

به نام خدا

مفاهیم و اصول سرپرستی

دکتر علی رضا مدانلو جویباری

عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد بهشهر



نشر مهریان نیکا

۱۴۰۱

سرشناسه	: مدانلو جویباری، علیرضا، ۱۳۵۴ -
عنوان و نام پدیدآور	: Modanlo Joibary, Alireza مفاهیم و اصول سرپرستی / علی رضا مدانلو جویباری.
مشخصات نشر	: نکا: مهربان نیکا، ۱۳۹۶.
مشخصات ظاهری	: ۳۶۸ ص: جدول، نمودار.
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۸۸۴۳-۱۴-۶
وضعیت فهرست نویسی	: فیپا
یادداشت	: کتابنامه: ص. ۳۶۴ - ۳۶۸.
موضوع	: کارکنان -- سرپرستی
موضوع	: Supervision of employees
موضوع	: مدیریت
موضوع	: Management
موضوع	: نیروی انسانی -- مدیریت
موضوع	: Manpower planning
موضوع	: سازمان
موضوع	: Organization
رده بندی کنگره	: ۴۹۹۶۰۳۴ / م ۳۶۴ / ۱۲ / ۴۸۵۴۹ / HF
رده بندی دیویی	: ۶۵۸ / ۳۰۲
شماره کتابشناسی ملی	: ۴۹۹۶۰۳۴ مفاهیم و اصول سرپرستی دکتر علیرضا مدانلو جویباری
ناشر: مهربان نیکا	
طراح جلد: زهرا آهنگر	
صفحه آرای: ملیحه جنتی آستانی	
نوبت و سال چاپ: اول ۱۴۰۱	
شمارگان: ۱۰۰۰ جلد	
محل نشر: نکا	
شماره نشر: ۷۷	
چاپ و صحافی: مهربان	
قیمت: ۱۳۰۰۰ تومان	

نشانی انتشارات: نکا- صندوق پستی: ۴۸۴۱۶۴۸۵۴۳

تلفن: ۰۱۱۳۴۷۲۳۶۴۰ - ۰۹۱۱۱۵۷۲۶۳۷

نشانی سایت: www.mehrabannika.com

حق چاپ برای انتشارات مهربان نیکا محفوظ است.

فهرست

راہ حل مدیریتی برای به حداقل رساندن منفی گرای در محیط کار ۴۵

فصل دوم

اصول و مفاهیم مدیریت و سازمان

مقدمه	۴۹
تعریف مدیریت	۴۹
نظریه نقش های مدیریتی	۵۰
فراگرد مدیریت	۵۲
کارکردهای مدیریت	۵۲
تصمیم گیری	۵۳
تعریف تصمیم گیری	۵۳
خلاقیت مدیران	۵۴
چه کسی خلاقیت و نوآوری می کند ۵۴	
مدیریت موفق و مؤثر	۵۵
چگونه می توان مدیر موفق و مؤثری بود	۵۵
برنامه ریزی	۵۶
سرمایه های	۵۷
هدف ها	۶۰
تقسیم بندی کار و گروه بندی وظایف	۶۱
حیطه نظارت	۶۲
وحدت فرمان	۶۳
اختیار	۶۴
رهبری	۶۴
تفاوت های یک «مدیر» با یک «رهبر»	۶۶
نظارت و کنترل	۷۳
اهمیت کنترل	۷۴
سطوح مدیریت	۷۵
مدیران عملیاتی یا سرپرستان	۷۸
وظایف مدیر	۸۱
منطقه عملیاتی	۸۲
مهارت های سه گانه مدیران	۸۲
مهارت فنی	۸۲

