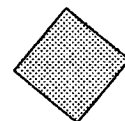


## شیوه‌های توسعه مدیریت و سرپرستی



● نوشته دکتر سیدحسین ابطحی

### چکیده

توسعه همه جانبه نیروهای انسانی به ویژه نیروهای مدیران و سرپرستان درحقیقت زیربنای توسعه ملی و عمومی کشور به شمار می رود، زیرا توسعه تواناییهای مدیران و سرپرستان در محیط کار موجب توسعه بازده سایر نیروهای انسانی می شود و زمینه را برای تولید کالا و خدمات استاندارد و افزایش بهره‌وری فراهم می سازد. در این مقاله سعی خواهد شد تا الگوهای مناسب و کاربردی توسعه شغلی و حرفه‌ای مدیریت و سرپرستی ارائه گردد.

### مقدمه

#### وجوه افتراق آموزش و توسعه منابع انسانی

هرچند آموزش<sup>۱</sup> و توسعه<sup>۲</sup> در زمینه منابع انسانی امری هستند که وجوه اشتراک بسیار دارند و به همین دلیل اغلب از این دو واژه در کنار هم استفاده می شود، ولی برخی از محققان کوشیده‌اند تفاوتی بین این دو قایل شوند. در پژوهشهایی که دو تن از کارشناسان در مورد وجوه افتراق آموزش و توسعه از دیدگاه ۶۳۳ نفر از مشاوران آموزش و توسعه منابع انسانی به عمل آورده‌اند، نتایج زیر به دست آمده است.

□ آینده بلندمدت را در نظر دارد.

□ و موقعیتهای «پاسخ صحیحی وجود ندارد» را دربر می گیرد.

#### ب - ویژگیهای آموزش

■ مشخص.

■ ارتقای تواناییهای موجود.

■ در مورد شما اجرا می گردد.

#### الف - ویژگیهای توسعه

□ شامل انگیزه‌های درونی است.

□ جنبه‌های کلی را دربر می گیرد.

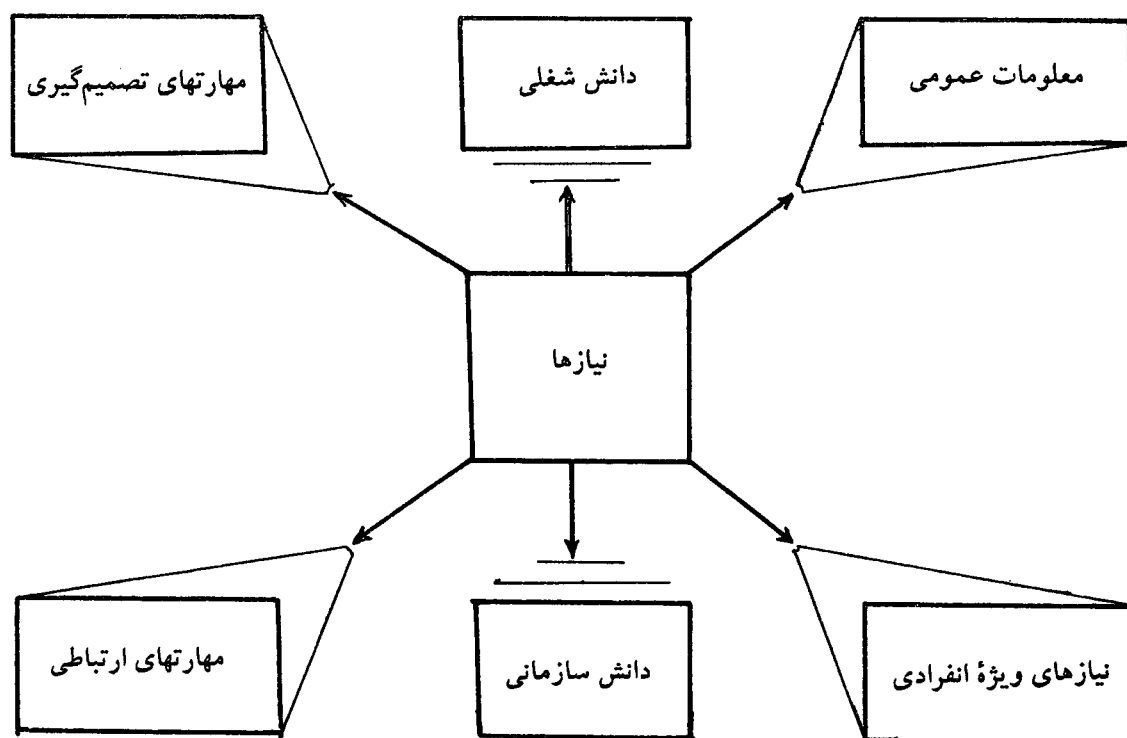
لازم به ذکر است که به دلیل گستردگی بحث توسعه منابع انسانی<sup>۱</sup> در این مقاله نمی توان به ابعاد گوناگون آن به

آنها جدید باشد. مدیر عالی سازمان، ممکن است نیمی از اوقات خود را صرف برقراری ارتباط با مرئوسان کند و بقیه را به کارهای خارج از سازمان اختصاص دهد که خود نیاز به مهارت‌های دیگری دارد. شاید به جرأت بتوان گفت که یک نسخه استاندارد شده بی‌عیب برای آموزش و توسعه مدیریت و سرپرستی وجود ندارد. هر سازمانی باید متناسب با اهداف و مسائل داخلی و محیطی خود، دوره‌های آموزشی لازم را برای رشد مدیران و سرپرستان خود طراحی کند و منابع تأمین بودجه آن را مشخص سازد. سازمانهایی که معمولاً "برنامه‌های منظمی برای آموزش و توسعه مدیریت و سرپرستی دارند براساس نگرششان به مسئله توسعه منابع انسانی، از تکنیکهای گوناگونی استفاده می‌کنند. در شکل شماره ۱ همان‌گونه که ملاحظه می‌شود، نیازهای چندی در توسعه مدیریت مطرح شده و برای نیل به آنها روشهایی به شرح زیر توصیه گردیده است.

ویژه توسعه مدیریت و سرپرستی پرداخت. برای پرهیز از درازگویی، در این مقاله صرفاً "بعد توسعه شغلی و حرفه‌ای مدیریت و سرپرستی بررسی خواهد شد و ان شاء... در مقاله دیگری به ابعاد دیگر توسعه یعنی توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی مدیریت و سرپرستی خواهیم پرداخت.

