

مختار ابراہیمی پرگو

سرشناسه :	ابراهیمی پرگو، مختار، ۱۳۵۲-
عنوان و نام پدیدآور :	اصول کلی مدیریت و سرپرستی / مختار ابراهیمی پرگو
مشخصات نشر :	تهران: سخنوران، ۱۳۹۳.
مشخصات ظاهری :	۱۵۸ ص
شابک :	۱۲۰۰۰ ریال ۰۰-۲۷-۷۴۵۹-۶۰۰-۹۷۸
وضعیت فهرست‌نویسی :	فیا
موضوع :	مدیریت
موضوع :	سازمان -- رهبری
رده‌بندی کنگره :	۱۳۹۳ الف ۲ / HD۳۷
رده‌بندی دیویی :	۶۵۸
شماره کتابشناسی ملی :	۳۵۰۵۸۱۷



کارگر شمالی، بعد از اد ارد براون، شماره ۱۴۰۷، طبقه اول

تلفن: ۰۶-۶۴۷۶۰۰۶ - ۰۹۱۹۳۶۱۶۶۱۰

Sokhanvaran_pu@yahoo.com

عنوان کتاب :	اصول مدیریت و سرپرستی
پدیدآورندگان :	مختار ابراهیمی پرگو
ناشر :	سخنوران
صفحه‌آرا و طراح جلد :	سخنوران
سال و نوبت چاپ :	۱۳۹۳ - اول
شمارگان :	۱۰۰۰
شابک :	۰۰-۲۷-۷۴۵۹-۶۰۰-۹۷۸
مرکز پخش :	۰۹۱۹۳۶۱۶۶۱۳
قیمت :	۱۱۰۰۰۰ ریال
حق چاپ محفوظ است.	

فهرست مطالب

سخن نویسنده ۱۳

بخش اول: کلیات

فصل اول: مقدمه ۲۰

نظریه‌ها، بزرگان در رابطه با علم و دانش ۲۱

فصل دوم ۲۵

آموزش در سطح مدیریتی و سپهری ۲۵

سازمان ۲۶

انواع سازمان ۲۶

وجوه اشتراک سازمان‌ها ۲۷

نقش صف و ستاد در سازمان ۲۹

دیدگاه‌های مختلف درباره صف و ستاد ۳۰

هدف‌گذاری ۳۴

معیارهای عملیاتی برای تعیین اهداف ۳۴

رفتار سازمانی ۳۵

نمودارهای سازمانی ۳۵

مدیریت ۳۷

تقسیم‌بندی مدیریت از دیدگاه مدیریت کلاسیک ۳۸

تقسیم‌بندی مدیران ۳۸

برنامه مهارت‌های سازمانی برای سطوح مختلف مدیریت ۴۱

الف. مهارت استراتژیک ۴۱

۴۲	ب- مهارت‌های بخشی
۴۲	ج- مهارت‌های سرپرستی
۴۳	فصل سوم
۴۳	آموزش در سطح سرپرستی
۴۳	سرپرستی چیست؟
۴۳	دلایل انتخاب سرپرست
۴۴	نقش‌های سرپرست
۴۵	انتخاب سرپرست
۴۵	نحوه انتخاب سرپرست
۴۵	اصول و ضوابط سرپرست شدن
۴۸	زنجیره وظایف سرپرستی
۴۸	تأمین نیروی انسانی و وظیفه سرپرست
۴۹	پیامدهای گزینش
۵۰	هنر سرپرستی
۵۰	- هدایت
۵۰	- نظارت
۵۱	حیطه نظارت سرپرست
۵۱	حیطه نظارت مطلوب
۵۲	سطح اختیار سرپرست
۵۳	رابطه بین مسئولیت و اختیار
۵۴	فرآیند تفویض اختیار
۵۴	اصول تفویض اختیار
۵۴	عوامل موقعیتی در تفویض اختیار

۵۵	اثرات تفویض اختیار
۵۶	پاسخ‌گویی چیست؟
۵۶	نظارت صحیح
۵۷	عوامل مؤثر در نظارت صحیح
۵۷	عوامل مؤثر بر تفویض اختیار
۵۸	رهبری
۵۸	تعریف رهبری
۵۹	انواع رهبری
۵۹	کار رهبری
۵۹	اهداف رهبری
۶۰	وظایف رهبری
۶۰	صفات رهبری
۶۱	انواع شیوه‌های رهبری
۶۱	عوامل مؤثر بر استفاده از روش‌های استبدادی و دموکراتیک
۶۲	عوامل ذاتی مرئوسین
۶۲	قدرت

