

اصول سرپرستی

گردآوری و تدوین (مدرسین دانشگاه)

مهندس سید مهدی خاکزادیان

(کارشناس ارشد مهندسی علوم و صنایع چوب و کاغذ)

مهندس عباس (سعید) نجاریان ساروی

(کارشناس ارشد مهندسی صنایع، دانشجوی دکتری مدیریت)

مطابق با سرفصل مصوب وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی

(مهارت های مشترک)

انتشارات عصرماندگار

سرشناسه: خاکزادیان، سید مهدی، - ۱۳۶۷

عنوان و نام پدیدآور: اصول سرپرستی / گردآوری و تدوین:

سید مهدی خاکزادیان، عباس (سعید) نجاریان ساروی.

مشخصات نشر: ساری: عصر ماندگار، ۱۳۹۳.

مشخصات ظاهری: ۳۸۲ ص:؛ مصور، جدول، نمودار.

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۹۲۱-۲۵-۹

وضعیت فهرست نویسی: فیا

موضوع: مدیریت

موضوع: کارکنان - سرپرستی

موضوع: کارکنان - مدیریت

شماره افزودن: نجاریان ساروی، عباس (سعید)، - ۱۳۵۳.

رده بندی کنگره: ۱۳۹۳ خ ۲ / ۳۷HD

رده بندی دیویی: ۶۵۸

شماره کتابشناسی ملی: ۳۶۹۱۵۳۷



اصول سرپرستی

سید مهدی خاکزادیان
عباس (سعید) نجاریان ساروی

ویراستاری: سمیه زین علی - سید مهدی خاکزادیان

صفحه آرایی: منصوره بهاری

طراحی جلد: مهدی قاسمی

چاپ و صحافی: چاپ الفت زارع - ساری

نوبت و سال چاپ: نخست - ۱۳۹۴

شمارگان: ۱۰۰۰ جلد

قیمت: ۱۵۰/۰۰۰ ریال

آدرس دفتر: مازندران - ساری - بلوار آبی - انتهای آمتری شهیدنوی

تلفن: ۰۱۱-۲۲۲۵۵۲۷

Email: asr.mandegar92@gmail.com

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱۳	پیش گفتار
۱۷	فصل اول- مدیریت و سرپرستی
۱۹	۱-۱. تعریف مدیریت
۲۰	۲-۱. وظایف مدیر
۲۲	۳-۱. سازماندهی
۲۸	۴-۱. هدایت
۲۹	۵-۱. نظارت و کنترل
۳۰	۶-۱. سطوح مدیریت
۳۲	۷-۱. مفهوم سرپرستی
۴۱	۸-۱. وظایف سرپرست
۵۵	فصل دوم- روش های برخورد با کارکنان
۵۷	۱-۲. مقدمه
۵۷	۲-۲. نیازها در ارتباط با نوع رفتار انسان
۵۸	۳-۲. انگیزش
۶۵	۴-۲. انتظارات و توقعات افراد از سرپرست خود
۶۸	۵-۲. اصول ایجاد رابطه خوب با زیردستان
۷۱	۶-۲. رهبری و ایجاد رابطه خوب با سایرین
۷۵	۷-۲. چگونه باید مشکل را حل کنیم
۷۷	۸-۲. نظارت بر افراد
۸۵	۹-۲. اصول اقتصادی اسلام در مورد کار و روابط کاری
۸۷	۱۰-۲. دیدگاه اسلام در مورد کار
۹۰	۱۱-۲. روش های برخورد با کارگران
۹۱	۱۲-۲. احتیاجات مادی و معنوی و روانی کارگران به ترتیب اولویت
۹۲	۱۳-۲. روش های تشویق کارگران
۹۳	۱۴-۲. اصول اقتصادی اسلام در رابطه با کارگران (نظرات اسلام)
۹۷	۱۵-۲. ویژگی های اقتصاد جمهوری اسلامی در قانون اساسی
۱۰۷	فصل سوم- مدیریت انبار و سیستم انبارداری همراه با فرم های مبادلاتی انبار
۱۰۹	۱-۳. تعریف انبار

