



اصول سرپرستی کاربردی

مطابق سرانجام مصوب وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
وزارت های مشترک
سنگ جعبه علمی کاربردی

تالیف، گردآوری و

مهدی تیموری

علی روزبه نیا

(دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قزوین، باشگاه پژوهشگران جوان و نخبگان)

محمد همتی فر

تهران

۱۳۹۳

انتشارات ساکو

سرشناسه	تیموری، مهدی. ۱۳۶۳
عنوان و نام پدیدآور	اصول سرپرستی کاربردی: مطابق سرفصل مصوب وزارت علوم، تحقیقات و فناوری (مهارت‌های مشترک) دانشگاه جامع علمی کاربردی / تألیف گردآوری و ترجمه مهدی تیموری، علی روزبه‌نیا، محمد همتی‌فر
مشخصات نشر	تهران: ساکو. ۱۳۹۳
مشخصات ظاهری	۲۲۱ ص.؛ مصور.
شابک	۹۷۸-۶۰۰-۷۲۷۰-۳۶-۳
وضعیت فهرست‌نویسی	قیفا
یادداشت	کتابنامه: ص. [۲۲۰]-۲۲۱.
موضوع	مدیریت
موضوع	رهبری
موضوع	کارکنان - سرپرستی
موضوع	سازمان
شماره اف	روزبه‌نیا، علی. ۱۳۶۱
شماره روده	همتی‌فر، محمد. ۱۳۶۳
رده‌بند کنگ	۱۳۹۳ ت ۸۷۴ ف ۲ / HD۳۷
رده‌بندی کبی	۶۵۸
شماره کتابشناختی ملی	۳۶۳۰۹۱

تلفن مرکز بایگ: ۰۲۱-۶۶۵۷۲۶۹۲-۶۶۴۹۴۵۲۴



انتشارات ساکو

www.nashresaco.com / www.nashresaco.ir

نام کتاب	اصول سرپرستی کاربردی
مؤلفان	مهدی تیموری و علی روزبه‌نیا، محمد همتی‌فر
ناشر	ساکو
با همکاری	مرکز آموزش علمی کاربردی علوم و فنون قزوین
حروفچینی	انتشارات ساکو
طرح جلد	ساکو
لیتوگرافی	طاووس رایانه
چاپخانه	عطا
سال نشر	۱۳۹۳
نوبت چاپ	اول
شمارگان	۱۰۰۰
قیمت	۱۲۰۰۰ تومان

ISBN : 978-600-7270-36-3

۹۷۸-۶۰۰-۷۲۷۰-۳۶-۳

شابک

«مسئولیت مطالب کتاب به عهده مؤلف و حقوق مادی و معنوی این اثر متعلق به انتشارات ساکو است.»

اخطار! هرگونه کپی و تکثیر از نظر شرعی و قانونی مجاز نمی‌باشد و پیگرد قانونی دارد.

