر اکثریت آرا خواهد بود. البته این بدان معنا نیست که همه افراد حق اظهار نظر و رای دادن دارند و همه نظرات پذیرفته می شود. ولی فرصتی به افراد داده می شود تا بتوانند هر یک در سطحی از سازمان نظرات خود را مطرح کنند.

■ کسی است که تمایل به ارباب بودن ندارد. اوبا کارکنان خود در انجام کارها شرکت می نماید.

■ با زیر دستان با صبر و حوصله و شکیبایی رفتاری می کند و کارکنان را شریک خود می داند. بدیهی است چنین سرپرستی طبعاً مورد احترام زیر دستان است و با جلب اعتماد و دوستی کارکنان خود، آنها را طوری به کار علاقمند می سازد که با محبت، رغبت و علاقه وظایف خود را انجام می دهند.



مزایای مدیریت دموکراتیک

۱. ایجاد فرصت تصمیم‌گیری برای کارکنان می‌باشد. این مزیت به مدیر امکان می‌دهد که مسائل را از زوایای مختلف بسنجد.
۲. وقتی ایده‌های زیادی مطرح می‌شود باعث ایجاد خلاقیت شده، و ایده‌های نو در سازمان به وجود می‌آید.
۳. وقتی موسسه از چنین روندی استفاده می‌کند کارکنان احساس می‌کنند که به راستی آنها در تصمیم‌گیری‌ها شرکت می‌کنند. این باعث می‌شود اعتماد به نفس کارکنان افزایش یافته و همچنین با تمام وجود برای شرکت مایه گذاشته و حتی جان خود را نیز فدا کنند.
۴. مدیریت دموکراتیک باعث می‌شود سازمان از مدیریت سالاری کلاسیک فاصله گرفته این امر موجب می‌شود مدیران سطح بالا سیاست بی‌طرفی به خود نگیرند و با مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها خود را متعهد به سازمان کنند.

معایب مدیریت دموکراتیک

- البته امروزه کارشناسان به این نتیجه رسیده‌اند که این کار روند سرعت پیشرفت سازمان را پایین می‌آورد، و سرعت عمل لازم در پاسخگویی به بحران را ندارد.
- همچنین ممکن است بعضی از کارکنان از این عمل سو برداشت کرده و پای خود را از گلیم خود درازتر نمایند. که اگر یک مدیریت باتجربه در سازمان وجود نداشته باشد موجب می‌شود سلسله مراتب سازمانی با مشکل مواجه شود.

امروزه شهروندان انتظار خدمات و محصولات با کیفیت تری را دارند.

بنابراین سازمان ها با رویکرد به این نوع از مدیریت به شهروندان و ذینفعان این امکان را می دهد تا آن ها بتوانند در موضوعات عمومی مشارکت داشته باشند و در نهایت انتظار سازمان ها و پرسنل تغییر می کند.

این سبک زمانی کارآمد است که همه افراد به صورت گروهی کار کنند.

ولی اگر کارکنان همسو و هم فکر نباشند و وقت کافی برای جلسات نباشد و یا انگیزه رقابتی وجود نداشته باشد، این سبک کارایی لازم را نخواهد داشت.

Famous Examples of Democratic Leadership

- George Washington
- Google
- Abraham Lincoln
- Amazon.com
- Ginni Rometty (مدیر اجرایی شرکت آی بی ام)
- Twitter

سرپرستی آزاد یا عدم مداخله ای - Laissez-faire or free-rein supervision

- 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.
- استفاده نادرست از این روش نهایتاً به تضعیف تمرکز کارکنان و گم کردن هدف ختم میشود، که کم‌کم به نارضایتی هرچه بیشتر و تصویری ضعیف از شرکت ختم می‌شود.
- در این نوع سرپرستی زبردستان باید مشکلات خود را خودشان برطرف نمایند.

Laissez Faire Leadership

- freedom for followers to make decisions
- group members expected to solve problems on their own



خصوصیات سبک سرپرستی عدم مداخله

- راهنمایی بسیار کم از سوی سرپرستان
- آزادی کامل زیردستان در تصمیم گیری
- سرپرستان ابزار و منابع مورد نیاز را فراهم می کنند
- انتظار می رود که اعضای گروه به طور خود به خود مشکلات را حل کنند
- قدرت به زیردستان تحویل داده می شود، اما سرپرستان هنوز مسئولیت تصمیمات و اقدامات گروه ها را بر عهده دارند

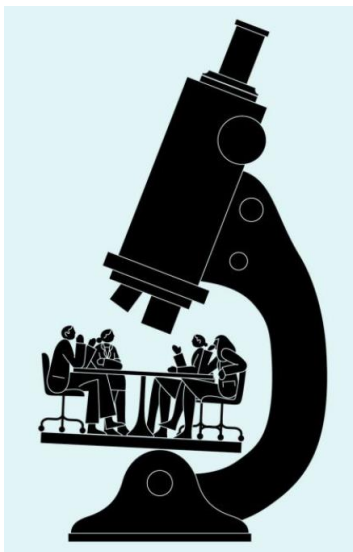
مزایا

- می تواند برای تیم های انگیزشی با تخصص و مهارت های بالا مورد استفاده قرار گیرد.
- تیم های خلاق ممکن است استقلال را ارزش تلقی کنند.
- این روش خوب جواب می دهد زمانی که سرپرستان اطلاعات و احتیاجات زیردستان را در شروع پروژه فراهم نمایند.

معایب

- برای تیم هایی که مهارت های، انگیزه، توانمندی پیروی از مهلت مقرر انجام کار را ندارند، خوب نیست.
- می تواند عملکرد و نتایج ضعیف را به همراه داشته باشد
- سرپرست ممکن است فرد غیر درگیر (بی فایده) به نظر می رسد.
- سردرگمی نقش ها در تیم

مدیریت ذره بینی



- مدیریت ذره بینی (Micro management)، نمونه ای از ضعف مدیریتی است که مبین کنترل بیش از اندازه و غیر ضروری کارکنان توسط مدیریت و توجه شدید مدیر به جزئیات کاری است.
- مدیران ریز بین به دلیل غرق شدن در مسائل جزئی، توانایی تحلیل کل سیستم و توجه به بهره وری کلی را ندارند. در واقع آنها علاوه بر اینکه کلیات را فدای جزئیات می کنند، احترام و اعتماد زیر دستان را نیز از دست می دهند.

توجه! خطر مدیریت ذره‌بینی

- آیا مدیر زمان زیادی را صرف می‌کند تا به کارکنان آموزش دهد دقیقاً چه کاری و چگونه باید انجام شود؟
- آیا مدیر زمانی زیادی را صرف بازبینی پروژه‌ها و کارهای انجام شده می‌کند؟
- آیا مدیر از اینکه فردی بدون مشورت با وی تصمیمی بگیرد یا کاری انجام دهد عصبانی می‌شود؟
- آیا مدیر به جای تاکید بر سیاستها و خط مشی‌ها، زمان زیادی را صرف جزئیات و مسائل کوچک می‌کند؟
- آیا مدیر ترجیح می‌دهد به جای تفویض اختیار، خودش مستقیماً کارکنان را هدایت کند؟

اگر پاسخ شما به حداقل یکی از سوالات بالا مثبت باشد، فرد مورد نظر احتمالاً به سندرم میکرو مدیریت مبتلا است.

جایگاه سرپرست در وظایف مدیریتی

- چهار وظیفه مدیریتی، وظایفی هستند که مدیران عالی، مدیران میانی و مدیران عملیاتی و سرپرستان از بالاترین تا پایین‌ترین سطوح مدیریت انجام می‌دهند. از دیدگاه سرپرست، هر یک از این وظایف دارای مفهوم خاصی است.
- برنامه‌ریزی
- سازماندهی
- فعال‌سازی
- کنترل

برنامه ریزی



- چه کاری باید در سازمان انجام شود ؟
- شیوه انجام آن چگونه باید باشد ؟
- چه مدت زمان جهت اجرا لازم است ؟
- چه کسی و با چه منابع و امکاناتی باید آن را انجام بدهد ؟

■ پاسخ به این سؤالات قبل از اجرای هر کاری همان برنامه ریزی است که مهمترین و بنیادی ترین و در عین حال اولین سطح کارکرد مدیران محسوب می شود که با این کارگردد خط مشی و سیاست اصلی سازمان طراحی و ترسیم می شود و بر مبنای آن تئوری، کل سیستم به حرکت در می آید و به مثابه یک پل زمان حال را به آینده مرتبط می سازد.

■ تصمیم گیری و تعیین خط مشی اصلی سازمان براساس توانمندی و منابع موجود جهت نیل به اهداف در آینده را برنامه ریزی گویند.

ماهیت برنامه ریزی

- از دیدگاه کمک به رسیدن به هدفها و مقاصد.
- از لحاظ اولویت آن نسبت به سایر وظایف مدیریت .
- از نظر جامعیت .
- از دیدگاه بازدهی نتایج برنامه ها .

ویژگی‌های یک برنامه خوب

هدف‌ها در یک برنامه خوب باید روشن، مشخص و قابل فهم باشند.

باید ساده و جامع باشد.

باید متعادل و قابل انعطاف باشد.

باید دارای محدودیت زمانی باشد.

باید با همکاری کارکنان تهیه شود.

باید وحدت منابع داشته باشد.

اهداف در برنامه ریزی

- خاص: هدف باید واضح بوده و با نتیجه مشخص یک رویداد یا یک وظیفه متناسب باشد.
- معنادار: بایستی به‌طور مستقیم با مقصد کلی پروژه مورد بحث مرتبط باشد.
- دست‌یافتنی: واقعاً اگر هدف دست‌نیافتنی باشد چه نکته‌ای باقی می‌ماند که در درجه اول اهمیت قرار گیرد؟
- مبتنی بر نتایج: مبتنی بر نتیجه بودن، کلیدی است. اگر هدف بر نتیجه نهایی، چیزی که می‌خواهید سرانجام به آن دست پیدا کنید متمرکز نباشد، هدف مؤثر نخواهد بود.
- مبتنی بر زمان‌بندی: در صورتی که تاریخ نهایی پروژه مشخص نشده باشد، تیم چگونه بفهمد که در چه زمانی باید کار را تمام کند؟

مثال

نمونه‌هایی از اهداف SMART می‌تواند عبارت باشد از: «اخذ تأییدیه صلاحیت فنی برای طرح جدید به‌منظور گرفتن ISO:8000 تا ۱۰ آبان ماه»، یا «تمام سفارشات مشتریان باید تا قبل از ۱۲ شب دریافت شود تا اینکه روز بعد تا ساعت ۴ بعدازظهر ارسال گردد». هر دوی این اهداف، فلسفه SMART را نشان می‌دهند.

انواع برنامه

- برنامه‌های ثابت و موقت.
- برنامه‌های کوتاه مدت بلند مدت و میان مدت.
- برنامه‌های راهبردی و عملیاتی .

مراحل برنامه ریزی

● تعیین هدف

در ابتدا باید اهداف مشخص شود و چشم اندازهایی را که سازمان می بایست به آن دست یابد را تعیین نماییم.

● پیش بینی

بعد از تعیین اهداف باید مدت زمان فعالیت سازمان برای نیل به اهداف سازمان و همچنین بودجه لازم برای رسیدن به این اهداف پیش بینی شود.

● اجرایی کردن

در فاز اجرایی کردن کلیه کارهای لازم از جمله تخصیص منابع، آموزش کارکنان، کنترل و ... صورت می پذیرد.

