

اصول سرپرستی در سازمان

www.ketab.ir

مؤلفان:

سیدضیاء الدین سیدی

حامد محمدی

سرشناسه	سیدی، ضیاءالدین، ۱۳۶۳ -
عنوان و نام پدیدآور	اصول سرپرستی در سازمان / مولفان سید ضیاءالدین سیدی، حامد محمدی
مشخصات نشر	تهران: کتاب آوا، ۱۳۹۵
مشخصات ظاهری	۲۲۷ ص: مصور، جدول، نمودار.
شابک	۹۷۸-۶۰۰-۳۴۶-۲۷۱-۷
وضعیت فهرست‌نویسی	فبا
یادداشت	کتابنامه
موضوع	مدیریت Management
موضوع	رهبری - Leadership
موضوع	سازمان - Organization
شناسه افزوده	محمدی، حامد، ۱۳۵۱
رده‌بندی کنگره	۱۳۹۵ ۹۲۳۶ س۲ ف HD۳۷
رده‌بندی دیویی	۶۵۸
شماره کتابشناسی ملی	۴۲۵۰۱۳

اصول سرپرستی در سازمان



انتشارات کتاب آوا

مؤلفان	سید ضیاءالدین سیدی - حامد محمدی
ناشر	کتاب آوا
چاپ و صحافی	طیف نگار
نوبت چاپ	اول ۱۳۹۵
شمارگان	۱۰۰۰ نسخه
قیمت	۱۳۵۰۰۰ ریال
شابک	۹۷۸-۶۰۰-۳۴۶-۲۷۱-۷

نشانی مرکز پخش: تهران، خیابان انقلاب، خ ۱۲ فروردین، بن‌بست حقیقت، پلاک ۴، طبقه دوم

نشر کتاب آوا شماره‌های تماس: ۶۶۹۷۴۱۳۰ - ۶۶۴۰۷۹۹۳ - ۶۶۱۷۴۱۴۵

www.avabook.com



فروشگاه اینترنتی:

نشانی فروشگاه: اسلامشهر، خیابان صیاد شیرازی، روبروی دانشگاه آزاد، جنب دادگستری

شماره تماس: ۵۶۳۵۴۶۵۱

شرکت به تکریم این اثر از طریق ارسال یا بارگذاری فایل الکترونیکی، یا چاپ و نشر کاغذی آن بدون مجوز ناشر، به هر شکل، اعم از فایل، سی‌دی، افست، ریسوگراف فتوکپی، زیراکس یا وسایل مشابه، به صورت متن کامل یا صفحاتی از آن، تحت هر نام اعم از کتاب، راهنما، جزوه، یا وسیله کمک آموزشی، در فضای واقعی یا مجازی، و همچنین توزیع، فروش، عرضه یا ارسال اثری که بدون مجوز ناشر تولید شده، موجب پیگرد قانونی است.

فهرست مطالب

پیشگفتار.....	۱۵
فصل اول: کلیات.....	۱۷
مفهوم سازمان.....	۱۷
۱- یک نهاد اجتماعی است.....	۱۷
۲- بنی بر هدف است.....	۱۷
۳- ساختار آن به صورت آگاهانه طرح ریزی شده است.....	۱۷
۴- با محیط خارجی ارتباط دارد.....	۱۸
۱- تعریف سازمان به عنوان یک سیستم عقلایی.....	۱۸
۲- تعریف سازمان به عنوان یک سیستم طبیعی.....	۱۸
۳- تعریف سازمان به عنوان یک سیستم باز.....	۱۸
مفهوم سرپرستی.....	۱۹
نقش های سرپرستان در سازمان.....	۲۲
وظایف سرپرستان.....	۲۴
مهارت های لازم برای انجام وظایف سرپرستی.....	۲۶
ویژگی های یک سرپرست خوب.....	۲۸
مبانی نظری مدیریت و سرپرستی.....	۲۹
خلاصه فصل.....	۳۱
فصل دوم: برنامه ریزی.....	۳۳
مفهوم برنامه ریزی.....	۳۳
تعیین هدف.....	۳۴
۱- اولویت هدف ها.....	۳۴
۲- زمان.....	۳۵
۳- ترکیب.....	۳۵
پیش بینی عملیات.....	۳۸
۱- پیش بینی های نظری و قضاوتی.....	۳۹
۲- پیش بینی های روند گذشته.....	۳۹

