

آشنایی با سرپرستی واحدهای تولیدی-خدماتی (کلیات)

اهداف آموزشی

هدف کلی: آشنایی با مباحث اصول سرپرستی واحدهای تولیدی-خدماتی.
اهداف رفتاری: انتظار می‌رود که دانشجویان پس از مطالعه این فصل با مفاهیم زیر آشنا شوند:

۱. تعریف و مفهوم سرپرست و سرپرستی؛
۲. تفاوت‌های سرپرستی و مدیریت؛
۳. مسئولیت‌ها و وظایف عمومی سرپرستان؛
۴. ویژگی‌های سرپرستی افراد در واحدهای صنفی؛
۵. مهارت‌های سرپرست؛
۶. نقش‌های سرپرستی؛
۷. عوامل مؤثر بر موفقیت سرپرستان؛
۸. مسئولیت‌ها و وظایف مدیر و سرپرست از دیدگاه قرآن.

۱-۱ مقدمه

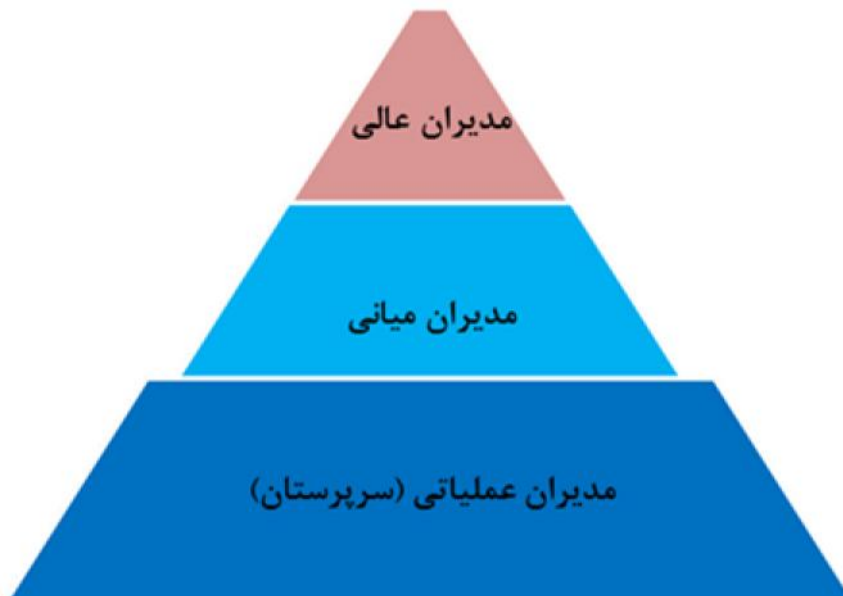
حوزه سرپرستی یکی از چالش‌برانگیزترین حوزه‌های مدیریتی سازمان است؛ چرا که سرپرست باید با مدیران و رؤسا از یک طرف و با کارکنان از طرف دیگر ارتباط داشته

باشد. از این رو برای تبدیل شدن یک نیروی کار ساده به فردی متخصص نیاز به فراگیری دانش و مجهز شدن به برخی مهارت‌های مدیریتی از قبیل برقراری ارتباط، ایجاد انگیزه در کارکنان، بهبود بهره‌وری، ارزیابی عملکرد، اداره کارکنان مشکل‌دار و مشکل‌ساز و ... است.

۲-۱ تعریف و مفهوم سرپرست و سرپرستی

برای ارائه تعریف سرپرست و تعیین جایگاه او ابتدا باید رده‌های مدیریت در سازمان را بررسی کنیم تا موقعیت سرپرستان در سازمان روشن شود. در یک سازمان به طور کلی سه رده (سطح) مدیریتی وجود دارد (نمودار ۱-۱).

رده مدیران عملیاتی: این مدیران به صورت مستقیم با کار و عملیات اصلی که هدف سازمان است، درگیر هستند. این گروه از مدیران سرپرست نامیده می‌شوند. واژه سرپرست در برابر واژه سوپروایزر^۱ به کار گرفته شده است.



نمودار ۱-۱ هرم مدیریت در سازمان.

1. supervisor

آشنایی با سرپرستی واحدهای تولیدی - خدماتی (کلیات) ۳

رده مدیران میانی: این گروه، 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.

از میان مدیران سازمان، سرپرستان هستند که به‌طور مستقیم با کارکنان اجرایی و عملیاتی در ارتباط هستند. به همین علت سرپرستان را مدیران خط مقدم جبهه کار نامیده‌اند.

بنابراین سرپرست به کسی اطلاق می‌شود که مسئولیت هدایت و اداره دیگران را عهده‌دار است و از طریق برقراری ارتباط، فعالیت‌های سازمان را به وسیله زیردستان به انجام می‌رساند. از این تعریف‌ها، مفاهیم مشترک زیر برداشت می‌شود:

- ۱) سرپرست، چندین کارمند یا کارگر دارد که به او گزارش می‌دهند.
- ۲) کار سرپرست، از طریق افراد زیرمجموعه صورت می‌گیرد.
- ۳) تلاش سرپرست در جهت تحقق اهداف و دستیابی به شاخص‌های عملکردی است که از طریق مدیران ارشد تعیین می‌شود.
- ۴) نوع فعالیت سرپرست اجرایی و عملیاتی است.

۱-۳ تاریخچه‌ای مختصر از سرپرستی

پیشینه موضوع سرپرستی به‌منزله شغل، بعد از جنگ جهانی اول شکل گرفت. در آن زمان جنبه فنی و نظارت بر انجام کار افراد (کنترل کیفیت) بیشتر مورد توجه قرار داشت. با گسترش سازمان‌ها اهمیت کار سرپرستان افزایش یافت؛ زیرا در سازمان‌های بزرگ بدون وجود سرپرستان ادامه کار مقدور نبود. بعد از جنگ جهانی دوم تفکر آموزش سرپرستان مطرح شد و به لحاظ افزایش اهمیت نقش سرپرستان در مقام مدیران نیروی کار در اجرای عملیات، سازمان‌های آموزشی و تحقیقاتی گوناگونی برای آموزش سرپرستی تأسیس شد، اما مهم‌ترین سازمانی که تا به حال به امر آموزش و تحقیق در مورد سرپرستان و پاسخگویی به نیازهای نظری و فنی آنها پرداخته است، سازمان بین‌المللی کار^۱ وابسته به سازمان ملل متحد است. البته سازمان بهداشت جهانی^۲ نیز در زمینه تهیه استانداردهای شغلی سرپرستان و بهداشت محیط کار آنها فعالیت‌های فراوانی داشته است.

1. International Labour Organization (I.L.O)

2. World Health Organization (W.H.O)

همان‌طوری که مطرح شد، وظیفه سرپرستی طی سالیان دستخوش تغییرات چشمگیری شده است و امروزه، وجود کارکنانی لایق و آموزش‌دیده که سطح توقعات بالاتری دارند، زندگی شغلی سرپرستان را با چالشی روزافزون روبه‌رو کرده است. در گذشته سرپرست به تنهایی کارگاه را اداره می‌کرد، ولی پیدایش مکتب «مدیریت علمی» تیلور^۱ و طرح عقاید جدید او در زمینه اعمال سرپرستی تخصصی به جای روش سنتی سرپرستی فردی، باعث تخصصی شدن امر سرپرستی شد. در آن زمان اگرچه سرپرست، عهده‌دار تعبیر و تفسیر خط‌مشی‌های سازمانی بود، اما مانند گذشته در وضع خط‌مشی‌ها دخالتی نداشت. این نوع تحول جدید، به روش پیشین سازمان‌ها که بر اساس آن یک فرد فقط به این علت سرپرست گروه می‌شد که مدت زیادی در آن شغل کار کرده، پایان داد.

