

سرپرستان جبهه مقدمه

از دیدگاه

روانشناسی کار و بهره‌وری

دکتر محمود ساعتچی

(محقق و استاد دانشگاه تهران)

«قسمت اول»

مقدمه

دلایل عقب ماندگی و به همین ترتیب رشد، تحول و پیشرفت‌های کشورهای مختلف جهان را می‌توان در ابعاد گوناگون حیات آنان شناخت و با بهره‌گیری از این شناخت، راهبردهایی را جهت جبران عقب‌ماندگی‌های گذشته و ورود به دنیای پر رقابت قرن بیست و یکم، معرفی کرد. برای مثال مادیسون^۱ (۱۹۸۲) در مطالعات گسترده خود در زمینه تاریخ سرمایه‌داری در جهان و با مطالعه دقیق سوابق تاریخی کشورهای نظیر یونان، مصر، روم، چین و ... به این نتیجه رسیده است که نوعی رابطه مستقیم بین «ظهور» و «سقوط» ملت‌ها از یک طرف و

«بهره‌وری ملی» آنان از طرف دیگر، وجود دارد. یعنی وقتی بهره‌وری یک ملت افزایش پیدا کند، رشد و شکوفایی اقتصادی، صنعتی، فرهنگی و ... آن ملت نیز آغاز می‌شود و با کاهش بهره‌وری ملی، سقوط آن ملت نیز در ابعاد گوناگون حیات آنان، آغاز می‌گردد. عوامل مؤثر در بهره‌وری متعدد هستند و بین این عوامل نیز نوعی رابطه متقابل وجود دارد. از طرف دیگر، در شرایط بهره‌وری ملی افزایش خواهد یافت که مدیریت سازمان‌های صنعتی، تولیدی، خدماتی و ... کشور در دستیابی به حداکثر بهره‌وری ممکن و معقول یا «بهره‌وری بهینه»، موفق باشند. بهره‌وری سازمان‌ها را کیفیت عوامل متعدد

درونی و برونی (نظیر شیوه‌های رهبری در سازمان و ساخت خانواده کارکنان) تعیین می‌کند و بهره‌وری خانواده‌ها نیز با کیفیت مدیریت و رهبری در خانواده و به ویژه با میزان بهره‌وری فردی اعضای خانواده کارکنان، رابطه مستقیم دارد. برخورداری از نوعی دیدگاه نظام‌دار ما را به این نتیجه‌گیری هدایت می‌کند که بدون کشف رابطه متقابل بین عوامل گوناگون و مؤثر در بهره‌وری ملی، قادر نخواهیم بود بهترین بهره را از تلاش‌های خود جهت دستیابی به هدف‌های مورد نظرمان، حاصل کنیم.

بهره‌وری هر سازمان در شرایطی به حد مطلوب، دلخواه یا «بهینه» خواهد

رسید و در این حد نیز حفظ خواهد شد که مدیریت و رهبری آن سازمان، اثربخش باشد. مدیریت هر سازمان را می‌توان در سه سطح، یعنی مدیریت عالی، مدیریت میانی و مدیریت پایه، طبقه‌بندی کرد. وظایف هر سطح از مدیریت خاص همان سطح از مدیریت است و نقش مدیران سطوح مختلف هر سازمان نیز در دستیابی به «بهره‌وری بهینه»، بسیار خطیر است. به اعتقاد نگارنده - مدیریت پایه در هر سازمان - که برای نشان دادن اهمیت نقش او در سازمان از وی به عنوان «سرپرست جبهه مقدم»، «سرپرست خط اول» یا «سنگ بنای سازمان» نام برده‌ایم همان اهمیت را دارد که پایین‌ترین رده فرماندهی جبهه جنگ از آن برخوردار است یعنی پیروزی و شکست در جبهه‌های جنگ علیه دشمن بستگی به شایستگی یا عدم لیاقت پایین‌ترین سطوح فرماندهی در جبهه‌های مقدم جنگ را دارد. سازمانهای غیرنظامی نیز وضع به همین منوال است. به عبارت دیگر، تلاش همه‌جانبه، آگاهانه و مبتنی بر آگاهیهای مدیریت در زمینه به‌کارگیری اثربخش نیروی انسانی و افزایش بهره‌وری فردی و شغلی کارکنان، نوعی شرکت در نبرد بر علیه عقب‌ماندگی و وابستگی، فقر، تنگدستی و تلاش برای حرکت در جهت رشد و شکوفایی همه جانبه یک ملت است. در این نبرد مقدس،

