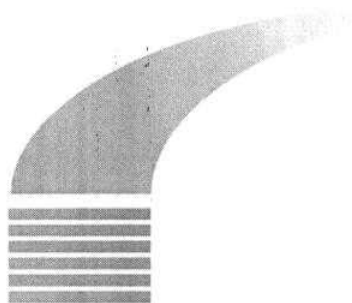




اصول سرپرستی سازمان

علی ثنائی

قابل استفاده به عنوان مرجع درس اصول سرپرستی
منطبق بر سرفصل‌های وزارت علوم تحقیقات و فناوری

سرشناسه	: ثنائی، علی، ۱۳۵۳
عنوان و نام پدیدآور	: اصول سرپرستی سازمان، قابل استفاده به عنوان مرجع درس اصول سرپرستی منطبق بر سرفصل‌های وزارت علوم/مؤلف علی ثنائی.
مشخصات نشر	: تهران، کتاب آوا، ۱۳۹۵
مشخصات ظاهری	: ۱۶۲ ص
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۳۴۶-۲۲۱-۲
وضعیت فهرست نویسی	: فیپا
یادداشت	: چاپ قبلی: اندیشمندان یزد، ۱۳۹۳
موضوع	: مدیریت
موضوع	: کار و اشتغال - جنبه‌های روان‌شناسی
رده‌بندی کنگ	: ۱۳۹۴ ۹ ث ۲/ف HD۳۷
رده‌بندی دیویی	: ۵۸
شماره کتابشناسی ملی	: ۴۱۳۶۱۰۳

اصول سرپرستی سازمان



انتشارات کتاب آوا

مؤلف:	علی ثنائی
ناشر	کتاب آوا
چاپ و صحافی	آوا
نوبت چاپ	اول ۱۳۹۵
شمارگان	۱۰۰۰ نسخه
قیمت	۱۰۰۰ ریال
شابک	۹۷۸-۶۰۰-۳۴۶-۲۲۱-۲

نشانی دفتر مرکزی: انقلاب، خیابان ۱۲ فروردین، بن‌بست حقیقت، پلاک ۱، طبقه ۲ واحد ۴
شماره‌های تماس: ۶۶۹۷۴۶۴۵ | ۶۶۹۷۴۱۳۰ | ۶۶۴۰۷۹۹۳ | دورنگار: ۶۶۴۶۱۱۵۸

www.avabook.com avabook_kazemi@yahoo.com

فروشگاه کتاب آوا: اسلام شهر، خیابان صیاد شیرازی، روبروی دانشگاه آزاد اسلامی، جنب دادگستری
تلفن: ۵۶۳۵۴۶۵۱

کلیه حقوق این اثر برای ناشر محفوظ است.
هرگونه کپی‌برداری و تهیه جزوه از متن کتاب، استفاده از طرح روی جلد و عنوان کتاب جرم است و متخلفان طبق قانون حمایت از حقوق مؤلفان، مصنفان و هنرمندان تحت پیگرد قانونی قرار می‌گیرند.

فهرست مطالب

۱۵	 پیشگفتار
فصل اول: مفاهیم مدیریت و سرپرستی	
۲۰	 مقدمه
۲۰	 ۱-۱- سازمان و مدیریت
۲۱	 ۱-۲- سطوح مدیریت
۲۲	 ۱-۳- سرپرست و سرپرست
۲۲	 ۱-۴- فعالیتهای مدیریتی سرپرست
۲۳	 ۱-۴-۱- نقشهای سرپرستی
۲۳	 ۱-۴-۲- وظایف سرپرستی
۲۵	 ۱-۵- حیطه نظارت
۲۵	 ۱-۶- مفهوم هماهنگی
۲۷	 ۱-۷- مسئولیتهای سرپرست
۲۷	 ۱-۸- مهارتهای مورد نیاز سرپرستی
۲۸	 ۱-۹- عوامل مؤثر بر موفقیت سرپرستان
۲۹	 ۱-۱۰- قدرت
۳۰	 ۱-۱۱- مروری بر سیر تکامل مدیریت
۳۰	 ۱-۱۱-۱- دیدگاههای قبل از کلاسیک (تا سال ۱۹۱۰)
۳۱	 ۱-۱۱-۲- مکتب کلاسیکها (۱۹۲۰-۱۸۸۰)
۳۱	 ۱-۱۱-۳- مدیریت علمی
۳۱	 ۱-۱۱-۳-۱- اصول مدیریت علمی تیلور