سرپرستان کارآمد در به‌کاربردن مهارت‌های خود میان توجه به کار و کسانی که کار را انجام می‌دهند توازن ایجاد می‌کنند، از این رو لازم است نحوه برخورد صحیح و مناسب در محیط کار را فرا گیرند و نقش خود به‌منزله تضمین‌کننده تداوم و استمرار حرکت بهره‌وری در سازمان را به خوبی ایفا کنند. سرپرستان خود مدیرانی هستند که نقش تعیین‌کننده‌ای در گردش فعالیت یک بنگاه اقتصادی دارند و به‌کار بردن واژه سرپرست نباید این قشر از مدیران را از جامعه مدیریت کشور جدا کند. یکی از دغدغه‌هایی که ذهن مدیران مؤسسات به‌ویژه واحدهای صنعتی را به خود مشغول کرده، وجود مسائل در قسمت‌هایی که رؤسا و سرپرستان اداره می‌کنند، است. اگر بتوان عملیات را در هریک از قسمت‌های مؤسسه به‌درستی، با روش‌های صحیح اقتصادی و بدون خطر انجام داد و روابط بین کارکنان هم مطلوب باشد و سرپرستان قادر باشند مسائل واحد خود را بدون انتقال به مدیریت حل کنند، در حقیقت بخش عظیمی از مشکلات مدیریت کاهش پیدا می‌کند.

۱-۴ تفاوت‌های مدیریت و سرپرستی

مدیران کسانی هستند که فعالیت‌های افراد سازمان را هدایت می‌کنند. مدیران با هماهنگی کار دیگران به اهداف سازمان جامه عمل می‌پوشانند. آنان وظایف خود را از طریق برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل منابع انسانی، مالی، فیزیکی و اطلاعاتی

1. Frederick Winslow Taylor (1856-1915)

آشنایی با سرپرستی واحدهای تولیدی - خدماتی (کلیات) ۵

در راه نیل به اهداف سازمان به انجام می‌رسانند. همان طور که مطرح شد، معمولاً مدیران به مدیران ارشد، میانی و مدیران عملیاتی (سرپرستان) طبقه‌بندی می‌شوند. سرپرست به کسی اطلاق می‌شود که دیگران را هدایت و اداره می‌کند و در سازمان برخلاف سایر رده‌های مدیریتی، افراد غیرمدیر را اداره می‌کند. در فرهنگ امریکایی از سرپرست به عنوان پیشرو نام برده می‌شود. در متون فارسی سرپرست مترادف با سرور، بزرگ و رئیس است و سرپرستی به معنای مواظبت، ریاست و سروری است. سرپرست باید توانایی بهبود روش و تغییرپذیری در واح خود را داشته باشد. شغل اصلی سرپرست این است که کارکنانی را که در سطوح مختلف سازمان قرار دارند، اداره کند. گاهی تصور می‌شود که سرپرست مانند سایر مدیران در سازمان است، اما در واقع وظایف و جایگاه او به طوری که در سلسله مراتب سازمان‌ها مشاهده می‌شود، کاملاً متفاوت است. البته گاهی اوقات مدیران، سرپرست را فردی با تخصص روابط انسانی می‌نگرند، از این رو سرپرست به مسائل انسانی فعالیت‌های سازمانی رسیدگی می‌کند و مدیر، مشکلات فنی او را حل می‌کند. در این مرحله سرپرست فردی حاشیه‌نشین نیست، زیرا بخشی از وظایف سازمان به عهده اوست، در ضمن جزء مدیران رد بالای سازمان نیز به شمار نمی‌آید، برای اینکه او از متخصصان علوم رفتاری است که به مشکلات کار رسیدگی می‌کند و تخصص وی روابط انسانی است.

۵-۱- مسئولیت‌ها، وظایف و اختیارات سرپرستان^۱

انسان اشرف مخلوقات و خلیفه خدا بر روی زمین است، اما دستیابی به این مقام، به سادگی میسر نیست، بلکه تلاش و ممارست بسیاری را می‌طلبد. انسان، در این دنیا مختار و بسان عابری است که در میان دو راه قرار دارد: یکی به اسفل السافلین و دیگری به اعلی علیین ختم می‌شود. یکی او را به شقاوت و بدبختی و دیگری به سعادت و کمال می‌رساند.

هدف از آفرینش انسان این است که با انتخاب راه صحیح و طی کردن صراط مستقیم به مقام قرب الهی نائل شود و این میسر نیست مگر اینکه هدایت الهی را بپذیرد و با بهره‌گیری از تعالیم روشن‌گر وحی، نیک و بد را باز شناخته و پس از آشنایی با وظایف و مسئولیت‌های خویش در عمل به آن کمر همت بندد.

۱. وظایف مدیر و سرپرست با نگرش معیارهای قرآنی در در بخش (۱-۱۰) مطالعه کنید.

در ابتدای بحث، لازم است که ضمن بررسی مفاهیم واژه‌های کلیدی و شرایط مسئولیت‌پذیری، به اهمیت و ضرورت و جایگاه مسئولیت‌پذیری و وظیفه‌شناسی پردازیم و سپس مسئولیت‌ها و وظایف سرپرستان را مطرح کنیم. واژه‌های کلیدی که در این بحث مهم هستند، عبارت‌اند از: مسئولیت، وظیفه، تکلیف، تعهد، حق، وزر و مشارکت‌جویی که هرکدام را به‌طور مختصر شرح می‌دهیم:

مسئولیت: در لغت به معنای موظف بودن و یا متعهد بودن به انجام امری است یا الزام به پاسخگویی در قبال نتیجه یک کار؛

وظیفه: به آن چیزی اطلاق می‌شود که شرعاً یا عرفاً برعهده کسی باشد؛

تکلیف: به معنای بار کردن کاری سخت توأم با رنج بر کسی؛

تعهد: به معنای گردن گرفتن کاری و همچنین عهد و پیمان بستن و تلاش بی‌وقفه

در مسیر هدف؛

هر یک از این واژه‌ها به نوعی ملازم یکدیگرند. مثلاً، تا وظیفه‌ای بر دوش کسی نباشد، مسئولیتی در قبال انجام دادن یا ندادن آن نخواهد داشت و در مورد آن بازخواست نخواهد شد.

واژه «تکلیف» نیز با «مسئولیت» و «وظیفه»، ملازم هم هستند؛ چرا که در هر سه مورد چیزی برعهده شخص است که اجرای آن لازم و واجب است.

واژه «تعهد» نیز با سه واژه اخیر در ارتباط است؛ چرا که در هر حال فرد متعهد، موظف و مکلف است آنچه را که به آن تعهد داده است به انجام برساند و در این مورد مسئول است.

حق: به معنای راستی و درستی را دنبال کردن و از روی حکمت چیزی را در جای خود قرار دادن است.

وزر: به معنای سنگینی، بار سنگین، بار گران.

مشارکت‌جویی: یعنی احساس مسئولیت اجتماعی همفکری، همکاری و هماهنگی در انجام وظایف.

پس از آشنایی مختصر با مفاهیم واژه‌های کلیدی و ارتباط آنها با یکدیگر، لازم است بدانیم که مسئولیت‌پذیری، مقدمات و شرایطی دارد و زمانی می‌توان مسئولیتی را به فردی سپرد که او این شرایط را احراز کرده باشد. از این‌رو در ادامه به اختصار به این شرایط و مقدمات اشاره خواهیم کرد:

۱. مسئولیت زمانی محقق می‌شود که رسالت و تکلیفی در کار باشد، یعنی انسان، قبلاً کارهایی را با اراده و اختیار خویش پذیرفته باشد و سپس مسئولیت انجام آن را به عهده بگیرد، نه کارهایی که تحت تأثیر جاذبه میل‌ها و دافعۀ خوف‌ها انجام می‌دهد.