۳۹	۲- بیش بینی های علت و معلولی
۴۰	تکنیک های برنامه ریزی
۴۰	۱- جدول کارنما (گانت)
۴۱	۲- مدل های شبکه ای برنامه ریزی
۴۶	سبوح مختلف سازمان و ماهیت برنامه ریزی
۴۸	خلاصه
۴۹	فصل سوم: سازماندهی
۴۹	مفهوم سازماندهی
۵۰	تقسیم کار و طیف بندی وظایف
۵۰	۱- تقسیم کار بر مبنای هدف
۵۰	۲- تقسیم کار بر مبنای نوع فعالیت
۵۱	۳- تقسیم کار بر مبنای مسئولیت
۵۱	۴- تقسیم کار بر مبنای منطقه جغرافیایی
۵۱	روس تقسیم کار
۵۱	۱- روس تحلیلی (بالا به پایین)
۵۲	۲- روس ترکیبی (پایین به بالا)
۵۲	مزایا و معایب تقسیم کار
۵۳	حیطه نظارت یا کنترل
۵۶	مناطق مدیریت
۵۷	مفاهیم صف و ستاد
۵۹	بخش های پنجگانه سازمان
۶۰	اختیار و مسئولیت
۶۱	۱- مفهوم اختیار و مسئولیت
۶۳	۲- تفویض اختیار
۶۴	۳- اصول تفویض اختیار
۶۵	۴- مزایای تفویض اختیار
۶۶	۵- دلایل عدم تمایل مدیران و سرپرستان به تفویض اختیار
۶۷	۶- دلایل بی علاقهی زیردستان به قبول اختیار
۶۷	۷- نظر جستر بارنارد در مورد اختیار

۶۹	۸- توانمندسازی و تفویض اختیار
۷۰	خلاصه
۷۳	فصل چهارم: کنترل
۷۳	مفهوم کنترل
۷۴	مراحل نظارت و کنترل
۷۴	۱- تعیین شاخص
۷۴	۲- اندازه گیری عملیات انجام یافته و در حال انجام
۷۵	۳- مقایسه اطلاعات با شاخص های پیش بینی شده
۷۵	۴- اقدامات اصلاحی (اصلاح انحرافات)
۷۶	انواع کنترل
۷۶	۱- کنترل پیشگیرانه
۷۷	۲- کنترل آینده
۷۹	۳- کنترل زمان وقوع
۸۰	روش های کنترل
۸۰	۱- کنترل توسط بودجه
۸۳	۲- نقطه سر به سر
۸۴	خلاصه فصل
۸۵	فصل پنجم: انگیزش
۸۵	مفهوم انگیزش
۸۷	ممانعت از ارضای نیاز
۹۰	اهمیت انگیزش
۹۲	عوامل مهم انگیزش
۹۳	الگوهای انگیزشی مطلوب سرپرستان
۹۸	خلاصه
۹۹	فصل ششم: ارتباطات
۹۹	مفهوم ارتباطات
۱۰۰	نقش ارتباطات
۱۰۰	۱- کنترل
۱۰۰	۲- ایجاد انگیزه

- ۳- ابزار احساسات ۱۰۱
- ۴- اطلاعات ۱۰۱
- فرآیند ارتباطات ۱۰۲
- ۱- منبع ارتباط ۱۰۵
- ۲- به رمز در آوردن (الرسال پیام) ۱۰۵
- ۳- پیام ۱۰۵
- ۴- کانال ۱۰۵
- ۵- کشف رمز زدگ پیام و گیرنده پیام ۱۰۶
- ۶- باز کردن نتیجه ۱۰۶
- سرپرست به عنوان گیرنده و فرستنده پیام ۱۰۷
- جریان ارتباطات در سازمان ۱۰۸
- ۱- ارتباطات از بالا به پایین ۱۰۸
- ۲- ارتباطات از پایین به بالا ۱۰۸
- ۳- ارتباطات همه جانبه ۱۰۸
- ۴- ارتباطات مستقیم ۱۰۹
- ۵- ارتباطات دورانی ۱۱۰
- سویه های ارتباط ۱۱۱
- ۱- ارتباط مکاتبه ای ۱۱۱
- ۲- ارتباط کلامی ۱۱۱
- ۳- ارتباط غیر کلامی ۱۱۲
- انواع تکنولوژی های ارتباط سازمانی ۱۱۲
- مهارت و هنر خوب گوش دادن: کلید ارتباط موثر ۱۱۴
- تکوی ارتباط برجسته ۱۲۰
- ۱- استفاده از مجزاهای ارتباطی چندگانه ۱۲۰
- ۲- ساده سازی ۱۲۱
- ۳- گوش دادن فعال ۱۲۱
- ۴- کنترل هیجان ۱۲۱
- ۵- استفاده از بازخور ۱۲۱
- ۶- استفاده از شبکه ارتباطات غیررسمی ۱۲۱

