

# اصول سرپرستی

محسن جعفری

آزاده شیخی

گودرز طلوعی



انتشارات علم کالج

۱۳۹۲



انتشارات علمی کالج

سرشناسه : جعفری، محسن، ۱۳۵۸ -  
عنوان و نام پدیدآور : اصول سرپرستی/ محسن جعفری، آزاده شیخی.  
مشخصات نشر : سندج: انتشارات علمی کالج، ۱۳۹۱.  
مشخصات ظاهری : ۱۷۰ ص.  
شابک : ۹۷۸-۶۰۰-۵۸۲۷-۷۱-۲  
وضعیت فهرست نویسی : فیبا  
موضوع : مدیریت  
موضوع : سازمان  
موضوع : کار و کارگران -- مدیریت  
شناسه ی افزوده : شیخی، آزاده، ۱۳۶۱ -  
رده بندی کنگره : ۱۳۹۱ ج ۲ / ف ۳۷ HD  
رده بندی دیویی : ۶۵۸/۱  
شماره کتابشناسی ملی : ۲۹۴۸۶۵۸

نویسندگان : محسن جعفری و آزاده شیخی و گودرز طلوعی  
ناشر : انتشارات علمی کالج  
مدیر مسئول : کیومرث کرباسی  
صفحه آرایی : اسرا مردوخ  
طراحی جلد : شاهو احمدیان  
نوبت چاپ : چاپ اول- ۱۳۹۲  
شمارگان : ۱۰۰۰ نسخه  
قیمت : ۶۰۰۰ تومان

مرکز پخش: سندج، خ پاسداران، مجتمع تجاری کردستان، طبقه همکف، واحد ۱۶۱ و ۱۶۲

تلفن: ۰۸۷۱ ۳۲۳۷۲۳۷ - ۳۲۳۷۲۳۷ فکس: ۰۸۷۱ ۳۲۳۰۷۹۶

collegepublication@yahoo.com

حقوق چاپ و نشر برای ناشر محفوظ است.

## فصل اول

|    |                                               |
|----|-----------------------------------------------|
| ۳  | اصول تقسیم کار بین افراد                      |
| ۱۰ | سازماندهی                                     |
| ۱۰ | ساخت سازمانی                                  |
| ۱۱ | مبنای تقسیم کار و طبقه بندی وظایف             |
| ۱۲ | تقسیم کار بر مبنای هدف فعالیت                 |
| ۱۲ | تقسیم کار بر مبنای نوع فعالیت یا نوع عملیات   |
| ۱۲ | تقسیم کار بر مبنای تقاضای مشتری یا ارباب رجوع |
| ۱۳ | تقسیم کار بر مبنای منطقه جغرافیایی            |
| ۱۳ | تعریف سرپرست                                  |
| ۱۳ | نقش های سرپرستی                               |
| ۱۴ | وظایف سرپرستی                                 |
| ۱۵ | مهارت های مورد نیاز سرپرستی                   |
| ۱۷ | نقش و جایگاه سرپرست                           |
| ۱۷ | ویژگی های سرپرست خوب                          |
| ۱۷ | برانگیختن افراد توسط سرپرست یا سرپرستان       |
| ۱۸ | تجزیه و تحلیل شغل                             |
| ۲۰ | روش های تجزیه و تحلیل شغل                     |
| ۲۰ | پرسشنامه                                      |
| ۲۰ | مشاهده                                        |
| ۲۱ | مصاحبه                                        |
| ۲۱ | دفترچه فعالیت های روزانه                      |
| ۲۲ | روش ترکیبی                                    |
| ۲۲ | مراحل اجرای تجزیه و تحلیل شغل                 |
| ۲۳ | شرح شغل                                       |
| ۲۴ | مشخصات شغل                                    |
| ۲۵ | طبقه بندی مشاغل                               |
| ۲۸ | خلاصه فصل                                     |

## فصل دوم

|    |                              |
|----|------------------------------|
| ۲۳ | انبارداری                    |
| ۲۵ | انبار و تعریف انبار          |
| ۲۵ | محل انبارها                  |
| ۲۶ | انباردار                     |
| ۲۷ | وظایف و مسئولیت های انباردار |
| ۲۷ | تعریف كمك انباردار           |

|    |                                           |
|----|-------------------------------------------|
| ۳۷ | تشکیلات داخلی انبارها                     |
| ۳۸ | انواع موجودیهای انبار                     |
| ۳۹ | محاسن و معایب تمرکز انبارها               |
| ۴۰ | انواع انبارها                             |
| ۴۲ | طبقه بندی کالاها                          |
| ۴۲ | تعریف طبقه بندی                           |
| ۴۲ | اهداف طبقه بندی                           |
| ۴۲ | کد گذاری                                  |
| ۴۲ | تعریف کد و کد گذاری                       |
| ۴۳ | فواید کد گذاری کالاها                     |
| ۴۴ | روش های کد گذاری در انبارها               |
| ۴۶ | سیستم های اطلاعاتی انبارها                |
| ۴۷ | روشهای مختلف انبار کردن کالاها (موجودیها) |
| ۴۷ | نکات مهم در چین اچناس در انبار            |
| ۴۸ | روشهای مختلف استفاده از اچناس انبار       |
| ۴۹ | روش های استفاده از سیستم فایفو            |
| ۵۰ | روش های حمل و نقل کالا                    |
| ۵۰ | کنترل کمیت انبار                          |
| ۵۰ | روش های کنترل موجودی انبار                |
| ۵۲ | خلاصه فصل                                 |