۲. مسئولیت در جایی اعتبار پیدا می‌کند که فرد، دارای قدرت تمیز و ادراک باشد، از این رو انسان ناآگاهی که دارای قدرت درک و فهم نیست را نمی‌توان ملزم به انجام کار کرد و به او مسئولیتی سپرد.

۳. زمانی می‌توان فرد را در مقابل وظیفه‌ای که داشته است، بازخواست کرد که آن فرد، قبلاً مسئولیت خود را شناخته باشد و این مستلزم رسایی پیام و دریافت آن توسط فرد مکلف است.

۴. تکلیف کردن متوقف بر قدرت انجام وظیفه از سوی فرد مکلف است لذا فرد ناتوان هرچند که آگاه باشد به دلیل اینکه کار از حوزه عمل و قدرت او خارج است مسئول نخواهد بود.

۵. زمانی می‌توان فرد را مسئول دانست که او با اختیار و اراده خود، انجام یا ترک کاری را به عهده گرفته باشد نه اینکه مجبور به این کار شده باشد.

بدون شروط بالا مسئولیت دادن به کسی و بازخواست کردن از او معنایی ندارد و این مقدمات، از شرایط اساسی مسئولیت‌پذیری است.

مسئولیت‌های سرپرست

قبلاً متذکر شدیم که وظیفه سرپرستی طی سالیان تغییرات چشمگیری کرده است. سرپرستان کارآمد در به‌کار بردن مهارت‌های خود میان توجه به کار و کسانی که کار را انجام می‌دهند توازن ایجاد می‌کنند. سرپرستان خود مدیرانی هستند که نقش تعیین‌کننده‌ای در گردش فعالیت یک بنگاه اقتصادی دارند و به کاربردن واژه سرپرست نباید این قشر از مدیران را از جامعه مدیریت کشور جدا کند.

به‌طور کلی سرپرست در برابر بالادستان، زیردستان، سایر سرپرست‌ها، کار و محیط کار مسئولیت‌های متعددی دارد. اهم مسئولیت‌های سرپرست به این شرح است:

الف) مسئولیت در قبال مدیران شامل: ارائه گزارش کار به مدیران مافوق، ایجاد هماهنگی، پیشبرد کار به منظور حصول اطمینان از انجام اهداف، برنامه‌ها و سیاست‌هایی که مدیریت درباره آنها تصمیم گرفته است.

ب) مسئولیت در برابر سایر سرپرستان شامل: ایجاد ارتباط، هماهنگی و حصول اطمینان از کار گروهی، با دیگر سرپرستان و توجه به اهداف سازمان در سطحی بالاتر از اهداف قسمت یا بخش تحت سرپرستی خود.

ج) مسئولیت در برابر کار انجام شده شامل: کمیّت (مقدار) کار، کیفیت (مرغوبیت) کار و رعایت استانداردهای زمانی کار.

د) مسئولیت در برابر محیط کار شامل: ایجاد نظم و ترتیب، استفاده و نگهداری و کاربرد صحیح ماشین آلات، نظافت محل کار و ...

ه) مسئولیت در قبال افراد تحت سرپرستی شامل: آموزش، حفاظت در برابر خطرات، هدایت و راهنمایی افراد، ایجاد نظم و هماهنگی، رهبری کار گروهی، ایجاد انگیزه تغییر و تحول و ...

سرپرست برای اینکه بتواند ارتباط مؤثری با کارکنان برقرار کند لازم است به این موارد توجه کند:

۱. داشتن اخلاق خوب، روحیه باز و خوشرویی؛
۲. توجه و احترام گذاشتن به شغل و کار و کارگر؛
۳. با گشاده رویی به مشکلات زیرمجموعه گوش کردن؛
۴. دوست بودن و گوش کردن به انتقادات کارگران؛
۵. حرف زدن با زبان خود آنها.

بنابراین با توجه به موارد یادشده ارتباط بین سرپرست و کارکنان یک ارتباط دوطرفه است و در این نوع ارتباط اولاً سرپرست صبورانه به مشکلات و انتقادات سازمانی کارکنان گوش می کند و ثانیاً در پاسخ دادن نیز باید مطمئن شود که کارکنان مطالب گفته شده را فهمیده اند.

بنابراین در یک دسته بندی کلی می توانیم مسئولیت های سرپرست را به این صورت معرفی کنیم:

۱. برنامه ریزی برای اجرای کارها؛
۲. تهیه گزارش های کار (روزانه، هفتگی، ماهانه و سالیانه)؛
۳. نیازسنجی آموزشی برای کارکنان تحت سرپرستی و برنامه ریزی برای اجرای آن؛
۴. رسیدگی به مشکلات کارکنان؛
۵. تعیین میزان اختیار و مسئولیت هریک از کارکنان؛
۶. تقسیم کار بین افراد؛
۷. تفهیم قوانین، مقررات و هدف های سازمان برای کارکنان؛
۸. بهبود روش کار؛

آشنایی با سرپرستی واحدهای تولیدی - خدماتی (کلیات) ۹

۹. اعمال اصول ایمنی و بهداشت در محیط کار و نظارت بر اجرای آن؛
۱۰. آگاهی از استانداردهای عملیاتی کار.

وظایف سرپرست

سرپرستان بخش مهمی از مدیریت هستند که وظایف عام آنها همان وظایفی است که برعهده دیگر مدیران سازمانهاست و وظایف خاصی دارند که با توجه به نوع کار آنها در سازمانهای گوناگون متفاوت است.

وظایف عمومی سرپرستان

۱) برنامه‌ریزی^۱

برنامه‌ریزی در واقع شالوده مدیریت و سرپرستی است و شامل پیش‌بینی عملیات اساسی و تعیین راههای اجرای آن به منظور تأمین اهداف سازمان است.

۲) سازماندهی^۲

سازماندهی در واقع بیانگر سازوکارهای هماهنگی است که حدود اختیارات و تفکیک وظایف را مشخص می‌کند. همچنین تعیین می‌شود که کارکنان یا سرپرستان به کدام سرپرست یا مدیر رده بالای خود باید گزارش دهند.

۳) کارگزینی^۳

یکی از مهم‌ترین وظایف مدیران و سرپرستان کارگزینی و امور مترتب بر آن است که شامل استخدام و کارآموزی و همچنین تأمین شرایط مساعد کار و سایر موارد می‌شود.

۴) فرماندهی و هدایت^۴

فرماندهی و هدایت یکی از وظایف مدیران و سرپرستان است که شامل اخذ مداوم تصمیم‌های خاص یا کلی و صدور دستور به منظور هدایت و فرماندهی کارها در سازمان است.

۵) هماهنگی^۵

هماهنگی تطبیق وظایف مشاغل مختلف سازمان به منظور تحقق هدف مطلوب است. هماهنگی دارای فنون و سازوکارهای خاص است که سرپرست باید بدان اشراف و تسلط کامل داشته باشد.

-
1. planning
 2. organizing
 3. staffing
 4. directing
 5. coordinating

۶) ارتباطات^۱

ارتباطات به معنی انتقال پیام‌ها، گزارش‌ها، دستورات و ... است. در واقع به این معناست که سرپرست کارکنان خود را در جریان پیشرفت امور سازمان می‌گذارد. گزارش‌دهنده باید از جریان پیشرفت امور آگاه باشد.

