



اصول تربیتی

تألیف:

مهتاب محمدی

مدرس دانشگاه پیام نور هشتگرد

مهیار مفتاحی

مدرس دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهرری

سرشناسه	: محمدی، مهتاب، ۱۳۵۹ -
عنوان و نام پدیدآور	: اصول سرپرستی / مولفان مهتاب محمدی، مهیار مفتاحی.
مشخصات نشر	: شهرری: دانشگاه آزاد اسلامی، واحد شهرری، ۱۳۹۱.
مشخصات ظاهری	: ۱۴۰ ص.: مصور، جدول، نمودار.
شابک	: ۶۰۰۰۰ ریال: 978-964-10-2075-2
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
موضوع	: مدیریت
موضوع	: رهبری
شناسه افزوده	: مفتاحی، مهیار، ۱۳۶۲ -
شناسه افزوده	: دانشگاه آزاد اسلامی. واحد شهرری
رده بندی کنگره	: ۲۷۲۸۲۵۱۳۹۱م۲ف/۳۷HD
رده بندی دیویی	: ۶۵۸
شماره کتابشناسی ملی	: ۳۰۷۱۲۱۶

- 📖 عنوان: اصول سرپرستی
- 📖 مولفان: مهتاب محمدی، مهیار مفتاحی
- 📖 صفحه آرا: معصومه شهبازی فراهانی
- 📖 شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۱۰-۲۰۷۵-۲
- 📖 چاپ اول: ۱۳۹۲
- 📖 تیراژ: ۲۰۰۰ نسخه
- 📖 قیمت: ۸۰۰۰۰ ریال
- 📖 ناشر: دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهرری
- 📖 لیتوگرافی، چاپ و صحافی: چاپخانه دانشگاه آزاد اسلامی

حق چاپ محفوظ و متعلق به ناشر است.

مهیار مفتاحی دارای تحصیلات کارشناسی مدیریت صنعتی از دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرج و کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی گرایش مدیریت تولید و عملیات از دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین میباشند. ایشان دارای چندین کار تحقیقاتی و پژوهشی در زمینه مدیریت تولید و عملیات میباشند.



مهتاب محمدی دارای تحصیلات کارشناسی مهندسی کامپیوتر از دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال، کارشناسی ارشد مدیریت دولتی و دانشجوی دکترای مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی از دانشگاه آزاد واحد قزوین میباشند. ایشان دارای چندین کار تحقیقاتی و پژوهشی در زمینه منابع انسانی و مدیریت میباشند.



فهرست مطالب

عنوان

صفحه

پیشگفتار مؤلفین.....	۱
مقدمه.....	۳
فصل اول	۵
جایگاه و اهمیت کار سرپرست در سلسله مراتب سازمانی.....	۵
مقدمه.....	۵
اهمیت مدیریت.....	۶
تعریف واژه مدیریت.....	۶
سطوح مدیریت.....	۷
مدیران عملیاتی.....	۷
مدیران میانی.....	۸
مدیران عالی.....	۸
جایگاه و اهمیت کار مدیران عملیاتی (سرپرستان) در سلسله مراتب سازمانی.....	۸
مسئولیت‌های یک سرپرست.....	۹
رفتارهای سرپرست.....	۱۱
رفتار مناسب سرپرست با افراد دیگر.....	۱۳
فصل دوم	۱۵
برنامه ریزی.....	۱۵
مقدمه.....	۱۵
تعریف برنامه ریزی.....	۱۶
هدف از برنامه ریزی.....	۱۶
هدفهای سازمانی.....	۱۷
انواع برنامه ریزی.....	۱۷
۱- برنامه ریزی استراتژیک.....	۱۸
۲- برنامه ریزی عملیاتی.....	۱۹
۳- برنامه ریزی تخصصی.....	۲۰
انواع برنامه ریزی تخصصی.....	۲۰

