

اللَّهُمَّ احْمِمْنا

# اصول سرپرستی

ایمیل

[mehdimotahari159@gmail.com](mailto:mehdimotahari159@gmail.com)

استاد :

مهدی مظهری

# نحوه ارزیابی

نمره میان ترم : ۶

نمره پایان ترم : ۱۱

نمره کلاس (مشارکت در کلاس و انجام کارهای تحقیقاتی) : ۳

تاریخ امتحان میان ترم :

# نمره کلاس

(مشارکت در کلاس و انجام کارهای تحقیقاتی)

۳

۱. ارائه مطالب مرتبط با سرفصل درس

۲. ارائه مقاله مرتبط با شغل های نوپن، تجربیات

۳. ارائه ترجمه مقاله یا مقالات

الزاماً قبل از انجام تکلیف موافقت استاد ضروری است.

منبع

کتاب اصول سرپرستی سازمان

نویسنده : سید رسول موسویان

# مفهوم سرپرستی **supervision**:

از نظر لغوی از دو واژه بینایی vision  
بزرگ super گرفته شده

سرپرست : کسی که امور گروهی از افراد و اداره یک واحد  
سازمان را برعهده دارد.

مدیر : شخصی که مسئولیت عملکرد یک یا چند نفر از افراد در  
سازمان را برعهده دار است.

ب. سرپرستی یعنی:

فردی که از طریق برقراری ارتباط ، فعالیت های سازمان را  
به وسیله زیردستان انجام می دهد.

ج. سرپرستی (supervision) **علم و هنر** هدایت و رهبری  
، نظارت و کنترل بر زیردستان را گویند.

# تعریف جامع مدیریت

فرآیند به کارگیری موثر و کارآمد منابع مادی ، مالی و اطلاعاتی و انسانی

از طریق

برنامه ریزی

سازماندهی

بسیج منابع و امکانات

هدایت

رهبری برای دستیابی به هدف های سازمان است.

# تعریف سازمان

یک رشته روابط منظم و منطقی بین افراد که وظایف پیچیده و متعددی را انجام می دهند .

پیتر دراگر : عنصر حیات بخش هر سازمان را مدیریت آن سازمان گویند.

# ارزش و اهمیت مدیریت و سرپرستی

دستیابی به  
اهداف سازمان

ارتباط بین  
کارگران و  
مدیران  
واحد ها

هدفمندی و  
هدایت

انگیزه دادن  
به کارکنان

کنترل ورود  
و خروج

کاهش تنش ها

ضرورت . ارزش و اهمیت سرپرستی از دیدگاه اسلام

■ در قرآن کلمات

■ مدبر، رسول، امام، خلیفه آمده است.

■ یدبر الامر من السماء الی الارض

■ خداوند امور را از آسمان تا زمین تدبیر می کند.

■ لکل قوم هاد

■ برای هر امتی هدایت کننده ای لازم است.

**نقش های مدیر و سرپرست**

**حضرت علی :**

**انخ تسبیح (هماهنگ کننده): اگر پاره شود دانه ها  
پراکنده می شوند.**

**۲. عمود خیمه (نقش بنیادی) اگر شکست خیمه می  
نشیند.**

**۳. محور وسط سنگ آسیاب (نقش محوری) اگر از جا  
کنده شود سنگ روی سنگ بند نمی شود.**

# انواع سرپرستی

■ سرپرست اتو کرات (خودسالار)

Autocrat supervison

سرپرست آزادمنش

Democratic supervion

# سرپرست اتو کرات (خودسالار)

■ فرمان می دهد

■ کنترل می کند

■ خودش هدایت می کند.

■ زیر دست باید کورکورانه از او  
تبعیت کند .

## سرپرست آزاد منش

- تمایل به ارباب بودن ندارد.
- در امور مشارکت می کند.
- برای زیر دستان احترام قائل است.
- دنبال محبت ، رغبت و علاقه کارکنان است.

## چالش ایران

■ اگر سرپرست کارکرد می گویند چرا  
چنین می کند.

■ اگر کار نکرد می گویند خودش را  
گرفته است.

■ سپهر از زیرکار در رفتن و حقوق  
زیاد گرفتن است.

## ■ مدیران عالی (ارشد)

- سیاست گذاری
- تعیین خط مشی و برنامه ریزی
- تصمیم گیری
- آینده نگری

**مهارت آنها بیشتر ادراکی و ذهنی است.**

## ■ مدیران میانی

- برنامه ها را از مدیران بالا دریافت می کنند.
- حلقه وسطی بین مدیران عالی و کارکنان هستند.
- اجرای دستورات مدیران عالی
- تبدیل اطلاعات به عمل
- شرکت در جلسات

**مهارت آنها بیشتر ادراکی و ذهنی و مهارت تخصصی یکسان نیاز دارند.**

## ■ مدیران میانی

- برنامه ها را از مدیران بالا دریافت می کنند.
- حلقه وسطی بین مدیران عالی و کارکنان هستند.
- اجرای دستورات مدیران عالی
- تبدیل اطلاعات به عمل
- شرکت در جلسات

**مهارت آنها بیشتر ادراکی و ذهنی و مهارت تخصصی یکسان نیاز دارند.**

## ■ مدیران عملیاتی (سرپرستی)

□ مستقیم با ارباب رجوع سرو کار دارند.

□ عملیات اجرایی را بر عهده دارند.

□ افرادی پرمشغله هستند.

□ مدیران خط مقدم نام دارند.

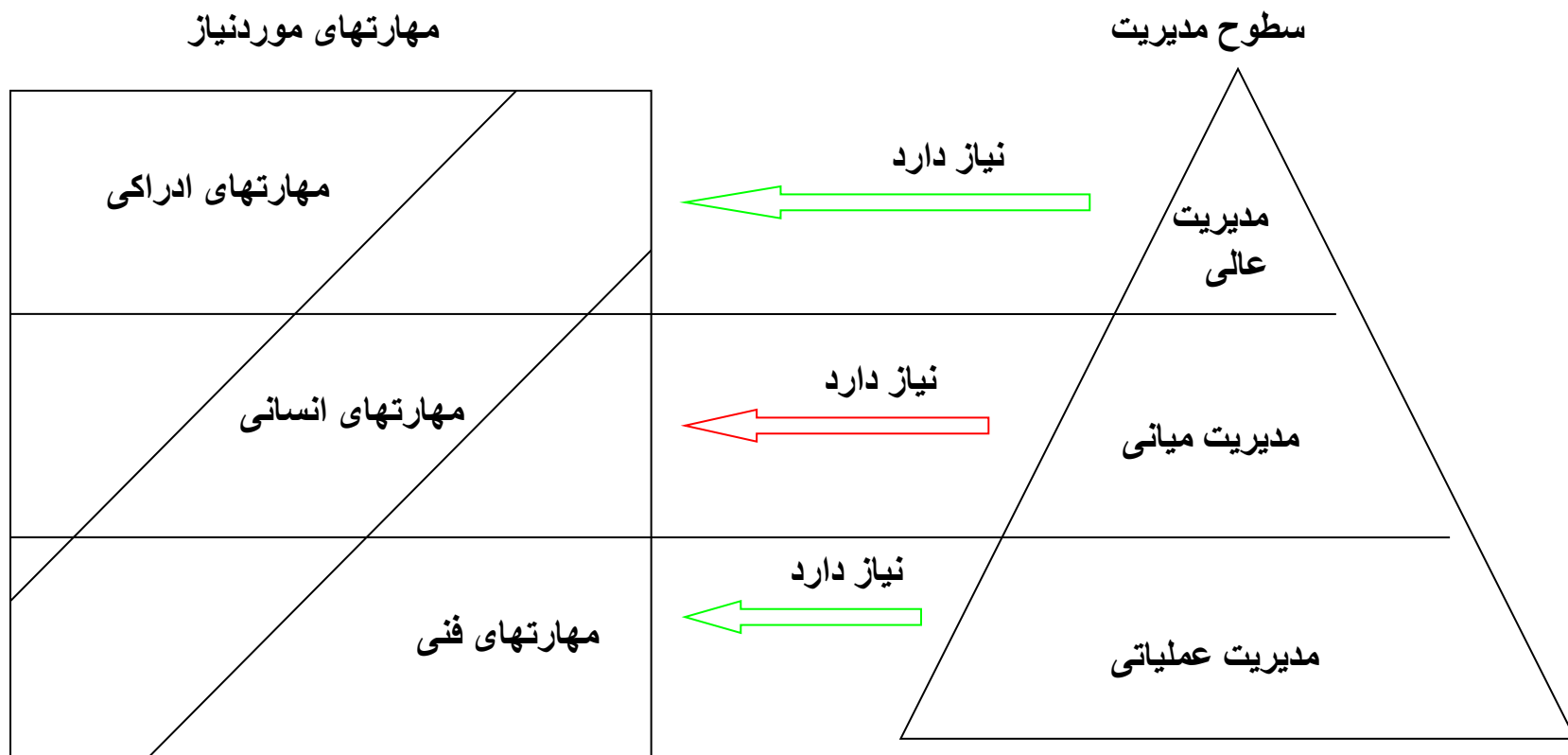
□ وقت کمی را صرف گزارش نویسی و مطالعه می کنند.

□ وقت زیادی را با همکاران می گذرانند.









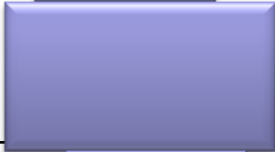



□ وقت کمی را با مافوق ها و افراد خارج سازمان می گذرانند.

□ **مهارت ادراکی کمتری نیاز دارند ولی مهارت تخصصی بالاتری نیاز دارند.**

# تقسیم بندی مدیران از نظر سطح سازمانی



# مسئولیت های سرپرست

	عالی	میانی	عملیاتی یا سرپرستی
برنامه ریزی			
سازمان دهی			
هدایت و رهبری			
نظارت و کنترل			

# میزان صرف وقت مدیران سرپرستی در سازمان

فعالیت	درصد وقت
۱. صحبت کردن و هدایت	۴۵
۲. مشاهده و نظارت و کنترل	۲۰
۳. حل و فصل امور سازمان	۱۰
۴. گردش و قدم زدن در سازمان	۸
۵. تمویل و نقل و انتقال	۵
۶. خواندن و نوشتن	۴
۷. تلفن زدن	۳
۸. ایستادن	۲
۹. نشستن	۲
۱۰. امور متفرقه	۱
جمع	۱۰۰

# چرا سرپرستان ماهیت دوگانه دارند؟

■ ۱. از یک جهت مدیرانی هستند که دستورات مدیران عالی را اجرا می کنند لذا اگر کارایی لازم را نداشته باشند کنار گذاشته می شوند.

■ ۲. از طرفی در خط مقدم تولید هستند از تاحیه پیروان طرد می گردند

## مهمترین دلایل شکست سرپرست ها

- ۱. سرپرست دوست دارد وقتی سوالی می پرسد فقط جواب همان را بشنود حوصله شنیدن نظرات دیگران را ندارد.
- ۲. نمی توانند جو صمیمانه و فضای آزاد ایجاد کنند و افراد نظرات خود را بگویند.

