



مؤسسه کار و تأمین اجتماعی

۲۰۷

مؤسسه کار و تأمین اجتماعی
مجموعه آموزش مهارت‌های پیشرفته مدیریت

بسته آموزشی سرپرست در کلاس جهانی

ایران ۱۴۰۴

آموزه‌های نوین

(مدیریت و سرپرستی در سازمان)

(پودمان ۲)

سرشناسه	: سپهری، محمدرضا، ۱۳۳۸ -
عنوان و نام پدیدآورنده	: آموزه‌های نوین مدیریت و سرپرستی در سازمان (پودمان ۲) / مؤلف محمدرضا سپهری
مشخصات نشر	: تهران؛ مؤسسه کار و تأمین اجتماعی، ۱۳۹۰.
مشخصات ظاهری	: ۱۸۶ ص.: مصور، جدول، نمودار؛ ۲۹×۲۲ سم.
شابک	: ۴۰۰۰۰ ریال: ۵ - ۶۲ - ۵۲۴۴ - ۶۰۰ - ۹۷۸
وضعیت فهرست‌نویسی	: فیا.
یادداشت	: عنوان دیگر: بسته آموزشی سرپرست در کلاس جهانی ایران ۱۴۰۴ (پودمان ۲)
یادداشت	: کتابنامه.
عنوان دیگر	: بسته آموزشی سرپرست در کلاس جهانی ایران ۱۴۰۴ (پودمان ۲)
موضوع	: برنامه‌ریزی استراتژیک - - ایران
موضوع	: مدیریت
موضوع	: علم مدیریت
شناسه افزوده	: مؤسسه کار و تأمین اجتماعی
رده‌بندی کنگره	: ۱۳۹۰ / ۲۷ / ۸ / ۲۸ / ۳۰ HD
رده‌بندی دیویی	: ۶۵۸ / ۴۰ / ۲
شماره کتاب‌شناسی ملی	: ۲۱۸۷۴۷۳

ناشر:



مؤسسه کار و تأمین اجتماعی

نام کتاب	: بسته آموزشی سرپرست در کلاس جهانی ایران ۱۴۰۴ (پودمان ۲)
مؤلف	: دکتر محمدرضا سپهری - مهندس مهرداد سلمانی
ویراستار	: مهناز عزب‌دفتری
امور فنی و هنری	: سازمان پژوهش (مهناز عزب‌دفتری)
شمارگان	: ۱۰۰۰ نسخه
نوبت چاپ	: اول
تاریخ انتشار	: پاییز ۱۳۹۰
چاپ و صحافی	: شرکت چاپ افست
شابک	: ۵ - ۶۲ - ۵۲۴۴ - ۶۰۰ - ۹۷۸ ISBN: 978-600-5244-62-5
قیمت	: ۴۰۰۰۰ ریال

حق چاپ برای ناشر محفوظ است.

آدرس: خیابان پاسداران، ابتدای اختیاریه جنوبی، کوچه آزاده، پلاک ۵.

تلفن: ۲۲۵۶۲۷۲۳ — دورنگار: ۲۲۵۸۹۸۹۱

وبسایت: www.lssi.ir

پست الکترونیک: lssi@lssi.ir

فهرست مطالب

۱۱		مقدمه
۱۳		پیشگفتار
۱۵		راهنمای جامع پودمان
۱۵		اهداف
۱۵		نگرشی
۱۵		دانشی
۱۵		مهارتی
۱۶		ضرورت / دلایل منطقی
۱۶		شیوه‌های مؤثر استفاده از پودمان
۱۶		منابعی برای مطالعه بیشتر
۱۷		فصل اول: مدیریت چیست؟
۱۹		۱ - ۱ مقدمه
۲۲		۱ - ۲ تعریف مدیریت
۲۲		کلمات کلیدی در مدیریت
۲۳		اهداف و آرمان‌های سازمان
۲۵		فصل دوم: نظریه‌های مدیریت
۲۷		۲ - ۱ مقدمه
۲۹		۲ - ۲ نظریه‌های مکتب کلاسیک
۳۶		۲ - ۳ مکتب روابط انسانی
۳۷		۲ - ۴ وضعیت مدیریت امروز
۴۱		فصل سوم: تصمیم‌گیری و حل مسئله
۴۳		۳ - ۱ مقدمه
۴۳		۳ - ۲ تعریف تصمیم‌گیری
۴۵		۳ - ۳ انواع مسئله و تصمیم
۴۶		۳ - ۴ موقعیت‌های تصمیم‌گیری
۴۷		۳ - ۵ حساسیت مدیر نسبت به مسئله یا موقعیت تصمیم‌گیری
۴۸		۳ - ۶ فرایند منطقی حل مسئله

