

الگوهای مؤثر
سرپرستی
و آموزش و انتخاب
سرپرستان

مقانه حاضر برای آن نوشته شده است تا اهمیت و منزلت واقعی سرپرستان خط اول واحدهای مختلف در کارآیی و اثربخشی سازمانها نشان داده شود. اکنون مطالبه و بررسی و تحقیق درباره سرپرستی مؤثر و خصوصیات و شرایط سرپرستی اثربخش تا آن اندازه مورد توجه قرار گرفته است که مباحث بعضی از جلسات کنگره - های جهانی روانشناسی را تشکیل دهد. کنگره مورد بحث در مردادماه سال جاری در مونیخ تشکیل شد و یکی از اثرات آن بر «دکتر محمود ساعتچی» استادیار و سرپرست گروه مرییان آموزشی مرکز آموزش مدیریت دولتی (نویسنده مقاله) آن بود که باعث شد یادداشت‌هایی را که تاکنون در زمینه سرپرستی مؤثر تهیه کرده است همراه با نتایج مذاکراتی که در همان کنگره با روانشناسانی چون فیدلر داشته است مدون کند و به صورت مقاله‌ای کوتاه درآورد. امید است مقاله حاضر بتواند برای دست‌اندرکاران انتخاب و آموزش سرپرستان و محققانی که مایلند نظیر چنین تحقیقاتی را در ایران انجام دهند و سهمی در شناخت و معرفی مسائل سرپرستی در ایران داشته باشند، مفید باشد.

یکی از مسائلی که باعث شده است در چند سال اخیر و همراه با گسترش نسبی صنایع در کشور، توجه مسئولان و خاصه مدیران سطوح میانی سازمانهای صنعتی و خدماتی به مساله سرپرستی جلب شود، یافتن پاسخ قانع کننده برای این سؤالها می باشد که «آیا بین سرپرستان موفق و آنها که در کار خود موفق نیستند تفاوت یا تفاوتی وجود دارد؟»، در اینصورت این تفاوتها درجه زمینه یا زمینه‌هایی هستند؟ آیا می‌توان این تفاوتها را اندازه گیری کرد و براساس آن سرپرستان بانقوه موفق را قبل از انتصاب آنان به عنوان سرپرست،

نامه پژوهشکده، سال دوم، شماره چهارم، زمستان ۱۳۵۷

انتخاب کرد؟»... از طرف دیگر ، دست‌اندرکاران مراکز آموزش مدیریت نیز همیشه با این سؤال مواجه بوده‌اند که « چه مطالب و دروسی را باید در يك دوره آموزشی برای سرپرستان در نظر گرفت ؟ » یا « هدف از تشکیل يك دوره آموزشی برای سرپرستان چیست ؟ ». منطقی‌ترین روش برای پاسخ دادن به سئوالهای فوق آنست که ابتدا سرپرست را بشناسیم ، و با وظایف او آشنا شویم ، سپس معیارهای موفقیت او را تعیین کنیم ، و با در دست داشتن این معیارها سرپرستان موفق و نا موفق را در دو گروه جداگانه مورد مطالعه قرار دهیم و صفات شخصیتی یا اوضاع و احوال و شرایطی را که در موفقیت یا عدم توفیق آنها مؤثر است ، تعیین کنیم .

سرپرست کیست و وظایف او چیست ؟

در مقاله حاضر منظور ما از « سرپرست » فردی است که در پایین‌ترین رده یا حد سلسله مراتب مدیریت هر سازمان قرار گرفته است و مستقیماً یا چهره به چهره با گروههای کار - مثل کارگران يك کارخانه ، کارمندان یا کارشناسان يك سازمان خدماتی یا تحقیقاتی و استادان يك گروه آموزشی - کار می‌کند . چون نویسنده مقاله اعتقاد دارد که موفقیت یا عدم توفیق سرپرستان خط اول واحدهای هر سازمان با کارایی و اثربخشی کفای آن سازمان ارتباط مستقیم دارد ، به همین دلیل در این مقاله همه توجه ما معطوف این گروه شغلی خواهد شد و در فرصتهایی نیز به عوامل مؤثر در موفقیت مدیران میانی و مدیران سطوح بالای سازمانها اشاره خواهیم کرد .

موقعیت سرپرست خط اول در هر سازمان « یکتا » است و شرایط هیچک از گروههای شغلی دیگر را نمی‌توان با آن مقایسه کرده . هر چند سرپرست خط اول کلید اصلی تولید يك سازمان است ، ولی همیشه احساس می‌کند که مسئولیتهای او بیش از اختیاراتی است که توسط مدیریت سازمان به وی تفویض شده است . معمولاً کارگران یا کارمندان و گروههای شغلی دیگر او را از خود نمی‌دانند و مدیریت سازمان نیز عملاً او را جزئی از کارگران یا کارمندان سازمان تلقی می‌کند . هر چند سرپرست خط اول در ایجاد روحیه خوب - در محیط کار - نقش مهمی دارد ، ولی او با مشکل وفاداری « دوگانه » ، یعنی وفاداری نسبت به رؤسا و مرئوسان ، مواجه است . گاه نیز مسأله وفاداری به اتحادیه‌ها مطرح می‌شود و مسائل او را بیشتر می‌کند . سرپرست را « مدیر خط اول » تعریف کرده‌اند (۱۲) و بعضی دیگر او را « مرد وسط » دانسته‌اند . « روتلیسر » سرپرست خط اول را « رئیس و قربانی » سازمان می‌داند . گاه نیز سرپرست به عنوان « مرد حاشیه‌ای سازمان » معرفی شده است . « تیفن » (۱۶) نیز او را به عنوان « مهمترین

هر سرپرست عملاً رهبر يك گروه کار است و اگر رهبری رسمی یا غیر رسمی گروه کار را بعهده نداشته باشد ، در اینصورت فعالیت‌های گروه‌های کار هماهنگ نخواهد شد و ادامه حیات سازمانها با خطر مواجه می‌شود . مهمترین عامل برای آغاز هر نوع کوششی در سازمان ، سرپرست می‌باشد و رفتار او تعیین کننده سطح کارآیی یا تولید و روحیه افراد سازمان است .

« بیچ » معتقد است که سرپرست خط اول جزء گروه مدیران سازمان می‌باشد . دلیل او نیز آنست که وقتی به سرپرست يك واحد اختیار لازم را برای انتخاب ، انتقال ، تعلیق ، اخراج ، ارتقاء ، دادن پاداش و تنبیه کردن تفویض می‌کنیم ، یا مسئولیت هدایت آنها یا رسیدگی به شکایات آنان را به عهده او می‌گذاریم ، یا از او انتظار داریم در این زمینه‌ها بطور مؤثر دستور دهد ، یا شخصاً در این موارد تصمیم بگیرد ، در اینصورت نمی‌تواند جزئی از گروه مرئوسان و قسمتی از سلسله مراتب مدیریت باشد ، ولی در پائین‌ترین آن است .

وظایف سرپرست خط اول

قبل از آنکه بتوانیم درباره خصوصیات و صفات سرپرست خط اول بحث کنیم ، لازم است وظایف او را مشخص سازیم . « بیچ » وظایف سرپرست خط اول را در چند زمینه کلی زیر خلاصه کرده است :

تولید : درخواست مواد و بودجه لازم برای خرید آن ، سرعت بخشیدن به جریان تبدیل مواد و کاهش هزینه‌های اضافی ، برنامه ریزی در زمینه استفاده صحیح از ماشینها و وسایل کار ، برنامه ریزی در زمینه جریان کار و نحوه انجام آن ، جایگزین ساختن مرئوسان به مشاغل مختلف ، کنترل پیشرفت کار مرئوسان و کمک به آنان برای حل مسائل مربوط به فرآیند تولید ، نگهداری و ثبت سوابق مربوط به تولید واحد و مراقبت در انجام تعهدات مربوط به تولید یا وظایف واحد .

نگهداری: کنترل وسایل و اطمینان به درستی آنها ، صدور دستور برای تعمیر ماشینها و وسایل کار و کوشش در زمینه تمیز و مرتب نگهداشتن محیط کار .

