

## فصل

# مفهوم سرپرست و سرپرستی



### ❖ اهداف آموزشی

- ❖ آشنایی با مفهوم سرپرست
- ❖ آشنایی با جایگاه سرپرست در تیم مدیریت
- ❖ آشنایی با نقش‌ها و وظایف سرپرستان
- ❖ آشنایی با ویژگی‌های اخلاقی سرپرست ایده‌آل
- ❖ آشنایی با اصول سرپرستی

## □ مفهوم سرپرستی

از نظر لغوی در زبان انگلیسی سرپرست از دو واژه بزرگ و گسترده بینایی (قدرت تصور) تشکیل شده است. در متون مدیریت، سرپرست به کسی اطلاق می‌گردد که مسؤولیت هدایت و اداره دیگران را عهده‌دار است و از طریق برقراری ارتباط، فعالیت‌های سازمان را به وسیله زیردستان به انجام می‌رساند. از این تعریف، مفاهیم مشترک زیر برداشت می‌شود:

- ❖ سرپرست چندین کارمند یا کارگر دارد که به او گزارش می‌دهند.
- ❖ کار سرپرست از طریق افراد زیرمجموعه صورت می‌گیرد.
- ❖ تلاش سرپرست در جهت تحقق اهداف و دستیابی به شاخص‌های عملکردی می‌باشد که از طریق مدیران بالا رتبه تعیین می‌شود.
- ❖ نوع فعالیت سرپرست اجرایی و عملیاتی می‌باشد.

## □ تاریخچه سرپرستی

موقعیت و جایگاه سرپرست در صنایع و سازمان‌های صنعتی طی اعصار گذشته تحولات چشمگیری داشته است. در گذشته سرپرست به تنهایی کارگاه را اداره می‌کرد. ولی پیدایش مکتب «مدیریت علمی»<sup>۱</sup> توسط فردریک تیلور (۱۹۱۷-۱۸۸۵) 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 خط‌مشی‌های سازمانی را که در آن کار می‌کرد به عهده داشت، اما مانند گذشته در وضع این خط‌مشی‌ها دخالتی نداشت.



این نوع تحول جدید باعث شد به روش پیشین سازمان‌ها پایان داده شود که بر اساس آن یک فرد فقط به این علت سرپرست گروه می‌شد که مدت زیادی در آن شغل کار کرده بود. در ایران نیز مسأله توجه به امر سرپرستی ابتدا به وسیله وزارت کار و امور اجتماعی آغاز گردید و سپس به امر آموزش و تربیت سرپرستان مبادرت ورزید. در سال‌های اخیر نیز سرپرستی به عنوان یک رده بسیار مهم بین مدیران میانی و نیروی خط مقدم کار و تولید به امر بهبود وضع زندگی و معیشت افراد در امر بهبود کیفیت راندمان کار پرداخته است. گاهی از اصطلاح «کیفیت زندگی کاری»<sup>۱</sup>، به عنوان شاخصی برای سنجش کیفیت کلی تجربیات انسانی در محیط کار، استفاده می‌شود.

### □ جایگاه سرپرست در تیم مدیریت

در مطالعه احوال بشر هیچ گروه و ملتی را نمی‌یابیم که در زندگی موفق و پایدار باشند و زندگی کرده باشند مگر به داشتن قیّم و رئیس که آنها را در امور مادی و معنوی هدایت‌گر باشد. ضرورت دانش و مدیریت و سرپرستی منحصر به زمان حاضر نبوده و نیست. از زمان پیدایش مدیریت تا به امروز، مدیریت و سرپرستی دستخوش تغییرات چشمگیری شده است. با پیشرفت علم، فناوری و فناوری اطلاعات، وجود کارکنان لایق و آموزش‌دیده که از سطح توقعات بالا برخوردارند، سرپرستان را در زندگی شغلی و سازمانی با چالشی روزافزون روبرو ساخته تا جایی که بیشتر وقت سرپرستان به مرتفع کردن امور زیردستان و حل مشکلات آنها می‌گذرد و امروزه سرپرستی را سنگ بنای سازمان و نقطه پرگار مدیریت و بی‌شک حلقه ارتباطی بسیار مهم در زنجیره مدیریت و سازمان به شمار می‌آورند که موجب بقا و استحکام سازمان می‌گردند. اداره امور سازمان و برخورد با کارکنان و زیردستان و هنر انجام کار توسط آنها برای تحقق هدف‌های سازمانی از وظایف خطیر سرپرستان به شمار می‌رود.

