

۱۹۲۹۲۱۲

به نام خداوند جان و خرد

اصول سرپرستی و رفتار سازمانی

دکتر علی رضا سریعی - دکتر رضا منصوری



۱۳۹۷

سرشناسه	شریفی، علیرضا، ۱۳۳۹ -
عنوان و نام پدیدآور	اصول سرپرستی و رفتار سازمانی/علیرضا شریفی، رضا منصوری.
مشخصات نشر	تهران: کوهسار، ۱۳۹۷.
مشخصات ظاهری	۳۲۶ص.
شابک	978-600-8410-20-1 :
وضعیت فهرست نویسی	فیپا :
یادداشت	کتابنامه: ص. ۳۲۶
موضوع	مدیریت - Management
موضوع	سازمان - Organizational behavior
موضوع	رفتار سازمانی - Organizational behavior
شناسه افزودن	منصوری، رضا، ۱۳۴۰ -
رده‌بندی کنگر	۱۳۹۷ش ۴ف/۲۷ HD
رده بندی دیویی	۶۵۸/۳ :
شماره کتابشناسی ملی	۵۳۰۸۶۶۸ :



اصول سرپرستی و رفتار سازمانی

مؤلفان: دکتر علیرضا شریفی - دکتر رضا منصوری

ناشر: کوهسار

شابک: 978-600-8410-20-1

نوبت چاپ: اول - تابستان ۱۳۹۷

شمارگان: ۱۵۰۰ جلد

چاپ: افرنک - نوین

قیمت: ۳۳۰۰۰۰ ریال

کلیه حقوق کتاب برای مؤلفان محفوظ و مسئولیت صحت مطالب کتاب به عهده مؤلفان است.

آدرس انتشارات کوهسار: تهران، خیابان انقلاب، خیابان دوازده فروردین، کوچه نوروز پ ۲۵

تلفن: ۶۶۴۱۷۶۸۰ - ۶۶۴۰۵۷۷۲ - ۶۶۴۶۵۴۲۶

فهرست

مقدمه ۱۱

فصل اول: سازمان ۱۵

سازمان و سرپرست ۱۶

اجزای تشکیلاتی دهنا سازمان ۱۹

بیانیه رسالت و مأموریت سازمان ۲۰

سطوح مدیریت و سرپرستی ۲۳

اهمیت سرپرستی ۲۵

معیارهای انتخاب سرپرست ۲۶

مسئولیت‌های سرپرستان ۲۸

فصل دوم: اصول سرپرستی ۳۵

اصول سرپرستی و روابط انسانی ۳۶

قابلیت‌های سرپرستی ۴۳

شیوه‌های دستوردهی ۴۵

مشکل ۵۰

روش علمی حل مشکل ۵۶

چگونه می‌توان از بروز مشکل جلوگیری کرد؟ ۶۳

مشکلاتی که سرپرستان برای خود ایجاد می‌کنند ۶۷

اصل کنش و واکنش ۶۸

مشخصات عمومی سرپرستان کارآمد ۷۰

۷۳.....	فصل سوم: آموزش و بهسازی
۷۴.....	آموزش و بهسازی
۷۶.....	اهداف آموزش و بهسازی منابع انسانی
۷۶.....	فرآیند برنامه‌ریزی آموزشی
۸۴.....	نقش سرپرستان در فرآیند آموزش کارکنان
۸۵.....	اصول یادگیری
۹۰.....	اهداف یادگیری
۹۳.....	فصل چهارم: انگیزش و روحیه
۹۴.....	سرپرستان و انگیزش
۹۵.....	تعاریف انگیزش
۹۶.....	روند اولیه انگیزش
۹۷.....	انواع نیازها
۹۸.....	نظریه‌های انگیزش
۹۹.....	نظریه سلسله مراتب نیازهای آبراهام مازلو
۱۰۱.....	نظریه دو عاملی انگیزش
۱۰۳.....	هم‌سنجی الگوهای «هرتزرگ» و «مازلو»
۱۰۴.....	نظریه X و Y
۱۰۷.....	نظریه برابری در انگیزش
۱۱۰.....	نظریه انتظارات انگیزش
۱۱۲.....	نظریه هدف گذاری
۱۱۳.....	تعیین هدف‌های دشوار
۱۱۴.....	توصیه‌هایی برای ایجاد و ارتقاء انگیزش در کارکنان
۱۲۲.....	روحیه
۱۲۵.....	عوامل عمده بالا بودن روحیه در افراد

