



اصول سرپرستی سازمان

علی ثنایی

قابل استفاده به عنوان مرجع درس اصول سرپرستی
منطبق بر سرفصل‌های وزارت علوم تحقیقات و فناوری

سرشناسه	: ثنایی، علی، ۱۳۵۳
عنوان و نام پدیدآور	: اصول سرپرستی سازمان، قابل استفاده به عنوان مرجع درس اصول سرپرستی منطبق بر سرفصل‌های وزارت علوم/ مؤلف علی ثنایی.
مشخصات نشر	: تهران، کتاب آوا، ۱۳۹۶
مشخصات ظاهری	: ۱۶۲ ص
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۳۴۶-۲۲۱-۲
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
یادداشت	: چاپ قبلی: اندیشمندان یزد، ۱۳۹۳
موضوع	: مدیریت
موضوع	: کار و اشتغال - جنبه‌های روان‌شناسی
رده‌بندی کنگره	: HD۳۷/ف۲۰۰۱۰۱۲
رده‌بندی دیویی	: ۸۰
شماره کتابشناسی ملی	: ۴۰۲۰۶۳

اصول سرپرستی سازمان



انتشارات کتاب آوا

مؤلف:	علی ثنایی
ناشر	کتاب آوا
چاپ و صحافی	آوا
نوبت چاپ	دوم - پاییز ۱۳۹۶
شمارگان	۱۰۰۰ نسخه
قیمت	۱۳۰۰۰ ریال
شابک	۹۷۸-۶۰۰-۳۴۶-۲۲۱-۲

نشانی دفتر مرکزی: انقلاب، خیابان ۱۲ فروردین، بن‌بست حقیقت، پلاک ۴، طبقه ۲، واحد ۴
شماره‌های تماس: ۶۶۹۷۴۶۴۵ | ۶۶۹۷۴۱۳۰ | ۶۶۴۰۷۹۹۳ | دورنگار: ۶۶۴۶۱۱۵۸

فروشگاه کتاب آوا: اسلام‌شهر، خیابان صیاد شیرازی، روبروی دانشگاه آزاد اسلامی، جنب دادگستری
تلفن: ۵۶۳۵۴۶۵۱

کلیه حقوق این اثر برای ناشر محفوظ است.
هرگونه کپی‌برداری و تهیه جزوه از متن کتاب، استفاده از طرح روی جلد و عنوان کتاب جرم است و متخلفان طبق قانون حمایت از حقوق مؤلفان، مصنفان و هنرمندان تحت پیگرد قانونی قرار می‌گیرند.

۱۵	 پیشگفتار
	 فصل اول: مفاهیم مدیریت و سرپرستی
۲۰	 مقدمه
۲۰	 ۱-۱- سازمان و مدیریت
۲۱	 ۲-۱- سطوح مدیریت
۲۲	 ۳-۱- سرپرست و سرپرستی
۲۲	 ۴-۱- فعالیتهای مدیریتی سرپرست
۲۳	 ۱-۴-۱- نقشهای سرپرستی
۲۳	 ۲-۴-۱- وظایف سرپرستی
۲۵	 ۵-۱- حیطه نظارت
۲۵	 ۶-۱- مفهوم هماهنگی
۲۷	 ۷-۱- مسئولیتهای سرپرست
۲۷	 ۸-۱- مهارتهای مورد نیاز سرپرستی
۲۸	 ۹-۱- عوامل مؤثر بر موفقیت سرپرستان
۲۹	 ۱۰-۱- قدرت
۳۰	 ۱۱-۱- مروری بر سیر تکامل مدیریت
۳۰	 ۱-۱۱-۱- دیدگاههای قبل از کلاسیک (تا سال ۱۹۱۰)
۳۱	 ۲-۱۱-۱- مکتب کلاسیکها (۱۸۸۰-۱۹۲۰)
۳۱	 ۱-۲-۱۱-۱- مدیریت علمی
۳۱	 ۱-۱-۲-۱۱-۱- اصول مدیریت علمی تیلور