● روش های اجرا

کلیه فعالیت های لازم برای رسیدن به اهداف سازمان مشخص می گردد.

● تخصیص تکنولوژی

تکنولوژی های لازم برای رسیدن به اهداف تعیین میگردد.

● برنامه ریزی

با توجه به موارد بالا برنامه ریزی صورت می پذیرد.

● ارزیابی و اصلاح

برنامه ریزی انجام شده مورد ارزیابی قرار گرفته و نقاط قوت و ضعف آن مشخص می گردد.

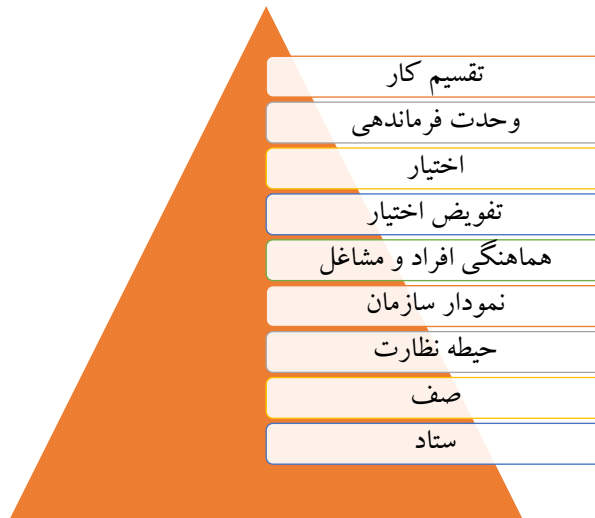
سازماندهی

- سازماندهی دومین وظیفه از وظایف مدیران است که به امر سازماندهی ، تفکیک امور ، تعیین وظیفه ، حدود اختیارات افراد ، چگونگی زمان و شیوه انجام کار می پردازد که این موارد زمینه ساز فعالیت های بعدی در جهت رسیدن به اهداف سازمان می باشد.
- سازماندهی به فرایند دوره ای تقسیم کار،ارتباط و هماهنگی میان افراد و گروه های کاری و مشاغل جهت تحقق اهداف سازمانی تلقی می گردد.

مراحل سازماندهی

- طراحی کارها و فعالیت های مورد نیاز سازمان .
- دسته بندی فعالیت ها در قالب پست های سازمانی.
- ایجاد و رابطه میان پست ها به منظور دست یابی به يك هدف مشترك.

مفاهیم سازماندهی در کار سرپرستی



تقسیم کار

■ عبارت است از تقسیم امور به مراحل متعدد و واگذاری هر مرحله به يك فرد یا گروه خاص، که لازم است جهت بازدهی بیشتر کار و نیروی انسانی در صورت امکان گردش شغلی یا تنوع شغلی بین افراد صورت پذیرد.

اصول اساسی تقسیم کار

- تخصص
- صرفه جویی
- کنترل
- هماهنگی عملیات
- اهمیت نسبی وظایف

سان تزو^۱، بزرگترین حکیم و جنگجوی چینی، در رساله هنر جنگ خود نوشته است:

«کنترل خردمندان به صورت عدم کنترل یا آزادی نمایان می شود. و به همین دلیل کنترل خردمندان می باشد. کنترل نابخردانه به صورت حاکمیت و سلطه خارجی بروز پیدا می کند. و به همین دلیل، واقعاً کنترل نابخردانه است. کنترل خردمندان بدون اینکه نشان بدهد نفوذ خواهد کرد. ولی کنترل نابخردانه سعی دارد از طریق نمایش قدرت، نفوذ پیدا کند.»

مزایای تقسیم کار

- 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 بهتر و بیشتری نیز تولید می شود .

معایب تقسیم کار

- فرد نمی تواند احتیاجات روانی خود را به طور باید و شاید برآورده نماید لذا غیبت از کار افزایش می یابد .
- با کم شدن اتکای سازمان به مهارت کارگر، فرد احتیاجات تامینی خود را درخطر می بیند

تقسیم کار در تیم - مدل رنگی مردیت بلبین

مردیت بلبین، به کارکرد واژه‌ها در بحث کار تیمی خوش بین نیست. او معتقد است که معنی کلمات در ذهن ما، آن قدر متفاوت است که گاه با کلمات یکسانی حرف می‌زنیم، اما مفاهیمی کاملاً متفاوت در ذهن داریم. به همین خاطر، بلبین ترجیح می‌دهد کلمات را با رنگ‌ها جایگزین کند.



87 R1/V4-18

تفاوت وظیفه و مسئولیت (Task / Responsibility)

- گاهی اوقات من به صورت دقیق به شما می‌گویم که **چه کاری** را از چه مسیری و به چه شیوه‌ای و با چه جزئیاتی انجام دهید. این یعنی یک **وظیفه (Task)** را به شما واگذار کرده‌ام.
- گاهی هم، به شما به صورت مشخص و دقیق می‌گویم که **چه نتیجه‌ای** از شما انتظار دارم. اینکه در نهایت باید چه کاری تحویل دهید. این یعنی به شما یک **مسئولیت (Responsibility)** واگذار شده است.

با این تعریف، من نمی‌توانم هم‌زمان به شما **وظیفه و مسئولیت** را واگذار کنم. اگر جزئیات را به شما دیکته کرده‌ام (وظیفه)، پس **مسئولیت نتیجه** با من است و اگر نتیجه را مشخص کرده‌ام (مسئولیت) نمی‌توانم جزئیات را دیکته کنم. چون شما می‌توانید بگویید که عملی نشدن نتیجه، تقصیر شما نیست و ناشی از مسیر نادرستی است که من مشخص کرده‌ام.

88 R1/V4-18

تقسیم‌بندی رنگی کارها بلببین

۱. کارهای آبی
۲. کارهای زرد
۳. کارهای سبز
۴. کارهای نارنجی
۵. کارهای خاکستری
۶. کارهای سفید
۷. کارهای صورتی

89 R1/V4-18

کارهای آبی

- کارهای آبی، از جنس وظیفه‌های فردی هستند.
 - دقیقاً مشخص است که یک نفر، باید یک کار را به یک شوهه، مشخص انجام دهد.
- وقتی یک عضو بخش بازاریابی را برای تحقیقات بازاریابی می‌فرستیم و یک فرم مشخص را به او می‌دهیم و محل مراجعه را هم می‌گوییم

و در مورد نحوه‌ی پرکردن فرم و ترتیب پرسیدن سوالات هم او را راهنمایی می‌کنیم، عملاً یک کار آبی به او واگذار شده است.



90 R1/V4-18

کارهای زرد

- کارهای زرد، از جنس مسئولیت هستند.
- مهم است که به نتیجه‌ی خاص و از پیش تعیین شده برسید.
- اما مهم نیست که چگونه و از چه مسیری به این نتیجه برسید.

وقتی یک از همکاران یا مامور خرید شرکت را برای خرید یک دستگاه دریل الکتریکی مرغوب می‌فرستید و مسئولیت پیدا کردن محل و قیمت گرفتن و انتخاب با اوست، عملاً یک کار زرد را به او واگذار کرده‌اید.



91 R1/V4-18

کارهای سبز

- کارهایی هست که شما می‌خواهید آنها را به عنوان یک وظیفه واگذار کنید، اما نحوه‌ی انجام این وظیفه بستگی به شرایط محیطی دارد.

- مثلاً فردی که در واحد تدارکات یک سازمان بزرگ است، ممکن است در مورد انتخاب بین خرید مستقیم، یا استعلام یا برگزاری مناقصه تصمیم بگیرد.

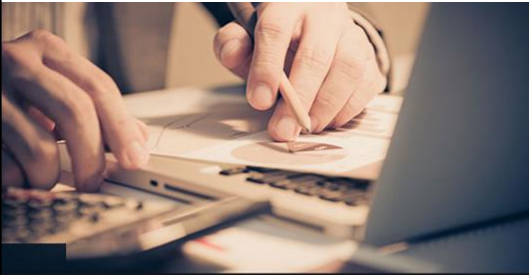
- اما مستقل از اینکه بسته به شرایط، کدام را انتخاب می‌کند، در نهایت فرایند مشخص و مسیر مشخصی وجود دارد و باید آن را طی کند.



در بسیاری از بانک‌ها، فرایند اعطای وام از جنس کارهای سبز است. به این معنا که فردی که این وظیفه را بر عهده دارد، تصمیم می‌گیرد که از بین مسیرهای مختلف و چارچوب‌های مختلف، کدامیک می‌توانند برای ارائه‌ی خدمت و اعطای وام به مشتری مورد استفاده قرار گیرند. اما پس از انتخاب اینکه کدام وام قابل پرداخت است، باقیمانده‌ی فرایند به صورت کاملاً مکانیکی طی می‌شود (یا باید بشود!)

92 R1/V4-18

کارهای نارنجی



- کارهای نارنجی، از جنس مسئولیت‌هایی هستند که بسیار پیچیده هستند و حتی جزئیات آنها هم مشخص نیست.
- چنین مسئولیت‌هایی عموماً توسط یک تیم، بهتر از یک فرد انجام خواهد شد.

فرض کنید که به مدیر بازاریابی یک شرکت گفته می‌شود که به طراحی و توسعه‌ی محصولات جدید بپردازد. چون به نظر می‌رسد که محصولات فعلی، بازار خود را از دست داده‌اند و تقاضا برای آنها رو به افول است. در اینجا نه مسیر مشخص است و نه مقصد. کاری نارنجی که پیگیری آن توسط یک تیم حرفه‌ای و تخصصی، احتمال موفقیتش را افزایش خواهد داد.

93 R1/V4-18

کارهای خاکستری



- در هر کار تیمی، کارهای زیادی وجود دارند که در ظاهر کلیدی محسوب نمی‌شوند. اما ضروری هستند و به هر حال، باید یک نفر آنها را انجام بدهد.
- همیشه کسانی هستند که داوطلبانه یا به اجبار، بخشی از این نوع کارها را بر عهده می‌گیرند و معمولاً این کار از جانب مدیران یا سایر اعضای تیم، آنچنان که باید دیده نمی‌شود.

کسی که مسئول تایپ نامه یا انجام پروژه‌های نرم‌افزاری است، بخشی از وقتش را ناگزیر برای مشکلات کامپیوتر صرف خواهد کرد: از خراب شدن سیستم‌عامل تا مشکلات نگهداری فایل‌ها و از پاک شدن برنامه‌ها تا پاک کردن ویروس‌ها.

این کارها، هم انرژی می‌برند و هم نیازمند صرف زمان هستند، اما همکاران و سرپرستان، معمولاً فراموش می‌کنند آنها را جدی بگیرند.

94 R1/V4-18

کارهای سفید

فروشنده‌ای را در نظر بگیرید که در یک شرکت، فکر می‌کند یک سازمان خاص می‌تواند مشتری آنها باشد. مدیر فروش معتقد است که آنها هرگز مشتری نمی‌شوند. فروشنده از فرصت‌های آزاد خود استفاده می‌کند و با آن سازمان در تماس است. اگر موفق به فروش شود، ممکن است تشویق شود و ممکن هم هست پاداشی بگیرد اما اگر بعداً تلاش‌های ناموفق او را ببینند، قطعاً برخورد مثبتی با او نخواهد شد.



اینها کارهایی هستند که رنگ‌شان "سفید" است. به سادگی دیده نمی‌شوند. می‌شود به سراغ‌شان نرفت. اما همه می‌دانیم که رشد و پیشرفت و تحول در هر مجموعه‌ای، حاصل انجام همین کارهاست. کسانی که در شرایطی که می‌توانند هیچ کاری نکنند، ترجیح می‌دهند اقدام کنند و مسئولیت‌هایش را هم بپذیرند.

