

برنام آن که جان را فکرت آموخت

اصول سرپرستی

تالیف

آزیتا نوبری

(مدرس و پژوهشگر)

دکتر سابینا نوبری

(مدرس و پژوهشگر)

محمد محمدی نسب

(مدرس و پژوهشگر)



سرشناسه	: میرزایی نوبری، آزیتا، ۱۳۵۹-
عنوان و نام پدیدآور	: اصول سرپرستی
مشخصات نشر	: تهران: فدک ایستایس، ۱۳۹۳.
مشخصات ظاهری	: ۲۳۴ ص. : مصور، جدول، نمودار؛ ۱۷×۲۴ س.م.
شابک	: ۵-۲۰۸-۱۶۰-۶۰۰-۹۷۸ : ۱۲۵۰۰۰ ریال
وضعیت فهرست‌نویسی	: فیپای مختصر
یادداشت	: فهرست‌نویسی کامل این اثر در نشانی http://opac.nlai.ir قابل دسترسی است.
شناسه‌افزوده	: نوبری، ساینبا، ۱۳۵۶-
شناسه‌افزوده	: محمدی‌نسب، محمد، ۱۳۵۷-
شماره کتابشناسی ملی	: ۳۷۷۶۹۴۵

اصول سرپرستی



تالیف	: آریتا نوبری، ساینبا نوبری، محمد محمدی‌نسب
مدیر تولید	: رضا کرمی شاهنده
صفحه‌آرایی و آماده‌سازی	: واحد تولید انتشارات فدک ایستایس (شهره لیثی)
نوبت چاپ	: اول- ۱۳۹۴
تیراژ	: ۵۰۰
چاپ و صحافی	: یزدا
قیمت	: ۱۲۵۰۰۰ ریال
شابک	: ۵-۲۰۸-۱۶۰-۶۰۰-۹۷۸

فروشگاه : تهران- خیابان انقلاب- بین خیابان فروردین و منیری جاوید- روبروی دبیرخانه دانشگاه تهران- کتابفروشی فلاح
 تلفن: ۶۶۴۱۰۳۵۴
 دفتر انتشارات : تهران- خیابان انقلاب - خیابان اردیبهشت- بین لبافی‌نژاد و جمهوری- ساختمان ۱۰
 تلفن: ۶۶۴۶۵۸۳۱ - ۶۶۴۸۱۰۹۶ - ۶۶۴۸۲۲۲۱

ایمیل و وب‌سایت: www.fadakbook.ir - fadakbook@yahoo.com

کلیه حقوق و حق چاپ متن که به ثبت رسیده است؛ مطابق با قانون حقوق مولفان و مصنفان مصوب ۱۳۴۸ محفوظ و متعلق به انتشارات دانش بنیاد می‌باشد. هرگونه برداشت، تکثیر، کپی‌برداری به هر شکل (چاپ، فتوکپی، انتشار الکترونیکی) بدون اجازه کتبی از انتشارات دانش بنیاد ممنوع بوده و متخلفین تحت پیگرد قانونی قرار خواهند گرفت.

معاونت حقوقی
 انتشارات دانش بنیاد

مقدمه

سرپرستی به عنوان یک شغل در اروپا بعد از جنگ جهانی اول شکل گرفت. در آن زمان جنبه فنی و نظارت بر انجام کار افراد بیشتر مورد توجه قرار داشت. با گسترش سازمان‌ها به اهمیت کارسرپرستان نیز افزوده شد. زیرا در سازمان‌های بزرگ بدون وجود سرپرستان ادامه کار مقدور نبود.

بعد از جنگ جهانی دوم تفکر آموزش سرپرستان مطرح گردید و به لحاظ فزونی یافتن اهمیت نقش سرپرستان به عنوان مدیران نیروی کار در اجرای عملیات، سازمان‌های آموزشی و تحقیقاتی گوناگون برای آموزش سرپرستی ایجاد گردید. اما مهمترین سازمانی که تا به حال به امر آموزش و تحقیق در مورد سرپرستان و پاسخگویی به نیازهای نظری و فنی آنها پرداخته است، سازمان بین‌المللی کار (I.L.O) وابسته به سازمان ملل متحد است. البته سازمان بهداشت جهانی (W.H.O) نیز در زمینه تهیه استانداردهای شغلی سرپرستان بهداشت محیط کار آنها فعالیت‌های فراوانی داشته است.