پیشرفت و بهبود کار : طرح روشهای جدید و استفاده از روشهای مناسبتر انجام کار و همکاری با متخصصان دیگر بمنظور دستیابی به روشهای بهتر انجام کار . کیفیت کاره کنترل کیفیت کار مرئوسان با توجه به استانداردهای موجود ،

تجزیه و تحلیل گزارشهای مربوط به کیفیت کار و اتخاذ تصمیمات مناسب برای بهبود آن ، بازرسی مواد اولیه خریداری شده برای تولید واحد و همکاری با واحدها و افراد دیگر سازمان به منظور بالا بردن کیفیت کار سازمان .

هزینه‌ها : کنترل و کاهش هزینه‌های واحد، تجزیه و تحلیل بودجه واحد، تعیین دلایل مربوط به افزایش یا کاهش هزینه‌ها و بودجه واحد و اتخاذ تصمیمات مناسب. **مدیریت امور استخدامی و روابط انسانی :** تعیین تعداد کارکنان مورد نیاز واحد ، و اتخاذ تصمیم نهایی برای انتخاب آنان ، آشنا ساختن کارکنان جدید با محیط کار و نیز ، حقوق و امتیازات آنان ، فراهم ساختن امکانات آموزشی برای مرئوسان و تصحیح اشتباهات آنان ، ایجاد امکانات لازم برای رهبری چهره به چهره گروه کار و ارزشیابی کار مرئوسان ، مشاوره و راهنمایی افراد گروه کار و انجام اقدامات لازم برای افزایش حقوق یا ارتقاء آنان ، انتقال یا تعلیق و اخراج کارکنان کم کار یا نالایق و اجرای مقررات مربوط ، ایجاد نظم و ترتیب در محیط کار ، رسیدگی به شکایات کارکنان و تعبیر و تفسیر و ابلاغ خط مشی و دستورات مدیریت به افراد تحت نظارت خود .

هرچند ممکن است وظایف سرپرست خط اول واحدهای مختلف هر سازمان با آنچه در فوق آورده شد ، عیناً یکسان نباشد ، اما وظایف سرپرستان خط اول سازمانهای مختلف با یکدیگر شباهتهای بسیار دارد و یکی از خصوصیات مشترک همه آنان کار کردن با گروههای کار است . ضمناً چون رهبری گروههای کار با سرپرست خط اول می‌باشد ، به همین دلیل در مقاله حاضر گاه از او به عنوان رهبر یاد خواهیم کرد .

روش تحلیل صفات شخصیتی

برای اینکه بررسی نظریاتی که تاکنون درباره سرپرستان موفق و ناموفق بیان شده با مرور تحقیقات مربوط تسهیل شود ، ابتدا روش تحلیل صفات شخصیتی سرپرستان موفق و ناموفق را در دو قسمت ، یعنی نظریه‌ها و نتایج تحقیقات علمی ، مورد توجه قرار خواهیم داد .

الف - نظریات درباره خصوصیات سرپرستان موفق : تاکنون برای کشف خصوصیات صفات رهبر موفق ، از روشهای مختلفی استفاده شده است . یکی از روشهایی که کار برد آن در مقایسه با روشهای غیر علمی قبلی بیشتر مؤثر بوده و باعث شده است نتایج جالبتری بدست آید ، روش مطالعه صفات شخصیتی رهبر یا سرپرست موفق می‌باشد .

«آشپلی» (۱) معتقد است که سرپرستان باید از نظر کارآیی ، شخصیت ، همکاری ، پیشرفت ، مهارت ، دانش ، توانایی یاد دادن به دیگران ، حل مسأله‌آمیز شکایات و

توانایی سرپرستی کلی، از مرئوسان خود بالاتر باشند و بتوانند دیگران را نسبت به انجام کار، ترغیب کنند. «مونکهاوس» اعتقاد دارد که در انتخاب سرپرست باید به عواملی نظیر توانایی او در رهبری دیگران و همکاری با آنان، مقبولیت بین همکاران، مرئوسان و رؤسا، وسعت دید، وفاداری، اطمینان به خود، ابتکار، منش سالم و توانایی سازمان دادن، توجه خاص شود. «فریزر» خصوصیات لازم برای مشاغل سرپرستی را در زمینه های مختلف یعنی خصوصیات فیزیکی، تحصیلی، علائق، بلوغ عاطفی و هوش، خلاصه کرده است. برای مثال، او معتقد است که سرپرست باید از هوش بالاتر از متوسط برخوردار باشد و به سادگی از کوره بدر نرود.

«فایل» معتقد است که سرپرست باید بتواند با شخصیت‌های مختلف کار کند، به مدیریت وفادار باشد، نسبت به کار علاقه نشان دهد و کارش را بشناسد. «شل» اعتقاد دارد که رهبر موفق دقیق است، خوب فکر می‌کند، توانایی لازم را برای کنترل احساسات و عواطف خود دارد، به مردم علاقه دارد و به آنها محبت می‌ورزد و از قدرت شخصیت و تفکر علمی برخوردار است.

«جازاد» (۸) در زمینه هم‌حسی و همدردی سرپرست تأکید می‌کند و معتقد است که سرپرست باید قادر باشد خود را به جای دیگری فرض کند، با او ارتباط برقرار کند و واکنشها و احساسات و رفتار او را پیش‌بینی کند. به همین دلیل، بعضی از روانشناسان معتقدند که یکی از دلایل اساسی وجود تعارض بین مدیریت و کارکنان سطوح پائین سازمانها، فقدان هم‌حسی یا همدردی هر دو گروه است.

خلاصه اینکه، هرچند بسیاری از محققان کوشش کرده‌اند تا صفات سرپرستان موفق و سرپرستی مؤثر را تعیین کنند، و بعضی از این نظریات نیز براساس آشنایی آنان با نتایج تحقیقات مربوط بیان شده است، ولی تنها هنگامی می‌توان این نظریات را قبول کرد که تحقیقات تجربی بعدی نیز آنها را تأیید کنند.

ب - تحقیق در زمینه خصوصیات سرپرست موفق. «ری» در تحقیق خود متوجه شده که سرپرستان موفق بیش از سرپرستان نا موفق اطلاعات لازم را با مرئوسان خود در میان می‌گذارند و در برنامه ریزی و سازمان دادن و نیز دعوت افراد به رعایت مقررات، اثربخش‌تر از گروه نا موفق هستند. در مطالعه دیگری که توسط «فایل» (۱۰) انجام گرفت، نتایج حاصل نشان داد که هرچه تحصیلات سرپرستان بیشتر باشد، احتمال آنکه در کار خود به عنوان سرپرست موفق باشند، زیادتر است. به اعتقاد او، دلیل این تفاوت آنست که تحصیلات دانشگاهی باعث می‌شود فهم و بینش فرد نسبت به مسائل مربوط به روابط انسانی و شیوه‌های ایجاد ارتباط مناسب با دیگران، افزایش یابد. به اعتقاد نویسنده مقاله، دلیل دیگر وجود تفاوت بین بهره هوش این دو گروه سرپرست-