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۲۰	الف. برنامه ریزی و کنترل تولید (مدیریت تولید)
۲۱	محاسبه تعداد ماشین آلات مورد نیاز
۲۶	ب. برنامه ریزی نیروی انسانی
۲۶	فرایند برنامه ریزی نیروی انسانی
۲۶	مرحله اول: تعیین موجودی نیروی انسانی
۲۷	مرحله دوم: مطالعه و بررسی اهداف آتی سازمان
۲۷	مرحله سوم: برآورد نیروی انسانی مورد نیاز (تقاضا برای نیرو)
۲۷	مرحله چهارم: برآورد عرضه نیروی انسانی
۲۷	مرحله پنجم: مقایسه عرضا و تقاضا
۲۹	ج. برنامه ریزی مالی و تنظیم بودجه (مدیریت مالی)
۳۰	رهیافتهای گوناگون به برنامه ریزی
۳۱	برنامه ریزی بر مبنای هدف (MBO)
۳۱	برنامه ریزی اقتضایی
۳۱	فنون برنامه ریزی
۳۲	نمودار گانت
۳۷	نمودار شبکه
۳۸	فعالیت:
۳۸	فعالیت مجازی (فعالیت بی زمان یا صفر):
۳۸	رویداد:
۳۹	تعیین فعالیتها و ارتباط آنها با هم
۴۰	ترسیم شبکه
۴۱	برآورد طول زمان انجام فعالیتها
۴۲	تخمین زمان فعالیتها در روش CPM
۴۳	تکنیک ارزشیابی و بازنگری برنامه (PERT)
۴۵	فصل سوم
۴۵	سازماندهی

فهرست مطالب

محتوای

صفحه

مقدمه	۴۵
تعریف سازماندهی	۴۶
تقسیم کار	۴۶
مراحل سازماندهی	۴۸
طراحی و تعیین کارها و فعالیتهای ضروری	۴۸
واگذاری اختیار	۴۹
دسته بندی فعالیتهای بر حسب مشاغل سازمانی	۵۰
برقراری رابطه میان مشاغل برای کسب هدفهای تعیین شده	۵۲
مبنای سازماندهی	۵۷
۱- سازماندهی بر مبنای وظیفه (هدف)	۵۸
مزایا و معایب سازماندهی بر مبنای وظیفه	۵۸
۳- سازماندهی بر مبنای محصول (نوع تولید یا عملیات)	۵۹
مزایا و معایب سازماندهی بر مبنای محصول	۶۰
۳- سازماندهی بر مبنای منطقه جغرافیایی (منطقه عملیات)	۶۰
مزایا و معایب سازماندهی بر مبنای منطقه جغرافیایی	۶۱
۴- سازمان بر مبنای ارباب رجوع یا مشتری	۶۱
مزایا و معایب سازماندهی بر مبنای ارباب رجوع یا مشتری	۶۲
الگوهای جدید ساخت سازمانی	۶۳
۱- سازمان بر مبنای پروژه	۶۳
۲- سازمان ماتریسی یا خزانه ای	۶۴
۳- سازمان با گروه های متداخل یا سازمان گروهی	۶۶
فصل چهارم	۶۷
کنترل	۶۷
مقدمه	۶۷
تعریف کنترل	۶۸
فرایند کنترل	۶۸

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۷۱	خود کنترلی
۷۲	سطوح کنترل
۷۲	کنترل استراتژیک
۷۲	کنترل تاکتیکی
۷۲	کنترل فنی (عملیاتی)
۸۱	فصل پنجم
۸۱	تصمیم گیری
۸۱	مقدمه
۸۱	تعریف تصمیم گیری
۸۲	فرایند تصمیم گیری
۸۳	فرهنگ ملی و تصمیم گیری
۸۴	انواع تصمیمات
۸۴	تصمیمات برنامه ریزی شده
۸۵	۱- تجزیه و تحلیل نقطه سربه سر
۸۹	۲- پیش بینی تقاضا
۹۱	تصمیمات برنامه ریزی نشده
۹۱	استفاده از مدل در تصمیم گیری
۹۲	حالات تصمیم گیری
۹۵	فصل ششم
۹۵	آموزش
۹۵	مقدمه
۹۶	مزایای آموزش
۹۷	آموزش کارکنان و توسعه منابع انسانی
۹۸	فلسفه آموزش منابع انسانی
۹۹	تاثیر آموزش کارکنان در بهبود عملکرد آنان
۱۰۰	مسئولیت طراحی و اجرای برنامه های آموزشی به عهده کیست؟