۹۵ R1/V4-18

- کارهای دیگری هستند که می‌توانی آنها را انجام ندهی.
- هیچ اتفاقی هم نمی‌افتد.
- هیچ کس هم نمی‌فهمد که آن کارها را انجام نداده‌ای.
- اما خودت می‌دانی که اگر آن کارها را انجام بدهی، ممکن است وضعیت شرکت یا سازمان یا تیم، بسیار بهتر شود.

کسانی که کار صنعتی انجام داده‌اند، احتمالاً تجربه‌هایی از این دست دارند: تسمه‌ی دستگاه پاره شده است. باید از بازار یا شرکت سازنده خریداری شود. فعلاً هم امکان خرید نیست یا فرایند خرید طول می‌کشد. می‌توانید هیچ کاری نکنید. اما می‌توانید تسمه‌ای را پیدا کنید و موقتاً دستگاه را راه بیندازید. طبیعی است که باید از سرپرست خود برای این کار اجازه بگیرید، اما خوب می‌دانید که اگر بعداً مشکلی پیش بیاید، باز هم شما باید عواقب و تلخی‌هایش را بپذیرید و آنها که هیچ کاری نکرده‌اند، بیشتر در امان هستند.

کارهای صورتی

- از هر کسی که تجربه‌ی کار سازمانی دارد بپرسید، به شما خواهد گفت که بارها وادار شده کارهایی را انجام دهد که هیچ خاصیتی ندارند.
- نه خروجی دارند و نه به کیفیت کار کمک می‌کنند. اما بر اساس دستور یا وظیفه یا عادت همیشگی انجام می‌شوند.
- هر کس در یک تیم یا ساختار سازمانی، به سادگی می‌تواند به شما بگوید که بخش قابل توجهی از ساعات کارش به انجام کارهایی می‌گذرد که اگر انجام نشوند هم آب از آب تکان نمی‌خورد.
- بوروکراسی، قوانین دست و پا گیر، وسواس بی‌دلیل مدیریت، کارهایی که زمانی لازم بوده‌اند و امروز فقط یک سنت بیهوده محسوب می‌شوند، همه و همه، بخشی از زندگی ما را به خود اختصاص می‌دهند.
- شاید شما هم قبول داشته باشید که قسمت عمده‌ی استهلاک ما در کار تیمی و سازمانی، به خاطر انجام این کارهاست.
- چون علاوه بر خستگی فیزیکی، برای ما فشار روانی هم دارند: چرا باید کاری را که جز اتلاف وقت هیچ اثری ندارد، انجام بدهم؟
- بلین بعد از مطرح شدن این سه رنگ جدید، به این باور رسید که تقسیم کار و وظایف در تیم‌ها و سازمان‌ها را بیشتر و بهتر فهمیده است.
- بخش عمده‌ای از آنچه در عمل اجرا می‌شود، با آنچه رسماً تقسیم می‌شود تفاوت دارد و این تفاوت، به معنای اصطکاک و استهلاک در کارهای تیمی و سازمانی است.
- در درس بعدی، در مورد کارهای صورتی بیشتر حرف خواهیم زد.

96 R1/V4-18

کارهای صورتی:



کار تیزی

انسان‌ها به اتلاف وقت و منابع - تا جایی که توانش را داشته باشند و آزار مستقیم آن را نبینند - تمایل دارند.

چنین می‌شوند که صورت جلسه‌ی مدیریت ساختمان، برای مدیر جوانی که هزاران کار دارد، در یک ساعت تنظیم می‌شود و برای مدیر ساختمانی که بازنشسته است و کار دیگری جز تهیه آن صورت جلسه ندارد، ممکن است یک روز تمام وقت بگیرد:

بی آنکه تفاوت محسوسی در کیفیت آن قابل مشاهده باشد.

97 R1/V4-18

قانون پارکینسون

- "کار آنقدر ادامه پیدا می‌کند و توسعه می‌یابد تا تمام زمانی را که به آن اختصاص داده‌ایم پر کند."
- همه‌ی ما در بسیاری از سازمان‌های بوروکراتیک دیده‌ایم که یک کارشناس، هشت ساعت زمان لازم دارد تا چهار نامه را بررسی و امضا کند.
- کارشناس دیگری ممکن است طی هشت ساعت صرفاً دو نامه را بخواند و فرد دیگری چهل نامه را بررسی کرده و به فرد یا سازمان مربوطه ارجاع دهد.
- ظاهراً مهم‌ترین عاملی که مشخص می‌کند یک کار، چقدر زمان خواهد برد این است که چقدر زمان برای آن کار در نظر می‌گیریم!
- قانون پارکینسون ابتدا فقط در مورد زمان به کار می‌رفت.
- اما به سرعت در زمینه‌های دیگر هم مورد استفاده قرار گرفت. خصوصاً وقتی نورث کوت پارکینسون، کتاب قانون پارکینسون ([Parkinson's Law](#)) را هم منتشر کرد و مثال‌ها و مصداق‌های متعدد دیگری از قانون پیشنهادی خود را مطرح کرد.

■ اگر برای یک هدف بی‌ایک فعالیت بی‌ایک پروژه، منابعی بیش از حد مورد نیاز اختصاص دهید، آن منابع به هر حال مورد استفاده قرار خواهند گرفت!

98 R1/V4-18



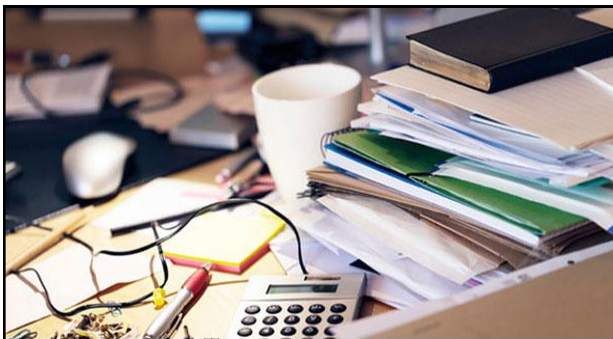
اگر کاری که توسط یک نفر انجام می‌شده را به هفت نفر واگذار کنیم، بعد از مدتی متوجه خواهیم شد که این کار، واقعاً به هفت نفر نیاز داشته است!

- فرض کنید یک مدیر، به تدریج احساس می‌کند که کارش زیاد است.
- دقت کنید که ما می‌گوییم: احساس می‌کند.
- ممکن است کار او واقعاً زیاد باشد و یا اینکه به خاطر بالا رفتن سن، نتواند همان کاری را که در گذشته به سادگی انجام می‌داده، انجام دهد.
- او اکنون سه راه پیش رو دارد:
- استعفا بدهد و بگوید حجم کار، فراتر از توانایی اوست.
- بگوید بخشی از کار را به همکارش بدهند.
- درخواست کند تا یک یا دو کارمند به مجموعه‌ی زیردستانش اضافه شوند.
- بعید است کسی راه اول را انتخاب کند. راه دوم هم به تولید رقیب و تشدید رقابت منجر می‌شود.
- پس احتمالاً راه سوم انتخاب خواهد شد. **توجیه پذیر نمودن موقعیت شعلی خود و همکاران**

- مهم نیست که حجم Flash Memory که برای ذخیره‌ی اطلاعات خود انتخاب می‌کنیم، چقدر باشد. به هر حال، دقیقاً همی آن حجم پر خواهد شد.
- مهم نیست که سرعت و حافظه‌ی موبایل ما چقدر باشد، به هر حال پُر و کُند خواهد شد.
- مهم نیست که کمد ما چقدر باشد. به هر حال برای لباس‌ها جا کم خواهیم آورد.

■ تهرین

■ آیا در زندگی روزمره‌ی فردی یا سازمانی خود، مثالهای دیگری از قانون پارکینسون مشاهده کرده‌اید؟



قانون پارکینسون به تمایل ذاتی ما انسان‌ها

به اتلاف زمان خودمان اشاره دارد.

به اینکه: آگاهانه یا ناآگاهانه کارها را تا حدی که بتوانیم طول می‌دهیم و منابع خود را به هدر می‌دهیم.

اما کارهای صورتی،

به اتلاف وقت ما توسط مدیر و سرپرست و سایر اعضای تیم اشاره دارد.

این نوع از اتلاف وقت و منابع، ما را بیش از هر نوع دیگری از اتلاف،

مستهلك و فرسوده و عصبی می‌کند.

101 R1/V4-18

- گاهی اوقات، به نتیجه می‌رسیم که بهتر است در مورد کارهای صورتی گزارش ندهیم.
- فرض کنید یک چهارم وقت روزانه‌ی شما به پر کردن فرم‌های گزارشی می‌گذرد که هیچ خاصیتی ندارند.
- شما در یک جلسه با مدیر یا همکاران یا سایر اعضای تیم، برای آنها با جزئیات کامل و استدلال دقیق توضیح می‌دهید که این کار، اتلاف وقت واقعی است و این گزارش‌ها یک ریال هم ارزش ایجاد نمی‌کنند.
- اگر آن فعالیت متوقف شود، شما برنده شده‌اید.
- اما این احتمال – که کم هم نیست – وجود دارد که بعد از جلسه، همه چیز با روند قبلی ادامه پیدا کند.
- حالا فقط وقتی می‌خواهید به مدیر یا همکار خود بگویید که شلوغ هستید و باید گزارش بنویسید، لبخندی ملیح تحویل‌تان خواهند داد.
- انگار که در دل می‌گویند: این خودت بودی که می‌گفتی آن کار هیچ ارزشی ندارد!

به همین دلیل یکی از مهارت‌های سرپرست یا رهبر تیم، این است که بتواند فضایی چندان صمیمی و امن ایجاد کند که همکارانش، جرات کنند با کمترین ریسک ممکن، به صورت پیوسته در مورد وظایف صورتی رنگ که به آنها واگذار شده است، صحبت کنند.

102 R1/V4-18

قانون مورفی

- مورفی جمله معروفی دارد که می‌گوید: اگر این امکان وجود دارد که اوضاع بد شود، حتماً بد خواهد شد!
- این جمله در طول تاریخ توسط افراد زیادی تکرار شده یک فیزیکی‌دان ناشناس، این جمله را به عنوان قانون چهارم ترمودینامیک مطرح کرده است!
- بهترین شکل بیان این قانون به این شکل است که: اگر یک پروژه یا یک کار یا یک اتفاق، بتواند به چند شکل مختلف اتفاق بیفتد، از میان آنها، حتماً به بدترین شکل ممکن اتفاق خواهد افتاد!
- در نهایت قانون مورفی یادآوری می‌کند که از بین گزینه‌های موجود، احتمالاً بدترین اتفاق خواهد افتاد. پس شرایط را به گونه‌ای پیش ببریم و **برنامه‌ریزی** را به گونه‌ای انجام دهیم که در بدترین حالت هم زیاد ناراحت نشویم.
- تمرین درس قانون مورفی:
- سعی کنید مصداق‌های دیگری از قانون مورفی خلق کنید و بنویسید!

رایج‌ترین کارهای صورتی

- دسته اول: جمع آوری مجدد اطلاعات
- دسته دوم: جمع آوری اطلاعاتی که هرگز استفاده نمی‌شوند
- دسته سوم: ثبت اطلاعاتی که جمع آوری آنها گران است
- دسته چهارم: زمان‌های انتظار - بدون برنامه ریزی قبلی
- دسته پنجم: نمایش‌های کاری!
- دسته ششم: کارهایی که اصلاً اگر انجام نشود نمی‌شود!
- دسته هفتم: جلسات!