۱۰۹	۲-۳. انواع انبار
۱۰۹	۳-۳. وظایف انباردار
۱۱۰	۴-۳. طبقه بندی موجودی در انبار
۱۱۱	۵-۳. سازمان انبار
۱۱۲	۶-۳. منابع ورود کالا به انبار
۱۱۲	۷-۳. روش انتقال کالا از یک انبار به انبار دیگر
۱۲۷	۸-۳. کدگذاری و طبقه بندی کالا
۱۳۲	۹-۳. نمونه از تقسیم بندی و کدگذاری استاندارد
۱۴۲	۱۰-۳. روش های اجرایی و کنترل موجودی در انبار
۱۴۳	۹-۳. فرم کدبندی قفسه های انبار
۱۴۴	۱۰-۳. سیستم کاردکس
۱۴۷	۱۱-۳. کارت روی قفسه
۱۴۷	۱۲-۳. گزارش موجودی انبار
۱۴۹	۱۳-۳. کنترل موجودی در انبار
۱۵۳	۱۴-۳. هزینه های انباری
۱۵۵	۱۵-۳. حفاظت و ایمنی انبارها
۱۵۵	۱۶-۳. نقش انبار در اقتصاد کشور
۱۵۶	۱۷-۳. نقش انبار در تجارت
۱۵۶	۱۸-۳. نقش انبار در صنعت
۱۵۶	۱۹-۳. اداره انبارها
۱۵۹	فصل چهارم - اصول کنترل کیفیت
۱۶۱	۱-۴. تعریف کنترل
۱۶۲	۲-۴. فراگرد کنترل
۱۶۴	۳-۴. انواع کنترل
۱۶۵	۴-۴. روش های کنترل
۱۷۰	۵-۴. فن بازنگاری و ارزیابی برنامه PERT
۱۷۳	۶-۴. روش مسیر بحرانی C.P.M
۱۷۴	۷-۴. سرپرست چه نقشی در فرایند کنترل دارد؟
۱۷۴	۸-۴. آن چه باید کنترل شود

۱۷۸	۹-۴. مدل‌های کنترل کیفیت
۱۸۵	۱۰-۴. تعریف استاندارد
۱۸۶	۱۱-۴. کنترل و بررسی استهلاک ابزار و وسایل کار
۱۸۸	۱۲-۴. تعریف دیگر کنترل کیفیت
۲۰۱	۱۳-۴. جریان گردش و عملکرد بازخورد حاصله از بازرسی و کنترل کیفیت
۲۰۲	۱۴-۴. محدودیت‌های بازرسی تمام محصولات و استفاده از روش نمونه‌برداری
۲۰۲	۱۵-۴. مزایای روش نمونه‌برداری
۲۰۴	۱۶-۴. روش‌های بازرسی
۲۰۵	۱۷-۴. معرفی برخی از روش‌های کنترل
۲۰۷	فصل پنجم - اصول زمان‌بندی کارها و زمان‌سنجی انجام کار
۲۰۹	۱-۵. مقدمه
۲۱۰	۲-۵. مطالعه کار
۲۱۸	۳-۵. زمان استاندارد
۲۲۳	۴-۵. روش‌های زمان‌سنجی
۲۲۴	۵-۵. مشکلات اجرایی زمان‌سنجی
۲۲۷	۶-۵. روش‌سنجی از دیدگاه کلی
۲۳۲	۷-۵. زمان‌سنجی از دیدگاه کلی
۲۴۵	۸-۵. تقسیم کار از دیدگاه کلی
۲۵۰	۹-۵. تعیین زمان انجام کار
۲۶۲	۱۰-۵. تقسیم کار
	فصل ششم - حفاظت ایمنی و بهداشت کار و آیین‌نامه‌ها و اقدامات حفاظتی در رابطه با کار با
۲۷۱	دستگاه‌ها در کار و در محیط کاری
۲۷۳	۱-۶. مقدمه
۲۷۴	۲-۶. اهداف حفاظت فنی و بهداشت کار
۲۷۴	۳-۶. حوادث ناشی از کار
۲۷۵	۴-۶. چه چیز موجب بروز حوادث می‌شود
۲۷۶	۵-۶. برنامه‌های بهداشت کار در ایران
۲۷۶	۶-۶. آیین‌نامه حفاظتی در مورد دستگاه‌ها، ماشین‌آلات و محیط کار
۲۸۳	۷-۶. مسئولیت‌ها و حقوق کارفرمایان و کارکنان

