

اصول سرپرستی

تالیف

دکتر سید احمد هاشمی

(عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد لاریجانات)

کبری خواجه پور فیروز آبادی

(دانشجوی دکتری برنامه ریزی درسی)

سرشناسه	: هاشمی، سیداحمد، ۱۳۵۰ -
عنوان و نام پدیدآور	: اصول سرپرستی/ نالیف سیداحمد هاشمی، کبری خواجه‌پور.
مشخصات نشر	: تهران: تایماز، ۱۳۹۴.
مشخصات ظاهری	: ۲۳۲ص.
شابک	: 978-600-403-045-8
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
موضوع	: مدیریت
شناسه افزوده	: خواجه‌پور فیروزآبادی، کبری، ۱۳۵۰ -
رده بندی کنگره	: ۱۳۹۴ / ۲۵۲ / ۵ HD۲۷
رده بندی دی‌سی	: ۶۵۸
شماره کتابشناسی ملی	: ۲۸۸۵۳۳۰

نشریات تایماز

اصول سرپرستی

ناشر :	تایماز
مولف :	دکتر سید احمد هاشمی - کبری خواجه‌پور
طراحی روی جلد :	محمدعلی اصلانی
صفحه آرایي :	گروه فنی تایماز
مدیر اجرایی :	مجید باشعور
چاپ و صحافی :	تایماز
نوبت چاپ :	اول - ۱۳۹۴
شمارگان :	۲۰۰
قیمت :	۱۸۰۰۰ تومان
شابک :	۹۷۸-۶۰۰-۴۰۳-۰۴۵-۸
 حق چاپ محفوظ و متعلق به مولفین می باشد.	

آدرس: تهران - خیابان کارگر جنوبی - خیابان روانمهر - پلاک ۱۵۸ - طبقه ۳ صندوق پستی: تهران ۱۳۱۴۵-۶۴۸
تلفن: ۰۲۱-۶۶۴۰۲۷۴۴ موبایل: ۰۹۱۲۷۲۴۴۵۳۵ ایمیل: taymazpub@yahoo.com

فهرست مطالب

پیشگفتار.....	۱۵
فصل اول: مدیریت و سازمان	۱۷
مقدمه:.....	۱۸
مدیریت.....	۱۹
چرا فعالیت گروهی لازم است؟.....	۱۹
چرا مدیریت لازم است؟.....	۱۹
مدیریت چیست؟.....	۲۰
تعریف مدیریت.....	۲۰
ظهور و شکل گیری مدیریت در جهان.....	۲۱
انواع مدیران در سازمان.....	۲۳
تقسیم بندی کلی مدیران.....	۲۶
وظایف مدیر.....	۳۱
منطقه عملیاتی.....	۳۲
مهارت های سه گانه مدیران.....	۳۲
ارزش نسبی مهارت ها.....	۳۳
سازمان.....	۳۴
تعریف سازمان.....	۳۴
وجوه اشتراک سازمانها.....	۳۷
انواع سازمانها.....	۳۸
سازمان و محیط.....	۳۹
تناسب استراتژی های سازمان با راهبردهای منابع انسانی.....	۴۰
استراتژی های منابع انسانی.....	۴۲
فصل دوم: مکاتب و نظریه های مدیریت	۴۵
مقدمه:.....	۴۶
رهافت های عمده در سیر تکوین نظریه های سازمان و مدیریت.....	۴۷

۴۷	رهیافتهای سنتی به مدیریت
۴۷	مدیریت علمی
۵۰	اصول علم اداره (نظریه فراگرد مدیریت)
۵۳	نظریه بوروکراسی
۵۴	نظریه روابط انسانی (مطالعات هاثورن)
۵۵	نظریه نیازهای انسانی (۱۹۷۰-۱۹۰۸)
۵۶	نظریه X و نظریه Y (۱۹۶۴-۱۹۰۶)
۵۷	نظریه شخصیت و سازمان
۵۸	نظریه سیستمی
۵۸	نظریه "مجموعه‌های پیچیده غیرقابل پیش بینی" یا نظریه آشوب
۵۹	نظریه اقتضایی
۶۰	نظریه نقشهای مدیریتی
۶۱	نظریه Z
۶۳	مدیریت ژاپنی در مقابل مدیریت آمریکایی و نظریه Z
۶۵	فصل سوم: تواناییها و مهارتهای مدیریتی
۶۶	مقدمه
۶۸	تواناییهای مدیران
۷۱	وظایف خاص مدیران و مهارتهای مدیریتی
۷۵	بیان نمونه‌ای از مدیریت رفتار سازمانی «در ژاپن»
۷۶	ویژگیهای نظام مدیریتی ژاپن:
۷۶	ویژگیهای مدیران کارآمد ژاپنی:
۷۷	مبانی تصمیم‌گیری مدیران (پیتز-اف-دراکر)
۷۹	مهارت‌های مورد نیاز سرپرستی
۷۹	مهارت فنی
۷۹	مهارت انسانی
۸۰	مهارت ادراکی
۸۰	مهارت تصمیم‌گیری