۱۲۶.....	شاخص‌های پایین بودن روحیه در افراد
۱۲۶.....	توقعات و انتظارات کارکنان

۱۲۹.....	فصل پنجم: مشارکت و تصمیم‌گیری
۱۳۰.....	مشارکت و تصمیم‌گیری
۱۳۳.....	اهداف مشارکت کارکنان
۱۳۴.....	تصمیم‌گیری در سرپرستی
۱۳۵.....	تعریف تصمیم‌گیری
۱۳۶.....	فرآیند تصمیم‌گیری
۱۳۶.....	بهبود فرآیند تصمیم‌گیری
۱۴۰.....	فواید شرکت کارکنان در تصمیم‌گیری
۱۴۱.....	شرایط یک تصمیم خوب
۱۴۲.....	خصوصیات تصمیم‌گیرندگان

۱۴۳.....	فصل ششم: ارزشیابی عملکرد کارکنان
۱۴۴.....	ارزشیابی شایستگی کارکنان
۱۴۴.....	تعریف ارزشیابی شایستگی
۱۴۵.....	دلایل و اهداف ارزشیابی عملکرد
۱۴۹.....	فرآیند ارزشیابی عملکرد کارکنان
۱۵۱.....	مهارت‌های ارزشیابی عملکرد
۱۵۳.....	نکات مورد ارزیابی
۱۵۵.....	منابع ارزشیابی عملکرد
۱۵۸.....	روش‌های اندازه‌گیری عملکرد

۱۶۵.....	فصل هفتم: تغییر و مقاومت در برابر آن
۱۶۶.....	تغییر و مقاومت در برابر آن

۱۶۷	تغییرات برنامه ریزی شده
۱۶۸	تغییرات برنامه ریزی نشده
۱۶۸	عوامل اصلی تغییر
۱۶۸	تغییرات در حوزه فناوری
۱۶۹	مدیریت تغییرات سازمانی
۱۷۰	اهداف سازمانی برای تغییر
۱۷۰	بهبود بهره وری سازمان
۱۷۲	استراتژی های تغییر برنامه ریزی شده
۱۷۴	مقاومت در برابر تغییر
۱۷۷	سطوح تغییر
۱۷۹	فصل هشتم: ارتباطات و اداره جلسات
۱۸۰	ارتباطات در سرپرستی
۱۸۱	تعاریف ارتباطات
۱۸۴	هدف از برقراری ارتباط در سرپرستی
۱۸۵	فرآیند ارتباطات
۱۸۷	الگوی ارتباطات یک سویه و ارتباطات دو سویه
۱۹۲	ارتباطات رسمی و غیررسمی
۱۹۳	ارتباطات شنیداری
۱۹۸	شیوه های گوش دادن
۲۰۴	سخن گفتن
۲۰۵	ارتباطات تلفنی
۲۰۸	راهکارهایی برای تقویت و توسعه مهارت های شنیداری
۲۱۰	ارتباطات غیر کلامی
۲۱۳	عوامل مؤثر در تأثیر گذاری بر دیگران

۲۲۴	موانع ارتباطات
۲۲۷	ارتباطات رضایت بخش
۲۳۱	اداره جلسات
۲۳۳	برنامه ریزی جلسات
۲۳۷	موقعیت های دشوار در جلسات

۲۴۱ اصول مدیریت برای سرپرستان

۲۴۳	فصل نهم: برنامه ریزی
۲۴۴	برنامه ریزی
۲۴۶	تعاریف برنامه ریزی
۲۴۶	طبیعت برنامه ریزی
۲۴۸	اجزای برنامه ریزی
۲۵۱	محاسن برنامه ریزی
۲۵۲	سلسله مراتب برنامه ها
۲۵۳	وجوه افتراق برنامه ریزی استراتژیک و برنامه ریزی عملیاتی
۲۵۴	فنون برنامه ریزی
۲۵۷	ترسیم شبکه پرت
۲۵۸	قواعد ترسیم شبکه
۲۵۹	مزایای شبکه پرت
۲۶۰	هدف های شبکه پرت

۲۶۳ فصل دهم: سازماندهی

۲۶۴	اهمیت سازمان دهی
۲۶۵	فرآیند سازمان دهی و تقسیم کار
۲۶۷	ساختار سازمان دهی در سطوح سرپرستی

۲۷۳		حیطه نظارت و سرپرستی
۲۷۶		تفویض اختیار
۲۷۷		اصول تفویض اختیار
۲۸۰		سازمان رسمی
۲۸۱		سازمان غیر رسمی

فصل یازدهم: روش‌های رهبری ۲۸۵

۲۸۶		هدایت و رهبری
۲۸۶		تعاریف رهبری
۲۸۸		مبانی قدرت در رهبری
۲۹۳		روش‌های افزایش نفوذ در کارکنان
۲۹۸		روش‌های رهبری
۳۰۲		ویژگی‌های رهبران مؤثر