۲۸۸	۸-۶ اقدامات حفاظتی دیگر
۲۹۶	۹-۶. مراقبت های لازم برای چشم کارگران
۲۹۶	۱۰-۶. عوامل مؤثر صدا در ایجاد کُری شغلی (حرفه ای)
۲۹۷	۱۱-۶. پیشگیری از اثرات صدا بر روی انسان
۲۹۷	۱۲-۶. ارتعاش
۲۹۹	۱۳-۶. فشار
۳۰۰	۱۴-۶. آلودگی هوا
۳۰۲	۱۵-۶. معرفی برخی از گازهای آلوده ساز
۳۰۵	فصل هفتم- آیین نامه ها و قوانین کارگری
۳۰۷	۱-۷. مقدمه
۳۰۸	۲-۷. تعاریف کلی و اصول
۳۱۶	۳-۷. مقررات قانون کار در رابطه با دستمزد
۳۱۸	۴-۷. مدت کار
۳۲۱	۵-۷. محدودیت های قانون کار در مورد سن و جنس
۳۲۳	۶-۷. مقررات قانون کار در مورد تعطیلات و مرخصی ها
۳۲۷	۷-۷. تشکّل ها و سندیکاهای کارگری
۳۳۰	۸-۷. آیین نامه ها و قوانین بیمه های کارگری و بازنشستگی
۳۳۷	فصل هشتم- آشنایی با روش های گزارش نویسی
۳۳۹	۱-۸. مقدمه
۳۳۹	۲-۸. تعریف گزارش
۳۴۰	۳-۸. اصول گزارش نویسی
۳۴۵	۴-۸. مراحل گزارش نویسی
۳۴۶	۵-۸. ارکان اصلی در نگارش گزارش خوب
۳۴۸	۶-۸. اصول صدور مؤثر دستور و دستورالعمل نویسی
۳۵۵	فصل نهم- مطالعه آزاد
۳۵۷	۱-۹. رفتارهای مدیران در سلامت کارمندان تأثیر مستقیم دارد
۳۵۹	۲-۹. راهکارهایی برای افزایش روحیه و بهبود روابط
۳۶۲	۳-۹. چگونه می توان در کار و زندگی یک برنده بود؟
۳۶۶	۴-۹. رمز موفقیت
۳۷۱	۱۰-۹. کایزن چیست و کاربرد آن در مدیریت کدام است؟
۳۷۹	منابع

فهرست جدول ها و فرم ها

صفحه	عنوان
۴۰	جدول ۱-۱ انواع مهارت ها در رابطه با سطح سرپرستی
۱۱۴	فرم شماره ۱-۳
۱۱۵	فرم شماره ۲-۳
۱۱۷	فرم شماره ۳-۳
۱۱۸	فرم شماره ۳-۳
۱۲۱	فرم شماره ۵-۳
۱۲۲	فرم شماره ۶-۳
۱۲۳	فرم شماره ۷-۳
۱۲۴	فرم شماره ۸-۳
۱۲۵	فرم شماره ۹-۳
۱۲۶	فرم شماره ۱۰-۳
۱۴۶	۱۱-۳. فرم کارذکس انبار
۱۴۷	فرم شماره ۱۲-۳
۱۴۸	فرم شماره ۱۲-۳
۱۷۳	جدول ۱-۴ اطلاعات مورد نیاز برای شبکه پرت جهت بنا کردن یک ساختمان
۲۱۴	جدول ۱-۵. علائم استاندارد در نمودار فرایند
۲۱۵	جدول ۲-۵ نمودار مراحل فراگرد عملیات تولید یک کالا
۲۲۷	جدول ۳-۵. رابطه میان شرح شغل و شرایط احراز شغل
۲۶۱	جدول ۴-۵. جدول بین المللی زمان بندی حرکت دست مطابق با روش (MTM)
۳۱۱	جدول ۱-۷. نمونه فرم قرارداد موقت کار