بخش دوم: اصول سرپرستی

۶۵	فصل اول
۶۵	شرایط لازم برای سرپرستی
۶۶	سازمان‌دهی
۶۷	مراحل سازمان‌دهی
۶۷	اهمیت سازمان‌دهی

- ۶۷.....انواع سازمان دهی
- ۶۸.....تفاوت سازمان و سازمان دهی
- ۶۹.....- سازمان دهی (چیدمان؛ Organize)
- ۷۰.....معیارهای شناسایی افراد تحت سرپرستی
- ۷۵.....نظام سامان دهی و آراستگی محیط کاری 5S
- ۷۷.....عوامال مؤثر در اتلاف وقت
- ۷۹.....- راهب ی (strategic)
- ۷۹.....ویژگی های مهم تدوین خط مشی
- ۸۰.....انواع راهبر در زمان
- ۸۱.....- پایداری (stability)
- ۸۱.....- رازداری (secrecy)
- ۸۲.....سازگاری (حسن سلوک adaptability)
- ۸۳.....توانایی (ability)
- ۸۴.....یاری دادن (assistance)
- ۸۵.....فصل دوم
- ۸۵.....خصائص و خصائل سرپرستی
- ۸۵.....دانستن کار
- ۸۵.....- دانش فنی
- ۸۶.....اصول برنامه ریزی
- ۸۶.....اهداف برنامه ریزی
- ۸۷.....نقش مدیریت و سرپرستی در برنامه ریزی
- ۸۷.....مراحل پیگیری برنامه ریزی کار
- ۸۸.....شناخت کانون های خطر

انواع خطرات شغلی.....	۸۹
آگاهی از مهارت‌های فردی افراد تحت‌سرپرستی.....	۸۹
مهارت‌های فردی.....	۹۰
فصل سوم.....	۹۳
مسئولیت‌های سرپرستی.....	۹۳
۱. آموزش.....	۹۲
هدف، اصل آموزش.....	۹۲
اهداف کلی آموزش.....	۹۲
اهداف جزئی بر آموزش.....	۹۲
اصول و چرخه آموزش.....	۹۳
۲. تقسیم کار.....	۹۴
عوامل مؤثر برای تقسیم کار.....	۹۴
اصول پیشنهادی برای تقسیم کار.....	۹۵
۳. نظارت.....	۹۷
۴. نظم.....	۹۷
۵. انضباط.....	۹۷
۶. حفاظت و حراست.....	۹۸
۷. تولید.....	۹۹
۸. دادن گزارش.....	۱۰۰
۹. تهیه لوازم و وسایل موردنیاز واحد.....	۱۰۰

فصل چهارم.....	۱۰۱
رفتار سرپرستی.....	۱۰۱
سطح توقعات.....	۱۰۱
توقعات بجای افراد.....	۱۰۲
رفتار سرپرستی در زمینه شیوه‌های رهبری.....	۱۰۵
شرایط افراد و چگونگی رفتار سرپرستی و شیوه‌های رهبری.....	۱۰۶
استفاد از روش ABC که به نوعی مشابه روش اول است.....	۱۱۵
روش پنج گام.....	۱۱۶
عوامل پدیدآورنده تنش و راه‌های کلی مقابله با آن.....	۱۱۹
رفتار مدیریتی در هنگام بروز تنش.....	۱۲۰
بهبود مستمر.....	۱۲۸
جانشین‌پروری و هنر سرپرست.....	۱۳۵
تیم و کار تیمی.....	۱۳۹
تصمیم‌گیری.....	۱۴۹
نتیجه‌گیری.....	۱۵۳
فهرست منابع.....	۱۵۷

سخن نویسنده

به نام توان بخش هر ناتوان خداوند بخشنده مهربان

تفاوت انسان با جانداران دیگر در اندیشه، تفکر، دانش و نوع رفتار است که او را با سایر مخلوقات تمیز داده است تا جایی که از طرف خالق و معبودمان به عنوان اشرف مخلوقات نام گرفته است و این تمایز به قدری است که خداوند مهربان به خود تبریک گفته که برای ما انسان ها مایع بسی خوشوقتی و شکرگزاری است. بهترین نوع شکرگزاری علاوه بر شکرگزاردن بر زبان، باید در عمل هم به مرحله ظهور برسانیم که همان استفاده بهینه از فکر و اندیشه در هر برهه از زمان و متناسب با شرایط جاری در آن زمان است.