در هر سازمان اداری، تولیدی، صنعتی، خدماتی، آموزشی و درمانی مسؤولیت حفظ و صیانت، آموزش و بهسازی نیروی انسانی، هدایت و رهبری، نظارت و کنترل فعالیت کارکنان به عنوان مؤثرترین رکن اساسی سازمان یعنی «انسان» به عهده مدیران سرپرستی است. سرپرستان وظیفه دارند تمام نیروهای انسانی را با هر هدف و منظور در زیر چتری به نام سازمان برای رسیدن به اهداف مشترک سازمانی هدایت و سرپرستی نمایند.

1- Quality of work life (Q.W.L)



قبل از هر موضوعی باید به یک نکته اشاره کرد که واژه‌هایی که در رابطه با سرپرستی ارائه می‌گردد در موقعیت‌های خاص سازمانی تغییر می‌کند و تمام این واژه‌ها به صورت کلی یک مفهوم مترادف دارند:

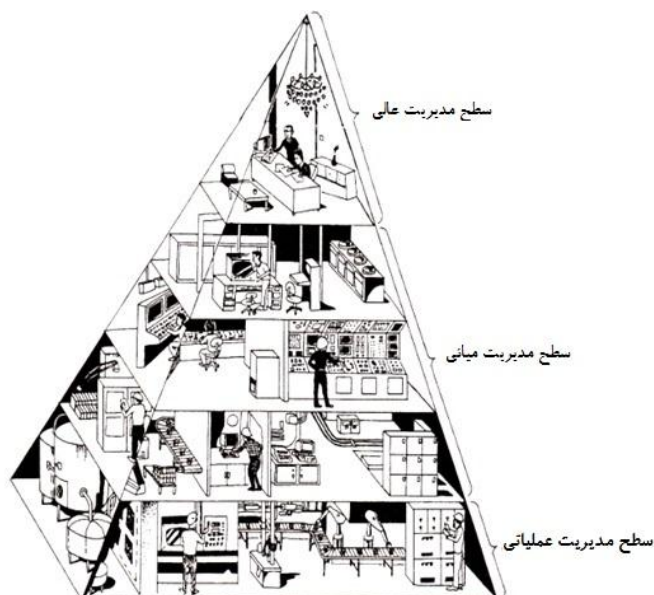
۱- رئیس هیأت مدیره؛ ۲- رئیس گروه؛ ۳- رئیس واحد یا بخش؛ ۴- مدیر عملیاتی؛ ۵- سرپرست. برای بیان مفاهیم سرپرست و تعیین جایگاه او، ابتدا باید رده‌های مدیریت در سازمان را مورد بررسی قرار دهیم تا موقعیت سرپرستان در سازمان روشن گردد.

#### سطوح مدیریت در یک سازمان عبارتند از:

**سطح مدیران عالی (ارشد):** مدیران عالی معمولاً کار سیاست‌گذاری، تعیین خط‌مشی و برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری، آینده‌نگری و سایر موارد کلان مربوط به سازمان را بر عهده دارند و نوع کار آنها بیشتر از نوع مهارت ادراکی و ذهنی است.

**سطح مدیران میانی:** مدیران میانی برنامه‌ها و سیاست‌های کلی سازمان را از گروه مدیران بالاتر از خود دریافت می‌کنند و پس از تبدیل به برنامه‌های اجرایی در اختیار سرپرستان قرار می‌دهند. کارشان مدیریت بر سرپرستان است و نقش حلقه واسطه را میان مدیریت عالی و مدیران عملیاتی (سرپرستی) به عهده دارند و از مهارت ادراکی (ذهنی) و فنی تخصصی نسبتاً یکسانی برخوردارند.