# وظایف دهگانه سرپرستی

- ۱. پیگیری هدف تا رسیدن به آن
- ۲. تامین بهداشت و ایمنی محیط کار
- ۳ تعیین زمان بندی و زمان سنجی
- ۴ هماهنگی و ارتباط صحیح میان واحدها
- ۵ آموزش مهارت های فنی به زیردستان



## وظایف دهگانه سرپرستان

- ۶. ایجاد انگیزه و رضایتمندی در کارکنان
- ۷. هدایت و رهبری . نصیحت و ارائه الگوی مناسب رفتاری
- ۸. تقویت روحیه خود کنترلی در افراد
- ۹. ارزیابی عملکرد افراد
- ۱۰. توانایی بهبود روش ها جهت بهره وری کار





# دسته بندی دیگر از وظایف سرپرستان

۱. خلاقیت و نوآوری

۲. مسئله یابی و برنامه ریزی

۳ انتخاب و گزینش کارکنان

۴. رهبری و انگیزش

۵ آموزش کارکنان

۶ ارزیابی عملکرد کارکنان



# Technical Skills

# مهارت فنی

- دانایی و توانایی به کاربردن دانش ، روش و فنون و ابزار که لازمه انجام وظایف است .
- از طریق تجربه و تحصیل و کار ورزی کسب می شود.

## ویژگی های مهارت فنی

- به بالاترین درجه شایستگی و خبرگی در کار می توان دست یافت

# مهارت انسانی

## Human Relations Skill

سرپرست باید از مهارت انسانی به **بعد عاطفی کار** با زیر دست تاکید کند.

شناسایی علایق ، نیازها ، انگیزه ها مهم هستند.

دانش های جامعه شناسی ، روان شناسی ، اقتصاد ، معارف ، اخلاق ، انسان شناسی.. مهم است.

# مهارت‌های ادراکی

## CONCEPTUAL SKILL

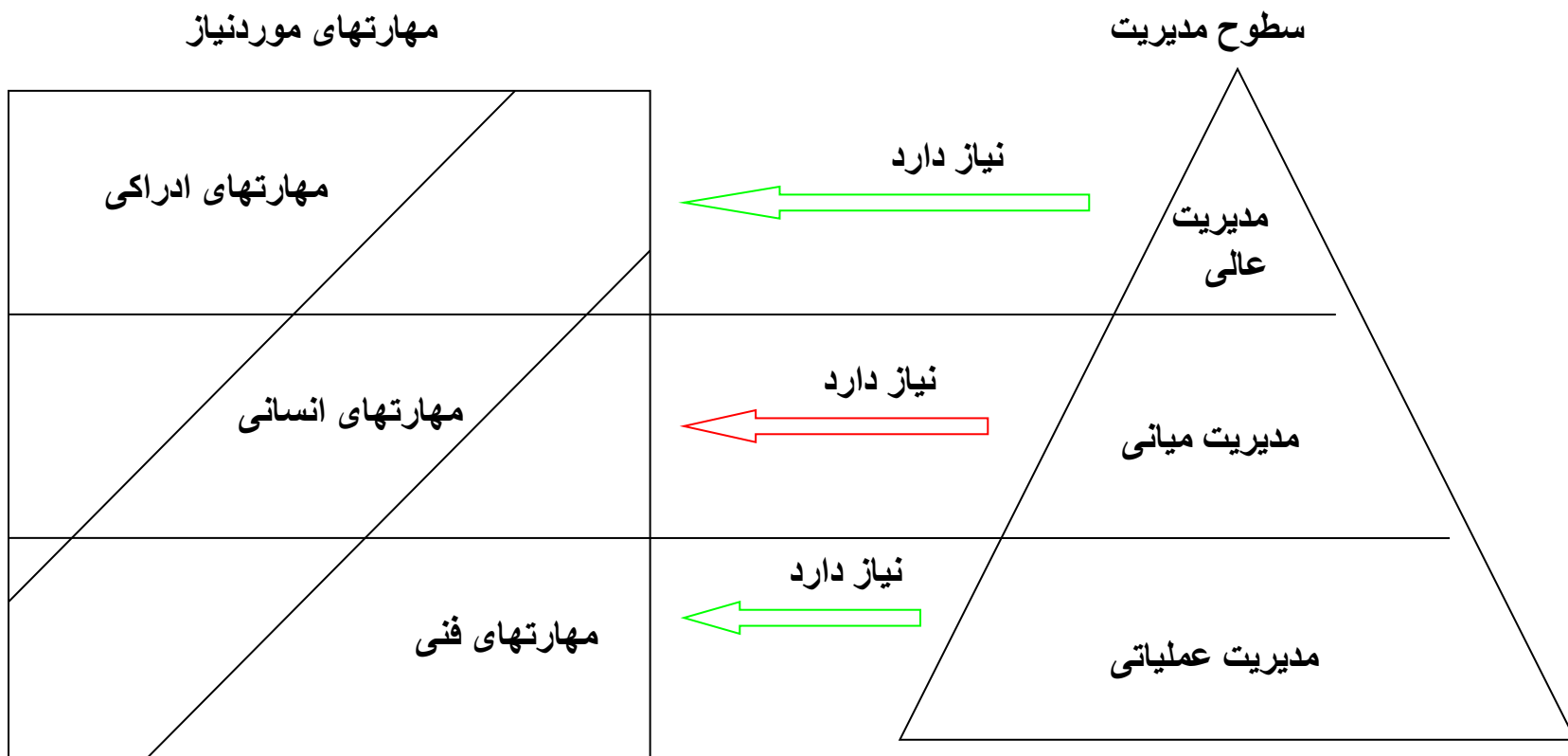
□ توانایی درک و فهمیدن پیچیدگی‌های کل سازمان و آگاهی از این که آیا خود شخص مناسب شرایط سازمان عمل می‌کند یا خیر

□ براساس این مهارت مدیر به سازمان نگرش سیستمی دارد.

## انواع مهارت‌های لازم در رابطه با سطوح مدیریت

فنی	انسانی	ادراکی	تصمیم‌گیری	مهارت‌ها سطوح مدیریت
				عالی
				میانی
				عملیاتی / سرپرستی

# تقسیم بندی مدیران از نظر سطح سازمانی



# نقش منابع چهار گانه مدیریت در سرپرستی

- ۱. منابع اطلاعاتی: برنامه ها، آیین نامه ها، دستورالعمل ها
- ۲. منابع مادی: اشیاء، وسایل، امکانات، تجهیزات، ساختمان، زمین، خودرو
- ۳. منابع مالی: بودجه و اعتبارات، سرمایه مالی سازمان
- ۴. منابع انسانی: افراد و کارکنان

# ارکان میز مدیران

■ الف. علم : مدیر از طریق دوره دانشگاهی ، آموزش مدیریت آنرا کسب می کند.

■ ب. هنر : امری ذاتی است و باید مدیر قدرت نفوذ داشته و بر زیردستان مدیریت کند.

■ ج. تجربه : تجربه فوق عمل است. سعی و خطاها راه را برای ورزیدگی محکم می کند.

■ اخلاق : در اسلام دید ابزاری است و بر بشر مخلوق خداوند تاکید دارد. نظر به تعالی انسانی دارد.

# آیا یک متخصص خوب یک مدیر خوب است؟

■ خیر یک پزشک خوب نمی تواند یک رئیس خوب  
نیز باشد

■ سایمون مدیریت را هم علم و هم هنر می داند.

# ویژگی اخلاقی سرپرستان

- ۱. شایستگی و امانتداری: داشتن مهارت هایی نظیر دانش، بینش، اخلاق و رفتار پسندیده
- ۲. شخصیت: هوش و ذکاوت و خلاقیت
- ۳. شور و اشتیاق به کار: رسیدن به هدف در کار باید در فرد دیده شود. به این راه روش مستند به عمل گویند.

# ویژگی اخلاقی سرپرستان

■ ۴. شهامت و جسارت: سرپرست باید توانایی برآمدن از پس مشکلات را داشته باشد.

■ ۵ اعتماد به نفس: فرد باید در تصمیم گیری اطلاعات کافی داشته و ترسی از شکست نداشته باشد.

# ویژگی اخلاقی سرپرستان

۶. صداقت، وفاداری، خیر خواهی، خوش  
قولی: سرپرست لایق به حرف خود پای بند است.  
صداقت در امور سبب آرامش خاطر کارکنان  
است.

۷. مهربانی و همدلی: رفتار محبت آمیز سبب  
ایجاد رفتارهای مسرت بخش در کارکنان می  
شود.

# تفاوت کار سرپرست با کارمندان (زیردستان)

کارمند یا کارگر	سرپرست
کارمند با لوازم و ابزار و مصالح سرکار دارد.	با مردم و افکار آنان سروکار دارد
محصول یا خدمت تولید می کند.	تربیت می کند یا به وسیله دیگران تولید می کند.
کار معینی را مثل ماشین انجام می دهد.	راجع به افراد ، مصالح و ماشین آلات تصمیم می گیرد
طرح و دستورات حیطة نظارت را پیگیری می کند.	نقشه کار سازمان و کارکنان راطراحی می کند.
در برابر کار خودش مسؤل است.	مسؤل کار همه زیر دستان است.
با کار عادی و مستمر سرکار دارد.	با وظایف متغیر سر و کار دارد.
وظایف او محدود است	وظایف متعدد و قابل تغییر دارد
هدف تحویل کار خوب است.	هدف او پرورش کارکنان شایسته است.

# اصول چهارده گانه مدیریت هائری فایول

## □ ۱. تقسیم کار

تخصصی شدن کارها سبب پیشرفت سازمان و  
جامعه است در نتیجه حدود وظایف کارکنان  
مشخص تر می شود.

کارایی بالا می رود .

درحقیقت مسؤلیت فرد مشخص می شود.

# اصول چهارده گانه مدیریت هائری فایول

## □ ۲. اختیار و مسئولیت

کسی که وظیفه ای را برعهده می گیرد باید  
اختیارات آن را نیز داشته باشد

اختیار یعنی قدرت تصمیم گیری برای هدایت  
فعالیت های دیگران

مسئولیت یعنی پاسخگو بودن در مقابل وظیفه

# اصول چهارده گانه مدیریت هائری فایول

۳. اصل سلسله مراتب (زنجیره فرمان)

یعنی فرمان در هر سازمان به سلسله از بالاترین  
مقام به پایین ترین مقام ادامه می یابد.

# اصول چهارده گانه مدیریت هائری فایول

۴. وحدت دستور (فرماندهی)

هر کارمند باید از یک مافوق دستور بگیرد.

# اصول چهارده گانه مدیریت هائری فایول

۵. وحدت مدیریت ( وحدت رویه )

هر گروه از فعالیت ها که هدف واحدی دارند باید  
تحت نظر یک مدیر اداره شود و باید از تداخل  
برنامه جلوگیری شود.  
یک نفر باید فرمان صادر کند.