- ۳۱ مدیریت اداری - ۲-۲-۱۱-۱
- ۳۲ اصول مدیریت از دید فایول - ۱-۲-۲-۱۱-۱
- ۳۳ بوروکراسی - ۳-۲-۱۱-۱
- ۳۴ ایرادات وارد بر بوروکراسی - ۱-۳-۲-۱۱-۱
- ۳۴ مکتب نوکلاسیکها (۱۹۲۰-۱۹۴۰) - ۳-۱۱-۱
- ۳۵ مکتب سیستمی (۱۹۴۰-۱۹۶۰) - ۴-۱۱-۱
- ۳۵ مکتب اقتضائی (۱۹۶۰ تا کنون) - ۸-۱۱-۱
- ۳۶ خلاصه فصل
- ۳۷ پژوهش
- ۳۷ خودآزمایی

فصل دوم : برنامه‌ریزی

- ۴۰ مقدمه
- ۴۰ برنامه‌ریزی - ۱-۲
- ۴۱ مراحل فراگرد برنامه‌ریزی - ۲-۲
- ۴۱ سلسله مراتب برنامه‌ها - ۳-۲
- ۴۳ برنامه‌ریزی بر مبنای هدف (MBO) - ۴-۲
- ۴۳ برنامه‌ریزی موثر - ۵-۲
- ۴۴ محاسن برنامه‌ریزی - ۶-۲
- ۴۴ محدودیت‌های برنامه‌ریزی - ۷-۲
- ۴۵ هدف - ۸-۲
- ۴۶ خلاصه فصل
- ۴۷ پژوهش
- ۴۷ خودآزمایی

فصل سوم: نظارت و کنترل

- ۵۰ مقدمه
- ۵۰ کنترل - ۱-۳

۵۱	۲-۳- اهمیت کنترل
۵۱	۳-۳- فرآیند کنترل
۵۳	۴-۳- انواع کنترل
۵۳	۵-۳- ویژگی‌های کنترل اثربخش
۵۵	۶-۳- روش‌های کمی در برنامه‌ریزی و کنترل
۵۵	۳-۶-۱- نمودار گانت
۵۶	۳-۶-۲- فن بازنگری و ارزیابی برنامه (PERT)
۵۷	۳-۶-۲- تخمین زمان فعالیت در روش مسیر بحرانی (CPM)
۵۸	۳-۷- یریت کیفیت جامع (TQM)
۵۸	۳-۸- خودکنشی
۵۹	۳-۹- مشکلات کنترل
۵۹	۳-۱۰- نظارت بر افراد
۶۰	۳-۱۱- ارزیابی عملکرد کارکنان
۶۰	۳-۱۱-۱- فواید ارزیابی کارکنان
۶۱	خلاصه فصل
۶۲	پژوهش
۶۲	خودآزمایی

فصل چهارم: روش‌های برخورد با تغییر

۶۴	مقدمه
۶۴	۴-۱- مکتب روابط انسانی یا رفتار سازمانی
۶۵	۴-۲- اهمیت مکتب روابط انسانی
۶۶	۴-۳- انگیزه
۶۷	۴-۴- نظریه‌های انگیزشی
۶۷	۴-۴-۱- نظریه سلسله مراتب نیازهای مازلو
۶۹	۴-۴-۲- نظریه X و Y مک گرگور
۷۰	۴-۴-۳- نظریه دو عاملی انگیزش (فردریک هرزبرگ)

۷۰	۴-۴-۴- کریس آرچریس
۷۱	۵-۴- ارتباط با کارگران
۷۲	۶-۴- احتیاجات روحی و فشار روانی در کارگران
۷۲	۷-۴- مدیریت در اسلام
۷۳	۸-۴- برخی اصول انسانی در برخورد با کارکنان
۷۴	خلاصه فصل
۷۵	پژوهش
۷۵	خودآزمایی

فصل پنجم: اصول مطالعه کار

۷۸	مقدمه
۷۸	۵-۱- مطالعه کار
۷۹	۵-۱-۱- روش سنجی
۸۱	۵-۱-۲- زمان سنجی
۸۳	۵-۲- تجزیه و تحلیل شغل
۸۴	۵-۲-۱- پیامدهای اصلی تجزیه و تحلیل شغل
۸۵	۵-۲-۲- روش‌های تجزیه و تحلیل شغل
۸۶	۵-۲-۳- کارکردهای تجزیه و تحلیل شغل
۸۶	۵-۲-۴- شرح شغل
۸۷	۵-۲-۴-۱- تنظیم شرح شغل
۸۸	۵-۲-۵- شرایط احراز شغل (شرح مشخصات مشاغل)
۸۹	۵-۳- تقسیم کار
۹۰	۵-۳-۱- انتقادات وارده بر تقسیم کار
۹۰	۵-۳-۲- مبانی و اصول تقسیم کار بین افراد
۹۱	۵-۴- شیفت‌های کاری (نوبتکاری)
۹۲	خلاصه فصل
۹۳	پژوهش