دسته اول: جمع‌آوری مجدد اطلاعات

- همیشه در کارهای گروهی و سازمانی، اطلاعاتی هست که در جای دیگری یافت می‌شود یا اینکه فرد دیگری هم در حال جمع‌آوری آنهاست.
- در بسیاری از دانشگاه‌ها، زمان ثبت نام در کتابخانه‌ی هر دانشکده، دانشجو مجموعه‌ای از اطلاعات را ارائه می‌کند که قبلاً در دانشکده‌های دیگر هم ارائه کرده. از آن بدتر اینکه حتی قبل از همه‌ی کتابخانه‌ها، در کل دانشگاه هم همان اطلاعات را ثبت کرده و از این طنز آمیزتر اینکه در زمان تسویه حساب، باید حتی از کتابخانه‌ها و مراکزی هم که در آنها عضو نبوده و خدمتی از آنها دریافت نکرده، برگ تسویه حساب بگیرد!
- ممکن است فکر کنیم که بخش عمده‌ای از این نوع کارها، مربوط به دورانی است که تکنولوژی چندان رواج پیدا نکرده بود.
- اما اتفاقاً با رواج تکنولوژی، به علت یک‌پارچه نبودن سیستم‌ها، در بسیاری از گروه‌ها و سازمان‌ها، این جنس از کار صورتی افزایش یافت.
- حجم زیادی از اطلاعات که باید در سیستم‌های مختلف و به صورت موازی، ثبت و ذخیره شوند.
- نمونه‌ی این دسته از کارهای صورتی را می‌توانید در یک تیم کوچک، در یک سازمان، در یک وزارتخانه و در کل بدنه‌ی مدیریتی و اقتصادی یک کشور مشاهده کنید.

105 R1/V4-18

دسته دوم: جمع‌آوری اطلاعاتی که هرگز استفاده نمی‌شوند

- از تاریخ تولدی که در یک فرم ثبت می‌کنید و هرگز استفاده نمی‌شود تا گزارش روزانه‌ای که ثبت می‌شود و هرگز خوانده نمی‌شود، در این دسته از کارهای صورتی قرار می‌گیرند.
- گزارش‌ها باید یا مبنای ارزیابی کارکنان باشند و یا برای تصمیم‌گیری‌های مهم‌تر مورد استفاده قرار بگیرند.
- اینکه فرض کنیم هر گزارشی به هر حال خوب است چون به بخشی از حافظه‌ی سازمان تبدیل خواهد شد، فرضی منطقی نیست.
- اگر می‌دانیم که بعداً برای به خاطر آوردن یک موضوع، به حافظه‌ی خود مراجعه نخواهیم کرد، به خاطر سپردن آن موضوع چندان منطقی نیست!

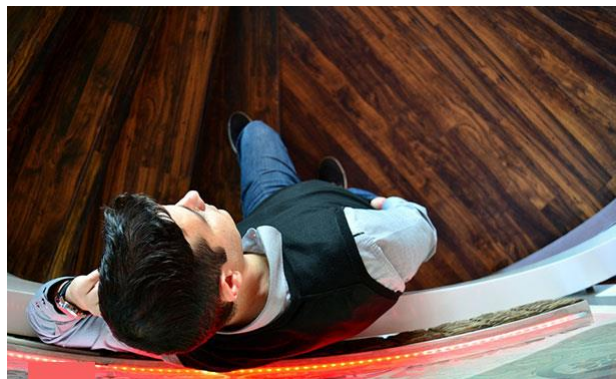
106 R1/V4-18

دسته سوم: ثبت اطلاعاتی که جمع آوری آنها گران است

■ بخشی از اطلاعاتی که ما جمع آوری و ثبت می‌کنیم، ممکن است واقعاً قابل استفاده باشند و مورد استفاده قرار بگیرند.

■ اما یک سوال مهم را نباید فراموش کنیم: اطلاعات، اگر چه می‌تواند برای ما سود ایجاد کند و مفید باشد، اما جمع آوری اطلاعات رایگان نیست. پول و زمان و منابع و اعصاب همکاران و گاه ارباب رجوع، برای جمع آوری و ثبت آن اطلاعات مستهلک می‌شود و باید مراقب باشیم که دستاوردهای جمع آوری اطلاعات از هزینه‌ی جمع آوری اطلاعات بیشتر باشد.

دسته چهارم: زمان‌های انتظار – بدون برنامه‌ریزی قبلی



منتظر هستیم. چون باید به مدیر گزارش بدهیم و مدیر بیرون است و نمی‌دانیم کی خواهد آمد.

منتظر هستیم. باید سفارش کالاهای جدید را بگذاریم و به ما نگفته‌اند که چه زمانی بودجه‌ی مورد نیاز تخصیص خواهد یافت.

منتظر هستیم. چون شخص دیگری که باید نامه‌ای را امضا یا پاراف می‌کرد، این کار را نکرده و معلوم نیست چه زمانی این کار را انجام دهد.

منتظر هستیم. چون کارفرما گفته فعلاً منتظر باشید ببینیم چه می‌شود. البته نه ما و نه کارفرما، می‌دانیم که دقیقاً منتظر هستیم که چه بشود!

■ بخشی از این زمان‌های انتظار، غیر قابل حذف هستند و باید آنها را تحمل کنیم. اما همیشه با برنامه‌ریزی و هماهنگی بهتر بین اعضای یک تیم و یا بین یک واحد سازمانی با واحد دیگر، می‌توان بخشی از این نوع اتلاف منابع صورتی را کاهش داد.

■ کسی که فعلاً کاری ندارد و منتظر است تا ببیند "چه می‌شود"، برای این انتظار و زمان تلف شده حقوق می‌گیرد.

■ پس درست نیست بگوییم او بیکار است. به او یک وظیفه‌ی صورتی بی‌خاصیت، در ازای دریافت حقوق واگذار شده و مشکل این نوع وظیفه این است که هم شما هزینه‌اش را می‌دهید و هم این ابهام و بلاتکلیفی، هزینه‌ی روانی به او تحمیل می‌کند.

نمایش‌های کاری

- نمایش‌های کاری را می‌توان "کارهای لازم بی‌خاصیت" هم نامید!
- مدیر تصمیم را گرفته است. اما همه‌ی همکاران را دعوت می‌کند تا در زمینه‌ی یک تصمیم مشخص، نظر بدهند.
- مشخص است که آن کارمند باید از شرکت برود. اما در جلسه‌ای با همکاران و مدیر منابع انسانی، نظر آنها را هم می‌پرسند.
- مشخص است که آن کارمند از شرکت نخواهد رفت. اما مدیر در جلسه‌ای طولانی، همه را توجیه می‌کند که آن کارمند خواهد رفت!
- همه‌ی نمایش‌های کاری از این جنس نیستند.
- بخش عمده‌ای از استانداردهای مدیر کیفیت و ابزارها و فرایندهایی که برای تثبیت کیفیت در سازمان‌ها در نظر گرفته شده‌اند، امروز به صورت کاملاً صوری انجام می‌شوند.
- سازمان‌ها بدون اینکه از روح پنهان در این رویه‌ها و انگیزه‌ی اصلی در پس آنها مطلع باشند، آنها را به کار می‌گیرند و گواهینامه‌ی آنها را به دیوار می‌زنند.
- جلسه‌ی "اقدامات اصلاحی" برگزار می‌شود و صورتجلسه آن تنظیم می‌شود. اگر چه هیچکس نمی‌داند که قرار است در چنین جلسه‌ای چه اتفاقی بیفتد.
- مدیر هم از جوان‌ترین کارشناس در جلسه می‌خواهد که صورتجلسه را طوری تنظیم کند که خیلی "اصلاحی" به نظر برسد!

دسته ششم: کارهایی که اصلاً اگر انجام نشود نمی‌شود!

- مگر می‌شود که ویزیتور شرکت هر روز ویزیت نرود؟
- مگر می‌شود که واحد تحقیق و توسعه، تحقیق نکند؟
- مگر می‌شود مدیر فروش باشی و هیچ جلسه‌ای با فروشندگان نگذاری؟
- مگر می‌شود که سرپرست فروش شرق کشور باشی و جلسات هفتگی با مدیران فروش استان‌ها نگذاری؟
- این نوع کارها، به شکلی هستند که احساس می‌کنیم اگر آنها را انجام ندهیم، اصل کار انجام نشده.
- اگر ویزیتور بیاید و بگوید که شما، به اجبار به من روزانه وظیفه‌ی بازدید از ۱۰ فروشگاه را واگذار کرده‌اید، اما در ۵ مورد از آنها حتی قبل از رفتن هم می‌دانم که مشتری نخواهند بود، احتمالاً از او پذیرفته نخواهد شد.
- بازاریاب‌های شرکتهای تبلیغاتی، گاهی اوقات مجبور می‌شوند از روی دایرکتوری شماره تلفن شرکت‌ها، به همه شرکتها زنگ بزنند و به آنها پیشنهاد همکاری بدهند.
- به نظر می‌رسد که نمی‌شود چنین کاری انجام نشود.
- اما آنها خود معتقدند که اگر تعداد تماس‌ها نصف شود و آنها فرصت داشته باشند قبل از تماس گرفتن، در مورد آن شرکت تحقیق کنند، اثربخشی تماس‌ها بالا خواهد رفت.
- شاید حذف این دسته از کارهای صورتی، سخت‌ترین و دشوارترین کار باشد. اگر چه در هر تیمی، بخشی گسترده‌ای از منابع دقیقاً برای همین نوع از کارهای صورتی به هرز می‌رود.

دسته هفتم: جلسات!

■ معمولاً در رده‌های پایین سازمانی (مثلاً کارگر کارخانه) این نوع از اتلاف وقت، چندان وجود ندارد و هر چه رده‌ی سازمانی بالاتر رود و کارها به سمت کارهای فکری برود، این جنس از اتلاف وقت افزایش می‌یابد.

■ مشکل در اینجا است که تغییر سبک کار و توسعه‌ی تکنولوژی، به تدریج جنس کار در لایه‌های مختلف را تغییر داده و اتلاف زمان در جلسات که قبلاً صرفاً در لایه‌های بالای



۶۰ تا ۷۰ درصد مدیران، شرکت در جلسات اجتناب ناپذیر اما غیر ضروری را

بیشترین وظیفه‌ی صورتی خود می‌دانند.

111 R1/V4-18

تفاوت در نگرش‌ها

■ در اکثر مجموعه‌های کاری، تصور مدیران و سرپرستان، با زیردستانشان فرق داشت.

■ مدیر معتقد بود عمده‌ی کارهایی که به کارکنان خود واگذار کرده، آبی هستند.

■ کارکنان، معتقد بودند بخش زیادی از کارهای اعلام شده، زرد هستند.

■ مدیر معتقد بود که کارهای نارنجی زیادی واگذار کرده و کارمندان از حجم کارهای سبز گله می‌کردند.

■ یا اینکه کارمندان، از کارهای نارنجی گله‌مند بودند و مدیر می‌گفت که عموم کارهایی که پیشنهاد می‌کند، سبز هستند.

■ کافی است مدیری را در نظر بگیرید که احساس می‌کند عمده‌ی کارهای زیردستش، به رنگ آبی است. او مسئولیت خاصی ندارد و صرفاً به صورت مکانیکی، ایده‌ها و افکار مدیر را اجرا می‌کند (احتمالاً نظام پاداش و پرداخت هم بر همین اساس تعریف خواهد شد).

