



وزارت علوم تحقیقات و فناوری  
دانشگاه فنی و حرفه‌ای  
دانشگاه فنی و حرفه‌ای استان البرز

# جزوه درس اصول سرپرستی

حوزه سرپرستی یکی از چالش برانگیزترین حوزه های مدیریتی سازمان است چراکه سرپرست باید با مدیران و روسا از یک طرف و با کارکنان از طرف دیگر ارتباط داشته باشد. از این رو برای تبدیل شدن یک نیروی کار ساده به فردی متخصص نیاز به فراگیری دانش و مجهز شدن به برخی مهارت های مدیریتی از قبیل برقراری ارتباط، ایجاد انگیزه در کارکنان، بهبود بهره وری، اداره کارکنان مشکل دار و مشکل ساز و.... می باشد.

## فصل اول

### کلیات و مفاهیم سرپرستی

#### مقدمه

حوزه سرپرستی یکی از چالش برانگیزترین حوزه های مدیریتی سازمان است چراکه سرپرست باید با مدیران و روسا از یک طرف و با کارکنان از طرف دیگر ارتباط داشته باشد. از این رو برای تبدیل شدن یک نیروی کار ساده به فردی متخصص نیاز به فراگیری دانش و مجهز شدن به برخی مهارت های مدیریتی از قبیل برقراری ارتباط، ایجاد انگیزه در کارکنان، بهبود بهره وری، اداره کارکنان مشکل دار و مشکل ساز و.... می باشد.

#### مفهوم سرپرستی

بنا بر تعریف، سرپرست به کسی اطلاق می گردد که دیگران را هدایت و اداره می کند و در سازمان برخلاف سایر رده های مدیریتی افراد غیرمدیر را اداره می کند. در فرهنگ آمریکایی از سرپرست به عنوان پیشرو نام برده می شود.

از نظر لغوی در زبان انگلیسی سرپرست از دو واژه بزرگ گسترده بینایی یا قدرت تصور تشکیل شده است. در متون مدیریت، سرپرست به کسی اطلاق می گردد که مسئولیت هدایت و اداره دیگران را عهده دار است و از طریق برقراری ارتباط، فعالیت های سازمان را به وسیله زبردستان به انجام می رسد. از این تعاریف، مفاهیم مشترک زیر برداشت می شود:

- ۱- سرپرست چندین کارمند یا کارگر دارد که به او گزارش می دهند
- ۲- کار سرپرست از طریق افراد زیر مجموعه صورت می گیرد
- ۳- تلاش سرپرست در جهت تحقق اهداف و دستیابی به شاخص های عملکردی می باشد که از طریق مدیران بالا رتبه تعیین می شود
- ۴- نوع فعالیت سرپرست اجرایی و عملیاتی می باشد

#### تاریخچه سرپرستی

موقعیت و جایگاه سرپرست در صنایع و سازمان های صنعتی طی اعصار گذشته تحولات چشمگیری داشته است. در گذشته سرپرست به تنهایی کارگاه را اداره می کرد. ولی پیدایش مکتب "مدیریت علمی" توسط "تیلور" و طرح عقاید جدید او در زمینه اعمال سرپرستی تخصصی به جای روش سنتی سرپرستی فردی، باعث تخصصی شدن امر سرپرستی گردید. در این زمان، اگر چه سرپرست تعبیر و تفسیر خط مشی های سازمانی را که در آن کار می کرد به عهده داشت، اما مانند گذشته در وضع این خط مشی ها دخالتی نداشت.

این نوع تحول جدید باعث شد به روش پیشین سازمان ها که بر اساس آن یک فرد فقط به این علت سرپرست گروه می شد که مدت زیادی در آن شغل کار کرده بود، پایان داده شد.

### نقش های مختلف سرپرست

از لحاظ تاریخی نظرات مختلفی درباره ی نقش موثر وی در سازمان وجود داشته است و این تاثیرات این نظرات هنوز هم احساس می شود.