یعنی سرپرستانی که تحصیلات دانشگاهی دارند و آنها که به دانشگاه راه نیافته‌اند است. نتایج حاصل از یک تحقیق نشان داد که نمره‌های سرپرستان موفق هندی در خصوصیات شخصیتی مثل نفاذ بودن و حکم به گناهکاری دیگری دادن، از سرپرستان ناموفق بیشتر است (۹). نتایج مطالعه دیگری که توسط «سترز» در هند انجام گرفته است، نشان می‌دهد که به نظر سرپرستان موفق عوامل مؤثر در سرپرستی موفقیت آمیز عبارتند از: قابلیت انطباق، توانایی حل مسائل، قضاوت صحیح، بینش، قاطع بودن، صحت و دقت در کار، متکی بودن به دیگران، سعی در پیشرفت خود، توانایی رهبری و اداره افراد، شوق زندگی، دانش در زمینه کار، استفاده مناسب از وقت، توانایی رهبری، توانایی بیان مطالب، علاقه به همکاری و توانایی شناخت کارکنان. ضمناً رؤسای سرپرستان موفق نیز معتقد بوده‌اند که مهمترین عوامل شخصیتی مؤثر در سرپرستی موفقیت آمیز عبارت از درستی، قابلیت انطباق، حوصله و دقت می‌باشد. در مطالعه‌ای که توسط «سارتین» (۱۵) انجام گرفت، ۵۳ نفر از سرپرستانی که توسط حداقل سه نفر از رؤسای مستقیم آنان در سلسله مراتب مدیریت شناخته شده بودند، به دو گروه سرپرستان خوب (۲۹ نفر) و سرپرستان ضعیف (۲۴ نفر) تقسیم شدند. هر یک از سرپرستان به این دلیل در یکی از دو گروه قرار گرفتند که سه نفر از مدیران مستقیم آنان - در سلسله مراتب مدیریت - معتقد بودند به آن گروه خاص تعلق دارند. سپس به سرپرستان آزمون «برونر» و «اوتیس» داده شد و نتایج حاصل نشان داد که نمرات سرپرستان موفق در عواملی مثل هوش، ثبات عاطفی، نفاذ بودن شخصیت، اطمینان از خود و اجتماعی بودن، بیش از نمره سرپرستان گروه دوم می‌باشد. برای سهولت مطالعه، نتایج تحقیقاتی را که تاکنون در زمینه سرپرستی مؤثر انجام گرفته است، با توجه به جنبه‌های مختلف شخصیت سرپرستان، جداگانه مورد بحث قرار خواهیم داد.

هوش: «راک» (۱۴) و «ماهونی» در دو تحقیق مجزا نشان دادند که متوسط هوش رهبران، بالاتر از متوسط نمره هوش مرئوسان آنان است. «هارل» (۷) متوجه شد که نمره متوسط هوش مدیران سطوح میانی و بالای سازمانها از نمره هوش ۶۶ درصد جمعیت عادی بالاتر است. «گیزلی» نیز در تحقیقات خود متوجه شد که نمره متوسط مدیران در پرستاری ۶۶ است. ضمناً نتایج این تحقیقات دال بر آن بوده که احتمال موفقیت افرادی که هوش آنان در سطح بسیار بالا است و از هوش ۹۷ یا ۹۸ درصد جمعیت بیشتر می‌باشد، در مقایسه با افرادی که نمره هوش آنان بلافاصله بعد از نمره این عده قرار گرفته است، کمتر می‌باشد. شاید دلیل این نوع شکست افراد پرهوش در کار مدیریت آنست که این افراد بیشتر به مشاغل علاقمند هستند که در آن کار کردن با مفاهیم اهمیت داشته باشد. از طرف دیگر، چون امکان سروکار داشتن با مفاهیم و تصورات مجرد در

مدیریت کمتر می باشد ، به این ترتیب افراد برهوش نسبت به کار خود به عنوان مدیر ، بی علاقه می شوند .

روابط انسانی : « شولتز » در تحقیق خود به این نتیجه رسید که وقتی از سرپرستان درباره مهمترین عوامل مؤثر در موفقیت آنان سؤال می شود ، آنها توانایی برای داشتن روابط انسانی مناسب در محیط کار را به عنوان مهمترین عامل معرفی می کنند. در این بررسی ، قهرستی از ۶۸ عامل متفاوت را در اختیار سرپرستان قرار دادند و از آنها خواستند بعضی از عوامل را که به نظر آنها در موفقیت سرپرستان اهمیت بیشتری دارند ، مشخص کنند. نتایج این بررسی نشان داد که به نظر سرپرستان ، توانایی سازگاری با دیگران و مهارت در جلب همکاری مرئوسان یا « روابط انسانی » مهمترین عامل موفقیت سرپرست می باشد. سرپرستان موفق در تصمیم گیری قضاوت های بهتری داشتند و در اجرای تصمیمات نیز ثبات بیشتری نشان می دادند. ضمناً معلوم شد یکی از خصوصیات سرپرستان نا موفق آنست که بیش از حد احتیاط می کنند و در تصمیم گیری مشکلاتی دارند . « لیوینگستون » نیز در تحقیق خود نشان داد که مهمترین خصوصیت سرپرست موفق همان توانایی او در ایجاد روابط انسانی در محیط کار است .

همحسی : مطالعاتی که در زمینه کاربرد آزمون « قایل » و « رمز » - به نام « شیوه سرپرستی » - و آزمون همحسی « کر » و « اسپروف » انجام گرفت ، نشان داد که توانایی سرپرستان در احساس و ادراک احساسات دیگران با موفقیت آنان در سرپرستی ، همبستگی مثبت دارد . « باتن » که اصطلاح « حساسیت » را به « همحسی » ترجیح می دهد ، در تحقیق خود نشان داد که بطور متوسط ، هرچه توانایی سرپرست در احساس و درک گرایش های کارمندان بیشتر باشد ، تولید گروه تحت نظارت وی نیز بیشتر خواهد بود. « گیلمر » نیز در کتاب خود به نام « روانشناسی صنعتی » که در سال ۱۹۶۶ چاپ شده است ، آورده است که سرپرست موفق نقش های ایجاد شده در افراد تحت نظارت خود را می شناسد ، از ماهیت مقاومت افراد نسبت به رفتار آمرانه آگاه است و بالاخره ترسها و احساس نا اطمینانی را در آنان می شناسد . ضمناً معلوم شده است که هرچه رئیس مستقیم سرپرست يك واحد بیشتر « ملاحظه کار » باشد ، به همان نسبت احتمال اینکه سرپرست واحد نیز همین شیوه رفتار را با مرئوسان واحد خود داشته باشد ، بیشتر است.

خصوصیات دیگر سرپرست موفق : در تحقیقی که توسط « هنری » انجام گرفت ، سوابق شخصی صد مدیر تجزیه و تحلیل شد. نتایج حاصل نشان داد که الگوی شخصیتی همه مدیران موفق باهم شباهت دارد . برای مثال ، مدیران موفق همیشه مراحل ترقی را پیموده بودند و به اعتقاد رؤسای خود هنوز هم قابلیت ارتقای بیشتری را داشتند ، در

هنگام شروع تحقیق مسئولیت زیادی به عهده آنان بود و حقوق این گروه از مدیران ازم متوسط حقوق مدیران عادی بیشتر بود .

دلایل و شواهدی در دست است که نشان می دهد استفاده از روش «تحلیل صفات شخصیت» به تنهایی در تشخیص و تمیز بین مدیران سطوح بالا و متوسط سازمانها بیشتر مفید است تا در تمیز بین سرپرستان موفق و ناموفق همان سازمانها . مطالعاتی که درباره متصدیان مشاغل و سازمانهای مختلف صورت گرفته است ، نشان می دهد که نمره مدیران سطوح بالا و متوسط در عواملی مثل « هوش » ، « ابتکار » و « اطمینان از خود » بطور مشخص بیش از سرپرستان است . در این مطالعات ، معلوم شده است که نمره سرپرستان در عوامل فوق ، بیشتر به نمره کارکنان تحت نظارت آنان نزدیک است تا به نمره مدیران سطوح متوسط و بالای مدیریت .

انتقادات : خلاصه اینکه هر چند روانشناسان توانسته اند با استفاده از روش سنتی معروف به « مطالعه صفات شخصیتی » به نتایج جالبی برسند و مثلاً نشان دهند که بعضی از صفات و خصوصیات شخصیتی بین سرپرستان موفق و بعضی صفات شخصیتی دیگر بین سرپرستان ناموفق مشترک می باشد ، ولی انتقاداتی نیز بر این روش وارد است . در زیر به دودسته از مهمترین انتقاداتی که بر این روش وارد است ، اشاره شده است .

۱ - هر چند در هر یک از این مطالعات خصوصیات شخصیتی خاصی به عنوان صفات اساسی برای موفقیت یا عدم توفیق سرپرستان معرفی می شود ، ولی تاکنون صفت یا عاملی بدست نیامده است که در همه تحقیقات به عنوان عامل مؤثر در سرپرستی موفقیت آمیز ، معرفی شود .