فصل دوازدهم: نظارت و کنترل ۳۰۶

۳۰۷		نظارت و کنترل در سرپرستی
۳۰۹		نقش سرپرستان در کنترل
۳۱۱		فرآیند کنترل
۳۱۵		اهداف کنترل
۳۱۷		روش‌های کنترل
۳۲۱		مشخصات کنترل مؤثر

منابع ۳۲۳

مقدمه

سال‌های زیادی است که از سوی مراکز دانشگاهی مهارت‌های مدیریت و سرپرستی به شکل ثابت و دست نخورده‌ای در سه گروه کلی فنی، انسانی و ادراکی به شکل کلان تعریف شده است؛ مهارت فنی شامل: دانش و توانایی در انجام دادن وظایف و مسئولیت‌های خاص، مهارت انسانی در داشتن توانایی و قدرت تشخیص در زمینه ایجاد محیط تفاهم و همکاری و اداره افراد و مهارت ادراکی به توانایی درک پیچیدگی‌های کل سازمان و درک همه عناصر و اجزای تشکیل‌دهنده فعالیت سازمانی به صورت یک سیستم یکپارچه دارد. همه سطوح مدیریت و سرپرستی بسته به جایگاه سازمانی خود و با توجه به درجه اهمیت مسئولیت‌ها و وظایف‌شان نیازمند هر سه سطح مهارت هستند. از منظر این تقسیم‌بندی، انجام دادن بعضی از وظایف مهارت‌های سه‌گانه، لازم و ملزوم یکدیگر به نظر می‌رسند، اما ارزش نسبی آنها در سطوح ورده‌ها متفاوت است.

مهارت‌های انسانی در این تقسیم‌بندی تقریباً در همه سطوح مدیریت و سرپرستی به یک مقدار دارای اهمیت هستند، زیرا مدیران در سرپرستان صرف‌نظر از سطح مسئولیت خود با افراد سر و کار دارند و برای جلب همکاری و اثرگذاری بر رفتار آنها باید از مهارت‌های انسانی برخوردار باشند.

از این‌رو، امروزه نیز در اداره و سرپرستی کارکنان، تأکید بر مهارت‌های انسانی اولویت ویژه‌ای پیدا کرده است در سال ۲۰۱۵ مهارت‌های مدیریتی و سرپرستی صرف‌نظر از تقسیم‌بندی کلی سه‌گانه از سوی مجمع جهانی اقتصاد، به این شرح اعلام شد: توانایی حل مشکلات پیچیده، توانایی در هماهنگ کردن با دیگران، مدیریت کارکنان، تفکر بر اساس موضوعات بحرانی، توانمندی در مذاکره، کنترل کیفیت

محصول یا خدمات، مدیریت بر محور خدمتگراری، قضاوت کردن و تصمیم درست گرفتن، گوش دادن مؤثر، خلاق و نوآور بودن. مجمع جهانی اقتصاد چندی پیش در مطالعات جدید با توجه به روند شرایط کسب و کار، مهارت‌های ده‌گانه بالا را با دو تغییر و اولویت جدید برای سال ۲۰۲۰ پیش‌بینی کرده است: ۱- قابلیت در هوش هیجانی ۲- انعطاف در موضوعات شناختی.

همان‌طور که می‌بینید، با افزایش قابلیت مدیران و سرپرستان در هوش هیجانی و انعطاف در موضوعات شناختی، ترکیب جدیدی از مهارت‌های مدیران در آینده نزدیک مورد انتظار است. در هر زمینه‌ای که کسب و کار شما فعالیت می‌کند، عواملی وجود دارند که صدمت بنیادین نتایج مورد انتظار را تحت تأثیر قرار می‌دهند. بنابراین شما در صورتی می‌توانید موفق شوید که این عوامل را تحت کنترل قرار داده و با مهارت خود نسبت به بحث، دترل در آوردن عوامل حیاتی موفقیت بتوانید شرایط کسب و کار خود را به شرایط خری هدایت کنید. عوامل حیاتی موفقیت در شکل‌گیری و توسعه تفکر راهبردی مدیران و سرپرستان نقش کلیدی دارد و شناسایی عوامل کلیدی موفقیت، برای هر سازمانی ضروری و لازم است.

خلاقیت و نوآوری در دهه اخیر و آینده به عنوان مهارت بسیار کلیدی برای کارکنان تبدیل شده است و روز به روز هم به اهمیت این مهارت اضافه می‌شود. مدیران و سرپرستانی که درک درستی از شرایط را به همراه سعادت داشته باشند، می‌توانند ریسک پرچالش نوآوری را به جان بخرند. وجود چنین توانایی که بتوانند با استفاده از مهارت خلاقیت از نوآوری‌های قابل حصول پشتیبانی کند، در برخی مواقع به یک مهارت بنیادین و توسعه‌دهنده تبدیل می‌شود.