## فصل سوم

### نظارت، کنترل و روشهای کنترل زمان

|    |                                     |
|----|-------------------------------------|
| ۵۷ | بخش اول                             |
| ۵۸ | تعریف استهلاك                       |
| ۵۸ | قیمت تمام شده دارایی ثابت           |
| ۵۸ | عمر مفید دارایی                     |
| ۶۰ | روشهای محاسبه استهلاك               |
| ۶۰ | محاسبه استهلاك به روش خط مستقیم     |
| ۶۱ | محاسبه استهلاك به روش موجودی نزولی  |
| ۶۳ | محاسبه استهلاك بر مبنای میزان تولید |
| ۶۴ | محاسبه استهلاك بر اساس مدت کارکرد   |

### بخش دوم

|    |                        |
|----|------------------------|
| ۶۷ | تکنیکهای برنامه ریزی   |
| ۶۷ | نمودار پایان نمای گانت |
| ۷۰ | ویژگیهای نمودار گانت   |
| ۷۰ | معایب نمودار گانت      |

|    |                                 |
|----|---------------------------------|
| ۷۱ | شبکه                            |
| ۷۱ | فعالیت                          |
| ۷۱ | رویداد                          |
| ۷۲ | مزایای عمده برنامه ریزی شبکه ای |
| ۷۲ | مدلهای شبکه ای برنامه ریزی      |
| ۷۳ | برآورد زمان در روش پرت          |
| ۷۶ | خلاصه فصل                       |

## فصل چهارم

|    |                                                          |
|----|----------------------------------------------------------|
| ۸۱ | بخش اول                                                  |
| ۸۲ | تعریف مزد                                                |
| ۸۲ | اثرات مزد                                                |
| ۸۳ | عوامل تشکیل دهنده مزد                                    |
| ۸۳ | انواع مزد                                                |
| ۸۴ | ضوابط تعیین حداقل مزد                                    |
| ۸۶ | آثار تغییرات حداقل مزد                                   |
| ۸۶ | زمان پرداخت مزد                                          |
| ۸۷ | مکان پرداخت مزد                                          |
| ۸۷ | نحوه پرداخت مزد                                          |
| ۸۷ | عوامل مؤثر در تعیین مزد                                  |
| ۸۷ | مشخصات نظام مناسب مزد                                    |
| ۸۸ | مزد و طبقه بندی مشاغل                                    |
| ۸۸ | انواع پرداختها از نظر تدوین جدول مزد طرح طبقه بندی مشاغل |
| ۸۸ | مزد و بهره وری                                           |
| ۸۹ | روش های پرداخت مزد                                       |
| ۸۹ | روش مزد زمانی                                            |
| ۹۰ | مزایای روش مزد زمانی                                     |
| ۹۰ | معایب روش مزد زمانی                                      |
| ۹۰ | روش کارمزدی                                              |
| ۹۱ | مزایای روش مزد کارمزدی                                   |
| ۹۱ | معایب روش مزد کارمزدی                                    |
| ۹۲ | طرحهای تشویقی                                            |
| ۹۲ | طرح کارمزدی تصاعدی تیلور                                 |
| ۹۳ | طرح کارمزدی مریک                                         |
| ۹۴ | سیستم مزد و پاداش گانت                                   |
| ۹۴ | طرح هالسی                                                |
| ۹۵ | طرح امرسن                                                |

|     |                             |
|-----|-----------------------------|
| ۹۵  | طرح پاداش پرستمن            |
| ۹۶  | طرح سهیم شدن در سود         |
| ۹۷  | <b>بخش دوم</b>              |
| ۹۷  | سازمان کارگری               |
| ۹۸  | سندیکا- اتحادیه -کنفدراسیون |
| ۹۸  | وظایف اتحادیه های کارگری    |
| ۹۹  | بیمه                        |
| ۱۰۰ | بیمه بیکاری                 |
| ۱۰۱ | بازنشستگی و پاداش           |
| ۱۰۱ | اخراج                       |
| ۱۰۲ | مرخصی                       |
| ۱۰۲ | مرخصی زایمان                |
| ۱۰۳ | انواع مرخصی                 |
| ۱۰۳ | مرخصی بدون حقوق             |
| ۱۰۳ | مرخصی استحقاقی              |
| ۱۰۳ | مرخصی استعلاجی              |
| ۱۰۵ | خلاصه فصل                   |

