

بنام خدا



مرکز آموزش و تحقیقات راه آهن

اصول سرپرستی در واحدهای عملیاتی - فنی راه آهن

تألیف:

کاظم فروزنده - ابراهیم بابایی آبکسری

گروه آموزشی سیر و حرکت و بازرگانی
مرکز آموزش و تحقیقات راه آهن جمهوری اسلامی ایران

۱۳۹۴

سرشناسه
 عنوان و نام پدیدآور
 فروزنده، کاظم، ۱۳۳۸ -
 اصول سرپرستی در واحدهای عملیاتی - فنی راه آهن / تالیف کاظم
 فروزنده، ابراهیم بابایی آبکسری؛ [برای] گروه آموزشی سیر و حرکت و
 بازرگانی [صحیح]: گروه آموزش سیر و حرکت و بازرگانی؛ مرکز آموزش و
 تحقیقات راه آهن جمهوری اسلامی ایران [صحیح]: مرکز تحقیقات و آموزش
 راه آهن جمهوری اسلامی ایران؛
 مشخصات نشر
 تهران: امواج آرام، ۱۳۹۴.
 مشخصات ظاهری
 ۱۶۰ ص.: جدول؛ ۵/۲۱×۵/۱۴ م.
 شابک
 978-600-93836-6-5
 وضعیت فهرست نویسی: فیا
 یادداشت
 کتابنامه: ص. ۱۵۶.
 موضوع
 راه آهن - مدیریت - کارکنان
 رده بندی کنگره
 ۱۳۹۴: الف ۶/ف ۱۶۲۱ HE
 رده بندی دیویی
 ۲۸۵/۰۶۸
 شماره کتابشناسی ملی
 ۳۹۰۲۹۸۳

میدان راه آهن، خیابان دشت آزادگان، درب غربی راه آهن، حوزه ۶،
 ساختمان مرکز آموزش و تحقیقات راه آهن



• سایت مرکز آموزش: <http://www.raitec.raii.ir>

• پست الکترونیکی: Rwamaouzesh@rai.ir

ناشر: امواج آرام به سفارش مرکز آموزش و تحقیقات راه آهن

عنوان: اصول سرپرستی در واحدهای عملیاتی - فنی راه آهن

مؤلف: کاظم فروزنده - ابراهیم بابایی آبکسری

ویراستار ادبی و پرداخت نهایی: ناصر معجیدی فرد

تایپ، صفحه آرای و طرح جلد: مهشید جهان تاب

نوبت چاپ: اول - ۱۳۹۴

شمارگان: ۱۰۰۰ جلد

قیمت: ۶۰۰۰ تومان

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۹۳۸۳۶-۶-۵

«کلیه حقوق این اثر برای مرکز آموزش و تحقیقات راه آهن محفوظ می باشد»

فهرست مطالب

پیشگفتار..... ۷

فصل اول: کلیات اصول سرپرستی ۹

- ۱-۱- مقدمه..... ۱۱
- ۲-۱- ضرورت و اهمیت سرپرستی..... ۱۳
- ۳-۱- هدف شغل سرپرستی..... ۱۴
- ۴-۱- تاریخچه سرپرستی..... ۱۴
- ۵-۱- تعریف سرپرست..... ۱۷
- ۶-۱- جایگاه سرپرست در سازمان..... ۱۷
- ۷-۱- ویژگی‌های عمومی سرپرستان..... ۱۸
- ۸-۱- مقایسه سرپرستان موفق و ناموفق..... ۱۹
- ۹-۱- مسئولیت سرپرستان..... ۲۱
- ۱۰-۱- شرح شغل سرپرستی..... ۲۲
- ۱۱-۱- نقش سرپرست در سازمان..... ۲۴
- تمرین و پرسش..... ۲۶

۲۹	۱-۲- مقدمه
۲۹	۲-۲- تعریف سازمان
۳۰	۳-۲- سازمان اجتماعی
۳۰	۴-۲- سازمان رسمی و غیررسمی
۳۱	۵-۲- عناصر و ویژگی‌های مشترک سازمان‌ها
۳۱	۶-۲- انواع سازمان‌ها
۳۳	۷-۲- انواع محیط سازمانی
۳۳	۸-۲- تعریف مدیریت
۳۴	۹-۲- سطوح مدیریت و انواع مدیران
۳۵	۱۰-۲- مهارت‌های سه‌گانه مدیریت و سرپرستان
۳۹	۱۱-۲- دانستنی‌های سرپرستان
۴۰	۱۲-۲- مسئولیت‌پذیری سرپرستان
۴۰	۱۳-۲- آگاهی شغلی
۴۰	۱۴-۲- شرح وظایف شغلی
۴۱	۱۵-۲- وظایف سرپرستان
۴۱	۱۶-۲- پذیرفتن اهداف و سیاست‌های سازمان
۴۲	۱۷-۲- هدف از شغل سرپرستی
۴۴	۱۸-۲- اصول اساسی سرپرستی در سازمان‌های دولتی و خصوصی
۴۷	تمرین و پرسش

۵۱	۱-۳- مقدمه
۵۱	۲-۳- تفاوت انگیزه و انگیزش
۵۳	۳-۳- نقش سرپرستان در افزایش انگیزه
۵۴	۴-۳- نظریه‌های انگیزش

- ۵۴..... ۱-۴-۳- نظریه سلسله مراتب نیازهای مازلو
- ۵۶..... ۲-۴-۳- تئوری X و Y
- ۵۷..... ۳-۴-۳- نظریه انگیزش و بهداشت
- ۶۰..... ۵-۳- مقایسه نظریه هرزبرگ و مازلو
- ۶۱..... تمرین و پرسش

