

جزوه درس اصول سرپرستی

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

فصل اول

کلیات و مفاهیم سرپرستی

مقدمه

حوزه سرپرستی یکی از چالش برانگیزترین حوزه های مدیریتی سازمان است چراکه سرپرست باید با مدیران و روسا از یک طرف و با کارکنان از طرف دیگر ارتباط داشته باشد. از این رو برای تبدیل شدن یک نیروی کار ساده به فردی متخصص نیاز به فراگیری دانش و مجهز شدن به برخی مهارت های مدیریتی از قبیل برقراری ارتباط، ایجاد انگیزه در کارکنان، بهبود بهره وری، 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 دو واژه بزرگ گسترده بینایی یا قدرت تصور 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 زبردستان به انجام می رسد. از این تعاریف، مفاهیم مشترک زیر برداشت می شود:

- ۱- سرپرست چندین کارمند یا کارگر دارد که به او گزارش می دهند
- ۲- کار سرپرست از طریق افراد زیر مجموعه صورت می گیرد
- ۳- تلاش سرپرست در جهت تحقق اهداف و دستیابی به شاخص های عملکردی می باشد که از طریق مدیران بالا رتبه تعیین می شود
- ۴- نوع فعالیت سرپرست اجرایی و عملیاتی می باشد

تاریخچه 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 گردید. در این زمان، اگر چه سرپرست تعبیر و تفسیر خط مشی های سازمانی را که در آن کار می کرد به عهده داشت، اما مانند گذشته در وضع این خط مشی ها دخالتی نداشت.

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

نقش های مختلف سرپرست

از لحاظ تاریخی نظرات مختلفی درباره ی نقش موثر وی در سازمان وجود داشته است و این تاثیرات این نظرات هنوز هم احساس می شود.

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

-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

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

جایگاه سازمانی سرپرست در انواع مدیریت

کارهای مدیریتی بر حسب سطوح سازمانی متفاوت است. معمولاً سه سطح ذیل را برای طبقه بندی سطوح مدیریت در نظر می گیرند که عبارت اند از:

- مدیران عملیاتی یا سرپرستان

- مدیران میانی

- مدیران عالی

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 و 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:

۱- برنامه ریزی ۲- سازمان دهی ۳- هدایت ۴- هماهنگی ۵- نظارت

مسئولیت های سرپرست

بسیاری از افراد گمان می کنند تصدی پست مدیریت و سرپرستی آنها را از زیر دست 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:

۱- مسئولیت در برابر افراد زیر دست ۲- مسئولیت در برابر بالادستان ۳- مسئولیت در برابر سایر سرپرستان ۴- مسئولیت در برابر کار ۵- مسئولیت در برابر محیط کار

ویژگی های یک سرپرست موفق

با توجه به نقش حساس و مهم سرپرست در حیات و بقای 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:
۱- وفاداری ۲- مهارت های ارتباطی ۳- عدالت ۴- توانایی تفویض اختیار ۵- علاقه به شغل ۶- نگرش مثبت

مکاتب و نظریه های مدیریت

طی قرون گذشته روش های مختلفی به منظور ارائه دانش فراگیر، برای دستیابی به مدیریت اثر بخش مطرح گردیده، که هر یک دارای سودمندی های خاص خود است و در مدیریت به آن "مکتب" یا "نظریه" گفته می شود که مهم ترین آنها عبارت اند از:
نظریه کلاسیک، نئوکلاسیک و نظریه های جدید مدیریت.

نظریه های جدید

دانش مدیریت در جریان جنگ جهانی دوم و پس از آن شاهد تحولات چشم گیری بود که منجر به شکل گیری نظریه های مختلفی درباره ی مدیریت گردید. این نظریات به طور خلاصه عبارت اند از:

نظریه کمی

این نظریه هم زمان با مکتب نئوکلاسیک، در زمان جنگ جهانی دوم در انگلستان شکل گرفت و شامل سه شاخه علم مدیریت، پژوهش عملیاتی، و سیستم های اطلاعاتی مدیریتی است

نظریه سیستمی

این نظریه در واقع پیامد روش کمی است و بیشتر این حقیقت را روشن می سازد که تمامی عناصر و اجزای یک سازمان، بخش هایی از یک نظم یا سیستم به هم پیوسته اند. یک سرپرست علاوه بر سیستمی کردن واحد خود باید مراقبت کند که بین قسمت او و سایر بخش ها در سیستم سازمان ارتباطی اثر بخش برقرار شود.