صفحه	عنوان
۴۲	شکل ۱-۲
۶۱	شکل ۱-۲. مدل سلسله مراتب نیازهای مزلو
۶۴	شکل ۲-۲. عوامل انگیزش - بهداشت در نظریه هرزبرگ
۶۷	شکل ۳-۲. عوامل تغییردهنده توقعات افراد
۶۸	شکل ۴-۲. اصول ایجاد روابط
۱۳۰	شکل ۱-۳. نمونه کدگذاری
۱۴۲	۱-۳. نمودار ارتباط سازمان انبار با مخازن و اداره ی امور انبارها
۱۴۵	شکل ۲-۳. دستگاه کاردکس کشویی
۱۶۳	شکل ۱-۴. مراحل اصلی در فرایند نظارت و کنترل
۱۶۷	شکل ۲-۴. نمودار نقطه سر به سر
۱۶۹	شکل ۳-۴. نمودار میله ای در پروژه احداث ساختمان
۱۷۲	شکل ۴-۴. نمودار شبکه پرت برای بنا کردن یک ساختمان
۱۷۳	جدول ۱-۴ اطلاعات مورد نیاز برای شبکه پرت جهت بنا کردن یک ساختمان
۱۷۷	شکل ۴-۵. «مروچیت کالا عاملی است که می تواند قیمت فروش مورد نظر را به همراه آورد
۲۱۴	جدول ۱-۵. علائم استاندارد در نمودار فرآیند
۲۱۵	جدول ۲-۵. نمودار مراحل فراگرد عملیات تولید یک کالا
۲۲۷	جدول ۳-۵. رابطه میان شرح شغل و شرایط احراز شغل
۲۵۳	شکل ۱-۵. روش های زمان سنجی
۲۵۴	شکل ۲-۵. کرنومتر
۲۵۶	۳-۵. شکل قسمت های مختلف زمان انجام کار
۲۶۱	جدول ۴-۵. جدول بین المللی زمان بندی حرکت دست مطابق با روش (MTM)
۳۱۱	جدول ۱-۷. نمونه فرم قرارداد موقت کار



خود دارد. این آگاهی موجب می‌شود تا او از نقاط ضعف و قوت و رفتار خود مطلع گردد و تمهیدات لازم را برای اثربخشی بیشتر کوشش‌هایش به کار برد. از طرفی سازمان‌ها نیز نیاز به شناخت کارایی کارکنان خود دارند تا براساس آن وضعیت نیروی انسانی خود را بهبود بخشند و بدین طریق بر حجم تولید و ارائه خدمات خود بیفزایند. ارزشیابی ابزاری است که سازمان‌ها و کارکنان را در تأمین این نیازها کمک می‌کند حال چنانچه این ابزار به خوبی طراحی و به نحو صحیح مورد استفاده قرار گیرد، وسیله‌ای مناسب برای تشویق، آموزش و بهسازی و بعضاً تنبیه کارکنان خواهد بود. از جمله مهم‌ترین مسائل و برنامه‌های ارزشیابی، تعیین معیارهای شایستگی و مکانیزم سنجش آنهاست. برای این منظور عمدتاً معیارهای مختلفی در ارتباط با صفات افراد فرایند و نتایج کار، تعیین و برای سنجش آنها نیز از مقیاس‌های متعدد و متنوع استفاده شده است.

اصول سرپرستی تلفیقی از علوم و مباحث مختلف مدیریتی است. مباحثی هم‌چون اصول مبانی مدیریت، مدیریت رفتار سازمانی، مدیریت منابع انسانی، سازمان و مدیریت، سیستم‌های خرید و انبارداری و ... و یا حتی مباحث مربوط به رشته‌های ایمنی صنعتی را هم در بر می‌گیرد و از سوی دیگر قانون کار و حق و حقوق متقابل کارگر و کارفرما را هم شامل می‌گردد.

پرداختن به هر یک از مباحث مربوط به درس اصول سرپرستی در این کتاب بنا به ضرورت و بر حسب نیاز دانشجویان تنظیم شده است. بیشتر سعی کرده‌ایم مباحث کاربردی در بازار کار را مطرح کنیم و از پرداختن به نظریات تئوریک خودداری نماییم چرا که در سال‌های اخیر مشاهده می‌کنید تغییر و تحولات در حوزه‌های مختلف تکنولوژی به سرعت روی می‌دهد. سریع‌تر از تغییرات تکنولوژی، رفتار اجتماعی و تأثیرات و تبعات فرهنگی است که این تغییرات را به وضوح در جامعه مشاهده می‌کنیم. فصل اول کتاب در خصوص مفهوم سرپرست و سرپرستی اختصاص دارد که تلاش شده با بهره‌گیری از مفاهیم مدیریتی، ذهن مخاطب را نسبت به این موضوع آشنا ساخته و همچنین ویژگی‌های یک سرپرست موفق و سبک‌های مختلفی که یک فرد می‌تواند برای

سرپرستی انتخاب کند را بیان نماید همچنین در فصول بعدی کتاب نیز به موضوعاتی از جمله: مسئولیت و اختیار، نقش سرپرست در حوزه سازماندهی و سپردن کار به دیگران یعنی تفویض اختیار، تعریف کنترل، فرایند و انواع کنترل، سیستم انبارداری، حفاظت ایمنی و بهداشت و ... پرداخته شده است.

