

اصول سرپرستی

PRINCIPLES SUPERVISION

مؤلفان:

سمیه باستانی - نجم باستانی - امیر حقایق
دکتر حنمت که شکی

انتشارات نوید شیراز



- عنوان و نام پدیدآور : اصول سرپرستی / مولفان سمیه باستانی ... [و دیگران].
- مشخصات نشر : شیراز: نوید شیراز، ۱۳۹۵.
- مشخصات ظاهری : ۲۰۸ ص.: جدول، نمودار.
- شابک : ۹۷۸-۶۰۰-۱۹۲-۵۸۹-۴
- وضعیت فهرست نویسی : فیبا
- یادداشت : مولفان سمیه باستانی، هاجر باستانی، امیر حقایق، حشمت کوشکی.
- یادداشت : کتابنامه: ص. ۲۰۷ - ۲۰۸.
- موضوع : کارکنان -- سرپرستی
- موضوع : نیروی انسانی -- مدیریت
- شناسه افزوده : باستانی، سمیه، ۱۳۶۲ -
- رده بندی کنگره : ۱۲ / HF ۵۵۴۹ / ۱۲۹۴
- رده بندی دیویی : ۶۵۸.۳۰۲
- شماره کتابشناسی ملی : ۴۱۴۴۱۸۳



اصول سرپرستی

مؤلفان: سمیه باستانی - هاجر باستانی - امیر حقایق - حشمت کوشکی

صفحه آرایی: نجمه اسکندری □ طرح روی جلد: کانون آئینی و تبلیغات سی راه

لیتوگرافی و چاپ: واصف □ تیراژ: ۱۵۰۰ جلد □ چاپ اول: ۱۳۹۵ □ حق چاپ محفوظ

ناشر: انتشارات نوید شیراز

دفتر شیراز- تلفن ۶۲-۳۲۲۲۶۶۶۱-۳۲۲۲۹۶۷۶ نمابر ۰۷۱-۳۲۲۲۹۶۷۶

دفتر تهران - تلفن ۸۸۹۰۵۹۴۵ نمابر ۰۲۱-۸۸۹۲۱۵۲۲

پست الکترونیکی: Navideshiraz.Pub@Gmail.com

وب سایت: www.navideshiraz.com

ISBN: 978-600-192-589-4

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۱۹۲-۵۸۹-۴

۱۰/۰۰۰ تومان

فهرست مطالب

۱۱	پیشگفتار
۱۵	کلیات و مفاهیم سازمان: مدیریت و سرپرستی
۱۵	۱-۱ سازمان
۱۵	تعریف و مفهوم سازمان
۱۶	ابعاد سازمان
۱۶	۱-ابعاد ساختاری
۱۸	۲-ابعاد محتوایی
۲۰	۱-۲ مدیریت
۲۰	تعریف مدیریت
۲۰	طبقه بندی مدیران بر اساس سطح سازمانی:
۲۱	مهارت‌های مورد نیاز مدیران
۲۲	نقش‌های مدیران
۲۲	۱-نقش‌های ارتباطی:
۲۲	۲-نقش‌های اطلاعاتی:
۲۳	۳-نقش‌های تصمیم‌گیری:
۲۳	اختیار در سطوح مدیران و سرپرستان:
۲۵	تفویض اختیار:
۲۵	سیر تحول دانش مدیریت:
۲۵	مکاتب کلاسیک: (مدیریت علمی، نظریه مدیریت اداری، نظریه بروکراسی)
۲۵	مدیریت علمی:
۲۶	نظریه مدیریت اداری:
۲۶	نظریه نئوکلاسیک:
۲۶	نظریه روابط انسانی:
۲۷	نظریه رفتار سازمانی (۱۹۵۰):