مدیریت مؤثر کارکنان مهارتی پایان‌ناپذیر از ابتدای شروع علم مدیریت بوده است. مهارت توانایی هماهنگی افراد با دیگران، مهارت کلیدی دیگری برای مدیران و سرپرستان است. ایجاد هماهنگی درست و منطقی بین افراد، واحدها و ارتباط درست با

ذی‌نفعان و تحولات محیطی بخش مهمی از این مهارت است. هوش هیجانی یکی از قابلیت‌ها و مهارت‌های نوین در آینده نزدیک خواهد بود. اهمیت هوش هیجانی به شدت توسعه یافته است، به‌طوری‌که در لیست مهارت‌های مدیران در سال ۲۰۲۰ قرار گرفته است. قضاوت و تصمیم‌گیری درست، یکی دیگر از مهارت‌های کلیدی برای مدیران و سرپرستان است. این مهارت شاید از ابتدای ظهور مدیریت از مهارت‌های یک مدیر موفق محسوب می‌شود.

مدیریت بر مبنای خدمت، یکی از مهارت‌های کلیدی دیگر است، چرا که مسئولیت‌های مدیر و سرپرست و انجام وظایف آن از یک رفتار ارباب مآبانه به یک رفتار خدمت مآبانه تبدیل شده است. مسئولیت اجتماعی در قبال ذی‌نفعان، یک مسئولیت انکارناپذیر است. مدیران در خدمت به کارکنان، جامعه و محیط زیست باید متعهدانه رفتار کنند و این‌گونه رفتار به عنوان یک مهارت در موفقیت آنها تأثیر مستقیم خواهد داشت. مهارت مذاکره از سبک‌های نوین و نوآوری است که هر مدیر و سرپرستی به آن نیاز دارد. معمولاً تمامی خروجی‌های فرآیندهایی که منجر به خلق ارزش می‌شود، پس از یک مذاکره اتفاق می‌افتد و این مهارت تأثیر مستقیمی در کارآمدی فرآیندهایی مانند بازاریابی، فروش، خرید و عرضه خدمت دارد که موفقیت در آنها از دل یک مذاکره کارآمد پدید می‌آید و داشتن چنین مهارتی قطعاً در موفقیت مدیران تأثیر بسزایی خواهد داشت.

انعطاف در موضوع‌های شناختی نیز از مهارت‌های جدید مدیران و سرپرستان است. این‌گونه انعطاف‌پذیری در باورها و چارچوب‌های گذشته که قبلاً با عنایت به آنها دستاوردی نیز کسب کرده باشیم، بسیار سخت است. درک پارادایم‌های نوین نیز با این مهارت نسبت مستقیمی دارد و به دلیل ارتباط این مهارت با برخی باورهای فرهنگی، بسیار سخت و چالش‌انگیز است. داشتن چنین مهارتی به شما این امکان را می‌دهد که سخت‌ترین تغییرات را بتوانید هضم کرده و در مسیر تغییر قرار بگیرید.

کتاب اصول سرپرستی و رفتار سازمانی مشتمل بر ۱۲ فصل برای آموزش سرپرستان در حوزه‌های اداری و خدمات، بازرگانی و فروش، تولیدی و صنعتی و بیمارستانی به نگارش درآمده است. اهم وظایف، مسئولیت‌ها و اختیارات سرپرستان را برای هدایت و رهبری کارکنان تشریح کرده است و امکان استفاده از کتاب را برای اداره مؤثر واحدهای تحت سرپرستی فراهم نموده است.

در ضمن محتویات این کتاب برابر با سرفصل‌ها و نیازمندی‌های دانشکده‌های فنی و حرفه‌ای تنظیم شده و شرایط کاربری برای دانشجویان را نیز ایجاد کرده است. با اینکه مؤلفان در طی بیش از ۳۰ سال تجربه فعالیت در واحدهای سازمانی گوناگون مدیریت، مشاوره در حوزه‌های مختلف آموزشی، صنایع، بازاریابی، سرپرستی و کارشناسی داشته‌اند، با این حال بدون شک در نگارش و تدوین کتاب کاستی‌هایی با توجه به تجربیات اساتید مدیران سرپرستان وجود خواهد داشت که مؤلفان صمیمانه ضمن استقبال از نظریات ارزشمند آنان تمنا دارند که از طریق ایمیل اطلاع‌رسانی نمایند.

alirezasharifi1024@gmail.com

rmansouri40@gmail.com

رضا منصوری - علیرضا شریفی

شهریور - ۱۳۹۷