۲ - محققانی که از روش تحلیل صفات برای کشف خصوصیات سرپرستان موفق و ناموفق استفاده می کنند ، تقریباً رفتار سرپرستی یا جنبه های رفتاری سرپرستان موفق و ناموفق را فراموش می کنند و در همه این تحقیقات فقط به صفات شخصیت توجه می شود .

روش مطالعه رفتار سرپرستی

وقتی روانشناسان صنعتی و امور استخدامی نتایج مطالعات مختلف در زمینه صفات و خصوصیات شخصیتی رهبران موفق و ناموفق را باهم مقایسه کردند ، این نکته مهم روشن شد که علاوه بر صفات و خصوصیات شخصیتی ، عوامل دیگری نیز مثل رفتار سرپرست در محیط کار دو موفقیت وی مؤثر است . برای سهولت ، مطالعه در زمینه رفتار سرپرستی را در سه قسمت ، یعنی سرپرستی « کلی و نزدیک » ، سرپرستی

«دمکراتیک و آمرانه» و سرپرستی «متوجه مرئوس» یا رؤسا، مورد بحث قرار خواهیم داد.

سرپرستی نزدیک و کلی: منظور از «سرپرستی نزدیک» آن نوع سرپرستی است که طی آن سرپرست به طور مکرر کار افراد تحت نظارت خود را کنترل می کند، به آنها دستورات دقیق و مکرر می دهد و در نتیجه آزادی آنان را در انجام کارها - آنچنانکه خود مایل هستند - محدود می سازد. در بعضی از تحقیقات (پارکر، ۱۹۶۵ و هامبلین، ۱۹۶۴) نشان داده شده است (۱۳) که سرپرستان واحد های کم کار و سرپرستان واحدهای موفق - یا سرپرستانی که تولید واحد تحت نظارت آنان زیاد می باشد - در دو زمینه با یکدیگر تفاوت دارند. این دو زمینه عبارتند از زمانی از وقت خود که صرفاً به انجام وظایف خاص سرپرستی اختصاص می دهند و نوع سرپرستی که در واحد خود اعمال می کنند. نتایج این تحقیقات نشان می دهند که تفاوت سرپرستان قسمتهای کم کار و ناموفق در مقایسه با سرپرستانی که تولید واحد آنان زیاد می باشد آنست که گروه اول بیشتر روش سرپرستی نزدیک را اعمال می کنند. در مطالعات دیگر نیز همین نتیجه بدست آمده است. برای مثال، مطالعه دریک سازمان دولتی بزرگ نشان داده است آن دسته از سرپرستانی که به اعتقاد افراد گروه کار، قابلیت ارتقاء به پستهای بالاتر را داشته اند، بیشتر از روش سرپرستی کلی استفاده می کرده اند. «باس» (۲) که در یک کارخانه هواپیماسازی و در زمینه اهمیت سرپرستی در تولید به تحقیق پرداخته است، نتیجه می گیرد که بین دو عامل، یعنی تولید بیشتر و سرپرستی کلی، ارتباط معنی دارتری وجود دارد تا بین تولید بیشتر و سرپرستی نزدیک.

ولی علیرغم آنچه که قبلاً درباره همبستگی مثبت بین تولید بیشتر و سرپرستی کلی گفته شد، مواردی نیز مشاهده شده است که در آن، این نوع همبستگی تأیید نمی شود. برای مثال، نتایج حاصل از مطالعه ای که دریک کارخانه انجام گرفت، نشان داد که بین سرپرستی نزدیک و تولید بیشتر، همبستگی مثبت وجود دارد. ضمناً در این بررسی معلوم شد که گروه کار سرپرست واحد را یکی از افراد گروه خود تلقی می کند و سرپرست نیز برای ترغیب آنان به تولید بیشتر از شیوه های انگیزشی یا تقویت مثبت استفاده می کند. نکته جالب دیگر اینکه معلوم شده است کارگران این کارخانه سرپرستی و کنترل نزدیک سرپرست را نوعی حمایت از خود تلقی می کردند. نتایج حاصل از مطالعه دیگری که در یکی از کارخانه های الکتریکی کشور «پرو» انجام گرفته است، نشان می دهد که کارگران و کارمندان کارخانه از سرپرستی نزدیک بیشتر راضی هستند و آنرا به سرپرستی کلی ترجیح می دهند. در این تحقیق، ضریب همبستگی بین سرپرستی نزدیک و رضایت از کار $r = 0.70$ بوده

است. ولی وقتی همین تحقیق را عیناً و بمنظور مقایسه در یکی از کارخانه‌های کشور آمریکا انجام دادند، نتایج حاصل نشان داد که کارگران و کارمندان این کارخانه کمتر از سرپرستی نزدیک راضی هستند و سرپرستی کلی را به سرپرستی نزدیک ترجیح می‌دهند. چون در این دو تحقیق مشابه‌کوشش شده بود تا شرایط تحقیق در هر دو کشور از هر جهت کاملاً یکسان باشد، می‌توان پیش بینی کرد که دلیل تفاوت در نتایج حاصل یکسان نبودن فرهنگ دو کشور است.

مروری بر تحقیقاتی که تاکنون در زمینه نوع سرپرستی و تولید انجام گرفته است، نشان می‌دهد که صرفنظر از چند مورد خاص، وجود همبستگی مثبت بین تولید بیشتر و سرپرستی کلی در بیشتر این تحقیقات تأیید می‌شود. از طرف دیگر، دو نفر از محققان نشان داده‌اند که وقتی سرپرست یک واحد روش سرپرستی نزدیک را اعمال می‌کند، احتمال کمتر شدن تولید واحد او افزایش می‌یابد، کیفیت کار واحد نیز کاهش پیدا می‌کند و در مقابل بر میزان پرخطرگری کارکنان افزوده می‌گردد.

روش سرپرستی دموکراتیک و آمرانه: منظور از روش «سرپرستی دموکراتیک» آن نوع سرپرستی است که بین دو حد اصطلاحاً «عدم مداخله» و «آمرانه» یا استبدادی، قرار گرفته است. اگر سرپرست یک واحد افراد گروه تحت نظارت خود را آزاد بگذارد تا هر چه می‌خواهند انجام دهند و تا هنگامی که از او سؤالی نشده است در کار آنان دخالتی نکند، در این صورت از روش عدم مداخله استفاده کرده است. ولی اگر سرپرست واحدهنگام اتخاذ تصمیم از افراد گروه کمک بگیرد، با آنها مشورت کند و به افراد گروه به عنوان یک فرد احترام بگذارد، از روش سرپرستی دموکراتیک استفاده کرده است. در حد دیگر، اگر سرپرست در همه موارد به تنهایی تصمیم بگیرد، قدرت را فقط در دست خود نگاهدارد و افراد گروه را با استفاده از روش تقویت منفی وادار به انجام کارها کند، در این صورت از روش آمرانه استفاده کرده است. بهر حال، در روش سرپرستی آمرانه، قدرت در دست سرپرست است و مسئولیت نیز بر دوش او می‌باشد. در روش سرپرستی از نوع دموکراتیک، قدرت و تصمیم‌گیری بین سرپرست و افراد گروه تقسیم می‌شود و در روش سرپرستی از نوع عدم مداخله، تقسیم قدرت و مسئولیت به موقعیت و شرایط کار بستگی دارد و ممکن است در دست و به عهده افراد (ولی به عنوان افرادی جدا از یکدیگر) باشد. به این ترتیب، اگر سه نوع شیوه سرپرستی را نقاط مختلف یک خط افقی در نظر بگیریم، در یک حد آن مسئولیتها بطور کامل به عهده سرپرست است و در حد دیگر آن مسئولیتها کاملاً به عهده افراد گروه می‌باشد. در میانه این خط نیز شرایطی مشاهده می‌شود که هر چند در آن بعضی از مسئولیتها به عهده سرپرست می‌باشد، ولی بعضی