در دیدگاه کلی از آرایه‌ی این درس در دانشگاه آشنایی دانشجویان مخصوصاً دانشجویان رشته‌های فنی با مباحث مدیریتی در محیط کار است. از آنجا که اکثر فارغ التحصیلان در بدو ورود به بازار کار صرفاً با مباحث تئوریک رشته‌ی خود آشنایی دارند و معمولاً با سلسله مراتب اداری و تعاملات بعضاً پیچیده‌ی کاری در منابع مختلف آشنایی ندارند، گذراندن درس اصول سرپرستی ضروری به نظر می‌رسد. مخاطبان اصلی این کتاب دانشجویان به خصوص دانشجویان فنی و حرفه‌ای، علمی کاربردی در تمامی رشته‌ها، در مقاطع کاردانی و کارشناسی می‌باشند. این کتاب مطابق با سرفصل درس اصول سرپرستی شورای برنامه‌ریزی درسی و آموزشی دانشگاه‌ها تدوین گردیده است.

مجموعه‌ی حاضر تلاش عزیزانی است که هر یک در شکل‌گیری آن نقش به‌سزایی داشته‌اند که نگارنده‌گان بر خود واجب می‌دانند از اساتید فرهیخته و فرزانه جناب آقایان محمدعلی میرزایی عربی سرپرست مرکز علمی کاربردی فرماندهی انتظامی استان مازندران و مهندس مسعود زین‌علی کارشناس ارشد برنامه‌ریزی آموزشی، معاون آموزشی و مدرس مرکز آموزش علمی کاربردی جهاد کشاورزی استان مازندران که زحمت و پراستاری این مجموعه را برعهده داشتند و همچنین از کارشناسان ارشد مدیریتی، مهندسین بخش‌های صنعتی و تولیدی، مدیران مراکز علمی و دانشگاهی، جناب آقایان دکتر محمد فارسی، دکتر حسن ضیایی طبری، دکتر عطاءاله (مسعود) حسنجانی ساروی، دکتر علی دهقان، مهندس مجید صالحی سیاهدشتی، مهندس علی حسن‌پور تیجسی، مهندس سید مرتضی طاهری پهنه‌کلایی، مهندس محمد نجفیان اشرفی،



مهندس محمدمهدی خوشکار، مهندس مجید ولی پور، مهندس رضا حسین زاده، مهندس هادی مقامی، مهندس قاسم غلامیان طبرستانی، مهندس هادی صفری گرجی، مهندس ابوالقاسم بهری، فرامرز سلطانی، سید مهدی احمدی بالادهی، شیداله خلیلی، حسن امینی، حامد ابراهیمی، محمد کاظم محمودی، مهدی قاسمی، مهرداد کهن جامعه، محمدحسن رحمانی، ابوالقاسم غلامی قادی، و سرکار خانم مهندس فاطمه عباسی کردخیلی، سرکار خانم فریبا قاسمی همدانی که اینجانبان را در این امر خطیر یاری نموده‌اند نهایت تقدیر و سپاس را داریم و از پروردگار متعال برای یکایک این عزیزان آرزوی توفیق و بهروزی و موفقیت لحظه به لحظه خواستاریم.

در پایان نگارنده‌گان از نگاه تیز و نقادانه خوانندگان عزیز تمنا دارند از لغزش‌های احتمالی در کلمات و جملات به چشم نیایند و با یادآوری و هشدارهای اصلاحی کتاب را برای چاپ بعدی به کاری کم نقص و یا شاید بی نقص نزدیک کنند.

با تقدیم احترام

مهندس سید مهدی خاکزادیان

مهندس عباس (سمید) نجاریان ساروی

بهمن ۱۳۹۳