نظریه اقتضایی

بسیاری از صاحب نظران جدید مدیریت، نظریه سیستم را یک گام جلوتر بوده و تاکید می کنند که هر موقعیت سازمانی باید با دقت بررسی شده و با آن به عنوان مشکلی متفاوت برخورد شود. این نگرش "که هر چیز به موقعیت بستگی دارد" به عنوان شیوه ی مبتنی بر موقعیت یا نظریه اقتضایی شناخته می شود که در آن مدیر باید امور را با توجه به موقعیت های خاصی انجام دهد که با آنها روبرو است

نظریه Z

نظریه "Z" پس از مطالعه شیوه ی مدیریت "J" ژاپنی و "A" آمریکایی، ارائه شد. نظریه A بر مسئولیت و تصمیم گیری فردی تاکید داشت و تعهدی برای استخدام بلند مدت افراد وجود نداشت. در نظریه J استخدام برای همه عمر خدمتی، مسئولیت گروهی و تصمیم گیری مشارکتی مورد توجه بود. نظریه Z، که در حقیقت ترکیبی آرمانی از شیوه های مدیریتی ژاپنی و آمریکایی است، جنبه های مثبت هر دو نظریه را در برداشت که شامل: تعهد به استخدام برای همه عمر خدمتی، مسئولیت فردی و تصمیم گیری مشارکتی است.

دو خصوصیت عمده نظریه Z به عبارت اند از:

- ۱- استخدام برای همه عمر خدمتی
- ۲- تصمیم گیری مشارکتی

وظایف سرپرستی و تنظیم برنامه ها

الف: خلاقیت و نوآوری

ب: تصمیم‌گیری و حل مسأله

ج: برنامه‌ریزی

الف: خلاقیت و نوآوری

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 ایده‌های نوینی ناشی از خلاقیت است که می‌تواند یک محصول جدید، خدمت تازه، یا راه حل جدیدی برای انجام کار باشد.

ویژگی‌های افراد خلاق:

۱. سلامت روانی ادراکی

۲. انعطاف‌پذیری ادراکی

۳. ابتکار

۴. ترجیح پیچیدگی به سادگی

۵. استقلال رأی

۶. اعتماد به نفس

۷. تمرکز ذهنی

۸. مخاطره‌پذیر بودن

۹. دانش

۱۰. زندگینامه

۱۱. نیاز به کسب موفقیت

۱۲. رفتار از نوع A (یعنی اهل رقابت، عجزول، مقاوم)

شیوه‌های ظهور اندیشه‌های نوع و سریع:

کارترین شیوه‌ها عبارتند از:

۱. تفکر استقرایی: در این شیوه از انباشتن و رده‌بندی مشاهدات در فراگرد ترکیبی و از تصمیم‌م موارد جزئی حکم کلی به دست می‌آید.

۲. تفکر قیاسی: یعنی با تصمیم نتیجه‌گیری‌های کلی به مصادیق خاص نتیجه ویژه‌ای به دست آید.

۳. تفکر خلاق: تخیل با تفکر خلاق با یک مسئله درگیر می‌شود و تجسم و نمادسازی آن می‌پردازد.

۴. تفکر سببی: در این نوع تفکر با تحلیل و ارزیابی ریشه‌های حوادث و نتایج آن‌ها به جای واگذار کردن مسائل به حوادث آینده وقایع مشابه پیش‌بینی می‌شود.

۵. تفصیل و مدل‌سازی

۶. شهود و اشتیاق

۷. تفکر قضاوتی و تحلیل: در این شیوه افراد از طریق جستجو کسب اطلاعات واقعی درباره وضعیت اقدام به تعریف و تعیین مسئله می‌کنند.

۸. افزایش حساسیت افراد نسبت به مسئله

۹. مهیا ساختن شرایط خلاقیت از طریق فراهم کردن مواد خام

۱۰. ایجاد سلامت و روانی فکر

۱۱. استقرار فعالیت ضمیر ناخودآگاه بر روی مسئله

۱۲. درخشش ناگهانی یک فکر

فنون خلاقیت در سطح مدیریت سرپرستی

خلاقیت را می‌توان روشی برای موضوع‌یابی، استفاده از فرصتها و حل مسائل دانست به این معنی که فرد خلاق به کمک مهارت خلاقیت خود به طور مداوم به دنبال راه‌های جدید می‌باشد.