« لوین » (۱۰) جزو محدود روانشناسانی بود که در زمان خود کوشش کرد با استفاده از گروههای کار شرایط اجتماعی خاصی را بوجود آورد و با کمک همکاران خود به قوانین رفتار افراد در گروههای کوچک، دست یابد . مطالعه دیگری که طی آن کوشش شد تا نوع رفتار سرپرستی و اقلیم سازمانی مورد بررسی قرار گیرد - و از جهاتی نیز با مطالعه اول متفاوت بود - توسط دو محقق بنام « وایت » (۱۷) و « لیبت » گزارش شده است . این تحقیق در مورد سه گروه از پسر بچه های دانش آموز که پس از اتمام ساعات درس برای فعالیتهای فوق برنامه - مثلاً ساختن ماسکهای کاغذی - دور هم جمع می شدند انجام گرفت . در این تحقیق ، چند رهبر بزرگسال که جزو گروه محققان بودند و برای انجام این تحقیق و در زمینه اعمال سه نوع شیوه رهبری یعنی ، « آمرانه » ، « دمکراتیک » و « عدم مداخله » آموزش دیده بودند ، هر یک به نوبت یکبار در یکی از گروههای کار شرکت داشتند و یکی از انواع رهبری را اعمال می کردند . نتایج این تحقیق نشان داد که :

۱ - افراد گروههایی که با روش سرپرستی آمرانه اداره شده بودند ، در مقایسه با افراد گروههایی که با روش دمکراتیک اداره می شدند ، پرخاشگر تر یا بی احساس تر بودند . ضمناً در گروه آمرانه غالباً پرخاشگری و خصومت افراد نسبت به اعضای همان گروه نشان داده می شد ، وقتی در افراد گروه آمرانه حالت بی احساسی پیدا می شد ، این حالت نتیجه اثر کوبنده رهبر گروه بود و هنگامی که رهبر گروه در جلسه حاضر نبود ، این نوع بی احساسی به پرخاشگری تبدیل می شد .

۲ - وقتی افراد گروه دمکراتیک به رهبر گروه مراجعه می کردند ، دلیل مراجعه آنها احساس دوستی با وی یا برای حل مشکلات مربوط به کار بود . ولی دلیل مراجعه افراد گروه به رهبر در گروه آمرانه جنبه نروتنی و تسلیم داشت و برای جلب توجه رهبر گروه بود .

۳ - در گروه « آمرانه » رفتار افراد خصومت آمیز و مبتنی بر پرخاشگری بود و به این وسیله افراد گروه نسبت به یکدیگر تسلط پیدا می کردند ، ولی چنین رفتاری در بین افراد گروه « دمکراتیک » کمتر دیده می شد .

۴ - احساس تعلق به گروه یا احساس « ما » در گروههای دمکراتیک بیشتر بود ، و در گروههای آمرانه احساس « من » شیوع بیشتری داشت . نکته جالب دیگر اینکه در گروههای دمکراتیک ، گروههای فرعی ثابتی از پسر بچه ها بوجود آمد ، ولی این وضع در گروههای آمرانه مشاهده نشد .

۵ - وقتی رهبر گروههای « دمکراتیک » در گروه حاضر نبود ، اندکی از سازندگی افراد گروه کاسته می شد ، ولی میزان کاهش سازندگی در گروههای « آمرانه » بیشتر بود .

۶ - وقتی بطور آزمایشی شرایطی فراهم می‌شد تا افراد گروه احساس ناکامی کنند، واکنش افراد گروهها با یکدیگر متفاوت بود. برای مثال، در چنین مواقعی افراد گروههای «دمکراتیک» حمله سازمان یافته‌ای را برای حل مشکل آغاز می‌کردند، ولی افراد گروههای «آمرانه» بیشتر در فکر یافتن مقصر و مسئول چنین ناکامی‌هایی بودند.

۷- در گروههای «عدم مداخله» میزان انجام کار کمتر و کیفیت آن نیز بدتر از گروههای «آمرانه» و «دمکراتیک» بود و در آنها فعالیت‌های بازی مانند و بی‌ارتباط با کار بیشتر از گروههای دیگر مشاهده می‌شد. ضمناً افراد این نوع گروهها نیز رهبردمکراتیک را ترجیح می‌دادند.

۸ - مقایسه گروههای «دمکراتیک» و «آمرانه» نشان داد که میزان کار انجام شده در گروههای «آمرانه» بیشتر از دو گروه دیگر است. از طرف دیگر، انگیزش برای انجام کار در گروههای «دمکراتیک» بیشتر بود و برای مثال افراد این گروهها در رغبت رهبر گروه به کار خود ادامه می‌دادند. مهتر اینکه ابتکار و نوآوری در بین اعضای گروههایی که در شرایط «دمکراتیک» کار می‌کردند، بیش از موقعی بود که در شرایط دیگری فعالیت داشتند.

مروری بر نتایج مطالعاتی که در زمینه شیوه رهبری در گروهها انجام گرفته است، نشان می‌دهد که بطور کلی محیط روانی و اوضاع و احوالی که توسط رهبر دمکراتیک بوجود می‌آید، برتر و مطلوبتر از محیط روانی است که رهبر «آمرانه» ایجاد می‌کند. برای مثال، در مطالعه فوق‌معلوم شد که همه آزمودنیهای دو گروهی که در هر سه شرایط یعنی آمرانه، دمکراتیک و عدم مداخله - کار کرده‌اند (جزیکنفر از آنها) رهبری از نوع دمکراتیک را ترجیح می‌دهند. ولی افراد دو گروه مورد بحث به یک اندازه دو نوع شرایط دیگر یعنی «آمرانه» و «عدم مداخله» را ترجیح داده‌اند. ضمناً روحیه افراد گروه نیز در رهبری از نوع «دمکراتیک» بهتر از رهبری از نوع «آمرانه» بوده است.

هرچند ممکن است خواننده مقاله حاضر نتیجه بگیرد که بنا بر این و با توجه به مطالعات تجربی، روش رهبری دمکراتیک بر روشهای دیگر برتری دارد، ولی باید اضافه کنیم که همه گروههایی که در تحقیقات «لوین» شرکت داشتند، نسبت به رهبری «آمرانه» واکنش منفی نشان نداده‌اند. به عبارت دیگر، هرچند بیشتر آزمودنیها بطور ضمنی رهبر دمکراتیک را ترجیح می‌دادند، ولی همه آنان چنین احساسی را نداشتند و چنین بنظر می‌رسید افرادی که مطیع و فروتن می‌باشند، از دستور گرفتن کاملاً راضی هستند. نکته جالب دیگر اینکه افرادی که در شرایط «آمرانه» با رضایت خاطر کار می‌کردند، از

خانواده‌هایی آمده بودند که ساخت آن آمرانه بود و پدر یا مادر یا هر دوی آنان رفتاری آمرانه با فرزندان خود داشتند .

اکنون موقع آن رسیده است که از خود سؤال کنیم « اگر نتایج تحقیق در کشورهای مثل آمریکا، انگلستان، هند و نظایر آنها چنین است، این نتایج در ایران با ساخت سیاسی و اجتماعی و خانوادگی خاص آن چگونه خواهد بود؟ آیا مثلاً در ایران بیشتر افراد با توجه به آموزشهای قبلی خود سرپرستی از نوع آمرانه را ترجیح نخواهند داد و یا در این شرایط بهتر کار نخواهند کرد؟ » لازمه پاسخ به این سؤال، انجام تحقیقات گسترده در سازمانهای تولیدی و خدماتی کشور است و تا هنگامی که به این مهم در کشور توجه نشود، سؤالهای ما مبهم باقی خواهد ماند.