۱۲۲	موایع ارتباطات
۱۲۲	۱- فقدان برنامه ریزی در ارتباطات
۱۲۳	۲- موایع مربوط به بارازیت
۱۲۳	۳- موایع مربوط به معانی کلمات و عبارات
۱۲۳	۴- موایع ادراکی
۱۲۴	۵- اعتبار فرستنده
۱۲۴	خلاصه
۱۲۵	فصل ششم: رهبری
۱۲۵	مفهوم رهبری
۱۲۸	منایع قدرت سرپرستان در سازمان
۱۲۹	نقش رهبری در سازمان
۱۳۰	۱- اشخاص کلیدی در رهبری
۱۳۰	۲- سرپرست میانی
۱۳۱	۳- سرپرست جانبی
۱۳۱	۴- سرپرست همانند کارگر
۱۳۲	۵- کارشناس رفتاری
۱۳۳	برخی فنون سرپرستی جهت رهبری زیردستان
۱۳۶	تفاوت مدیر و رهبر در سازمان
۱۳۸	خلاصه
۱۳۹	فصل هشتم: انضباط مؤثر
۱۳۹	مفهوم انضباط
۱۴۰	تغییر رفتار یا شکل دادن به رفتار
۱۴۰	۱- تقویت مثبت
۱۴۰	۲- تقویت منفی
۱۴۱	۳- خاموشی (تقویت نکردن رفتار)
۱۴۱	۴- تنبیه
۱۴۲	انواع انضباط
۱۴۳	فرآیند انضباط
۱۴۴	انواع تخلفات

۱- تاخیر و غیبت	۱۴۵
۲- رفتار نامعقول کارمند در داخل سازمان	۱۴۶
۳- تنبیه و نادرستی	۱۴۶
۴- رفتار نامعقول کارمند در خارج از سازمان	۱۴۶
بررسی و ارزیابی تخلفات	۱۴۷
۱- اهمیت مشکل	۱۴۷
۳- ماهیت مشکل	۱۴۷
۴- کیفیت کار و سنوات خدمت فرد	۱۴۷
۵- شرایط خاص (عوامل کاهنده)	۱۴۷
۶- آشنایی فرد با فرائض و مقررات انضباطی	۱۴۸
۷- سابقه برخورد با تخلفات مشابه	۱۴۸
۸- تاثیر مجازات در تلافی	۱۴۸
۹- مستند بودن مدرک	۱۴۸
انواع اقدامات انضباطی	۱۴۹
۱- تذکر شفاهی	۱۴۹
۲- اخطار کتبی	۱۴۹
۳- انفصال موقت (تعطیل)	۱۴۹
۴- تقلیل گروه (تنزل مقام)	۱۴۹
۵- کسر حقوق و مزایا	۱۵۰
۶- اخراج	۱۵۰
خلاصه فصل	۱۵۲
فصل نهم: اخلاق اداری	۱۵۳
مفهوم اخلاق	۱۵۳
ویژگی های رفتار اخلاقی در سازمان ها	۱۵۵
مسئولیت اجتماعی: مسئولیت اخلاقی سازمان ها نسبت به جامعه	۱۵۷
رهبری مبتنی بر ارزش	۱۵۹
خلاصه فصل	۱۶۰
فصل دهم: مدیریت کار و زمان	۱۶۱
مفهوم کار مفید و کار شایسته	۱۶۱