○ **موفقیت یا عدم موفقیت سرپرستان خط اول واحدهای مختلف هر سازمان با کارآیی و بهره‌وری کلی آن سازمان، رابطه مستقیم دارد.**

○ **مدیریت پایه در هر سازمان همان اهمیتی را دارد که پایین‌ترین رده فرماندهی جبهه جنگ از آن برخوردار است یعنی پیروزی و شکست در جبهه‌های جنگ علیه دشمن بستگی به شایستگی یا عدم لیاقت پایین‌ترین سطوح فرماندهی در جبهه‌های مقدم جنگ را دارد.**

○ **شیل معتقد است که رهبر موفق یک گروه شغلی، فردی دقیق است. خوب فکر می‌کند، از توانایی لازم برای کنترل احساسات و عواطف خود برخوردار است، به مردم علاقه دارد، به دیگران محبت می‌ورزد و بالأخره از تفکر علمی و شخصیتی قوی برخوردار است.**

پایین‌ترین سطح مدیریت یا به عبارت دیگر «سرپرستان»، در خط اول جبهه قرار دارند.

● **مروری تاریخی بر نتایج مطالعات در زمینه سرپرستی**

تاکنون در کشورهای صنعتی پیشرفته چه تحقیقاتی در زمینه نقش، اهمیت، وظایف و ویژگیهای شخصیتی سرپرستان موفق و ناموفق انجام گرفته است؟ نتایج این تحقیقات کدامند؟ منظور از سرپرست خط اول یا سرپرست جبهه مقدم کدام سطح از رهبری و مدیریت در سازمان است؟ دلایل توجه روان‌شناسان متخصص در کشورهای پیشرفته صنعتی نسبت به سرپرستان جبهه مقدم کدامند و بالاخره آیا زمان آن رسیده است که در کشور ما نیز مطالعه در زمینه سرپرستان جبهه مقدم آغاز گردد و جایگاه واقعی این سطح از مدیریت برای مدیران عالی، میانی و پایه سازمانها روشن گردد؟ در این قسمت قصد داریم پاسخ به پرسشهای فوق و مطالب دیگری را در رابطه با سرپرست جبهه مقدم، ارائه دهیم.

یکی از رویدادهایی که باعث شده است در چند سال اخیر - همراه با گسترش نسبی صنایع در کشور - توجه بعضی از مسئولان و به ویژه مدیران سطوح میانی و عالی سازمانها نسبت به نقش مهم سرپرستان جبهه مقدم جلب

شود، آشنایی آنان با مفهوم «بهره‌وری» و ارائه پاسخ قانع‌کننده برای این سؤاها می‌باشد: «آیا بین سرپرستان موفق و ناموفق تفاوت شناختی، هیجانی یا رفتاری خاصی وجود دارد؟»، در این صورت این تفاوتها در چه زمینه‌هایی هستند؟ آیا می‌توان این تفاوتها را اندازه‌گیری کرد و براساس آن سرپرستان بالقوه موفق را قبل از انتخاب و ارائه دوره‌های آموزشی خاص برای این افراد یا انتصاب آنان به پست سرپرستی، به درستی برگزید و اطمینان حاصل کرد که با درصد احتمال زیاد در کار خود موفق خواهند شد؟ از طرف دیگر، دست‌اندرکاران مراکز آموزش مدیریت نیز همیشه با این سؤال یا ابهام مواجه بوده‌اند: «چه مطالبی را باید در دوره‌های آموزش سرپرستی ارائه داد که برای سرپرستان بیشتر مفید باشد و منتهی به کسب مهارت‌های سرپرستی از طرف آنان گردد؟» هدف از تشکیل یک دوره آموزشی برای سرپرستان جبهه مقدم چیست؟».

منطقی‌ترین روش برای پاسخ دادن به سؤاهاى فوق آن است که قبل از ارائه پاسخ قانع‌کننده، ابتدا اقدامات زیر را انجام دهیم:

۱- وظایف سرپرست جبهه مقدم را به‌طور دقیق بشناسیم و با پیچیدگیهای شغل او آشنا شویم.