#### نیازهای توسعه شغلی و حرفه‌ای مدیریت و سرپرستی

شاید آنچه برنامه‌ریزی دقیق برای توسعه مدیریت و سرپرستی را الزامی می‌کند ماهیت پیچیده آن باشد. به همین علت معمولاً تهیه و تنظیم برگه‌های شرح شغل کامل، بخصوص برای مدیران عالی سازمانها کاری است بس مشکل. هرچند معمولاً می‌گویند که وظایف مدیران، برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت رهبری و نظارت است، ولی در عمل یک مدیر و یا سرپرست ممکن است در یک روز کاری با پنجاه مسئله گوناگون روبه‌رو شود که بعضی از



شکل ۱- نیازهای توسعه مدیریت و سرپرستی

## شیوه‌های توسعه شغلی و حرفه‌ای مدیریت و سرپرستی

مهارت‌های تصمیم‌گیری را می‌توان با استفاده از روش‌های تمرینات داخل کازیه، بازیهای مدیریت و مطالعه موردی ایجاد کرد. مهارت‌های فردی با استفاده از روش‌های ایفای نقش، الگوهای رفتاری، آموزش حساسیت، تجزیه و تحلیل رفتارهای متقابل و ساختارهای بینشی قابل حصول است. دانش شغلی که یکی از نیازمندیهای اساسی مدیران است از طریق تجربه حین کار، استاد - شاگردی و مطالعات مربوط باید کسب گردد. دانش سازمان از طریق چرخشی در مشاغل و مدیریت چند جانبه، معلومات عمومی از طریق دوره‌های اختصاصی، جلسات اختصاصی و مقالات منتخب، و نیازهای ویژه انفرادی مدیران را می‌توان با استفاده از پروژه‌های اختصاصی و انجام دادن کارهای گروهی برآورده ساخت.

## الف - مهارت‌های تصمیم‌گیری

به رغم برخی از صاحب‌نظران، اساس کار مدیریت و سرپرستی تصمیم‌گیری است و مدیران و سرپرستان باید بتوانند صحیح تصمیم‌گیری کنند در غیر این صورت مسلم است که در کار خود موفق نخواهند شد. برای ایجاد مهارت‌های تصمیم‌گیری در مدیران<sup>۱</sup>، روش‌های بسیاری وجود دارد. در میان آن روشها «تمرینات داخل کازیه»<sup>۲</sup>، «بازیهای مدیریتی»<sup>۳</sup> و «مطالعات موردی»<sup>۴</sup> بیشتر مورد استفاده قرار می‌گیرند.

## ۱- تمرینات داخل کازیه

این روش که برای شناخت استعدادهای بالقوه مدیران و سرپرستان هم به کار می‌رود، می‌تواند روش بسیار خوبی برای ایجاد مهارت‌های تصمیم‌گیری در آنان باشد. در استفاده از روش تمرینات داخل کازیه، پس از این که کارآموزان را در ابتدای کار با سازمان، اهداف، روشها، سیاستها و پستهای کلیدی آشنا کردند نمونه‌هایی از نامه‌های

رسیده، مسائل، مشکلات و اطلاعات سازمان را جهت تصمیم‌گیری در اختیار آنان می‌گذارند و از آنان می‌خواهند که نسبت به آنها اقدام کنند. کارآموزان باید با استفاده از مواد مذکور، تصمیمات لازم را در زمان مشخصی اتخاذ و یادداشتهای لازم را تهیه و امور لازم را به افراد ذیربط ارجاع کنند. البته تمام تصمیم‌گیرها در استفاده از این روش، مشکلات، اطلاعات، و تصمیم‌گیرها از اهمیت خاصی برخوردار است. تواناییهایی که در استفاده از این روش باید در مدیران و سرپرستان ایجاد گردد، عبارتند از:

۱-۱- قضاوت‌های اقتضایی در شناخت مسائل، تعیین اولویت، ایجاد ارتباط بین مسائل و تعیین نوع و میزان اطلاعات لازم جهت تصمیم‌گیری.

۱-۲- درک و حساسیت اجتماعی در نامه‌نگاری، برنامه‌ریزی جلسات با کارکنان مورد نظر و توان ارائه دلیل برای اقدامات خود.

۱-۳- آمادگی برای قبول مسئولیت، تصمیم‌گیری و انجام دادن اقدامات لازم برای اجرای تصمیمات خود.

شایان ذکر است که در استفاده از روش تمرینات داخل کازیه، در پاره‌ای از موارد کارآموزان می‌توانند از تلفنهایی که در دسترس دارند، استفاده کنند و اشخاص مورد نظر در سازمان را برای ارسال اطلاعات بیشتر مطلع سازند و اطلاعات لازم را جهت تصمیم خود دریافت دارند.

## ۲- بازیهای مدیریتی

در طول سالهای متمادی، بازیهای گوناگونی برای استفاده از روش «شبیه‌سازی»<sup>۵</sup> تهیه گردیده و به صورت برنامه‌های کامپیوتری درآمده‌اند. بازیهای مدیریتی اغلب مواردی را که در آن تصمیم‌گیرها در حالت نامطمئن انجام

1. Decision - Making Skills

2. In-Basket

3. Management Games

4. Case Studies

5. Simulation

### ب - مهارت‌های ارتباطی<sup>۱</sup>

مدیران سنتی تأکید فراوان بر تصمیم‌گیری منطقی و احاطه آن برای اجرا به سطوح اجرایی سازمان دارند؛ ولی مدیران تحصیل کرده امروز معتقدند که اگر تصمیمات مورد قبول سطح اجرایی سازمان قرار گیرد، بهتر اجرا خواهد شد. به هر حال نقش مهارت‌های ارتباطی را در موفقیت مدیریت و سرپرستی نمی‌توان کم اهمیت تلقی کرد. برای ایجاد مهارت‌های ارتباطی در مدیران و سرپرستان روشهای زیر توصیه گردیده است:

#### ۱- ایفای نقش<sup>۲</sup>

ایفای نقش، یک نوع شبیه‌سازی است که از کارآموز خواسته می‌شود نقشی را در ارتباط با یکی از مسائل و مشکلات مدیریت و سرپرستی به عهده گیرد که نیاز به برقراری ارتباط با دیگران دارد. در استفاده از این روش کلیاتی در مورد مسئله و یا مشکل خاص به گروه کارآموزان ارائه می‌گردد، ولی معمولاً "نمایشنامه تنظیم شده‌ای برای اجرای آن ارائه نمی‌گردد. به عنوان مثال، یک سرپرست به توصیه مهندس حرکت و زمان‌سنجی می‌خواهد روش کار مرئوس خود را اصلاح کند. ممکن است از کارآموزان مدیریت و سرپرستی خواسته شود که نقش سرپرست مذکور را ایفا نمایند. و در این میان، افرادی هم نقش مرئوسین را به عهده خواهند داشت - مثلاً" مرئوسی که ممکن است نسبت به حرکت و زمان‌سنجی سرپرست خود بدبین باشد و نسبت به اجرای روشهای جدید عکس‌العمل منفی و مقاومت نشان دهد و سایر نقشهای خوب و بدی که ممکن است در محیط واقعی کار وجود داشته باشد. نقشهای ایفا شده گاهی به وسیله نوار ویدئو ضبط و برای ارزیابی رفتارها مورد مشاهده قرار می‌گیرد. مشاهده نوار ضبط شده می‌تواند در اصلاح رفتارهای ایفاکنندگان نقشهای مختلف

می‌پذیرد به کارآموزان ارائه می‌کند. گروهی از کارآموزان در جلسه‌ای شرکت می‌کند و مسئله مربوط را مورد بررسی قرار می‌دهند و در مورد آن تصمیم‌گیری می‌نمایند. این تصمیمات ممکن است در مورد تولید، خرید، فروش، قیمت‌گذاری، اجاره و غیره باشد. دریافت سریع نتایج تصمیمات متخذه که معمولاً به وسیله کامپیوتر انجام می‌پذیرد و تداوم آن تا اتخاذ تصمیمات صحیح، می‌تواند مهارت تصمیم‌گیری گروهی را در کارآموزان مدیریت و سرپرستی ایجاد کند و یا ارتقاء دهد.

#### ۳- مطالعات موردی

مطالعات موردی معمولاً خلاصه و چکیده‌ای از یک مسئله خاص و واقعی سازمانی است. نتایج مثبت استفاده از این روش در آموزش مدیریت و سرپرستی به اثبات رسیده است. برای به کارگیری این روش کارآموزان باید:

۱-۳- مشکلات اصلی و فرعی ارائه شده در مورد خاصی را بشناسند.

۲-۳- حقایق را دریابند.

۳-۳- مطالب را تجزیه و تحلیل منطقی و علمی نمایند.

۴-۳- راه‌حلهایی برای مشکل بیابند که بتوانند در موارد مشابه نیز مورد استفاده قرار دهند. استفاده از این روش در گروه، باعث خواهد شد که کارآموزان بتوانند با سایر نظریات در موارد مذکور آشنا شوند و پیشنهادهای بهتر و منطقی‌تر را بپذیرند. این نکته قابل تذکر است که در بررسی و مطالعه موارد حساس، نمی‌توان با استفاده از روش مذکور به یک راه‌حل صحیح همه‌جانبه که قابل قبول همه باشد، دست یافت و شاید چنین راه‌حلی وجود نداشته باشد، ولی هدف مهم آشنا شدن با نظریات و تصمیمات دیگران است که به کارآموزان وسعت دید می‌بخشد.

مؤثر باشد.

۵-۲- در نتیجه کارآموزان تشویق می شوند که الگوهای رفتاری ارائه شده را در محیط واقعی کار به کار برند و نتایج آن را برای بررسی مجدد به گروه آموزشی منعکس کنند.

به عنوان مثال، برای رسیدگی به شکایت کارکنان، مهمترین روش برخورد و رفتار مطلوب الگوسازی شده و کلیه قدمهای لازم برای رسیدگی به آن به شرح زیر توصیه گردیده است:

- - هیچگاه عکس العمل دفاعی و یا حساسیت خاصی در مورد شکایت مطرح شده از خود نشان ندهید.
- - به شکایت شاکی کاملاً توجه داشته باشید، خوب گوش کنید و برای روشن تر شدن مطلب سؤال کنید.
- - شکایت رسیده را مجدداً برای شاکی بیان کنید و از صحت درک خود آگاهی یابید.
- - نظر شاکی در مورد نحوه حل مشکل را جویا شوید.
- - موضع خود را در مورد حل منطقی مسئله و یا مشکل بدون اتخاذ نمودن جنبه دفاعی مشخص کنید.
- - تاریخ دقیقی را برای بررسی مجدد و ارائه نتایج مشخص سازید.

در استفاده از روش الگوسازی رفتاری، کلیه مراحل فوق توسط کارآموزان در مورد شکایتی که قبلاً روی فیلم و یا نوار ویدئو ضبط گردیده، مورد استفاده قرار می گیرد. در صورت لزوم کارآموزان می توانند سئوالاتی را هم در مورد شکایت مورد نظر از مربی آموزشی به عمل آورند تا سرانجام بتوانند موضع خود را در مورد آن شکایت خاص مطرح کنند.

### ۳- آموزش حساسیت<sup>۲</sup>

اهداف کلی آموزش حساسیت عبارت است از

### ۲- الگوسازی رفتاری<sup>۱</sup>

هرچند که روش الگوسازی رفتاری گاهی با ایفای نقش اشتباه گرفته می شود، ولی این روش معمولاً یک طرز برخورد از قبل تهیه و تنظیم شده‌ای را برای ایجاد مهارتهای خاص مدیریت و سرپرستی به کارآموزان ارائه می نماید تا آنان از الگوی رفتاری ارائه شده استفاده کنند و آن را الگوی رفتار خود قرار دهند. این روش براساس نظریه یادگیری اجتماعی، استوار گردیده است. در این روش اولاً کارآموزان با یک الگوی رفتاری خاص آشنا می شوند و ثانیاً نتایج حاصل از آن رفتار برای آنان روشن می گردد. استفاده از این روش را می توان در ۵ مرحله به شرح ذیل خلاصه نمود:

۱-۲- ارائه بهترین روش ممکن برای حل یک مشکل خاص که در آن کلیه اقدامات کلیدی و قدمهای انجام دادن کار کاملاً روشن شده باشد.