۳۱	۱-۱۱-۲- مدیریت اداری
۳۲	۱-۱۱-۲-۱- اصول مدیریت از دید فایول
۳۳	۱-۱۱-۳- بوروکراسی
۳۴	۱-۱۱-۳-۱- ایرادات وارد بر بوروکراسی
۳۴	۱-۱۱-۳- مکتب نئوکلاسیک‌ها (۱۹۴۰-۱۹۲۰)
۳۵	۱-۱۱-۴- مکتب سیستمی (۱۹۶۰-۱۹۴۰)
۳۵	۱-۱۱-۵- مکتب اقتضائی (۱۹۶۰ تا کنون)
۳۶	خلاصه فصل
۳۷	پژوهش
۳۷	خودآزمایی

فصل دوم : برنامه‌ریزی

۴۰	مقدمه
۴۰	۲-۱- برنامه‌ریزی
۴۱	۲-۲- مراحل فراگرد برنامه‌ریزی
۴۱	۲-۳- سلسله مراتب برنامه‌ها
۴۳	۲-۴- برنامه‌ریزی بر مبنای هدف (MBO)
۴۳	۲-۵- برنامه‌ریزی موثر
۴۴	۲-۶- محاسن برنامه‌ریزی
۴۴	۲-۷- محدودیت‌های برنامه‌ریزی
۴۵	۲-۸- هدف
۴۶	خلاصه فصل
۴۷	پژوهش
۴۷	خودآزمایی

فصل سوم: نظارت و کنترل

۵۰	مقدمه
۵۰	۳-۱- کنترل

۵۱	۲-۳- اهمیت کنترل
۵۱	۳-۳- فرآیند کنترل
۵۳	۴-۳- انواع کنترل
۵۳	۵-۳- ویژگی‌های کنترل اثربخش
۵۵	۶-۳- روش‌های کمی در برنامه‌ریزی و کنترل
۵۵	۳-۶-۱- نمودار گانت
۵۶	۳-۶-۲- فن بازنگری و ارزیابی برنامه (PERT)
۵۷	۳-۶-۳- تخمین زمان فعالیت در روش مسیر بحرانی (CPM)
۵۸	۳-۷- مدیریت کیفیت جامع (TQM)
۵۸	۳-۸- خودکنترل
۵۹	۳-۹- مشکلات کنترل
۵۹	۳-۱۰- نظارت بر افراد
۶۰	۳-۱۱- ارزیابی عملکرد کارکنان
۶۰	۳-۱۱-۱- فواید ارزیابی کارکنان
۶۱	خلاصه فصل
۶۲	پژوهش
۶۲	خودآزمایی

فصل چهارم: روش‌های برخورد با کارگران

۶۴	مقدمه
۶۴	۴-۱- مکتب روابط انسانی یا رفتار سازمانی
۶۵	۴-۲- اهمیت مکتب روابط انسانی
۶۶	۴-۳- انگیزه
۶۷	۴-۴- نظریه‌های انگیزشی
۶۷	۴-۴-۱- نظریه سلسله مراتب نیازهای مازلو
۶۹	۴-۴-۲- نظریه X و Y مک گرگور
۷۰	۴-۴-۳- نظریه دو عاملی انگیزش (فردریک هرزبرگ)

۷۰	۴-۴-۴- کریس آرچریس
۷۱	۵-۴- ارتباط با کارگران
۷۲	۶-۴- احتیاجات روحی و فشار روانی در کارگران
۷۲	۷-۴- مدیریت در اسلام
۷۳	۸-۴- برخی اصول انسانی در برخورد با کارکنان
۷۴	خلاصه فصل
۷۵	پژوهش
۷۵	خودآزمایی

فصل پنجم: اصول مطالعه کار

۷۸	مقدمه
۷۸	۱-۵- مطالعه کار
۷۹	۱-۱-۵- روش سنتی
۸۱	۲-۱-۵- زمان‌سنجی
۸۳	۲-۵- تجزیه و تحلیل شغل
۸۴	۱-۲-۵- پیامدهای اصلی تجزیه و تحلیل شغل
۸۴	۲-۲-۵- روش‌های تجزیه و تحلیل شغل
۸۵	۳-۲-۵- کارکردهای تجزیه و تحلیل شغل
۸۶	۴-۲-۵- شرح شغل
۸۷	۱-۴-۲-۵- تنظیم شرح شغل
۸۸	۵-۲-۵- شرایط احراز شغل (شرح مشخصات مشاغل)
۸۹	۳-۵- تقسیم کار
۹۰	۱-۳-۵- انتقادات وارده بر تقسیم کار
۹۰	۲-۳-۵- مبنای و اصول تقسیم کار بین افراد
۹۱	۴-۵- شیفت‌های کاری (نوبتکاری)
۹۲	خلاصه فصل
۹۳	پژوهش

