



مؤسسه فرهنگی هنری
دیبگران تهران

به نام خدا



مؤسسه فرهنگی هنری
دیبگران تهران

اصول سرپرستی

مؤلف

محمد جعفر زرین نگار

(دکتری مدیریت رفتار سازمانی)



هرگونه چاپ و تکثیر از محتویات این کتاب بدون اجازه کتبی ناشر ممنوع است. متخلفان به موجب قانون حمایت حقوق مؤلفان، مصنفان و هنرمندان تحت پیگرد قانونی قرار می گیرند.

◀ عنوان کتاب: اصول سرپرستی

◀ مولف: دکتر محمدجعفر زرین نگار

◀ ناشر: موسسه فرهنگی هنری دیباگران تهران

◀ صفحه آرای: فرنوش عبدالمهی

◀ ویراستاری: زهرا خانیانی

◀ طراح جلد: داریوش فرسای

◀ نوبت چاپ: اول

◀ تاریخ نشر: ۱۳۹۸

◀ چاپ و صحافی: درج عقیق

◀ تیراژ: ۱۰۰ جلد

◀ قیمت: ۵۲۰۰۰۰ ریال

◀ شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۲۱۸-۱۳۸-۳

نشانی واحد فروش: تهران، میدان انقلاب،

خ کارگر جنوبی، روبروی پاساژ مهستان،

پلاک ۱۲۵۱

تلفن: ۲۲۰۸۵۱۱۱-۶۶۴۱۰۰۴۶

فروشگاههای اینترنتی دیباگران تهران :

WWW.MFTBOOK.IR

www.dibagarantehran.com

www.mftdibagaran.ir

نشانی تلگرام: @mftbook

سرشناسه: زرین نگار، محمد جعفر، ۱۳۵۸-
عنوان و نام پدیدآور: اصول سرپرستی
/مولف: محمد جعفر زرین نگار
مشخصات نشر: تهران: دیباگران تهران: ۱۳۹۸
مشخصات ظاهری: ۱۶۲ص: مصور،
شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۲۱۸-۱۳۸-۳
وضعیت فهرست نویسی: فیبا
موضوع: مدیریت-management
موضوع: نیروی انسانی-manpower planning
موضوع: کارکنان-supervision employees-سرپرستی
رده بندی کنگره: ۳۷ HD
رده بندی دیویی: ۶۵۸/۴۰۲
شماره کتابشناسی ملی: ۵۷۲۹۱۸۲

اپلیکیشن دیباگران تهران را از سایت های اینترنتی دیباگران دریافت نمایید.

فهرست مطالب

فصل اول : مفهوم سرپرست و سرپرستی 10

- 11 تاریخچه سرپرستی
- 12 تعریف سرپرست
- 13 جایگاه سرپرستان در سطوح مدیریتی سازمان
- 13 ویژگی‌های سرپرست خوب
- 15 ویژگی‌های شخصیتی یک سرپرست موفق
- 16 مهارت‌های سرپرستان
- 17 ضرورت آموزش سرپرستی
- 17 اختیارات و مسئولیت‌های سرپرست
- 18 اختیارات سرپرست
- 18 مسئولیت‌های سرپرست
- 18 ویژگی‌های کار سرپرست
- 19 مهارت در رهبری افراد
- 20 مشکلاتی که سرپرست‌ها برای خود ایجاد می‌کنند
- 21 روابط انسانی سرپرست در محیط کار (روابط کاری سرپرست)
- 22 دلایل عدم موفقیت (شکست) برخی از سرپرست‌ها
- 23 نقش سرپرست در تنش‌زدایی و رفع بحران در سازمان

فصل دوم : مفاهیم کلی سازمان و مدیریت 24

- 25 تعریف مفهوم سازمان
- 26 مراحل رشد سازمان‌های نوپا
- 27 تعریف سیستم
- 28 انواع سیستم
- 28 ویژگی‌های یک سیستم باز
- 32 تعریف مدیریت
- 32 ماهیت مدیریت : مدیریت علم است یا هنر؟
- 33 مدیریت موفق و مؤثر