**سطح مدیران عملیاتی (سرپرستی):** مدیران سرپرستی به طور مستقیم با کار عملیات اجرایی اصلی که هدف سازمان است، در ارتباط هستند و با ارباب‌رجوع و مشتریان سر و کار دارند و بیشتر وقتشان به حل و فصل مسائل جاری طی می‌شود. این گروه از مدیران سرپرست نامیده می‌شوند. واژه سرپرست در برابر واژه لاتین سوپروایزر<sup>۲</sup> به کار گرفته شده است. این مدیران از مهارت‌های ادراکی پایین‌تر و از مهارت فنی تخصصی بالاتری برخوردارند. از میان مدیران سازمان، سرپرستان هستند که به طور مستقیم با کارکنان اجرایی و عملیاتی در ارتباط هستند به همین علت سرپرستان را مدیران خط مقدم نیز نامیده‌اند و آنها را مدیران بلافضل نیروهای عملیاتی می‌دانند.



شکل ۱-۱ سطوح مدیریت در سازمان (بدین، ۱۹۸۹، ص ۱۲)

### ارزش و اهمیت سرپرستی

ضرورت، ارزش و اهمیت سرپرستی از دیدگاه اسلام (آیات و روایات):  
 در قرآن کریم به جای کلمه سرپرست از واژه‌هایی نظیر مدبّر، رسول، امام، خلیفه استفاده شده است.  
 خداوند سبحان در رأس نظام هستی به عنوان نخستین مدبر، تدبیر امور را به دست گرفته است.  
 «يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ». (خداوند امور را از آسمان تا زمین تدبیر می‌کند).  
 حضرت علی (ع) در خصوص ضرورت سرپرستی می‌فرماید: برای کارهای سرپرستی برگزین که  
 بزرگی کار بر او چیرگی نیابد و فراوانی کارها او را خسته نکند.

**حضرت علی (ع) نقش سرپرست در جامعه را به سه چیز تشبیه نموده است:**

- ❖ نخ تسبیح: که اگر پاره شود دانه‌ها از هم پراکنده می‌شوند. (نقش هماهنگی)
  - ❖ عمود خیمه: که اگر شکسته شود خیمه فرو می‌نشیند. (نقش بنیادی)
  - ❖ محور وسط سنگ آسیاب: که اگر از جا کنده شود، سنگ روی سنگ بند نمی‌شود. (نقش محوری)
- در مجموعه فعالیت‌های تولیدی کارخانه‌ها، مراکز صنعتی و خدماتی، نیاز به سرپرستی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و سرپرستان نقش حائز اهمیتی دارند، چراکه این افراد علاوه بر ارتباطی که مابین کارکنان و مدیران برقرار می‌کنند و کلیه فعالیت‌ها را به سوی اهداف مدیریت هدایت

می‌کنند. با بهره‌گیری از امکانات موجود می‌توانند ضمن هماهنگی با سایر واحدهای ذیربط از طریق تقسیم کار، راهنمایی، نظارت و کنترل و ارزیابی نیروی انسانی تحت سرپرستی خود را به شکل مطلوبی رهبری نمایند. تنش‌ها، اعتصابات، تأخیرهای هنگام ورود، تعجیل در خروج و حل مشکلات و نظایر آن موضوعاتی است که در یک سازمان همیشه وجود داشته و شخصی که بتواند تنش‌ها را کاهش داده، انگیزه‌ها و نیازهای افراد را تشخیص دهد و تلاش کارکنان را جهت دستیابی به اهداف سازمان به کار گیرد، سرپرست است.

#### □ تئوری‌هایی در زمینه سرپرستی

سه تئوری مدیریت سرپرستی (سه رویکرد در سرپرستی) که نسبتاً مدرن بوده و عمدتاً از رویکردی «تجربی» و نه «فلسفی» ناشی شده‌اند عبارتند از:

#### □ تئوری رسمی یا سفت و سخت

سابقه این تئوری حداقل به زمان حضور سلسله‌مراتب کلیسای کاتولیک روسی‌ها و یا لشکرکشی‌های پروس برمی‌گردد. این تئوری معتقد به خودمحموری یا تصمیمات یک‌جانبه است، بر اساس این تئوری، نه تنها «بهره‌وری»<sup>۱</sup> تنها هدف سازمان است بلکه برای انجام هر کار «یک بهترین راه» نیز وجود دارد.