جهت یا تمایل سرپرستی : سرپرست يك واحد می‌تواند بیشتر متوجه کارکنان تحت نظارت خود یا بیشتر متوجه تولید (یا مدیریت) سازمان باشد . منظور از سرپرستی متمایل به کارکنان، آن نوع سرپرستی است که طی آن سرپرست علاقمند است بیشتر وقت خود را با مرئوسان یا برای انگیزختن آنان به انجام کار بگذارد، نسبت به آنان علاقه شخصی نشان می‌دهد و مسائل آنان را بیشتر و راحت‌تر می‌شناسد . وقتی مرئوسان مرتکب اشتباه می‌شوند، آنان را کمتر تنبیه می‌کند و با فراهم ساختن امکانات آموزشی برای کسب مهارتهای جدید، آنان را برای ارتقاء به مراتب بالاتر آماده می‌سازد. در موارد مختلف جانب مرئوسان را می‌گیرد و به طرفداری از آنان با مدیریت سازمان صحبت می‌کند . یکی از ابعاد سرپرستی متمایل به مرئوسان که در بعضی از تحقیقات از آن اصطلاحاً به عنوان «سرپرستی مبتنی بر رعایت یا ملاحظه» یاد کرده‌اند، آن نوع سرپرستی رانسان می‌دهد که در آن رهبر گروه نوعی ارتباط دو جانبه با مرئوسان ایجاد می‌کند، متقابلاً به آنها احترام می‌گذارد و به احساسات آنان توجه دارد . از مشخصات دیگر این نوع رفتار سرپرستی آنست که : وقتی یکی از افراد گروه کارش را خوب انجام می‌دهد، از طرف سرپرست به نحوی به او پاداش داده می‌شود؛ موجباتی را فراهم می‌سازد که افراد گروه بتوانند با او به راحتی صحبت کنند؛ وقتی افراد گروه در مورد خاصی با وی مخالفت می‌کنند، در اعمال نظرات و خواسته‌های خود بیش از حد معینی اصرار نمی‌کند؛ قبل از اینکه وظایف افراد تحت نظارت خود را تغییر دهد، با آنها صحبت می‌کند؛ از آنها پشتیبانی می‌کند و اعمال آنان را تأیید می‌کند .

بطور خلاصه، سرپرست متمایل به مرئوسان - یا در سرپرستی متمرکز بر مرئوسان - به نیازهای مرئوسان توجه می‌کند و به آنان آزادی بیشتری می‌دهد و اوضاع و احوال و شرایطی را بوجود می‌آورد که افراد گروه خود احساس کنند که دارای ارزش شخصی

هستند. از طرف دیگر، در سرپرستی «متعایل به تولید» (یا مدیریت)، سرپرست به افزایش تولید واحد خود بیشتر توجه دارد و برای او ارزش ماشینها و وسایل کار بیشتر از ارزش مرئوسان است. بعلاوه، این نوع سرپرستان به مقررات و رعایت آنها در محیط کار توجه خاصی دارند و حاضر نیستند قوانین سازمان محل کار خود را تحت هیچ شرایطی به نفع مرئوسان کنار گذارند. علاوه بر جهت سرپرستی مسئولان گروههای کار، هدفهای شغلی آنان نیز در میزان تولید واحد مؤثر است. برای مثال، در يك تحقیق معلوم شد سرپرستانی که مسئول واحدهای موفق و مولد هستند، بیشتر متوجه کارکنان می باشند و در ضمن مرئوسان آنها اعتقاد دارند - یا احساس می کنند - که یکی از مهمترین جنبه های شغل آنان بالابردن سطح تولید است.

«لیکرت» اعتقاد دارد که اگر سرپرست يك واحد بخواهد کارآیی گروه تحت نظارت خود را در سطح بالایی نگهدارد، لازم است اولاً به مرئوسان بیشتر توجه داشته باشد و در عین حال دارای هدفهای شغلی و نیز شوق لازم برای نیل به این هدفها باشد. در مطالعه ای که در سرتاسر اسرائیل انجام گرفت و در آن ۳۱۸ سرپرست از ۱۰۰ کارخانه شرکت داشتند، از آزمون تجدید نظر شده «توصیف رفتار سرپرستی» استفاده شد. متوسط سن سرپرستانی که در این تحقیق شرکت داشتند ۴۲ سال بود، بطور متوسط حدود ۱۱ سال سابقه کار داشتند، متوسط سابقه سرپرستی آنان ۲ سال بود، تا کلاس ۱۰ درس خوانده بودند و ۱۳ نفر را سرپرستی می کردند. نتایج حاصل از این تحقیق نشان داد که احتمال اثربخشی آن نوع الگوی سرپرستی که طی آن ملاحظه و رعایت مرئوسان همراه با توجه به هدفهای شغلی وجود دارد، بیشتر از اثر بخشی الگوهای دیگر سرپرستی است.

«گانگولی» (۶) در مطالعه خود نشان داد که سرپرستان موفق در مقایسه با سرپرستان نا موفق برای افزایش سطح تولید فشار کمتری به مرئوسان خود وارد می آورند و سرپرستان نا موفق در مقایسه با سرپرستان موفق معتقدند که برای افزایش تولید باید فشار بیشتری بر مرئوسان وارد آید.

یکی دانستن خود با مدیریت یا مرئوسان: یکی دیگر از گرایشهای سرپرستان که از نظر منطقی می توان آن را نوعی تمایل به تولید یا تمایل به مرئوسان دانست، درجه یامیزانی است که سرپرست خود را جزء مدیریت سازمان یا جزء مرئوسان می داند. «گانگولی» در تحقیقات خود متوجه شده است که سرپرستان موفق در مقایسه با گروه ناموفق خود را بیشتر جزء گروه مرئوسان می دانند - و کمتر خود را در سلسله مراتب مدیریت می بینند - ضمناً این دسته از سرپرستان بیشتر به مرئوسان واحد خود

معايل دارند و به مسأله توليد و افزايش بيشتران تا حد معيني توجه مي کنند . از طرف ديگر ، آن دسته از سرپرستاني که از نظرميزان رضاييت مرئوسان ، امتياز بيشترى آورده اند ، مرئوس گرا هستند و به توليد توجه کمترى مى کنند . ولى اين حالت در مورد سرپرستان موفق و سرپرستاني که قابليت بيشترى براى ارتقاء به پستهاي بالاتر را داشته اند ، مشاهده شده است .

خلاصه اينکه ، نتايج تحقيق مورد بحث نشان مى دهند که سرپرستان موفق و نيز رؤسا و مرئوسان اين سرپرستان معتقدند که سرپرستان موفق خود را بيشتر جزئى از مرئوسان مى دانند . ضمناً اين دسته از سرپرستان غالباً به مرئوسان خود به عنوان يك انسان نگاه مى کنند و آنها را صرفاً وسايل توليد تلقى نمى کنند .

سرپرستى مؤثر و ارتباط : مى دانيم که قسمت اعظم وقت يك سرپرست بايد صرف ايجاد ارتباط با مرئوسان و شناخت نيازهاي آنان شود . چون معمولاً سرپرست در ساعات مختلف کار روزانه خود با افراد مختلفی در ارتباط است ، بنابراين لازم است در ارتباط با هر يك از افراد گروه تحت نظارت خود به خواسته ها و انتظارات آنان توجه داشته باشد و بر آن اساس با آنها رفتار کند . بررسيها نشان داده اند که سرپرستان موفق در مقايسه با سرپرستان نا موفق وقت بيشترى را صرف تماس با مرئوسان واحد خود مى کنند و در خارج از محيط کار نيز بيشتر با آنان تماس مى گيرند (۴) . در مطالعه ديگرى که در زمينه ارتباط بين محققان و دانشمندان يك سازمان تحقيقاتى بزرگ انجام گرفت ، نتايج حاصل نشان داد که وقتى افراد گروه شغلى نسبت به سرپرستان خود اعتماد ندارند ، اين مسأله باعث مى شود با آنان کمتر ارتباط برقرار کنند . « ليكوت » نشان داده است که بين دو عامل ، يعنى « ارتباط خوب » و « خوب کار کردن » ، همبستگى مثبت وجود دارد و سرپرستاني که مسؤليت واحدهاى نا موفق را بعهده دارند ، بيش از سرپرستان موفق در فهم مشظور و نظريات رؤساي خود با مشکل مواجه مى شوند .

سرپرستى مؤثر و عوامل ديگر : چون در مقاله حاضر نمى توان در باره هر يك از عوامل مؤثر در سرپرستى مؤثر به تفصيل سخن گفت ، بنابراين در زير به بعضى از آنها بطور خلاصه اشاره خواهيم کرد .