# اصول چهارده گانه مدیریت هائری فایول

## ۶. اصل نظم و ترتیب

جایی برای هر کسی و هر کسی برای جای خودش  
باشد.

هر چیز در سازمان باید جای خودش باشد.

# اصول چهارده گانه مدیریت هائری فایول

## ۷. انضباط

اعضای سازمان باید به قوانین و مقررات احترام بگذارند و از مافوق اطاعت کنند.

# اصول چهارده گانه مدیریت هائری فایول

## ۸. اصل حقوق و مزایای پرسنل

به موجب این اصل باید تناسب بین حقوق با خدمات کارکنان در سازمان در نظر گرفته شود. هم رضایت کارمند و هم کارفرما حاصل شود.

# اصول چهارده گانه مدیریت هائری فایول

۹. اصل انصاف یا برابری (عدالت)

مدیر باید با کارکنان گفتار محبت آمیز، عادلانه و  
رفتار مناسب داشته باشد.

# اصول چهارده گانه مدیریت هانری فایول

۱۰. اصل ثبات و استمرار خدمات کارکنان

مدیر موفق باید به دنبال استمرار خدمت به  
کارکنان باشد.

به کارکنان زمان داده شود تا در کار خود مهارت  
یابند.

# اصول چهارده گانه مدیریت هائری فایول

## ۱۱. اصل ابداع و ابتکار

قدرت تفکر و طرح در اجرای برنامه را گویند.  
به زیر دستان مهلت می دهد تا قدرت خلاقیت  
خود را بروز دهند.

# اصول چهارده گانه مدیریت هائری فایول

۱۲. اصل تمرکز و عدم تمرکز

بر میزان کنترل افراد نظارت دارد.  
زمانی که کارکنان از سطح بالاتر برخوردارند.

# اصول چهارده گانه مدیریت هائری فایول

۱۳. تقدم، منافع گروه بر منافع فردی  
منافع گروه بر منافع فردی مهم است

# اصول چهارده گانه مدیریت هائری فایول

۱۴. اصل روحیه یگانگی گروهی

اتحاد و یگانگی میان کارکنان شاغل در یک  
سازمان برای تامین هدف

# اصول هفتگانه سرپرستی

۱. وظایف و مسئولیت ها باید کاملا روشن باشد.
۲. افراد باید در انجام وظایف خود هدایت شوند.
۳. کار رضایت بخش مستخدم باید مورد تشویق باشد.
۴. کار نا مطلوب باید مورد انتقاد قرار گیرد.
۵. به افراد میدان داده شود تا مسئولیت بیشتر بپذیرند
۶. کارکنان باید برای استعداد ها باید تربیت شوند
۷. محیط بهداشتی و مصون از استرس باشد.

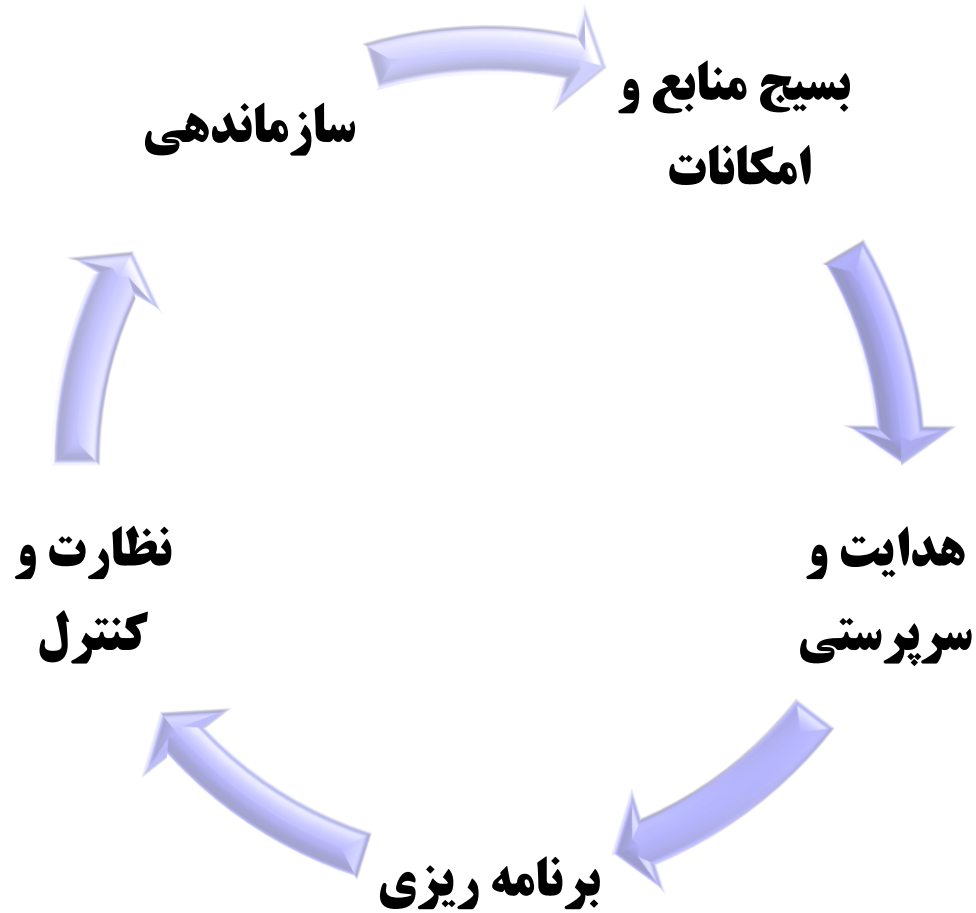
# مسئولیت سرپرستان

۱. مسئولیت در برابر **زیردستان** : ایجاد نظم و هماهنگی و هدایت و انگیزش
۲. مسئولیت در برابر **بالا دست**: گزارش به مافوق و هماهنگی ، تحول
۳. مسئولیت در برابر **همکار**. ارتباط و هماهنگی و وحدت رویه
۴. مسئولیت **برابر کار**: توجه به کیفیت و کمیت کار
۵. مسئولیت در **محیط کار** نظم و ترتیب و نگهداری ماشین آلات

## فصل دوم

# وظایف عمومی مدیران و سرپرستان

# هائری فایول: پدر علم مدیریت



# مینتزر برگ نقش های مدیریت را پیشنهاد داد

۱. الف. نقش های تصمیم گیری

۲. ب. نقش های اطلاعاتی

۳. ج. نقش های ارتباطی

# تعریف برنامه ریزی

۱. برنامه ریزی : ریختن برنامه (برنامه +ریزی )

ارائه روش مناسب طراحی و اجرای عملیات آینده که متضمن نتایج معین باهزینه مشخص و سر رسید زمانی معین است.

# انواع تقسیم بندی برنامه ها-زمان

۱. برنامه ها از نظر زمان

الف. کوتاه مدت : عمدتاً برای عملیات جاری است.  
از یک روز تا یکسال طول می کشد.

۲. میان مدت: برای تداوم و استمرار برنامه ریزی می شود.  
مثل برنامه های توسعه ۵ ساله کشور در قالب ۴ برنامه  
توسعه برای ۲۰ سال آینده کشور است.

# انواع تقسیم بندی برنامه ها - از نظر زمان

## ۱. برنامه بلند مدت

مدیران برای رشد و توسعه فعالیت سازمانی و بقای آن برنامه ریزی می کنند.

مثال برنامه ایران ۱۴۰۰ که به مدت ۲۰ سال

# برنامه ها از نظر وسعت و دامنه

۱. برنامه های عملیاتی یا اجرایی

۲. برنامه های راهبردی یا استراتژیک

# برنامه های عملیاتی از نظر میزان استفاده

۱. برنامه با موقعیت یا تک کاربردی

۲. برنامه ثابت یا مستمر

# اهمیت برنامه ریزی

۱. اولین وظیفه مدیر محسوب شده و زمینه و بنیاد تمام وظایف دیگر را تشکیل داده و اولین گام برای نجات هر کاری است.
۲. صرفه جویی در وقت و انرژی و سرمایه
۳. دستیابی به اهداف آسانتر
۴. فعالیت ها را جهت دار نموده
۵. کارهای غیرضروری و دوباره کاری جلوگیری می شود
۶. ابزاری برای کنترل و ارزشیابی است.

# مراحل برنامه ریزی

پلانکت و همکاران :

۱. هدف گذاری
۲. تجزیه و تحلیل موقعیت ها
۳. شناسایی راهکارها
۴. ارزیابی راهکارها
۵. انتخاب بهترین راه کارها
۶. اجرای برنامه
۷. کنترل و ارزشیابی

# فنون برنامه ریزی

۱. نمودار پایان نمای گانت

۲. برنامه ریزی شبکه پرت

۳. برنامه ریزی سی پی ام

# نمودار پایان نمای گانت (Gant)

اقداماتی که باید برای گانت انجام شود.

۱. فهرست کاملی از اموری که باید انجام شود تهیه شود.

۲. مدت زمان انجام هر فعالیت معین شود.

## ۳. رسم نمودار

۴. محور افقی زمان را نشان می دهد.

۵. محور عمودی فعالیت را نشان می دهد.

# نمودار پایان‌نمای گانت (Gant)

شکل صفحه ۴۰ نمودار گانت

## روش پرت : جهت ارزشیابی و بازنگری برنامه ها و کاهش تاخیر و تضاد در پیشرفت امور است.

اقداماتی که باید برای روش پرت انجام شود.

۱. تهیه فهرستی از امور که باید انجام گیرد.

۲. تهیه تقدم و تاخر فعالیت ها

۳. تشکیل شبکه برای فعالیت ها

۴. تخمین زمان انجام هر فعالیت

۵. محاسبه زودترین و دیرترین زمان شروع و پایان هر فعالیت

۶. تعیین مسیر بحرانی و مدت انتظار هر فعالیت

# رسم نمودار مسیر بحرانی صفحه ۴۱

هر فعالیت در شبکه رویداد یا واقعه با علامت دایره

هر فعالیت به صورت فلش پیکانی نشان داده می شود.



برای انجام هر فعالیت سه زمان وجود دارد.

زمان خوشبینانه : فرض بر آن است که کیله عوامل مساعد بوده و کار را می توان در زمان کمتری انجام داد.

# رسم نمودار مسیر بحرانی صفحه ۴۱



# روش سی پی ام CPM

مخصوص طرح هایی است که اطلاعات کافی از زمان و هزینه اجرایی آن در اختیار باشد.

# موانع برنامه ریزی

۱. عدم دقت در پیش بینی برنامه ها
۲. خط در برنامه ریزی
۳. قصور در اجرای برنامه
۴. عدم مقبولیت برنامه
۵. به روز نبودن برنامه
۶. عدم توافق در فرآیند برنامه ریزی
۷. فقدان تمرکز در برنامه دراز مدت

# نقش تصمیم‌گیری در مدیریت و برنامه‌ریزی

انتخاب یک راه حل از میان راه‌کارها و راه‌های ممکن است.

سایمون : فرآیند تصمیم‌گیری مترادف مدیریت است.