پیشگفتار ۷

فصل اول

مفاهیم، اهمیت و اصول سرپرستی

مقدمه	۱۱
سرپرست	۱۲
تاریخچه ی سرپرستی	۱۳
ارزش و اهمیت سرپرستی	۱۴
نقش های سرپرست	۱۵
وظایف سرپرستی	۱۷
ویژگی های اخلاقی سرپرست ایده آل	۱۸
اصول هفتگانه ی سرپرستی	۱۹
مسئولیت های سرپرستی	۲۱
دلایل عدم موفقیت سرپرستان	۲۳
انتظارات و توقعات افراد از سرپرستان	۲۴
منابع قدرت و ابزارهای سرپرستی	۲۶
نقش سرپرستان در سازمان	۲۷
سطوح مدیریت در سازمان	۲۹
انواع سرپرستی	۳۰
چرا سرپرستان ماهیت دو گانه دارند	۳۱
مشکلات اساسی سرپرستان	۳۲
چرا برخی از سرپرست ها در رهبری افراد موفق نیستند	۳۳
مهم ترین دلایل شکست سرپرست ها	۳۳
نقش سرپرست در پیگیری و حل مشکلات	۳۳
وظایف هشت گانه سرپرستی	۳۴
انواع سرپرستی و رهبری	۳۵
دسته بندی وظایف عمده ی سرپرستان	۳۶
مهارت ها و توانایی های سرپرستی	۳۸
توانایی های هفتگانه ی سرپرستی	۳۹
مسئولیت سه گانه سرپرستان	۴۰
منابع چهارگانه ی سرپرستی	۴۱
راهنمای عملی سرپرستان برای حل بحران ها ۴۲	

مهارت انسانی	۸۳
مهارت ادراکی	۸۳
ارزش نسبی مهارت‌ها	۸۳
سازمان و انواع ساختار سازمانی	۸۴
انواع ساختار سازمانی	۸۵
فرایند ایجاد خلافت در سازمان	۹۰
مرحله اول، خلاق‌سازی کارکنان	۹۱
تکنیک‌های جمعی خلافت	۹۴
نقش مدیران خلاق در ایجاد سازمان‌های خلاق	۹۹
مدیریت و سیر تکامل اندیشه مدیریت	۱۰۱
بخش دوم: نظریه‌های عمومی سازمان و مدیریت	۱۰۳
مکتب کلاسیک سنتی	۱۰۴
نظریه مدیریت علمی	۱۰۴
نظریه مدیریت اداری یا نظریه فرایندی مدیریت	۱۰۶
نظریه بوروکراسی	۱۰۹
بخش سوم: مکتب نئوکلاسیک روابط انسانی	۱۱۱
بخش چهارم: مکتب ساختارگرایی	۱۱۲
بخش پنجم: نگرش اقتضائی	۱۱۳
مکتب کمی مدیریت	۱۱۴
نگرش سیستمی	۱۱۴
طبقه بندی سیستم‌ها	۱۱۶
تأثیر نظریه عمومی سیستم‌ها بر مطالعه سازمان‌ها	۱۱۸
جنبش جدید روابط انسانی	۱۱۸

فصل سوم

مدیریت منابع انسانی

مقدمه	۱۲۵
مفهوم مدیریت منابع انسانی	۱۲۵
تاریخچه پیدایش و نقش مدیریت منابع انسانی	۱۲۶
وظایف مدیر منابع انسانی	۱۲۶
اهداف مدیریت منابع انسانی	۱۲۷
تعاریف مشاغل سازمانی	۱۲۸
تجزیه و تحلیل و طبقه بندی مشاغل	۱۲۹
ابزارها (روشهای) تجزیه شغل	۱۳۰
کاربردهای تجزیه مشاغل :	۱۳۱

طبقه بندی مشاغل :	۱۳۲
تعریف برنامه ریزی نیروی انسانی	۱۳۳
مراحل برنامه ریزی نیروی انسانی	۱۳۳
فرایند کارمندیابی	۱۳۴
گزینش کارکنان	۱۳۴
مدل کلی برای گزینش در سازمانها	۱۳۵
آزمونهای گزینش و استخدام	۱۳۶
فرایند ۳ مرحله ای تغییر از دیدگاه لوین	۱۳۷
سه نظریه آموزشی - شناختی	۱۳۸
فرایند نظام آموزش کارکنان	۱۳۹
مسیر پیشرفت شغلی	۱۳۹
تعریف مسیر پیشرفت شغلی :	۱۳۹
مدیریت مسیر پیشرفت شغلی	۱۴۰
فرایند مدیریت بر مبنای هدف :	۱۴۱
ارزیابی عملکرد :	۱۴۲
عوامل موثر بر ارزیابی عملکرد کارکنان :	۱۴۲
اهداف ارزیابی عملکرد :	۱۴۳
معیارهای ارزیابی عملکرد	۱۴۳
انواع روشهای ارزیابی عملکرد	۱۴۴
چرخه خدمات کارکنان	۱۴۶
طبقه بندی حقوق و دستمزد	۱۴۷
استراتژی‌های پرداخت حقوق و دستمزد	۱۵۰
شاخص‌های کلیدی اندازه گیری سرمایه انسانی	۱۵۰