۲-۲- ارائه همان مسئله و یا مشکل خاص با استفاده از فیلم، ویدئو و یا سایر وسایل آموزشی و کمک آموزشی که در آن الگوی رفتاری مذکور در بند ۱ برای رفع آن مشکل خاص بکار رفته باشد.

۳-۲- تمرین الگوسازی رفتاری ارائه شده در بند ۱ به وسیله کارآموزان؛ این مرحله، شبیه روش ایفای نقش است که قبلاً مورد بحث و بررسی قرار گرفت، با این تفاوت که در اینجا کارآموزان نمی توانند عکس العمل و یا رفتاری غیر از آنچه در مرحله دوم توسط فیلم و یا نوار ویدئو ارائه گردید، نشان دهند و باید دقیقاً همان الگوی رفتاری ارائه شده را تمرین نمایند.

۴-۲- در زمان تمرین الگوی رفتاری فوق و در خاتمه آن، کارآموزان توسط مربیان آموزشی مورد ارزشیابی قرار می گیرند و نکات قوت و ضعف رفتارهای آنان به آنان گوشزد می گردد.

توسعه آگاهیهای مدیران و سرپرستان در مورد الگوهای رفتار خود و دیگران بالاخص رفتارهایی که ممکن است خود و یا دیگران نسبت به آنها حساسیت داشته باشند. در استفاده از این روش باید به شرکت کنندگان در کلاس آموزشی مکرراً توصیه شود که:

۱-۳- صداقت خود را با دیگران افزایش دهند.

۲-۳- به فکر خود و دیگران باشند.

۳-۳- ظرفیت خود را نسبت به تحمل دیگران و تفاوتهایی که بین خود و دیگران می بینند افزایش دهند.

۴-۳- تبعیضات نژادی، دینی و اخلاقی را در محیط کار تقلیل دهند.

۵-۳- پویایی کار گروهی را درک کنند.

۶-۳- مهارت های شنودگی را در خود افزایش دهند.

۷-۳- اعتماد به نفس داشته باشند و درک و حمایت منطقی دیگران را در کل مراحل آموزشی سرلوحه کار خود قرار دهند.

آموزش حساسیت، همان طوری که ملاحظه می گردد، بیشتر جهت آگاهی خود انسان نسبت به رفتارهای خودش، طراحی و تنظیم شده است. این روش شامل یادگیریهای چهره به چهره انسانها در مورد رفتارهایشان و دید دیگران نسبت به آنهاست. می توان چنین گفت که در این روش، کارآموزان در واقع نقش خود را آن طوری که هستند، بازی می کنند و دیگران هم همان طوری که آنان را می بینند و می شناسند، ارزیابی و به آنها منعکس می کنند. البته شایان ذکر است که در استفاده از این روش کارآموزان باید نحوه انتقاد نمودن را بدانند و هر یک سعی کنند که ظرفیت انتقادپذیری خود را افزایش دهند.

در استفاده از روش آموزش حساسیت و ایجاد تغییرات رفتاری مطلوب، توجه به نکات زیر ضروری است:

● آموزش حساسیت را نباید با استفاده از فعالیتهای پنهانی، پشت پرده و گمراه کننده به منظور شستشوی

معزی گروه آموزشی مورد استفاده قرار داد تا عقاید، نظریات، باورها و رفتارهای خویش را بدون این که دلایل قانع کننده ای برای تغییرات رفتاری مورد نظر وجود داشته باشد، به دلخواه دیگران تغییر دهند.

● آموزش حساسیت نباید به وسیله استادان و مربیان آموزشی بی تجربه، عوام فریب و یا کسانی که خود دارای رفتارهای ناهنجار اجتماعی هستند و با سیاست بازی این حقیقت را از دیگران پنهان می دارند، مورد استفاده قرار گیرد.

● با آموزش حساسیت نمی توان کلیه اختلالات رفتاری را اصلاح نمود و جوی ایجاد کرد که همه، یکدیگر را دوست داشته باشند.

● آموزش حساسیت قصد ندارد بی احترامی به افکار، عقاید، باورها و رفتارهای دیگران و نحوه زندگی آنان را توجیه نماید.

● آموزش حساسیت نباید به تجزیه و تحلیل روحی - روانی گروه آموزشی بپردازد.

● آموزش حساسیت اگر توسط افراد بی تجربه انجام پذیرد، به دلیل درهم شکسته شدن شخصیت برخی از اعضای گروه آموزشی، نتایج نامطلوبی را به همراه خواهد داشت.

● حداکثر کاری را که با استفاده از روش آموزش حساسیت می توان انجام داد، این است که به اعضای گروه آموزشی کمک شود تا پاره ای از رفتارهایی را که ممکن است برای دیگران غیرقابل تحمل باشند، بشناسند و در صورت تمایل در تغییر آن بکوشند.

● آموزش حساسیت نمی تواند اصلاح رفتار شرکت کنندگان در گروه آموزشی را پس از طی دوره تضمین نماید.

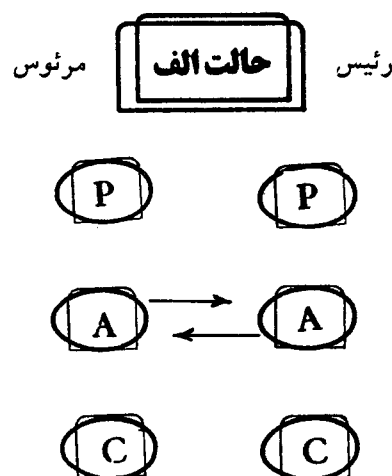
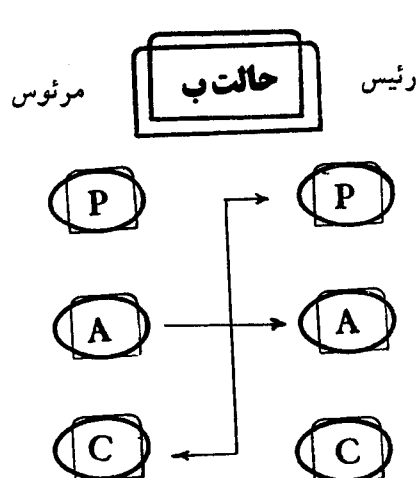
همان‌گونه که در شکل ۲ ملاحظه می‌گردد، رئیس و مرئوس، هر دو دارای سه حالت روانی «والد»<sup>۲</sup>، «بالغ»<sup>۳</sup> و «کودک»<sup>۴</sup> می‌باشند. حال باتوجه به مطالب مذکور به مکالمات فرضی رئیس و مرئوس در دو حالت الف و ب توجه کنید:

1. Transactional Analysis, T.A,

2. P = Parent

3. A = Adult

4. C = Child



شکل ۲ - تجزیه و تحلیل رفتارهای متقابل رئیس و مرئوس

همان‌گونه که ملاحظه می‌گردد در هر دو حالت الف و ب، مرئوس در حالت روانی «بالغ» است، ولی رئیس در حالت اول مانند مرئوس در حالت روانی بالغ است، بنابراین ارتباط برقرار می‌گردد و در حالت دوم رئیس در حالت «والد» است که ارتباط برقرار نمی‌گردد. در توضیح حالات روانی سه‌گانه، روانشناسان معتقدند که حالت والد، حالت روانی است که کودک مستقیماً از والدین خود تا سن ۵ سالگی ضمن مشاهدات روزمره دریافت و در جایی از مغز خود ثبت و ضبط می‌نماید و در سن بلوغ گاهی در آن حالت روانی قرار می‌گیرد و سعی می‌کند مانند والدین خود رفتار نماید. البته حالت روانی والد را به دو نوع تقسیم نموده‌اند:

#### حالت الف

- مرئوس: یا اهداف برنامه‌های آینده مرا مطالعه فرمودید؟  
- رئیس: بله و فکر می‌کنم لازم باشد حضوراً در مورد آن بحث کنیم، در صورت لزوم تغییراتی در آن ایجاد کنیم و راههایی که من می‌توانم شما را برای نیل به اهداف کمک کنم، بررسی نمایم.

#### حالت ب

- مرئوس: آیا اهداف برنامه‌های آینده مرا مطالعه فرمودید؟  
- رئیس: بله و فکر می‌کنم که شما اصولاً روش مدیریت بر مبنای هدف را نمی‌دانید و بنابراین نتوانستید اهداف برنامه‌های کاری خود را خوب تنظیم کنید.

## ۱- تجربه حین کار

یادگیری از طریق تجربه را نمی توان از روشهای آموزش و توسعه منابع انسانی جدا نمود، هرچند که ممکن است در برخی از مشاغل روشی پرخرج، وقت گیر و غیرمؤثر باشد. یادگیری حین کار به گماشتن منابع انسانی به وظایف ساده محدود نمی گردد، بلکه در مشاغل تخصصی فنی و حرفه ای هم از این روش استفاده می شود. در تحقیقاتی که به عمل آمده مشخص گردیده که بسیاری از افرادی که در امور تحقیقات و توسعه فعالیت می نمودند از طریق تجربه حین کار، دانش و آگاهی شغلی خود را به روز درآورده اند و بسیاری از آن اطلاعات شغلی با دروس دانشگاهی ارتباطی نداشته است. حل مسائل و مشکلات حین کار و تبادل افکار با همکاران، یکی دیگر از راههای مهم افزایش دانش شغلی است. طبع و نشر نمودن، مطالعه شخصی، دروس رسمی دانشگاهی و شرکت در جلسات علمی تخصصی به منظور افزایش دانش شغلی توصیه گردیده است، ولی اهمیت فعالیتهای حین کار از جایگاه خاصی در کسب دانش شغلی برخوردار است.

## ۲- راهنمایی خصوصی (مربیگری)

تجربه حین کار تحت نظارت و راهنمایی خصوصی یک مدیر باتجربه، با مهارت و با قدرت، یکی از راههای بسیار موفق در آموزش قلمداد گردیده که می تواند در افزایش دانش شغلی کاملاً موفق باشد. استفاده از این روش موجب تقویت انگیزه در کارآموز و تقلیل مسائل و مشکلات یادگیری در عمل است. معایب این روش کمبود وقت مدیران مجرب و کارآزموده در محیط واقعی کار است، که باید به نحوی حل شود. استفاده از روش مذکور به نحو مؤثر کار مشکلی است بویژه برای استادکاران با مهارت زیرا استفاده از این روش نیاز به تناسب میزان راهنمایی و آزادی

- حالت روانی والد مهربان، نوازشگر و حامی.

- حالت روانی والد منتقد و تنبیه کن.

حالت روانی کودک، حالتی است که بر اثر مشاهدات و احساسات کودکان تا سن ۵ سالگی در جایی از مغز انسان ثبت و ضبط می گردد. انسان در این حالت نقش یک کودک را بازی نمی کند؛ بلکه به تمام معنی، یک کودک است مانند یک کودک فکر می کند، مانند کودک حس می کند و مانند کودک عمل می کند و مانند کودک می بیند. مجسم کنید مرئوسی را که رئیسش در چنین حالتی قرار گرفته و می خواهد نسبت به او تصمیم گیری نماید. و بالاخره حالت روانی بالغ که مأخذ آن مشاهدات و بررسیهای کودک تا پایان عمر است. قدرت تشخیص، تجزیه و تحلیل، جمع آوری حقایق، واقع بینی و غیره همگی از مشخصات حالت روانی بالغ و یا عاقل است که معمولاً فاقد دخالت عواطف و احساسات می باشد.

به زعم روانشناسان سه حالت والد، بالغ و کودک در انسانهای سالم از یکدیگر مجزا است ولی در انسانهای ناسالم از نظر روحی - روانی ممکن است حالت سه گانه فوق بایکدیگر تداخل نمایند. تداخل حالات روانی والد و عاقل باعث تعصب و تداخل حالت روانی بالغ و کودک باعث جنون می گردد، حال مجسم کنید مدیری را که هر سه حالت روانی والد، بالغ و کودک او بایکدیگر تداخل نموده باشد و در آن حالت بخواهد در مورد سازمان، اهداف، روشها و منابع انسانی تصمیم گیری نماید.

## ج - دانش شغلی<sup>۱</sup>

صرف نظر از میزان مهارتهای ارتباطی، مدیران و سرپرستان باید نسبت به شغلی که در آن قرار گرفته و یا می گیرند، شناخت خوبی داشته باشند. برای ایجاد شناخت مذکور معمولاً از روشهایی چون «تجربه حین کار<sup>۲</sup>» «راهنمایی خصوصی<sup>۳</sup>» و «تحت مطالعه<sup>۴</sup>» استفاده می گردد.