۵۰	۳- ۷ ابزارهای تصمیم‌گیری عملیاتی
۵۰	تجزیه و تحلیل تصمیمات
۵۰	تجزیه و تحلیل تصمیم
۵۱	تصمیم‌گیری بدون احتمالات
۵۵	تصمیم‌گیری همراه با احتمالات
۵۶	ارزش مورد انتظار اطلاعات کامل
۵۷	درخت تصمیم ترتیبی
۶۲	مسائل
۶۹	فصل چهارم: برنامه‌ریزی
۷۱	۴- ۱ مقدمه
۷۱	۴- ۲ تعریف برنامه‌ریزی و ویژگی‌های آن
۷۲	۴- ۳ ماهیت برنامه‌ریزی
۷۳	۴- ۴ انواع برنامه‌ها
۷۴	۱- اهداف دوربرد یا مأموریت‌ها
۷۴	۲- اهداف کوتاه‌مدت
۷۶	۳- استراتژی (راهبرد)
۷۶	۴- تعیین خط‌مشی‌ها و سیاست‌ها
۷۶	۵- رویه
۷۶	۶- برنامه‌های اجرایی
۷۷	۷- بودجه
۷۹	فصل پنجم: سازمان‌دهی
۸۱	۵- ۱ مقدمه
۸۱	۵- ۲ اهمیت سازماندهی و تعریف آن
۸۱	تعریف سازماندهی
۸۲	ساخت سازمانی
۸۲	۵- ۳ سازمان رسمی و غیررسمی
۸۳	۵- ۴ نمودار سازمانی
۸۵	۵- ۵ محدودیت نمودار سازمانی «مواردی که نمودار سازمانی بیانگر آن نیست»
۸۵	۵- ۶ مراحل فرآیند سازماندهی رسمی
۸۶	- تقسیم‌بندی افقی و عمودی (مراحل ۱ و ۲)
۸۷	- تقسیم‌بندی افقی و شرح شغل (مراحل ۳ و ۴)
۸۷	- تقسیم‌بندی بر مبنای وظیفه
۸۷	- طراحی ادارات
۸۸	۵- ۷ بسیج منابع و امکانات

۹۳	فصل ششم: هدایت، انگیزش و ارتباطات در سازمان
۹۵	۱-۶ مقدمه
۹۵	۲-۶ رهبری
۹۶	۳-۶ سبک‌های رهبری
۹۹	۴-۶ انگیزش
۱۰۱	۵-۶ نخستین نظریه‌های انگیزش
۱۰۱	نظریهٔ سلسله مراتب نیازها
۱۰۳	نظریهٔ X و نظریهٔ Y
۱۰۴	نظریهٔ بهداشت - انگیزش
۱۰۷	۶-۶ نظریه‌های کنونی انگیزش
۱۰۷	نظریهٔ ای - آر - جی (ERG)
۱۰۹	نظریهٔ نیازهای سه گانه مک‌کلند
۱۱۱	نظریهٔ تعیین هدف
۱۱۵	نظریهٔ انتظار
۱۱۷	۷-۶ ترکیب نظریه‌های نوین انگیزش
۱۲۰	تمرینی در زمینه همکاری با دیگران
۱۲۱	۸-۶ ارتباطات
۱۲۱	۹-۶ اهمیت و هدف ارتباطات
۱۲۲	۱۰-۶ فرآیند ارتباطات
۱۲۳	۱۱-۶ چگونگی انجام ارتباطات
۱۲۴	۱۲-۶ جریان ارتباطات در سازمان
۱۲۷	فصل هفتم: کنترل و ارزیابی عملکرد
۱۲۹	۱-۷ مقدمه
۱۲۹	۲-۷ مفهوم و اهمیت کنترل
۱۳۰	۳-۷ تعریف کنترل
۱۳۰	۴-۷ فرآیند کنترل
۱۳۱	۵-۷ انواع کنترل
۱۳۲	(۱) کنترل پیش‌برنده
۱۳۲	(۲) کنترل غربالی یا (بله، خیر)
۱۳۲	(۳) کنترل‌های پس از عمل
۱۳۲	۶-۷ ویژگی‌های لازم برای کنترل مؤثر
۱۳۳	۷-۷ ارزیابی عملکرد
۱۳۳	ویژگی‌های مدیریت عملکرد کارآمد
۱۳۴	ارزیابی عملکرد سازمان
۱۳۴	۱- مفاهیم ارزیابی عملکرد