#### □ تئوری احساسی یا شادی

سرپرستان پس از جنگ جهانی دوم اغلب به‌وضوح می‌گفتند که «کارگر شاد و خوشحال، کارگری سودمندتر است» و می‌کوشیدند تا به هر نحو ممکن و معقول، با استفاده از مزایای جانبی آنها را تشویق کنند.

در این تئوری، احساسات افراد بسیار مهم است، آنها باعث تشکیل سازمان‌های غیر رسمی می‌شوند که می‌تواند به کاهش شدید تولید و یا افزایش آن به حدی بالاتر از حد تصور منجر شود.

#### □ تئوری حساسیت یا شیرینی و روشنایی

این تئوری رویکردی است که با «بهبود یا توسعه سازمانی» در ارتباط است و در ده سال گذشته بویژه در دانشکده‌های بازرگانی مورد توجه خاص بوده است. «کرت لوین» اولین طرفدار این رویکرد توافقی همگانی و طرفدار سرسخت رهبری دمکراتیک است. این تئوری توسعه سازمانی معتقد است



که یکی از محدودیت‌های اصلی افراد و اثربخشی آنها در روابط گروهی، فقدان حساسیت نسبت به احساسات دیگران (و احتمالاً حتی به احساسات خود) است. به طور کلی می‌توان گفت که اگر «حساسیت» اصلی‌ترین مشخصه‌ای است که افراد باید به آن توجه داشته باشند، در این صورت «مشارکت» در تصمیم‌گیری استراتژی فائق در مدیریت خواهد بود. بنابراین در این تئوری تأکید بر اعتماد متقابل و تبادل آزادانه ایده‌ها و احساسات در سراسر زمان است.

### □ انواع سرپرستی

سرپرستان را می‌توان به گروه‌هایی تقسیم نمود که در زیر به شرح آنها می‌پردازیم:

#### □ سرپرست مستبد یا اتوکرات<sup>۱</sup>

از کلمه آلمانی Baas مشتق و به معنی ارباب آمده است. ارباب کسی است که معمولاً فرمان می‌دهد، کنترل می‌کند و افراد تحت سرپرستی خود را به انجام وظایف و مسؤولیت‌های خود هدایت می‌نماید. چنین سرپرستی از کارکنان طوری کار می‌کشد که راهی جز انجام دستورات ندارند و باید زیردستان و پیروان اوامر کورکورانه او را تبعیت نمایند. در این نوع سرپرستی با وجود عدم رضایت کارکنان مشاهده می‌شود که توفیق سرپرستانی که کمتر اتوکرات یا ارباب هستند در عمل بیشتر است.

#### □ سرپرست آزادمنش و دموکرات<sup>۲</sup>

کسی است که تمایل به ارباب بودن ندارد. او با کارکنان خود در انجام کارها شرکت می‌نماید. با زیردستان با صبر و حوصله و شکیبایی رفتار می‌کند و کارکنان را شریک خود می‌داند؛ بنابراین کسانی که با این گونه سرپرستان کار می‌کنند خوش اقبال‌تر و خوشحال‌ترند.

### □ نقش‌های سرپرست

موقعیت سرپرست خط اول در سازمان‌ها از این جهت منحصر به فرد است که تنها مدیری است که کار افراد غیر مدیر را سرپرستی می‌کند. از آنجا که میل به هدف‌های سازمان به این بستگی دارد که کارها در سطح اجرایی چگونه انجام می‌شود، بنابراین موقعیت سرپرستان خط اول سازمان اهمیتی بیشتر یافته است. حال چند نظر مختلف را در مورد نقش مناسب سرپرست مورد توجه قرار

1- Autocratic Supervision

2- Democratic Supervision



می‌دهیم. با اینکه امروز سرپرست عضوی از کادر مدیریت به شمار می‌رود، از لحاظ تاریخی نظرات مختلفی درباره نقش مؤثر وی در سازمان وجود داشته و تأثیر این نظرات هنوز هم احساس می‌شود.