۲۷	نظریه نوین:
۲۷	۱-۳ سرپرستی
۲۷	تعریف سرپرستی:
۲۸	تاریخچه سرپرستی:
۲۹	ضرورت آموزش سرپرستی:
۲۹	نقش های سرپرستی:
۳۰	عوامل مؤثر بر موفقیت سرپرستان در سازمانها و موسسات:
۳۰	نقش منابع چهارگانه مدیریت در سرپرستی:
۳۰	مهارتهای ضروری برای سرپرست:
۳۱	ویژگی اخلاقی سرپرست ایده آل:
۳۱	اختیارات سرپرست:
۳۱	مسئله های سرپرست:
۳۲	۱-۴ دلایل گانه سرپرستی:
۳۳	فصل دوم: وظایف عمومی مدیران و سرپرستان
۳۳	۱-۲ تصمیم گیری و حل مسئله
۳۷	۲-۲ برنامه ریزی
۳۸	● اهمیت و ضرورت برنامه ریزی
۳۹	انواع برنامه ریزی
۳۹	اهداف برنامه ریزی به شرح زیر است
۳۹	۳-۲ سازماندهی - تقسیم کار و صلاحیت های و تالیف
۳۹	نظریه های مختلف در خصوص تقسیم کار
۴۲	هدف های ساختار سازمانی عبارت است از:
۴۲	سازمان دهی بر اساس وظیفه (هدف):
۴۲	سازمان دهی براساس محصول:
۴۳	سازمان دهی براساس مشتری:
۴۴	سازمان دهی منطقه ای یا جغرافیایی:
۴۴	سازمان دهی براساس بازار:
۴۵	سازمان دهی براساس زمان:
۴۵	الگوهای جدید سازمان دهی:
۴۵	سازمان دهی بر مبنای پروژه:
۴۵	سازمان دهی ماتریسی یا خزانه داری:
۴۶	۴-۲ تامین نیروی انسانی (کارگزینی)
۴۶	کارمند یابی
۴۷	مراحل هشتگانه کارمند یابی عبارتند از:
۴۸	منابع کارمند یابی:

۵۱	۳- مراکز آموزشی و ایجاد دفترهای کارمند یابی در دانشکده‌ها و مدارس:
۵۱	۴- توصیه و معرفی کارمندان سازمان:
۵۲	۵- مراجعه مستقیم:
۵۲	۶- متقاضیان ناخوانده
۵۲	۷- استفاده از سازمانهای کارگری
۵۲	روشهای جذب برون سازی
۵۳	ارزیابی اثر بخشی روشهای کارمند یابی
۵۴	فرایند انتخاب کارکنان
۵۵	مراحل مختلف فرآیند انتخاب
۵۵	۵-۲ رهبری
۵۶	ویژگیهای رهبری
۵۶	تفاوت مدیر و جبر در سازمان:
۵۸	۶-۲ کنترل و نظارت
۵۸	تعریف کنترل
۵۸	فرآیند کنترل
۵۹	فنون کنترل:
۶۱	۶- کنترل از طریق فنون تجزیه و تحلیل شک
۶۲	۷- گزارش های کنترل آماری
۶۳	۸- گزارش های کنترل خاص
۶۳	۹- ارزشیابی داخلی (ارزشیابی مدیریت)
۶۳	۱۰- کنترل های همزمان
۶۳	۱۱- کنترل های مدیریتی
۶۴	مشخصات سیستم کنترل موثر
۶۵	رابطه بین هزینه کنترل و نتیجه کنترل
۶۶	مشکلات کنترل
۶۶	خود کنترلی
۶۶	۷-۲ فرآیند ارزیابی عملکرد کارکنان
۶۶	تعریف ارزیابی عملکرد
۶۷	بررسی نگرش‌ها در ارزیابی عملکرد
۶۸	کاربردهای ارزیابی عملکرد
۶۹	فرآیند ارزیابی عملکرد
۷۱	فصل سوم: نقش سرپرست در روابط کار
۷۱	۱-۳ فرآیند اجتماعی سازی (جامعه پذیری)
۷۱	تعریف اجتماعی سازی:
۷۲	دلایل و ضرورت‌های اجتماعی سازی:

۷۲	روشهای اجتماعی سازی:
۷۳	مراحل فرآیند اجتماعی سازی:
۷۳	مرحله اول: قبل از ورود به سازمان
۷۳	مرحله دوم: رویارویی فرد با سازمان
۷۴	مرحله سوم: تحول و دگرگونی فرد
۷۵	۲-۳ روانشناسی صنعتی سازمانی
۷۵	روانشناسی چیست ؟
۷۶	تعریف روانشناسی کار:
۷۶	در روانشناسی کار کوشش اصلی روانشناس آن است که:
۷۷	تعریف روانشناسی صنعتی سازمانی:
۷۷	کاربردهای کنونی روانشناسی در محیط کار:
۷۷	زمینه های روانشناسی سازمانی:
۷۹	۳-۳ فشار روانی و استرس محیط کار
۷۹	تعریف فشار روانی و استرس
۸۰	مراحل شکل گیری فشار روانی (سندرم سازگاری عمومی)
۸۰	فشار روانی خوب فشار روانی بد
۸۱	۱- عوامل ایجاد فشار روانی (استرس)
۸۱	۱-۱- عوامل فردی
۸۲	۱-۲- عوامل شغلی
۸۳	۱-۳- عوامل مدیریتی
۸۴	۱-۴- عوامل انسانی
۸۴	۱-۵- عوامل بیرونی سازمان
۸۵	۱-۶- تعارض در اهداف
۸۶	۱-۷- عوامل گروهی
۸۶	۱-۸- عوامل سازمانی
۸۶	علائم فشار روانی
۸۷	پیامدهای فشار شغلی
۸۷	۲- پیامدهای سازمانی
۸۷	۳- واماندگی
۸۸	مدیریت فشار روانی در محیط کار
۸۸	۴-۲ عدالت سازمانی
۸۸	تعریف عدالت در سازمان:
۸۹	ادراک بی عدالتی در سازمان:
۸۹	کانونهای عدالت سازمانی:
۹۰	عوامل موثر بر درک عدالت:

۹۱	نتایج درک عدالت:
۹۱	رفتار شهروندی سازمانی:
۹۱	رفتار خلاف انتظار و ترک شغل:
۹۲	۳-۵ روش های بهبود و همکاری در سازمانها
۹۵	چگونه با افراد طبق خصوصیات آنها ارتباط ایجاد کنیم:
۹۷	اصلاح رفتار:
۹۸	چهار رفتار غیر مجاز:
۱۰۰	جانشین پروری:
۱۰۱	۳-۷ نقش سرپرست در پرداخت دستمزد
۱۰۱	تعاریف و مفاهیم کلی حقوق و دستمزد
۱۰۲	نظریه های بنیادین در زمینه حقوق و دستمزد
۱۰۵	ویژگیهای سیستم حقوق و دستمزد
۱۰۶	مراحل مختلف طراحی سیستم حقوق و دستمزد
۱۰۶	مقاصد و اهمیت سیستم حقوق و دستمزد
۱۰۷	پاداش و مزایا:
۱۰۸	نحوه ارائه پاداش
۱۱۰	طرح های جدید اعطای پاداش
۱۱۳	فصل چهارم
۱۱۳	انگیزش
۱۱۵	نظریه های انگیزشی:
۱۱۶	نظریه سیستمی انگیزش:
۱۱۶	نظریه های فرایندی:
۱۱۷	نظریه انتظار:
۱۱۷	نظریه تعیین هدف:
۱۱۷	فنون انگیزش و کاربرد آنها در سازمان:
۱۲۱	فصل پنجم
۱۲۱	فرایند آموزش کارکنان
۱۲۱	تعریف آموزش کارکنان
۱۲۲	مراحل مختلف فرایند آموزش
۱۲۳	گروه دوم: روش های شبیه سازی
۱۲۵	گروه سوم: روش های ضمن خدمت
۱۲۶	د) برنامه ریزی برای برگزاری دوره آموزشی
۱۲۷	ه) ارزیابی دوره آموزشی
۱۲۷	انواع آموزش
۱۲۷	الف) آموزش قبل از خدمت