۱۳۵	۲ - تعریف ارزیابی عملکرد در بعد سازمانی
۱۳۵	۳ - اهداف ارزیابی عملکرد در بعد سازمانی
۱۳۷	۴ - عوامل مؤثر در تعیین سیستم ارزیابی در بعد سازمانی
۱۳۷	۵ - شاخص‌سازی
۱۳۸	۶ - تعیین منابع شاخص‌سازی
۱۳۸	۷ - اهم روش‌ها و الگوهای موجود ارزیابی عملکرد در قلمرو سازمانی
۱۳۹	۸ - ۷ ارزیابی عملکرد کارکنان
۱۵۱	فصل هشتم: خلاقیت
۱۵۳	۸ - ۱ مقدمه
۱۵۳	۸ - ۲ فرآیند خلاقیت
۱۵۳	الف) دوره آمادگی
۱۵۴	ب) دوره خواب (پرورش)
۱۵۴	ج) دوره بصیرت (روشنی)
۱۵۴	د) دوره آزمایشی و ارزش‌گذاری
۱۵۵	۸ - ۳ مدل تلفیقی فرآیند خلاقیت
۱۵۵	۸ - ۴ فرآیند حل خلاق مسئله
۱۵۶	۱) تجزیه و تحلیل محیطی
۱۵۶	۲) تشخیص مشکل
۱۵۷	۳) شناسایی مشکل
۱۵۷	۴) فرضیه‌سازی
۱۵۸	۵) ایجاد شقوق مختلف
۱۵۸	۶) ایده یابی و انتخاب بهترین راهکار
۱۵۸	۷) اجرا
۱۵۸	۸) کنترل
۱۵۹	فصل نهم: مطالعه موردی برای کارکردهای اصلی سرپرستی و مدیریت در سازمان
۱۶۱	مطالعه موردی (۱): بی‌نظمی و رکود
۱۶۵	مطالعه موردی (۲): مشکل انگیزش برای کار در روزهای تعطیل
۱۷۰	مطالعه موردی (۳): تحلیل شرایط و توقع همکاران
۱۷۳	مطالعه موردی (۴): گروه‌بندی افراد
۱۷۶	مطالعه موردی (۵): قضاوت درباره اختلاف نظرات
۱۷۷	مطالعه موردی (۶): کار نوبتی و مرخصی‌های همزمان
۱۷۸	مطالعه موردی (۷): نارضایتی از انتخاب شغل و میزان دستمزد
۱۸۰	مطالعه موردی (۸): پیامدهای منفی پاداش بی‌رویه
۱۸۲	مطالعه موردی (۹): مناسبات رفتاری و توسعه شغلی
۱۸۴	مطالعه موردی (۱۰): پیدایش انگیزه منفی

مقدمه

حرکت در مسیر بالندگی، بازآفرینی فرصت‌های نوآورانه و موفقیت‌آمیز در سطح جامعه از طریق پرورش سرمایه‌های انسانی دانش‌گرا، مرهون یادگیری مستمر و تحول‌گرا می‌باشد. در هزاره سوم بهسازی سرمایه‌های انسانی (کارآمدی، روزآمدی، سرآمدی) نقش بسیار مهمی در توسعه مزیت‌های رقابتی در عرصه ملی و بین‌المللی دارد. روند سریع تغییرات جوامع، مبین این واقعیت است که تلاش در بسترسازی و گسترش یادگیری و بالندگی فردی، عامل بسیار مؤثری در بهبود و تسریع یادگیری و نیز بالندگی سازمان و اجتماع می‌باشد. با تکیه بر این رهیافت، ترویج آموزش‌های تحول‌گرا کوششی از سوی مؤسسه کار و تأمین اجتماعی در بهسازی سرمایه‌های انسانی برای ارتقای مزیت‌های رقابتی سازمان‌ها و شرکت‌ها در هزاره سوم می‌باشد. در جهت پرورش منابع انسانی دانش‌گرا و تحقق کارآمدی، سرآمدی و روزآمدی؛ سرمایه‌های انسانی (به‌ویژه سرپرستان و ناظران ارشد تولید و عملیات) مجموعه آموزش‌های پیشرفته مدیریتی در راستای افق چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران با ویژگی‌های ذیل طراحی شده است:

ایران کشوری است؛

توسعه‌یافته با جایگاه اول اقتصادی،

علمی و فن‌آوری در سطح منطقه با هویت اسلامی و انقلابی،

الهام‌بخش در جهان اسلام، با تماس سازنده و تأثیرگذار در روابط بین‌الملل.