# سیر مراحل تصمیم گیری

فعالیت های اجرای راه  
حل یا شیوه عمل  
برگزیده

فعالیت های ارزشیابی و  
گزینش از میان راه حل  
ها یا شیوه های عمل

فعالیت های جستجوی راه حل  
یا شیوه های عمل

فعالیت های  
تعریف مشکل  
تشخیص علت  
تعیین هدف

# تعریف سازماندهی

□ فرآیندی است که طی آن تقسیم کار بین افراد ، گروه کاری و هماهنگی میان آنها صورت می گیرد.

□ هدف : دستیابی به بهبود مستمر و نظامند سازمان است.

# انواع سازمان

□ سازمان رسمی :

□ رسماً و با قصد صریح نیل به هدفهای معین برپا می شوند.

□ مثل فنی و حرفه ای. هواشناسی. صدا و سیما

□ سازمان غیر رسمی :

□ حاصل تعامل جمعی و ساختار رسمی را تعدیل ، تحکیم یا گسترش می دهد.

□ مثل تیم ورزشی. کانون فرهنگی. شرکت  
تعاونی

# مراحل سازماندهی

۱. تجدید نظر در برنامه ها و اهداف سازمان

۲. تعیین فعالیت های افراد و واحدها

۳. طبقه بندی و گروه بندی فعالیت ها به واحد

۴. واگذار کردن کار و تفویض اختیار به

زیردستان

۵. طراحی نمودن سلسله مراتب و نحوه ارتباط

# هماهنگی

□ ایجاد یگانگی بین واحدهای سازمانی

□ **تعریف هماهنگی:** ایجاد وحدت میان فعالیت واحدهای مختلف به نحوی که سازمان به اهداف خود برسد.

# صف و ستاد

- واحدهای صف: واحدهایی که مستقیماً برای رسیدن به هدف های سازمان تلاش می کنند.
- تولید و فروش در یک سازمان تولیدی
- کلاس در مدرسه

# صف و ستاد

- واحدهای ستاد : جنبه های پشتیبانی کننده به واحد صف را دارند.
- واحد تغذیه
- واحد خدمات موتوری



## اصل تفویض اختیار

تفویض اختیار: انتقال و واگذاری بخشی از اختیارات و مسئولیت رسمی از مافوق به زیر دست برای انجام دادن وظایف خاص

از رده بالا شروع و به مراتب پایین می رسد.





## اصل حیثه نظارت

تعداد زیردستانی که مستقیماً به یک سرپرست گزارش می دهند.

تعداد افرادی که یک مدیر اداره می کند.





## اصل تقسیم کار

تفکیک وظایف میان افراد به طوری که هر فرد بجای انجام دادن همه کارها، مسئول انجام وظیفه معینی است.

لذا هرکسی کار خود را انجام می دهد.





# اصل وحدت مدیریت و وحدت فرماندهی

هرکسی به چه کسی باید گزارش دهد و از چه کسی باید دستور بگیرد.





# اصل سلسله مراتب

روابطی که از راس سازمان شروع به پایین ختم می شود.

**مدیر کل**

رئیس دانشگاه

**مدیریت رده متوسط اجرایی**

مدیر آموزش ،  
مدیر پشتیبانی

**مدیریت اجرا و عمل**

معاونین آموزش  
معاون پشتیبانی

**مدیریت کلاس**

استادان و دانشجویان

## ۲-۲ . وظیفه تامین نیروی انسانی (کارگزینی)

- نقش نیروی انسانی در سازمان
- چستر بارنارد: سازمان دارای هدف است و همه باید در سازمان فعالیت کنند.
- التون مایر: بر اهمیت گروه های غیر رسمی تاکید دارد.
- هانری فایول: انسان یکی از عوامل کلیدی در سازمان است.

# فرآیند تأمین نیروی انسانی

□ ۱. جذب نیرو

□ ۲. آموزش بدو خدمت

□ ۳. به کارگیری نیروی انسانی در مشاغل مورد نیاز

□ ۴. ارتقای برنامه های پیشرفت

□ ۵. پرداخت دستمزد و حقوق

□ ۶. بیمه و بازنشستگی

## رهبری و اهمیت آن

■ وقتی که یک گروه اجتماعی تشکیل شد افراد بایکدیگر تماس گرفته و افراد اثرگذار انتخاب و در گروه نقش فعالتری به عهده خواهند گرفت.

# عوامل موثر بر هدایت و رهبری

- ۱. فضا سازی و فرهنگ سازی . ارزشگذاری
- ۲. تعریف مأموریت
- ۳. شناسایی هسته مرکزی قابلیت و شایستگی ها
- ۴. ارزیابی محیط
- ۵. درک احساسی نیاز برای تغییر
- ۶. خلاقیت و تیز بینی برای آینده
- ۷. ایجاد رضایت کارکنان و مشتریان

# سبک های رهبری و سرپرستی

اسبک استبدادی: قدرت خود را از منابعی مثل

مقام

دانش

زور

تشویق

تنبيه

بدست می آورد.

تقاضای او باید بدون چون و چرا باید اجرا شود.

# سبک های رهبری و سرپرستی

۲. سبک بوروکراتیک: رهبری اقتدار گرا گویند.

پایه همه دستورات او سیاست ها ، روش ها و دستورات العمل های سازمانی است.

# سبک های رهبری و سرپرستی

۳. سبک دیپلماتیک: هنر پیشه ای است.

فردی است که مثل یک فروشنده سعی دارد  
با استفاده از متقاعد کردن از طریق  
برانگیخته کردن دیگران عمل کند.

# سبک های رهبری و سرپرستی

۴. سبک دموکراتیک: رهبری مشارکتی

در مدیریت افراد را دعوت به همکاری می کند.

زمینه را برای مشارکت و گسترش فعالیت های دیگران فراهم می کند.

# سبک های رهبری و سرپرستی

۵. سبک آزاد منش یا رهبری لجام گسیخته :

سبک رهبری اسبی تشبیه کرده اند.

برای پیروان خود هدف را مشخص می کند.

عوامل آنرا تعیین کرده سیاست ها، زمان  
انجام کار، بودجه را نیز تعیین کرده و آنها  
را بدون هدایت و کنترل رها می سازد.

# وظیفه نظارت و کنترل عملیات

نظارت یعنی ناظر بودن بر فعالیت و اقدامات کارکنان  
وزیردستان .

کنترل با قدرت ، اجبار، نفوذ اشتباه گرفته نشود.

# تعاریف کنترل

**کنترل وظیفه:** آن دسته از فعالیت ها که سبب ایفای وظیفه است.

**کنترل مقایسه:** بین باید ها و هست ها  
بین آنچه که باید انجام می شده و آنچه که هست  
باید مقایسه شود.

**کنترل ارزیابی:** ارزیابی تصمیم گیری ها، برنامه ها  
و اقدامات جهت بررسی میزان انحراف ها

# انواع کنترل

**کنترل پیش نگر:** قبل از انجام عملیات انجام می شود.

**کنترل حال نگر:** درحین انجام عملیات به صورت مستمر و تدریجی انجام می شود.

**کنترل گذشته نگر:** این کنترل بر نتیجه انجام کار تمرکز دارد. بازخوردها را مورد نگرش قرار می دهد.

# فراگرد کنترل



# خصوصیات کنترل موثر

۱. دقت
۲. به موقع بودن
۳. هدفدار بودن
۴. معقول و قابل دک بودن
۵. مقرون به صرفه بودن
۶. انجام کنترل در نقاط استراتیژیک

# خصوصیات کنترل موثر

انجام کنترل در نقاط استراتژیک

کنترل باید در نقاط استراتژیک انجام شود تا بر نتایج تاثیر حقیقی بگذارد .

این کنترل باعث کارایی بیشتر می شود.

# خصوصیات کنترل موثر

۱. عینی بودن واقعی بودن
۲. انعطاف پذیر بودن
۳. قابل انطباق بودن
۴. قابیت کشف کنندگی
۵. متناسب با پست سازمانی بودن
۶. تجدید نظر

# وظیفه ارزشیابی

۱. ارزشیابی ابزاری است که سبب ارزشگذاری بر کارهای سازمان و افرادی شود.

# روش های مختلف سنجش عملکرد کارکنان:

۱. نظام ارزشیابی رده بندی
۲. نظام ارزشیابی درجه بندی
۳. نظام ارزشیابی مقایسه فرد به فرد
۴. نظام ارزشیابی مقیاس های خطی
۵. نظام ارزشیابی چک لیست
۶. نظام ارزشیابی انتخاب اجباری
۷. نظام ارزشیابی مقیاس رفتاری
۸. نظام ارزشیابی مختصر

# موانع اجرایی در ارزشیابی عملکرد کارکنان

۱. خطای هاله ای : اشتباهی که ممکن است یک عامل دیگر را تحت اثر قرار می دهد.
۲. خطای متمایل به مرکز: یعنی همه کارکنان را درحد متوسط برآورد کنیم.
۳. آسان گیری و سخت گیری .
۴. خطای مثل من : یعنی در ارزشیابی همه را مثل خود تصور کنیم.
۵. خطای مقابله: خطایی که پست سرهم انجام می شود.
۶. خطای موقعیت : آنهایی که در وضعیت شغلی پایین هستند با آنها بی مهری گردد.

# تفاوت ارزیابی و ارزشیابی

۱. ارزیابی به بررسی ویژگی های شخصیتی از نظر هوش و تعهد و انضباط وجدان کاری می پردازد.
۲. ارزشیابی به ارزشگذاری بر عملکرد ، وظیفه کاری به کارکنان و افراد واگذار شده می پردازد.

# فصل سوم

مکاتب و شوریه‌های ملیت‌گرا و سوسیالیستی

# اهمیت مطالعه تئوری ها و مکاتب مدیریت

۱. تئوری به معنای : مجموعه ای منسجم از مفروضاتی که رابطه بین دو یا چند واقعیت قابل مشاهده را توجیه میکنند.
۲. تئوری یک کانون باثبات برای درک آنچه را که تجربه می کنیم ارائه می نماید.
۳. تئوری راهی برای مشاهد و تجزیه و تحلیل سازمان به صورت دقیق تر و عمیق تر درمقایسه با یک نظر سطحی می باشد.

# سیر تحول و شکل گیری مدیریت از پیدایش تا کنون

۱. سومری ها اختراع خط

۲. ساختن اهرمهای عظیم سنگی در مصر

۳. امور جنگی

۴. عجایب هفتگانه دنیا

۵. توسعه کشاورزی و تجارت

۶. قوانین حمراپی

# سیر تحول و شکل گیری مدیریت از پیدایش تا کنون

ایران : کورش پادشاه هخامنشی برای برنامه ریزی  
اهمیت قائل بود.

تقسیم کار ، وحدت فرماندهی ، نظم و ترتیب

# سیر تحول و شکل گیری مدیریت از پیدایش تا کنون

چین برنامه ریز، سازماندهی، رهبری و کنترل را  
تشخیص می دادند . در کتاب عهد عتیق از  
سازماندهی و تقسیم کار یاد شده است.