روشهای متناسب با سطح سرپرستی عبارتند از:

۱. یادداشت برداری

۲. تحلیل شبکه یا ارتباط اجباری

۳. هم‌اندیشی مستقیم، طوفان مغزی یا تحرک مغزی

۴. هم‌اندیشی رقابت مستقیم یا گروه اسمی

۵. الگوبرداری از طبیعت

۶. عادت و مانع شکنی

۷. خود را جای دیگران قرار دادن

۸. استفاده از رویدادهای پیشبینی شده

۹. برداشت از گزارشها و نامه‌ها و سوابق سازمان

۱۰. تحلیل داده‌ها و باز داده‌ها

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 می‌باشد.

مدیران جهت پرورش افراد خلاق باید در آموزش موارد زیر امکان‌پذیر باشد:

۱. تحصیل مخاطره

۲. کاهش کنترل بیرونی

۳. کاهش تقسیم کار

۴. قبول ابهام

۵. تحمل راههای غیرعملی

۶. تحمل تضاد

۷. تمرکز بر نتایج تا ابزارها

۸. ارتباطات همه‌جانبه

۹. ایجاد نظام مشارکت جو

۱۰. گسترش گروههای کاری

چگونه می‌توان خلاقیت و نوآوری را در سازمان تسهیل کرد؟

۱. ساختار انعطاف‌پذیر

۲. تشویق نظام ضدخلاقیت

۳. فضای فرهنگی خلاق

۴. ایجاد واحد مخصوص خلاقیت

۵. ایجاد زمان برای ارائه خلاقیت

۶. برقراری سیستم پیشنهادات

- ۱- صاحب‌نظران معتقدند که با ساختار انعطاف‌پذیر و دوری جستن از خصوصیات سازمانهای بروکراتیک و قید و بندها و ضوابط سخت و ثابت آن می‌توان محیط مناسبی را برای خلاقیت کارکنان ایجاد کرد.
- ۲- یکی دیگر از عوامل توسعه و خلاقیت و نوآوری در سازمان حمایت و پشتیبانی و تشویق نظامند کسانی است که ایده‌های تازه و خلاق را بروز نمی‌دهند.
- ۳- هر گاه مدیران سطوح عالی و سیاستگذاران سازمان خود به خلاقیت و نوآوری به عنوان فعالیتهای حیاتی باور و اعتقاد نداشته باشند هیچ فعالیتی در این زمینه در سازمان بقاء و دوام نخواهد یافت.
- ۴- ایجاد گروههای تحقیقاتی چند نفره تا واحدهای بزرگ پژوهشی در سازمان همه تقویت کننده توانایی خلاقیت و نوآوری در سازمان است.
- ۵- موضوعات انحرافی و روزمره محیط کار در اغلب مدیران، طراحان و کارشناسان را از خلاق بودن باز می‌دارد.
- ۶- الف) بکارگیری و جذب نیرویهای خلاق و نوآور به سازمان
ب) امکانات مناسب تحقیقاتی و مالی برای کوششهای نوآورانه
ج) به کارگیری نتایج از فعالیتهای خلاق و دادن پاداش مناسب، افراد دارای خلاقیت
د) آزادی عمل کافی در انجام امور، فعالیتهای و تلاشهای خلاق

ب) تصمیم‌گیری و حل مسأله

تعریف مسئله

الف) انتخاب یک راه از میان چند راهکار تصمیم‌گیری فرآیند تعیین و تشخیص مسئله، یافتن راه‌های مختلف برای مسئله
ب) جورج هابر می‌گوید: تصمیم‌گیری از انتخاب و حل مسئله متفاوت است به نظر وی انتخاب کردن جزئی از تصمیم‌گیری است که شامل انتخاب یک مورد از چند مورد انتخاب می‌گردد.