۹۳	خود آزمایی
----	------------

فصل ششم: انبارداری

۹۶	مقدمه
۹۶	۱-۶- انبارداری
۹۷	۲-۶- وظایف انبارها
۹۷	۳-۶- انواع انبارها
۹۸	۴-۶- وظایف انباردار
۹۹	۵-۶- کدگذاری کالاها
۹۹	۱-۵-۶- تعریف و انواع کدگذاری
۹۹	۲-۵-۶- انواع روش‌های کدگذاری
۱۰۲	۶-۶- سیستم اطلاعاتی انبار
۱۰۲	۱-۶-۶- اهداف سیستم اطلاعاتی
۱۰۲	۲-۶-۶- فرم‌های مورد استفاده در سیستم اطلاعاتی انبار
۱۰۵	۷-۶- سیستم تدارکات مواد
۱۰۶	۸-۶- روش‌های مختلف انبار کردن کالاها (وجودی‌ها)
۱۰۷	۹-۶- نکات مهم در چین اجناس در انبار
۱۰۸	۱۰-۶- حمل و نقل در انبارها
۱۰۹	۱۱-۶- انبار گردانی و کنترل موجودی
۱۰۹	۱-۱۱-۶- شمارش موجودی‌ها و مزایای آن
۱۱۰	۲-۱۱-۶- روش‌های شمارش یا موجودی برداری
۱۱۱	خلاصه فصل
۱۱۲	پژوهش
۱۱۲	خود آزمایی

فصل هفتم: آیین نامه‌ها و قوانین کارگری (قوانین کار و آیین نامه‌های حفاظتی)

۱۱۴	مقدمه
۱۱۴	۱-۷- قوانین کار

- ۱۱۴-۱-۱-۷ کارگر، کارفرما و قرارداد کار..... ۱۱۴
- ۱۱۶-۲-۱-۷ دستمزد..... ۱۱۶
- ۱۱۶-۳-۱-۷ قانون کار در مورد زنان و نوجوانان..... ۱۱۶
- ۱۱۷-۴-۱-۷ تعطیلات و مرخصی کارگران..... ۱۱۷
- ۱۱۸-۵-۱-۷ پایان قرارداد..... ۱۱۸
- ۱۱۹-۶-۱-۷ بیمه کارگری و بازنشستگی..... ۱۱۹
- ۱۲۰-۲-۷ آیین نامه‌های حفاظتی..... ۱۲۰
- ۱۲۱-۱-۲-۷ مسائل ایمنی در خصوص دستگاه‌های بالا بر..... ۱۲۱
- ۱۲۲-۲-۲-۷ کار با ماشین‌ها..... ۱۲۲
- ۱۲۲-۳-۲-۷ تجزیهات برقی و خطر برق گرفتگی..... ۱۲۲
- ۱۲۲-۴-۲-۷ انواع وسایل حفاظت و ایمنی..... ۱۲۲
- ۱۲۳-۵-۲-۷ آئین نامه‌های ایمنی ساختمان..... ۱۲۳
- ۱۲۳-۱-۵-۲-۷ آئین نامه‌های ایمنی فضای ساختمان..... ۱۲۳
- ۱۲۴-۲-۵-۲-۷ جلوگیری از آتش سوزی..... ۱۲۴
- ۱۲۵-۶-۲-۷ پوشش و حفاظ ماشین آلات..... ۱۲۵
- ۱۲۵-۷-۲-۷ ارگونومی در کار..... ۱۲۵
- ۱۲۶-۸-۲-۷ رعایت موارد زیر در محیط کار مورد تاکید می‌باشد..... ۱۲۶
- ۱۲۷..... خلاصه فصل..... ۱۲۷
- ۱۲۸..... پژوهش..... ۱۲۸
- ۱۲۸..... خودآزمایی..... ۱۲۸

فصل هشتم: ارتباطات در سازمان و روش‌های گزارش‌نویسی

- ۱۳۰..... مقدمه..... ۱۳۰
- ۱۳۰-۱-۸ ارتباطات..... ۱۳۰
- ۱۳۱-۱-۸ انواع ارتباطات..... ۱۳۱
- ۱۳۲-۲-۱-۸ موانع ارتباطات..... ۱۳۲
- ۱۳۴-۲-۸ مکاتبات و نامه اداری..... ۱۳۴