# سیر تحول و شکل گیری مدیریت از پیدایش تا کنون

## مدیریت قرون وسطی

دوره رشد دانش مدیریت کند بوده است.

در ایران به صورت شعر های تربیتی و فرهنگی تبلور کرده است.

# سیر تحول و شکل گیری مدیریت از پیدایش تا کنون

سیر تحول در مدیریت در عصر انقلاب صنعتی

آدام اسمیت ۱۷۷۶ کتاب ثروت ملل را نوشت و ثروت در زمینه نیروی کار مولد کار را از تقسیم کار پدید آمد.

سیر مراحل ساخت یک سنجاق را در کارخانه توسیف کرد. یک فرد در روز حداکثر از ۲۰ سنجاق تجاور نمی کرد. که او با تقسیم کار این تعداد را به ۴۸۰۰ سنجاق در روز رساند.

هانری تاون. مشارکت کارکنان در منافع شرکت را برای نظام پرداخت دستمزد پیشنهاد کرد.

# طبقه بندی کلی تئوری ها و مکاتب مدیریت

- الف مکاتب سنتی مدیریت
- ب. مکاتب کلاسیک مدیریت
- ج. مکاتب نئوکلاسیک
- د. مکاتب مدیریت نوین
- ه. مکاتب مدیریت قرن بیست و یکم.

# تئوری مدیریت علمی (تیلور)

کتاب اصول مدیریت علمی را نوشت

هدف تیلور

۱. بالابردن سطح تولید

۲. بالابردن کارایی

۳. کشف قواعد روش های علمی

۴. صرفه جویی مادی و منابع

۵. همکاری مشترک مدیریت و کارکنان

۶. تاکید بر صبر و حوصله

# روشهای پیاده کردن اصول مدیریت علمی

۱. بررسی و اندازه گیری زمان یا زمان سنجی
۲. تخصیصی کردن کار در سازمان یا کار سنجی
۳. استاندارد کردن ابزار
۴. تهیه شرح وظایف برای هریک از کارکنان یا شرح شغلی
۵. تنظیم پرداخت حقوق و دستمزد متناسب با کیفیت کار کارکنان

# روشهای پیاده کردن اصول مدیریت علمی

فرانک گیلبرت و لیلیان گیلبرت

پیشگامان زمینه حرکت سنجی طی بررسی های خود توانستند حرکات کارگران ساختمان هنگام بنایی را کاهش داده و میزان آجرچینی را در یک روز سه برابر کنند.

پایان نامه وی به عنوان روانشناسی مدیریت به طرح عوامل رونی در محیط کار پرداخت.

## عیوب و محدودیت های مدیریت علمی

اساس آن بر انسان مادی و اقتصادی بود. تاثیر سایر عوامل فیزیکی و تولید را نشان نمی داد.  
جوانب کار نادیده گرفته می شد.  
توجه کامل به پرداخت دستمزد بود  
به فرد به صورت فرد تنها خارج از سازمان نگریسته شد.

# تئوری مدیریت اداری (فایول)

پدر مدیریت نوین است. فعالیت های سازمان را به ۶ دسته تقسیم کرد

۱. فنی

۲. بازرگانی

۳. مالی

۴. ایمنی

۵. حسابداری

۶. وظایف مدیریتی

مهمترین آن مدیریت است که وظیفه اساسی

برنامه ریزی، سازماندهی، فرماندهی، هماهنگی، کنترل دانست

## تئوری مدیریت بوروکراسی

ماکس وبر دید مردم بسیاری با سازمان های بزرگ کار دارند لذا به سلسله مراتب اختیار ، خطوط ارتباطی و قوانین و مقررات دقیق توجه کرد.

ویژگی های مثبت بوروکراسی

۱. وجود استاندارد در کارها

۲. قدرت در پست سازمانی است نه دست افراد

۳. از پارتی بازی جلوگیری می شود

۴. تقسیم کار و آموزش در آن فعال است.

# تئوری مدیریت بورکراسی

مهمترین بخش نظریه اقتدار است. یا اختیار

اقتدار از سه طریق مشروعیت پیدا می کند.

۱. اقتدار فرمند یا شخصی: جاذبه یا امتیازات شخصی است.
۲. اقتدار سنتی: منشاء آن آداب ، رسوم ، سنت ، عرف است .
۳. اقتدار عقلایی – قانونی به واسطه قانون از فرد اطاعت می کنند.

# تئوری مدیریت نئوکلاسیک

۱. مدیریت روابط انسانی

۲. مدیریت رفتار سازنی

۳. مدیریت مشارکتی

## تئوری مدیریت نئوکلاسیک

۱. مدیریت روابط انسانی (التون مایو) سه مرحله دارد.  
مرحله اول: ۶ زن انتخاب. ۱۰ نوع تغییر نور، زمان، طول زمان کار  
دفعات کار ... مورد سنجش قرار گرفت. عوامل تولید زیاد شد.
۲. برای ۶ نفر شرایط عادی ایجاد شد. ۴۸ ساعت کار در هفته بود.  
باز هم تولید زیاد شد
۳. ۱۴ نفر مرد انتخاب هر کارگر روزی ۲ دستگاه تلفن می ساخت.
۴. قرار بی این بود که رکورد شکنی شود و هرکسی کمتر از این  
حد می شد از گروه طرد می شد...

# تئوری مدیریت رفتار سازمانی

در پی کشف روابط علی رفتار در کار است.

## مدیریت مشارکتی

کارکنان تشویق می شدند که در فعالیت ها و تصمیم گیریهای مختلف سازمان مشارکت کنند.

شیوه ای ژاپنی است.

از روش های حل مسئله تفکر و پیشنهادات تشکیل شده بود.

# تئوری مدیریت سیستمی

برتالنفی زیست شناس آلمانی

تئوری عمومی سیستمها را مطرح نمود.

این گروه معتقد است که نگرش سیستمی بهترین طریق وحدت بخشیدن به مفاهیم و نظریه های مدیریت است.

هرتغییر جزئی که در سازمان رخ دهد بر روی همه جوانب سازمان اثر دارد.

# تئوری مدیریت سیستمی

## انواع سیستم ها

سیستم باز : دائم با محیط در تعامل است.

برروی داده های درون داده همچون انرژی ، مواد اولیه ، سرمایه ،  
تکنولوژی ، پول ..... فرآیند فعل و انفعالات انجام می  
شود تا به برون داد تبدیل شود.

## **تئوری مدیریت اقتضایی (گالبرایت)**

زمینه چگونگی ایجاد سازمان ها را بر اساس وظایف آنها پیش بینی کرد.

به الگوهای ارائه شده برای حل مشکلات سازمان نظر دارد.

براین رابطه است که چه باید کرد.

# مکتب کیفیت پویا

جیمز استونر

معتقد است که کیفیت یک مفهوم پویا هست. و همواره در حال تغییر است. و برای بهبود وضعیت موجود باید با نیاز و شرایط زمانی کار کند.

کیفیت یک فعالیت دائمی و مستمر قلمداد می شود.

## فصل چهارم

# نقش سرپرستان در روابط کار

## نقش سرپرستان در روابط کار

سرپرستی ماهیت گروهی دارد.  
گروه از افراد متفاوت تشکیل شده است.  
شناخت افراد گروه امری ضروری است.  
بهترین راه برقراری ارتباط ایجاد روابط  
انسانی و صمیمی با کارکنان است.

**نقش سرپرستان در روابط کار**

**با شناخت**

**نیاز**

**انتظار**

**انگیزه**

**تفاوت فردی**

**می توان راه را هموار نمود .**

## شناسایی ماهیت رفتار کارکنان در سازمان

شخصیت = عادت + a عادت b

هرچه انسان مسن تر می شود به دقت بیشتری ، تجارب تازه تر نیاز دارد.

## شخصیت انسان همانند کوه یخ

قسمت اعظم کوه یخ در زیر آب است .  
امکان دسترسی به آن وجود ندارد.  
قسمتی آشکار است و بالای سطح آب  
هست.

قسمتی هم پیدا و هم ناپیدا است.

## عناصر و مولفه های مرتبط با ماهیت رفتار کارکنان

رفتار کارکنان در محیط کار تابع شرایط کار نیست.  
رفتار کارکنان تابع شرایط است و ثابت نیست  
امروزه ثابت شده اگر بین فرد و سازمان اختلاف  
نباشد سبب پیشرفت سازمان است.

## رفتار کارکنان تابع دو جنبه اساسی است.

۱. رفتار عقلایی و عقلانی

۲. رفتار عاطفی و احساسی

اگر بعد زمان و نتایج بر عملکرد مسلط باشد شخص دچار هیجان ، اضطراب خواهد شد. بنابراین بر مبنای عقلایی و احساسی توجه خواهد نمود .

# مهارت های ضروری ارتباط با کارکنان

۱. مهارت در رهبری یا رهبری اثربخش
۲. مهارت در بهبود روش کاری یا مطالعه روابط کار
۳. مهارت در حفظ و نگهداری افراد در برابر خطر کاری یا ایمنی بهداشت کار
۴. مهارت در آموزش افراد یا آموزش موثر
۵. مهارت در نظارت و کنترل افراد

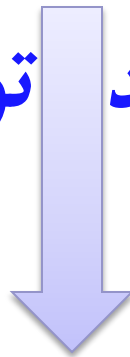
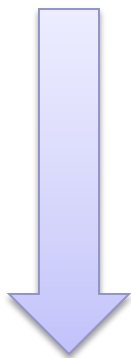
## مدیر در مقام رهبر

۱. به سرپرست زیر دست می پردازد
۲. با آنها ارتباط متقابل دارد.
۳. انگیزه کار ایجاد می کند
۴. به حل مشکل و کشمکش می پردازد

# بلیک و موتون ۵ سبک اثربخش برای مدیریت و رهبری ارائه کرده است

۱ مدیریت بی خاصیت: تلاش برای انجام کار در حد عضو بودن و بی تفاوت بودن در سازمان است.

توجه به تولید توجه به عوامل انسانی



# بلیک و موتون ۵ سبک اثربخش برای مدیریت و رهبری ارائه کرده است

۲ مدیریت امرانه : کارایی حاصل سازمان دادن عامل انسانی کمترین اثر را داشته باشد.

توجه به تولید ↑ توجه به عوامل انسانی ↓

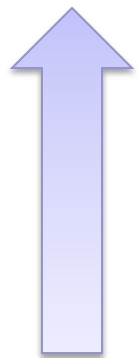
# بلیک و موتون ۵ سبک اثربخش برای مدیریت و رهبری ارائه کرده است

مدیریت باشگاهی : جود دوستانه و محیط آرام

توجه به تولید ↑ توجه به عوامل انسانی ↓

# بلیک و موتون ۵ سبک اثربخش برای مدیریت و رهبری ارائه کرده است

مدیریت تیمی : موفقیت در کار حاصل تعهد کارکنان و احساس مشترک در هدف های سازمان



توجه به تولید ↑ توجه به عوامل انسانی



# بلیک و موتون ۵ سبک اثربخش برای مدیریت و رهبری ارائه کرده است

مدیریت میانه رو : عملکرد مناسب در گرو توازن بین انجام کار است.