فهرست مطالب

عنوان	صفحه
تعیین نیازهای آموزشی.....	۱۰۱
آموزش مدیران و سرپرستان.....	۱۰۱
برنامه ریزی آموزش مدیران و سرپرستان.....	۱۰۲
روشهای آموزش و پرورش مدیران و سرپرستان.....	۱۰۳
۱- آموزش ضمن خدمت.....	۱۰۳
۲- گزینش در مشاغل مختلف.....	۱۰۴
۳- ایفای نقش.....	۱۰۴
۴- روش تصمیم گیری.....	۱۰۴
۵- آموزش گروهی.....	۱۰۵
فصل هفتم.....	۱۰۷
تامین بهداشت روانی محیط کار.....	۱۰۷
مقدمه.....	۱۰۷
تعریف انگیزش.....	۱۰۸
نظریه پردازی در مورد انگیزش.....	۱۱۰
تئوریهای محتوایی.....	۱۱۰
۱- سلسله مراتب نیازها مازلو.....	۱۱۰
۲- تئوری "X" و "Y" مک گریگور.....	۱۱۳
۳- تئوری دو عاملی هرزبرگ.....	۱۱۵
۴- تئوری ERG آلدرفر.....	۱۱۶
تئوریهای فرآیندی.....	۱۱۷
۱- تئوری انتظار انگیزش وروم.....	۱۱۷
۲- تئوری تکامل یافته پورتر و لاولر.....	۱۱۹
۳- تئوری برابری.....	۱۲۰
روش های افزایش انگیزش در محیط کار.....	۱۲۰
فصل هشتم.....	۱۲۷
ارزشیابی عملکرد کارکنان.....	۱۲۷

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱۲۷	مقدمه.....
۱۲۸	تعریف ارزشیابی.....
۱۲۸	کاربردهای ارزشیابی.....
۱۳۰	ارزشیابی غیر رسمی INFORMAL PERFORMANCE APPRAISAL.....
۱۳۰	ارزشیابی رسمی و منظم FORMAL PERFORMANCE APPRAISAL.....
۱۳۱	دلایل مخالفت اغلب سازمان‌ها با ارزشیابی عملکرد.....
۱۳۱	میانگین زمانی ارزشیابی عملکرد.....
۱۳۲	معیارهای ارزشیابی عملکرد.....
۱۳۳	ارتباط بین ارزشیابی عملکرد، ارزشیابی عمل، میزان حقوق و مزایا.....
۱۳۴	روشهای مختلف ارزشیابی عملکرد.....
۱۳۴	روش امتیازبندی.....
۱۳۵	روش رتبه‌بندی مستقیم.....
۱۳۵	خطای هاله‌ای.....
۱۳۵	هدف نهایی از ارزشیابی عملکرد.....
۱۳۶	ارزشیابی عملکرد توسط چه کسانی و در چه مکانی قابل اجرا می‌باشد؟.....
۱۳۹	منابع و مآخذ.....

پیشگفتار مؤلفین

دنایای امروز دنیای سازمانهاست. در حقیقت سازمانها هستند که رُکن اصلی اجتماع کنونی را تشکیل می‌دهند. در این سازمانها عامل بسیار مهم و حیاتی وجود دارد: عامل اول مدیریت، که مهمترین عامل در حیات، رشد، بالندگی و یا مرگ سازمانی محسوب می‌شود و عامل دیگر انسانها که گرهانندگان اصلی هر نوع سازمانی محسوب می‌شوند. انسانها هستند که به کالبد سازمانها جان می‌بخشند و تحقق هدفها را میسر می‌سازند. در واقع انسانها هستند که سازمانها را ایجاد کرده و تلاش می‌نمایند تا اهدافی که با تلاش فردی قابل تحقق نیست و یا بگونه‌ای موثر قابل دسترسی نیست را با مشارکت دیگران و در قالب تشکیلات و سازمان تحقق بخشند. شاید یکی از مهمترین فعالیتهای در زندگی انسان درون سازمانهای امروزی را بتوان مدیریت دانست، زیرا به مدد این فعالیت است که ماموریتها و اهداف سازمانی تحقق می‌یابند، از منابع و امکانات موجود بهره‌برداری می‌شود و توانایی و استعداد انسانها از قوه به فعل در می‌آید. مدیران در انجام وظایف خود فرایندی را دنبال می‌کنند که شامل اجزایی چون برنامه‌ریزی، سازماندهی و ... می‌باشد که از آنها تحت عنوان وظایف مدیریت یاد می‌کنند. در یک تقسیم‌بندی دانش مدیریت به دو حوزه رفتاری و فرآیندی تقسیم می‌گردد. حوزه رفتاری به علت رفتار خاص افراد در سازمانها توجه دارد و حوزه فرآیندی یا اصول مدیریت^۱ شامل فرآیندهای مدیریتی از جمله برنامه‌ریزی، سازماندهی، کنترل و ... می‌باشد. در این کتاب حوزه دوم یعنی اصول مدیریت، مورد بررسی قرار می‌گیرد. تمامی تلاش و کانون توجه این کتاب حوزه دوم یعنی حوزه فرایندی می‌باشد.