خدایا تو را سپاس به خاطر همه نعمت ها که از جمله سلامتی که به ما داده ای تا بتوانیم در راه تو و به سمت تو آمده و برای انجام سالی که همانا شکرگزاری توست، قدم برداریم. خدایا تو را ستایش می کنم به خاطر عظمت؛ چون با زبانی که به من داده ای هر چیزی را می خوانم، با اندیشه ای که مرا لایق آن کرده ای مطالعه می کنم، با چشمانی که به من عطا کرده ای می بینم، با حسی که در وجودم نهاده ای می فهمم و با گوشی که به من هدیه ای می شنوم و... و آنگاه تازه متوجه می شوم که چیزی از عظمت، لطف و کرامت نمی دانم و تنها این همه شوکت چه قدر از من بنده درخواست می کنی که بخوانم تو را تا اجابت کنی مرا و چه چیزی بهتر از اینکه معبود عبدش را با همه کاستی هایش فرا خواند و چه چیزی بدتر از اینکه بنده، معبودش را بی جواب بگذارد و دل به تمنای وجودش ندهد.

وقتی گذشته های دور و نزدیک را کنکاش می کنیم، متوجه می شویم که در هر مقطعی از تاریخ کشورمان و متناسب با شرایط آن همواره انسان هایی بوده اند که شجاعت ها از خود نشان داده و توانسته اند این مملکت را از گزند نامحرمات و نااهلان حفظ کنند؛ عده ای با قلم و رزی و گروهی

با تلاش علمی و عده‌ای هم با نثار خونشان از اهداف و آرمان‌های این مرزوبوم دفاع کرده‌اند. اکنون از هشت سال دفاع مقدس این کشور چندان دور نشده و خاطرات و دلاوری‌های قهرمانان از ذهن پاک نشده است و سایه دشمنی دشمنان، بر این وطن پرآوازه کماکان ادامه دارد؛ پس وظیفه ما انسان‌ها در هر شرایط و درخور آن شرایط دفاع از این کشور سراسر افتخار است. در دنیای پرهیاهوی کنونی سرعت تغییرات به حدی بالاست که آنچه را که دیروز کاملاً درست انجام می‌شد، امروز به عنوان فرمول و راهکاری برای موفقیت در آینده به حساب آورد. شاید تفکر دیروز گذشته‌گان، برای امروز و دیدگاه امروز ما برای فردا دیر شده باشد؛ پس باید خودمان را با شرایط به‌سازمانده‌ای و با پیشرفت برق‌آسای آن همسان کنیم و به گفته آنتونی رابینز «در معادله زندگی، آینده هیچ وقت با گذشته برابر نیست» هرچند اکنون نیز بسیار دیر شده است؛ ولی باز می‌توانیم.

با این اوصاف وظیفه اصلی متفکران، کارکنان، و مخصوصاً مدیران روشن کردن نیروی محرکه درونی انسان‌ها و وضعیت موجود است تا بتوانند شوری به راه شور ایجاد کنند که به راحتی قابل خاموش کردن نباشد. در تفکرات امروز و سده بیست و یکم، مدیران به جای اینکه دست کارکنان خود را بفشارند باید بتوانند قلب آنها را تسخیر کنند. در این راستا و در جهت استفاده بهینه از توانمندی‌ها، تفکرات و نیروهای تحت‌الامر باید بتوانند از مدیریت مشارکی استفاده کنند و برای نیل به این هدف باید به کارکنان خود توجهی ویژه کنند؛ بدین ترتیب اجازه دهند که کارکنان و پرسنل مربوطه ضمن ارائه راه کارهای مناسب، درباره مسائل و مشکلات خود فکر کنند و با ارزیابی درست و خلاقانه از شرایط، راه کارهای مناسب‌تری ارائه دهند و در صورت مناسب بودن از پیشنهادهای آنها حمایت شود و با تشویق توانایی و نقاط قوتشان، از استعدادهای خاموش و نهفته آنان استفاده شود و با کمک گرفتن از این افراد (رهبران سطح پایین) به میزان

زیادی به دانش و اطلاعات مجموعه افزوده می‌شود. با توجه به اینکه انسان دنیای امروزی و قرن بیست و یکم مطلع، فرهیخته و دارای بینش باز و معرفت شناخته شده است؛ نیاز به توجه و احترام و استفاده از تفکراتش برای بهره‌وری بیشتر احساس می‌شود تا بتواند در هدایت و انجام امور زندگی و در نهایت بر سیستم تأثیرگذار باشند. امیرالمؤمنین (ع) می‌فرماید: «کسی که استبداد رأی داشته باشد هلاک خواهد شد و کسی که با مردم مشورت کند در عقل‌های آنها شریک شده است».