مختصات تصمیم‌گیری

مهمترین مختصات تصمیم‌گیری عبارتند از:

- ۱- ترتیبی بودن: این جلوه تصمیم‌گیری سوابق زنجیره‌ای آن را از نظر افراد علمی دور می‌دارد و به ندرت می‌توان گفت: تصمیم مهم تجاری این گونه اخذ می‌شود.
- ۲- فرآیند تصمیم‌گیری بسیار پیچیده است: فرآیند تصمیم‌گیری حداقل، مرکب از روابط پیچیده میان متخصصین، مسئولیت‌شغلی، تعامل گروهی، سیستم‌های ارتباطی و اطلاعاتی هنجارها و ارزشها می‌باشد.
- ۳- در تصمیم‌گیری ارزشهای فردی دخالت دارد: طرز تفکر افراد سیستم‌های اطلاعاتی و عوامل شبیه اینها بر تصمیم‌گیری و نحوه انجام کارها اثر می‌گذارد لذا فرآیند تصمیم‌گیری روان می‌شود و این امر به دلیل سروکار داشتن تصمیمات با ارزشهای غیرکمی است که از روند غیریکسان متبداً از تفکر افراد ناشی می‌گردد.
- ۴- تصمیمات در یک محیط نهادی انجام می‌شود: هر سازمان مرکب از مجموعه‌ای از ترکیبات نهادی می‌باشد که در درون آنها شکل می‌گیرد در این محیط راهنمای منحنی محدودیتهای شناخته شده و انگیزه‌های اخذ تصمیم وجود دارد.

- شرایط تصمیم‌گیری

عبارتند از: ۱- اطمینان ۲- عدم اطمینان ۳- مخاطره

متغیرهای تصمیم‌گیری

الف) اتخاذ تصمیم و اطلاعات: ارزش اطلاعات برای تصمیم‌گیرنده براساس پول زمان مخاطره اقتصادی و ارزیابی اثر آن در تصمیم برآورد می‌شود.

ب) اتخاذ تصمیم و محیط: ۱- عوامل عمومی و کلی ۲- عوامل عرضه‌کنندگان ۳- فناوری ۴- عوامل بازاریابی

ج) اتخاذ تصمیم و رفتار: از آنجایی که همه وظایف و اعمال مدیر به صورت تصمیم‌گیری است حتی زمانی که تصمیمات مقامات مافوق را اجرا می‌کند ناچار به اخذ تصمیم است پس بررسی رفتار از نظر ارزشها و معتقدات، استعداد و غیره... بسیار اهمیت دارد. ماهیت مدیریت حل مسائل:

عبارتند از: ۱- نحوه اجرا به گونه‌ای است که برای اهداف جاری و حاضر متناسب نمی‌باشد.

۲- انتظار می‌رود انجام کار در زمان آینده برای کسب هدفهای فعلی ادامه نیابد.

۳- هدفهای ارائه شده متغیرند به طوری که از روشهای عملیاتی فعلی کسب اهداف آتی منتج نخواهد شد.

تعریف مسئله

مسئله عبارتند از یک نیاز احساس شده یا انحراف میان آنچه پیش بینی شده و آنچه که مطلوبست یا بین آنچه که بودنش مطلوب خواهد بود و صنعت بینابینی است که از یک طرف عدم اطمینان و از طرف دیگر تمایل به حل مسئله احساس می‌گردد.

مسائل که اغلب در مؤسسات و شرکتهای ظاهر می‌شوند

عبارتند از: الف) مسئله‌یابی به صورت رسمی: ۱- بصورت مستقیم ۲- غیرمستقیم

ب) مسئله‌یابی به صورت غیررسمی: که براساس ارتباطات مدیران و دل‌نگرانیهای آنان و یا بینش آنها نسبت به مسئله سازمان حاصل می‌شود از این رو نتیجه‌گیری که مسئله‌یابی غیررسمی امری بینشی است و از کانالهای ارتباط غیررسمی حاصل می‌گردد. فرآیند حل مسئله بطور منطقی:

فرآیند حل مسئله بطور منطقی عبارتند از:

مرحله اول: بررسی موقعیت و شرایط الف) تعریف مسئله ب) تعیین هدفهای تصمیم‌گیری ج) تشخیص مسئله

مرحله دوم: ایجاد راه حلها

مرحله سوم: ارزیابی راه حلها و انتخاب بهترین راه حلها: ۱- برحسب هدف و منابع سازمانی ۲- چه مقدار به حل مسئله تأثیر می‌گذارد.