■ حالا با کارمند صحبت می‌کنید و می‌بینید او عمده‌ی کارهایش را زرد می‌بیند.

■ کارمند بر این باور است که در بسیاری از کارها، او باید تصمیم‌های متعددی بگیرد و تصمیم‌ها هم برایش مسئولیت ایجاد می‌کنند و در نهایت اگر مشکلی پیش بیاید او باید پاسخگو باشد.

■ طبیعی است که کارمند هم بر اساس این تصویر ذهنی، انتظارات متفاوتی خواهد داشت.

112 R1/V4-18

وحدت فرماندهی

■ یعنی اینکه يك مرئوس باید فقط در مقابل يك سرپرست یا مدیر پاسخگو و گزارش دهنده باشد. لذا جهت رسیدن به این مهم باید از اصل تمرکز زدائی یعنی اینکه يك زنجیر فرماندهی یا مدیریت طراحی شود و به وسیله آن تفویض اختیار از رأس سازمان به پایین ترین سطوح کشیده شود.

■ یکی از اصول مهم جنگ ، ((وحدت فرماندهی)) است و معنای آن به کارگیری کلیه نیروها تحت فرماندهی واحد است ، به عبارت دیگر، ایجاد یگانگی در امر فرماندهی به هنگام انجام مأموریت ها، جهت هماهنگ کردن کلیه فعالیت ها به سمت مشخص به منظور رسیدن به هدف یا اهداف از پیش تعیین شده را ((وحدت فرماندهی)) گویند.

اختیار و تفویض اختیار

■ حق قانونی یا قدرتی است که سازمان به هنگام احراز پست به فرد می دهد که مدیر از آن جهت تصمیم گیری و هدایت فعالیت ها و افراد استفاده می کند.

■ تفویض اختیار یعنی انتقال و اختیار مسئولیت رسمی از مافوق به زیردست جهت انجام دادن وظایف خاص .

قواعد تفویض اختیار

- مسؤولیت
- قدرت
- پاسخگویی

مسؤولیت

- نشان دهنده میزان تعهدی است که فرد در یک موضوع مشخص نسبت به سازمان خود دارد.
- اساساً زمانیکه زیر مجموعه انجام کار مشخصی را دریافت می کند در واقع دستوری را دریافت نموده اند که آنها را نسبت به انجام کار متعهد نموده است.
- اما شما باید این نکته مهم را بدانید که مسؤولیت نهایی انجام کار همچنان با رئیس یا سرپرست است.

قدرت

- هرگاه کاری را به کسی می سپارید تا انجام دهد باد قدرت انجام کار را نیز به او بدهید.
- قدرت نشان دهنده نفوذ یک فرد بر فرد دیگری برای انجام دادن کار محوله است.
- قدرت چقدر می تواند باشد یا در چه درجه ای باید باشد؟ این کاملاً به شما به عنوان سرپرست بر می گردد که به چه میزان قدرتی برای انجام کار نیاز می باشد.

پاسخگویی

- سرپرستان در این بخش قالباً دچار اشتباه می شوند. این اشتباهات به شکل زیر رخ می دهد:
 ۱. با نگفتن عواقب عدم انجام عمل، کار یا دستور در زمان صدور آن
 ۲. با پیگیری نکردن آنچه پرسنل اعلام نموده اند.
- سرپرست مؤثر فردی است که نیروهای خود را پاسخگو بار بیاورد.

مراحل تفویض اختیار

- تعریف وظیفه
- تخصیص وظیفه
- مجوز دادن
- پیگیری

تعریف وظیفه

- Define it to whom? Well, first you have to define it to yourself: Is this something I need to delegate? Is this something I can do? What's the outcome I want? Who would be the best person to do this task?

تخصیص و وظیفه

- After you've decided that the task needs to be delegated, then it's time to select whom you want to take the job. Bring that person in, sit them down and explain to them the purpose of the job and its goals, obtain commitment from the subordinate and then finally encourage questions.

121 R1/V4-18

اصول و تکنیک های مدیریت و سرپرستی-مهدی دارائی|۱۳۹۷

مجوز دادن

- Now that you've given the task away, make sure you've cleared the way for them to complete the task. Give them the right amount of authority based on the job and level of training. It's up to you to ensure they can accomplish the task without any snags. You're the one delegating, so make it happen.

122 R1/V4-18

اصول و تکنیک های مدیریت و سرپرستی-مهدی دارائی|۱۳۹۷

پیگیری

- Give positive and timely feedback.
- Don't leave it until the task is complete, follow-up with your subordinates on a regular basis.
- Be realistic and have self-restraint realize that mistakes are going to be made.

وظایفی که نباید تفویض کردند

- Conceptual Planning
- Morale Problems
- Staff Problems
- Subordinate Performance Reports
- Pet Projects

اشتباهات رایج در تفویض اختیار

- Unclear Delegation
- Supervise Too Closely
- Rushed Delegation
- Improper Selection of Subordinates

125 R1/V4-18

اصول و تکنیک های مدیریت و سرپرستی-مهدی دارانی|۱۳۹۷

هماهنگی افراد و مشاغل

■ ایجاد هماهنگی و یگانگی میان افراد و فعالیت ها در واحدهای مختلف سازمان را شامل می شود.

126 R1/V4-18

اصول و تکنیک های مدیریت و سرپرستی-مهدی دارانی|۱۳۹۷

نمودار سازمان

■ سازمان ها جهت نشان دادن ساختار رسمی از اشکالی به نام چارت سازمانی استفاده می کنند که بیانگر ساختار، تقسیم وظایف، واحدها و ارتباطات میان آنها می باشد که دارای انواع مختلفی از قبیل سازماندهی بر حسب تعداد، زمان، وظیفه و تخصص، محل عملیات یا مناطق جغرافیایی، ارباب رجوع، محصول، پروژه ای و... می باشد.

حیطه نظارت

■ به تعداد زیر دستانی که مستقیماً زیر نظر سرپرست یا مدیر کار می کنند تلقی می شود.

صف و ستاد

- صف : وظایفی که دقیقا در راستای تحقیق اهداف سازمان است. مثل معلم در آموزش و پرورش
- ستاد: به وظایفی که به انجام وظایف صف یاری می رساند ستاد می گویند. مانند ناظم و مدیر و مربی پرورشی در آموزش و پرورش .

هدایت و رهبری

- پس از برنامه ریزی و سازماندهی سومین وظیفه مدیریت، هدایت و رهبری می باشد که دارای اهمیت والائی می باشد زیرا برنامه ریزی ، ساماندهی ، تأمین نیروی انسانی و ... ، زمانی اثربخش خواهند بود که با هدایت و رهبری صحیح، انگیزش افراد به وسیله ارتباطات مناسب و توانایی رهبری برانگیخته شده باشد لذا مدیر برای انجام این وظیفه ، موظف است که در کنار سایر منابع سازمان از مهمترین منبع یعنی نیروی انسانی به نحو شایسته ای بهره گیرد.
- رهبری عبارت است از هنر یا علم نفوذ در اشخاص به نحوی که با میل و اراده خویش در جهت حصول به اهداف گام بردارند . از این رو رهبری را هنر مدیریت گویند.
- هدایت کمک به زبردستان در خصوص بیان و ارائه کار منطبق با اهداف سازمان را گویند.

هماهنگی

- برنامه ریزی، سازماندهی، تقسیم کار و طبقه بندی وظایف در صورتی می تواند سودمند باشد که همزمان با آن تدابیر لازم جهت هماهنگ کردن امور و وظایف اتخاذ شود.
- بدون ایجاد هماهنگی در هدفها و فعالیت های ادارات تابعه و واحدهای سازمان، تأمین اهداف سازمان میسر نخواهد بود، زیرا اگر هماهنگی نباشد هر واحد سازمانی و گروه کار و یا شاغل هر يك از مشاغل صرفاً هدف های مورد نظر خود را دنبال می کند و تأمین هدف های سایر واحدها یا افراد و نیز به تأمین هدف های کلی سازمان نمی اندیشد. اگر قبول داشته باشیم که مقصود مدیران از تقسیم کار و طبقه بندی وظایف و تخصصی کردن فعالیت ها افزایش کارایی و بازدهی سازمان است در این صورت باید بلافاصله در خصوص هماهنگ کردن کارها و وظایف تقسیم شده نیز اقدام شود. ممکن است برای واحدهای سازمان و شاغلین مختلف روشن نباشد که نقششان در سازمان چیست و ندانند که دیگران چه نقشی در تأمین هدفهای سازمان ایفا می کنند در این صورت هر واحد یا هر کس منافع حرفه ای و تخصصی خود را دنبال می کند و هدف های بزرگتر سازمانی را از نظر دور می دارد.

نظارت و کنترل

- کنترل ابزاری است که مدیریت به وسیله آن از نحوه تحقق اهداف و انجام عملیات آگاهی یافته و قدرت پیگیری و نهایتاً اصلاح و تغییر اشکالات را پیدا می کند.
- نظارت بررسی میزان مطابقت اقدامات و فعالیت ها و طرح ها با اهداف و ملاک ها و استاندارد هارا گویند. آخرین گام در مدیریت در عین حال اولین دم نیز گفته می شود.

مراحل کنترل و نظارت

- تعیین استانداردها
- تعیین عملکردها
- بحث ابزار اندازه گیری

توانایی های لازم یک سرپرست:



عوامل مؤثر بر موفقیت سرپرستان:



135 R1/V4-18

اصول و تکنیک های مدیریت و سرپرستی-مهدی دارانی|۱۳۹۷

نقش مشارکت در سرپرستی

- مشارکت می‌تواند در پیشبرد اهداف یک سرپرست موفق نقش بسزایی داشته باشد. مشارکت روشی ساده برای انگیزش کارکنان است و سادگی آن در عبارت همکاری مشترک با دیگران نهفته است.
- سهم شدن یک راز است سرپرست باید در دانش و اطلاعات با دیگران مشارکت کرده و همکاری آنها را جلب کند او باید تجربیات خود را در اختیار دیگران قرار دهد تا از آن استفاده کنند باید فرایند تصمیم‌گیری را نیز به مشارکت بگذارد تا کارکنان هم بتوانند اعمال نظر کنند و در موفقیت او سهمیم شوند.

136 R1/V4-18

اصول و تکنیک های مدیریت و سرپرستی-مهدی دارانی|۱۳۹۷

ویژگی‌های کار

سرپرستی

سرپرست	کارمند (کارگر)
با افراد، طرحها و برنامه ها سروکار دارد.	با ابزار ، لوازم و مواد سرو کار دارد.
رهبری می کند ، هدایت می نماید، 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.
در برابر کار خود و زیردستان مسئولیت دارد.	فقط در برابر کار خویش مسئولیت دارد (مسئولیت فردی)
کار تغییر پذیر دارد.	کاری عادی و ثابت دارد.
وظایف زیاد و متغیری دارد.	وظایفش محدود و مشخص می باشد.
هدف، پرورش کارکنان ، ایجاد رابطه خوب و محصول مطلوب است.	هدف، انجام کار خوب و خدمت قابل قبول است.
برنامه کار را تدوین و اجرا می کند.	کار را طبق برنامه انجام می دهد.
موجب انگیزش خود و دیگران می شود.	برانگیخته میشود تا کار انجام دهد.