فصل سوم : مسئولیت و تفویض اختیار 35

- 36..... تعاریف و مفاهیم واگذاری کار
- 39 چرا سرپرستان از واگذاری مسئولیت امتناع می‌ورزند؟
- 40 مزیت‌های واگذاری
- 41 اموری که می‌توان / نمی‌توان واگذار کرد
- 42 زمان واگذاری کار و تفویض اختیار
- 42 شرایط واگذاری کار و تفویض اختیار
- 43 اصول واگذاری کار و تفویض اختیار
- 45 نتایج واگذاری کار و تفویض اختیار

فصل چهارم : تصمیم‌گیری 46

- 47 تعریف تصمیم‌گیری
- 47 فواید شرکت کارکنان در تصمیم‌گیری
- 48 شرایط یک تصمیم‌گیری خوب
- 49 خصوصیات تصمیم‌گیرندگان
- 50 فراگرد تصمیم‌گیری
- 54 عارضه گروه‌اندیشی
- 55 نشانه‌های گروه‌اندیشی
- 57 دلایل گروه‌اندیشی
- 57 چند توصیه برای پرهیز از گروه‌اندیشی

فصل پنجم : مدیریت زمان 59

- 60..... زمان و سرپرستان
- 60..... تعریف مدیریت زمان
- 61..... برخی از نیازهای جدید مدیریت زمان
- 62..... مهم‌ترین عوامل اتلاف‌کننده زمان در یک سازمان
- 63..... اصل پارتو
- 64..... رفتار نوع A و رفتار نوع M
- 65..... اصول مدیریت زمان
- 66..... اصل اول: هدف‌گذاری
- 66..... طبقه‌بندی افراد
- 67..... انواع سه‌گانه هدف
- 70 اصل دوم: تعیین اولویت‌ها

71	تقسیم‌بندی فعالیت‌ها
74	اصل سوم: اجرای اولویت‌ها
74	ابعاد چهارگانه در اجرای اولویت‌ها

76..... فصل ششم : مدیریت خشم

77	خشم چیست؟
77	علائم هشدار در مورد خشم
78	عوامل بروز خشم
79	چه زمانی آستانه خشم پایین می‌آید؟
80	مراحل خشم
81	نشانه‌های برانگیختگی بدنی
82	پرخاشگری
82	انواع پرخاشگری
83	چگونه خشم خود را کنترل کنیم؟
86	چراغ راهنمای خشم
86	A, B, C, D, E, F OF ANGER CONTROL
87	باورهای منفی (خطاهای شناختی)
90	شیوه‌های ناسالم در برخورد با خشم

92..... فصل هفتم : مدیریت تغییر

93	مدیریت تغییر
94	نکات قابل ملاحظه در مدیریت تغییر
95	تغییر در حوزه سرپرستی
95	الگوی تغییر لوین
97	مدیریت مقاومت در برابر تغییر
98	علل مقاومت در برابر تغییر
101	استراتژی‌های غلبه بر مقاومت
102	مدل آدکار (ADKAR) برای مدیریت تغییر سازمانی

105..... فصل هشتم : ارتباط مؤثر

106	فرایند ارتباطات
107	سطوح ارتباطات در سازمان
108	ویژگی ارتباطات اثربخش
109	طبقه‌بندی موانع ارتباطات

109.....	موانع فیزیکی
109.....	موانع روان شناختی
110.....	موانع معنایی
111.....	جلوگیری از به وجود آمدن موانع
111.....	غلبه بر موانع برقراری ارتباط
113.....	گوش دادن
114.....	مهارت‌های گوش دادن
116.....	سخن گفتن
117.....	انتقال و ارائه خوب و درست در سخن گفتن
118.....	ارتباط غیر کلامی
118.....	زبان اعضای بدن
119.....	کلمات می‌توانند دروغ بگویند؛ اعضای بدن به‌ندرت

فصل نهم : ارزیابی کارکنان 121.....