# تئوری های متداول روابط کار

۱. تئوی همزیستی: ریس و مرئوس، مدیر و اداره شونده به عنوان اعضای یک تیم تصور می شوند و بای تحقق هدف ها همه باهم همکاری می کنند.
۲. تئوری اختلاف: بین کارگر و کارفرما اختلاف وجود دارد.
۳. تئوری نقش اجتماعی افراد: به رفتار تک تک افراد به عنون مدیر نمایند کارگران تاکید می شود.  
توانایی افراد محدود است ولی روابط قوی است.

## تئوری های متداول روابط کار

۴. تئوری سیستم ها : مدیران و سرپرستان الگوهای مختلفی برای تجزیه و تحلیل کار دارند.

۵. تئوری اسلام: کار را عبادت و نوعی جهاد می داند. افرادی که کار نمی کنند سربار جامعه هستند را لعنت می کند.

بهترین راه خودیابی و بروز استعدادها در میان افراد است.

## راهها و مراحل برقراری روابط موثر

- الف. اهداف را به طور جمعی تعریف کنید.
- ب. وسایل و لوازم کافی در اختیار افراد قرار دهید.
- ج افراد را به گونه ای سازماندهی کنید که باهم توافق داشته باشند.
- د. مشکلات را گوشزد کنید.
- ه. دستور کار را روشن آماده کنید و تجربیات را افزایش دهید.

## توصیه های اسلام به سرپرستان

- الف. کسی که در دستمزد کارگر خیانت کند مورد غضب خدا قرار می گیرد
- ب. حقوق دیگران را پایمال نکنید

# منابع قدرت و ابزارهای سرپرستی

## الف قدرت در اجرا

۱. جامعیت . باید سرپرست دیدگاه کلی از مسائل داشته باشد.
۲. تعمق . به معنای ژرف نگاه کردن است.  
زیر سوال بردن حقایق کار است.
۳. انعطاف پذیری: دارای انعطاف در شرایط مختلف.

# منابع قدرت و ابزارهای سرپرستی

ب قدرت در تجربه و تحلیل مسائل و مشکلات

از طریق پیدا کردن بهترین راه حل ها است.

## منابع قدرت و ابزارهای سرپرستی

ج قدرت تعهد وجدان کاری بین کارکنان

باید سرپرست خود الگوی مثبتی در تمام این زمینه ها باشد..

# منابع قدرت و ابزارهای سرپرستی

## د. قدرت در تعلیم و تربیت

باید اطلاعات شغلی خوبی داشته و در زمینه اخلاقیات و اعتقادات و اطلاعات عمومی نیز برخوردار باشد.

## منابع قدرت و ابزارهای سرپرستی

ه. قدرت در ایجاد اعتماد و همکاری

باید در قلوب افراد زیردست نفوذ کرده و اعتماد دیگران را جلب کند.

## منابع قدرت و ابزارهای سرپرستی

و. قدرت در ایجاد انگیزش

باید تمایلات شخصی دیگران را برآورده سازد  
از کشیده شدن افراد به سوی ناکامی که سبب بروز  
رفتارهای منفی است آنها را برحذر دارد.

# منابع قدرت و ابزارهای سرپرستی

ز. قدرت در ایجاد ارتباط خوب انسانی

باید پل ارتباطی بین کارگران و کارکنان و کارمندان ایجاد کند.

## روش های متداول اصلاح رفتار کارکنان

الف . تقویت مثبت : به نتایجی که تکرار رفتار را به وجود می آورد می گویند.

از طریق ارضای نیازهای اولیه یا پاداش می توان رفتارهای غلط و اشتباه افراد را تغییر داد.

## روش های متداول اصلاح رفتار کارکنان

ب. تقویت منفی : یعنی رفتارهای آگاهانه ای که سبب کاهش خطرات شود.

مثال کارگران سعی کنند تا از وقوع سوانح در محیط کار خود داری کنند.

## روش های متداول اصلاح رفتار کارکنان

ج. خاموشی رفتار: با بی توجهی نسبت به حذف رفتار نامطلوب اقدام شود

د. تنبیه: محرکی قطعی است که احتمال وقوع پاسخ را کاهش می دهد.

## نظریه X و نظریه Y (۱۹۰۶-۱۹۶۴)

داگلاس مک گریگور با تاثیر پذیری شدید از مطالعات هارثون و نظریه مزلو در کتاب معروف خود تحت عنوان بعد انسانی سازمان این نظریه را ترویج کرد که مدیران باید توجه بیشتری به

نیازهای اجتماعی و خودشکوفایی افراد در محیط کار داشته باشند.

وی بر این باور بود که مدیران باید نگرش خود به انسان را بر مبنای مفروضات نظریه Y قرار دهند به همین دلیل آن گروه از مدیران که مفروضاتی مبتنی بر نظریه X دارند را به تغییر مبانی نگرش فرا می خواند (مک گریگور، ۱۹۶۰، ص ۳۷۴-۳۷۶).

## نظریه X و نظریه Y (۱۹۰۶-۱۹۶۴)


اگر نگرش مدیر مبتنی بر مفروضات **نظریه Y** باشد می تواند هدف های فردی و سازمانی را تلفیق کند. چنین مدیری برای تلفیق هدف های مذکور به کارکنان خود **آزادی عمل** بیشتری می دهد، **خلاقیت و نوآوری** را تشویق می کند **کنترل را به حداقل** می رساند و برای **جذاب تر کردن کار** و ارضای نیازهای سطوح عالی تر کارکنان می کوشد. تحت چنین شرایطی کارکنان نیز تعهد بیشتری نسبت به سازمان خواهند داشت. البته مک گریگور نیز می دانست که برخی از کارکنان **نابالغ، در ابتدای کار به کنترل** بیشتری نیاز دارند تا به بلوغ کافی دست یابند و شایستگی آن را پیدا کنند که با آن ها بر مبنای نگرش مبتنی بر نظریه Y رفتار شود (کتز، ۱۹۷۴، ص ۹۰-۱۰۲).

## نقش سرپرستان در ایجاد انگیزش

انگیزش یعنی تحریک و ترغیب افراد به انجام کار برای رسیدن به اهداف مطلوب .

پیروان مکتب کلاسیک عوامل مادی را موجب انگیزش کارکنان می داند.

پیروان مکتب روابط انسانی عوامل رفتاری و انسان را موثر می دانند.



خودشکوفایی

عیل به زیبایی

عیل به حقیقت

نیاز به احترام

نیاز به محبت و تعلق پذیری

نیاز به امنیت

نیازهای فیزیولوژیک

# جدول انواع پاداش

صفحه ۱۲۹

## فصل پنجم

### اصول مطالعه و بهبود روش کار

## مطالعه کار

شیوه علمی و عملی بررسی و تجزیه و تحلیل کار به طور منظم می باشد که موجب حذف فعالیت ها و حرکت غیر ضروری است.

## ارزش و اهمیت و ضرورت مطالعه کار

روش کار با در نظر گرفتن نوع کار، امکانات، منابع، شرایط لازم انتخاب می شود. و با گذشت زمان کارایی خود را از دست می دهد.

مطالعه کار در بخش مهندسی کار یا مطالعه واحد کار صورت می گیرد.

## ارزش و اهمیت و ضرورت مطالعه کار

- الف. سبب درست انجام دادن کار می شود.
- ب. کارکنان به سمت روش های استاندارد می روند.
- ج. زمان انجام کار نیز استاندارد می شود.
- د. سرعت انجام کار و کیفیت افزایش می یابد.

## مزیت مطالعه کار

آگاهی یافتن از وضع موجود

قابلیت کار در تمامی روش ها و استفاده از ماشین  
آلات

انعطاف پذیری و بهره برداری منظم از محدودیت ها

ابزاری برای سنجش امکانات مدیران است.

مشارکت پذیری را میسر می کند.

## مراحل مطالعه کار

۱. انتخاب کار. از انتخاب کارهای پرهزینه ، پر حادثه ، دارای حرکت اضافه خود داری شود.
۲. ثبت کار همه جزئیات به صورت دقیق و موشکافانه یادداشت شود.
۳. بررسی و تحلیل . به صورت دقیق موشکافی شود.
۴. گسترش و توسعه . نظریات و ایده های جدید بدست آمده در آن اعمال شود.

## مراحل مطالعه کار

۵. زمان سنجی. حجم کار و زمان استاندارد اندازه گیری شود

۶. بیان روش جدید. روش جدید بیان و تست شود  
۷. اجرا. روش جدید بر مبنای استانداردها بکار گرفته شود.

۸. تثبیت و ابقاء با یک نظارت دقیق به کارگیری شود.

# تفاوت مطالعه کار با مطالعه فرآیند کار

مطالعه کار	مطالعه فرآیند کار
بهبود روش انجام کار	بهبود فرآیند های تولید و کار
برنامه ریزی بهتر در کار	بهبود ماشین آلات و تجهیزات
نظارت و کنترل دقیق	استاندارد کردن کارها و محصولات
افزایش عمر مفید تجهیزات و ماشین آلات	افزایش تنوع محصولات
افزایش میزان کار مفید کارمندان	افزایش سرمایه گذاری و بهبود بهره وری

# فصل سوم

## اصول

## زمانبندی

و

زمان سنجی

کارها

بحث ارزیابی کار و زمان به این نکته توجه دارد که :

- بهترین روش انجام کار چگونه است ؟
- چگونه می توان به یک روش بهتر دست یافت ؟
- زمان مناسب برای انجام هر کار چقدر است ؟
- چگونه می توان این زمان را محاسبه و مشخص کرد ؟

مبتکر ارزیابی زمان و زمان سنجی “**فردریک وینسلو تیلور**” □  
پدر مکتب مدیریت علمی بود. که عمدتاً برای تعیین زمانهای  
استاندار بکار می رفت .

ارزیابی کار توسط “**زوجین گیلبرت**” به وجود آمد بیشتر □  
برای بهبود روشهای انجام کار مورد استفاده قرار می گرفت  
بحث ارزیابی زمان

# مطالعه کار

- یکی از اهداف هر سازمانی دستیابی به کارایی بیشتر است .  
نیروی انسانی یکی از مهمترین و حیاتی ترین منابع در اختیار مدیریت قرار دارد که باید حداکثر استفاده صحیح از این منبع مورد توجه مدیریت قرار گیرد
- شیوه علمی بررسی و تجزیه و تحلیل کار بطور منظم ، که موجب حذف فعالیتهای غیر ضروری و رسیدن به روشهایی انجام کار می شود .

## هدفهای مطالعه کار

- استفاده از نیروی انسانی
- استفاده موثر از تجهیزات و مواد اولیه
- عملکرد مطلوب تجهیزات و مواد اولیه و نیروی انسانی

# شیوه های مطالعه کار

عموماً دو مبحث کار سنجی و روش سنجی مطرح است که در روش سنجی بیشتر کاهش عملیات غیر ضرور در یک کار خاص و در کارسنجی کاهش زمانهای زاید و تعیین زمان استاندارد بحث می شود



زمان سنجی



روش سنجی

## مطالعه روش

ثبت منظم و بررسی دقیق روشهای انجام کار و پیشنهاد روشهای اصلاحی به منظور کاهش هزینه ها ، ساده تر کردن عملیات و افزایش بازدهی .