ما امروزه در نظام مدیریت مشارکتی، شاهد نظام همکاری فکری و عملی همه کارکنان یک سازمان با سطح‌های مختلف مدیریتی هستیم که تمام افراد درباره روش حل مسائل و مشکلات سازمان و همچنین ارتقای بهره‌وری سازمان فعالانه اندیشیده‌اند که حاصل تفکر، تأمل و تبادل نظرهای فردی و گروهی کارایی سازمانی در قالب طرح‌ها و سیستم‌ها نمودار می‌گردد؛ پس در نظام مدیریتی مشارکتی تمام مدیران و سرپرستان با لباس خاص مدیریتی را از تن درآورده و با ذهنیت، دیدگاه و نگرشی نو و متفاوت کار کنند. همه ما متناسب با شرایط باید توان پوست‌اندازی داشته باشیم تا با روش‌های جدید بتوانیم همکاران خود را هدایت کنیم.

یکی از دغدغه‌های گذشته و امروز من این بوده است که چگونه می‌توانم از تجربه خود را برای انتقال به دیگران به رشته تحریر درآورم یا ساده‌تر بگویم همیشه یک بار مغیولیات ذهنیم این بوده که نویسندگان چه کاری انجام می‌دهند که می‌توانند به راحتی دیدگاه‌هایشان را مطرح کنند و ذهنیت، نوع نگرش و تفکر خود را به دیگران منتقل می‌کنند. در بعضی از کتاب‌ها مطالبی راجع به ذهن برتر و شیمی ذهن یا اثر مطالعه کرده‌ام که در طبیعت پیرامون ما وجود دارد و باعث ارتباطات و انتقال دیدگاه‌ها بین افراد می‌شود؛ مثلاً ناراحتی بین دو نفر را بدون اینکه کلامی بین افراد گفته شود یا حتی بدون تغییر در ظواهر و رفتار افراد، نفر سوم به راحتی درک می‌کند و

از این گونه مطالب که از حوصله این بحث و مخاطب خارج است. بسیاری از اوقات پیرامون این قضیه کنکاش کرده و کنجکاو بوده‌ام؛ اما هیچ گاه با این مطالب قانع نشده و در اندیشه انتقال تجربه و اطلاعاتم به دیگران همیشه در کلنجار بوده‌ام تا اینکه با مطالعه تعدادی از کتاب‌های مرتبط با مدیریت و سرپرستی به نتیجه رسیدم که هر چه را مطالعه و تجربه کرده و اندوخته‌ام، با زبانی ساده و به دور از هر گونه مباحث حاشیه‌ای (حس‌های خاص یا رفتارهای ذهن برتری) در اختیار مخاطب بگذارم و به قول بزرگان هر چه از دل برآید بر دل نشیند؛ پس بنده هم هر آنچه در توان و اندیشه دارم "مانده در طبق اخلاص قرار داده تا بتوانم دینی هر چند کوچک را ادا کرده باشم و با توجه به اینکه کافی جز کمک به هم‌نوعان خود در یاری‌دادن و کمک کردن ندارم، امیدوارم در پیشگاه خداوند مسئولیت را به درستی انجام داده باشم. امید است که با تمام کاستی‌ها، برای شما خواننده گرامی قدر واقع شود.