فصل چهارم

انگیزش

مقدمه	۱۵۵
مفهوم انگیزش	۱۵۶
نظریه‌های انگیزش	۱۵۷
مدل سنتی	۱۵۷
مدل روابط انسانی	۱۵۸
مدل منابع انسان	۱۵۸
نظریه‌های معاصر انگیزش	۱۶۰
نظریه‌های محتوایی	۱۶۰
نظریه سلسه مراتب نیازها	۱۶۰
نظریه نیازهای بالفعل مورای	۱۶۱

عوامل مؤثر بر رضایت شغلی کارکنان..... ۲۱۸

فصل ششم

برنامه‌ریزی و فرآیندهای

برنامه‌ریزی استراتژیک

مقدمه..... ۲۲۵

استراتژی سازمان..... ۲۲۵

تعریف استراتژی..... ۲۲۷

تعریف برنامه ریزی استراتژیک..... ۲۲۹

معرفی اجزاء فرآیندهای مدیریت استراتژیک " ۲۳۰

فرآیندهای عمومی برنامه ریزی استراتژیک " ۲۳۸

مدل تحلیل SWOT و پیشنهاد راهبردهای خرد و

کلان..... ۲۴۰

نحوه طراحی جدول EFE..... ۲۴۸

نحوه طراحی جدول IFE..... ۲۵۰

فصل هفتم

کنترل موجودی

مقدمه..... ۲۵۵

تعریف کنترل موجودی..... ۲۵۵

هدف کنترل موجودی..... ۲۵۵

عملیات بالانس یا تراز موجودی..... ۲۵۵

درستی و صحت موجودی انبارها..... ۲۵۶

روش های اجرای کنترل موجودی..... ۲۵۶

مدل های کنترل موجودی..... ۲۵۷

انواع هزینه ها در مدیریت موجودی..... ۲۵۸

ذخیره اطمینان (احتیاطی) یا حداقل موجودی: ۲۶۲

سطح مورد اعتماد موجودی..... ۲۶۴

حداکثر موجودی:..... ۲۶۶

متوسط موجودی یا حد مطلوب موجودی:..... ۲۶۶

مدل مقدار سفارش بهینه اقتصادی..... ۲۶۷

زمان بهینه بین دو سفارش متوالی با توجه به میزان

سفارش اقتصادی..... ۲۷۰

نقطه سفارش..... ۲۷۳

نقطه سفارش مجدد را با در نظر گرفتن ذخیره

احتیاطی:..... ۲۷۵

نظریه انگیزش و بهداشت روانی..... ۱۶۲

نظریه نیازهای سه گانه ملک کللند..... ۱۶۵

نظریه نیازهای زیستی، تعلق و رشد..... ۱۶۶

نظریه های فرایندی..... ۱۶۶

نظریه انتظار..... ۱۶۶

تئوری انتظار و عدالت..... ۱۶۷

نظریه برابری..... ۱۶۸

نظریه اسناد..... ۱۶۸

نظریه هدف‌گذاری..... ۱۶۹

نظریه‌های تقویت یا شرطی کردن عامل..... ۱۶۹

بکارگیری نظریات انگیزش..... ۱۷۰

فنون انگیزش و کاربرد آنها در سازمان..... ۱۷۱

پاداش مالی و بولی..... ۱۷۲

انگیزش از طریق طراحی شغل..... ۱۷۲

چگونه انگیزش کارکنان را در محیط کار افزایش

دهیم..... ۱۷۷

فصل پنجم

رضایت شغلی

مقدمه..... ۱۸۳

تعاریف رضایت شغلی..... ۱۸۵

ابعاد رضایت شغلی..... ۱۸۹

نظریه‌های رضایت شغلی..... ۱۸۹

نظریه انگیزشی - بهداشتی هرزبرگ..... ۱۹۳

عوامل مؤثر بر رضایت شغلی..... ۱۹۷

یادگیری یا تشویق به افزایش توانایی‌های خود: ۲۰۰