«بسته آموزشی سرپرست در کلاس جهانی» با بهره‌گیری از تجارب ملی (صنایع و شرکت‌های پیشرو داخلی) و بین‌المللی (دانش و مباحث علمی و کاربردی) و الزامات آموزش بزرگسالان (هم‌آموزی و فعالیت محور)، تهیه، تنظیم و تدوین شده است.

مخاطبان این بسته آموزشی کلیه سرپرستان و ناظران ارشد تولید و عملیات صنایع و شرکت‌های داخلی می‌باشند که عشق به آبادانی ایران اسلامی را در سینه دارند و برای اعتلای میهن اسلامی از هیچ کوششی دریغ نمی‌ورزند.

مؤسسه کار و تأمین اجتماعی در بیش از چهل سال فعالیت خود با اتکال به خداوند بزرگ، بالندگی کشور عزیزمان را آرمان خود قرار داده و با بهره‌گیری از سرمایه‌های انسانی و اجتماعی، خدمات آموزشی، پژوهشی و انتشاراتی خود را برای تولید محصولات مورد نیاز سرپرستان، کارآفرینان، کارفرمایان و کارگران در اقصی نقاط میهن اسلامی به نحو مطلوب و شایسته ارائه نموده است و با جلب رضایت و وفاداری ذینفعان و مخاطبان همواره برآن بوده که به قدر وسع خویش، دین خود را به جامعه ادا نماید لذا از تمامی متفکران، فرهیختگان، صاحب‌نظران و پیشکسوتان عرصه کار و تولید دعوت می‌نماید برای غنای بیشتر این مجموعه آموزشی، پیشنهادها و نظرات خود را به مؤسسه کار و تأمین اجتماعی ارسال نمایند.

دکتر محمدرضا سپهری

رئیس مؤسسه کار و تأمین اجتماعی

۱۳۹۰

www.ketab.ir

پیشگفتار

دانشگران^۱ ابزار تولید دارند و این ابزار، دانسته‌های ایشان است. ابزار آنها کاملاً قابل حمل و نوعی دارایی سرمایه‌ای است. چون دانشگران مالک ابزار تولیدند، بنابراین پُر تحرکند.

قدیمی‌ها مدیریت را هنر یا مهارتی روشنفکرانه می‌پنداشتند. روشنفکرانه از آن‌رو که با اصول دانش، خودشناسی، فرزاندگی و رهبری سر و کار دارند؛ مهارت از آن‌رو که با عمل و کاربردی سر و کار دارند.

پودمان حاضر با هدف ارتقای سطح دانش سرپرستان در حوزه اصول سرپرستی و مدیریت عمومی، طراحی و تدوین شده است، مجموعه‌ای از اصول و قوانین عمومی مدیریت در سازمان، در این پودمان در

قالب ۹ فصل به شرح زیر ارائه شده است:

- فصل ۱: مدیریت چیست؟
- فصل ۲: نظریه‌های مدیریت
- فصل ۳: تصمیم‌گیری و حل مسئله
- فصل ۴: برنامه‌ریزی
- فصل ۵: سازمان‌دهی
- فصل ۶: هدایت، انگیزش و ارتباطات در سازمان
- فصل ۷: کنترل و ارزیابی عملکرد
- فصل ۸: خلاقیت
- فصل ۹: مطالعه موردی برای کارکردهای اصلی سرپرستی در سازمان

امید است سرپرستان محترم پس از مطالعه فصول با رویکرد بحث گروهی و یادگیری اجتماعی، از تجارب و آموخته‌های گران‌قدر هم‌ردیفان خود بهره گیرند.

به‌منظور ارتقای اثربخشی از یادگیری اصول سرپرستی و مدیریت در سازمان مواردی تحت عناوین مطالعه موردی (مورد کاوی) در فصل ۹ از پودمان ارائه شده است. هدف از تدوین این فصل ارائه موردی برای حل مسئله و آمادگی مناسب‌تر سرپرستان برای رویارویی با مسائل دنیای واقعی است.

اگرچه در تهیه و تدوین این پودمان تجارب متعدد و متنوعی مورد بهره‌برداری قرار گرفته است، اما بدون تردید نظرات سازنده و ارزشمند شما می‌تواند ارزش‌های این پودمان را ارتقا دهد.

مهرداد سلمانی

قابستان - ۱۳۸۹