فهرست مطالب

عنوان	صفحه	عنوان	صفحه
فصل اول - مفهوم سرپرست و سرپرستی		اصل کشتن و واکنش و رفتار سرپرست	۴۸
مفهوم سرپرستی	۱۰	روابط انسانی سرپرست در محیط کار	۴۹
تاریخچه‌ی سرپرستی	۱۰	ماهیت انسان و ارتباطات	۴۹
جایگاه سرپرست در تیم مدیریت	۱۱	فراگرد ارتباطات	۵۱
ارزایی اهمیت سرپرستی	۱۴	انواع ارتباطات	۵۵
تشخیص‌های زیر زمینه‌ی سرپرستی	۱۴	ویژگی‌های ارتباط یک‌جانبه و دوجانبه	۵۵
نقش سرپرستی	۱۵	موانع ارتباطات میان افراد	۵۶
وظایف سرپرست	۱۶	روش‌های بهبود ارتباطات (تنش‌زدایی در مدیریت)	۵۸
مهارت‌ها و توانایی‌های سرپرستی	۲۰	حل اختلاف	۵۹
منابع چهارگانه‌ی سرپرستی	۲۱	حل اختلاف غیررسمی (کدخدا منشی)	۵۹
ویژگی‌های اخلاقی سرپرست	۲۱	قانون حل اختلاف کدخدا منشی	۶۰
اصول سرپرستی	۲۲	خودآزمایی فصل دوم	۶۲
مسئولیت‌های سرپرستی	۲۴		
عوامل مؤثر در انتخاب شغل افراد	۲۵	فصل سوم - مسئولیت و اختیار	۶۴
انتظارات و توقعات افراد از سرپرستان	۲۵	مبانی سازمان‌دهی	۶۴
دلایل عدم موفقیت سرپرستان	۲۶	تعریف سازمان	۶۵
منابع قدرت و ابزارهای سرپرستی	۲۸	انواع سازمان‌ها	۶۵
خودآزمایی فصل اول	۲۸	تعریف سازمان‌دهی	۶۶
		سیم کار	۶۶
فصل دوم - ارتباط مؤثر		اصول اساسی تقسیم کار	۶۶
انتظارات (توقعات) اساسی افراد	۳۰	مزایای معایر تقسیم کار	۶۶
عوامل تأثیرگذار بر توقعات افراد	۳۳	ساختار سازمانی	۶۷
اصول ایجاد رابطه خوب با دیگران	۳۳	هدف‌های مختلف سازمانی	۶۷
الگوی رفتاری برای ایجاد رابطه خوب	۳۴	طبقه‌بندی اهداف سازمانی	۶۸
ارتباط میان اصول پایه رفتار با دیگران و انتظارات	۳۵	سازمان‌دهی بر اساس روابط (هدف)	۶۸
اساسی افراد	۳۵	سازمان‌دهی بر اساس مصالح	۶۹
مشکل	۳۶	سازمان‌دهی بر اساس ترجیح یا مشتری	۷۰
نقش سرپرست در پیشگیری و حل مشکلات	۳۷	سازمان‌دهی منطقه‌ای یا جغرافیایی	۷۱
روش علمی حل مشکل	۳۷	سازمان‌دهی بر اساس بازار	۷۲
مرحله اول - حقایق را پیدا کنید	۳۷	سازمان‌دهی بر اساس زمان فعالیت	۷۲
مرحله دوم - اطلاعات را بسنجید و تصمیم بگیرید	۴۰	الگوهای جدید سازمان‌دهی	۷۳
مرحله سوم - اجرای تصمیم	۴۱	سازمان‌دهی بر مبنای پروژه	۷۳
مرحله چهارم - پیامدها را بررسی کنید	۴۱	سازمان‌دهی ماتریسی یا خزانه‌داری	۷۳
انواع مشکل	۴۲	ترکیب مختلط	۷۴
چگونه می‌توان از بروز مشکل جلوگیری کرد	۴۴	صف و ستاد	۷۴
ویژگی‌های واکنش انسانی	۴۷		