۹۳	خود آزمایی
----	------------

فصل ششم: انبارداری

۹۶	مقدمه
۹۶	۱-۶- انبارداری
۹۷	۲-۶- وظایف انبارها
۹۷	۳-۶- انواع انبارها
۹۸	۴-۶- وظایف انباردار
۹۹	۵-۶- نگهداری کالاها
۹۹	۱-۵-۶- تعریف انبار و کدگذاری
۹۹	۲-۵-۶- انواع روش‌های کدگذاری
۱۰۳	۶-۶- سیستم اطلاعاتی انبار
۱۰۳	۱-۶-۶- اهداف سیستم اطلاعاتی
۱۰۳	۲-۶-۶- فرم‌های مورد استفاده در سیستم اطلاعاتی انبار
۱۰۵	۷-۶- سیستم تدارکات مواد
۱۰۶	۸-۶- روش‌های مختلف انبار کردن کالاها (موردهی‌ها)
۱۰۷	۹-۶- نکات مهم در چیدن اجناس در انبار
۱۰۸	۱۰-۶- حمل و نقل در انبارها
۱۰۹	۱۱-۶- انبار گردانی و کنترل موجودی
۱۰۹	۱-۱۱-۶- شمارش موجودی‌ها و مزایای آن
۱۱۰	۲-۱۱-۶- روش‌های شمارش یا موجودی برداری
۱۱۱	خلاصه فصل
۱۱۲	پژوهش
۱۱۲	خود آزمایی

فصل هفتم: آیین نامه‌ها و قوانین کارگری (قوانین کار و آیین نامه‌های حفاظتی)

۱۱۴	مقدمه
۱۱۴	۱-۷- قوانین کار

- ۱۱۴-۱-۱-۷ کارگر، کارفرما و قرارداد کار.....
- ۱۱۶-۲-۱-۷ دستمزد.....
- ۱۱۶-۳-۱-۷ قانون کار در مورد زنان و نوجوانان.....
- ۱۱۷-۴-۱-۷ تعطیلات و مرخصی کارگران.....
- ۱۱۸-۵-۱-۷ پایان قرارداد.....
- ۱۱۹-۶-۱-۷ بیمه کارگری و بازنشستگی.....
- ۱۲۰-۲-۲-۷ آیین نامه‌های حفاظتی.....
- ۱۲۱-۱-۲-۷ مسائل ایمنی در خصوص دستگاه‌های بالا بر.....
- ۱۲۲-۲-۲-۷ کار با پرسها.....
- ۱۲۲-۳-۲-۷ تجهیزات ایمنی و خطر برق گرفتگی.....
- ۱۲۲-۴-۲-۷ ابراهیم‌سایا ناظرت و ایمنی.....
- ۱۲۳-۵-۲-۷ آئین نامه‌های ایمنی ساختمان.....
- ۱۲۳-۱-۵-۲-۷ آئین نامه ایمنی فضای ساختمان.....
- ۱۲۴-۲-۵-۲-۷ جلوگیری از تنش کاری.....
- ۱۲۵-۶-۳-۷ پوشش و حفاظ ماشین آلات.....
- ۱۲۵-۷-۳-۷ ارگونومی در کار.....
- ۱۲۶-۸-۲-۷ رعایت موارد زیر در محیط کار مورد توجه می‌باشد.....
- ۱۲۷..... خلاصه فصل.....
- ۱۲۸..... پژوهش.....
- ۱۲۸..... خودآزمایی.....

فصل هشتم: ارتباطات در سازمان و روش‌های گزارش‌دهی

- ۱۳۰..... مقدمه.....
- ۱۳۰-۱-۸ ارتباطات.....
- ۱۳۱-۱-۱-۸ انواع ارتباطات.....
- ۱۳۲-۲-۱-۸ موانع ارتباطات.....
- ۱۳۴-۳-۸ مکاتبات و نامه اداری.....