فصل چهارم : آشنایی با وظایف مدیریت	۸۳
مقدمه:	۸۴
برنامه ریزی:	۸۴
نمودار گانت و فن بازنگری و ارزیابی برنامه (پرت)	۸۹
سازماندهی:	۸۹
فرایند سازماندهی:	۹۰
مدیریت منابع انسانی	۹۲
فراگرد مدیریت منابع انسانی	۹۳
کارهای جاری	۹۴
انتخاب	۹۴
توجیه و راهنمایی	۹۴
حرکت	۹۴
ترک خدمت و انفصال	۹۵
برنامه ریزی منابع انسانی	۹۵
تدوین راهبرد برای تأمین منابع انسانی	۹۶
ارزیابی سیستم برنامه ریزی منابع انسانی	۹۶
پرورش مدیران و توسعه منابع مدیریت	۹۷
بهبود مدیریت و عوامل مؤثر در توسعه مهارت‌های انسانی	۹۸
آموزش مدیران و توسعه مهارت‌های مدیریتی	۹۸
هدایت:	۹۹
نظارت و اطلاعات	۱۰۱
تعریف نظارت	۱۰۲
اهمیت نظارت	۱۰۲
وظایف مدیریتی در سطوح مختلف مدیریت	۱۰۳
فصل پنجم : آموزش منابع انسانی	۱۰۵
مقدمه:	۱۰۶
۱- تعاریف یادگیری	۱۰۷

- ۲- مدیریت منابع انسانی..... ۱۱۲
- ۳- مدیریت منابع انسانی و مدیریت کارکنان..... ۱۱۳
- ۴- فلسفه مدیریت منابع انسانی (آرمسترانگ، ۱۹۹۳، ص ۳۴)..... ۱۱۴
- ۵- رویکردهای مدیریت منابع انسانی (آرمسترانگ، ۱۹۹۳، ص ۳۵)..... ۱۱۴
- ۶- اهداف مدیریت منابع انسانی (دعائی، ۱۳۷۷، ص ۹)..... ۱۱۵
- ۷- وظایف مدیریت منابع انسانی..... ۱۱۵
- ۸- عوامل مؤثر بر مدیریت منابع انسانی (دعائی، ۱۳۷۷، ص ۱۱)..... ۱۱۷
- ۹- روی فعالیتهای مدیریت منابع انسانی..... ۱۱۷
- ۱۰- مدیریت منابع انسانی در قالب یک سیستم..... ۱۱۸
- ۱۱- سیستم اطلاعات منابع انسانی..... ۱۱۹
- آموزش و پرورش کارکنان و مدیران..... ۱۲۱
- خط مشی و مسئولیت آموزش..... ۱۲۳
- وظایف مسئولین آموزش..... ۱۲۳
- کارآموزی و بهسازی کارکنان اجرایی..... ۱۲۵
- برآورد احتیاجات و برنامه ریزی کارآموزی..... ۱۲۵
- روشهای کارآموزی..... ۱۲۶
- کارآموزی ضمن کار..... ۱۲۷
- کارآموزی استاد - شاگردی..... ۱۲۸
- کارآموزی در شرایط مشابه، قبل از آغاز کار..... ۱۲۸
- کارآموزی همراه با آموزش نظری..... ۱۲۹
- کارآموزی مکانبه ای..... ۱۳۰
- دورههای کارآموزی خارج از مؤسسه..... ۱۳۰
- کارآموزی با ماشینهای آموزشی..... ۱۳۰
- ارزیابی برنامههای کارآموزی..... ۱۳۱
- آموزش مدیران و سرپرستان..... ۱۳۲
- برنامه ریزی آموزش مدیران و سرپرستان..... ۱۳۳
- روشهای آموزش و پرورش مدیران و سرپرستان..... ۱۳۴