۱۲۸	 (ب) آموزش ضمن خدمت
۱۳۰	 (ج) آموزش خارج از خدمت
۱۳۱	 فصل ششم: برنامه ریزی مسیر پیشرفت شغلی
۱۳۱	 الگوی مسیر پیشرفت در سازمان
۱۳۳	 فرایند برنامه ریزی شغلی
۱۳۴	 ارائه برخی از اصول در رابطه با مسیر شغلی
۱۳۴	 تعیین مسیر شغلی
۱۳۵	 برنامه ریزی مسیر شغلی
۱۳۵	 تعیین جایگاه مسیر شغلی
۱۳۵	 آخرین سکو در مسیر شغلی
۱۳۷	 فصل هفتم: مطالعه کار
۱۳۹	 تکنیکهای تجزیه و تحلیل روشهای انجام کار
۱۴۰	 روش سنتی با استفاده از اطلاعات استاندارد
۱۴۰	 روش زمان سنجی با استفاده از نمونه گیری
۱۴۳	 فصل هشتم: مدیریت ترسیلات کارگاه
۱۴۶	 ۱- اطلاعات مورد نیاز
۱۴۶	 ۲- طراحی
۱۴۹	 هزینه های تجهیز و برچیدن کارگاه
۱۴۹	 پروژه چیست؟
۱۴۹	 انواع پروژه:
۱۵۰	 شرح خدمات مرحله اول
۱۵۱	 مدیریت ساخت:
۱۵۱	 وظایف مدیر پروژه:
۱۵۳	 هدف اصلی یک مدیر پروژه
۱۵۴	 شهر سازی:
۱۵۵	 ترافیک و ترابری:
۱۵۶	 ۳- نظارت و کنترل امور اجرایی:
۱۵۹	 کارفرما کیست:
۱۶۱	 مراحل شکل گیری یک پروژه عمرانی:
۱۶۷	 فصل نهم: مدیریت بحران
۱۶۸	 تعاریف دیگر بحران:
۱۷۱	 برنامه ریزی برای بحران:
۱۷۲	 نحوه برخورد با بحران:
۱۷۳	 تشکیل ستاد بحران:
۱۷۵	 فصل دهم: بهداشت و ایمنی محیط کار

۱۷۶	اهداف و اهمیت بهبود ایمنی و بهداشت کار
۱۷۶	بهداشت و تندرستی کارکنان
۱۷۷	۱- منافع سازمانی
۱۷۷	۲- منافع کارکنان سازمان
۱۷۷	۳- منافع اجتماعی
۱۷۸	ایمنی محیط کار
۱۸۱	ایمن سازی محیط کار
۱۸۱	ایمنی کارکنان راه دور
۱۸۲	بهداشت و درمان
۱۸۲	معاینات پزشکی
۱۸۲	خدمات درمانی
۱۸۳	تربیت بدنی
۱۸۳	خدمات رفاهی
۱۸۴	بیمه و بازنشستگی
۱۸۵	فصل یازدهم: تدارکات و انبارداری
۱۸۵	انباروانواع آن:
۱۸۵	انواع انبار:
۱۸۶	اهداف ووظایف انبارها:
۱۸۶	وظایف انبارها را می توان به شرح زیر بیان نمود:
۱۸۶	وظایف متصدیان انبار:
۱۸۷	مسایل کلی ایمنی وحفاظتی:
۱۸۷	مراحل انبارداری:
۱۸۸	انبارگردانی چیست:
۱۸۹	مراحل انبارگردانی
۱۹۱	فصل دوازدهم
۱۹۱	قوانین کار
۱۹۲	قرارداد کار و شرایط اساسی انعقاد آن:
۱۹۳	تغییر دروضعیت حقوقی مالکیت کارگاه
۱۹۳	تعلیق قرارداد کار
۱۹۴	حوادث غیرقابل پیش بینی
۱۹۴	مرخصی بدون حقوق
۱۹۴	توقیف کارگر
۱۹۵	مطالبات کارگر
۱۹۵	حقوق ومزایای حمایتی
۱۹۵	قصور در انجام وظایف قانونی