# مراحل روش سنجی

پیشنهاد

ثبت

انتخاب

ابقا

بررسی

اعمال

# مراحل روش سنجی

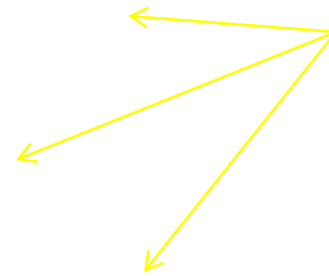
## ب - ثبت : ❖

روش انجام کار دقیقا آن گونه که هست ثبت شود تا نقاط قوت و ضعف شناخته شود. در صورت لزوم نسبت به اصلاح آن اقدام شود.

شیوه های ثبت □

توضیحی ( انشایی )

تصویری ( عکس ، فیلم و اسلاید )



نموداری ( ثبت فرایند انجام کار به روشی فشرده و مختصر که مراحل جداگانه رخداد نشان داده شود )

# مراحل روش سنجی

## ملاحظات اقتصادی

کار مدت زیادی ادامه داشته  
باشد

## ملاحظات تکنیکی

ممکن است تغییر روش موجب افزایش  
کارایی تولید شود ولی شاید بدلیل تکنیکی  
امکان پذیر نباشد

## مراحل روش سنجی

روش نموداری ابتدا توسط زوجین گیلبرت ابداع شد و آنرا “**تر بلیگ**” مورد استفاده همگان قرار گرفته ASME نامیدند اما امروز علائم است

شرح علائم	عنوان علائم	علائم
هر نوع عملی که منجر تغییر مشخصات فیزیکی یا شیمیایی شود	عملیات	
نشان دهنده بازرسی کیفی یا کمی می باشد	بازرسی	
حرکت کارگران، مواد یا تجهیزات از یک محل به محل دیگر می باشد	حمل و نقل	
نشان دهنده توقف یا تاخیر در توالی عملیات می باشد	توقف	
نشان دهنده انبار کنترل شده می باشد که ورود مواد و خروج از آن با اجازه صورت می گیرد	انبار	

# مراحل روش سنجی

## نمودار مراحل عملیات تولید کالا

شرح فعالیت	عملیات	تجهیزات	مسافت به متر	زمان انجام به دقیقه	نوع تجهیزات
انبار			-	-	-
حمل مواد از انبار به ماشین برش			۱۰	۴	نقاله
توقف برای تنظیم ماشین برش			-	۵	-
برش			-	۲۰	ماشین برش عمومی
توقف برای رسیدن نقاله			-	۱۰	-
حمل به کارگاه تراشکاری			۲۰	۶	نقاله
کنترل قبل از ماشینکاری			-	۱۵	-
ماشینکاری			-	۲۰	یونیورسال

# مراحل روش سنجی

## ❖ ج - بررسی :

روش انجام کار فعلی مورد بررسی و نقادی قرار گیرد  
هدف مکان، زمان، شخص، روش، با طرح سئوالاتی از ابعاد مختلف  
مورد توجه قرار گیرد

چه انجام شود ؟ آیا لازم است ؟ چه ترتیب بهتری وجود دارد ؟

کجا انجام شود ؟ چرا انجام شود ؟ چه جای بهتری وجود دارد ؟

چه موقع انجام شود ؟ چرا در آن موقع ؟ چه موقع دیگری بهتر است ؟

چه شخص دیگری بهتر انجام میدهد ؟ چرا آن شخص ؟ چه شخصی ؟

به چه روشی ؟ چرا به آن روش ؟ چه روش دیگری ؟

# مراحل روش سنجی

## د- پیشنهاد: ❖

نظریات غیر قابل قبول و غیر اجرایی حذف می گردند ، بعضی نظریات پیدا کرده تا در نهایت ، روشی قابل قبول به دست آید. ساده برخی تغییر

## ❖ ه - اعمال روشی قابل قبول :

با جزئیات شرح داده شود وبصورت استاندارد بکار گرفته شود .  
سرپرستان نحوه نظارت بر انجام کار را متناسب با روش جدید اعمال نمایند .

## ❖ و- ابقا :

شکل و کیفیت مشخص آن حفظ شود و نظارت دائمی صورت گیرد تا بتدریج به روش قبلی بر نگردد .یا به میل خود تغییر ایجاد کنند .

## ۲- زمان سنجی

□ در تولیدات صنعتی ، زمان اهمیت خاصی دارد و برای برنامه ریزی اطلاعات دقیقی از زمان باید داشته باشیم.

مثلا : کار چقدر طول می کشد ؟

از کار در هفته چه میزان کار باید انتظار داشت ؟

□ بکار گیری شیوه ای برای تعیین زمان لازم، جهت انجام فعالیتهای خاص ، توسط انجام دهنده واجد صلاحیت و در سطح عملکرد مطلوب.

عواملی که باعث می شود زمان پایه افزایش پیدا کند عبارت است از:

۱. عدم استاندارد      ۲. فقدان مدیریت      ۳. چیدمان غلط وسایل

۴. بی حوصله گی      ۵. شرایط نامناسب کاری      ۶. روش نا صحیح انجام کار

# مراحل زمان سنجی

۱- انتخاب : معین کردن کار مورد مطالعه و ارزیابی

۲- ثبت : یادداشت برداری اطلاعات از زوایای مختلف

۳- زمان سنجی : سنجیدن دقیق هر مرحله از کار در چند دوره

۴- بررسی : شناسایی کارهای موثر از غیر موثر

۵- جمع بندی: رسیدن به یک زمان کلی برای مجموعه عملیات

۶- تعریف : بیان دقیق فعالیتها و زمان استاندارد هر کار

# زمان استاندارد

مقدار زمانی که با احتساب بازدهی صد درصد برای کارگر ضمن منظور □ داشتن وقفه ها و تاخیر های اجتناب ناپذیر حین کار نظیر استراحت، رفع خستگی، ناهار خوردن، و... در کار مصرف شده است.

□ عبارت دیگر :

زمانی که کل کار باید طی آن با کارایی استاندارد انجام شود.

□ محاسبه زمان استاندارد.

$$\text{زمان استاندارد} = \text{زمان نرمال} + \text{زمان بیکاری}$$

## زمان بیکاری مجاز

□ زمان است که علاوه بر زمان نرمال، در صدد دادن فرصتی به کارگر برای برطرف نمودن اثرات جسمانی و روانی ناشی از کار در شرایط خاص و نیز رفع حوائج شخصی می باشد.

# میزان زمان بیکاری مجاز

- ۱- رفع حوائج شخصی (۲٪ تا ۵٪ یعنی ۲۴ تا ۱۰ دقیقه ) بسته □  
به شرایط
- ۲- رفع خستگی جسمی (کاردفتری ۴٪ تا ۸٪ ) و برای ( کار □  
در محیط کارخانه ۸٪ تا ۲۵٪ )
- ۳- رفع خستگی فکری ( ۱٪ تا ۴٪ ) □
- ۴- شرایط محیط ( ۱٪ تا ۱۰٪ ) کار ایستاده ، نشسته ، حرارت □  
، گرد و غبار...
- کار در دفاتر ۱٪ و جوشکاری و نقاشی ۵٪ و کوره ها ۱۰٪
- ۵- تاخیر های اجتناب ناپذیر ( ۲٪ ) مانند : زمان آماده سازی □  
وسایل و اخذ دستورهای اضطراری

# زمان نرمال

- زمانی که يك فرد با مهارت متوسط در شرایط نرمال برای انجام کار مورد نظر صرف می کند .
- اگر در حالات مختلف زمان انجام کار را محاسبه کنیم ، نمی توان آنرا زمان نرمال نامید ، بلکه باید سرعت عمل فرد را نیز مورد توجه قرار داد که این را ضریب عملکرد گویند .

# زمان نرمال

- زمانی که یک فرد با مهارت متوسط در شرایط نرمال برای انجام کار مورد نظر صرف می کند .
- اگر در حالات مختلف زمان انجام کار را محاسبه کنیم ، نمی توان آنرا زمان نرمال نامید ،
- بلکه باید سرعت عمل فرد را نیز مورد توجه قرار داد که این را ضریب عملکرد گویند .

## زمان نرمال

ضریب عملکرد مشاهده شده، قضاوت زمان سنج □  
در مورد میزان سرعت و کارایی کارگر در انجام یک  
جزء کار .

ضریب طبیعی عملکرد : سرعت متوسط کارگر □  
واجد شرایط که بطور طبیعی کار خواهد کرد (به  
روش، آگاه و موافق، و علاقمند بکار) که معمولا  
۱۰۰ نشان میدهند.

زمان مشاهده شده، از طریق روشهای مختلف زمان  
سنجی محاسبه می شود

## محاسبه زمان نرمال

اگر زمان بیکاری مجاز ۱۰٪ زمان نرمال □  
در نظر

گرفته شود و زمان مشاهده شده ۰۰٪  
ثانیه وضریب

عملکرد ۱۰۰ باشد. زمان استاندارد  
چقدر خواهد بود؟

## محاسبه زمان نرمال

اگر زمان بیکاری مجاز ۱۰٪ زمان نرمال □  
در نظر گرفته شود و زمان مشاهده  
شده ۴۰۰ ثانیه و ضریب عملکرد ۱۰۰ باشد.  
زمان استاندارد چقدر خواهد بود؟

ضریب عملکرد طبیعی / ضریب عملکرد مشاهده شده \* زمان مشاهده شده = زمان نرمال  
ثانیه ۴۰۰ =  $100/100 * 400$  = زمان نرمال

زمان بیکاری های مجاز + زمان نرمال = زمان استاندارد  
ثانیه ۴۴۰ =  $400 + (10\% * 400)$  = زمان استاندارد

# روشهای زمان سنجی

## ۱- مطالعه زمانی :

زمانی که برای انجام کار یا جزئی از کار صرف می شود با کرنومتر اندازه گیری و برای کارهای صنعتی و دفتری پر حجم مناسب است .

## ۲- گزارش گیری :

اساس بر تکمیل فرمهای گزارش کار روزانه کارکنان قرار دارد، که در آخر روز می شود . در اندازه گیری کارهای دفتری استفاده می گردد

## ۳- نمونه گیری :

زمان سنج در مراجعات تصادفی به محل کار موارد بیکاری و کار آنها را یادداشت کرده . بصورت درصد بیان می کند .

## ۴- استفاده از سوابق گذشته :

با مطالعه کارایی گذشته و زمان صرف شده برای آنها بعنوان معیار و میزانی برای تسری در کارهای حال و آینده استفاده می شود . مبنای علمی و دقت زیادی ندارد.

# مشکلات زمان سنجی

❖ سر پرستها و کارکنان در برابر زمان سنجی مقاومت نشان میدهند.