۱۳۴	۱-۲-۸- یادداشت اداری
۱۳۴	۲-۲-۸- نامه‌های اداری
۱۳۵	۱-۲-۲-۸- مشخصات نامه‌های اداری
۱۳۵	۲-۲-۲-۸- اجزای نامه‌های اداری
۱۳۶	۳-۲-۲-۸- انواع نامه‌های اداری
۱۳۷	۴-۲-۲-۸- مراحل تهیه نامه‌های اداری
۱۴۰	۳-۲-۸- فرم نامه
۱۴۰	۳-۸- گزارش نویسی
۱۴۱	۳-۸-۱- مراحل گزارش نویسی
۱۴۲	۳-۳-۸- نکات مهم در گزارش نویسی
۱۴۳	خلاصه فصل
۱۴۴	پژوهش
۱۴۴	خودآزمایی

فصل پنجم: روان‌شناسی کار

۱۴۶	مقدمه
۱۴۶	۱-۹- نگرش، ادراک و انگیزش
۱۴۶	۱-۱-۹- نگرش
۱۴۷	۲-۱-۹- فرایند ادراک
۱۴۹	۱-۲-۱-۹- اصل تحریف
۱۵۰	۱-۱-۲-۱-۹- قالبی اندیشیدن (برخورد کلیشه‌ای)
۱۵۰	۲-۱-۲-۱-۹- اولین برداشت
۱۵۰	۳-۱-۲-۱-۹- اثر هاله‌ای
۱۵۰	۴-۱-۲-۱-۹- فراقینی
۱۵۱	۵-۱-۲-۱-۹- ناهماهنگی شناختی
۱۵۱	۶-۲-۱-۹- دفاع ادراکی
۱۵۱	۳-۱-۹- انگیزش درونی و انگیزش بیرونی

- ۹-۲- تیم‌ها و گروه‌ها در محیط کار..... ۱۵۱
- ۹-۲-۱- مراحل رشد گروه..... ۱۵۲
- ۹-۲-۲- انواع گروه..... ۱۵۲
- ۹-۲-۳- نقش‌ها در گروه..... ۱۵۳
- ۹-۲-۴- عوامل موثر بر عملکرد گروه..... ۱۵۳
- ۹-۲-۴-۱- هنجارها..... ۱۵۴
- ۹-۲-۴-۲- اندازه گروه..... ۱۵۴
- ۹-۲-۳-۱- ترکیب..... ۱۵۵
- ۹-۲-۴-۴- نام..... ۱۵۵
- ۹-۳- تفاوت‌های فردی در عملکرد شغلی..... ۱۵۵
- ۹-۳-۱- تفاوت‌های فردی..... ۱۵۵
- ۹-۳-۲- آثار آموزش نسبی، تفاوت‌های فردی..... ۱۵۶
- خلاصه فصل..... ۱۵۸
- پژوهش..... ۱۵۹
- خودآزمایی..... ۱۵۹
- منابع..... ۱۶۱

همراه با پدیده جهانی شدن، سازمان‌ها برای رسیدن به اهداف خود با مسائل و چالش‌های بسیاری مواجه هستند. امروزه بیش از گذشته، با رشد و توسعه سریع سازمان‌ها و روند پرشتاب پیشرفت تکنولوژی اهمیت مدیریت نمایان شده است. انجمن مدیریت آمریکا، مدیریت را چنین تعریف می‌کند:

مدیریت عبارت است از کار کردن با، و از طریق دیگران، برای رسیدن به هدف‌های سازمان و هدف‌های کارکنان.

بعبارت دیگر مدیریت، علم و هنر بکارگیری منابع موجود جهت رسیدن به اهداف سازمانی است. از میان تمام منابع در دسترس سازمان، نیروی انسانی به عنوان مهمترین عامل تولید مورد توجه قرار گرفته است؛ بطوری که پیتز دراکر می‌گوید:

ارزشمندترین دارایی یک شرکت سده بیستمی تجهیزات تولیدی آن بود در حالیکه ارزشمندترین دارائی یک نهاد سده بیست و یکمی اسم و تجاری و غیر تجاری - کارکنان علمی آن نهاد و بهره‌وری کارکنان علمی آن خواهد بود.