در این جا چند نظر مختلف در مورد نقش سرپرست را مورد توجه می کنیم:

-از این دید، سرپرست از نظر کارکنان نماینده مستقیم مدیریت عالی است، که با آنها در تماس رودررو است و تامین کننده نظرات و اوامر افراد ما فوق می باشد

- نظریه دیگری، سرپرست را یک واسطه بشمار می آورد که میان توقعات و احتیاجات مدیریت عالی و کارکنان گرفتار است. -در نگرشی که از نظریات مختلف درباره نقش سرپرست چه از دیدگاه تاریخی و چه از دیدگاه فعلی به عمل آمده، پنج نظریه عمده مشخص گردید که عبارت اند از: عضو موثر، فرد واسطه، فرد حاشیه نشین، کارمندی دیگر و کارشناس روابط انسانی.

### جایگاه سازمانی سرپرست در انواع مدیریت

کارهای مدیریتی بر حسب سطوح سازمانی متفاوت است. معمولاً سه سطح ذیل را برای طبقه بندی سطوح مدیریت در نظر می گیرند که عبارت اند از:

- مدیران عملیاتی یا سرپرستان

- مدیران میانی

- مدیران عالی

مهارت های مورد نیاز سرپرستی

انواع مهارت ها در همه سازمان ها و در تمام سطوح مدیریتی کاربرد دارند. اگر یک سرپرست در آغاز فعالیت خود این مهارت ها را بیاموزد، در تمام طول مدت مدیریت و برای انجام همه کارها می تواند از آنها بهره گیرد. انواع اصلی مهارت ها عبارت اند از: مهارت های فنی، مهارت های انسانی، مهارت های ادراکی و مهارت تصمیم گیری.

### وظایف سرپرست

سرپرستان بخش مهمی از مدیریت هستند و دقیقاً همان وظایفی را بر عهده دارند که مدیران دیگر سازمان انجام می دهند که عبارت اند از:

۱- برنامه ریزی ۲- سازمان دهی ۳- هدایت ۴- هماهنگی ۵- نظارت

### مسئولیت های سرپرست

بسیاری از افراد گمان می کنند تصدی پست مدیریت و سرپرستی آنها را از زیر دست بودن و امر و نهی دیگران شنیدن راحت می کند. اما احتمالاً آنها نمی دانند که تصدی پست سرپرستی یا هر پست مدیریتی بار مسئولیت هیچ کس را سبک تر نمی کند. به عبارت دیگر اگر چه اختیارات سرپرستان از کارکنان معمولی بیشتر است، اما در عین حال مسئولیت های مضاعفی بر عهده آنان گذاشته می شود.

مهم ترین مسئولیت های سرپرست عبارت اند از:

۱- مسئولیت در برابر افراد زیر دست ۲- مسئولیت در برابر بالادستان ۳- مسئولیت در برابر سایر سرپرستان ۴- مسئولیت در برابر کار ۵- مسئولیت در برابر محیط کار

### ویژگی های یک سرپرست موفق

با توجه به نقش حساس و مهم سرپرست در حیات و بقا سازمان، دارا بودن ویژگی های خاص مدیریتی می تواند در موفقیت

کاری سرپرست بسیار موثر باشد. بعضی از ویژگی های یک سرپرست موفق عبارت اند از:  
۱- وفاداری ۲- مهارت های ارتباطی ۳- عدالت ۴- توانایی تفویض اختیار ۵- علاقه به شغل ۶- نگرش مثبت

### مکاتب و نظریه های مدیریت

طی قرون گذشته روش های مختلفی به منظور ارائه دانش فراگیر، برای دستیابی به مدیریت اثر بخش مطرح گردیده، که هر یک دارای سودمندی های خاص خود است و در مدیریت به آن "مکتب" یا "نظریه" گفته می شود که مهم ترین آنها عبارت اند از:  
نظریه کلاسیک، نئوکلاسیک و نظریه های جدید مدیریت.

### نظریه های جدید

دانش مدیریت در جریان جنگ جهانی دوم و پس از آن شاهد تحولات چشم گیری بود که منجر به شکل گیری نظریه های مختلفی درباره ی مدیریت گردید. این نظریات به طور خلاصه عبارت اند از:

### نظریه کمی

این نظریه هم زمان با مکتب نئوکلاسیک، در زمان جنگ جهانی دوم در انگلستان شکل گرفت و شامل سه شاخه علم مدیریت، پژوهش عملیاتی، و سیستم های اطلاعاتی مدیریتی است

### نظریه سیستمی

این نظریه در واقع پیامد روش کمی است و بیشتر این حقیقت را روشن می سازد که تمامی عناصر و اجزای یک سازمان، بخش هایی از یک نظم یا سیستم به هم پیوسته اند. یک سرپرست علاوه بر سیستمی کردن واحد خود باید مراقبت کند که بین قسمت او و سایر بخش ها در سیستم سازمان ارتباطی اثر بخش برقرار شود.