انگیزش شغلی و نظریات مربوط به آن..... ۲۰۱

سازش شغلی..... ۲۰۲

نظریه‌های سازش شغلی..... ۲۰۳

موفقیت شغلی..... ۲۰۴

اثار و نتایج رضایت شغلی..... ۲۱۲

فواید بررسی رضایت شغلی..... ۲۱۳

بیگانگی شغلی..... ۲۱۴

سنجش رضایت شغلی..... ۲۱۵

مسائل حل نشده در رضایت شغلی..... ۲۱۶

تاریخچه مطالعات در مورد رضایت شغلی..... ۲۱۷

پیشگفتار

امروزه بخش عمده زندگی ما در سازمان‌ها یا در ارتباط با آن‌ها سپری می‌شود. بعضی از آن‌ها بزرگ و پیچیده‌اند نظیر (دانشگاه‌ها) و بعضی دیگر کوچک و ساده‌اند (شرکت‌های خصوصی). گردش امور زندگی وابسته به سازمان‌ها و پیشرفت و بقای جامعه تابع کار و عملکرد موثر آنهاست.

در تمامی فعالیت‌های صنعتی، تولیدی و خدماتی جایگاه و نقش سرپرستان از اهمیت خاص برخوردار است زیرا این گروه از مدیران علاوه بر اینکه حلقه ارتباطی موثر میان کارکنان و مدیران هستند می‌توانند فعالیت‌های کارکنان را در جهت هدف‌های سازمان نیز رهبری کنند و استفاده صحیح و مفید از امکانات و منابع موجود موجب می‌شود هماهنگی میان واحدهای سازمان ایجاد شود و نهایتاً بوسیله دستور موثر تقسیم کار راهنمایی، ارزش‌یابی و نظارت نیروی انسانی زیر نظر خود را به نحوه مطلوبی هدایت نمایند.

سرپرست به کسی اطلاق می‌گردد که دیگران را هدایت و اداره می‌کند و در سازمان برخلاف سایر رده‌های مدیریتی افراد غیرمدیر را اداره می‌کند. واژه‌ی سرپرست در برابر واژه‌ی لاتین سوپروایزر Supervisor به کار گرفته شده است سرپرست فردی است که از طریق برقراری ارتباط، فعالیت‌های سازمان را به وسیله‌ی زیردستان (نیروی خط قدم کار و تولید) به انجام می‌رساند و علم و هنر هدایت و رهبری، نظارت و کنترل بر زیردستان را سرپرستی گویند. سرپرستان سنگ نگهدارنده‌ی سقف سازمان (سنگ بنای سازمان) هستند سرپرستان نقطه‌ی پرگار مدیریت و بی‌شک حلقه‌ی ارتباطی بسیار مهم در زنجیره‌ی مدیریت و سازمان به شمار می‌آیند که با موقعیت خاص خود موجبات استحکام

سازمان شده و حیات، سلامت و بقای آن را تضمین می‌نماید. سرپرستی را باید هنر مدیریت و نوعی رهبری دانست زیرا هنر جلب مشارکت زیردستان برای انجام فعالیت‌های سازمانی است.

کتاب حاضر گامی اندک جهت شناساندن اصول و مفاهیم سرپرستی، مدیریت، سازمان و مطالب مرتبط با آن نظیر مدیریت منابع انسانی، انگیزش، مدیریت تولید، کنترل موجودی و می‌باشد.

دکتر علی رضا مدانلو جویباری

www.ketab.ir