۱۴۱	۳- فلسفه مدیریت نیروی انسانی
۱۴۴	ارزیابی برنامه‌های آموزشی مدیران
۱۴۷	فصل ششم : سرپرستی
۱۴۸	مقدمه
۱۴۸	مفهوم سرپرستی
۱۴۹	تاریخچه سرپرستی
۱۵۰	نقش‌های مختلف سرپرست
۱۵۱	جایگاه سازمانی سرپرست در انواع مدیریت
۱۵۲	مدیران عملیاتی
۱۵۲	مدیران میانی
۱۵۳	مدیران عالی
۱۵۳	وظایف سرپرست
۱۵۴	مسئولیت‌های سرپرست
۱۵۵	ویژگی‌های یک سرپرست موفق
۱۵۶	چگونه یک فرد سرپرست می‌شود؟
۱۵۷	سرپرستان به عنوان یک فرد
۱۵۸	استفاده از بعضی کلمات و جملات مثبت در کار
۱۵۸	توجیه سرپرست
۱۶۰	ویژگی‌های سرپرست خوب
۱۶۲	اصل کنش و واکنش (عمل و عکس العمل) در روابط انسانی
۱۶۴	اصل کنش و واکنش و رفتار سرپرست
۱۶۴	روابط انسانی سرپرست در محیط کار (روابط کاری سرپرست)
۱۶۵	ویژگی‌های یک سرپرست موفق
۱۶۶	توانایی‌های لازم سرپرست
۱۶۸	چرا برخی از سرپرست‌ها در رهبری افراد موفق نیستند؟
۱۶۹	انتظارات و توقعات افراد از سرپرست خود
۱۷۰	عوامل تغییر دهنده توقعات افراد

۱۷۱	 اصول ایجاد رابطه خوب با زیردستان
۱۷۴	 رهبری و ایجاد رابطه خوب با سایرین
۱۷۸	 نظارت بر افراد
۱۷۹	 دلایل ارزشیابی کارکنان
۱۸۰	 چگونگی عملکرد را نظارت کنیم
۱۸۱	 نظارت و تأثیر معکوس آن بر افراد
۱۸۲	 توجه‌هایی برای افزایش دفعات نظارت
۱۸۲	 توجه‌هایی برای کاهش دفعات نظارت
۱۸۴	 ده قاعده در زمینه رابطه انسانی
۱۸۵	 اصول اختصاص اسلام بر مورد کار و روابط کاری
۱۸۶	 دیدگاه اسلام در مورد کار

فصل هفتم : روابط کار ۱۸۹

۱۹۰	 نظام روابط کار
۱۹۰	 مقدمه:
۱۹۱	 ضرورت آشنایی با نظام‌های گوناگون روابط کار
۱۹۱	 مطالعه کار
۱۹۲	 روش سنجی
۱۹۳	 تکنیک‌های تجزیه و تحلیل روش‌های انجام کار:
۱۹۳	 کارسنجی
۱۹۵	 مراحل زمان سنجی
۱۹۶	 نظام روابط کار
۱۹۶	 تئوریهای روابط کار
۲۰۰	 تعاریف روابط کار
۲۰۳	 ایمنی ، بهداشت، حفاظت کار و قوانین کارگری
۲۰۳	 ایمنی و بهداشت کار در سازمانها
۲۰۴	 هدفها و اهمیت بهبود ایمنی و بهداشت کار
۲۰۷	 رابطه ایمنی و بهداشت کار با سایر وظایف مدیران منابع انسانی