این کتاب در هشت فصل ارائه شده است. در آغاز هر فصل مقدمه‌ای در مورد موضوع فصل ارائه سپس به شرح مطالب پرداخته شده است.

ویژگی اصلی این کتاب این است که مطالب را بطور خلاصه شده و مفید مطرح می کند. امید است که بتواند مورد استفاده تمامی دانش پژوهان، اندیشمندان، مدرسان و دانشجویان قرار گرفته و مورد قبول واقع شود.

امیدواریم همکاران و دانش پژوهان عزیز با اعلام اشکالات، انتقادات و تذکرات بجای خویش ما را در رفع نواقص آن یاری رسانند.

در آخر از کلیه دوستان و سرورانی که ما را در تهیه، جمع آوری، چاپ و نشر این کتاب همراهی نموده و زحمات و حمایت‌های بی دریغ خویش را نثارمان نموده‌اند، کمال تشکر، سپاس و قدردانی را داریم.

مهیار مفتاحی

مهتاب محمدی

کارشناس ارشد مدیریت و مدرس دانشگاه

دانشجوی دکتری مدیریت و مدرس دانشگاه

مقدمه

از اواخر قرن نوزدهم، یعنی ظهور انقلاب صنعتی به تدریج سازمانها گسترده تر شدند و گروههای بسیاری از افراد بصورت فرادست و فرودست در آنها با هم به کار مشغول شده و با یکدیگر ارتباط برقرار کردند. در این زمان چون امکان اداره سازمانها به شیوه گذشته وجود نداشت لذا تفاوت هایی در شیوه مدیریت سازمانها بوجود آمد. شناخت سازمان به حدی که بتواند مدیران را در زندگی سازمانی یاری داده و آنها را مجهز به ابزار شناخت برای هدایت و سکانداری مجموعه خود نماید، کار ساده ای نیست. زیرا سازمانهای امروزی و انسانهای مشغول بکار در آن هر دو بسیار پیچیده می باشند.

در دهه اخیر ایده کاستن دخالتها و کمکهای دولت در سازمانهای مختلف موجب گردید تا نقش مدیران در امر توسعه بیش از پیش محسوس گردد. ایجاد رشد پایدار، یافتن منابع و امکانات بالقوه و بکارگیری روشهای بدیع و کارآمد از جمله وظایفی است که تنها بدست توانمند مدیران خلاق و نوآور انجام شدنی است. امر توسعه، امروزه متکی بر وجود و وفور منابع طبیعی، ذخائر زیر زمینی و نظام سیاسی و اجتماعی خاصی نیست و گواه این ادعا کشورهای کم توسعه ای هستند که صاحبان منابع غنی می باشند ولی در توسعه چنگی به دل نمی زنند. همه سازمانها برای بقاء نیازمند اندیشه های نو و نظریات بدیع و تازه هستند. افکار و نظریات جدید همچون روحی در کالبد سازمان دمیده می شود و آن را از نیستی و فنا نجات می دهد. در عصر کنونی برای بقاء، پیشرفت و حتی حفظ وضع موجود باید جریان خلاقیت و نوآوری را در سازمان جریان بخشید تا از رکود و نابودی آن جلوگیری شود (صفر زاده ۱۳۸۵، ۷۸). برای آنکه بتوان در دنیای متلاطم و متغییر امروز به حیات ادامه داد باید به نوآوری و خلاقیت روی آورد و ضمن شناخت تغییرات و تحولات محیط برای رویارویی با آنها پاسخهای بدیع و تازه تدارک دید. چنین امری در دنیای کنونی در گرو بهره گیری از دانش مدیریت و مدیران خلاق و نوآور در عرصه جامعه و سازمانهاست که خود اهمیت دانش مدیریت را در میان سایر علوم بیان می دارد.