۸) نظارت و کنترل^۲

مدیران و رهبران باید بر کارها و عملکرد زیردستان خود نظارت داشته باشند. خداوند، خطاب به پیامبر اکرم صلی‌الله علیه و آله و امت اسلام می‌فرماید:
وَ كَذَلِكَ جَعَلْنَاكُمْ أُمَّةً وَسَطًا لِتَكُونُوا شُهَدَاءَ عَلَى النَّاسِ ... (بقره، ۱۴۳)
و بدین سان شما را امتی میانه‌رو قرار دادیم تا ناظر بر اعمال مردم باشید.
تعریفی که در مورد کنترل و نظارت کرده‌اند عبارت است از: «ارزیابی تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ها از زمان اجرای آنها و اقدامات لازم برای جلوگیری از انحراف عملیات نسبت به هدف‌های برنامه و تصحیح انحرافات احتمالی به‌وجود آمده». و همان‌طور که در این تعریف ملاحظه می‌شود، ارزیابی جزئی از نظارت و کنترل محسوب می‌شود.

وظایف خاص سرپرستان

همان‌طور که مطرح شد، وظایف خاص سرپرست با توجه به نوع کار او در سازمان‌های گوناگون متفاوت است. در ادامه برخی از وظایف خاص سرپرستان که در کار همه آنها مشترک است به شرح ذیل اشاره می‌شود:

۱. سرپرست در محدوده اختیارات و مسئولیت‌هایش عمل می‌کند نه فراتر از آن.
۲. سرپرست لازم است هدف‌های سازمان را بشناسد و نقش خود را در دستیابی به هدف‌ها بیابد.
۳. تدوین برنامه اجرایی برای رسیدن به اهداف سازمان، که بهتر است با همکاری کارکنان تهیه شود. درک درست برنامه به اجرای بهتر آن کمک می‌کند.
۴. برقراری ارتباط و هماهنگی میان واحد خود و سایر واحدها.
۵. سرپرست باید توانایی بهبود روش‌های تغییر و تغییرپذیری در واحد خود را داشته باشد.

1. communications and reporting

2. monitoring and control

۶. تأمین و تدارک ابزار کار و آماده‌سازی محیط کار برای کارکنان.
۷. ارزیابی عملکرد کارکنان (معیارهای ارزیابی باید برای سرپرست و کارکنان روشن و قابل قبول باشد).
۸. محدوده عملکرد افراد باید روشن و مشخص باشد.
۹. زمان‌بندی کارها و تعیین اهداف جزئی برای هر فرد.
۱۰. تهیه برنامه آموزشی براساس نیازهای افراد و اجرای آن.
۱۱. نظارت و مراقبت مستمر و غیرمستقیم (نظارت بهتر است به گونه‌ای باشد که روحیه خودبازرسی و خودکنترلی را در افراد تقویت کند).
۱۲. سرپرست باید معیارهای مناسبی برای تشویق، پاداش، جایزه، جریمه، و تنبیه داشته باشد.
۱۳. واگذاری بخشی از اختیارات به افرادی که آمادگی و شایستگی پذیرش آن را دارند.
۱۴. برقراری ارتباط مناسب با کارکنان.
۱۵. سرپرست باید الگوی رفتاری مطلوب برای کارکنان ارائه دهد.
۱۶. تعیین شغل و به کارگیری مناسب افراد یکی دیگر از مهمترین وظایف سرپرست است.

اهم اختیارات سرپرست در محیط کار

۱. دستور دادن: از طریق تهیه دستور کار و ارائه آن به افراد تحت سرپرستی خود.
۲. تشویق و تنبیه کارکنان: از طریق ارزیابی صحیح عملکرد کارکنان براساس وظایف محوله.

۱-۶ نقش‌های سرپرستی

۱. سرپرست در نقش فرد رابط: سرپرست در این جایگاه همچون حلقه اتصال بین مدیریت و کارگران عمل می‌کند.
۲. سرپرست در نقش نماینده مدیران: این نقش در موقعیتی است که سرپرست به‌عنوان نماینده مدیریت عالی یا میانی کارفرما، روبه‌روی کارگران یا مافوق آنها قرار می‌گیرد.
۳. سرپرست در نقش نماینده کارگران: سرپرست به‌عنوان سخنگو و نماینده کارگران خواسته‌های آنها را با مقامات بالای سازمان مطرح می‌کند.

۴. سرپرست در نقش حاشیه‌نشین: در این موقعیت سرپرست نقش کارگری را دارد که فقط اسم سرپرست را یدک می‌کشد.
۵. سرپرست در نقش متخصص: مانند دیگر سرپرستان مورد اقبال و اکرام قرار می‌گیرد و از نظرات او در تنظیم روابط انسانی و خط تولید استفاده می‌شود.

۷-۱ ویژگی‌های سرپرستی افراد در واحدهای صنفی

یک فرد در مقام سرپرست باید این ویژگی‌ها را داشته باشد:

۱. توانمندی در تخصص: سرپرست باید دانش کار را داشته باشد.
۲. جسارت در عمل: توان استفاده از آموخته‌ها در بهبود کارها را داشته باشد.
۳. توانمندی در تجربه‌آموزی: کسب تجارب از دیگران و درک تجارب را داشته باشد.
۴. توانمندی در مهارت‌های ارتباطی: روابط عمومی لازم و کافی در برقراری ارتباط با افراد و بخش‌های مرتبط با حوزه مسئولیت خود را داشته باشد.
۵. توانمندی در تفکر: هنر درک روابط بین پدیده‌ها را داشته باشد.
۶. روحیه کار، تلاش، وجدان کاری، و کمک به افراد در انجام کارها را داشته باشد.
۷. برای تقویت فرهنگ مشارکت روحیه تفویض کارها و تصمیم‌ها به کارکنان را داشته باشد.
۸. از طریق درگیر کردن افراد، از تجربیات، ایده‌ها، و پیشنهادات آنان استفاده کند.
۹. از طریق ایجاد تعهد بیشتر در کارکنان، آنها را درباره تحقق اهداف حساس‌تر کند.
۱۰. در خصوص راه‌های ایجاد تفکر مشترک سؤال کند و با پیش‌فرض‌ها مقابله کند.
۱۱. خطرپذیری و تجربه‌گرایی را در بین کارکنان ترویج، تشویق و تفویض اختیار کند.
۱۲. باید با تبیین ارزش‌ها، امیدها و آرزوها، دیدگاه مشترک در سازمان تداعی و ایجاد کند.
۱۳. باید قادر باشد مهارت‌ها و توانمندی‌های خود را برای اهداف سازمان به کار گیرد.
۱۴. باید روحیه پذیرش دستور مافوق را داشته باشد. به عبارتی دیگر سیستم‌پذیر باشد.

آشنایی با سرپرستی واحدهای تولیدی - خدماتی (کلیات) ۱۳

۱۵. سعی کند تهدیدات را به فرصت تبدیل کند و معتقد باشد که کار غیرممکن وجود ندارد.

۱۶. در برابر تغییرات محیطی انعطاف‌پذیر، خطرپذیر و به استقبال خطر برود.

۱۷. همیشه در حال یادگیری و کسب اطلاعات جدید باشد.

۱۸. به رابطه بین احساس رضایت و میزان مشارکت افراد توجه کند.

در جدول ۱-۱ برخی از ویژگی‌های کار سرپرست با کارکنان مقایسه شده است.

