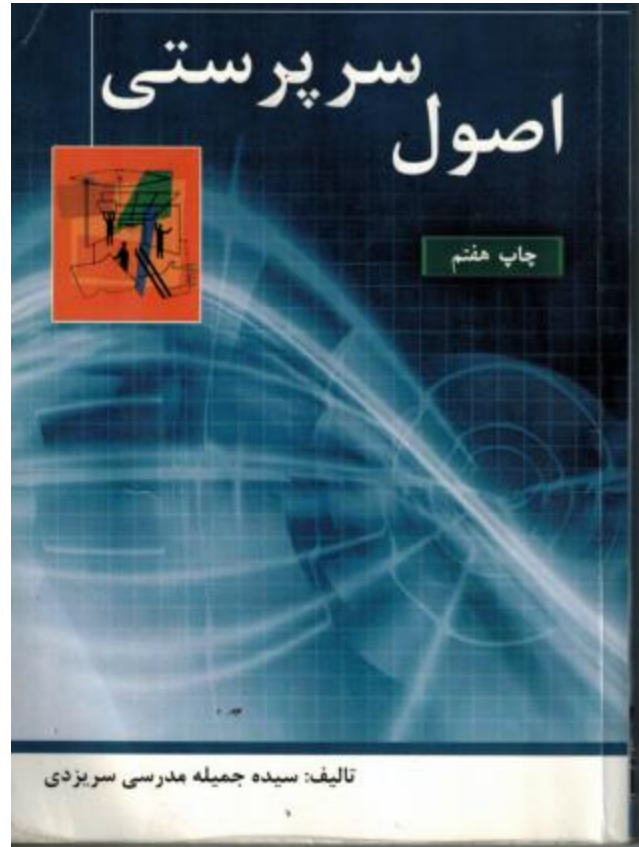


# درس اصول سرپرستی



مدرس: محمد هادی قانع

# فصل اول

کلیات  
و مفاهیم

سرپرستی

تالیف سیده جمیله مدرسې

# اصول سرپرستی

□ در متون فارسی سرپرست: مترادف سرور، **بزرگ**، رئیس

□ در فرهنگ آمریکایی: فرد پیشرو

□ در آلمانی: کارگر پیشرو

□ در انگلیسی: **مسئولان**

❖ مفهوم سرپرستی: مواظبت و نگهداری اشخاص و اشیاء یا سازمان را می‌رساند

❖ در متون مدیریت: سرپرست به کسی اطلاق می‌شود که مسئولیت هدایت و اداره دیگران را بعهده دارد.

❖ فردی است که به طور مستقیم هدایت کار و فعالیت کارکنان و زیردستان بلافصل را برعهده دارد.

از تعریف مختلف، مفاهیم زیر برداشت می شود:

□ سرپرست، چندین کارمند یا کارگردار دارد که به او گزارش میدهند.

□ کارگر سرپرست از طریق افراد زیر مجموعه صورت می گیرد.

□ تلاش سرپرست در جهت تحقق اهداف و دستیابی به شاخصهای عملکردی می باشد که از طریق مدیران بالا رتبه تعیین می شود .

□ نوع فعالیت سرپرست اجرایی و عملیاتی میباشد.

## تاریخچه سرپرستی :

از نظر دانشمندی به نام « هرز برگ » تاریخچه سرپرستی به زمانی برمی گردد که انسان احساس نیاز کرده که برای رفع نیاز جامعه بوجود آمد از وقتی کوچکترین واحد جامعه خانواده تشکیل شد سرپرستی با مسئولیت پدر ایجاد گردید .

در گذشته نه چندان دور سر پرست به تنهایی کارگاه را اداره می کرد

کارکنان زیردست را خود شخصا به **استخدام** در می آورد

یا **اخراج** می کرد

میزان **حقوق** را خود تعیین می کرد

تولید را خود **کنترل** می نمود

## سرپرست:

■ مدیري است که مسئول و هماهنگ کننده فعالیت های گروهی از کارکنان یک اداره، دایره یا واحدی از یک سازمان است.

■ سرپرستان معمولاً زیر نظر مدیران میانی کار می کنند. آنها روند کار را هدایت می کنند، دستورالعملهای شفاهی و کتبی را صادر می کنند، وظایف کارکنان را مشخص می کنند، کیفیت و نظم و ترتیب کار را می سنجند، بین کارکنان هماهنگی ایجاد می کنند و به شکایات و اعتراضات رسیدگی می کنند.