مرحله چهارم: اجرای تصمیم و جریان آن: ۱- اختصاص منابع برحسب ضرورت و امکان کسب آن ۲- برای عملیات بودجه و برنامه زمان بندی شده ۳- زمان و پول پروژه بندی شده

ج) برنامه ریزی

تنظیم برنامه جامع:

تنظیم برنامه‌ها بوسیله واحدهای بالاتر شروع شده تا واحدهای پایینی سازمان ادامه می‌یابد.

در اغلب سازمانها این کار توسط بالاترین بخشها یا قسمتها شروع می‌شود و پس برنامه‌ها بطور متوالی به سطوح پایینتر توسعه می‌یابند. نکته مهم این است که هر برنامه سطح پایین‌تر، خود مبنای برای برنامه در سطح بالایی بعد از آن باشد.

اهداف برنامه‌ریزی:

۱. افزایش احتمالی در کسب اهداف سازمان، یا ایجاد یک مکانیزم هدایت منطقی عملیاتی بسوی هدفهای تعیین شده

۲. تکرار بر اجرایی بودن موضوع

۳. افزایش جنبه اقتصادی بودن کسب هدف

۴. تهیه ابزار برای کنترل عملیات

تعریف و اهمیت برنامه‌ریزی:

با توجه به اینکه برنامه ریزی عبارت است از تصمیم گیری برای انجام فعالیتها در زمان آینده از این رو باید جایگاه و اهمیت برنامه‌ریزی را در فرآیند مدیریت شناسایی کرد. برنامه ریزی اساسی ترین وظیفه مدیریت می‌باشد. انواع برنامه‌ها و آگاهی سرپرستان:

استراتژی یا راهبرد:

استراتژی، الگویی سازمان برای پاسخ به محیط اطرافش در طول زمان می‌باشد. در واقع استراتژی‌های یک سازمان عامل عمده ای جهت نیل به اهداف سازمان در شرایط عدم اطمینان و رقابت محیطی است. استراتژی را عبارت از برنامه جامع، واحد و کاملی دانست که بر مبنای آن نیل به اهداف اساسی و دوربر و سازمان تضمین گردد. خط مشی‌ها و سیاستها:

ویژگی‌های مهم زیر را عبارتند از:

۱. صراحت و وضوح

۲. قابلیت اجرایی

۳. قابلیت انعطاف

۴. جامعیت

۵. هماهنگی

۶. مستدل بودن

۷. از قوانین تفکیک گردد

۸. مکتوب بودن

انواع سیاستها (خط مشی‌ها) به سه دسته تقسیم می‌شوند:

۱. سیاستهای اساسی

۲. سیاستهای کلی

۳. سیاستهای واحدی

مثال: اگر سیستمهای شرکتی رقابت در قیمت باشد که توسط رئیس شرکت تعیین شده باشد معاون فروش بر مبنای همان سیاست اساسی رقابت در قیمت را در مورد محصولات غیرانحصاری اجرا می‌کند.

سیاستهای اساسی مبنای سیاستهای کلی بوده و سیاستهای کلی به نوبه خود مبنای سیاستهای واحدی می‌باشند.

۱. خط مشی مشخص روشن و کاملاً گویا باشد در حالی که برای خیلی از افراد در سطوح مختلف قابل درک باشد.

۲. خط و مشی قابل اجرایی باشد و بتوان آن را از قوه به فعل تبدیل کرد.

۳. خط مشی باید نسبت به فعالیتهای سازمان قابلیت تطبیق با شرایط جدید را در صورت تغییر دارا باشد.

۴. خط مشی باید جامع و کامل باشد در حالی که تمام جوانب کار را در نظر گرفته و پاسخگوی تمام شرایط پیش بینی شده باشد.

۵. خط مشی در کلیه واحدها و سازمانها تابع هماهنگی لازم را به وجود آورد.

۶. خط مشی باید براساس واقعیتهای و قضاوتها مستدل تهیه شود.