1. Job Knowledge

2. On-the - Job Expreience

3. Coaching

4. Understudy



این شغل برای شخص نامزد شده و دیگران بجای نمی ماند. دیگر این که موقعیت نامطمئن است زیرا شغل مورد نظر که شخصی برای تصدی آن نامزد شده باید به دلیلی بلاتصدی گردد تا امکان ارتقاء شخص تحت مطالعه و بررسی بوجود آید. این روش معایب دیگری نیز دارد.

#### د - دانش سازمانی

اخیراً برنامه‌هایی جهت افزایش دانش سازمانی در مدیران و سرپرستان طراحی گردیده که رابطه چندانی با وظایف و مسئولیتهای شغل فعلی آنان ندارد. شاید بتوان گفت که متداولترین این روشها عبارتند از «چرخش در مشاغل»<sup>۱</sup> برای سازمانهای سنتی. برای سازمانهایی که در آنها شیوه‌های مدیریت مشارکتی اعمال می‌گردد، روش «مدیریت چندجانبه»<sup>۲</sup> برای افزایش دانش سازمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد.

#### ۱- چرخش در مشاغل

هدف اصلی استفاده از روش چرخش در مشاغل در توسعه مدیریت و سرپرستی عبارت است از وسعت بخشیدن به دید آنان نسبت به کل سازمان. روشهایی که قبلاً برای ایجاد دانش شغلی مطرح شد، دارای محدودیتهایی هستند. زیرا عمدتاً کارآموزان دانش و مهارتهای لازم را در مورد یک شغل می‌آموزند. در صورتی که اگر کارآموز هر چند وقت یک بار در شغلی قرار گرفته باشد، مسلماً دانش سازمانی او ارتقاء پیدا خواهد کرد. در برنامه‌های چرخش در مشاغل معمولاً کارآموزان را هر ۶ ماه یک بار و حداکثر سالی یک بار در شغل جدیدی قرار می‌دهند. به عنوان مثال ممکن است کارآموزی را به عنوان معاون سرپرست در یک واحد سازمانی قرار دهند. رفته رفته او وظایف و مسئولیتهای سرپرستی را می‌آموزد و پس از ۶

عمل دارد. استاد کار و یا راهنما باید با توضیح، تشریح و ارائه اطلاعات مربوط، به کارآموز کمک کند تا او راه‌حلهای مختلفی را برای حل مسئله و یا مشکل بیابد. در آن صورت مربی و یا راهنما قبول کند که گاهی ممکن است کارآموز اشتباه کند. ولی این آزادی عمل مشارکت، کارآموز را به خود متکی می‌نماید. به عنوان مثال اگر رئیسی بخواهد با استفاده از روش مذکور مرئوس خود را آموزش دهد و مشکل سازمان مطرح باشد، رئیس باید به مرئوس اجازه دهد که در حل مسئله نظر بدهد و مرئوس را به ادامه همکاری در تصمیم‌گیریهای خود تشویق کند. تا استفاده از این روش مؤثر باشد.

#### ۳- تحت مطالعه و بررسی

روش تحت مطالعه و بررسی برای ایجاد دانش شغلی با روشهای مذکور تفاوت دارد. بدین معنی که شخص معینی دقیقاً برای جایگزینی شاغلی به طور آشکار نامزد می‌گردد. آینده شخص مورد نظر که برای تصدی شغل مذکور تحت مطالعه و بررسی است، بستگی به سرنوشت شاغل شغلی دارد که او برای آن نامزد گردیده است. از این جهت که دقیقاً مشخص نیست که چه زمانی او باید به شغلی که برای آن نامزد شده است، منصوب گردد. آموزشهای لازم در محیط کار به صورت عملی انجام می‌پذیرد. از محاسن این روش عملی بودن و حقیقی بودن محیط آموزشی است که در آن یادگیری انجام می‌پذیرد. لازم به تذکر است که در استفاده از این روش کارآموز یعنی شخصی که تحت مطالعه و بررسی برای انتصاب به شغل خاصی است، در حین کار آموزش می‌بیند بدون اینکه مسئولیت نتایج کار به عهده او باشد. در آن صورت مشکلات اساسی یادگیری تقلیل می‌یابد و کارآموز هم احساس آرامش بیشتری می‌کند. معایب این روش را می‌توان این‌گونه بیان کرد که چون شخصی را برای تصدی شغلی در آینده نامزد می‌نمایند، دیگر رقابتی برای تصدی

تا ۱۲ ماه دیگر به شغل سرپرستی همان واحد گمارده می شود و همین رویه برای سرپرست قبلی تکرار می گردد. یعنی او هم به عنوان معاون مدیر وارد واحدی می شود و پس از ۶ تا ۱۲ ماه به شغل مدیریت آن واحد منصوب می گردد.

چرخش در مشاغل را می توان به عنوان یک تجربه مفید برای آموزش افرادی که دارای استعدادهای بالقوه برای تصدی مشاغل سطوح بالای سازمانی می باشند، مورد استفاده قرار داد. بدین ترتیب که بنا به ضرورت هر چند سال یک بار در واحدهای مختلف سازمانی قرار گیرند تا دانش سازمانی لازم را برای ایفای وظایف و مسئولیتهای آینده خود کسب نمایند.

محاسن این روش عبارتند از:

- ایجاد دانش عمومی و تغییر در نحوه نگرش سازمان.
- ورود افکار و عقاید جدید به واحدهای مختلف سازمانی.
- تشویق همکاری بین واحدهای سازمانی به علت وسعت دید مدیران و سرپرستان.
- ایجاد انعطاف پذیری در سازمان به علت انعطاف پذیری مدیران و سرپرستان.
- ایجاد زمینه های مناسب برای ارزشیابی صحیح کارکنان.
- دربرداشتن مزایای سایر روشهای آموزشی از قبیل مزایای آموزش حین کار.

از معایب این روش می توان تأثیرات منفی در کیفیت و کمیت وظایف و مسئولیتهای شغلی به علت عدم تجربه و گاهی کافی نبودن کارآموزان و کافی نبودن زمان برای ایجاد دانش و مهارتهای کافی را نام برد.