۲۰۸	جنبه‌های قانونی ایمنی و بهداشت کار
۲۰۹	خطرهای ناشی از کار
۲۱۰	عوامل مؤثر بر سوانح شغلی
۲۱۱	عوامل مؤثر بر بیماریهای شغلی
۲۱۴	عوامل مؤثر در کیفیت زندگی شغلی
۲۱۴	منابع فشار عصبی در سازمان
۲۱۶	اجرای استراتژیهای ایمنی و بهداشت کار
۲۱۶	استراتژیهای بهسازی ایمنی و بهداشت در محیط فیزیکی کار
۲۱۹	استراتژیهای بهسازی ایمنی و بهداشت
۲۱۹	در محیط اجتماعی - روان کار
۲۲۱	ارزیابی فعالیتها، ایمنی و بهداشت کار
۲۲۱	استراتژیهای محیط فیزیکی کار
۲۲۱	استراتژیهای محیط اجتماعی - روانی کار
۲۲۳	برنامه‌های بهداشت کار در ایران
۲۲۵	سازمانهای بین المللی خدمات بهداشت کار
۲۲۶	اصول اساسی بهداشت کار
۲۲۷	بهداشت روانی محیط کار
۲۲۸	اصول بهداشت روانی در سازمان
۲۳۰	وظیفه سرپرستان در پیشگیری از سوانح
۲۳۱	دیگر برنامه‌های بهداشت کار در ایران
۲۳۱	روابط کار
۲۳۱	چرا کارکنان به اتحادیه می‌پیوندند؟
۲۳۳	اتحادیه گرایی کارگری را بشناسیم
۲۳۳	اتحادیه‌ها چگونه اختیارات مدیریت را محدود می‌کنند؟
۲۳۶	هدفهای اتحادیه گرایی
۲۳۷	هدفهای ویژه
۲۴۱	جایگاه کنونی اتحادیه‌ها و انجمنهای حرفه ای

- ۲۴۱..... آیا نفوذ اتحادیه رو به افول است؟
- ۲۴۴..... هدف و گسترهٔ پیمانهای گروهی کار
- ۲۴۵..... مذاکره کنندگان چه کسانی هستند؟
- ۲۴۶..... فرآیند تنظیم پیمانهای گروهی کار
- ۲۴۶..... سازماندهی اتحادیه و دریافت مجوز
- ۲۴۸..... آمادگی برای مذاکره
- ۲۴۹..... گام مذاکره
- ۲۵۲..... نام اجرایی پیمان نامه ها
- ۲۵۳..... روانشناسی کار
- ۲۵۳..... مقدمه:
- ۲۵۳..... روانشناسی چیست؟
- ۲۵۵..... کاربردها و حوزه‌های روانشناسی
- ۲۵۵..... رشته‌های روانشناسی مربوط به کار
- ۲۵۶..... پیدایش و توسعه روانشناسی کار
- ۲۵۹..... تعریف روانشناسی کار
- ۲۵۹..... موضوع، هدف و قلمرو روانشناسی کار
- ۲۶۰..... پیش فرضهای روانشناسی کار
- ۲۶۱..... مبانی نظری و علمی روانشناسی کار
- ۲۶۲..... روش‌های پژوهشی
- ۲۶۳..... محیط فیزیکی و رفتار کار
- ۲۶۳..... صدا
- ۲۶۴..... متغیرهای مربوط به صدا
- ۲۶۶..... متغیرهای مربوط به شغل
- ۲۶۶..... متغیرهای مربوط به فرد
- ۲۶۷..... اثر صدا بر عملکرد
- ۲۶۸..... اثر صدا بر سلامت فرد

فصل هشتم : مدیریت اسناد و انبار.....	۲۷۱
مقدمه:.....	۲۷۲
اصول انبارداری.....	۲۷۲
تعریف انبار.....	۲۷۳
انواع انبارها.....	۲۷۴
مراحل سفارش قطعات از انبار.....	۲۷۵
قیمت میانگین متحرک (سیار).....	۲۷۷
روش اول: صادره از اولین وارده.....	۲۷۷
روش دوم: صادره از آخرین وارده.....	۲۷۷
حسابداری انبار.....	۲۷۷
سیستم انبارداری و ریت‌های آن.....	۲۷۸
انباردار.....	۲۸۰
کارت انبار.....	۲۸۱
رسید موقت انبار.....	۲۸۱
رسید دائم انبار.....	۲۸۱
برگشت کالا به انبار.....	۲۸۲
نقل و انتقال کالا بین انبارها.....	۲۸۲
تدارکات و کاربردازی.....	۲۸۲
مدیریت اسناد.....	۲۸۴
چرخه اسناد :.....	۲۸۶
آشنایی با روشهای گزارش نویسی.....	۲۸۸
مقدمه.....	۲۸۸
تعریف گزارش.....	۲۸۸
اصول گزارش نویسی.....	۲۸۹
مراحل گزارش نویسی.....	۲۹۳
ارکان اصلی در نگارش گزارش.....	۲۹۴
پیشگفتار یا مقدمه.....	۲۹۴

۲۹۴	متن گزارش
۲۹۵	نتیجه گیری
۲۹۵	ضمایم گزارش
۲۹۵	جلد گزارش
۲۹۵	اصول صدور مؤثر دستور و دستورالعمل نویسی
۲۹۵	دستور
۲۹۶	دستورالعمل
۲۹۹	منابع و مآخذ
۳۰۹	منابع نگارشی