جدول ۱-۱ مقایسه ویژگی‌های کار سرپرست و کارکنان

سرپرست	کارمند (کارگر)
۱- با افراد، افکار، طرح‌ها و برنامه‌ها سروکار دارد.	۱- با ابزار، لوازم و مواد سروکار دارد.
۲- رهبری می‌کند، هدایت می‌کند، پرورش می‌دهد، نظارت می‌کند و به وسیله دیگران کار را انجام می‌دهد.	۲- تولید می‌کند و یا خدمات خاصی را ارائه می‌دهد.
۳- کارهای گوناگون و متفاوت انجام می‌دهد.	۳- براساس دستور کار روشن و واضح و ساده کار را انجام می‌دهد.
۴- طرح و برنامه کار جمعی کارکنان را تهیه می‌کند.	۴- دستور مربوط به کار خود را دنبال می‌کند.
۵- در برابر کار خود و زیردستان مسئولیت دارد.	۵- فقط در برابر کار خویش مسئولیت دارد.
۶- کار تغییرپذیر دارد.	۶- کار عادی و ثابت دارد.
۷- وظایف زیاد و متغیری دارد.	۷- وظایفش محدود و مشخص است.
۸- هدف، پرورش کارکنان، ایجاد رابطه خوب و محصول مطلوب است.	۸- هدف، انجام کار خوب و خدمت قابل قبول است.
۹- برنامه کار را تدوین و اجرا می‌کند.	۹- کار را طبق برنامه انجام می‌دهد.
۱۰- موجب انگیزش خود و دیگران می‌شود.	۱۰- برانگیخته می‌شود تا کار انجام دهد.

۸-۱ مهارت‌های سرپرستی

در اغلب کشورهای صنعتی به منظور افزایش بهره‌وری و توانمندسازی سرپرستان، آموزش‌هایی از طریق برنامه‌های «آموزش در حین کار»^۱ برای کمک به افزایش مهارت‌های سرپرستان استفاده می‌شود.

اگر سرپرستان قسمت‌ها، مهارت‌های اساسی را که در پی می‌آید فرا بگیرند، می‌توانند بخش عظیمی از مشکلات مدیریتی سیستم تحت نظارت خود را تحت کنترل درآورده و حل کنند:

- مهارت فنی^۲: سرپرست باید توانایی کاربرد دانش تخصصی یا تخصص‌های ویژه مربوط به حوزه سرپرستی خود را داشته باشد.
- مهارت انسانی^۳: سرپرست باید توانایی کار کردن، درک کردن و ایجاد انگیزش در فرد یا گروه تحت سرپرستی خود را داشته باشد و بداند چه راه‌هایی برای ایجاد رابطه خوب با افراد تحت سرپرستی خود وجود دارد و به چه طریق مسائلی را که پیش می‌آید یا موجود است حل کند.
- مهارت‌های ادراکی^۴: سرپرست از نظر فکری باید بتواند مسائل و مشکلات پیچیده را شناسایی و آنها را تجزیه و تحلیل کند.
- مهارت‌های تصمیم‌گیری و حل مسئله: سرپرست باید مهارت شناسایی کانون‌های خطر در محیط کارش را داشته باشد و برای حل مسئله و پیشگیری از مشکلات احتمالی تصمیم مناسب بگیرد.
- سرپرست باید مهارت آموزش دادن به افراد و انتقال اطلاعات به آنها را داشته باشد و بتواند با یک طرح ساده، نیازهای آموزشی آنها را تعیین و تأمین کند.
- سرپرست باید مهارت مطالعه روش انجام کارها را داشته باشد و بتواند با تکنیکی علمی ولی ساده، بهترین و ساده‌ترین روش انجام کارها را با خلاقیت پیدا کند.

هریک از مهارت‌های ذکرشده، در دوره‌های کوتاه‌مدت به سرپرستان آموزش داده می‌شود و همگی هم با این امور مدیریتی، با یک روش و زبان مشترک آشنا می‌شوند و

1. training within industry (TWI)
2. technical skills
3. human skills
4. conceptual skills

عمل می‌کنند. البته مهارت‌های دیگر هم برای سرپرستان هست که برحسب اولویت می‌تواند استفاده شود.

۹-۱ عوامل مؤثر بر موفقیت سرپرستان

- تمایل و توانایی به تفویض
- استفاده مناسب از اختیار
- تعیین یک الگوی خوب
- بازشناسی تغییر در نقش
- تمایل به ایفای نقش سرپرست

۱۰-۱ وظایف مدیر و سرپرست با نگرش معیارهای قرآنی

نقش مدیران و مسئولین نظام اسلامی چه در بخش دولتی و چه در سازمان‌های غیردولتی اهمیتی بسیار دارد. از این رو افرادی که به‌عنوان مدیر در این سازمان‌ها به کار گمارده می‌شوند، باید معیارهای لازم را برای کار و مدیریت در نظام اسلامی داشته باشند. این معیارها باید بتواند به خواسته‌ها و نیازهای یک مدیریت جامع در نظام اسلامی به گونه‌ای پاسخگو باشد که بیان‌کننده نیازهای زندگی بشر برای رشد و تعالی و تکامل باشد. مدیر می‌تواند این معیار را در قرآن و عترت جستجو کند و به کار بگیرد. پرواضح است که معیارها در هر جامعه باید متناسب با ارزش‌ها و جهان‌بینی آن جامعه تعریف و اجرا شود. هدف در جهان‌بینی اسلامی در مقایسه با جهان‌بینی مادی، صرفاً تولید بیشتر نیست، بلکه هدف غایی، تعالی انسان و رسیدن او به جایگاه خلیفه الهی روی زمین است. این تفاوت در جهان‌بینی از تمایزات مدیریت اسلامی با مدیریت نوین و غربی است که هر یک از این دو دیدگاه معیارهای سنجش خاص خود را دارد. در ادامه به این سؤال جواب می‌دهیم که: «برای انجام دادن هر چه بهتر وظایف در نظام مدیریت نوین از چه نکات قرآنی می‌توانیم استفاده کنیم؟» بنابراین برای هر وظیفه در نظام مدیریت نوین مباحث قرآنی مرتبط به آن آورده شده است. پرواضح است که نگاشتن معیارهای مدیریتی مبتنی بر آیات و روایات، کار آسانی نیست و هیچ کس نمی‌تواند ادعا کند که توانسته است حق مطلب را در این خصوص ادا کند، لکن امیدوارم که آیات ارائه‌شده در حوزه‌های متفاوت مدیریت بتواند برای کسانی که علاقه‌مند به اشاعه فرهنگ مدیریت دینی در جامعه هستند ثمربخش باشد.

وظایف مدیر و سرپرست در حوزه برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی در واقع شالوده مدیریت است و شامل پیش‌بینی عملیات اساسی و تعیین طرق اجرای آن به منظور تأمین هدف سازمان است.

معیارها و مطالبی که در خصوص انجام هرچه بهتر برنامه‌ریزی می‌توان از دیدگاه قرآن به آنها اشاره کرد، عبارت‌اند از:

۱. آگاهی از گذشته: مدیران هر برهه از زمان باید از حوادث و قوانین گذشته آگاه باشند و بدانند در گذشته چه اتفاقاتی در سازمان رخ داده و چه مقرراتی وضع گردیده است. چنان که خداوند به حضرت عیسی، تورات را که مبین قوانین گذشته بود، آموخت.

و يُعَلِّمُهُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَالتَّوْرَةَ وَالْإِنْجِيلَ (آل عمران، ۴۸)

«خداوند به حضرت عیسی کتاب و حکمت و تورات و انجیل آموخت.»