137 R1/V4-18

اصول و تکنیک های مدیریت و سرپرستی-مهدی دارانی|۱۳۹۷

ویژگی‌های ارتباطی سرپرست

- ❖ همکاران خود را خوب می شناسد و به تفاوت‌های 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 را به روشنی می شناسد و در تقسیم کار با توجه به خصوصیات فردی کارکنان عمل می نماید.
- ❖ هدف ها، 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 را به عنوان واقعیتی انکار ناپذیر می داند.
- ❖ کار خود را دوست دارد و از انجام آن لذت می برد.

138 R1/V4-18

اصول و تکنیک های مدیریت و سرپرستی-مهدی دارانی|۱۳۹۷

وظایف سرپرست

- سرپرست در محدوده اختیارات و مسئولیتهای خود عمل می کند نه فراتر از آن.
- سرپرست لازم است هدفهای سازمان را بشناسد و نقش خود را در راه یابی به هدف ها بیابد. تدوین برنامه اجرایی برای رسیدن به اهداف سازمان از جمله وظائف سرپرست است که بهتر است با همکاری کارکنان تهیه شود. 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 کنترلی 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 از وظایف سرپرست می باشد.
- - سرپرست، الگوی رفتاری مطلوب برای کارکنان ارائه می دهد.

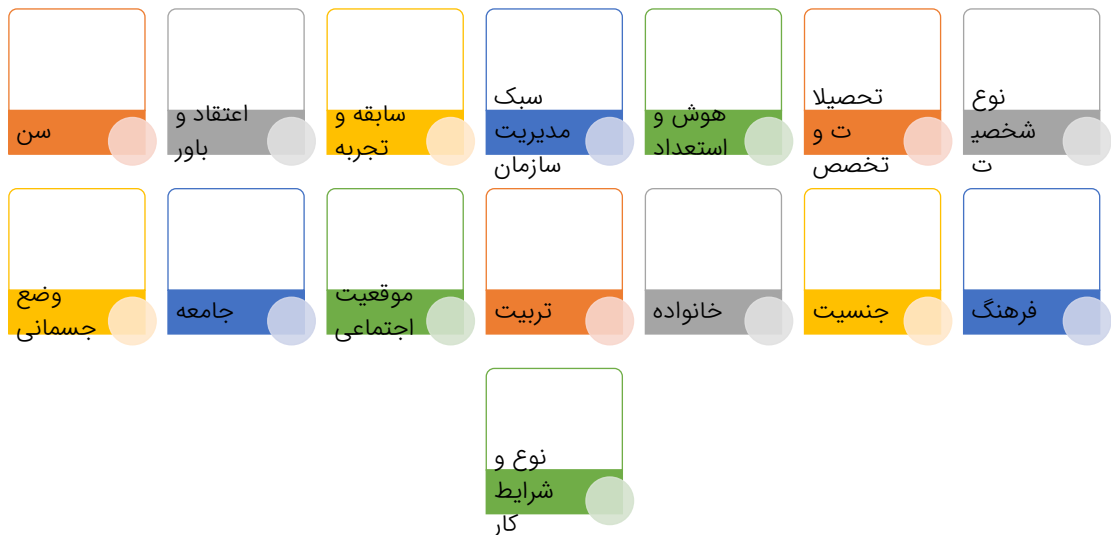
وظایف هشت گانه سرپرست

- اتخاذ روش و تعیین اهداف و دست بر نداشتن از هدف تا رسیدن به آن.
- تأمین و تدارک ابزار کار و آماده سازی محیط کار و ایجاد فضای مطبوع و مناسب به منظور تأمین بهداشت و ایمنی محیط کار.
- اتخاذ تصمیم، برنامه ریزی و تعیین وظائف کارکنان سطح عملیاتی و تعیین زمانبندی و زمان سنجی کارها.
- ایجاد ارتباط موثر و برقراری روابط انسانی در سازمان و هماهنگی و ارتباط صحیح میان واحدها.
- آموزش دادن و ارائه الگوهای صحیح مهارت های فنی و حرفه ای لازم به زیردستان.
- ایجاد انگیزش و رضایت مندی کارکنان و هدایت و رهبری، راهنمایی و ارشادکردن و نصیحت کردن زیردستان.
- ارزیابی و ارزش گذاری بر عملکرد افراد و انتخاب معیار مناسبی برای تشویق، پاداش، جایزه و تنبیه.
- توانایی بهبود روش ها و تغییرپذیری و تحول در سازمان .

مهارت‌های ضروری برای سرپرست

- ❖ مهارت در رهبری اثر بخش افراد
- ❖ مهارت در آموزش افراد (آموزش موثر)
- ❖ مهارت در حفظ و نگهداری افراد در برابر خطرهای محیط کار(ایمنی و بهداشت کار)
- ❖ مهارت در بهبود کار(بهبود روش)

عوامل تأثیرگذار بر توقعات افراد



اصول ایجاد رابطه خوب با دیگران

- اصل اول- با افراد طبق خصوصیات فردی آنها رفتار کنید.
- اصل دوم- افراد را از وضعیت کاریشان آگاه کنید.
- اصل سوم- افراد را بموقع و به شکل مناسب تشویق کنید.
- اصل چهارم- از تغییرات ناگهانی دوری کنید و قبل از ایجاد، افراد را آگاه کنید.
- اصل پنجم- از استعداد و توانایی افراد به بهترین شکل استفاده کنید.

تفاوت های مدیر و رهبر

رهبر	مدیر
انگیزه می دهد	افراد را وادار می کند
ارشاد و تشویق می کند	امر و نهی می کند
کارهای صحیح را تأیید و هدایت می کند	کارها را تصحیح می کند
باعث ایجاد ایده می شود	ایده های خود را مطرح می کند
در فهم مطلب و شرایط موفق است	در قضاوت سریع است
اول گوش می دهد	اول صحبت می کند
مهلت می دهد افراد برنامه ریزی کنند	مهلت تعیین می کند
به شخصیت و اراده خود متکی است	به مقام و اقتدارش وابسته است
حمایت و پشتیبانی می کند	ایجاد ترس می کند
می پرسد چه چیز مورد نیاز است	تعیین می کند چه چیز مورد نیاز است
همیشه می گوید : « ما »	همیشه می گوید : « من »
نشان می دهد چه چیزی غلط است	نشان می دهد چه کسی اشتباه می کند
می گوید به یکدیگر احترام بگذارید	می گوید به من احترام بگذارید

مشکلات اساسی سرپرستان

- سرپرستان از یک جهت، مدیرانی هستند که آنچه را که مدیران عالی و میانی سیاست گذاری می نمایند، باید بفهمند و درک درستی از مسائل داشته باشند و خواسته ها و انتظارات مدیران عالی را در رابطه با انجام درست کارها (کارایی) برآورده نمایند.
- از طرف دیگر باید آنچه را که مدیران عملیاتی در خط مقدم کار و تولید به آن نیاز دارند، فراهم نموده آنها را هدایت کنند و مسئولیت هایشان را به آنان گوشزد نمایند. بر این اساس همیشه سرپرستان با دو مشکل اساسی روبرو هستند «یا از سوی مدیران عالی به دلیل کمترین اشتباه و عدم موفقیت کنار گذاشته شوند یا از ناحیه کارکنان، زیردستان و پیروان طرد می گردند و مورد حمایت قرار نمی گیرند.»

- مدیران عملیاتی، سرپرستان را جزء خودشان نمی دانند و عقیده دارند که سرپرستان سخنگوی روسای سازمانند و مدیران عملیاتی را درک نمی کنند، نیاز هایشان را نمی دانند و بیشتر آنها را در سطح عالی و میانی سازمان می دانند.
- از طرفی مدیران عالی و میانی هم سرپرستان را در سطح مدیران عملیاتی می بینند و آنان را در تصمیم گیری هایشان مشارکت نمی دهند و کمترین آنها بها می دهند و بیشتر آنها را مدیران فنی و تکنیکی خط مقدم کار می دانند و اعتقاد دارند که سرپرستان باید بیشتر وقت خود را به نظارت و کنترل کمی و کیفی کار صرف نمایند.
- این دوگانگی ماهیت سرپرستان را در سازمان در یک موضع بینابینی قرار داده که از طرف مدیران فوقانی و نیروهای تحت امر، آنها را با مشکل ارتباطی مواجه ساخته است.

چرا برخی از سرپرست‌ها در رهبری افراد موفق نیستند؟

■ چون بسیاری از سرپرست‌ها به علت داشتن دیدگاه‌های غیر اصولی و نگرش‌های منفی نسبت به مدیران (فراستان) و کارکنان تحت امر با شکست مواجه می‌شوند.

مهم‌ترین دلایل شکست سرپرست‌ها

■ اغلب سرپرست‌ها مایلند وقتی که از افراد زیر دست خود چیزی می‌پرسند فقط جواب آن پرسش را بشنوند.

■ آنان حوصله ندارند که به دیگر اظهارات فرد گوش دهند. در حالیکه احساس کارکنان در لا به لای صحبت‌های آنها نهفته است و بدون درک احساس فرد، نمی‌توان سخنان او را به خوبی فهمید.

■ بسیاری از سرپرست‌ها قادر نیستند که در محیط کار خود یک فضا و جو صمیمانه ایجاد کنند تا افراد بتوانند به طور صریح، کامل و آزادانه صحبت کرده و نظرات خود را بیان نمایند.

نقش سرپرست در پیگیری و حل مشکلات

- برای رفع این مشکل ضمن ارج نهادن به جایگاه و موقعیت خطیر سرپرستان باید آنها را مدیران ارتباطی و کلید اثر بخش حل بسیاری از مسائل و مشکلات اجرایی در سازمان دانست.
- سرپرست با ایجاد رابطه خوب و مناسب میان کارکنان و فرا دستان می تواند از بروز بسیاری از مشکلات جلوگیری نماید.
- رفتارهای آگاهانه و صمیمی با تک تک افراد و مدیران مانع از بروز مشکلات می گردد. سرپرست می تواند به دور از شتابزدگی و به وسیله مشارکت افراد با کمترین هزینه و زمان، تعادل رفتار، برقراری روابط حسنه، تمرکز بر روی مشکل و نگرش دو گانه به مسائل و توجه به فرامین فرادستان و درک زیر دستان و پیشگیری و حل مشکلات بپردازد.

سطوح تصمیم گیری :

- سرجیوزیمن معاون سابق بازاریابی کواکولا و نویسنده کتاب ارزشمند پایان عصر بازاریابی سنتی پنج سطح برای تصمیم گیری قائل است .
- سطح يك : تصمیم من (مدیر ارشد) بدون کمک شما (منظور کارکنان است) .
 - این سطح مربوط به امور سیاست گذاری است.
 - سطح دو : تصمیم من با کمک شما .
 - مسئولیت تصمیم گیری با مدیر است اما از نظرات و پیشنهادات کارکنان مطلع می شود.
 - سطح سه : تصمیم ما .
- سرجیو زیمن می گوید من از این سطح متنفرم . چون مسئول تصمیم گیری مشخص نیست. حتی در قوی ترین مردم سالاریها يك نفر باید رهبری را بر عهده بگیرد.

- سطح چهار : تصمیم شما با کمک من.
- سخت ترین تصمیم های مدیران است. چون باید قدرت خود را فراموش کنند و اجازه دهند فرد دیگری تصمیم بگیرد.
- سطح پنج : تصمیم شما بدون کمک من .
- یعنی اعتماد مدیر به توانایی ها. دانش و بصیرت نیرو به حدی می رسد که مسئولیت را به صورت کامل تفویض می کند.