۱۶۱	مفهوم مدیریت زمان
۱۶۳	اهمیت حرکت سنجی
۱۶۵	موارد اتلاف زمان سرپرستان
۱۶۹	انجام کار بیشتر در زمان کمتر از طریق بهینه سازی محل کار
۱۷۶	مدیریت زمان و قانون یارتو
۱۷۷	خلاصه فصل
۱۷۹	فصل یازدهم: ایمنی و بهداشت روانی در محیط کار
۱۷۹	مفهوم ایمنی و بهداشت محیط کار
۱۸۱	علل ریز حوادث
۱۸۰	۱- شرایط سالم و ناآرام کار
۱۸۱	۲- اعمال ناایمنه و بیاحتیاطی کارگر یا کارمند
۱۸۱	۳- افراد مستعد حادثه نظریه حادثه آفرینی
۱۸۲	بهبود و ارتقاء بهداشت و ایمنی محیط کار
۱۸۲	۱- رعایت ارگونومی
۱۸۶	۲- آموزش
۱۸۶	۳- معاینات پزشکی
۱۸۷	۵- اجرای سیاست مبتنی بر ایمنی
۱۸۷	۶- تشکیل کمیته های بهداشتی
۱۸۷	۷- کاهش میزان مصرف سیگار در محل کار
۱۸۸	مفهوم فشار عصبی
۱۸۹	اهمیت و ضرورت توجه به فشار عصبی
۱۹۱	استرس: بیماری شایع قرن
۱۹۲	عوامل ایجاد فشار عصبی یا استرس
۱۹۳	۱- سطح فردی
۱۹۳	۲- سطح گروهی
۱۹۳	۳- سطح سازمانی
۱۹۴	۴- عوامل برون سازمانی
۱۹۴	فنون کاهش فشار عصبی
۱۹۴	۱- هدفگذاری

۱۹۴	۲- احساس صمیمیت و حمایت گروهی (حمایت اجتماعی)
۱۹۵	۳- درمان ادراکی
۱۹۵	۴- ورزش
۱۹۶	۵- تسلط و کنترل بر شرایط محیطی
۱۹۶	خلاصه فصل
۱۹۷	فصل دوازدهم: اداره جلسات
۱۹۷	مفهوم جلسه
۱۹۷	ارکان جلسه
۱۹۷	۱- اسماء جلسه
۱۹۸	۲- دستور جلسه
۱۹۸	۳- زمان جلسه
۱۹۸	۴- مکان جلسه
۲۰۰	سازمان جلسه
۲۰۲	صورت جلسه
۲۰۳	انواع جلسات و گروه‌های آنها
۲۰۳	۱- کنفرانس
۲۰۴	۲- کنکره
۲۰۴	۳- سمپوزیوم
۲۰۴	۴- سمینار
۲۰۵	۵- کمیسیون (ماموریت)
۲۰۵	۶- کمیته
۲۰۵	۷- میز گرد
۲۰۶	۸- مناظره
۲۰۶	۹- مجتمع
۲۰۷	تکنیک‌های تصمیم‌گیری در جلسات
۲۰۷	۱- تکنیک طوفان مغزی
۲۰۷	۲- تکنیک دلفی
۲۰۸	۳- تکنیک گروه اسمی یا گروه کاغذی
۲۰۸	۴- روش اکتشافی - ابداعی

۲۱	منبع: ماهنامه آموزشی شرکت ملی نفت ایران (۱۳۸۲: ۱۰)
۲۱۲	خلاصه فصل
۲۱۳	ضمائم
۲۱۴	ابزار تعیین صلاحیت (شایستگی) مدیریت استرس
۲۲۰	ارزیابی
۲۲۱	نیمرخ "صلاحیت مدیریت استرس" شما
۲۲۳	منابع

پیشگفتار



یکی از مهم ترین فعالیت ها در زندگی اجتماعی امروز را می توان سرپرستی دانست. در عصر امروز به یاری این فعالیت است که مأموریت و اهداف سازمان ها، تحقق می یابند و از منابع و امکانات موجود به طور بهینه بهره برداری می شود و توانایی و استعداد انسان از قوه به فعل در می آید. سرپرستان در انجام وظائف خود فرآیندی را دنبال می کنند که شامل اجزایی چون برنامه ریزی، سازماندهی، نظارت و کنترل، انگیزش، ارتباطات و رهبری است. مجموعه بین فعالیت هاست که سرپرستی را شکل می دهد و هر هئگی و نیل به اهداف را میسر می سازد. مخاطبان این کتاب - مدیران، سرپرستان، کارآموزان و علاقمندان به سازمان و مدیریت- می توانند با صرف وقت کمی به اختصار با زمینه های علمی و عملی سرپرستی آشنا شوند. این مجموعه در دوازده فصل تنظیم گردیده است. به گونه ای سازماندهی شده که برای افرادی که در یک سازمان و یا یک واحد سازمانی به سرپرستی می پردازند، مفیده فایده باشد.

مقدمه حمدانی

میدانهای پدیدار

بهار یکپهرا و سید محمد لود و پنج