در اینجا لازم می‌دانم که مختصری از چگونگی شروع این کتاب و دلیل آن را یادآوری نمایم. در سال ۱۳۸۲ در کلاسی تحت عنوان سرپرستی شرکت کردم. از آن جایی که در محل کارم که یک مجتمع صنعتی بود، سرپرست بودم و با بسیاری از رفتارهای مرتبط با سرپرستی برخورد داشتم، این کلاس را جوابگوی نیازهای یک سرپرست ندیدم و بیشتر برای به عنوان یک سری مطالب کلیشه‌ای و تئوری و اطلاعاتی نه‌چندان مهم باقی ماند و شاید بیشتر به عنوان یک مدرک سرپرستی برایم ارزش داشت تا دانستن و به کار بستن این اطلاعات که نیاز یک سرپرست است؛ لذا احساس نیاز به درک و به کار بستن دانش و اطلاعاتی برای بهره‌وری بیشتر در محیط کارم روز به روز بیشتر خودش را نشان می‌داد؛ به همین دلیل تصمیم گرفتم با مطالعه کتاب‌های مرتبط با علم مدیریت و دید علمی نسبت به سرپرستی بتوانم آنها را با تجربه کاری‌ام آمیخته و کتابی را منتشر کنم که در جایگاه خود مثمرتر واقع شود؛ ولی با توجه به مشغله کاری شرکت و شغل

دوم که تدریس بود این کار میسر نمی‌شد تا اینکه هنگام تهیه جزوه برای سرپرست‌ها در حین تدریس، این نیاز بیش‌ازپیش خودش را نشان داد. شروع به تهیه جزوه در سال ۱۳۸۹ کردم و به‌مرور زمان و با تکمیل جزوه به این نتیجه رسیدم که در کتابی تحت همین عنوان مطالب خود را منتشر کنم؛ ولی هنگام پیگیری برای چاپ متوجه شدم که تهیه جزوه با انتشار کتاب بسیار متفاوت است و این موضوع باعث به تأخیر افتادن چاپ کتاب گردید تا اینکه بالأخره در سال ۱۳۹۱ موفق به آدا‌سازی کتاب گردیدم. همان‌طور که گفتم واقعیت امر این است که کتاب پیش‌رو حاصل منابع مطالعه و پژوهش بر کتاب‌های نویسندگان بزرگ در زمینه روانشناسی کار و مدیریت، مدیریت و به‌ویژه کار و زندگی به همراه تجربیات شخصی خود در طول بیست‌سال کار در محیط‌های مختلف است. از آنجایی که تعداد کتاب‌هایی که در این زمینه مطالعه کرده‌ام متنوع بوده و در تعداد زیادی از آنها تشابهات کاملی وجود دارد؛ در گردآوری مطالب از اینکه کدام مطلب را از کدام نویسنده است عاجز مانده و برای جلوگیری از حجیم‌شدن اثر حاضر، سعی کردم که در آخر کتاب فهرست عمده کتاب‌ها را به همراه نویسندگان اصلی آنها به‌عنوان منبع ذکر کنم. قسمت‌هایی که جداگانه به‌دوستان گردآوری ذکر کرده‌ام، نکات مدیریتی و جملاتی زیبا، تأمل‌برانگیز و تأثیرگذار افراد بزرگی چون آنتونی (۲)، انشتین، کرایسلر، فورد، جان سی ماکسول، جبران خلیل جبران، کوروش کبیر، اردک بزرگ، علی‌ریعتی، بودا، بزرگمهر، ادیسون، شکسپیر، بنجامین دیزرائیلی، گاندی، نیچه، کنفیوس، ناپلئون، شهید مطهری و دیگر اندیشمندانی است که شاید اسامی مشخصی از آنها ذکر نشده (به‌عنوان ناشناس ذکر گردیده‌اند) که به جرأت می‌توان بگویم که تک‌تک این جملات هر کدام به اندازه یک کتاب تفسیر دارد. یکی دیگر از نکات قابل‌توجه این است که جملات کوتاه در هر بند مرتبط به موضوع کتاب آورده شده است و شاید هریک از جملات، حدیث‌ها و روایات مختلف در پی

داشته باشد. مجموعه این جملات و تعداد بیشتری از این مطالب (که در اثری از دوست گران قدرم، امیر رجبی، تحت عنوان کسی که می‌لنگد؛ یعنی هنوز راه می‌رود) می‌تواند در بسیاری از جایگاه‌ها و مسائل که انسان از تصمیم‌گیری درمانده و متأسل می‌شود، راه‌گشای مسائل باشد. به امید روزی که با بالارفتن کتاب‌خوانی در کشورمان، ایران، بتوانیم تاثیر این کتاب‌ها و جملات معروف را در زندگی و ارتباطات خودمان شاهد باشیم.

هیچ چیز برای دانستن کوچک، و هیچ چیز
برای انجام دادن بزرگ نیست.

مختار ابراهیمی پرگو - خرداد ۱۳۹۳