### نظریه اقتضایی

بسیاری از صاحب نظران جدید مدیریت، نظریه سیستم را یک گام جلوتر بوده و تاکید می کنند که هر موقعیت سازمانی باید با دقت بررسی شده و با آن به عنوان مشکلی متفاوت برخورد شود. این نگرش "که هر چیز به موقعیت بستگی دارد" به عنوان شیوه ی مبتنی بر موقعیت یا نظریه اقتضایی شناخته می شود که در آن مدیر باید امور را با توجه به موقعیت های خاصی انجام دهد که با آنها روبرو است

### نظریه Z

نظریه "Z" پس از مطالعه شیوه ی مدیریت "J" ژاپنی و "A" آمریکایی، ارائه شد. نظریه A بر مسئولیت و تصمیم گیری فردی تاکید داشت و تعهدی برای استخدام بلند مدت افراد وجود نداشت. در نظریه J استخدام برای همه عمر خدمتی، مسئولیت گروهی و تصمیم گیری مشارکتی مورد توجه بود. نظریه Z، که در حقیقت ترکیبی آرمانی از شیوه های مدیریتی ژاپنی و آمریکایی است، جنبه های مثبت هر دو نظریه را در برداشت که شامل: تعهد به استخدام برای همه عمر خدمتی، مسئولیت فردی و تصمیم گیری مشارکتی است.

دو خصوصیت عمده نظریه Z به عبارت اند از:

- ۱- استخدام برای همه عمر خدمتی
- ۲- تصمیم گیری مشارکتی

وظایف سرپرستی و تنظیم برنامه ها

الف: خلاقیت و نوآوری

ب: تصمیم‌گیری و حل مسأله

ج: برنامه ریزی

الف: خلاقیت و نوآوری

تعاریف خلاقیت و نوآوری:

خلاقیت به مفهوم به کارگیری تواناییهای ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید است. اما نوآوری بیشتر به مفهوم به کارگیری ایده‌های نوینی ناشی از خلاقیت است که می‌تواند یک محصول جدید، خدمت تازه، یا راه حل جدیدی برای انجام کار باشد.

ویژگی‌های افراد خلاق:

۱. سلامت روانی ادراکی

۲. انعطاف پذیری ادراکی

۳. ابتکار

۴. ترجیح پیچیدگی به سادگی

۵. استقلال رأی

۶. اعتماد به نفس

۷. تمرکز ذهنی

۸. مخاطره پذیر بودن

۹. دانش

۱۰. زندگینامه

۱۱. نیاز به کسب موفقیت

۱۲. رفتار از نوع A (یعنی اهل رقابت، عجزول، مقاوم)

شیوه‌های ظهور اندیشه‌های نوع و سریع:

کارترین شیوه‌ها عبارتند از:

۱. تفکر استقرایی: در این شیوه از انباشتن و رده بندی مشاهدات در فراگرد ترکیبی و از تصمیم موارد جزئی حکم کلی به دست می‌آید.

۲. تفکر قیاسی: یعنی با تصمیم نتیجه گیری‌های کلی به مصادیق خاص نتیجه ویژه ای به دست آید.

۳. تفکر خلاق: تخیل با تفکر خلاق با یک مسئله درگیر می‌شود و تجسم و نمادسازی آن می‌پردازد.

۴. تفکر سببی: در این نوع تفکر با تحلیل و ارزیابی ریشه‌های حوادث و نتایج آنها به جای واگذار کردن مسائل به حوادث آینده وقایع مشابه پیش بینی می‌شود.

۵. تفصیل و مدل سازی

۶. شهود و اشتیاق

۷. تفکر قضاوتی و تحلیل: در این شیوه افراد از طریق جستجو کسب اطلاعات واقعی درباره وضعیت اقدام به تعریف و تعیین مسئله می‌کنند.