۹۹	مطالعه کار	۷۶	انواع واحدهای ستاد
۹۹	هدف‌های مطالعه کار	۷۷	اصول سرب‌رستی در سازمان‌های تولیدی و خدماتی
۹۹	شیوه‌های مطالعه کار	۷۷	عوامل مؤثر بر حیطه نظارت
۹۹	روش سنجی	۷۸	عوامل مؤثر در غیرمتمرکز کردن سازمان
۹۹	مراحل روش سنجی	۷۹	تعریف اختیار
۱۰۰	زمان سنجی	۷۹	تفویض اختیار و عدم تمرکز
۱۰۰	کاربردهای زمان سنجی	۷۹	فرآیند تفویض اختیار
۱۰۱	مراحل زمان سنجی	۸۰	اصول واگذاری اختیار
۱۰۲	روش‌های زمان سنجی	۸۰	مزایای واگذاری اختیار
۱۰۳	وظایف مدیریت منابع انسانی	۸۱	میزان تمرکز و عدم تمرکز
۱۰۴	شغل	۸۱	محیط کار
۱۰۵	اهداف شرح وظایف	۸۲	ویژگی‌های فکری گروه‌ها
۱۰۵	مزایای شرح وظایف	۸۲	تعریف گروه
۱۰۶	تجزیه شغل	۸۳	گروه‌ها و سازمان
۱۰۶	اطلاعات تجزیه و تحلیل شغل	۸۴	گروه‌ها و عملکرد
۱۰۷	شرایط احراز شغل	۸۵	گروه‌ها و نیازهای فردی
۱۰۷	جمع‌آوری اطلاعات تجزیه و تحلیل شغل	۸۶	خودآزمایی فصل سوم
۱۰۷	الف - شناخت شغل		
۱۰۷	ب - تبیین پرسشنامه		
۱۱۰	مراحل برنامه‌ریزی نیروی انسانی		فصل چهارم - هدایت و کنترل
۱۱۶	کارمند بانی		هماهنگی
۱۱۶	عوامل مؤثر در کارمندیابی		مفهوم هماهنگی
۱۱۶	مراحل کارمند بانی		نیاز به هماهنگی
۱۱۷	سیستم‌های ارزیابی عملکرد		روش هماهنگی
۱۱۸	منظور از ارزیابی عملکرد		کنترل
۱۲۰	سنجش عملکرد در ارزیابی عملکرد		تعریف کنترل
۱۲۳	روش ارزیابی عملکرد		فرآیند کنترل
۱۲۷	ارزشیابی		مرحله اول - تعیین استاندارد یا ضابطه عملکرد
۱۲۸	انتگیزش		مرحله دوم - سنجش عملکرد استانداردها
۱۲۹	کاربرد نتایج ارزیابی		مرحله سوم - تشخیص انحرافات و تحلیل علل آنها
۱۳۰	معیارهای ارزشیابی		
۱۳۲	ویژگی‌های طرح ارزشیابی		مرحله چهارم - اقدامات اصلاحی
۱۳۳	مراحل ارزشیابی		تدابیر کنترل و نظارت
۱۳۴	جرا از شاخص‌های ارزیابی استفاده		انواع کنترل
۱۳۵	شاخص‌های ارزیابی		روش‌های کنترل
۱۳۷	آیین‌نامه‌های کاری و پرسنلی		ایجاد کنترل مؤثر
۱۳۷	تعاریف کلی و اصولی		نقش اطلاعات و رایانه در کنترل
۱۳۸	قرارداد کار و شرایط الزامی انعقاد آن		نقش سرب‌رست در تضمین و کنترل کیفیت
۱۴۰	مقررات قانون کار در رابطه با دستمزد		مدل‌های کنترل کیفیت
۱۴۱	انواع شیفت‌های کاری متداول		چگونه می‌توان کارکنان را به کیفیت علاقه‌مند کرد
۱۴۵	محدودیت‌های قانون کار در مورد سن و جنس		مشکلات کنترل
۱۴۷	بهره‌وری سازمانی		مدیریت زمان بر اساس جداول کاری متغیر
			اصول زمان‌بندی کارها و زمان‌سنجی انجام کار

نیروی انسانی عاملی استراتژیک.....	۱۴۷
بهره‌وری و تأثیر عوامل انسانی روی آن.....	۱۴۸
خودآزمایی فصل چهارم.....	۱۵۳

فصل پنجم - انگیزش کارکنان

انگیزش.....	۱۵۶
مطالعات انگیزشی.....	۱۵۶
انگیزش و عملکرد.....	۱۵۶
نظریه هدف گذاری.....	۱۵۷
مشکلات گروهی در کارها.....	۱۵۷
تعامل وانه مشارکت.....	۱۵۷
انواع انگیزش.....	۱۵۹
سابقه تاریخی نظام پیشنهادات.....	۱۶۰
ابعاد نظام پیشنهادات.....	۱۶۱
پیش نیازهای مدیریت شرکتی.....	۱۶۲
چگونگی اجرای نظام پیشنهادات.....	۱۶۶
وظایف کمیته نظام پیشنهادات.....	۱۶۷
نتایج مورد انتظار از اجرای نظام پیشنهادات.....	۱۶۹
ویژگی‌های نظام موفق پیشنهادات.....	۱۶۹
موانع و محدودیت‌های فراروی نظام پیشنهادات.....	۱۷۰
رهنمودهایی برای اجرای موفقیت آمیز نظام پیشنهادات.....	۱۷۲
ویژگی‌های یک پیشنهاد خوب.....	۱۷۱
مشخصات افراد مشارکت جو.....	۱۷۴
ویژگی‌های سازمان مشارکت جو.....	۱۷۴
کلیاتی در زمینه آموزش.....	۱۷۴
تعریف آموزش.....	۱۷۴
انواع آموزش.....	۱۷۵
فواید آموزش.....	۱۷۵
روش‌های آموزش.....	۱۷۶
تعیین نیازهای آموزش.....	۱۷۷
سرپرست‌ها و آموزش کارکنان.....	۱۸۰
با افراد جدید چگونه رفتار کنیم.....	۱۸۰
مراحل آموزش.....	۱۸۱
مشکلات آموزش.....	۱۸۲