123.....	تعریف ارزیابی عملکرد
124.....	سه دلیل عمده برای ارزیابی عملکرد کارکنان
124.....	برخورد با کارکنان با عملکرد ضعیف
126.....	فرایند ارزشیابی عملکرد کارکنان
127.....	زمان‌بندی ارزیابی
127.....	روش‌های ارزیابی عملکرد
133.....	مشکلات و خطاهای ارزیابی عملکرد

فصل دهم : بهبود شرایط فیزیکی محیط کار 136.....

137.....	ایمنی و بهداشت در حین کار
137.....	هدف بهداشت کار
138.....	علل بروز حوادث
139.....	اعمال شخصی
140.....	محیط ناامن
141.....	شرایط فیزیکی نایمن
142.....	روان‌شناسی کار
142.....	آشنایی با عوامل روانی در محیط کار
145.....	خستگی
146.....	انواع خستگی
147.....	عوامل مؤثر در ایجاد خستگی

148	اهمیت خستگی و ارتباط آن با حوادث
148	پیشگیری از بروز خستگی و عوامل روانی در محیط کار
149	ارگونومی
150	سازماندهی وظایف، شغل‌ها و کار با رویکرد ارگونومی
150	وظایف
151	شغل‌ها
152	سازماندهی کار
152	انواع انعطاف‌پذیر سازمان‌ها
152	ساختارهای سازمانی انعطاف‌پذیر جایگزین ساختارهای سلسله‌مراتبی
153	شرایط محیط و ساعات کار انعطاف‌پذیر
153	گروه‌های خودگردان
154	سبک مدیریت هدایتگر (مربیگری)
156	5S
157	دستور اول
158	دستور دوم
158	دستور سوم
159	دستور چهارم
159	دستور پنجم

خط مشی کیفیت انتشارات مؤسسه فرهنگی هنری دیباگران تهران در عرصه کتاب‌های است که بتواند خواسته‌های به روز جامعه فرهنگی و علمی کشور را تا حد امکان پوشش دهد.

حمد و سپاس ایزد منان را که با الطاف بیکران خود این توفیق را به ما ارزانی داشت تا بتوانیم در راه ارتقای دانش عمومی و فرهنگی این مرز و بوم در زمینه چاپ و نشر کتب علمی دانشگاهی، علوم پایه و به ویژه علوم کامپیوتر و انفورماتیک گام‌هایی هرچند کوچک برداشته و در انجام رسالتی که بر عهده داریم، مؤثر واقع شویم.

گسترده‌گی علوم و توسعه روزافزون آن، شرایطی را به وجود آورده که هر روز شاهد تحولات اساسی چشمگیری در سطح جهان هستیم. این گسترش و توسعه نیاز به منابع مختلف از جمله کتاب را به عنوان قدیمی‌ترین و راحت‌ترین راه دستیابی به اطلاعات و اطلاع‌رسانی، بیش از پیش روشن می‌نماید.

در این راستا، واحد انتشارات مؤسسه فرهنگی هنری دیباگران تهران با همکاری جمعی از اساتید، مؤلفان، مترجمان، متخصصان، پژوهشگران، محققان و نیز پرسنل ورزیده و ماهر در زمینه امور نشر درصدد هستند تا با تلاش‌های مستمر خود برای رفع کمبودها و نیازهای موجود، منابعی پُر بار، معتبر و با کیفیت مناسب در اختیار علاقمندان قرار دهند.

کتابی که در دست دارید با همت "دکتر محمد جعفر زرین نگار" و تلاش جمعی از همکاران انتشارات میسر گشته که شایسته است از یکایک این گرامیان تشکر و قدردانی کنیم.

کارشناسی و نظارت بر محتوا: زهره قزلباش

در خاتمه ضمن سپاسگزاری از شما دانش‌پژوه گرامی درخواست می‌نماید با مراجعه به آدرس dibagaran.mft.info (ارتباط با مشتری) فرم نظرسنجی را برای کتابی که در دست دارید تکمیل و ارسال نموده، انتشارات دیباگران تهران را که جلب رضایت و وفاداری مشتریان را هدف خود می‌داند، یاری فرمایید.