۲- معیارهای سرپرستی موفقیت‌آمیز یا

اثربخش را تعیین کنیم.

۳- سرپرستان موفق و ناموفق را در دو گروه جداگانه مورد مطالعه قرار دهیم.

۴- صفات شخصیتی یا اوضاع و احوال و شرایطی را که در موفقیت یا عدم موفقیت آنان در انجام دادن وظایف شغلی مؤثر است، بشناسیم.

سرپرست خط اول یا جبهه مقدم کیست؟

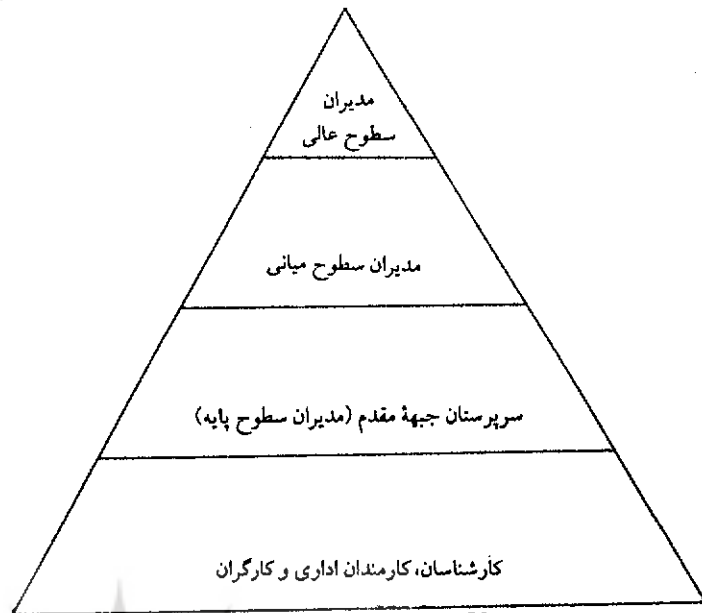
سرپرست خط اول، پایه یا جبهه مقدم فردی است که در پایین‌ترین رده یا حد سلسله مراتب مدیریت هر سازمان قرار گرفته است و به‌طور مستقیم، چهره به چهره و بدون واسطه، با متصدیان مشاغل گوناگون یک واحد خاص از سازمان کار می‌کند. (مثلاً با کارگران در کارگاه، با کارمندان در یک اداره، با کارشناسان در یک واحد، با اعضای هیأت علمی در یک دانشگاه، با سربازان در یک گروهان، با قالیباقان در یک کارگاه قالی‌بافی و نظایر آن). شکل ۱-۱

در «نظریه چند عاملی بهره‌وری» (ساعتچی، ۱۳۷۶، ص ۵) آمده است: «موفقیت یا عدم موفقیت سرپرستان خط اول واحدهای مختلف هر سازمان با کارایی و بهره‌وری کلی آن سازمان، رابطه مستقیم دارد». به همین دلیل، در این فصل همه توجه ما معطوف این گروه شغلی خواهد شد.

○ **نوعی رابطه مستقیم بین «کشور» و «سقوط» ملت‌ها از یک طرف و «بهره‌وری ملی» آنان از طرف دیگر، وجود دارد. یعنی وقتی بهره‌وری یک ملت افزایش پیدا کند، رشد و شکوفایی اقتصادی، صنعتی، فرهنگی و ... آن ملت نیز آغاز می‌شود و با کاهش بهره‌وری ملی، سقوط آن ملت نیز در ابعاد گوناگون حیات آنان، آغاز می‌گردد.**

○ **در شرایطی بهره‌وری ملی افزایش خواهد یافت که مدیریت سازمانهای صنعتی، تولیدی، خدماتی و ... کشور در دستیابی به حداکثر بهره‌وری ممکن و معقول یا «بهره‌وری بهینه»، موفق باشند.**

○ **بهره‌وری هر سازمان در شرایطی به حد مطلوب، دلخواه یا «بهینه» خواهد رسید و در این حد نیز حفظ خواهد شد که مدیریت و رهبری آن سازمان، اثربخش باشد.**