## فصل پنجم

|     |                                      |
|-----|--------------------------------------|
| ۱۰۹ | روش های برخورد با کارگران            |
| ۱۱۰ | ارزشیابی                             |
| ۱۱۱ | تعریف ارزشیابی                       |
| ۱۱۲ | هدف ارزشیابی و کاربرد آن             |
| ۱۱۳ | روشهای ارزیابی                       |
| ۱۱۳ | روش مقیاس رتبه بندی ترسیمی (گرافیکی) |
| ۱۱۴ | روش رتبه بندی ترتیبی                 |
| ۱۱۴ | روش مقیاسی رتبه بندی رفتاری          |
| ۱۱۵ | روش مقایسه زوجی                      |
| ۱۱۵ | روش توزیع اجباری                     |
| ۱۱۵ | روش ثبت وقایع حساس                   |
| ۱۱۶ | روش مدیریت بر مبنای هدف              |
| ۱۱۷ | ارزیابی عملکرد به کمک رایانه         |
| ۱۱۸ | محدودیت های ارزیابی عملکرد           |
| ۱۲۰ | نظریه های انگیزشی                    |
| ۱۲۱ | مدل سنتی                             |
| ۱۲۲ | مدل روابط انسانی                     |
| ۱۲۲ | مدل منابع انسانی                     |

|     |                                           |
|-----|-------------------------------------------|
| ۱۲۳ | نظریه سلسله مراتب نیازها                  |
| ۱۲۴ | نظریه دو عاملی هرزبرگ                     |
| ۱۲۵ | نظریه ERG آلدرفر                          |
| ۱۲۷ | نظریه $Y, X, \text{ و } \text{مک گریگور}$ |
| ۱۳۰ | نظریه نیازهای سه گانه مک کللند            |
| ۱۳۱ | خلاصه فصل                                 |

## فصل ششم

|     |                                                       |
|-----|-------------------------------------------------------|
| ۱۳۵ | جلسات سرپرستی و گزارش دهی                             |
| ۱۳۵ | تعریف جلسه                                            |
| ۱۳۶ | اهمیت و ضرورت برگزاری جلسات                           |
| ۱۳۷ | تعیین هدف و موضوعات در جلسه                           |
| ۱۳۷ | تعیین افراد شرکت کننده در جلسه                        |
| ۱۳۷ | تعیین افراد شرکت کننده در جلسه                        |
| ۱۳۷ | تعیین مکان جلسه                                       |
| ۱۳۸ | دلایل شکست جلسه                                       |
| ۱۳۸ | دستورات و گزارشات                                     |
| ۱۳۹ | رویکردی بر تکنیک دلفی و تکنیک گروه اسمی در تصمیم گیری |
| ۱۳۹ | تکنیک دلفی                                            |
| ۱۴۱ | تکنیک گروه اسمی                                       |
| ۱۴۴ | فن گزارش نویسی                                        |
| ۱۴۵ | تعریف گزارش نویسی                                     |
| ۱۴۶ | خواننده ی گزارش کیست؟                                 |
| ۱۴۶ | فایده ی گزارش نویسی                                   |
| ۱۴۶ | مراحل چهارگانه گزارش نویسی                            |
| ۱۵۰ | استفاده از عناوین در گزارش ها                         |
| ۱۵۱ | ترجیح داشتن ساده نویسی بر پیچیده نویسی                |
| ۱۵۱ | اقسام گزارش                                           |
| ۱۵۲ | مزایا و مشکلات گزارش های کتبی و شفاهی                 |
| ۱۵۲ | مزایای گزارش های شفاهی                                |
| ۱۵۳ | مشکلات گزارش های شفاهی                                |
| ۱۵۴ | مزایای گزارش های کتبی                                 |
| ۱۵۴ | مشکلات گزارش های کتبی                                 |
| ۱۵۴ | طبقه بندی گزارش ها                                    |
| ۱۵۷ | خلاصه فصل                                             |
| ۱۵۹ | منابع و مآخذ                                          |

## پیشگفتار

سرپرست‌ها حلقه‌ی ارتباطی میان کارمندان و مدیران هستند، به‌طوری‌که با استفاده صحیح و مفید از امکانات و منابع موجود، هماهنگی میان افراد و واحدهای سازمانی را فراهم می‌سازند. 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 که در نتیجه‌ی آن، سرپرست‌ها قادر خواهند بود با رفع نیازهای علمی و عملی خود به سطح مطلوبی از آگاهی، دانش و مهارت‌های فنی دست یابند و از موقعیت شغلی مناسبی بهره‌مند گردند.

کتاب حاضر مطابق با استاندارد محتوای سرفصلهای آموزش عالی تدوین گردیده است که مطالب کتاب مشتمل بر شش فصل شامل اصول تقسیم کار بین افراد- انبارداری- استهلاک، نظارت و کنترل و روشهای کنترل زمان- روشهای برخورد با کارگران- حقوق یا مزد- جلسات سرپرستی و گزارش‌دهی می‌باشد.

قطعاً به رغم کلیه تلاش‌های صورت گرفته کاستی‌هایی در این مجموعه وجود خواهد داشت که نیازمند اصلاح و تجدید نظر است. پیشاپیش از عزیزانی که این موارد را متذکر شوند و ما را در بهبود، تکمیل و تصحیح اطلاعات یاری دهند؛ صمیمانه سپاسگزاری می‌نمایم.

با تقدیم سپاس و احترام

جعفری- شیخی