۲. تلاش: با شعار و آرزو نمی‌توان به چیزی دست یافت، کار و عمل و سخت‌کوشی است که شیرینی موفقیت را به کام انسان می‌نشانند. خداوند می‌فرماید:

وَنِعْمَ أَجْرُ الْعَامِلِينَ (آل عمران، ۱۳۶)

«و چه نیکوست پاداش اهل عمل.»

۳. برنامه‌ریزی: در برنامه‌ریزی باید بهترین روش را انتخاب کرد و آن را با تمام توان انجام داد. گرچه در بعضی شرایط، مدیریت اقتضائی، مفهوم بهترین اقدام را تبیین می‌کند.

وَ كَتَبْنَا لَهُ فِي الْأَلْوَابِ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ مَوْعِظَةً وَ تَفْصِيلاً لِكُلِّ شَيْءٍ فَخُذْهَا بِقُوَّةٍ وَ أْمُرْ قَوْمَكَ يَأْخُذُوا بِأَحْسَنِهَا ... (اعراف، ۱۴۵)

«در الواح تورات، به موسی در هر موردی پندی دادیم و به او گفتیم آنها را با قوت اجرا کن و به قوم خود فرمان ده که بهترین آنها را انتخاب کنند و اجرا نمایند.»

۴. فزاینده‌ی در انجام برنامه‌ها: اقدامات و برنامه‌ها باید زمان‌بندی شده و مرحله به مرحله (تدریجی) انجام شود، چنان‌که خداوند قادر و توانا در آفرینش آسمان و زمین چنین کرد.

إِنَّ رَبَّكُمُ اللَّهُ الَّذِي خَلَقَ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضَ فِي سِتَّةِ أَيَّامٍ ... (یونس، ۳)

«پروردگار شما خدایی است که آسمان‌ها و زمین را در شش روز آفرید.»

وظایف مدیر و سرپرست در حوزه سازماندهی

سازمان دهی در واقع بیانگر سازوکارهای هماهنگی است که مشخص می‌کند سلسله مراتب سازمانی چگونه است. در واقع شامل تعیین حدود اختیارات است که طبق آن وظایف از هم تفکیک می‌شوند.

معیارها و مطالبی که در خصوص اجرای هرچه بهتر سازماندهی می‌توان از دیدگاه قرآن به آنها اشاره کرد، عبارت‌اند از:

۱. تناسب شغل و شاغل، ارتقای پلکانی: پست‌ها و مسئولیت‌ها باید به تدریج و پس از موفقیت در مراحل مختلف به افراد واگذار شود. چنان‌که حضرت ابراهیم پس از گذراندن مرحله نبوت و موفقیت در آزمایش‌ها به مقام امامت رسید. خداوند در قرآن می‌فرماید:

وَ إِذِ ابْتَلَىٰ إِبْرَاهِيمَ رَبُّهُ بِكَلِمَاتٍ فَأَتَمَّهُنَّ قَالَ إِنِّي جَاعِلُكَ لِلنَّاسِ إِمَامًا... (بقره، ۱۲۴)

«خداوند، حضرت ابراهیم را مورد آزمایش قرار داد و او همه آزمون‌ها را با موفقیت گذراند.»

برای ارتقای شغل، کارکنان باید گزینش شوند و آزمون بدهند، چنان‌که خداوند برای انتصاب حضرت ابراهیم به امامت او را آزمود.

۲. رویه‌های سازمانی: رویه‌های سابق سازمانی ممکن است نادرست بوده باشد، از این رو پیروی از راه و روش و منش مدیران سابق اگر همراه با استدلال و تعقل نباشد، قابل پذیرش نیست. خداوند در قرآن مجید می‌فرماید: هنگامی که به آنها گفته می‌شود از راه خدا پیروی کنید، می‌گویند:

قَالُوا بَلْ نَتَّبِعُ مَا أَلْفَيْنَا عَلَيْهِ آبَاءَنَا أَوْ لَوْ كَانَ آبَاؤُهُمْ لَا يَعْقِلُونَ شَيْئًا وَلَا يَهْتَدُونَ (بقره، ۱۷۰)

«ما از آن راهی که نیاکانمان پیروی کردند دست بر نمی‌داریم در حالی که ممکن است گذشتگانشان چیزی نمی‌فهمیدند و به خطا رفته باشند.»

۳. انسجام رویه: رویه‌های سازمانی باید چنان شکل و انسجامی داشته باشند که حتی نبودن مدیر و رهبر در برهه‌ای از زمان، ضربه‌ای به سازمان و جریان امور آن نزند. خداوند در بیان ضعف‌های جنگ احد و توییح کسانی که شایعه شهادت حضرت رسول (ص) را انتشار دادند، فرمود:

مَا مُحَمَّدٌ إِلَّا رَسُولٌ قَدْ خَلَتْ مِنْ قَبْلِهِ الرُّسُلُ أَفَإِنْ مَاتَ أَوْ قُتِلَ انْقَابْتُمْ عَلَىٰ أَعْقَابِكُمْ (آل عمران، ۱۴۴)

«محمد پیامبری است که قبل از او هم پیامبرانی آمده و رفته‌اند، پس آیا اگر او بمیرد یا کشته شود، شما به وضعیت گذشته خود برمی‌گردید؟»

۴. توانایی رشد: هیچ‌گاه زیردستان را نباید دست کم گرفت، چون ممکن است توانایی رشد و طی مدارج عالی را داشته باشند.

كَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ ... (يوسف، ۲۱)

«و این گونه یوسف را در زمین قدرت بخشیدیم. (یوسف که برده بود، پادشاه شد).»

۵. کادرسازی: یکی از وظایف اصلی مدیران کادرسازی است. فردی به‌عنوان جانشین، یعنی معاون مدیر، باید در فرازونشیب‌ها در کنار مدیر ارشد و باتجربه سازمان باشد تا ضمن کسب تجربه، او را یاری دهد و در غیاب مدیر سازمان بدون رهبر نماند.

وَ قَالَ مُوسَى لِأَخِيهِ هَارُونَ أَخْلُفْنِي فِي قَوْمِي ... (اعراف، ۱۴۲)

«موسی به برادرش هارون گفت: در غیاب من جانشین من در میان قوم باش.»

وظایف مدیر و سرپرست در حوزه کارگزینی

کارگزینی و امور مترتب بر آن که شامل استخدام و کارآموزی و همچنین تأمین شرایط مساعد کار و سایر موارد است یکی از مهم‌ترین وظایف مدیران است.

معیارها و مطالبی که در خصوص انجام هرچه بهتر وظایف کارگزینی می‌توان از دیدگاه قرآن به آنها اشاره کرد عبارت‌اند از:

۱. توجه به کارکنان: مدیر باید به تمام افراد سازمان توجه داشته باشد، هم به سطوح مدیریتی و هم به عامه کارکنان. کارکنان باید بدانند که مهم هستند و نقش تعیین‌کننده‌ای در سازمان دارند و این اهمیت را در توجه و عنایت مدیر، احساس کنند خداوند به پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله می‌فرماید:

وَ قُلْ لِلَّذِينَ آتَوْا الْكِتَابَ وَالْأُمِّيِّينَ ... (آل عمران، ۲۰)

۱. فَإِنْ خَاجُوكَ فَقُلْ أَسَلَمْتُ وَجْهِي لِلَّهِ وَ مَنْ اتَّبَعَنِي وَ قُلْ لِلَّذِينَ آتَوْا الْكِتَابَ وَالْأُمِّيِّينَ أَسَلَمْتُمُ فَإِنْ أُسَلِّمُوا فَقَدْ اهْتَدَوْا وَإِنْ تَوَلَّوْا فَإِنَّمَا عَلَيْكَ الْبَلَاغُ وَ اللَّهُ بَصِيرٌ بِالْعِبَادِ (آل عمران، ۲۰) اگر با تو، به گفت و گو و ستیز برخیزند، (با آنها مجادله نکن!) و) بگو: «من و پیروانم، در برابر خداوند (و فرمان او)، تسلیم شده‌ایم.» و به آنها که اهل کتاب هستند [یهود و نصاری] و بی‌سوادان [مشرکان] بگو: «آیا شما هم تسلیم شده‌اید؟» اگر (در برابر فرمان و منطق حق، تسلیم شوند، هدایت می‌یابند و اگر سرپیچی کنند، نگران مباش! زیرا) بر تو، تنها ابلاغ (رسالت) است و خدا نسبت به (اعمال و عقاید) بندگان، بیناست. ترجمه آیت الله ناصر مکارم شیرازی.