امیدواریم همواره بهتر از گذشته خدمات و محصولات خود را تقدیم حضورتان نماییم.

مدیر انتشارات

مؤسسه فرهنگی هنری دیباگران تهران
bookmark@mft.info

مقدمه مولف

در طول سه دهه گذشته شرایط اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و اقتصادی جهان آنچنان دستخوش تغییر و تحول بوده است که به زحمت می توان اندک شباهتی میان سازمان ها و شیوه های مدیریت و سرپرستی در زمان قبل از آن و حال یافت.

شاید مدیریت را بتوان یکی از مهمترین فعالیت ها در زندگی اجتماعی و سازمانهای امروزی دانست. در این میان حوزه سرپرستی یکی از حساس ترین حوزه های مدیریت به شمار می آید. چراکه سرپرست از طرف یکی از مدیران به حساب می آید و باید همونوا با مدیریت عالی سازمان در راستای تحقق آرمان ها و اهداف سازمان باشد، از طرف دیگر خود یکی از نفرات بدنه سازمان محسوب می شود که با واقعیت ها و مسائل کف سازمان دست به گریبان است؛ در واقع در میان مدیریت و کارکنان، سرپرست نقشی بسیار کلیدی را ایفا می کند.

در این کتاب سعی شده است به شناسایی اصول اولیه سرپرستی کارکنان پرداخته و دلمشغولی های سرپرستان در این حوزه بررسی شود.

این کتاب نتیجه فعالیت بنده از سال 1380 تاکنون در سازمان های مختلف و در حوزه های سازمان، مدیریت و سرپرستی و همچنین بیش از یک دهه تدریس در دانشگاه و برگزاری دوره های آموزشی برای سازمان ها در این حوزه می باشد. لازم به ذکر است این کتاب در ابتدا به صورت جزوه درون کلاس ها تدریس می گردید و به تدریج با ظهور مباحث جدیدتر تکمیل تر گردید. در این بین مطالب و نوشته های اساتید ارجمند؛ دکتر علی رضائیان، دکتر سید رضا سیدجوادین، دکتر اسفندیار سعادت و دکتر آرین قلی پور در نگارش و غنای این کتاب بسیار موثر بوده است؛ همچنین تلاش شده است که مباحث دیگری که نیاز سرپرستان برای گذار از تفکر سنتی به تفکر انسان محور و نیز نیاز کارگران دانشی سازمانهای امروز باشد را در این کتاب در نظر گرفته شود.

طرح کلی فصول این کتاب با توجه به شرایط موجود در سازمانهای ایرانی و دلمشغولی ها و نیاز های مدیران، سرپرستان و کارکنان آنها تدوین گردیده است.

این کتاب در 10 فصل نگارش شده است که نیاز گروه های متعددی از مخاطبان را برطرف می کند: گروه اول، دانشجویان مدیریت و حسابداری در گرایش های مختلف در دوره های کارشناسی؛ گروه دوم، دانشجویان مدیریت در دوره های کارشناسی ارشد در گرایش های مختلف بعنوان کتابی جهت مطالعه در حوزه مباحث مدیریتی؛ گروه سوم، متقاضیان شرکت در کنکور مدیریت در مقاطع تحصیلات تکمیلی؛ گروه چهارم، سرپرستان و کارکنان سازمان ها و شرکت های دولتی و خصوصی با هر اندازه از لحاظ تعداد کارکنان و در نهایت گروه پنجم، مدرسان دوره های اصول سرپرستی در کارگاه ها و کلاسهای آموزش آزاد.

ادعای کتاب حاضر این نیست که هیچ ایرادی ندارد و کلیه مسائل مرتبط با اصول سرپرستی را پوشش داده است و امید است همکاران و صاحب نظران در این حوزه در تقویت بیشتر این کتاب بنده را راهنمایی نمایند تا بتوان با توجه به بازخوردهای صادقانه ایشان در ویرایشهای بعدی لحاظ و استفاده شود.

محمدجعفر زرین نگار

تهران-1398