۱۳۴	۸-۲-۱- یادداشت اداری
۱۳۴	۸-۲-۲- نامه‌های اداری
۱۳۵	۸-۲-۳-۱- مشخصات نامه‌های اداری
۱۳۵	۸-۲-۳-۲- اجزای نامه‌های اداری
۱۳۶	۸-۲-۳-۳- انواع نامه‌های اداری
۱۳۷	۸-۲-۴- مراحل تهیه نامه‌های اداری
۱۴۰	۸-۲-۳- فرم نامه
۱۴۰	۸-۳- گزارش نه‌یسی
۱۴۱	۸-۱-۱- مراحل گزارش نویسی
۱۴۲	۸-۳-۲- نکات مهم در گزارش نویسی
۱۴۳	خلاصه فصل
۱۴۴	پژوهش
۱۴۴	خودآزمایی

فصل نه: روان‌شناسی کار

۱۴۶	مقدمه
۱۴۶	۹-۱- نگرش، ادراک و انگیزش
۱۴۶	۹-۱-۱- نگرش
۱۴۷	۹-۱-۲- فرایند ادراک
۱۴۹	۹-۱-۲-۱- اصل تحریف
۱۵۰	۹-۱-۲-۱-۱- قالبی اندیشیدن (برخورد کلیشه‌ای)
۱۵۰	۹-۱-۲-۲- اولین برداشت
۱۵۰	۹-۱-۲-۳- اثر هاله‌ای
۱۵۰	۹-۱-۲-۴- فراطعنی
۱۵۱	۹-۱-۲-۵- ناهماهنگی شناختی
۱۵۱	۹-۱-۲-۶- دفاع ادراکی
۱۵۱	۹-۱-۳- انگیزش درونی و انگیزش بیرونی

۱۵۱	۲-۹- تیم‌ها و گروه‌ها در محیط کار
۱۵۲	۱-۲-۹- مراحل رشد گروه
۱۵۲	۲-۲-۹- انواع گروه
۱۵۳	۳-۲-۹- نقش‌ها در گروه
۱۵۳	۴-۲-۹- عوامل موثر بر عملکرد گروه
۱۵۴	۱-۴-۲-۹- هنجارها
۱۵۴	۲-۴-۲-۹- اندازه گروه
۱۵۵	۳-۲-۲- ترکیب
۱۵۵	۴-۴-۲- انسجام
۱۵۵	۳-۹- تفاوت‌های فردی در عملکرد شغلی
۱۵۵	۱-۳-۹- تفاوتی فردی
۱۵۶	۲-۳-۹- آثار ارزش شغلی تفاوت‌های فردی
۱۵۸	خلاصه فصل
۱۵۹	پژوهش
۱۵۹	خودآزمایی
۱۶۱	منابع

پیشگفتار

همراه با پدیده جهانی شدن، سازمان‌ها برای رسیدن به اهداف خود با مسائل و چالش‌های بسیاری مواجه هستند. امروزه بیش از گذشته، با رشد و توسعه سریع سازمان‌ها و روند پرشتاب پیشرفت فناوری اهمیت مدیریت نمایان شده است. انجمن مدیریت آمریکا، مدیریت را چنین تعریف می‌کند:

مدیریت عبارت است از کار کردن با، و از طریق دیگران، برای رسیدن به هدف‌های سازمان و هدف‌های کارکنان.

بعبارت دیگر مدیریت، علم و هنر کار کردن با منابع موجود جهت رسیدن به اهداف سازمانی است. از میان تمام منابع در دسترس سازمان، نیروی انسانی به عنوان مهمترین عامل تولید مورد توجه قرار گرفته است؛ بطوری که پیتر دراکر می‌گوید:

ارزشمندترین دارایی یک شرکت سده بیستمی، تجهیزات تولیدی آن بود در حالیکه ارزشمندترین دارائی یک نهاد سده بیست و یکمی - سرمایه انسانی و غیر تجاری - کارکنان علمی آن نهاد و بهره‌وری کارکنان علمی آن خواهد بود.