## ۲- مدیریت چندجانبه

در سال ۱۹۳۲ «چارلز مک کرمیک»<sup>۱</sup>، ایجاد «اعضای هیئت مدیره کوچک»<sup>۲</sup> را مطرح کرد. هدف اصلی

این روش عبارت بود از آموزش مدیران رده دوم سازمانی. در استفاده از این روش به «اعضای هیئت مدیره کوچک» که از مدیران رده دوم سازمانی تشکیل گردیده بودند، کلیه اختیارات تفویض می گردید تا در تمام مواردی که اعضای هیئت مدیره اصلی سازمان تصمیم گیری می نماید، اتخاذ تصمیم کنند. از آنان خواسته می شد به جای آنکه فقط به مسائل و مشکلات واحد خود بپردازند، به کلیه مسائل سازمانی توجه کنند و برای حل مشکلات چاره ای بیندیشند.

«اعضای هیئت مدیره کوچک» در شرکت «مک کرمیک» عبارت بودند از ۱۶ نفر از مدیران و یا معاونان واحدهای مختلف سازمانی که در پایان هر ۶ ماه با آراء مخفی از بین خود، ۶ نفر دیگر را از بین مدیران واحدها و یا معاونان آنها برای عضویت در هیئت مدیره انتخاب و برای ۶ ماه بعد شروع به فعالیت می نمودند. عضویت در چنین شورایی از افتخارات مدیران واحدها و معاونان آنها به شمار می آمد، درعین حال، این خود یک دوره آموزشی بسیار خوبی برای آنان بود. به علاوه یکی از شرایط احراز برای عضویت در هیئت مدیره اصلی، عضویت قبلی در هیئت مدیره کوچک سازمان بود.

اعضای هیئت مدیره کوچک در سازمان در واقع به صورت شورای مشورتی برای اعضای هیئت مدیره اصلی عمل می کردند و نظریات خود را در مورد حل مسائل و مشکلات سازمانی که به اتفاق آراء به آن دست یافته بودند، به اعضای هیئت مدیره اصلی ارائه می دادند که در صورت تصویب به مرحله اجرا درمی آمد، بدیهی است که در پاره ای از موارد ممکن بود اعضای هیئت مدیره اصلی، نظریات اعضای هیئت مدیره کوچک را وتو نمایند. بنابراین، هرچند که هدف اصلی در استفاده از این روش، آموزش و پرورش مدیران آینده سازمانی بود؛ ولی درعین حال از افکار سازنده

1. Charles MacCormick

2. Junior Board of Directors

پارهای از موارد ممکن است این دوره‌ها، بالاخص در سطح مدیریت از نظر محتوا از دوره‌های معمولی دانشگاهی به لحاظ تجربیات عملی کارآموزان بالاتر باشد. زیرا کلیه مسائل مطرح شده در کلاس برای کارآموزانی که دارای سالها تجربیات عملی و عینی هستند، کاملاً ملموس بوده و به نظر می‌رسد آنها بتوانند مطالب آموخته شده را در محیط واقعی کار، به کار برند.

## ۲- جلسات ویژه

برخی از سازمانها برای افزایش معلومات عمومی مدیران و سرپرستان خود از روش «جلسات ویژه» استفاده می‌نمایند. استفاده از این روش بدین ترتیب است که سازمانها برای بررسی مسائل و مشکلات خاصی، جلسات ویژه‌ای را به مدت ۱ الی ۲ روز به صورت کنفرانس یا سمینار با شرکت استادان دانشگاه، مدیران و سرپرستان تشکیل می‌دهند. تعداد شرکت‌کنندگان در این جلسات ویژه آموزش ممکن است تا چند صد نفر باشد. این جلسات شامل سخنرانیها و به دنبال آن پرسش و پاسخ، نمایش فیلم ویدئو، کارهای عملی گروهی و غیره است که باید متناسب با معلومات عمومی شرکت‌کنندگان و محتوای مباحث باشد.

## ۳- مطالعات منتخب

بسیاری از مدیران سطوح بالای سازمانی ممکن است به علت اشتغالات زیاد، فرصتی برای شرکت در کلاسهای آموزش و یا مطالعه نداشته باشند، مگر در مواردی که مستقیماً به مشاغل آنان مرتبط گردد. برای رفع این مشکل، برخی از سازمانها مطالبی را برای افزایش معلومات عمومی مدیران خود انتخاب و برای مطالعه آنان ارسال می‌کنند و از آنان می‌خواهند زمانی را برای مطالعه

مدیران رده دوم سازمان کمال استفاده به عمل می‌آید. این روش دارای کلیه مزایا و محاسن روشهای دیگر آموزش و توسعه مدیران و سرپرستان است و ظاهراً معایب قابل ذکری ندارد و استفاده از آن برای مدیران سطوح بالای سازمانی قویاً توصیه می‌گردد.

## ه- دانش عمومی

برنامه‌های آموزش و توسعه مدیران و بالاخص مدیران رده بالای سازمانی، باید شامل روشهایی برای ایجاد و یا افزایش دانش عمومی مدیران هم باشد. برای نیل به این هدف، تلفیقی از «تعلیم و تربیت رسمی<sup>۱</sup>» یعنی تحصیلات دانشگاهی و آموزش مهارت آموزی به معنی کارورزی و کارآموزی را مورد استفاده قرار داده‌اند و استفاده از روشهایی نظیر «دوره‌های ویژه<sup>۲</sup>»، «جلسات ویژه<sup>۳</sup>» و «مطالعات منتخب<sup>۴</sup>» را توصیه نموده‌اند.