حوزه سرپرستی یکی از چالش برانگیزترین حوزه‌های مدیریتی سازمان است؛ چرا که سرپرست باید با مدیران و رؤسا از یک طرف و با کارکنان از طرف دیگر ارتباط داشته باشد. از این رو مسئولیت‌های بسیاری در قبال آنها و به طور کلی سازمان و محیط دارد. آموزش سرپرستی در ایران، ابتدا از طریق وزارت کار و امور اجتماعی آغاز گردید و تا به امروز به وسیله چند سازمان آموزشی دنبال می‌شود.

چنانکه از مطالب فوق استنباط می‌شود، نویسندگان و مکتب‌های مختلف مدیریت هر یک، نظام خاصی را برای رفتار عقلانی سازمانها پیشنهاد کرده‌اند. نظام وبر بر مبنای اصالت قانون و غیر شخصی کردن امور سازمان استوار است، و به اعتقاد علمای کلاسیک مدیریت نیز، از طریق اجرای به اصطلاح یک رشته اصول عمومی که در جمیع سازمانها معتبر است می‌توان رفتار عقلانی را در دستگاههای مختلف تضمین کرد. گرچه منطق «اصول مدیریت» روشن و طی زمان نتایج مطلوبی از اجرای آنها بدست آمده، معذک «اصول» مزبور مشمول محدودیتهای قابل توجهی واقع شده است، بخصوص این که بسیاری از ارزشهای مهم انسانی در نظریه‌های کلاسیک مدیریت نادیده گرفته شده، و به سبب همین محدودیتهای و عدم قابلیت انطباق با شرایط واقعی است که مسائل پیچیده و غامض سازمانی را نمی‌توان در چارچوب نظریه‌های مزبور بدقت مورد مطالعه قرار داد. کنترل و نظارت یکی از وظایف مهم مدیران سازمانها است که به وسیله‌ی آن میزان تحقق اهداف سازمانی و اصلاح یا تغییرات لازم در سازمان معلوم می‌گردد.

چهار وظیفه مدیریتی، وظایفی هستند که مدیران عالی، مدیران میانی و مدیران عملیاتی و سرپرستان از بالاترین تا پایین‌ترین سطوح مدیریت انجام می‌دهند. از دیدگاه سرپرست، هر یک از این وظایف دارای مفهوم خاصی است. برنامه‌ریزی از مهمترین ابزار مدیریت برای افزایش میزان بهره‌مندی سازمان از نتایج کار و همت کارکنان است. یک مدیر توانمند، قابلیت برنامه‌ریزی صحیح برای انجام نظم در سازمان در مسیر رسیدن به اهداف را دارا است.

مسئله تجزیه و تحلیل شغل، انتخاب و استخدام کارکنان مسئله‌ای است که در دوره‌های اخیر اهمیت زیادی کسب نموده است. پیدا کردن و استخدام کارکنان مناسب یکی از مهمترین مسائل مدیریت منابع انسانی به حساب می‌آید، اهمیت این مسئله در عصر حاضر بیش از پیش احساس می‌شود.

از آنجایی که تجزیه و تحلیل شغل انتخاب و گزینش کارکنان سازمان سبب هزینه‌های پنهان و آشکار زیادی می‌شود، و از طرف دیگر از آنجایی که این مسئله نقش بسزایی در موفقیت و یا عدم موفقیت سازمان دارد، در سیستم مدیریت منابع انسانی انتخاب، گزینش و استخدام کارکنان نیاز به طراحی و پیاده‌سازی یک سیستم مناسب با قابلیت و استانداردهای دقیق و استراتژیک دارد. در این زمینه عدم وجود مدل‌های خاص برای استخدام کارکنان کاملاً مشهود و قابل حس می‌باشد. مطالعات نشان می‌دهد که برای فعالیت تمامی گروه‌های سازمانی وجود انضباط امری ضروری است. اعضای هر گروه باید میل و خواسته‌های شخصی خود را کنترل کنند و برای نفع همگانی، همکاری کنند. به عبارتی دیگر آنها باید خودشان را به نحوی منطقی با کدهای رفتاری تدوین شده توسط مدیریت سازمان تطبیق دهند و از این طریق با اهداف سازمانی، سازگاری یابند. اگر اعضای یک سازمان، شرکت، اتحادیه و یا یک ملت توسط برخی از قوانین و مقررات حاکم بر آن اجتماع پذیرفته نشوند، آن سازمان با تهدید و نابودی روبرو خواهد بود. در یک سازمان، مهارت در ایجاد یک فضای سالم انضباطی، از مهمترین ویژگی‌های مسئولان آن سازمان است. برخی از مسئولان قادرند میزان تمایل به تطبیق با قوانین و مقررات سازمان را در بین کارکنان خود وسعت بخشند. برخی کارکنان بدون اعمال قدرت ظاهری سرپرستان و مسئولان، خود همکاری و سازش می‌کنند و حتی خود را با مقررات تطبیق می‌دهند. از سوی دیگر برخی از مسئولان فقط به گونه‌ای می‌توانند عمل کنند که توسط اکثر افراد به نظر نوعی تنبیه یا تهدید می‌آید و گروهی دیگر هم افراد را آزاد می‌گذارند که هر آنچه را که مایلند انجام دهند و تخلفات ظاهری از قوانین را هم با دیده اغماض می‌نگرند.