الف - « کاتز » و همکارانش در تحقيقات خود نشان داده اند که هر چه اثريخشى سرپرست در برنامه ريزى بيشتر باشد ، احتمال موفقيت او در کار سرپرستى نيز زيادتر است . در مطالعه ديگرى معلوم شد سرپرستان موفق - در مقايسه با سرپرستان ناموفق - بيشتر به مسأله برنامه ريزى توجه دارند .

ب - سرپرستان موفق - در مقايسه با سرپرستان ناموفق - وقت کمترى را صرف

انجام کارهایی که جزء وظایف اصلی مرئوسان است، می‌کنند و بیشتر وقت خود را به انجام سایر وظایف سرپرستی - مثل حل مسائل و مشکلات مرئوسان - اختصاص می‌دهند .
پ - معمولاً سرپرستان ناموفق موجباتی را فراهم می‌سازند که در گروه کار تحت نظارت آنان یک نفر سخنگو پیدا می‌شود و از طرف یا برای همه گروه صحبت می‌کند. شاید یکی از دلایل این وضع آنست که مرئوسان واحد نمی‌توانند سرپرست خود را به عنوان یک رهبر واقعی قبول داشته باشند و به همین دلیل از بین خود یک نفر را به عنوان رهبر انتخاب می‌کنند . ضمناً سرپرستان موفق نیز احساس می‌کنند که مرئوسان کار خود را بخوبی انجام می‌دهند و کمتر حاضر هستند آنها را با کارکنان واحدهای دیگر سازمان عوض کنند .

الگوی عوامل مؤثر در سرپرستی

اکنون که نتیجه‌گرفتم هیچ نوع خصوصیت شخصیتی سرپرست نمی‌تواند به تنهایی ضامن موفقیت او در رهبری گروه کار باشد ، یا هیچ شیوه رهبری نمی‌تواند در همه موقعیتها موجبات موفقیت سرپرست را در کار فراهم سازد و مهتر اینکه ، هیچ موقعیت خاصی وجود ندارد که همه سرپرستان با هر خصوصیت شخصیتی و شیوه رهبری بتوانند در آن موفق باشند، این سؤال مطرح می‌شود که ، « کدام صفات شخصیت سرپرست همراه با اعمال کدام شیوه رهبری و در کدام موقعیت خاص می‌تواند موجبات موفقیت سرپرست را فراهم سازد ؟ » . در سالهای اخیر ، روانشناسان بسیاری کوشیده‌اند به سؤال فوق پاسخ دهند . به همین دلیل نیز مشاهده می‌شود که امروز پر تعداد عوامل مؤثر در سرپرستی موفقیت‌آمیز اضافه شده است . بعضی از مهمترین عوامل شناخته شده مؤثر در رهبری عبارتند از : خصوصیات شخصیتی رهبر ، شیوه رهبری او ، انتظارات مرئوسان از رهبر گروه ، اتلیم سازمانی ، رابطه رهبر با گروه کار ، ساخت کار و قدرت موقعیتی رهبر .

جالبترین تحقیقاتی که در زمینه الگوی مؤثر عوامل شخصیتی ، رفتاری و موقعیتی در رهبری انجام گرفته است ، متعلق به « فیدلر » و همکاران او در دانشگاه « ایلینویز » آمریکا می‌باشد . « فیدلر » تحقیقات خود را از سال ۱۹۵۰ آغاز کرد و هنوز هم به کوشش خود برای یافتن پاسخ سئوالهایی که در زمینه رهبری موفقیت‌آمیز وجود دارد ، ادامه می‌دهد . هدف « فیدلر » از انجام تحقیق در زمینه رهبری مؤثر تشریح این مسئله است که چگونه بعضی از عوامل وابسته به موقعیت و اوضاع و احوال سازمانی در رهبری و موفقیت یا شکست رهبر اثر می‌گذارند . « فیدلر » در تحقیقات خود به چهار عامل یعنی : شیوه رهبری ، روابط بین رهبر و افراد گروه ، ساخت کار و قدرت موقعیتی رهبر ، توجه

داشته است. او و همکارانش بطور منظم کارآیی گروه‌های کار را در حالات و شرایط و ترکیب متفاوت هر یک از چهار عامل فوق، مورد مطالعه قرار داده‌اند. در جدول زیر نتایج تحقیقات «فیدلر» و شرایط و اوضاع و احوال مختلفی که از ترکیب متفاوت عوامل چهارگانه فوق بوجود می‌آید، نشان داده شده است.

	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
شیوه رهبری	رهبر تولیدگرا			رهبر مرئوس‌گرا			رهبر تولیدگرا	
روابط رهبر - گروه	روابط خوب			روابط نسبتاً ضعیف				
ساخت کار	ساخت مشخص		ساخت نامشخص		ساخت مشخص		ساخت نامشخص	
قدرت رهبر	قوی		ضعیف		قوی		ضعیف	
	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸

نامطلوبترین برای رهبر → ← مطلوبترین برای رهبر

نگاه مختصری به جدول فوق نشان می‌دهد که برای مثال؛ رهبر کارمندگرا یا تولیدگرا هنگامی موفق است که مرئوسان واحد او را کاملاً قبول داشته باشند، از قدرت موقعیتی قوی برخوردار باشد و نیز ساخت کار کاملاً مشخص باشد. رهبر مرئوس‌گرا در شرایطی بیشترین اثر بخشی را دارد که ساخت کار مشخص نباشد و قدرت موقعیتی رهبر نیز اندک باشد. یا در مراددی که قدرت رهبر کم است، و ساخت کار معلوم نیست و روابط بین رهبر و مرئوسان خوب نیست، رهبر نیز ضعیف و ناموفق است.

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

مروری بر اسامی محققان و فهرست مطالعاتی که تاکنون در زمینه رهبری و سرپرستی مؤثر در کشورهای مختلف انجام گرفته است، نشان می‌دهد که تاچه اندازه در ایران به این مهم بی‌توجهی شده است. تا آنجا که نویسنده مقاله اطلاع دارد، جزیک تحقیق که قبلاً در کارخانه ارج انجام گرفته و نتایج آن نیز با نتایج حاصل از همین تحقیق

در چند کارخانه هند مقایسه شده است، تاکنون تحقیق دیگری در زمینه سرپرستی مؤثر در ایران انجام نگرفته است. بنابراین، پیشنهاد اول نویسنده مقاله آنست که از طرف مؤسسات تحقیقاتی مسئول در کشور - مثل شورای پژوهشهای وزارت علوم و آموزش عالی - مرکز آموزش مدیریت دولتی و مؤسسات آموزشی و پژوهشی دیگر و خاصه سازمانهای تولیدی کشور - مقدمات و وسایل لازم برای انجام تحقیقات اساسی در سازمانهای تولیدی و خدماتی فراهم گردد تا الگوی مؤثر سرپرستی در سازمانهای ایران بدست آید و تفاوت آنها با الگوهای مشابه در کشورهای دیگر، مشخص گردد. در اینصورت می توان از نتایج چنین تحقیقاتی در دو زمینه آموزش و انتخاب سرپرستان استفاده کرد.