۱۹۶	برگشت به کار کارگران پس از فعالیت مجدد کارگاه
۱۹۶	بیمه بیکاری
۱۹۶	پرداخت حق سنوات
۱۹۶	حق سنوات در زمان کاهش توانایی ها
۱۹۶	حق السعی
۱۹۷	آیین نامه های حفاظتی در مورد دستگاه ها، ماشین آلات و محیط کار:
۱۹۷	شرایط و قوانین کار در رابطه با دستمزدها
۱۹۹	قوانین کار در رابطه با تعطیلات و مرخصی ها:
۲۰۰	قوانین کار در رابطه با محدودیت های کاری:
۲۰۱	قوانین مربوط به تشکّل های کارگری و کارفرمایی:
۲۰۱	قوانین و دستورالعمل های تأمین اجتماعی مربوط به بیمه های کارگری:
۲۰۲	قوانین آیین نامه های مربوط به حفاظت فنی و بهداشت کار
۲۰۴	آیین نامه های حفاظتی در رابطه با محیط های اشتغال را:
۲۰۵	منابع
۲۰۷	

پیشگفتار

سرپرستی و مدیریت در سازمان‌های امروزی بدون داشتن دانش و آشنایی با اصول سرپرستی و فقط با اتکا به قدرت تجربه، کاری بس دشوار و چالش‌برانگیز است. بدون شک گروه کاری نمی‌تواند در اجرای اهداف و طرح‌ها بدون هم‌آهنگی در روابط بین عاملین اجرایی موفق شود. سازمان‌ها در راستای این مسیر از نظر سرپرستان برخوردار می‌شوند. بنابراین سرپرست فردی است که با ایجاد هماهنگی و بهره‌گیری بیشتر از حداقل نیروی انسانی و امکانات مادی امور سازمانی را به انجام می‌رساند.

مدیران فوقانی سازمان‌ها، به برنامه ریزی، سازمان‌دهی، رهبری، نظارت و... می‌پردازند، ولی سرپرستان در پایین سلسله مراتب قرار دارند و به عبارتی در نقش یاری‌دهی مدیریت جزو تحتانی سازمان می‌باشند. سرپرست عامل اجرایی امور سازمانی نیست بلکه او هماهنگ کننده‌ای بجا برای بهره‌گیری مفید از انسان‌ها و امکانات است.

ملاحظه می‌شود که سرپرست در یک موقعیت حساس نقشی در مدیریت کارکنان قرار دارد و لازم است که در منطقه اجرا آگاهی از تولید، کنترل تولید، نظم دادن و تصمیم گرفتن داشته باشد تا بتواند در اجرای امور با مدیریت هماهنگ گردد. از طرفی اجرای امور سازمانی را نزدیک ترین نقطه با پرسنلی که او زیر نظر دارد به ثمر رساند. توانایی‌های سرپرست به دلیل ارتباط تنگاتنگ و نزدیک با کارمندان، تکنیسین‌ها و اپراتورهای اجرایی که در حال انجام وظایف اصلی سازمان هستند بسیار پر اهمیت و تاثیرگذار است. تماسی اطلاعات و خروجی‌های هر گروهی از سازمان که تحت نظارت یک سرپرست می‌باشد از این سطح کاری گذشته و به سطوح بالاتر

سازمان انتقال می‌یابد. لذا درک ویژه اهمیت این پست سازمانی بسیار حیاتی است.

باید سازمانها و شرکتهای تمامی تلاش خود را در آموزش این سطح به کار برده و اهمیت آن و انتظارات خود را از آنها به صورت شفاف بیان دارند متأسفانه بسیار دیده می‌شود که انتخاب سرپرستان فقط بر اساس تجربه کاری و پایه خدمتی انجام می‌پذیرد و در مواردی نیز که اخیراً بسیار مشاهده می‌شود کارشناسانی که تازه فارغ التحصیل شده اند را بدون هیچ آموزشی وارد این سطح کاری می‌نمایند که این امر آسیبهایی هم به شرکت و سازمان و هم به افرادی که وارد این سطح کاری شده اند وارد می‌سازد چرا که فرد با انگیزه و انرژی وارد شرکت شده و امید به انجام فعالیتهایی علمی، مفید و به روز را دارد اما وقتی با کوهی از مسئولیت‌ها از قبیل مشکلات پرسنلی، شکایتهای کاری، نابسامانیهای سازمانی و انتظارات بالای مدیران و روسای خود مواجه می‌شود سرخورده می‌شود.