# پرطرفدارترین خصایص يك سرپرست عبارتند از:

• انرژی و سلامت

• توانایی کنارآمدن با مردم

• کاردانی شغلی و قابلیت فنی

• خویشتن داری در هنگام فشار

• تعهد و قابلیت اعتماد

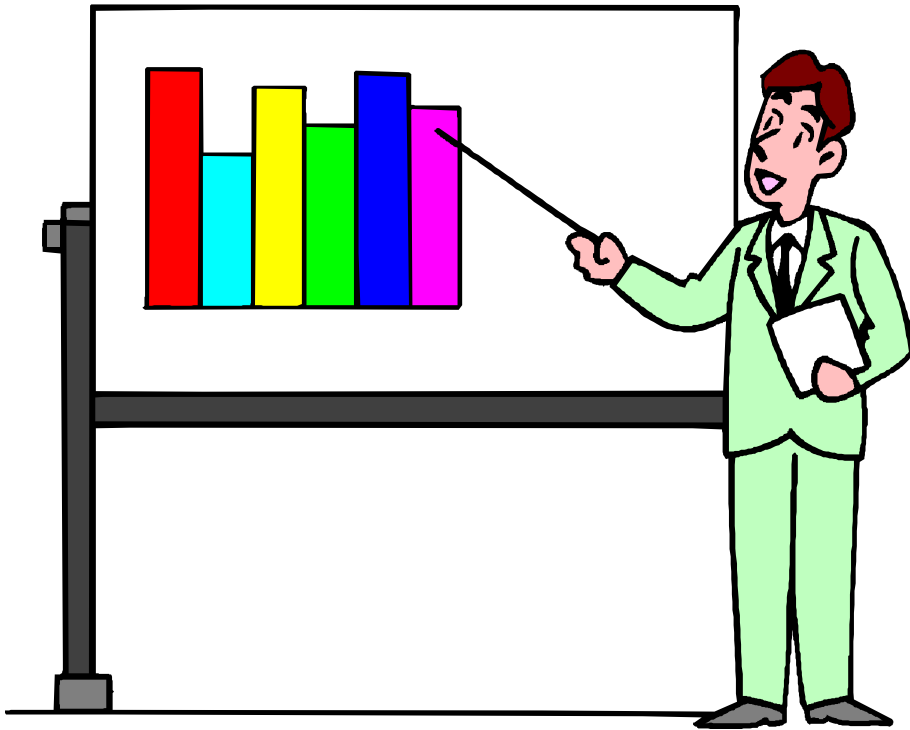
• پشتکار

• آموزش پذیری

• مهارت در حل مشکلات

• استعداد رهبری

• نگرش مثبت نسبت به مدیران سازمان



## نقش‌های مختلف سرپرست:

□ عضو موثر کادر مدیریت ، نماینده مستقیم مدیر عالی است، که با کارکنان در تماس رودررو بوده و تامین کننده نظرات و اوامر مافوق می باشد .

□ سرپرست را يك واسطه بشمار می آورند که میان توقعات و احتیاجات مدیریت عالی و کارکنان گرفتار است .

□ سرپرست فردي حاشیه نشین است که فقط عنوان سرپرستی را يدك می کشد که نه اختیاری به او داده می شده و نه کارگران از او توقعی دارند

□ سرپرست بعنوان سخنگو و نماینده کارگران، خواسته های آنها را برای مقامات بالا تشریح می نماید .

□ سرپرست کارشناس روابط انسانی است که تخصص او در حل و فصل مسایل مربوط می باشد .



## سرپرستی:

❖ سرپرستی یعنی مسئولیت در قبال کار افراد دیگر. سرپرستی غالباً يك یا مجموعه ای از وظایف زیر است:

- - نظارت و رسیدگی به کار دیگران برای حس انجام کار.
- کمک و ارشاد دیگران برای انجام کار.
- تعلیم و آموزش عملی دیگران هنگام انجام کار.
- هماهنگی و تقسیم کار بین دیگران.
- برنامه ریزی کار.