شکل ۱-۱: سطوح مختلف مدیریت در سازمانها

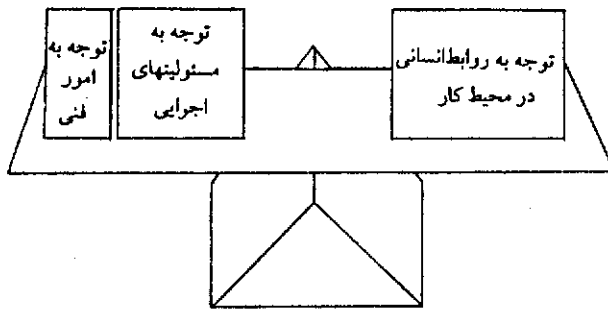
سرپرست خط اول عملاً رهبر یک گروه کار است و اگر او رهبری رسمی یا غیررسمی گروه کار را به عهده نداشته باشد، در این صورت فعالیتهای گروههای کار هماهنگ نخواهد گردید و ادامه حیات سازمانها نیز با خطر مواجه می شود. مهمترین عامل برای «آغاز» هر نوع فعالیت سازنده در سازمان، سرپرست خط اول است و رفتار او تعیین کننده اصلی سطح تولید، بهره‌وری و روحیه خوب یا نامطلوب افراد تحت نظارت او است. گیت دیویس^۷ (۱۹۶۷) سرپرست خط اول را سنگ بنای طاق سازمان می نامد (شکل ۱-۳).

بیچ^۸ (۱۹۷۵) معتقد است که سرپرست خط اول جزء گروه مدیران سازمان است. دلیل او نیز آن است که وقتی به سرپرست یک واحد اختیارات لازم را برای انتخاب، انتقال، تعلیق، اخراج، ارتقای افراد یا اختصاص پاداش به آنان یا تنبیه افراد تفویض می کنیم و نیز مسئولیت هدایت افراد و رسیدگی به شکایات آنان را به عهده وی می گذاریم یا از او انتظار داریم در این زمینه‌ها به طور مؤثر اقدام کند و شخصاً نیز در این موارد تصمیم بگیرد، در این صورت نمی تواند جزئی از گروه «مرئوسان» باشد و باید پذیرفت که سرپرست خط اول بخشی از سلسله مراتب مدیریت ولی در پایین ترین آن است (شکل ۱-۴).

وفاداری نسبت به افراد تحت نظارت خود، مواجهه است. در مواردی نیز مسأله وفاداری او به اتحادیه و در مقابل آن، وفاداری به مدیریت سازمان برایش پیش می آید و به همین دلیل تنش قابل توجهی را تجربه می کند.

فلیشمن^۲ و سیمون^۳ (۱۹۷۰) سرپرست را «مدیر خط اول» تعریف کرده‌اند و بعضی دیگر از محققان او را «مرد وسط» دانسته‌اند. روتلیسبرگر^۴ (۱۹۵۴) سرپرست خط اول را «رئیس و قربانی» سازمان می داند. گاه نیز سرپرست به عنوان «مرد حاشیه‌ای سازمان» معرفی شده است و تیغین^۵ و مک کورمیک^۶ (۱۹۶۵) نیز او را به عنوان، «مهمترین عامل در ایجاد روابط انسانی کارآمد در سازمان، معرفی می کنند (شکل ۱-۲).

موقعیت سرپرست خط اول در هر سازمان کاملاً ویژه است و هیچ یک از گروههای شغلی دیگر را نمی توان با او مقایسه کرد. هر چند سرپرست خط اول کلید اصلی تولید در سازمان است ولی اغلب احساس می کند که مسئولیتهای او بیشتر از اختیاراتی است که توسط مدیریت میانی سازمان به او تفویض شده است. معمولاً کارگران در واحدهای تولیدی، کارمندان در واحدهای اداری و نظایر آن، سرپرست خط اول را از خود نمی دانند و مدیران میانی و عالی سازمان نیز به طور عملی او را جزئی از کارگران، کارمندان و مانند آن تلقی می کنند. هر چند نقش سرپرست خط اول در ایجاد روحیه خوب در محیط کار بسیار حیاتی است ولی اغلب او با مشکل «وفاداری دوگانه»، یعنی وفاداری نسبت به رؤسا و



شکل ۱-۲: سرپرستان باید بین توجه خود نسبت به روابط انسانی در محیط کار

از یک طرف و توجه به مسئولیت‌های اجرایی و امور فنی، تعادل برقرار سازند.