انواع برنامه ریزی با توجه به نقش پرستاری

الف) برنامه ریزی تخصصی که براساس وظایف مدیریت در سازمان عنوان می‌گردد:

۱. برنامه ریزی و کنترل تولید (مدیریت و یا): عبارتند از تعیین نیازها و ابزارها و تسهیلات، و تربیتی نیروی انسانی لازم برای تولید آتی محصولات
۲. برنامه ریزی نیروی انسانی: در این نوع برنامه ریزی با تعیین افراد مورد نیاز سازمان در سالهای آینده امکانات و تسهیلات و وسایل مورد نیاز تخمین زده می‌شود.
۳. برنامه ریزی مالی و بودجه: عبارتند از تعیین میزان و چگونگی منابع و همچنین تعیین میزان و چگونگی مالی به منظور تأمین هدفهای مؤسسه و صاحبان و کنترل کنندگان آن می‌باشد.
 - (ب) برنامه‌ریزی عملیاتی و اجرایی که عبارتند از:
 ۱. تدوین برنامه‌های کوتاه مدت مانند تنظیم و زمان بندی بودجه
 ۲. تعیین معیارهای کیفی و کمی سنجش عملکرد و ارزیابی هزینه‌های اجاری
 ۳. ارزیابی برنامه‌ها و تعیین موارد انحراف عملکرد
 - (ج) برنامه‌ریزی استراتژیک یا راهبردی: برنامه ریزی استراتژیک به عنوان تلاشی منظم و سازمان یافته به منظور اخذ تصمیمات بنیادین که شکل دهنده فعالیت‌های آتی و بلند مدت سازمان تنظیم می‌گردد.
 - (د) برنامه ریزی براساس مدیریت بر مبنای هدف و نتیجه عبارتند از:

۱. انواع مدیران مافوق
۲. دخالت زبردستان در تعیین هدفها
۳. خودکفایی در اجرای طرح
۴. مرور دوره‌های اجرا

تابلوی تجزیه و تحلیل فعالیت‌ها
 زمان بر حسب هفته
 فعالیتها تخمین با زمان مورد
 خوش بینی محتمل ترین بدبینی انتظار
 نظرخواهی از دانشجویان ۱۰/۵ ۱ ۱/۵
 کسب مجوز ۲ ۳ ۲ ۱
 گزینش افراد ۸ ۱۲ ۸ ۴
 آموزش ۳ ۴ ۳ ۲
 تبلیغات و دریافت اعانه ۷ ۱۱ ۶ ۴
 جمع‌آوری مقالات ۶ ۱۰ ۶ ۲
 انتخاب ۲ ۳ ۲ ۱
 تکثیر ۱ ۱/۵ ۱۰/۵

فصل دوم

روش‌های برخورد با کارکنان

مقدمه

متأسفانه بسیاری از ما برای روسای کار کرده ایم که تلاش‌های ما را برای رسیدن به رشد و پیشرفت، در نطفه خفه کرده اند یا با

رفتار 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 زیر دست، 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؟

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) مقاوم و اعتبار اجتماعی

ج) انگیزه انجام رهبری

د) رقابت

ه) پول

مطالعات انگیزشی:

هیچ سازمانی نمی‌تواند بی‌تلاش، تعهد و رضایت‌مندی افراد خود به موفقیت دست یابد که انگیزش نتیجه تعامل فرد با شرایط و موقعیتی است که فرد در آن قرار دارد بدیهی است که افراد به دلیل تفاوت‌های فردی از نظر پویایی انگیزش مشابه عمل نمی‌نمایند. انگیزش و عملکرد:

این دیدگاه وجود دارد که عملکرد افراد تابعی از توانایی و انگیزه‌های آنان می‌باشد.

انگیزه‌ها گاهی به نیازها، خواسته‌ها، غرایز یا محرک‌های درونی فرد تعریف می‌شوند. در تازه ترین تعریف از ارتباط عملکرد با انگیزش مفهوم فرصت نیز توسط صاحب‌نظران لحاظ گردیده.

نظریه هدف‌گذاری:

طبق نظریه هدف‌گذاری، اگر برای هر شخص هدفی تعیین شود جهت نیل به اهداف تعیین شده برانگیخته می‌شوند. علاوه بر نیازها، خواسته‌ها 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. یک نیاز ارضاء نشده تنش ایجاد می کند و در نتیجه در درون فرد نوعی صاعقه یا پویایی به وجود می آورد. 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.