پیشگفتار

منابع انسانی در دهه‌های اخیر از نظر دانش مدیریت و نظریه‌های جدید، و نیز تحولات سریع فناوری، به عنوان مهم‌ترین وسیله توسعه و رشد اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی هر جامعه‌ای معرفی گردیده است. در واقع زمانی می‌توان از دانش، تجربه و توانمندی‌های استراتژیک انسانی به‌طور صحیح و کامل بهره‌برداری نمود که مدیرانی باکفایت، آگاه و خلاق، هدایت و رهبری امور را به عهده داشته باشند. به عبارتی دیگر در هر سازمان صنعتی، خدماتی و آموزشی، مسئولیت و نگهداری و بهسازی و نیز به‌کارگیری مطلوب منابع انسانی به‌طور مطلوب مدیران و در راستای اهداف و سیاست‌های سازمان می‌باشد. از این رو، با توجه به نقش مدیریت برنامه‌ریزی سیستمی مدیران، حوزه سرپرستی یکی از چالش برانگیزترین حوزه‌های مدیریت سازمان است. چراکه سرپرست باید با مدیران و روسا از یک طرف و با کارکنان خود از طرف دیگر ارتباط داشته باشد. از این رو برای تبدیل شدن یک نیروی کار ساده به فردی متخصص، نیاز به فراگیری دانش و مجهز شدن به برخی مهارت‌های مدیریتی از قبیل برقراری ارتباط، ایجاد انگیزه در کارکنان، بهبود بهره‌وری، اداره کارکنان مشکل‌دار و مشکل‌ساز و... می‌باشد. افزون بر نقش مدیران عالی و اجرایی برای تحقق و اجرای این امر خطیر، سرپرستان و مدیران سرپرست، که حشر وسیعی از رده مدیریت را شامل می‌شوند، جهت به‌کارگیری منابع انسانی، وظیفه حساس، تعیین‌کننده‌ای را بر دوش دارند. این گروه با داشتن نقش کلیدی، تمامی وظایف و مسئولیت‌های مدیران را در سطح اجرایی دارا می‌باشند، بطوریکه کلیه تصمیمات متخذه را در چارچوب قوانین و دستورالعمل‌ها و در قالب برنامه‌های کاری به‌وسیله‌ی نیروهای انسانی اجرا می‌کنند. به تعبیر دیگر، سرپرستان حلقه ارتباطی مؤثری میان کارکنان و مدیران هستند، بطوریکه با استفاده صحیح و مفید از امکانات و منابع موجود، هماهنگی میان افراد و واحدهای سازمانی را فراهم می‌سازند. اهمیت و جایگاه سرپرستان در هر سازمان ایجاب می‌نماید تا این گروه نیز همانند سایر مدیران در راستای بهسازی نیروی انسانی همواره از آموزش‌های نظری و

عملی لازم برخوردار باشند. این امر با برگزاری دوره‌های آموزشی در دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی فنی، مدیریت و سرپرستی و همچنین تأمین کتب، نشریات و وسایل آموزشی و پژوهشی مورد نیاز و... میسر می‌گردد که در نتیجه آن سرپرست‌ها قادر خواهند بود با رفع نیازهای علمی و فنی خود به سطح مطلوبی از آگاهی، دانش و مهارت‌های فنی دست یابند و از موقعیت شغلی مناسب و شایسته‌ای بهره‌مند گردند. مطالعه این کتاب به مدیران و سرپرستان سازمانها، دانشجویان رشته‌های مختلف مقاطع کاردانی پیوسته و ناپیوسته و... و افرادی که در ارتباط مستقیم با واحدهای صنعتی و خدماتی هستند، و مایلند برداشت جامعی از اصول سرپرستی سازمان داشته باشند توصیه می‌گردد. امید می‌رود که علاوه بر جامعه دانشگاهی، سایر علاقه‌مندان نیز از آن بهره‌مند شوند. امید است که این مجموعه، در بهبود کیفی فعالیتهای تربیتی منتهی واقع شود، و اندیشمندان محترم، ما را از پیشنهادهای خود، محروم نسازند. وبسایت WWW.DR-HASHEMI.COM جهت ارسال دیدگاه‌ها معرفی میشود.

سپاس و آرزوی توفیق

سیداحمدهاشمی - ری. خواجه پور فیروز آبادی

۱۱۹۴