«به اهل کتاب (دانشمندان) و عوام مردم بگو: ...»

۲. **اهلیت و صلاحیت:** ملاک عزل و نصب‌ها، باید اهلیت و صلاحیت افراد باشد. کلید خوشبختی جامعه، به گماری افراد لایق و رفتار عادلانه است و منشأ نابسامانی‌ها، ریاست ناهلان است.

امام علی علیه السلام می‌فرماید: هرکس خود را در جامعه بر دیگران مقدم بدارد، در حالی که بداند افراد لایق‌تر از او هستند، قطعاً به خدا و پیامبر و مؤمنان خیانت کرده است. در این باره قرآن می‌فرماید:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا ... (نساء، ۵۸)

«خداوند فرمان می‌دهد که امانت‌ها را به صاحبانشان بدهید.»

در روایات متعدد منظور از امانت، رهبری و مدیریت جامعه معرفی شده است.

۳. **بیان ویژگی‌های خود:** بیان ویژگی‌های مثبت خود، در موارد ضرورت و آنجا که برای دیگران سازنده باشد، مانعی ندارد. قرآن از زبان پیامبر می‌فرماید:

وَ أَنَا لَكُمْ نَاصِحٌ أَمِينٌ (اعراف، ۶۸)

«من برای شما خیرخواه و امین هستم.»

۴. **گزینش:** افرادی که به پست‌های حساس و اصلی منصوب می‌شوند، باید گزینش شوند تا صلاحیت‌های لازم را داشته باشند، هرکسی در هر سطحی نمی‌تواند در جایگاه تصمیم‌گیری قرار گیرد. در قرآن آمده است:

وَ اخْتَارَ مُوسَىٰ قَوْمَهُ سَبْعِينَ رَجُلًا ... (اعراف، ۱۵۵)

«حضرت موسی برای رفتن به میعادگاه خداوند، هفتاد نفر را انتخاب کرد.»

۵. **شایسته‌سالاری:** رعایت اصل شایسته‌سالاری لازم است حتی در مورد زیردستان.

إِنَّ وِلايَةَ اللَّهِ الَّتِي نَزَّلَ الْكِتَابَ وَ هُوَ يَتَوَلَّى الصَّالِحِينَ (اعراف، ۱۹۶)

«پیامبر اکرم می‌فرماید: سرپرست من خدایی است که این کتاب آسمانی را نازل کرده و او همه صالحان را سرپرستی و هدایت می‌کند.»

وظایف مدیر و سرپرست در حوزه رهبری و فرماندهی

فرماندهی یکی از وظایف مدیران است که شامل عمل مداوم، اخذ تصمیم‌های خاص یا کلی و صدور دستور به منظور هدایت و رهبری سازمان است. وحدت فرماندهی یکی از اصول چهارده‌گانه هنری فایول است.

معیارهایی که در خصوص اجرای هرچه بهتر وظایف فرماندهی می‌توان از دیدگاه قرآن به آنها اشاره کرد، عبارت‌اند از:

۱. **شناخت تهدیدها:** هوشیاری در شناخت افکار و عقاید و تهدیدها، یکی از شروط اساسی رهبری است.

۲. **شناخت نیروهای وفادار:** سازماندهی و تمرکزبخشی به نیروهای وفادار، برای اداره جامعه و ادامه حرکت ضروری است. در قرآن کریم آمده است:

فَلَمَّا أَحَسَّ عِيسَىٰ مِنْهُمُ الْكُفْرَ قَالَ مَنْ أَنْصَارِي إِلَى اللَّهِ... (آل عمران، ۵۲)

«هنگامی که عیسی احساس کرد اطرافیانش کفر می‌ورزند، گفت: چه کسانی مرا در راه خدا یاری می‌کنند.»

وظایف مدیر و سرپرست در حوزه هماهنگی

هماهنگی شامل عمل مهم تطبیق وظایف مشاغل متعدد سازمان به‌منظور تحقق هدف مطلوب است. هماهنگی فنون و سازوکارهایی خاص دارد که در بخش‌های گوناگون بدان اشاره شده است.

معیارها و مطالبی که در خصوص اجرای هرچه بهتر وظایف هماهنگی می‌توان از دیدگاه قرآن به آنها اشاره کرد، عبارت‌اند از:

۱. **پیگیری تا حصول نتیجه:** پیگیری برای رسیدن به نتیجه، اصلی مهم در مدیریت است، چنان‌که خداوند وصول مطالبات را به پیگیری مستمر منوط می‌داند.

مِنْهُمْ مَنْ إِنْ تَأْمَنَهُ بَدِينَارٍ لَا يُؤَدُّهُ إِلَّا بِكَ إِلَّا مَا دُمْتَ عَلَيْهِ قَائِمًا... (آل عمران، ۷۵)

«بعضی از اهل کتاب (یهودیان) کسانی هستند که اگر به او دیناری بدهی آن را به تو برنمی‌گرداند، مگر آنکه برای مطالبه آن دائماً بالای سر او بایستی.»

۲. **عطوفت، مشورت، و توکل:** رهبری و مدیریت صحیح با عفو و عطوفت همراه است.

- در مشورت کردن، محاسنی همچون تفقد از نیروها و دخیل کردن آنها در تصمیم‌سازی، شکوفایی استعدادها، گزینش بهترین رأی، ایجاد انگیزه و علاقه برای اجرای تصمیم نهایی، نهفته است.

- مشورت، تصمیم‌ساز است و منافاتی با تصمیم‌گیری قاطع مدیر ندارد.

- در کنار فکر و مشورت و تصمیم‌گیری، توکل بر خدا لازم است.

آشنایی با سرپرستی واحدهای تولیدی - خدماتی (کلیات) ۲۱

خداوند پس از بیان ضعف‌های جنگ احد، خطاب به پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله می‌فرماید: **فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ** (آل عمران، ۱۵۹)

«از تقصیر آنان درگذر و برایشان طلب آمرزش کن و برای تصمیم‌گیری‌های آینده از آنان مشورت بگیر، اما هنگامی که تصمیم گرفتی، قاطع باش و به خدا توکل کن و آن را عملی ساز.»

۳. شنیدن سخنان دیگران: از صفات یک مدیر آگاه، سعه صدر و گوش دادن به حرف همه گروه‌هاست. (مدیران موفق، شنوندگان خوبی هستند).
وَمِنْهُمْ الَّذِينَ يُؤْذُونَ النَّبِيَّ وَيَقُولُونَ هُوَ أُذُنٌ ... (توبه ۶۱)
«برخی از منافقان، پیامبر را آزار می‌دادند و می‌گفتند: او به حرف هرکس گوش می‌دهد.»