نحوه محاسبه میزان باداش و تشویقی پرسنل.....	۱۸۳
انواع باداش ها.....	۱۸۵
طرح‌های تشویقی با روش‌های ترکیبی.....	۱۸۵
الف - طرح‌های تشویقی انفرادی.....	۱۸۶
ب - طرح‌های تشویقی گروهی.....	۱۸۶
خودآزمایی فصل پنجم.....	۱۹۴

فصل ششم - بهبود شرایط محیط کار

عوامل عمده افزایش سوانح ناشی از کار یس از.....	۱۹۷
انقلاب صنعتی.....	۱۹۷
تعریف حادثه ناشی از کار.....	۲۰۰
انواع حادثه.....	۲۰۱
عوامل دخیل در بروز حادثه.....	۲۰۳
اهداف حفاظت فنی و بهداشت کار.....	۲۰۳
بهداشت کار.....	۲۰۴
بهداشت کار در سطح جهان.....	۲۰۴
سازمان بین‌المللی کار.....	۲۰۴
سازمان بین‌المللی استاندارد.....	۲۰۵
بهداشت کار در ایران.....	۲۰۶
آیین‌نامه‌های حفاظتی.....	۲۰۸
روانشناسی کار.....	۲۰۹
رابطه کار و انسان.....	۲۱۰
عوامل فردی ایجاد سانحه.....	۲۱۲
وظایف سازمان در ایمنی افراد.....	۲۱۲
عوامل تأثیرگذار بر حوادث کاری.....	۲۱۳
روش‌های جلوگیری از بروز سانحه.....	۲۱۳
روش‌های بهداشت کار.....	۲۱۴
طبقه‌بندی بیماری‌های شغلی.....	۲۱۴
اصول اساسی بهداشت کار.....	۲۱۶
شش اصل بهداشت کار.....	۲۱۷
وظیفه سرپرست در ایمنی از سوانح.....	۲۱۷
مدیریت ایمنی.....	۲۱۸
اصول مدیریت ایمنی.....	۲۱۹
خودآزمایی فصل ششم.....	۲۲۰
مراجع و منابع.....	۲۲۰

دانش مدیریت که در دهه‌های اخیر بر اساس نظریه‌های جدید و بر مبنای تحولات سریع علم و فناوری پیشرفت زیادی کرده است. منابع انسانی را به‌عنوان مهم‌ترین وسیله توسعه و رشد اقتصادی اجتماعی و فرهنگی هر جامعه‌ای معرفی می‌نماید. به یقین زمانی می‌توان از دانش، تجربه و توانمندی‌های دانش قوی و استراتژیک انسانی به‌طور صحیح و کامل بهره‌برداری نمود که مدیرانی با کفایت، آگاه و خلاق هدایت و رهبری امور را به عهده داشته باشند.

به عبارت دیگر در هر سازمان صنعتی، خدماتی و آموزشی مسئولیت و نگهداری، بهسازی و به کارگیری مطلوب منابع انسانی به‌طور مطلوب با مدیران و در راستای اهداف و سیاست‌های سازمان می‌باشد.

افزون بر نقش مدیریت عالی و اجرایی بر تحقیق این امر خطیر، سرپرستان و مدیران سرپرست که بخش وسیعی از داده مدیریت را شامل می‌شوند، در چگونگی به کارگیری منابع انسانی وظیفه حساس و تعیین‌کننده‌ای را بر عهده دارند. این گروه با داشتن نقش کلیدی، تمامی وظایف و مسئولیت‌های مدیران را در سطح اجرایی بر عهده می‌گیرند، بطوریکه کلیه تصمیمات متخذه را در چارچوب قوانین و دستورالعمل‌ها و در قالب به کارگیری به‌وسیله‌ی نیروهای انسانی اجرا می‌کنند.