اساسی ترین مشکل مؤسسات آموزش مدیریت، مثل مرکز آموزش مدیریت دولتی، سازمان مدیریت صنعتی، مرکز مطالعات مدیریت ایران و نظایر آن در ایران، آشنا نبودن بعضی از مدیران آموزشی دوره های آموزشی مدیریت با هدفهای آموزشی این دوره ها است. برای مثال، مسئول برنامه آموزشی سرپرستان باید قبل از شروع هر دوره آموزشی بداند در آن دوره آموزشی خاص چه نوع مهارتهای فنی، ادراکی یا رفتاری مورد توجه است. مهمتر اینکه او باید محیط کار هر یک از شرکت کنندگان در دوره را بشناسد، با جنبه های مختلف شخصیت هر یک از شرکت کنندگان دوره آشنا باشد و بداند تغییر در کدام جنبه از شخصیت آنان مورد نظر است. ضمناً مدیران امور استخدامی و مسئولان امور آموزشی سازمانها نیز باید با جنبه های متغیر رهبری در موقعیتهای متفاوت سازمان خود کاملاً آشنا باشند. بسیاری از مهارتهای لازم برای رهبری موفقیت آمیز را می توان آموخت و یکی از مهمترین وظایف مراکز آموزش مدیریت نیز فراهم ساختن امکانات لازم برای آموزش سرپرستی و رهبری است. یکی از مشکلات کنونی دوره های آموزش سرپرستی در ایران آنست که در سالهای اخیر در این دوره ها بدون توجه به نتایج تحقیقات علمی فقط نسبت به آموزش روابط انسانی تأکید می شود. هر چند فواید این نوع آموزش غیر قابل تردید است، ولی باید بیاد داشته باشیم که همه سرپرستان یک دوره آموزشی را نیاید بطور یکسان آموزش داد. مدیران دوره های آموزش سرپرستی باید نسبت به این واقعیت مهم آگاهی داشته باشند که تغییر شخصیت سرپرستان به اندازه کافی مشکل است و نباید بدون مطالعه کافی آنرا به صورت خطرناکی نیز درآورد. برای مثال، وقتی محیط کار یک سرپرست چنان است که فقط با اعمال شیوه رهبری آمرانه می تواند موفق باشد، نباید او را متقاعد ساخت که در هر موقعیت و شرایطی شیوه رهبری دمکراتیک بهتر است. در اینصورت لازم است افراد گروه او را نیز همزمان با وی آموزش داد و تغییرات رفتاری لازم در آنها نیز وجود آورد تا طی دوره آموزشی بتواند برای مدیریت آن واحد مفید باشد.

گاه بهتر است بجای تغییر شیوه رهبری سرپرست يك واحد ، كوشش كنيم موعيت شغلي او را تغيير دهيم. براي مثال، بدجای اينكه كوشش كنيم رفتار و گرايشهاي سرپرستی را كه مثلاً به توليد بیشتر توجه دارد، تغيير دهيم ، بهتر است محل كار او را تغيير دهيم . در اين مورد خاص می توان مسؤليت واحدی را به عهده او واگذار كنيم كه در آن ساخت كار مشخص است . از طرف ديگر ، می توان قدرت موقعیتی سرپرست را در جهت یا جهات مورد نیاز تغییر داد و روابط بین سرپرست و افراد گروه تحت نظارت او را با انتقال بعضی از افراد گروه - خاصه افرادی كه با سرپرست خصومت دارند - به واحدهای ديگر سازمان و حتی اخراج آنان ، بهبود بخشيد . لازم است همین نکات را در انتخاب سرپرستان واحدهای مختلف سازمان رعایت كنيم . به این ترتیب اگر قرار است يکنفر را برای تصدی پست سرپرستی یکی از واحدهای يك سازمان انتخاب كنيم و ضمناً مایل هستيم فرد مورد نظر در كار سرپرستی موفق باشد ، باید سرپرست مورد نظر را با توجه به ساخت كار ، روابط بین فرد مورد نظر و افراد گروه كار ، انتظارات افراد گروه ، اقليم سازمانی و قدرتی كه سرپرست در واحد خواهد داشت ، انجام دهيم .

خلاصه اينكه هرچند در سالهای اخير دانشمندان علوم رفتاری توانسته اند فرآيند رهبری را تا حدودی بشناسند و عوامل مؤثر در رهبری موفقيت آميز را مشخص كنند ، ولی باید اعتراف كرد كه هنوز نکات بسياری در زمينه رهبری مؤثر مبهم مانده است و شناخت ما در این زمينه كامل نيست. دانشمندان علوم رفتاری و خاصه روانشناسان صنعتی و امور استخدامی باید راه بسياری را برای شناخت ماعيت رهبری و ارائه يك تئوری واحد و كامل كه ضمناً مورد قبول همه نیز باشد ، طی كنند . در اینجا لازم است مجدداً تاكيد شود كه تا هنگامی كه مطالعه در زمينه رفتار سرپرستی در سازمانهای مختلف ايران انجام نكرته است و عوامل مؤثر در سرپرستی موفقيت آميز با توجه به ساخت شغلي ، فرهنگي ، تاريخي ، تربیتی ، دینی و اجتماعی کشور مشخص نشده است ، نمی توان امید داشت تحوли اساسی و واقعی در برنامه های آموزش سرپرستی یا برنامه های انتخاب سرپرست برای واحدهای مختلف سازمانها ، انجام گيرد . عدم آشنایی با این واقعيتها و مسائل بسیار ديگر باعث شده است كه رؤسای بسياری از سازمانهای دولتی و خصوصی کشور تصور كنند می توان هر فردی را صرفاً با داشتن سابقه كار یا دارا بودن شرایط عمومی استخدام ، به تصدی قسمتها یا ادارات كل سازمانها انتخاب كرد و امیدوار بود در كار سرپرستی موفق باشند. مشکل ديگر آنست كه حتی مسؤلان مراکز آموزش مدیریت نیز مرتكب این اشتباه می شوند و تصور می كنند همه شركت كنندگان يك دوره آموزش سرپرستی را می توان در يك كلاس درس نشانيد و بدون مطالعه درباره سازمان محل كار آنان و خصوصيات رفتاری و شخصیتی این افراد ، يك نوع الگوی سرپرستی یا رفتاری

را به همه آنها آموزش داد، یا هر فردی را صرفاً به خاطر اینکه داوطلب اداره یک دوره آموزشی است، به عنوان مدیر آن دوره آموزشی انتخاب کرد. بهر حال امید است مقاله حاضر توانسته باشد این واقعیت را برای دست‌اندرکاران آموزش سرپرستی روشن کرده باشد که مسئولیت مدیر این نوع دوره‌های آموزشی بسیار سنگین است و برای تهیه مقدمات یک دوره آموزشی باید مطالعات بسیاری انجام گیرد.

زیر نویس‌ها :

- 1 - Aspley, J.C. Employee relations. the Dartnell Corporation, 1957. P. 597.
- 2- Bose, S.K. Employee morale and supervision, Indian Journal of Psychology. 1955. 30. PP. 117-125.
- 3- Cattell, R.B. A note on correlation clusters and cluster research methods. 1944, 9, PP. 169-184.
- 4- Daris, K. Human relation at work, the dynamic of organizational behaviour, 3rd. Ed. McGraw Hill, Inc. 1967. P. 123.
- 5 - Fiedler, F.H. A theory of leadership effectiveness, New York, McGraw Hill, 1967.
- 6- Ganguli, H.C. A study on supervision in a government engineering factory. Kharagpur. Indian Institute of Technology. 1957. PP. 42-43.
- 7- Harrell, T.W. Manager's performance and personality Cincinnati. South- Western Publishing Company. 1961.
- 8- Jarrard, L.E. Empathy, the concept and industrial application. J. Personnel Psychology. 1956. 2. PP. 157-167.
- 9- Kale, S.V. Personality in business and industry, University of Bombay, 1966, P. 32.
- 10 - Lewin, N. Lippit and White, R. K. Patterns of aggressive behaviour in experimentally created social climates. J. Social Psychology. 1939, 10, PP. 271-299.
- 11 - Mann, F.C. and Baumgartel, H. Absence and employees attitudes in an electric power company, Ann. Arbor. Survey Research Center. 1952.
- 12- Niles, M.C. and Jain, S.K. The supervisor, Wiley Eastern Private Limited. New Dehli. 1968. PP. 167-168.
13. Parker, T.C. The psychological environment and work group

behaviour. Personnel Administration. September-October, 1965. PP. 26-31.

14- Rock, M.L. Profile of one company's management, Personnel November-December. 1958. PP. 52-53.

15- Sertain, A.Q. Relation between scores on certain standard test and supervisory success in an aircraft factory. J. Appli. psychol. 1946. 30. No. 4. PP. 328-332.

16- Tiffin, J. and McCormick, E.J. Industrial Psychology. Prentice-Hall of India Private Ltd. 1971. P. 490.

17- White, H. and Lippitt, R. L. Leader behaviour and member reaction in three social climates, in cartwright and Zander, Dynamic, Eranston III. Row Paterson and Co. 1960.



پروشکاد علوم انسانی و مطالعات فرہنگی
پرتال جامع علوم انسانی