وظایف مدیر و سرپرست در حوزه ارتباطات

ارتباطات به‌عنوان وظیفه‌ای که انتقال‌دهنده پیام‌ها، گزارشات، دستورات و ... است، یکی از مهم‌ترین موارد مطرح‌شده در نظریه گیولیک است. در واقع به معنای آنکه مجری، کسانی را که در برابر آنها مسئول است از جریان پیشرفت امور آگاه می‌سازد. گزارش‌دهنده باید در اثر مطالعات، تحقیق و بازرسی از جریان پیشرفت امور آگاه باشد. معیارها و مطالبی که در خصوص اجرای هرچه بهتر وظایف ارتباطات می‌توان از دیدگاه قرآن به آنها اشاره کرد، عبارت‌اند از:

تشکیلات و سلسله مراتب: برای اجرای اهداف سازمانی باید تشکیلات مناسب و به تبع آن سلسله مراتب تعریف شود.

- در اجرای دستورات، اصل سلسله مراتب باید رعایت شود. خداوند در قرآن کریم می‌فرماید:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ... (نساء، ۵۹)

«ای کسانی که ایمان آورده‌اید از خداوند اطاعت کنید و فرمان پیامبر و جانشینان او را

گردن نهید.»

وظایف مدیر و سرپرست در حوزه بودجه‌بندی^۱

بودجه‌بندی یکی از مهم‌ترین وظایف مدیریت است که شامل تنظیم طرح مالی، درآمدها و هزینه‌های سازمان و نظارت بر اجرای آن است. بودجه‌بندی شامل انواع و تکنیک‌های متفاوتی است که در کتاب‌های بودجه‌ریزی مطرح شده است.

1. budgeting

معیارها و مطالبی که در خصوص اجرای هرچه بهتر وظایف بودجه‌بندی می‌توان از دیدگاه قرآن به آنها اشاره کرد، عبارت‌اند از:

۱. **توزیع امکانات:** تقسیم و توزیع عادلانه امکانات و منابع، نقش مهمی در تسهیل امور دارد.

اضْرِبْ بِعَصَاكَ الْحَجَرَ فَانْبَجَسَتْ مِنْهُ اِثْنَا عَشْرَةَ عَيْنًا قَدْ عَلِمَ كُلُّ اُنَاسٍ مَّشْرَبَهُمْ ...
(اعراف، ۱۶۰)

«خداوند به حضرت موسی فرمود: با عصایت به این سنگ بزنی، پس از آن سنگ دوازده چشمه جوشید و هر قبیله از یکی از آنها استفاده کرد.»

۲. **تخصیص منابع:** سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری در صرف منابع مالی سازمان، از شئون مدیریت عالی سازمان است.

وَلَوْ اَنَّهُمْ رَضُوا مَا آتَاهُمُ اللّٰهُ وَرَسُوْلُهُ ... (توبه، ۵۹)

در جنگ حنین، شخصی در مورد تقسیم غنائم به پیامبر (ص) اعتراض کرد، این آیه نازل شد: «اگر مردم به آنچه خدا و پیامبرش به آنها داده‌اند، راضی می‌شدند، خداوند از فضلش به آنها بیشتر عطا می‌فرمود.»

۳. **میانروی در هزینه:** در جبران خدمات کارکنان و نیروهای تحت امر، باید اعتدال داشت، نه آنقدر که ایشان در مضیقه قرار گیرند و مأیوس و ناراضی شوند و نه آنقدر بذل و بخشش که به ورشکستگی و شرمندگی مدیر و سازمان منجر شود. خداوند در قرآن کریم می‌فرماید:

وَلَا تَجْعَلْ يَدَكَ مَغْلُوْلَةً اِلَىٰ عُنُقِكَ وَلَا تَبْسُطْهَا كُلَّ الْبَسْطِ فَتَقْعُدَ مَلُوْمًا مَّحْسُوْرًا
(اسراء، ۲۹)

«نه آنقدر سخت‌گیر باش که هیچ انفاقی نکنی و نه آنقدر دست و دل‌باز که همه چیز را انفاق کنی و چیزی برای خودت نماند و سرزنش شده و حسرت‌خورده به کنجی نشینی.»

وظایف مدیر و سرپرست در حوزه نظارت و کنترل

نظارت و اصلاح سازمان: باید همواره گروهی برای نظارت بر امور، در سازمان‌ها باشند که ضمن اطلاع از اهداف سازمانی بر رفتارهای فردی و سازمانی افراد دقت داشته باشند تا چنانچه مغایرتی با آن اهداف سازمانی دیده شد، تذکر دهند.

- اصلاح سازمان و جلوگیری از انحراف، بدون قدرت منسجم که از سوی مدیریت عالی حمایت شود، امکان‌پذیر نیست.

وَلْتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ...
(آل عمران، ۱۰۴)

«از میان شما باید گروهی باشند که دیگران را به خیر دعوت کنند و از بدی‌ها بر حذر دارند.»

خلاصه

حوزه سرپرستی یکی از چالش‌برانگیزترین حوزه‌های مدیریتی هر سازمانی است؛ چرا که سرپرست باید با مدیران و رؤسا از یک طرف و با کارکنان از طرف دیگر ارتباط مؤثر و تنگاتنگ داشته باشد.

موقعیت و جایگاه سرپرست در بخش‌های مختلف جامعه خصوصاً 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 تیلور» و طرح عقاید جدید او در زمینه اعمال سرپرستی تخصصی به جای روش سنتی سرپرستی فردی باعث تخصصی شدن امر سرپرستی شد. در این زمان اگرچه سرپرست تعبیر و تفسیر خط‌مشی‌های سازمانی را که در آن کار می‌کرد به عهده داشت، اما مانند گذشته در وضع این خط‌مشی‌ها دخالتی نداشت. تحول جدید باعث شد تا سازمان‌ها در تعیین سرپرست به‌جای اینکه از بین افرادی که مدتی سرپرست گروهی بوده‌اند استفاده کنند، از ملاک‌های جدید و شاخص‌های علمی- مهارتی سرپرست را انتخاب کنند.

به‌منظور شناخت واقعی موقعیت و تأثیر سرپرستان در دنیای پرقاب‌ت امروز در این فصل از کتاب به تعریف و مفهوم سرپرست و سرپرستی، تفاوت‌های سرپرستی و مدیریت، مسئولیت‌ها و وظایف عمومی سرپرستان، ویژگی‌های سرپرستی افراد در واحدهای صنفی، مهارت‌های سرپرست، نقش‌های سرپرستی، عوامل مؤثر بر موفقیت سرپرستان، مسئولیت‌ها و وظایف مدیر و سرپرست از دیدگاه قرآن پرداخته شده است تا راهنمایی برای سازمان‌های گوناگون در انتخاب سرپرستان مفید و مؤثر باشد.

خودآزمایی

۱. مفهوم سرپرستی را بنویسید.
۲. سرپرستی را تعریف کنید.
۳. تاریخچه سرپرستی را به اختصار بنویسید.
۴. تفاوت‌های سرپرست و مدیر را بنویسید.
۵. مسئولیت‌ها و وظایف عمومی سرپرستان را معرفی کنید.
۶. ویژگی‌های سرپرستی افراد در واحدهای صنفی را بنویسید.
۷. مهارت‌های سرپرستی را بنویسید.
۸. نقش‌های سرپرستی را توضیح دهید.
۹. عوامل مؤثر در موفقیت سرپرستان را بنویسید.
۱۰. مسئولیت‌ها و وظایف مدیر و سرپرست را از دیدگاه قرآن بررسی کنید.