#### نظرات مختلف درباره نقش سرپرست:

☆ **عضو مؤثر:** نخستین نظر که به طور خاص بر اهمیت شغل سرپرست در سازمان تکیه دارد وی را به عنوان عضو مؤثر در کادر مدیریت مشخص می‌کند. در قالب عضو مؤثر، سرپرست از نظر کارکنان نماینده مستقیم مدیریت عالی است که با آنها در تماس رو در رو است و تأمین‌کننده نظرات و اوامر افراد مافوق می‌باشد.

☆ **فرد واسطه:** نظریه دیگری سرپرست را یک واسطه به شمار می‌آورد که میان توقعات و احتیاجات مدیریت عالی و کارکنان گرفتار است.

☆ **فرد حاشیه‌نشین:** نقش دیگری که به سرپرست اطلاق می‌شود این است که او را فردی حاشیه‌نشین می‌داند که فقط عنوان سرپرستی را یدک می‌کشد که نه اختیاری به او داده شده و نه کارگران از او توقعی دارند.

☆ **کارمندی دیگر:** نظریه دیگری درباره سرپرست هرچند که امروز چندان مورد قبول نیست این است که به جای آنکه او را عضو کادر مدیریت به حساب آورد متعلق به گروه دیگری از کارکنان می‌داند (نماینده کارگران). در این موقعیت سرپرست به عنوان سخنگو و نماینده کارگران خواسته‌های آنان را برای مقامات بالا تشریح و طالب حقوق و منافع آنها است و از کارگران حمایت می‌کند و در مواردی ممکن است به مدیران بالادست تحمیل شده باشد. با آنکه موقعیت قانونی سرپرستان تغییر یافته است اکثر آنها هنوز چنین تصور می‌کنند که بیشتر به کارکنان گرایش دارند تا به گروه مدیران.

☆ **کارشناس روابط انسانی:** نقش دیگری که برای سرپرست در نظر گرفته شده به عنوان کارشناس روابط انسانی است. از دید این نظریه سرپرست یکی از کارشناسانی است که تخصص او به حل و فصل مسائل مربوط می‌شود. این نظریه بیشتر در سازمان‌هایی که تا حد زیادی متمرکز است مصداق دارد. با وجود این صرف‌نظر از نوع سازمان هرگاه از سرپرستان سؤال می‌شود که عمده‌ترین مسائل شغلی خود را مشخص کنید به طور ثابت همیشه از مسائلی مانند انگیزش<sup>۱</sup> کارکنان و تضاد میان افراد نام می‌برند و به این ترتیب به نقش ضروری خود به عنوان کارشناس روابط انسانی اعتراف می‌نمایند.





در نگرشی که از نظریات مختلف درباره نقش سرپرست چه از دیدگاه تاریخی و چه از دیدگاه فعلی به عمل آمد پنج نظریه عمده مشخص گردید که عبارت بودند از: عضو مؤثر، فرد واسطه، فرد حاشیه‌نشین، کارمندی دیگر و کارشناس روابط انسانی. اگرچه امروزه تا حدودی کلیه این نظریات درباره نقش سرپرست مصداق دارد با وجود این به منظور بهبود موقعیت سرپرست در کارایی مؤثر باید کوشش شود که نقش اصلی او به صورت نقش عضو مؤثر در کادر مدیریت درآید.

### □ وظایف سرپرستی

نظر به اینکه سرپرستی پل ارتباطی بین مدیران میانی و نیروهای عملیاتی خط مقدم کار است، سرپرست کسی است که وظیفه هدایت، رهبری، نظارت و کنترل زیردستان را برای اطمینان از حصول کار به عهده می‌گیرند.