برای غلبه بر این مشکل، آموزش و توجیه سر پرستان و ارائه تصویری صحیح و واقعی از زمان سنجی و برشمردن مزایای آن، از واکنشهای دفاعی پیشگیری نمائید.

□ به هر حال انجام موفق زمان سنجی بدون توجه به فرهنگ سازمانی امکان پذیر نیست.

# شغل

❖ وظایف مشابه ومرتبطی که حرفه ای را می سازد و به عهده یک فرد در مقابل دریافت حقوق و دستمزد گذارده می شود .



❖ نظریات بکارگیری نیروی انسانی :

۱- تطبیق فرد با شغل : □

ابتدا وظایف هر شغل مشخص می گردد سپس شرایط احراز مشاغل به تناسب وظایف تنظیم می گردد .

۲- تطبیق شغل با فرد: □

نیروی انسانی موجود مورد بررسی قرار می گیرد و به هر کس بنا به توانایی و استعدادها ، وظایف مختلف محول می گردد .

# تجزیه شغل

❖ جریانی است که بدان وسیله مشخص می شود شغل چه مشخصاتی دارد و چه افرادی بایستی برای شغل استخدام شوند .

**تجزیه شغل معلوم می دارد که :**

- ❑ اولاً - کارمند چه کاری را انجام میدهد ؟
- ❑ ثانياً - چگونه انجام میدهد ؟
- ❑ ثالثاً - چرا آنطور انجام میدهد ؟
- ❑ رابعاً - برای انجام آن به چه مهارتی احتیاج دارد ؟

امر تجزیه شغل اغلب به تهیه شرح شغل می انجامد

# شغل

## ❖ شرح شغل :

بیانیه ای است که وظایف و مسئولیتها ی شغل را تشریح می نماید و عوامل مربوط به شغل از قبیل شرایط کار، تجهیزات مورد نیاز، و روابط موجود در آن را تعیین میکند .

## ❖ شرح وظیفه :

توصیف و تشریح وظایف شغلی برای فرد ، به گونه ای که تصویر روشن از نوع شغل و وظیفه مشخص نماید این که چه وظایفی ، چگونه و به چه منظوری انجام می شود .

## ❖ شرایط احراز شغل :

با استفاده از اطلاعاتی که در شرح شغل وجود دارد میتوان شرایط احراز شغل را تعیین نمود . در شرایط احراز شاغل معمولاً خصوصیات لازم جسمی ، فکری ، تخصصی ، اجتماعی و رفتاری هر شغل ذکر می گردد .

# تقسیم کار

در یک شغل یک نفره تمام کارها توسط صاحب شغل برای نیل به هدفهای خود انجام می شود . اما وقتی کار گسترده تر شد، این کار عملی نیست .

**حجم کار** : عبارت است از مقدار کاری که سرپرست و افراد تحت نظارت او باید در مدت یک روز یا یک هفته انجام دهد لذا تقسیم کار بین افراد با رعایت اعتدال باید صورت گیرد بطوری که همه افراد در انجام وظایف سازمانی بطور یکسان شریک باشند.

# تقسیم کار

فعالیت‌های سازمان به وظایف کوچکتر تقسیم می‌شود. ❖  
ومدیران و کارکنان بر حوزه‌های ویژه کاری تمرکز می‌کنند.  
در نتیجه زمینه‌های تخصصی آنان پرورش می‌یابد و کارایی  
سازمان بالا می‌رود.

**آدام اسمیت** از اولین پیشنهاد دهندگان تقسیم کار بود .  
( یک کارگر روزی ۲۰ و گروه ۱۰ نفری ۴۸۰۰ سنجاق تولید کردند  
) .

# مبانی تقسیم کار و طبقه بندی وظایف

پیروان مکتب کلاسیک از یکی یا ترکیبی از چهار اصل پیروی می کنند .

آ - تقسیم کار بر مبنای هدف : کلیه افرادی که برای یک فعالیت انجام وظیفه می کنند باید در یک رده یا قسمت متمرکز شوند .  
( دفاع از کشور - نیروی زمینی ، هوایی ، دریایی )

ب - تقسیم کار بر مبنای نوع فعالیت : کلیه فعالیتهایی که به یک نوع تخصص و اطلاعات احتیاج دارند ، در یک گروه متمرکز می شوند ،  
(اطلاعات جمع آوری شده برای دفاع در اختیار هر سه نیرو قرار گیرد )

ج - تقسیم کار بر مبنای مشتری : کلیه فعالیتهایی که به یک طبقه بخصوص از مردم مربوط می گردد باید در یک دسته قرار بگیرد .  
معلمان ابتدایی

د - تقسیم کار بر مبنای منطقه جغرافیایی : کلیه فعالیتهایی که در یک

# اصول اساسی تقسیم کار

❖ مدیر باید عوامل کارایی موثر، اهمیت نسبی هر یک را بداند و با ترکیب و تلفیق آنها در طبقه بندی وظایف و تشکیل سازمان جوابگوی نیازهای متعدد باشد .

آ- **تخصص** : (استفاده از استعداد و تخصص اهل فن) □

ب- **صرفه جویی** (طبقات سازمانی زیاد، سرعت ارتباط □  
کاهش هزینه افزایش می یابد.)

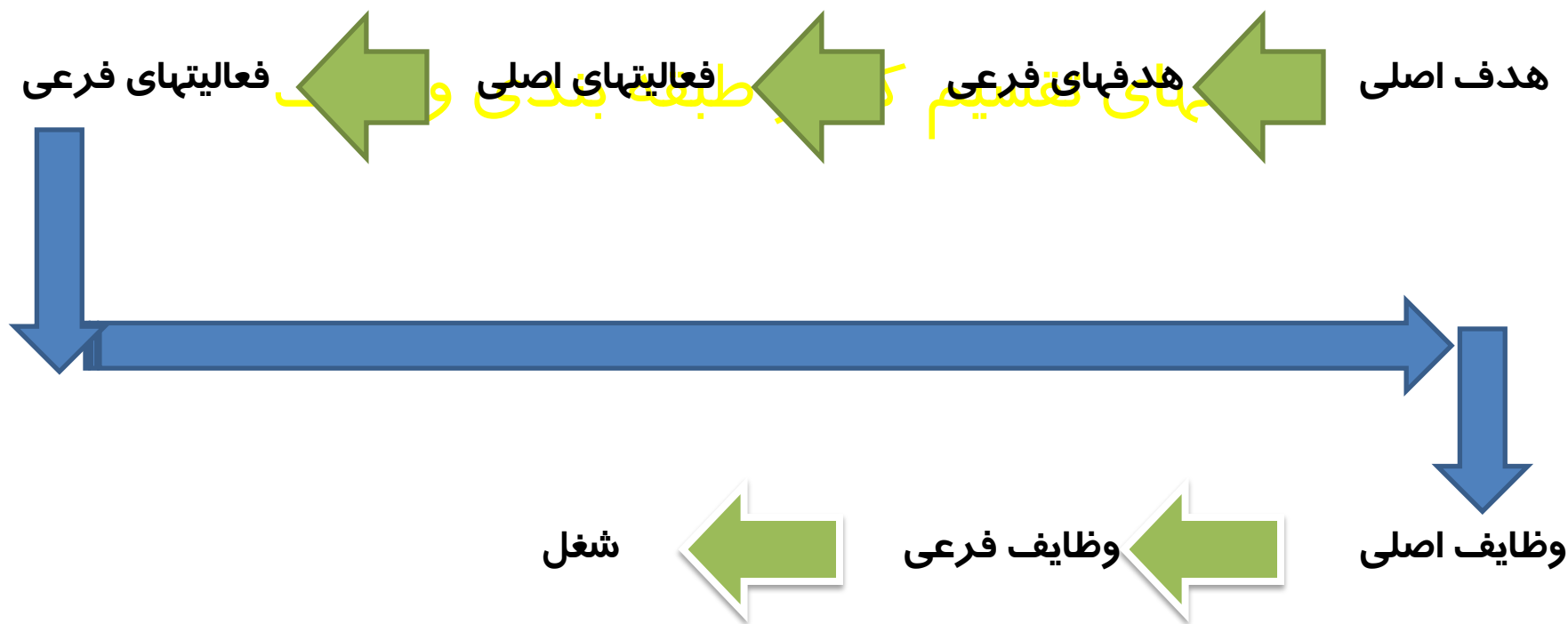
# اصول اساسی تقسیم کار

❖ **پ - کنترل :** (برای ارزیابی فعالیتهای مختلف باید واحد های متعدد ایجاد کنیم و حتی الامکان نتایج فعالیتهای یک واحد ، یا وقوع انحراف ، در یک یا چند واحد دیگر ظاهر گردد .)

□ **ت - هماهنگی عملیات :** (ضرورت گاهی ایجاب میکند □ وظایف غیر مشابه تحت یک سر پرستی قرار گیرد .)

□ **ث - اهمیت نسبی وظایف :** ( روسای واحدها مایلند زیر نظر □ مقامات عالی قرار بگیرند که مقدور نیست بنابر این تقسیم کار با توجه به اهمیت نسبی وظایف و مسائل گروهی و روابط اجتماعی افراد صورت گیرد .)

## اول تهیه طرح سازمانی و تقسیم کار به روش تحلیلی (بالا به پایین)



روشهای تقسیم کار و طبقه بندی وظایف

دوم - روش ترکیبی : (از پایین به بالا) ❖

مشاغل مختلف را که باید ایجاد شود □  
تعیین میکنند و سپس آنها را دسته بندی  
نموده و به ایجاد وظایف می پردازند.

- برای تنظیم طرح سازمانی بهتر □  
است از هر دو روش استفاده شود .

# مزایا و معایب تقسیم کار

## ❖ آ - مزایا :

❑ هزینه آموزش کارگران کاهش می یابد .

❑ درجه اتکای سازمان به افراد به حد اقل میرسد .

❑ بعلت کوتاه بودن دوره انجام کار و تکرار کار ، کارگر تلاش میکند

❑ حرکات بی فایده و زاید را انجام ندهد و محصول بیشتر می شود .

## ❖ ب - معایب :

❑ فرد نمی تواند احتیاجات روانی خود را بطور باید و شاید برآورده نماید لذا غیبت

افزایش می یابد .

❑ با کم شدن اتکای سازمان به مهارت کارگران، فرد احتیاجات ایمنی خود را در خطر می بیند

# شیفت های کاری

- ❑ هنگامی که صرف کار ، به ساعات کاری روز ، مقرون به صرفه نباشد . ( هزینه تامین دستگاهها و...) از کارگران بصورت نوبتی استفاده می شود .
  - ❑ مشکل عمده ، افزایش هزینه ها و کاهش کارایی در نوبت عصر و شب است. و نظارت برای مدیران دشوارتر.
- 
- - شیفت اول از ساعت ۶ صبح تا ۱۴
  - - شیفت دوم از ساعت ۱۴ تا ۲۲
  - - شیفت سوم از ساعت ۲۲ تا ۶ صبح