برخوردار باشد، نسبت به مدیریت سازمان محل کار خود وفاداری نشان دهد، نسبت به کار خود علاقه‌مند باشد و کارش را بشناسد. شیل^{۱۳} (۱۹۵۰) معتقد است که «رهبر موفق یک گروه شغلی، فردی دقیق است، خوب فکر می‌کند، از توانایی لازم برای کنترل احساسات و عواطف خود برخوردار است، به مردم علاقه دارد، به دیگران محبت می‌ورزد و بالأخره از تفکر علمی و شخصیتی «قوی برخوردار است». جارا^{۱۴} در زمینه «همدردی» و «همدلی» سرپرست تأکید می‌کند و معتقد است که «سرپرست باید قادر باشد خود را به جای افراد تحت نظارت خود فرض کند، با آنان ارتباط اثربخش برقرار سازد و واکنشها، احساسات و رفتار تحت نظارت خود را پیش‌بینی کند». «هم‌دردی» و «همدلی» به عنوان دو «مؤلفه» شخصیتی مهم برای سرپرستان شناخته شده است

رسیده است که در انتخاب سرپرستان باید نسبت به عواملی نظیر «توانایی او در رهبری دیگران»، «همکاری با دیگران»، «مقبولیت بین همکاران، مرئوسان و رؤسا»، «وسعت دید»، «وفاداری»، «اعتماد به خود»، «ابتکار»، «منش سالم» و «توانایی سازمان دادن»، توجه خاص شود. فریزر^{۱۱} (۱۹۵۰) خصوصیات لازم برای مشاغل سرپرستی را در زمینه‌های مختلف، یعنی «خصوصیات جسمی و تحصیلی»، «علاقه»، «بلوغ عاطفی» و «هوش»، خلاصه کرده است. برای مثال، او معتقد است که «سرپرست خط اول باید از هوش بالاتر از متوسط یا هنجار برخوردار باشد، در برخورد با ناملايمات به سادگی از کوره به در نرود ...

فایل^{۱۲} (۱۹۴۵) به این نتیجه رسید که «سرپرست باید از توانایی لازم برای کار کردن با شخصیت‌های مختلف

نتایج تحقیقات در زمینه صفات

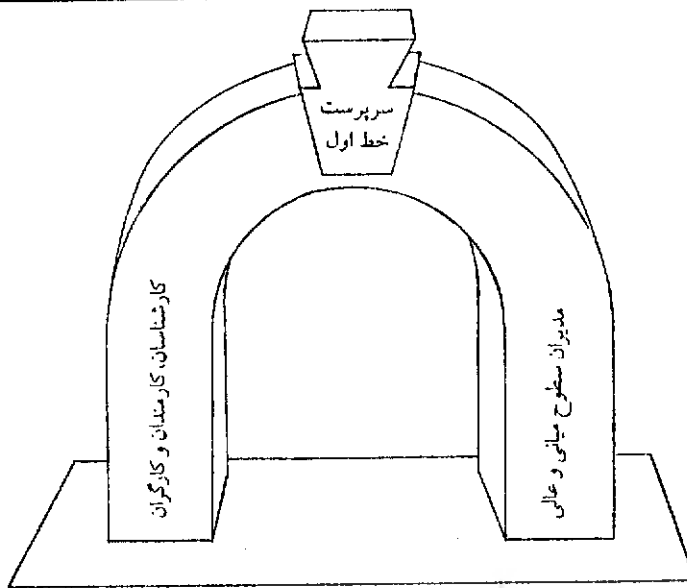
شخصیتی سرپرستان

برای این که بررسی نظریات درباره سرپرستان موفق و ناموفق به شیوه‌ای نظام‌دار ارائه گردد و نیز به منظور تسهیل مروری بر نتایج تحقیقات مربوط به سرپرستی، ابتدا روش معروف به «تحلیل صفات شخصیتی» سرپرستان موفق و ناموفق را در دو قسمت، یعنی «نظریه‌ها» و «نتایج»، مورد توجه قرار خواهیم داد.