کار در این پست سازمانی نیاز به تواناییهای خاصی نظیر شناخت نوع کار، شناخت انتظارات مدیران ارشد، برقرار کردن ارتباط، قدرت تصمیم گیری، مهارت های فنی و تخصصی، برنامه ریزی و کنترل فعالیتهای پرسنل تحت سرپرستی و رفتار مناسب و تاثیر گذار با آنها دارد. بنابراین کسی که قصد دارد خود را به عنوان یک سرپرست توانمند در سازمان مطرح کند و به پیشرفت های کاری قابل توجهی دست یابد باید تلاش های فوق را در خود تقویت کند.

توسعه روز افزون ابعاد مختلف سازمانهای صنعتی به ویژه در بعد تکنولوژی و تغییر و تحولات بی سابقه، که پیامد زندگی در عصر حاضر است، همچنین ملاحظه روند پرشتاب این دگرگونی‌ها، به صراحت این پیام را عرضه می‌دارد که برای حفظ وضع موجود و جایگاه سازمان‌ها در جامعه، راه و روش های به کار گرفته شده پیش از این، رانده، کارآمدی لازم را نخواهد داشت و نحوه اداره سازمان‌ها در سطوح مختلف مدیریت نیازمند تغییر و تحول اساسی است. از جمله سطوح مهم و اساسی مدیریت سازمان‌ها سطح رؤسا و سرپرستان می‌باشد. نقش سرپرستان در مؤسسات تولیدی و خدماتی از اهمیت بالایی برخوردار است.

افزون بر نقش مدیران عالی و اجرایی بر تحقیق این امر خطیر، سرپرستان و مدیران سرپرست که بخش وسیعی از رده مدیریت را شامل می‌شوند، در چگونگی به کارگیری منابع انسانی وظیفه حساس و تعیین کننده‌ای 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.

اهمیت و جایگاه سرپرست‌ها 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 مطالبی انباشته‌گامی، دانش و مهارت‌های فنی دست یابند و از موقعیت شغلی مناسب و شایسته‌ای بهره‌مند گردند.

کتابها و جزوات سیاه‌چاپ در باره اصول سرپرستی به چاپ رسیده‌اند و بحث‌های مفصلی در رابطه با این پست سازمانی را فراهم دارند ولی معمولاً مطالبی که ارائه می‌دهند بیشتر کلی و در سطح تئوری صادق هستند و دریافت مهارت‌های لازم از این مطالب سخت و تقریباً غیر ممکن است لذا ضروری است که مهارت‌های لازم به صورت عملی و با جزیی‌نگری در فعالیتهای روزانه سرپرست ارائه شوند به طوری که فرد با مطالعه این موارد نیاز به تفسیر، تغییر و تحلیل آنها نداشته و مستقیماً توانایی پیاده‌سازی آنها را در کار و فعالیتهای روزانه خود داشته باشد.

در اینجا ما سعی خواهیم کرد که تک‌تک فعالیتها و تئوریهای مورد نیاز یک سرپرست را تحلیل نموده و راهکار عملی ارائه دهیم. به مسایل پیچیده روانشناختی، تاریخ مدیریت و سرپرستی پرداخته نمی‌شود چرا که نیازی به آنها نیست و ببار آنها فقط موانع کاری برای ما ایجاد خواهد کرد. لذا کتاب حاضر به منظور کمک و یاری‌رساندن به سرپرستان در راه رسیدن به اهداف و اداره‌ی موفقیت‌آمیز سازمان‌شان و همچنین دانشجویان در سبب آمادگی و دانش لازم جمع‌آوری و تألیف گردیده است.

گروه مؤلفان