- سرجیوزیمن می گوید: اساساً سطح پنج به مخاطب می گوید:
- گوش کن، دلیل اینکه شما اینجا هستید،
- دلیل اینکه من شما را استخدام کرده ام.
- دلیل اینکه به شما اجازه داده ایم که تحت لوای علائم تجاری این شرکت کار کنید،

این است که شما را باور داریم. بروید و کارتان را انجام دهید.

- ایشان می گوید در تمام موارد فوق تصمیم گیرنده باید مشخص باشد تا در مقابل تصمیم خویش مسئولیت داشته باشد. مدیران ما هم باید بدانند که یکی از نقش های ارزنده ایشان اتخاذ تصمیمات صحیح و به موقع و بر مبنای أخذ اطلاعات از زیردستان است. و همچنین تفویض اختیار برای تصمیم گیری کارکنان در جای خود شایسته و لازم است.



منابع قدرت ناشی از مقام و منصب:

- پاداش : اگر آن چه را که می‌گویم انجام دهی به تو پاداش می‌دهم.
- سرکوب یا تنبیه: اگر آن چه را که می‌گویم انجام ندهی تو را تنبیه می‌کنم.
- مشروعیت: به دلیل آن که من رئیس‌م، شما باید همان طوری که می‌گویم کار کنی.

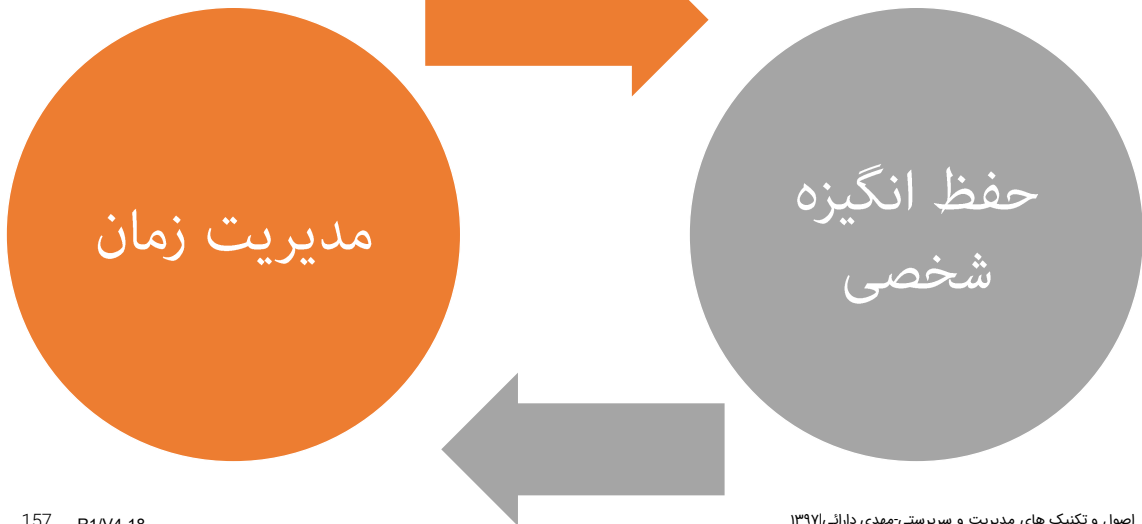
منابع قدرت ناشی از توان شخصی :

- مهارت: چون فرد منبع دانش و اطلاعات تخصصی تلقی می شود از او اطاعت می شود؛
- صلاحیت: چون دیگران دوست دارند که خود را با فرد مورد نظر تعیین هویت کنند(به او افتخار می کنند) از او اطاعت می کنند.

مدیریت فردی

- مدیریت فردی یعنی فرد بر خود تسلط داشته باشد.
- مدیریت فردی خوب موجب می شود که مدیران بتوانند به صورت اثربخش دیگران را مدیریت کنند.
- مدیران برای آنکه بتوانند عملکرد مطلوبی از خود ارائه دهند باید بتوانند خود را به بهترین نحو مدیریت کنند.
- اگر مدیری نتواند خود را مدیریت کند در واقع قادر نخواهد بود جمعی از کارکنان را مدیریت نماید. بنابراین اولین گام در مدیریت، تسلط بر خود می باشد. تسلط بر خود موجب می شود که مدیر بتواند در مسائل روزمره که دارای فراز و نشیب های فراوانی است افسار کار را رها نکرده و کارها را تحت کنترل داشته باشد، بتواند در سخت ترین شرایط بهترین عملکرد را از خود نشان دهد. بتواند ایده هایی نو ارائه دهد. مدیر با تسلط بر خود می تواند در سخت ترین شرایط اعتماد به نفس خود را حفظ کرده، تصمیمات درست اتخاذ نماید و گام های استواری را برای پیشبرد اهداف سازمان بردارد.

مهمترین اصول در مدیریت فردی



157 R1/V4-18

اصول و تکنیک های مدیریت و سرپرستی-مهدی دارانی/۱۳۹۷

مدیریت زمان

- مدیریت زمان مجموعه ای از مهارت هاست که شما را در استفاده از زمان کمک می کند. احتمالاً روشن ترین دلیل عدم استفاده از مدیریت زمان این است که مردم نمی دانند زمان چیست، دلیل دوم سستی و تنبلی است، بعضی ها فاقد هدف و انگیزه هستند.
- در بحث مدیریت نیز باید یادآور شویم که مدیریت زمان بسیار حائز اهمیت است زیرا اگر ما نتوانیم زمان را در اختیار داشته باشیم **کسب و کار** ما با مشکل جدی مواجه خواهد شد. راه های مختلفی برای درک ما از زمان وجود دارد.



158 R1/V4-18

اصول و تکنیک های مدیریت و سرپرستی-مهدی دارانی/۱۳۹۷

تکنیک های مدیریت زمان



۱. توانایی گفتن "نه" (شجاعت در رد پیشنهادات)
۲. روی یک کار متمرکز شوید
۳. کار خود را به تاخیر نیندازید
۴. حذف جزئیات
۵. تعیین ساعت کاری مشخص
۶. استراحت مابین کارها و ورزش کردن
۷. گروه بندی وظایف (طبقه بندی کارها)
۸. استفاده از تقویم
۹. نظم و ترتیب (بایگانی استاندارد)
۱۰. استفاده از ۳ دفتر (دفتر ایده ها-دفتر یادگیری-دفتر برنامه ریزی)
۱۱. صرفه جویی در زمان
۲۱. کاهش وقفه ها
۳۱. الگوی روز کاری
۴۱. نوشتن

حفظ انگیزه شخصی-۱

- **ورزش:** ورزش عامل مهمی برای حفظ انگیزه و روحیه در فرد می باشد. حتما در روز ساعتی را به ورزش اختصاص دهید، هرچند این ساعت بسیار محدود باشد. داشتن یک برنامه منظم ورزشی به عملکرد هرچه بهتر شما کمک خواهد کرد
- **تغذیه بهتر:** برای تغذیه خود وقت بگذارید. در ساعات مشخصی اقدام به خوردن نمایید، هیچگاه به صورت سریع و با عجله این کار را انجام ندهید. برای حفظ انگیزه داشتن برنامه غذایی بسیار مهم می باشد. تحقیقات نشان می دهد که غذای های چرب موجب بی انگیزگی می شود. بنابراین داشتن برنامه غذایی بسیار مهم می باشد.
- **کاهش اضطراب:** اگر اضطراب ها را کم نکنید نمی توانید با انگیزه باشید. تمام موارد استرس زا را روی یک کاغذ یادداشت کنید و آنها را از ذهن خود خارج نمایید. حتی گاهی می توانید برای کاهش اضطراب فرآیند کاری را عوض کنید. ببینید کدام فرآیند را می توانید جابه جا نمایید تا اضطراب را کمتر نمایید و سعی کنید محیط کار خود را به کارهایی اختصاص دهید که برای شما انگیزه ایجاد می کند. اضطراب اعتماد به نفس را از بین می برد و با ایجاد تنش فرصت خلق ایده های خلاقانه را از فرد می گیرد. به خاطر داشته باشید تنها اضطرابی خوب است داشته باشیم که ناشی از شروع یک فعالیت جدید می باشد

حفظ انگیزه شخصی-۲

- **استراحت کافی:** استراحت یعنی جدا شدن کامل از کار. برخی تصور می کنند که همینکه دست از کار می کشند دیگر به کار خود مشغول نمی باشند، ولی ذهن آنان مدام درگیر کار است و این امر آنان را بیشتر خسته می کند. اگر نمی توانید از کار جدا شوید، ذهن خود را درگیر کارهای دیگری کنید. مثلاً بعد از ساعت کاری به پارک بروید یا ورزش کنید. استراحت کافی و خوابیدن برای بدن در روز بین ۷ تا ۸ ساعت نیاز می باشد. مطمئن باشید با کم خوابی نمی توانید بازدهی خود را افزایش دهید.
- **ورودی مغز:** مغز بسیار تاثیرپذیر از محیط می باشد. باید ورودی های مغز خود را بباییم. اگر با افراد بی انگیزه، عصبی، ناامید و یا ناراحت در تماس هستید تماس با آنان را کم کنید. تلویزیون کم تر ببینید. تا می توانید کتاب بخوانید، مقالات انگیزشی بخوانید، زندگی افراد موفق را مرور کنید. کتاب خواندن از جمله مواردی است که باعث ایجاد انگیزه در شما خواهد شد.
- **انضباط شخصی:** انضباط شخصی یعنی اینکه کاری که قرار است انجام بدهیم را صرف نظر از شرایط، روحیه و زمان حتما آن را انجام دهیم. افرادی که انضباط شخصی دارند هرکاری را درست و دقیق انجام می دهند. این افراد معتقدند کاری که باید انجام شود، حتما انجام می شود. افراد بدون انضباط کارها را به تعویق می اندازد.
- **نظم محل کار:** منظم بودن از دیگر عوامل افزایش انگیزه و حفظ اعتماد به نفس می باشد. طبق تحقیقات انجام شده مدیران ۱۵۰ ساعت از سال را به جستجو کردن می پردازند و دنبال اقلام گم شده می گردند. ولی اگر نظم داشته باشیم می توان از این زمان به صورت بهینه استفاده کنیم.

راه های افزایش انضباط

- **حذف شرایط نامناسب:** باید برای کارها یک سری راه حل انتخاب کنیم، تا بتوانیم انضباط شخصی خود را بهبود ببخشیم.
- **تغییر دوستان و اطرافیان:** اگر با افرادی رفت و آمد دارید که انضباط شخصی را جدی نمی گیرند آنان را تغییر دهید. باید بدانیم که ما از اطرافیان به شدت تاثیر پذیر می باشیم پس بنگرید چه افرادی دایره ی ارتباطات شما را تشکیل می دهند.
- **کاهش تدریجی عادات نامناسب:** اگر خصلت بدی در شما وجود دارد که انضباط شخصی شما را خدشه دار می کند آن را به صورت تدریجی کاهش دهید. بدانید که یکجا کنار گذاشتن عادات می تواند عواقب بدتری داشته باشد
- **اعلام عمومی:** برای اینکه انضباط شخصی داشته باشید و کارها را به پایان برسانید کار خود را اعلام کنید. توماس ادیسون که نابغه قرن می باشد، هنگامی که ایده های نو به ذهنش می آمد به سرعت کنفرانس مطبوعاتی تشکیل می داد و آن را اعلام می کرد. این امر موجب می شد که متعهد به انجام آن گردد
- **پاداش به خود:** سعی کنید هر کاری را که انجام می دهید برای خود پاداشی طبق سلیقه خود در نظر بگیرید

تعارض یا درگیری های شغلی در سازمان conflict

■ Conflict در ادبیات علوم انسانی معادل تضاد، تعارض، ستیز، همستیزی، کشمکش و اختلاف تعریف شده است.