حل مسائل مرتبط با مدیریت منابع انسانی، نیاز خود را به استفاده از نظریه مجموعه‌های فازی بیش از پیش در دوره‌های معاصر نشان داده است، به همین دلیل به روش‌های تصمیم‌گیری در شرایط عدم قطعیت استناد می‌گردد.

نظریه مجموعه‌های فازی، سعی می‌کند عدم قطعیت را از میان بردارد. نظریه مجموعه فازی یک سیستم ریاضی است که امکان کار با اطلاعات غیردقیق و ناتمام، هم از لحاظ کمی و هم از لحاظ کیفی را فراهم می‌نماید.

نظریه مجموعه‌های فازی در شرایط عدم اطمینان، بدون استفاده از هر گونه تصویر دقیق، رویه و طرح راه‌حل مسئله را آنچنان پیشنهاد می‌کند که عامل نامشخص و یا عاملی که در آن عدم اطمینان وجود دارد، به صورت موضوعی ارزیابی و بررسی می‌گردد. بدین شکل اطلاعات ناتمام و نامشخصی که با آن روبرو هستیم در نهایت با ارزیابی‌ای که توسط خود محقق انجام می‌شود حتی اگر غیردقیق باشد یک نتیجه‌گیری مشخص را تأمین می‌کند.

مفهوم‌های فازی‌ای که انسان به آنان استناد می‌کند (زیاد، کم، به مقدار کافی، تعدادی، مقدار زیاد و غیره) تصویر کیفی مسئله مورد بررسی را نشان می‌دهد و با در نظر گرفتن مسئله عدم اطمینان در آن، امکان بیان تصویری از عامل‌های غیر دقیق به صورت کمی می‌شود.

ارزیابی عملکرد کارکنان فرایندی بسیار مهم و از حساسترین مسائل مسؤلان در سازمان می‌باشد. با وجود تلاش فراوان برای ارزیابی بهتر کارکنان توسط مسؤلان؛ هنوز کارکنان راضی نیستند. شناخت کارکنان قوی و اعطای پاداش به آنها؛ ایجاد انگیزه برای بهبود عملکرد از راه ارزیابی درست عملکرد میسر است. مدیران کلاسیک، ارزیابی را به منظور کنترل کار کارکنان انجام میدادند اما امروزه هدف ارزیابی، راهنمایی و ارشاد کارکنان برای مشارکت گروهی به منظور افزایش اثربخشی و کارایی سازمان است. نظام ارزیابی عملکرد باید به گونه‌ای طراحی شود که کارکنان را نسبت به بهبود عملکرد و در نتیجه مشارکت در بهره‌وری، اثربخشی و برتری سازمان برانگیزاند.

مولفین

زمستان ۹۳

فهرست مطالب

فصل ۱ کلیات و مفاهیم اصول سرپرستی و مدیریت سازمان‌ها ۱

- تعریف اصول سرپرستی ۲
- تاریخچه و ضرورت آموزش سرپرستی ۴
- اختیارات و مسئولیت های سرپرست ۵
- نقش سرپرست در تعیین شغل افراد ۷
- عوامل مؤثر در انتخاب شغل فرد ۷
- نقش مشارکت در سرپرستی ۸
- مشکلاتی که سرپرست ها برای خود ایجاد می کنند ۸
- جایگاه سازمانی سرپرست در انواع مدیریت ۹
- مهارت های مورد نیاز سرپرستی ۹
- وظایف سرپرست ۱۱
- جایگاه شغل سرپرستی در سازمان و ویژگی های آن ۱۲
- تعریف سازمان ۱۳
- انواع سازمان ها ۱۳
- تعریف مدیریت برحسب عناصر تشکیل دهنده آن ۱۴
- تعریف سازمان (سیستم، اداره) ۱۵
- موازن توزیع اختیارات در سلسله مراتب سازمان ۲۰
- رهبری ۲۳
- تعریف ساختار سازمانی ۲۸
- تصمیم گیری ۳۰
- رابطه انواع تصمیمها و مسائل و سطوح سازمانی ۳۰