به کارگیری این عامل تولید به علت ارزش و جایگاه والایی که دارد، اولین خطیر و بسیار پیچیده است، که تنها از عهده مدیرانی لایق و فهیم برمی‌آید. مدیران در رده‌های مختلف، از سطح عالی تا سطوح عملیاتی، هر یک به گونه‌ای با نیروی انسانی در ارتباط هستند؛ لیکن در این میان، سرپرستان (مدیران عملیاتی) به عنوان اولین سطح از سطوح مدیریت و حلقه رابط بین مدیران ارشد، با کارکنان عملیاتی ارتباط تنگاتنگ و نزدیکی را با کارگران خطوط تولید برقرار می‌نمایند؛ که این خود نشانگر اهمیت و حساسیت شغل سرپرستی است. سرپرستی به علت ویژگی‌های خاص خود از سایر سطوح مدیریت متمایز است. لزوم تسلط فنی سرپرست بر کار، نقش رابط بودن بین سطوح بالای مدیریت و کارکنان عملیاتی، ارتباط مستقیم با کارکنان و

تأثیر نقش سرپرست در موفقیت سازمان سبب شده است که سرپرستی با مسائل و چالش‌های بسیار خاصی همراه باشد.

مهمترین و اولین شرط سرپرستی شناخت کامل امور، حتی در جزئی‌ترین مسائل است. بررسی عمیق در رابطه با زوایای مختلف فنی کار و فعالیتی که قرار است انجام گیرد موجب می‌شود تا این شناخت کامل گردد. علاوه بر این تسلط بر فن ارتباطات به ویژه با مدیران ارشد و کارگران از جمله توانایی‌های مورد نیاز سرپرست است.

مطالب این کتاب که در ۹ فصل و بر اساس سرفصل‌های وزارت علوم، تحقیقات و فناوری اطلاعات، تنظیم و تدوین شده است، شامل مباحث سرپرستی سازمان و به شرح زیر است:

در فصل اول این کتاب مباحث اساسی مدیریت، سطوح مختلف مدیریت، نظریه‌های مدیریت و وظایف سرپرست مطرح می‌شود. در فصل دوم مبحث برنامه‌ریزی به عنوان یکی از مهمترین وظایف مدیریت مورد بحث قرار می‌گیرد. در فصل سوم کنترل و مسائل مربوط به آن بررسی می‌شود؛ در فصل چهارم روش‌های برخورد با کارگران و نظریه‌های انگیزشی مطالعه می‌شود؛ در فصل پنجم، مطالعه کار، تجزیه و تحلیل، شرح وظایف و تقسیم کار مورد مطالعه قرار می‌گیرد؛ در فصل ششم، روش‌های انبارداری و بندبازی مطرح می‌شود؛ در فصل هفتم کتاب، خواننده با آیین‌نامه‌های استخدامی و همچنین آیین‌نامه‌های حفاظتی آشنا می‌شود؛ در فصل هشتم کتاب، ارتباطات و اصول نامه‌نگاری و گزارش‌دهی در سازمان‌ها تشریح می‌گردد و نهایتاً در فصل نهم کتاب، مبحث روان‌شناسی کار مطرح می‌شود.

هرچند کتاب حاضر با بهره‌گیری از متون علمی مدیریت و همچنین تجربیات تدریس، در پاسخ به نیاز دانشجویان مقاطع کاردانی و کارشناسی رشته‌های فنی تهیه شده است لیکن می‌تواند جهت آشنایی سایر علاقه‌مندان به علم مدیریت، مورد استفاده قرار گیرد.

بی‌شک این کتاب خالی از اشکال نیست که این حقیر امیدوارم با راهنمایی‌های شما خوانندگان گرامی اصلاح گردد.

در پایان بر خود واجب می‌دانم از کلیه همکاران و استادانی که سالیان دراز افتخار شاگردی آنها را داشته‌ام و دوستانی که در به چاپ رساندن این کتاب مرا راهنمایی و یاری رسانده‌اند به ویژه استادان و همکاران گرامی آقایان محمد مهدی صدیقی، محمد علی رحیمی، علی اصغر مظهری

نیا و آقای دکتر حسن زاده تشکر و قدردانی نمایم. از جناب آقای محمد رضا قویدل و آقای مهدی آمون که زحمت طراحی جلد کتاب را تقبل کرده اند، سپاسگذارم. همچنین از مدیریت محترم انتشارات کتاب آوا و همکارانشان که زحمت طبع این اثر را به عهده گرفته اند، تشکر می‌نمایم.

علی ثنایی

www.ketab.ir