#### در یک دسته‌بندی وظایف ذیل برای سرپرستان ارائه شده است:

- ❖ اتخاذ روش و تعیین اهداف و دست برداشتن از هدف تا رسیدن به آن؛
- ❖ تعیین و تدارک ابزار کار و آماده‌سازی محیط کار و ایجاد فضای مطبوع و مناسب به منظور تأمین بهداشت و ایمنی محیط کار؛
- ❖ اتخاذ تصمیم، برنامه‌ریزی، تعیین وظایف کارکنان سطح عملیاتی و تعیین زمان‌بندی و زمان‌سنجی کارها؛
- ❖ ایجاد ارتباط مؤثر و برقراری روابط انسانی در سازمان و هماهنگی و ارتباط صحیح میان واحدها؛
- ❖ آموزش دادن و ارائه الگوهای صحیح مهارت‌های فنی و حرفه‌ای لازم به زیردستان؛
- ❖ ایجاد انگیزش و رضایت‌مندی کارکنان جهت تحقق اهداف سازمانی با استفاده از نفوذ در زیردستان و تشویق و ترغیب آنها در انجام وظایف سازمانی؛
- ❖ هدایت و رهبری، راهنمایی و ارشاد و نصیحت کردن زیردستان و ارائه الگوی رفتاری مناسب به آنها؛
- ❖ نظارت و کنترل مستمر افراد و زیردستان و تقویت روحیه خودکنترلی در افراد؛
- ❖ ارزشیابی و ارزش‌گذاری بر عملکرد افراد و مقایسه عملکرد موجود با اهداف و تعیین میزان انحراف از هدف و انجام اقدامات اصلاحی و انتخاب معیار مناسبی برای تشویق، پاداش، جایزه و تنبیه؛
- ❖ توانایی بهبود روش‌ها و تغییرپذیری و تحول در سازمان به منظور رشد و تعالی و پویایی سازمان.

❖ خلاقیت<sup>۱</sup> و نوآوری<sup>۲</sup>: سرپرستان خلاق غالباً از سایرین متمایز هستند. همچنین سرپرستان می‌توانند مشوق یا بازدارنده خلاقیت افراد باشند زیرا یکی از مهمترین راههای ظهور نوآوری و خلاقیت به وجود آوردن فضای محرک خلاقیت است.

## ■ مهارت‌ها و توانایی‌های سرپرستی

### □ مهارت‌های سرپرستی

سرپرستان برای ایفای نقش خویش باید از سه مهارت اساسی فنی، احساسی و ادراکی برخوردار باشند، مهارت‌هایی که مبین توانایی‌های قابل پرورش و معین در عملکرد و ایفای وظیفه سرپرستان است.

#### ■ مهارت فنی<sup>۳</sup>

به دانایی و توانایی به کار بردن دانش، روش‌ها، فنون و ابزاری که لازمه انجام وظایف و ورزیدگی در کاربرد فنون خاص است اطلاق می‌گردد و از طریق تجربه، تحصیل و کارورزی کسب می‌شود. ویژگی بارز مهارت فنی آن است که به بالاترین درجه شایستگی و خبرگی در کار می‌توان دست یافت، زیرا این مهارت را می‌توان به صورت دقیق، مشخص و قابل اندازه‌گیری تعیین نمود.

#### ■ مهارت انسانی<sup>۴</sup>

به توانایی و قدرت تشخیص در کار کردن با زیردستان و انجام دادن کار به وسیله آنها که شامل درک و فهم انگیزش و به کار بردن رهبری مؤثر و تأثیرگذاری بر رفتار کارکنان است، اطلاق می‌گردد. مهارت‌های انسانی در نقطه مقابل مهارت فنی است.

#### ■ مهارت ادراکی<sup>۵</sup>

به توانایی درک و فهمیدن پیچیدگی‌های کل سازمان و آگاهی از این که آیا خود شخص مناسب شرایط سازمان عمل می‌کند یا نه اطلاق می‌گردد. مدیران رده سرپرستی از مهارت فنی و مدیران رده میانی به یک نسبت از مهارت ادراکی و فنی تخصصی برخوردارند.

1- Creativity

2- Innovation

3- Technical skill

4- Human skill

5- Conceptual skill



### □ توانایی‌های سرپرستی

- ۱) توانایی استعداد سازماندهی و کارآفرینی؛
- ۲) توانایی انگیزش کارکنان؛
- ۳) توانایی ایجاد کار استاندارد شده؛
- ۴) توانایی ایجاد شرایط کار جمعی؛
- ۵) توانایی تصمیم‌گیری؛
- ۶) توانایی یادگیری روابط مؤثر؛
- ۷) توانایی برقراری ارتباط مؤثر با کارکنان.