به تعبیر دیگر، سرپرست‌ها حلقه ارتباطی مابین کارکنان و مدیران هستند، بطوریکه با استفاده صحیح و مفید از امکانات و منابع موجود، سازگاری میان افراد و واحدهای سازمانی را فراهم می‌سازند. اهمیت و جایگاه سرپرست‌ها در هر سازمان، بی‌جواب می‌نماید تا این گروه نیز همانند سایر مدیران در راستای بهسازی نیروی انسانی همواره آموزش‌های نظری و عملی لازم برخوردار باشند. این امر با برگزاری دوره‌های آموزشی در دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی فنی، مدیریت و سرپرستی و همچنین تأمین کتب، نشریات و وسایل آموزشی و پژوهشی مورد نیاز و... میسر می‌گردد که در نتیجه آن سرپرست‌ها قادر خواهند بود بر رفع نیازهای علمی و فنی خود به سطح مطلوبی از آگاهی، دانش و مهارت‌های فنی دست یابند و از مزیت‌های شغلی مناسب و شایسته‌ای بهره‌مند گردند.

آموزش سرپرستی در ایران ابتدا توسط وزارت کار و امور اجتماعی آغاز شد. به تدریج به‌وسیله چند سازمان آموزشی ادامه یافته است، که از آن جمله می‌توان به مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های منابع انسانی سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران و مراکز دانشگاهی اشاره کرد. طی دهه گذشته دوره‌های متعدد آموزش سرپرستی را با بهره‌گیری از اساتید مجرب و با کیفیتی مطلوب و به‌طور فراگیر برگزار نموده است.

مخاطبان اصلی این کتاب دانشجویان به خصوص دانشجویان علمی کاربردی در تمامی رشته‌ها در مقطع کاردانی می‌باشند. این کتاب مطابق با سرفصل درس اصول سرپرستی شورای برنامه‌ریزی درسی و آموزشی علمی کاربردی و به ارزش ۲ واحد تدوین گردیده است.

امید می‌رود که علاوه بر جامعه دانشگاهی، سایر علاقه‌مندان نیز از آن بهره‌مند شوند.

در فصل اول کتاب سعی شده است با بهره‌گیری از مفاهیم مدیریتی، ذهن مخاطب را نسبت به این موضوع آشنا ساخته و همچنین جایگاه سرپرست در تیم مدیریت، وظایف سرپرستی و ویژگی‌های اخلاقی سرپرست ایده آل را بیان نماید.

فصل دوم به موضوع ارتباط مؤثر اختصاص دارد و انتظارات اساسی افراد، اصول ایجاد رابطه خوب با دیگران، نقش سرپرست در پیشگیری و حل مشکلات و روابط انسانی سرپرست در محیط کار را شرح می‌دهد.

در سبحاتی در خصوص مسئولیت و اختیار در فصل سوم ارائه گردیده است. فصل چهارم به مفهوم هدایت (همراهی) و کنترل می‌پردازد. مباحث مربوط به انگیزش کارکنان، سیستم نظام پیشنهادات، تجدید جرا و پیاده‌سازی آن در سازمان در فصل پنجم ارائه شده است. در فصل پایانی کتاب نیز موضوع بهبود و شرایط محیط کار، ایمنی و بهداشت در هنگام کار و نیز پیشگیری از وقوع حوادث کار مطرح شده است.

در اینجا لازم می‌دانیم دانشجویانمان در تمامی دانشگاه‌های علمی کاربردی و سایر مؤسسات و دانشگاه‌ها که انگیزه قبول این کتاب را در ما ایجاد کردند، تشکر کنیم. همچنین از ریاست محترم مرکز علمی کاربردی علوم و فنون قزوین جناب آقای بابایی و مدیریت محترم انتشارات ساکو جناب آقای غلامی کلیشمی که از بابت نشر این اثر استقبال و حمایت کردند، سپاسگزاری می‌نماییم. اگر چه در این کتاب سعی شده است نظرات اساتید و صاحب‌نظران این علم و موضوعات پیرامون آن جمع‌آوری شود اما شک این کتاب دارای نقایصی احتمالی است که امیدواریم بتوانیم با جمع‌آوری نظرات شما اساتید و دانشجویان محترم آن‌ها را رفع نماییم.

مهدی تیموریان (teymourimahdi@yahoo.com)
محمد همتی فر (mohammad_hf2005@yahoo.com)
علی روزبه نیا (Ali_roozbeh@yahoo.com)

تابستان ۱۳۹۰
www.ketab.ir