۸. افزایش حساسیت افراد نسبت به مسئله

۹. مهیا ساختن شرایط خلاقیت از طریق فراهم کردن مواد خام

۱۰. ایجاد سلامت و روانی فکر

۱۱. استقرار فعالیت ضمیر ناخودآگاه بر روی مسئله

۱۲. درخشش ناگهانی یک فکر

فنون خلاقیت در سطح مدیریت سرپرستی

خلاقیت را می‌توان روشی برای موضوع‌یابی، استفاده از فرصتها و حل مسائل دانست به این معنی که فرد خلاق به کمک مهارت خلاقیت خود به طور مداوم به دنبال راه‌های جدید می‌باشد.

روشهای متناسب با سطح سرپرستی عبارتند از:

۱. یادداشت برداری

۲. تحلیل شبکه یا ارتباط اجباری

۳. هم‌اندیشی مستقیم، طوفان مغزی یا تحرک مغزی

۴. هم‌اندیشی رقابت مستقیم یا گروه اسمی

۵. الگوبرداری از طبیعت

۶. عادت و مانع شکنی

۷. خود را جای دیگران قرار دادن

۸. استفاده از رویدادهای پیشبینی شده

۹. برداشت از گزارشها و نامه‌ها و سوابق سازمان

۱۰. تحلیل داده‌ها و باز داده‌ها

نقش مدیر در پرورش توانایی خلاقیت و نوآوری:

مدیران شرکت می‌توانند توانایی و استعداد و خلاقیت و نوآوری را در افراد ایجاد، ترویج و تشویق کنند یا رفتار و عملکردی داشته باشد که مانع نوآوری کارکنان گردد مدیران باید بدانند که سازمان آنها مجموعه زنده انسانی است که در تعامل با ابزار و تجهیزات و مواد می‌باشد.

مدیران جهت پرورش افراد خلاق باید در آموزش موارد زیر امکان‌پذیر باشد:

۱. تحصیل مخاطره

۲. کاهش کنترل بیرونی

۳. کاهش تقسیم کار

۴. قبول ابهام

۵. تحمل راههای غیرعملی

۶. تحمل تضاد

۷. تمرکز بر نتایج تا ابزارها

۸. ارتباطات همه‌جانبه

۹. ایجاد نظام مشارکت جو

۱۰. گسترش گروههای کاری

چگونه می‌توان خلاقیت و نوآوری را در سازمان تسهیل کرد؟

۱. ساختار انعطاف‌پذیر

۲. تشویق نظام ضدخلاقیت

۳. فضای فرهنگی خلاق

۴. ایجاد واحد مخصوص خلاقیت

۵. ایجاد زمان برای ارائه خلاقیت

## ۶. برقراری سیستم پیشنهادات

- ۱- صاحب‌نظران معتقدند که با ساختار انعطاف‌پذیر و دوری جستن از خصوصیات سازمانهای بروکراتیک و قید و بندها و ضوابط سخت و ثابت آن می‌توان محیط مناسبی را برای خلاقیت کارکنان ایجاد کرد.
- ۲- یکی دیگر از عوامل توسعه و خلاقیت و نوآوری در سازمان حمایت و پشتیبانی و تشویق نظامند کسانی است که ایده‌های تازه و خلاق را بروز نمی‌دهند.
- ۳- هر گاه مدیران سطوح عالی و سیاستگذاران سازمان خود به خلاقیت و نوآوری به عنوان فعالیتهای حیاتی باور و اعتقاد نداشته باشند هیچ فعالیتی در این زمینه در سازمان بقاء و دوام نخواهد یافت.
- ۴- ایجاد گروههای تحقیقاتی چند نفره تا واحدهای بزرگ پژوهشی در سازمان همه تقویت‌کننده توانایی خلاقیت و نوآوری در سازمان است.
- ۵- موضوعات انحرافی و روزمره محیط کار در اغلب مدیران، طراحان و کارشناسان را از خلاق بودن باز می‌دارد.
- ۶- الف) بکارگیری و جذب نیرویهای خلاق و نوآور به سازمان  
ب) امکانات مناسب تحقیقاتی و مالی برای کوششهای نوآورانه  
ج) به کارگیری نتایج از فعالیتهای خلاق و دادن پاداش مناسب، افراد دارای خلاقیت  
د) آزادی عمل کافی در انجام امور، فعالیتهای و تلاشهای خلاق