نظریات درباره ویژگیهای سرپرستان موفق

تاکنون برای کشف خصوصیات و صفات رهبران موفق، از روشهای مختلفی استفاده شده است. یکی از روشهایی که کاربرد آن در مقایسه با روشهای غیرعلمی قبلی بیشتر مؤثر بوده و باعث شده است نتایج جالب‌تری به دست آید، «روش مطالعه صفات شخصیتی رهبر یا سرپرست موفق» است.

آشپلی^۹ (۱۹۵۷) معتقد است که سرپرستان باید از نظر «کارایی»، «شخصیت»، «همکاری»، «پیشرفت»، «مهارت»، «دانش»، «توانایی یاد دادن به دیگران»، «حل مسأله‌آمیز شکایات» و «توانایی سرپرستی کلی»، از افراد تحت نظارت خود بهتر باشند و بتوانند دیگران را نسبت به انجام دادن کارها، ترغیب کنند. مونکهاوس^{۱۱} (۱۹۴۹) به این نتیجه



شکل ۱-۳: سرپرست خط اول یا سنگ‌شاخص در بنای طاق سازمان تکیه‌گاه ستونهای طاق سازمان

و گفته می‌شود یکی از دلایل اصلی وجود تعارض بین سرپرستان و افراد تحت نظارت آنان در سازمان، فقدان همدردی یا همدلی هر دو گروه است.

به طور خلاصه می‌توان گفت که هر چند بسیاری از صاحب‌نظران کوشیده‌اند تا صفات و ویژگیهای شخصیتی سرپرستان موفق و ناموفق را بشناسند و بعضی از این نظریه‌ها نیز براساس نتایج تحقیقی ارائه گردیده است ولی تنها در شرایطی می‌توان این نظریه‌ها را پذیرفت که تحقیقات تجربی بعدی نیز صحت آن را تأیید کنند.

نتایج تحقیقات در زمینه ویژگیهای سرپرست موفق

گیسی^{۱۵} و همکارانش (۱۹۶۲) در تحقیق خود متوجه شدند که سرپرستان موفق بیش از سرپرستان ناموفق اطلاعات مربوط را با افراد تحت نظارت خود در میان می‌گذارند و در برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی و نیز دعوت افراد به رعایت مقررات، اثربخش‌تر و کارآمدتر از گروه ناموفق عمل می‌کنند. نتایج حاصل از مطالعه دیگری که توسط فایل (۱۹۴۵) انجام گرفته، نشان داده است که هر چه میزان تحصیلات رسمی و غیررسمی سرپرستان بیشتر باشد، احتمال آن که در کار خود به عنوان یک سرپرست موفق باشند، زیادتر است. به اعتقاد فایل، دلیل این تفاوت آن است که تحصیلات

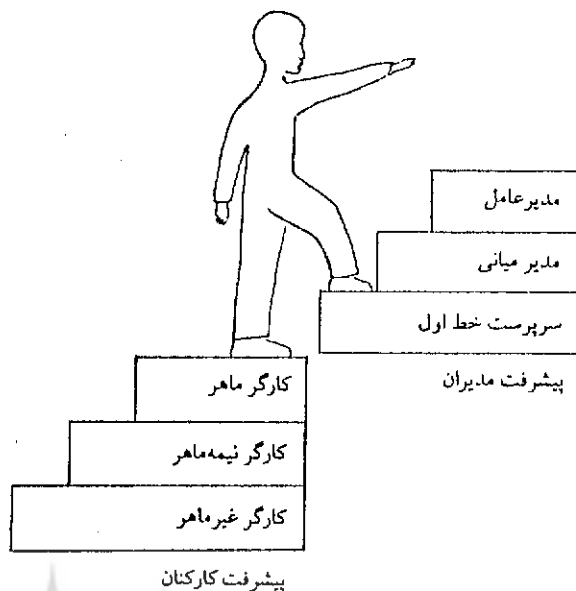
دانشگاهی باعث می‌شود فهم و بینش فرد نسبت به مسائل مربوط به روابط انسانی و شیوه‌های ایجاد ارتباط مناسب با دیگران، افزایش یابد. گیل^{۱۶} (۱۹۶۶) در تحقیق خود به این نتیجه رسید که نمره‌های سرپرستان موفق هندی در ویژگیهای شخصیتی نظیر «ناقد بودن» و «حکم به گناهکاری دیگری دادن»، از سرپرستان ناموفق بیشتر است.