فصل ۲ مدیریت کارکنان و تئوری‌های کلاسیک مدیریت ۴۵

- مدیریت منابع انسانی ۴۶
- مدیریت منابع انسانی و مدیریت کارکنان ۵۱
- مکتب مدیریت علمی فردریک تیلور ۵۸
- اجزای مدیریت علمی ۵۹
- مکتب نئوکلاسیک ۶۷
- مفروضات تئوری نئوکلاسیک ها ۶۸
- مقایسه مکاتب نئوکلاسیک و کلاسیک ۷۰

فصل ۳ عناصر مدیریت و اصول برنامه‌ریزی کارها و زمانسنجی کارها ۸۱

- تعریف مدیریت برحسب عناصر تشکیل دهنده آن ۸۲
- تعریف سازمان (سیستم، اداره) ۸۲
- زمان سنجی ۹۱
- تعریف ساختار سازمانی ۹۶
- ابعاد برنامه‌ها ۹۷
- انواع برنامه‌ریزی ۹۷
- تصمیم‌گیری ۹۸
- رابطه انواع تصمیمها و مسائل و سطوح سازمانی ۹۸
- روش‌ها و اصول تصمیم‌گیری در اجرای برنامه‌ریزی ۱۰۲

فصل ۴ نظریه‌های نوین در مدیریت و اصول کنترل ۱۱۱

- نظریه نوین مدیریت ۱۱۲
- تعریف سیستم ۱۱۵
- سازمان در قالب سیستم ۱۱۶
- مسائل مفهومی تئوری سیستم‌ها ۱۱۸
- عناصر و اجزای تشکیل دهنده‌ی سیستم ۱۱۹
- کاربرد تئوری سیستم در مدیریت ۱۱۹
- نگرش اقتضایی (نگرش موقعیتی) ۱۲۱
- متغیرهای اقتضایی ۱۲۱
- انواع کنترل ۱۲۵

فصل ۵ تجزیه و تحلیل شغل و فرآیند کارمندیابی ۱۲۹

- تجزیه و تحلیل شغل ۱۳۰
- تعریف و اهداف تجزیه و تحلیل شغل ۱۳۰
- عوامل موثر در انتخاب شغل افراد ۱۵۴

فصل ۶ ارزیابی عملکرد و سیستم‌های پاداش دهی ۱۵۹

- تعاریف ارزیابی عملکرد ۱۶۰
- اهداف ارزیابی عملکرد ۱۶۰
- ویژگیهای نظام ارزیابی عملکرد سازمانی کارآمد ۱۶۱
- معیارهای ارزیابی عملکرد جهت حصول اطمینان از انجام مطلوب ارزیابی ۱۶۲
- معیارها، شاخصها و استانداردها در نظام ارزیابی عملکرد ۱۶۳
- ارزیابی حد وسط یا بالعکس ۱۶۸
- روش های ارزیابی عملکرد کارکنان ۱۶۸
- اصول مدیریت (principles of management) ۱۶۹
- اصول قدرت سازمانی ۱۷۰
- اصول پاداش سازمانی ۱۷۱
- اصول رفتار سازمانی (به احساسات و رفتارهای مناسب کارمندان سازمانی توجه می کند) ۱۷۲

فصل ۷ انضباط و آیین نامه‌های قوانین کاری ۱۸۱

- روابط کار و کارگر ۱۸۲
- انضباط در سازمان با رویکردی نوین ۱۸۳
- آیین نامه انضباطی ۱۸۴
- بعضی از قوانین و دستورالعمل ها در قانون کار ۱۸۶
- انواع مرخصی ۱۸۶
- شاخصهای مورد توجه در رسیدگی به تخلفات ۱۸۸

فصل ۸ کاربرد منطق فازی در مدیریت پرسنل ۱۹۷

- مدیریت عدم قطعیت (تردید و عدم اطمینان) ۱۹۹
- سیتم های پشتیبان تصمیم گیری ۲۰۰
- علم مدیریت فازی ۲۰۲

تصمیم‌گیری در محیط فازی ۲۰۴

فصل ۹ سازمان‌های مجازی ۲۱۵

تعاریف سازمانهای مجازی ۲۱۶

ابزار کلیدی در سازمانهای مجازی ۲۱۸

مدیر الکترونیکی ۲۲۰