## ۱- دوره‌های ویژه

دوره‌های ویژه مستلزم ترک محیط کار برای مدیران و سرپرستان است، به طریقی که کلیه اوقات خود را در جهت نیل به اهداف آموزش و توسعه خود به کار گیرند. شرکت در دوره‌های آموزشی و یا گذراندن دروس دانشگاهی مرتبط در بسیاری از سازمانهای مدرن امروزی به منظور ارتقاء میزان معلومات عمومی مدیران و سرپرستان به کار برده می‌شود. در استفاده از این روش علاوه بر دوره‌های آموزشی که ممکن است توسط کارشناسان خود سازمان برنامه‌ریزی و اجرا گردد، قراردادهایی را هم با دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی منعقد می‌کنند و براساس آن مدیران خود را در دوره‌های آموزش مدیریت دانشگاهی به منظور اخذ گواهی و یا مدارک تحصیلی معرفی می‌نمایند. در کشور ما اخیراً از این روش با اعطای مدارک معادلی استفاده شده است ولی عنوان «معادل» کمی از اعتبار این آموزشها کاسته است. این در صورتی است که در

پیش‌بینی و ارائه کند. البته پس از آن از متخصصین بودجه‌ریزی خواسته می‌شود که نواقص کار او را به او گوشزد نمایند. انجام دادن این پروژه خاص نه تنها روش بودجه‌ریزی را به شخص مذکور می‌آموزد، بلکه اهمیت بودجه و در نظر گرفتن ارقام ریالی برای فعالیتهای گوناگون واحد و لزوم پیروی از آن را به وی القاء می‌کند.

## ۲- تکالیف گروهی

روش استفاده از تکالیف گروهی در رفع نیازهای ویژه و انفرادی مدیران و سرپرستان، روشی متفاوت با انجام دادن پروژه‌های ویژه است از این جهت که این روش صرفاً برای آموزش به کار برده نمی‌شود. اعضای گروه هر یک دارای وظایف و مسئولیتهای خاص سازمانی و شغلی خود خواهند بود، ولی با سایر مدیران واحدهای ذیربط، گروهی را تشکیل می‌دهند و ضمن همکاری بایکدیگر به ایفای وظایف و مسئولیتهای خویش می‌پردازند تا روش کار در گروه و نتایج مثبت کار گروهی را مشاهده کنند و از این طریق فرهنگ کار گروهی را بیاموزند.

آن صرف کنند تا معلومات عمومی آنان افزایش یابد. به عنوان مثال ممکن است برای مطالعه مدیران پرسنل، مقالات، کتابها و نتایج تحقیقات انجام شده در امور پرسنلی ارسال شود و زمانی متناسب برای مطالعه آنها در نظر گرفته شود (مثلاً ۴ الی ۶ هفته). سپس در یک سمینار یک روزه، از نویسندگان آن مقالات و یا کتب دعوت شود تا برای مدیران سخنرانی کنند و احیاناً به پرسشهای آنان پاسخ دهند. ممکن است در صورت لزوم این جلسات تا آنجا ادامه یابد که به کلیه پرسشهای مدیران پاسخهای لازم داده شود. استفاده از این روش بسیار ساده، کم خرج و آسان است و علاوه بر کارایی بالا، مشکل کمبود فرصت مدیران رده بالای سازمانی را هم حل می‌نماید.

## و - نیازهای ویژه انفرادی<sup>۱</sup>

بسیاری از روشهای آموزش و توسعه که ذکر شد، مستلزم شرکت مدیران و سرپرستان در دوره‌های عمومی آموزش و توسعه است. اگر هدف این باشد که نیازهای ویژه و انفرادی آموزشی مدیران و سرپرستان رفع گردد در آن صورت باید نیازهای مذکور تعیین شده و برنامه‌های آموزشی به طریقی تنظیم شود که نیازهای ویژه انفرادی مذکور را برطرف نماید. دو روش اساسی برای نیل به اهداف فوق توصیه گردیده است که یکی «پروژه‌های ویژه<sup>۲</sup>» و دیگری «تکالیف گروهی<sup>۳</sup>» است.

## ۱- پروژه‌های ویژه

استفاده از پروژه‌های ویژه یکی از روشهای متداول و انعطاف پذیر در رفع نیازهای آموزش انفرادی مدیران و سرپرستان به شمار می‌رود. پروژه‌های ویژه معمولاً برای رفع نقاط ضعف مدیران و سرپرستان، در ایفای وظایف و مسئولیتهای شغلی مورد استفاده قرار می‌گیرند. به عنوان مثال ممکن است از مدیری که در بودجه‌ریزی ضعیف است، خواسته شود که بودجه واحد خود را به تنهایی

1. Specific Individual Needs    2. Special Projects  
3. Committee Assignments

## منابع و مآخذ:

## الف - فارسی

۱. ابطحی، سیدحسین. آموزش و بهسازی منابع انسانی، (چاپ دوم)، مؤسسه مطالعات و برنامه‌ریزی آموزشی - سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، ۱۳۷۳.
۲. ———. مدیریت منابع انسانی، چاپ دوم، دانشگاه پیام نور، ۱۳۷۳.
۳. ابطحی، سیدحسین و شادروان آرمن مهره‌وزان. طبقه‌بندی و ارزشیابی مشاغل (مدیریت حقوق و دستمزد)، چاپ دوم، تهران، انتشارات صبا، ۱۳۷۳.
۴. الوانی، سیدمهدی. مدیریت عمومی، چاپ هفتم، نشر نی، ۱۳۷۳.
۵. ساعتچی، محمود. روانشناسی در کار، سازمان و مدیریت، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۵۸.
۶. زاهدی، شمس‌السادات. روابط کار، مرکز نشر دانشگاهی، ۱۳۶۶.
۷. کورمن، ابراهام. روانشناسی صنعتی و سازمانی، مترجم حسین شکرشکن، انتشارات رشد، ۱۳۷۰.

## ب - انگلیسی

1. Megginson, David and Pedler, Mike, **Executive Development**, Vol.5, No.2, MCB, University Press Limited, 1992.
2. Fillipo, E.B., **Personnel Management**, 6 th Ed, McGraw Hill, 1984.
3. Ibid.
4. Fillipo, E.B. **Personnel Management**, 6 th Ed., McGraw Hill, 1984.
5. Werther, W.B. and Davis, K., **Human Resource and Personnel Management**, McGraw Hill, 1986.
6. Torrington and Hall, **Personnel Management**, Englewood Cliffs, Prentice Hall International, 1987.
7. Hergnhann, B.R., **An Introduction to the Theories of Learning**, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1987.
8. Luthans, F., **Organization Behavior**, McGraw Hill, New York, 1985.
9. Heneman and Others, **Personnel / Human Resource Management**, Richard D.Irwin, 1989.
10. Singer, M.G., **Human Resource Management**, PWS-Kent, Pub. Co., 1990.
11. Harris Thomas A., M.D., **I Mok-You Rok**, New York, Avon Books, 1969.