### □ منابع چهارگانه سرپرستی

سرپرستان برای اداره امور سرپرستی به منابع چهارگانه زیر نیازمند هستند:

- ۱- منابع اطلاعاتی<sup>۱</sup>: شامل برنامه‌ها، آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌ها.
  - ۲- منابع مادی<sup>۲</sup>: شامل اشیا، وسایل، امکانات و تجهیزات مورد نیاز سازمان نظیر ساختمان، زمین و غیره.
  - ۳- منابع مالی<sup>۳</sup>: شامل بودجه و اعتبارات و سرمایه‌های مالی سازمان.
  - ۴- منابع انسانی<sup>۴</sup>: شامل افراد و کارکنان که به عنوان عنصر حیاتی و سرمایه اصلی سازمان محسوب می‌شوند و جزو مهمترین و اثربخش‌ترین منابع سازمانی به شمار می‌روند.
- کاربرد هر یک از منابع چهارگانه گامی مؤثر در مسیر تحقق هدف‌های سازمانی است. در عصر حاضر برخورداری از سازمان‌های کارآمد در سبک زندگی بسیاری از افراد مسأله‌ای اصلی تلقی می‌گردد لیکن مشکل اساسی اداره امور سازمان‌ها این است که سرپرستان باید منابع چهارگانه اطلاعاتی، مادی، مالی و انسانی را که غالباً محدود و ناهماهنگ می‌باشند شناخته، آنها را هماهنگ نموده و در جهت تحقق هدف‌ها به کار گیرند.

### □ ویژگی‌های اخلاقی سرپرست ایده‌آل

سرپرست برای انجام وظایف و پاسخگویی مسئولیت‌هایی که به عهده دارد لازم است، این خصوصیات شخصیتی را دارا باشد و در خود تقویت نماید تا به مقام سرپرست ایده‌آل نائل آید:

- 1- Information resources
- 2- Physical resources
- 3- Financial resources
- 4- Human resources



**شایستگی و امانت‌داری:** یعنی داشتن مهارت‌هایی نظیر دانش، بینش، اخلاق و رفتار پسندیده با زیردستان. **شخصیت<sup>۱</sup>:** برخورداری از ویژگی‌های شخصیتی نظیر هوش، ذکاوت، خلاقیت و درک صحیح از خود و دیگران از مهمترین ویژگی‌هایی که مدیر، رهبر و سرپرست را در بین زیردستان و پیروان ارجحیت می‌دهد.

**شور و اشتیاق به کار:** شور و اشتیاق به کار و رسیدن به هدف باید در رفتار سرپرست ظاهر گردد و تنها به اظهار علاقه و اشتیاق نباید اکتفا شود.

**شهامت و جسارت:** سرپرست در رهبری کارکنان و اداره کارها باید شهامت لازم را داشته باشد و از خطرات و یا شکست خوردن نهراسد.

**اعتماد به نفس:** در تصمیم‌گیری اطمینان از صحت اطلاعات ضروری است.

**صداقت، وفاداری، خیرخواهی، خوش‌قولی:** سرپرست لایق به قول و حرف خود پایبند است و افراد به او اعتماد دارند. وفای به عهد موجب آرامش خاطر و دلگرمی کارکنان می‌شود. در گفتار صادق و نسبت به دیگران خیرخواه است.

**مهربانی و همدلی:** سرپرست لایق برای ایجاد دوستی و محبت، به علایق زیردستان پاسخ مناسب دوستی را با دوستی می‌دهد و در برابر رفتارهای غلط واکنش مناسب نشان می‌دهد و با رعایت روابط انسانی صمیمیت لازم میان افراد ایجاد می‌نماید.

## □ اصول سرپرستی

در بعضی منابع اصول هفتگانه‌ای برای سرپرستان بیان نموده‌اند که به اهم آنها می‌پردازیم:

**اصل ۱: وظایف و مسؤولیت‌های افراد باید کاملاً روشن باشد:** معمولاً وقتی کسی به کاری گمارده می‌شود قبل از هر چیز باید بداند از او چه می‌خواهند و وسایل و مأموریت‌های او کدامند.