■ تعارض امری اجتناب ناپذیر و طبیعی در زندگی روزمره همه افراد می باشد که بشر در تمامی ادوار تاریخ با آن روبرو بوده است و در اکثر مواقع به دلیل عدم مدیریت صحیح، تبدیل به جنگ و ستیز شده است.

■ تعارض زمانی میان دو یا چند نفر رخ می دهد که دارای اهداف، ارزش ها و عقاید مخالف با یکدیگر باشند.

■ مدیریت تعارض به عمل شناسایی و اداره تعارض با یک شیوه معقول و کارا گفته می شود که شرایط را به سمت تعادل سوق دهد.

■ احساس عصبانیت، رنج و ترس همیشه همراه با تعارض در افراد ایجاد می شود، اما به طور کلی همیشه تعارض امری منفی تلقی نمی شود.

■ اگر تعارض در جهت مقاصد فردی مورد استفاده قرار بگیرد، امری مضر است در حالیکه اگر به درستی مدیریت شود و در جهت مقاصد کلیه افراد و خلق استعدادها مورد استفاده واقع شود می تواند تاثیرات مثبتی از خود به جای بگذارد.

■ **اهمیت مدیریت تعارض در حدی می باشد که موسسه آند ایسلند پیس، مطرح می کند: دانش اینکه چگونه مدیریت کنید به اندازه اینکه بدانید چگونه بخوانید، بنویسید و صحبت کنید مهم می باشد.**

ویژگی ها و جنبه های مختلف تعارض

❖ طرف های درگیر

❖ ناکامی

❖ پدیده ای ذهنی یا عینی؟

❖ تعارض یک فرآیند ارتباطی

❖ درک تعارض

❖ حالات انفعالی(اضطراب، استیصال، تنش، خصومت، تنفر و...)

❖ موقعیت و زمینه تعارض

❖ پویایی و مسری بودن تعارض(جابجایی در سازمان، واگردار)

درجات تعارض

۱. مجادله: بحث و جدل میان دو یا چند نفر بر سر موضوعی خاص مشروط به وجود امکان توافق مشترک یا تصمیم مشترک. مجادله ناشی از شکایت هاست. حل اختلاف از طریق بحث و جدل
۲. رقابت: کوششی از سوی شخص برای کنار زدن دیگری از وصول به هدفی که مورد نظر هر دو آنان است.
 - رقابت بسته: پیروزی به بهای باخت طرف دیگر
 - رقابت باز: نتیجه قطعی وجود ندارد. برد-برد
۳. مخالفت: فرآیندی که طی آن اشخاص یا گروه‌ها سکدیگر را از رسیدن به هدفی که مطلوب آنان است یا نیست باز دارند. صورت مؤدبانه کشمکش است
 - مخالفت عمومی: اعتراض، اقدام متقابل، کارشکنی و جلوگیری
 - مخالفت ساده: انکار، تجاهل، نکوهش، انتقاد
 - مخالفت مخفی: جاسوسی، آبروریزی، نیرنگ
 - مخالفت تاکتیکی: تحریک، جنگ اعصاب
۴. کشمکش و منازعه: رقابت منفی آغشته به خشونت (سرزنش، تاسزاگویی، تحقیر، کارشکنی، دست به گریبان شدن، اتهام ننگین به هم زدن) لازمه آن اهداف ناسازگار و رفتارهای متضاد و علیه هم، اقدامی است آگاهانه، نتیجه یا برنده یا بازنده

سطوح مختلف تعارض

- **سطح درون فردی:** این نوع از تعارض در درون فرد رخ می دهد و زمانی ایجاد می شود که فرد در جهت رسیدن به هدف خود با مانعی روبرو می شود.
- **سطح بین فردی:** این نوع از تعارض میان دو یا چند نفر رخ می دهد که دارای ارزش ها، آرزوها و دیدگاه های متفاوتی هستند.
- **سطح درون گروهی:** این نوع از تعارض میان برخی یا تمام اعضاء گروه رخ می دهد که در صورت مدیریت صحیح آن، می تواند بر اثربخشی گروه تاثیر گذار باشد.
- **سطح بین گروهی:** این نوع از تعارض میان گروه های مختلف رخ می دهد و زمانی شاهد آن هستیم که هر گروه سعی در بیان برتر بودن خود نسبت به دیگری دارد.
- **سطح درون سازمانی:** این نوع از تعارض میان بخش ها و یا کارکنان سطوح مختلف درون یک سازمان رخ می دهد و زمانی ایجاد می شود که هر بخش بدون توجه به اهداف بقیه بخش ها در صدد تحقق اهداف خود می باشد.

آبراهام مازلو

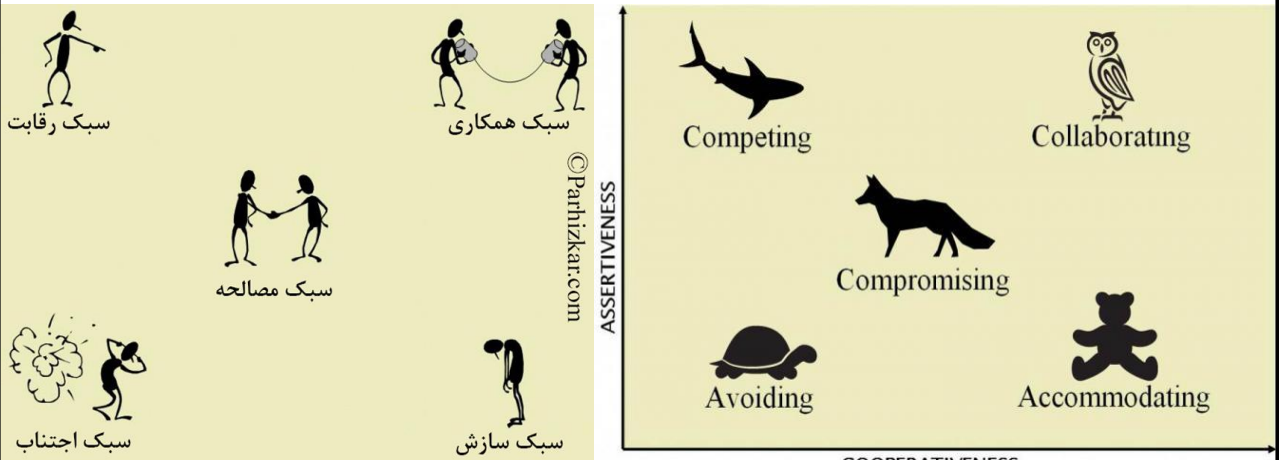


اگر تنها ابزاری که در دست دارید
یک چکش باشد، گرایش خواهید
داشت، هر مشکلی را به عنوان یک
میخ ببینید.

167 R1/V4-18

اصول و تکنیک های مدیریت و سرپرستی-مهدی دارانی/۱۳۹۷

سبک های مدیریت تعارض



168 R1/V4-18

اصول و تکنیک های مدیریت و سرپرستی-مهدی دارانی/۱۳۹۷

سبک رقابت (Competing)



■ در این سبک فرد به دنبال رسیدن به اهداف و خواسته های شخصی خود می باشد و هیچ توجهی به دیگران ندارد.

■ ویژگی این سبک قدرت مدار و غیر مشارکت جویانه می باشد

■ فرد از هرگونه قدرتی که به نظر برسد برای رسیدن به اهداف خود استفاده می کند.

■ از نمونه های رفتاری این سبک می توان به تهدید و سایر روشهای استبدادی که برای کنترل تعارض می باشد اشاره نمود.

سبک رقابتی در شرایطی پیشنهاد می شود که، در درجه نخست بقیه سبک ها غیر موثر واقع شوند و در درجه بعد نیاز به اقدامی فوری و قاطعیت در عمل باشد.

169 R1/V4-18

اصول و تکنیک های مدیریت و سرپرستی-مهدی دارانی|۱۳۹۷

سبک سازش (Accommodating)

■ این سبک نقطه مقابل سبک رقابت است.

■ در این سبک فرد از اهداف خویش برای تحقق اهداف دیگران صرف نظر می کند.

■ ویژگی مهم این سبک از خودگذشتگی و مشارکت جویانه می باشد.

این سبک زمانی پیشنهاد می شود که فرد می داند در رقابت برنده نمی شود و یا ثبات دارای اهمیت بیشتری می باشد.



170 R1/V4-18

اصول و تکنیک های مدیریت و سرپرستی-مهدی دارانی|۱۳۹۷



خوشبختانه غیر از این که واحد فروش با واحد مارکتینگ کار نمی‌کند و تولید واحد تولید را به هیچ وجه قبول ندارد، هیچ مشکلی در شرکت نداریم.

سبک مصالحه (Compromising)

- این سبک بینابین رقابت و سازش قرار دارد و هدف آن یافتن راه حل های قابل قبول برای هر دو طرف می باشد که باعث تحقق نسبی هر یک از دو طرف باشد.
- در این سبک طرفین موافقت می کنند که از برخی از مواضع خود کوتاه بیایند و مقداری امتیاز به طرف مقابل بدهند و در قبال آن مقداری امتیاز دریافت کنند.



این سبک زمانی پیشنهاد می گردد که طرفین در یک فشار زمانی قرار دارند و باید هرچه سریع تر اقدامی انجام دهند و یا اینکه اهداف دارای آنچنان اهمیتی نمی باشند که ایجاد تعارض نمایند.

سبک اجتناب (Avoiding)

■ در این سبک فرد نه اهداف خود را دنبال می کند و نه در جهت تحقق اهداف دیگران اقدامی انجام می دهد، بلکه بیشتر به دنبال کناره گیری از موقعیت تعارض و خود داری از درگیر شدن با مسئله می باشد.



173 R1/V4-18

سبک اجتناب در شرایطی پیشنهاد می شود که هیچ شانس برای برآورده ساختن خواسته ها موجود نباشد یا مسائل فاقد اهمیت لازم باشند.

اصول و تکنیک های مدیریت و سرپرستی-مهدی دارانی|۱۳۹۷

سبک همکاری (Collaborating)

■ این سبک نقطه مقابل سبک اجتناب است. در این سبک افراد به دنبال پیدا کردن روشی برای تحقق اهداف خود و دیگران هستند.
 ■ ویژگی مهم این سبک مشارک جویانه می باشد.

این سبک زمانی پیشنهاد می شود که افراد دارای اعتماد کامل به یکدیگر باشند و یا در صدد بدست آوردن تعهد طرف مقابل تلاش می کنند.

174 R1/V4-18

اصول و تکنیک های مدیریت و سرپرستی-مهدی دارانی|۱۳۹۷

مشکل و حل مشکل

- فقط در شرایط 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.

تعریف مشکل

- فاصله میان وضع موجود (واقعیت) و وضع مطلوب (حقیقت)
- آن چیزی که نباید باشد ولی هست و آن چیزی که باید باشد ولی نیست.
- هر مطلبی که ذهن را به خود مشغول کرده و باید درباره آن فکر کنیم.

نقش سرپرست در پیشگیری و حل مشکلات

- سرپرست با ایجاد رابطه خوب میان کارکنان، رابطه ای که براساس توجه به تفاوت‌های 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.

در کمال افتخار آرزو مند مؤثر بودن دوره آموزشی ارائه شده برای شما هستیم!

The people who are crazy enough
to think they can change the world
are the ones who do.

Steve Jobs