۶۳

فصل چهارم: برنامه ریزی

- ۶۵..... ۱-۴- مقدمه
- ۶۶..... ۲-۴- سیر تکامل برنامه ریزی
- ۶۷..... ۳-۴- برنامه ریزی عملیاتی
- ۶۹..... ۴-۴- مراحل برنامه ریزی
- ۷۱..... ۵-۴- طبقه بندی روش های برنامه ریزی
- ۷۱..... ۱-۵-۴- برنامه ریزی جامع (استراتژیک)
- ۷۲..... ۲-۵-۴- برنامه عملیاتی
- ۷۳..... ۳-۵-۴- وجوه افتراق برنامه ریزی استراتژیک و برنامه ریزی عملیاتی
- ۷۵..... ۴-۵-۴- برنامه ریزی عملیاتی در سازمان
- ۸۱..... ۵-۵-۴- گام های طراحی برنامه عملیاتی
- ۸۶..... ۶-۵-۴- اهمیت و ضرورت برنامه ریزی عملیاتی در شرکت های دولتی
- ۸۶..... ۷-۵-۴- برنامه ریزی عملیاتی در راستای برنامه ریزی استراتژیک
- ۹۰..... تمرین و پرسش

۹۱

فصل پنجم: سازماندهی، نظارت و ارزیابی

- ۹۳..... ۱-۵- مقدمه
- ۹۳..... ۲-۵- سازماندهی زیردستان
- ۹۴..... ۳-۵- تفویض اختیار
- ۹۵..... ۴-۵- سازماندهی محیط کار

- ۵-۵- هماهنگی و ارتباط ۹۸
- ۶-۶- ارزشیابی عملکرد افراد ۹۹
- تمرین و پرسش ۱۰۱

فصل ششم: سرپرستان و ارتباط مؤثر ۱۰۳

- ۱-۶- مقدمه ۱۰۵
- ۲-۶- مهارت‌های ارتباطی ۱۰۵
- ۳-۶- پاداش دوجانبه ۱۱۳
- تمرین و پرسش ۱۱۷

فصل هفتم: سرپرستی در واحدهای عملیاتی - فنی راه‌آهن ۱۱۹

- ۱-۷- مدیریت و سرپرستی در واحدهای عملیاتی - فنی راه‌آهن ۱۲۱
- ۲-۷- سرپرستی عملیات مانوری در راه‌آهن ۱۲۲
- ۱-۲-۷- تعریف سرماتورچی ۱۲۲
- ۲-۲-۷- رؤسای قطار باری و مسافری ۱۴۰
- ۳-۲-۷- آموزگار لکوموتیورانان ۱۴۲
- ۴-۲-۷- رؤسای ایستگاه‌ها و کنترلرها ۱۴۲
- ۳-۷- مدیریت کنترل موارد بحرانی (مدیریت بحران) ۱۴۳
- ۴-۷- مهارت‌های سرپرستان واحدهای عملیاتی ۱۴۴
- تمرین و پرسش ۱۴۶

- پیوست: نمونه‌ای از فرآیند حل مسئله برای استفاده سرپرستان فنی راه‌آهن .. ۱۴۷
- منابع ۱۵۶
- کتاب‌های منتشر شده در مرکز آموزش و تحقیقات راه‌آهن ۱۵۷

پیشگفتار

مرکز آموزش و تحقیقات راه‌آهن به عنوان پشتیبان و مجری اصلی تربیت نیروی انسانی متخصص برای واحدهای مختلف در راه‌آهن همواره وظیفه خود می‌داند با بهره‌گیری از منابع مستند و استانداردها، اطلاعات مورد نیاز و به‌روز را برای کارکنان زحمت‌کش و پرتلاش راه‌آهن ج.ا.ا فراهم نماید. در همین راستا و با توجه به شرح وظایف مشاغل مختلف سازمانی، این مرکز اقدام به تهیه و تألیف منابع آموزشی مورد نیاز مشاغل را نموده است. یکی از شاخص‌های مهم بهره‌وری هر سازمان در دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده، نقش و نحوه مدیریت سرپرستی آن سازمان است. در این راستا و با توجه به اهمیت موضوع، مرکز آموزش و تحقیقات راه‌آهن، کتاب حاضر تحت عنوان "اصول سرپرستی در واحدهای عملیاتی - فنی راه‌آهن" را که توسط آقایان دکتر کاظم فروزنده و ابراهیم بابایی آبکسری از مدرسان مجرب این مرکز تدوین و تألیف نمودند، چاپ و به جامعه بزرگ راه‌آهن تقدیم می‌دارد.

مرکز آموزش و تحقیقات راه‌آهن امیدوار است با چاپ این اثر توانسته باشد نقشی سازنده در جهت بهبود فرایندها، ضرورت‌ها، اهداف و جایگاه سرپرستی در سازمان به‌ویژه مشاغل عملیاتی - فنی راه‌آهن ایفا نموده باشد. بی‌شک کتاب حاضر عاری از کاستی نیست، لذا پیشنهادات و نظرات اصلاحی کارشناسان امر مزید امتنان خواهد بود.

در پایان ضمن تشکر از پدیدآورندگان این اثر ارزشمند آقایان دکتر کاظم فروزنده و ابراهیم بابایی آبکسری، شایسته است از آقای ناصر مجیدی فرد کارشناس ارشد حوزه مطالعات و برنامه‌ریزی این مرکز برای ویرایش ادبی، آماده‌سازی و نظارت بر امور چاپ و نشر نیز تشکر و قدردانی گردد.