**اصل ۲: افراد باید در انجام وظایف خود هدایت شوند:** از کسی نمی‌توان توقع داشت که در دنیای بی‌اطلاعی کار کند، هر مستخدمی علاقه‌مند به آگاهی از وقایعی است که در سازمان رخ می‌دهد و با کار او ارتباط دارد، سرپرست باید از آنچه واقع شده یا قرار است واقع شود کارکنان خود را آگاه سازد.

**اصل ۳: کار رضایت‌بخش مستخدم باید مورد تشویق قرار گیرد:** افراد مایلند از خدمات صادقانه آنان قدردانی شود و مسلماً وقتی خدماتشان مورد توجه قرار گیرد، بهتر و باعلاقه بیشتر کار خواهند کرد. بهتر است تشویق در جمع صورت گیرد.



**اصل ۴:** کار نامطلوب باید مورد انتقاد قرار گیرد؛ انتقاد باید خصوصی باشد، عیب‌جویی در حضور دیگران صرف‌نظر از هر عاملی دیگر ممکن است سبب رنجش سایرین شود. در هر حال انتقاد باید جنبه سازندگی داشته باشد.

**اصل ۵:** به مستخدمین باید میدان داد تا بتوانند مسؤولیت‌های بیشتر را بپذیرند؛ سرپرست موفق کسی است که قبلاً خود را آماده نماید تا شخص باکفایتی را جانشین خود نماید و نگذارد به جریان امور او لطمه وارد آید.

**اصل ۶:** کارکنان باید برای پرورش استعدادها و نوآوری‌ها در کار خود ترغیب شوند؛ سرپرست کاردان کسی است که افراد تحت سرپرستی خود را برای فراگرفتن معلومات، عقاید و افکار جدید، ترغیب و تشویق نماید. این کار مستلزم دارا بودن تخصص و ابتکار است. سرپرستانی در کار موفق‌اند که بتوانند افکار افراد تحت سرپرستی خود را به کار بیندازند تا با استفاده از پیشنهادهای و عقاید جدید آنان، روز به روز، بر حسن جریان کار بیفزایند.

**اصل ۷:** محیط کار باید بهداشتی و مصون از استرس‌های روحی و روانی باشد؛ آخرین اصلی که اغلب کمتر به آن توجه می‌شود، اصل بهداشتی و مصونیت محیط کار مستخدم است. بدون شک اجرای این اصل یکی از مسؤولیت‌های سرپرست است. بسیاری از سرپرستان نه تنها در انجام کارهای کم‌خطر به این مورد توجه ندارند بلکه در کارهای خطرناک هم توجهی به مسأله مصونیت نمی‌کنند. در نتیجه، گاه و بی‌گاه با مشکلات عمده‌ای روبرو می‌شوند که با اندکی توجه می‌تواند از بروز مشکلات جلوگیری نمایند.

### □ مسؤولیت‌های سرپرستی

«مسؤولیت» رسالت خطیری است که به عهده سرپرست در قبال وظیفه‌ای که بر عهده وی گذاشته‌اند و باید بر اساس نیاز پاسخگو باشد. در رده سرپرستی سطوح مختلفی وجود دارد که مهمترین آنها را شامل سرپرستی سطح اول، سرپرستی سطح دوم، سرپرستی قسمت و سرپرستی کارها می‌دانند. از طرف دیگر سرپرست در برابر بالادستان، زیردستان، همکاران، کار و محیط کار مسؤولیت خطیر دارد. به هر حال نقش و مسؤولیت سرپرست را باید به عنوان یک فرد کلیدی و اثربخش تلقی نمود، سرپرستان نسبت به سایر مدیران سازمان‌ها موقعیت دشوارتری دارند. با موقعیت خاص خود موجبات استحکام سازمان شده و حیات، سلامت و بقای آن را تضمین می‌نمایند و اگر سرپرستان به درستی نقش و مسؤولیت خود را ایفا نکنند خطرات جبران‌ناپذیری بر سازمان وارد خواهد شد.