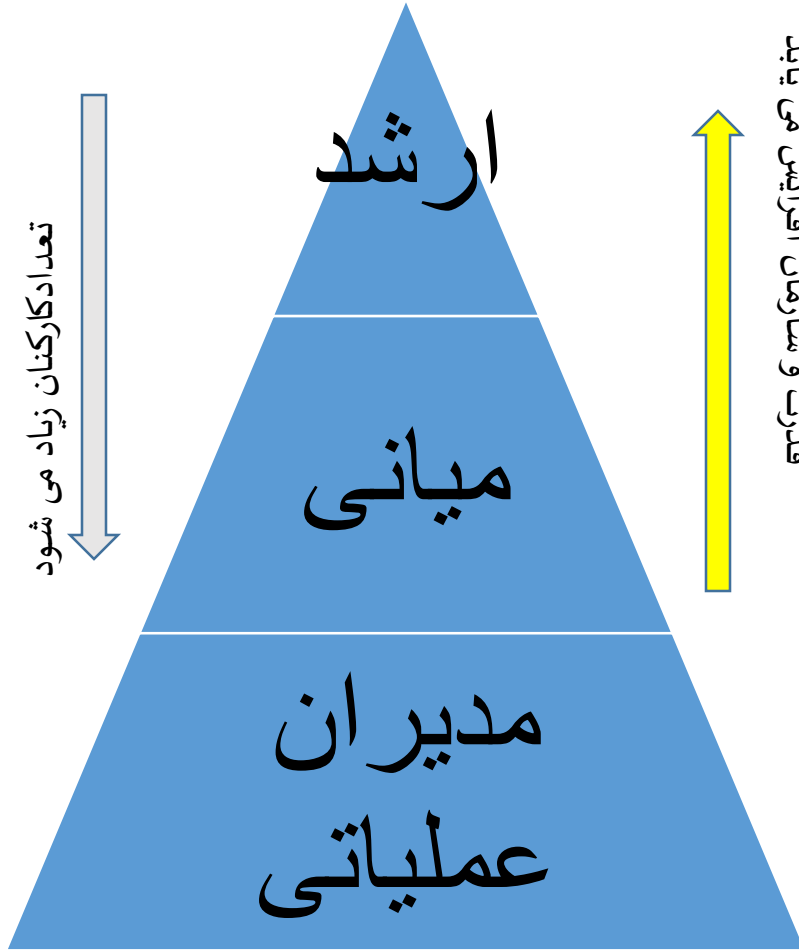
□ پس می توان گفت: سرپرستی یعنی مسئولیت در قبال کار دیگران که بنابر وظیفه شغلی به فرد سرپرست، رئیس، مدیر و نظایر آن ها محول شده است.

© 1999 Bob Scott



## ❖ سرپرستی :

- سرپرست کسی است که هدایت و رهبری یک تیم کاری را در اختیار گرفته تا بتواند آنها را به بهترین شکل به هدف سازمان نزدیک کند.
- سرپرستان پیشگامان جبهه کارند لذا مستقیماً با تولید سرکار داشته و اصطلاحاً "مدیران عملیاتی" نامیده می شوند



## جایگاه سازمانی مدیران . . .

- ❖ مدیران عملیاتی (سرپرست):
  - بطور مستقیم با کارکنان در ارتباط هستند .
  - پر مشغله می باشند .
  - وقت کمی صرف برنامه ریزی می کنند
  - گزارش نویسی و مطالعه می نمایند .
  - بیشتر وقت خود را با افراد مافوق و افراد خارج از سازمان می گذرانند .

# جایگاه سازمانی مدیران

## ❖ مدیران میانی :

□ - پل ارتباطی بین مدیریت عالی و مدیریت عملیاتی است

□ راهبردها و خط مشی ها سازمان را به هدفهای ویژه و برنامه تبدیل می کنند و برای اجرا در اختیار مدیران عملیاتی قرار میدهند .

## ❖ مدیران عالی :

□ - مسئول اداره کل سازمان هستند.

□ اهداف ، خط مشی ها و راهبردها را تدوین می کنند .

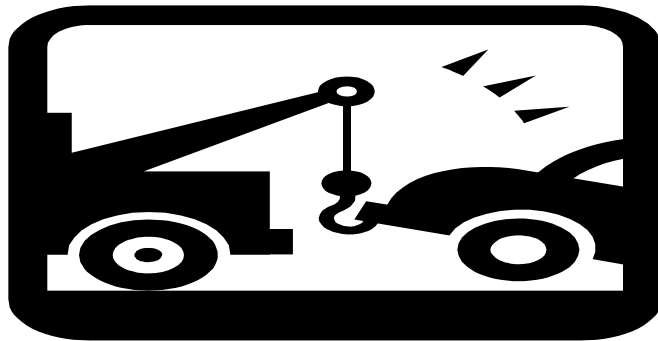
□ واکنشهای سازمان را در برابر محیط معین می کنند .

□ معمولاً این سطح از مدیریت را مدیرعامل ، مدیر ، رئیس ... می نامند .