به کارگیری این عامل تولید به علت ارزش و جایگاه والایی که دارد از خطیر و بسیار پیچیده است، که تنها از عهده مدیرانی لایق و فهیم برمی‌آید. مدیران در رده‌های مختلف از سطح عالی تا سطوح عملیاتی، هر یک به گونه‌ای با نیروی انسانی در ارتباط هستند؛ لیکن در این میان، سرپرستان (مدیران عملیاتی) به عنوان اولین سطح از سطوح مدیریت و حلقه رابط بین مدیران ارشد، با کارکنان عملیاتی ارتباط تنگاتنگ و نزدیکی را با کارگران خطوط تولید برقرار می‌نمایند؛ که این خود نشانگر اهمیت و حساسیت شغل سرپرستی است. سرپرستی به علت ویژگی‌های خاص خود از سایر سطوح مدیریت متمایز است. لزوم تسلط فنی سرپرست بر کار، نقش رابط بودن بین سطوح بالای مدیریت و کارکنان عملیاتی، ارتباط مستقیم با کارکنان و

تاثیر نقش سرپرست در موفقیت سازمان سبب شده است که سرپرستی با مسائل و چالش‌های بسیار خاصی همراه باشد.

مهمترین و اولین شرط سرپرستی شناخت کامل امور، حتی در جزئی‌ترین مسائل است. بررسی عمیق در رابطه با زوایای مختلف فنی کار و فعالیتی که قرار است انجام گیرد موجب می‌شود تا این شناخت کامل گردد. علاوه بر این تسلط بر فن ارتباطات به ویژه با مدیران ارشد و کارگران از جمله توانایی‌های مورد نیاز سرپرست است.

مطالب این کتاب که در ۹ فصل و بر اساس سرفصل‌های وزارت علوم، تحقیقات و فناوری اطلاعات، تنظیم و تدوین شده است، شامل مباحث سرپرستی سازمان و به شرح زیر است:

در فصل اول این کتاب مفاهیم اساسی مدیریت، سطوح مختلف مدیریت، نظریه‌های مدیریت و وظایف سرپرست، مطالعه می‌شود؛ در فصل دوم مبحث برنامه‌ریزی به عنوان یکی از مهمترین وظایف مدیریت مورد بحث قرار می‌گیرد. در فصل سوم کنترل و مسائل مربوط به آن بررسی می‌شود؛ در فصل چهارم کتاب به بحث برخورد با کارگران و نظریه‌های انگیزشی مطالعه می‌شود؛ در فصل پنجم، مطالعه کار، تجزیه و تحلیل شغل، شرح شغل و تقسیم کار مورد مطالعه قرار می‌گیرد؛ در فصل ششم، روش‌های اندازه‌گیری و کنترل کار و کارگذاری مطرح می‌شود؛ در فصل هفتم کتاب، خواننده با آیین نامه‌های استخدامی و همچنین آیین نامه‌های حفاظتی آشنا می‌شود؛ در فصل هشتم کتاب، ارتباطات و اصول نامه نگاری و گزارش‌دهی در سازمان‌ها تشریح می‌گردد و نهایتاً در فصل نهم کتاب، مبحث روان شناسی کار مطرح می‌شود.

هرچند کتاب حاضر با بهره‌گیری از متون علمی مدیریت و همچنین تجارب تدریس، در پاسخ به نیاز دانشجویان مقاطع کاردانی و کارشناسی رشته‌های فنی تخصصی تدوین شده است، لیکن می‌تواند جهت آشنایی سایر علاقه‌مندان به علم مدیریت، مورد استفاده قرار گیرد. بی‌شک این کتاب خالی از اشکال نیست که این حقیر امیدوارم با راهنمایی‌های شما خوانندگان گرامی اصلاح گردد.

در پایان بر خود واجب می‌دانم از کلیه همکاران و استادانی که سالیان دراز افتخار شاگردی آنها را داشته‌ام و دوستانی که در به چاپ رساندن این کتاب مرا راهنمایی و یاری رسانده‌اند به ویژه استادان و همکاران گرامی آقایان محمد مهدی صدیقی، محمد علی رحیمی، علی اصغر

مطهری‌نیا و آقای دکتر حسن زاده تشکر و قدردانی نمایم. از جناب آقای محمد رضا قویدل و آقای مهدی آمون که زحمت طراحی جلد کتاب را تقبل کرده اند، سپاسگذارم. همچنین از مدیریت محترم انتشارات کتاب آوا و همکارانشان که زحمت طبع این اثر را به عهده گرفته اند، تشکر می‌نمایم.

علی ثنایی

www.ketab.ir