انگیزش

انگیزه ها، چراهای رفتار هستند. آنها موجب آغاز و ادامه ی فعالیت می شوند و جهت کلی رفتار فرد را معین می سازند. برانگیخته شدن یا ایجاد انگیزه در فرد انگیزش نامیده می شود. انگیزش کارکنان یکی از وظایف جدی سرپرستان می باشد. با شناخت نیازها و هدایت آنها می توان به انگیزش مثبت کارکنان دست یافت.

نظریه های انگیزش

دهه ۱۹۵۰ 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"، نظریه X و Y "مک گریگور" و نظریه انگیزش-بهداشت-"هرزبرگ"

نظریه سلسله مراتب نیازها

این نظریه به وسیله "ابراهام مزلو" ارائه شد که از مشهورترین نظریه های انگیزش است. او اساس فرض خود را بر این گذاشته است که در درون هر انسان پنج دسته نیاز (به صورت طبقه بندی شده) وجود دارند. این نیازها عبارت اند از: ۱- فیزیولوژیکی ۲- ایمنی ۳- اجتماعی ۴- احترام ۵- خودشکوفایی.

از نظر "مزلو" آدمی در هر مرحله رفتارها و ارزش هایی را از خود بروز می دهد که به همان سطح اختصاص دارد و نمی تواند رفتار افرادی را که در سطوح بالاتری قرار دارند درک کند. او بر این باور است که اکثر مردم در سطح پایین امرار معاش قرار دارند و خود را در زندان نیازهای اولیه محبوس کرده اند.

نظریه X و Y

"داگلاس مک گریگور" جامعه شناس آمریکایی دو دیدگاه متمایز از انسان ارائه کرد. یکی در اصل، منفی است که آن را نظریه X و دیگری در اصل، مثبت است و آن را نظریه Y نام نهادند.

تئوری نظریه X مبتنی بر فرضیات زیر است:

- ۱- انسان ذاتا تنبل و از کار بیزار است
 - ۲- انسان برای راحتی و امنیت خود از قبول مسئولیت هراسان است و از آن می گریزد
 - ۳- بهترین مشوق و انگیزه برای انسان مشوق های مادی و اقتصادی است
 - ۴- قابلیت خلاقیت، ابتکار و نوآوری فقط در تعداد محدودی از انسان ها است
 - ۵- انسان خود کنترل نیست و نیاز به هدایت مستقیم و نظارت مستمر دارد
- تئوری Y درست برخلاف تئوری X نگرش و دید خوش بینانه ای نسبت به انسان دارد و بر فرضیات زیر مبتنی است:
- ۱- انسان کار را دوست دارد و آن را مانند تفریح، بازی و استراحت می داند
 - ۲- انسان با میل و اشتیاق، پذیرای مسئولیت است یعنی موجودی مسئولیت پذیر است
 - ۳- بهترین مشوق برای افراد، رضایت خاطر درونی است
 - ۴- غالب انسان ها قوه ی خلاقیت، نوآوری و ابتکار دارند
 - ۵- انسان ها به وسیله وجدان، عقل و فطرت "خود کنترل" هستند و نیازی به هدایت و نظارت مستقیم و مستمر ندارد

نظریه انگیزش-بهداشت

این نظریه، نتیجه مطالعات گسترده ای درباره رضایت یا نارضایتی افراد از شغلشان است و به وسیله یک روانشناس به نام "فردریک هرزبرگ" ارائه شده است. مطابق این نظریه وقتی افراد از کار خود احساس نارضایتی می کنند، نارضایتی آنها به محیط و عوامل مربوط می شود که در آن کار می کنند. به همین دلیل، این دسته از عوامل را عوامل بهداشتی نامید. در مقابل وقتی افراد درباره کار خود احساس خوشنودی و رضایت می کنند، این خوشنودی به ماهیت کار مربوط است که در صورت مساعد بودن کار، می تواند ایجاد انگیزه نموده، موجب رضایت شغلی گردد و در صورت مساعد نبودن، باعث نارضایتی شغلی خواهد شد. به همین دلیل این عوامل را عوامل انگیزشی نامید. درک این نظریه برای مدیران بسیار مهم است که رضایت، ناشی از تاثیر عوامل برانگیزنده و نارضایتی مربوط به عوامل بهداشتی است.