# مهارتهای مورد نیاز سرپرستی

❖ \* مهارتهای فنی :

توانایی بکاربردن ابزار، شیوه ها و دانش  
مورد نیاز برای اجرای یک زمینه تخصصی است :  
مانند: جراحان ، مهندسان ...



## مهارتهای مورد نیاز سرپرستی

### ❖ \* مهارتهای انسانی :

- توانایی برقراری ارتباط با دیگران ،
- ایجاد انگیزه در افراد
- و درک شرایط و وضعیت آنها است .

- از این مهارت برای راضی نگه داشتن
- مدیران بالا و انگیزه دادن به
- کارکنان بهره می گیرد



# مهارتهای مورد نیاز سرپرستی

❖ \* مهارتهای ادراکی :

- توانایی هماهنگ کردن کلیه فعالیت‌های سازمان

- بصورت يك سیستم روابط متقابل بخشها ،

- چگونگی تاثیر هر تغییر در هر

- قسمت از کارکردهای این مهارت است .



# مهارتهای مورد نیاز سرپرستی



## ❖ مهارتهای تصمیم گیری :

انتخاب يك راهكار از بين راههاي  
گوناگون، قدرت تجزيه و تحليل  
اطلاعات و اتخاذ تصميم مناسب  
از كارکرد اين مهارت محسوب  
مي شود .

فردی که در تصمیم گیری قدرت بالایی دارد می تواند بسیار منطقی و  
خلاقانه از قدرت تفکر خود استفاده کند .



# مهارت‌های مورد نیاز سرپرستی

فنی	روابط انسانی	ادراکی	تصمیم‌گیری	مهارت‌ها
				سطوح مدیریت
				مدیریت عالی
				مدیریت میانی
				مدیریت سرپرستی

انواع مهارت‌ها در رابطه با سطح سرپرستی



# مهارت‌های مورد نیاز سرپرستی

مهارت‌های تصمیم‌گیری و ادراکی برای مدیران عالی ضروری‌تر است  
مهارت روابط انسانی در همه سطوح دارای اهمیت یکسان است

سرپرستان بیش از مدیران رده‌های بالاتر به مهارت فنی نیاز دارند

چرا؟

کارمندان وقتی دچار مشکل می‌شوند  
به سراغ سرپرست خود می‌روند



# وظایف سرپرست

□ برنامه ریزی:

وظیفه برنامه ریزی شامل ؛ تعریف اهداف سازمان ،

تعیین راهبرد تحقق این اهداف

پیش بینی فعالیتهای لازم برای نیل به هدفها



# وظایف سرپرست

□ سازماندهی:

سازماندهی شامل: تعیین وظایفی است که باید در سازمان اجرا شود

مشخص کردن افرادی که باید آن وظایف را انجام دهند.

تعیین وظایفی که می تواند با هم یک گروه شغلی تشکیل دهد.



# وظایف سرپرست

□ هدایت :

شغل مدیر ایجاب می کند که فعالیت‌های افراد را هدایت و آنها را راهنمایی کند .

با ایجاد انگیزه در زیردستان ، فعالیتها را جهت دهد

موثرترین مجاری ارتباط را انتخاب نماید

تعارض میان اعضا را برطرف کند



# وظایف سرپرست

□ هماهنگی :

فرایند تلفیق و یکپارچه نمودن فعالیتها واحد های مجزا از  
یکدیگر پیگیری کارآمدی هدفهای سازمان



# وظایف سرپرست

□ نظارت :

مدیر برای اطمینان از اجرای درست و به موقع کارها باید عملکرد سازمان را ارزیابی کند  
اگر انحرافی مشاهده کرد آنرا اصلاح نماید .  
بطور کلی نگاه منظم به عقب برای آگاهی از این  
امر که آیا بر طبق برنامه عمل  
کرده یا نه ؟



# مسئولیت‌های سرپرست

مسئولیت در برابر افراد: زیر دست  
بالادستان  
سایر سرپرستان

کار  
محیط کار

مسئولیت در برابر:





# حقوقی که با قبول سرپرستی از آن محروم میشویم

- - از کوره در رفتن
- خودماني شدن و جوشیدن با ديگران
- - وارد کردن وسایل شخصی بکار
- آزادانه حرف زدن
- مخالفت با تغییرات
- از زیر بار مسئولیت شانه خالی کردن
- تلافی کردن و تسویه حساب
- انتخاب اشخاص و چیزهای مورد علاقه
- اولویت دادن به نیازها و علایق شخصی
- درخواست انجام کاری که خود شخص آنرا انجام نمی دهد
- انتظار پاداش فوری برای انجام کار