کار»، «استفاده مناسب از وقت»، «توانایی رهبری»، «توانایی بیان مطالب»، «علاقه به همکاری با دیگران» و «توانایی شناخت کارکنان». در ضمن مدیران میانی موفق نیز معتقد بوده‌اند که مهمترین عوامل شخصیتی مؤثر در سرپرستی موفقیت‌آمیز عبارتند از «درستی»، «قابلیت انطباق» و «داشتن حوصله و دقت».

نتایج مطالعه دیگری که توسط سنتروز^{۱۷} (۱۹۷۱) در هند انجام گرفته است نشان می‌دهد که از دیدگاه «سرپرستان موفق»، عوامل مؤثر در سرپرستی موفقیت‌آمیز عبارتند از «قابلیت انطباق»، «توانایی حل مسائل»، «قضاوت صحیح»، «بینش»، «قاطع بودن»، «صحت و دقت کار»، «علاقه به پیشرفت»، «توانایی رهبری و اداره مؤثر افراد»، «شوق زندگی»، «دانش در زمینه

در مطالعه‌ای که توسط سیرتین^{۱۸} انجام گرفت، ۵۳ نفر از سرپرستانی که توسط حداقل سه نفر از مدیران سطوح بالاتر (در سلسله مراتب مدیریت) به خوبی شناخته شده بودند، به دو گروه سرپرستان موفق (۲۹ نفر) و سرپرستان ضعیف یا ناموفق (۲۴ نفر) تقسیم شدند. هر یک از سرپرستان به این دلیل در یکی از دو گروه «قوی» و «ضعیف» قرار گرفتند که مدیران سطوح بالاتر معتقد بودند به

در مقایسه با افرادی که هوش آنان بلافاصله بعد از نمره هوش این عده قرار گرفته است، «کمتر» است. شاید دلیل شکست افراد پرهوش در کار سرپرستی و مدیریت آن است که این افراد بیشتر به مشاغل علاقمند هستند که در آن کار کردن با مفاهیم انتزاعی، بیشتر اهمیت دارد. از طرف دیگر، چون امکان سر و کار داشتن با مفاهیم انتزاعی در حرفه مدیریت کمتر است، بنابراین افراد پرهوش نسبت به کار مدیریت، علاقه کمتری نشان می‌دهند.



شکل ۱-۴: مراحلی را که مدیران سازمانها برای رسیدن به سطوح عالی مدیریت طی می‌کنند.

هوش

یکی از این گروه خاص، تعلق دارند. سپس به سرپرستان یک آزمون شخصیت و یک آزمون هوش (اوتیسی^{۱۹}) داده شد و در پایان نیز هر دو گروه از سرپرستان با توجه به نمرات حاصل، مورد مقایسه قرار گرفتند.

نتایج حاصل از این تحقیق نشان داد که نمرات سرپرستان موفق در ویژگیهای شخصیتی نظیر «هوش»، «ثبات عاطفی»، «نافذ بودن شخصیت»، «اطمینان از خود» و «اجتماعی بودن»، بیش از نمرات سرپرستان ناموفق بوده است.

در زیر نتایج تحقیقات در زمینه سرپرستی اثربخش و ابعاد شخصیتی مرتبط با آن به طور جداگانه و با توجه به ویژگی خاصی که در هر تحقیق مورد نظر بوده، ارائه گردیده است:

روابط انسانی

شولتز^{۲۳} (۱۹۶۴) در تحقیق خود به این نتیجه رسیده است که وقتی از سرپرستان درباره مهم‌ترین عوامل مؤثر در موفقیت آنان پرسش می‌شود، «توانایی برای داشتن روابط انسانی مناسب با دیگران در محیط کار» را به عنوان مهم‌ترین عامل معرفی می‌کنند. در این بررسی، فهرستی از «۶۸» عامل متفاوت به سرپرستان داده شد و از آنان خواستند تا بعضی از عواملی را که معتقدند در موفقیت سرپرستان اهمیت بیشتری دارند، مشخص کنند. نتایج این بررسی نشان داد که به نظر سرپرستان مورد مطالعه، «توانایی سازگاری با دیگران» و «مهارت در جلب همکاری مرئوسان» یا «روابط انسانی» مهم‌ترین عامل موفقیت