# ویژگی‌های یک سرپرست موفق

- علاقه به شغل
- نگرش مثبت
- وفاداری
- مهارت ارتباطی
- عدالت
- توانایی تفویض اختیار

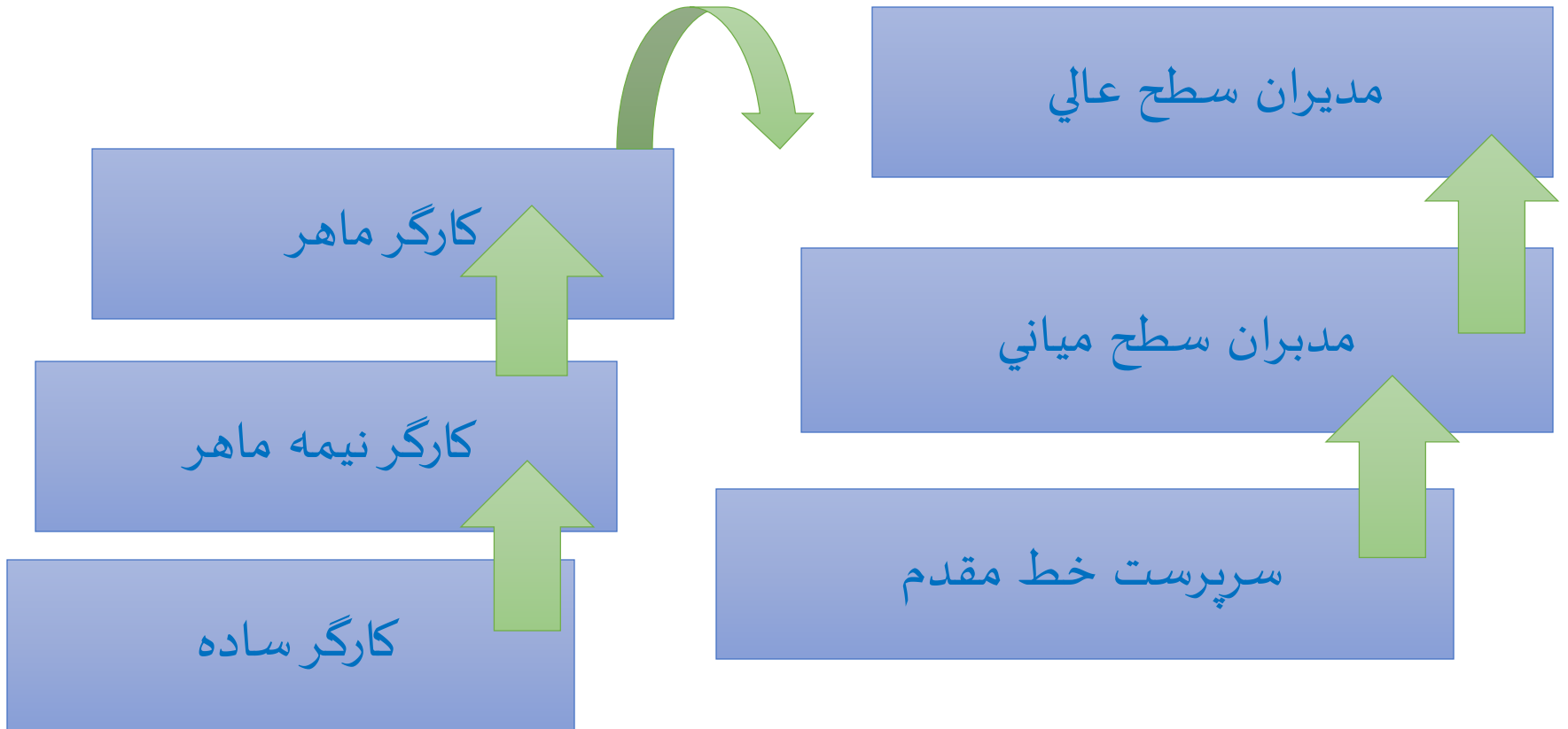
# چگونه يك فرد سرپرست مي شود

❖ عموماً از هر چهار سرپرست ، سه نفر سلسله مراتب سازماني را طی کرده و ترفیع گرفته اند



- معمولاً با سابقه هستند ،
- تجارب زيادي دارند ،
- مشاغل متعددي را در سازمان برعهده داشته اند
- تحصيلات بالاتري دارند .

# عبور از سطح کارگري به سطح مدیریتی



مسیر ارتقاء مدیران

مسیر ارتقاء کارکنان غیر مدیر