راک^{۲۰} (۱۹۵۸) در تحقیقات خود به این نتیجه رسید که متوسط هوش سرپرستان موفق بالاتر از میزان متوسط افراد تحت نظارت آنان است. هارل^{۲۱} (۱۹۶۱) به این نتیجه رسید که نمره متوسط هوش مدیران سطوح میانی و بالای سازمانها از نمره هوش «۹۶٪» جمعیت عادی، بالاتر است. گیزلی^{۲۲} (۱۹۶۳، ۱۹۵۹) نیز در تحقیقات متوجه شد که نمره متوسط مدیران در آزمون هوش در «نقطه درصدی یا صدک ۹۶» است. به عبارت دیگر هوش مدیران از ۹۶ درصد جمعیت عادی، بالاتر است. ضمناً نتایج این تحقیقات نشان داده است که احتمال موفقیت افرادی که هوش آنان در سطح بسیار بالا است و از میزان هوش ۹۷ یا ۹۸ درصد جمعیت عادی بیشتر است،

بیشتر باشد، تولید و بهره‌موری گروه تحت نظارت وی نیز بیشتر است. گیلمر^{۳۰} معتقد است که ۱- سرپرست موفق تنشهای ایجاد شده در افراد تحت نظارت خود را می‌شناسند. ۲- از ماهیت مقاومت افراد نسبت به رفتار آمرانه آگاه است. ۳- ترسها و احساس ناایمنی را در آنان می‌شناسد.

در ضمن معلوم شده است که هر چه مدیر میانی یا رئیس مستقیم سرپرست یک واحد بیشتر «ملاحظه کار» باشد، به همان نسبت احتمال این که سرپرست تحت نظارت او نیز همین شیوه رفتار را با مرئوسان واحد تحت نظارت خود داشته باشد، بیشتر است.

همدلی

در مطالعاتی که در زمینه کاربرد آزمون فایل و ریسرز^{۲۶} (۱۹۴۸) تحت عنوان «شیوه سرپرستی» و «آزمون همدلی»^{۲۷} و اسپروف^{۲۸} (۱۹۵۱) انجام گرفت، نتایج حاصل نشان داد که توانایی سرپرستان در «احساس و ادراک احساسات دیگران» با «موفقیت آنان در سرپرستی»، همبستگی مثبت دارد.

پچن^{۲۹} (۱۹۶۲) که اصطلاح حساسیت را به اصطلاح «همدلی» ترجیح می‌دهد، در تحقیق خود نشان داد که به طور متوسط، هر چه توانایی سرپرست در احساس کردن و ادراک نگرشهای افراد

سرپرستان است. سرپرستان موفق در «تصمیم‌گیری» قضاوت‌های بهتری داشتند و در «اجرای تصمیمات» نیز ثبات بیشتری نشان می‌دادند. ضمناً در این بررسی معلوم شد که سرپرستان ناموفق، «بیش از حد احتیاط می‌کنند» و در تصمیم‌گیری مشکلاتی دارند.

لیوینگستون^{۲۴} و والت^{۲۵} (۱۹۶۰) نیز در تحقیق دیگری به این نتیجه رسیدند که مهمترین ویژگی سرپرستان موفق، همان توانایی آنان در «ایجاد روابط انسانی مناسب» با دیگران (در محیط کار) است.

زیر نویس‌ها:

- | | |
|------------------------|-------------------|
| 1. A. Maddison | 16. S.V. Kale |
| 2. E.A. Fleishman | 17. R. Centers |
| 3. S.J. simmon | 18. A.Q. Sertain |
| 4. F.J. Roethlisberger | 19. A.S. Otis |
| 5. J. Tiffin | 20. M.L. Rock |
| 6. E.J. McCormick | 21. L.E. Harrell |
| 7. K. Davis | 22. E.E. Ghiselli |
| 8. D.S. Beach | 23. R.S. Shultz |
| 9. J.C. Ashpley | 24. R.Livingston |
| 10. G. Monkhouse | 25. W.W. Walt |
| 11. J.M. Fraser | 26. H.H. Remmers |
| 12. Q.W. Filie | 27. W.A. Kerr |
| 13. E.H. Schell | 28. B.J. Speroof |
| 14. L.E. Jarrard | 29. Patchen |
| 15. E. Kay | 30. B.V. H.Gilmer |