ب) تصمیم‌گیری و حل مسأله

تعریف مسئله

الف) انتخاب یک راه از میان چند راهکار تصمیم‌گیری فرآیند تعیین و تشخیص مسئله، یافتن راه‌های مختلف برای مسئله  
ب) جورج هابر می‌گوید: تصمیم‌گیری از انتخاب و حل مسئله متفاوت است به نظر وی انتخاب کردن جزئی از تصمیم‌گیری است که شامل انتخاب یک مورد از چند مورد انتخاب می‌گردد.

مختصات تصمیم‌گیری

مهمترین مختصات تصمیم‌گیری عبارتند از:

- ۱- ترتیبی بودن: این جلوه تصمیم‌گیری سوابق زنجیره‌ای آن را از نظر افراد علمی دور می‌دارد و به ندرت می‌توان گفت: تصمیم مهم تجاری این گونه اخذ می‌شود.
- ۲- فرآیند تصمیم‌گیری بسیار پیچیده است: فرآیند تصمیم‌گیری حداقل، مرکب از روابط پیچیده میان متخصصین، مسئولیت‌شغلی، تعامل گروهی، سیستم‌های ارتباطی و اطلاعاتی هنجارها و ارزشها می‌باشد.
- ۳- در تصمیم‌گیری ارزشهای فردی دخالت دارد: طرز تفکر افراد سیستم‌های اطلاعاتی و عوامل شبیه اینها بر تصمیم‌گیری و نحوه انجام کارها اثر می‌گذارد لذا فرآیند تصمیم‌گیری روان می‌شود و این امر به دلیل سروکار داشتن تصمیمات با ارزشهای غیرکمی است که از روند غیریکسان متبداً از تفکر افراد ناشی می‌گردد.
- ۴- تصمیمات در یک محیط نهادی انجام می‌شود: هر سازمان مرکب از مجموعه‌ای از ترکیبات نهادی می‌باشد که در درون آنها شکل می‌گیرد در این محیط راهنمای منحنی محدودیتهای شناخته شده و انگیزه‌های اخذ تصمیم وجود دارد.

- شرایط تصمیم‌گیری

عبارتند از: ۱- اطمینان ۲- عدم اطمینان ۳- مخاطره

## متغیرهای تصمیم‌گیری

الف) اتخاذ تصمیم و اطلاعات: ارزش اطلاعات برای تصمیم‌گیرنده براساس پول زمان مخاطره اقتصادی و ارزیابی اثر آن در تصمیم برآورد می‌شود.

ب) اتخاذ تصمیم و محیط: ۱- عوامل عمومی و کلی ۲- عوامل عرضه‌کنندگان ۳- فناوری ۴- عوامل بازاریابی

ج) اتخاذ تصمیم و رفتار: از آنجایی که همه وظایف و اعمال مدیر به صورت تصمیم‌گیری است حتی زمانی که تصمیمات مقامات مافوق را اجرا می‌کند ناچار به اخذ تصمیم است پس بررسی رفتار از نظر ارزشها و معتقدات، استعداد و غیره... بسیار اهمیت دارد. ماهیت مدیریت حل مسائل:

عبارتند از: ۱- نحوه اجرا به گونه‌ای است که برای اهداف جاری و حاضر متناسب نمی‌باشد.

۲- انتظار می‌رود انجام کار در زمان آینده برای کسب هدفهای فعلی ادامه نیابد.

۳- هدفهای ارائه شده متغیرند به طوری که از روشهای عملیاتی فعلی کسب اهداف آتی منتج نخواهد شد.  
تعریف مسئله

مسئله عبارتند از یک نیاز احساس شده یا انحراف میان آنچه پیش بینی شده و آنچه که مطلوبست یا بین آنچه که بودنش مطلوب خواهد بود و صنعت بینابینی است که از یک طرف عدم اطمینان و از طرف دیگر تمایل به حل مسئله احساس می‌گردد.

مسائل که اغلب در مؤسسات و شرکتهای ظاهر می‌شوند

عبارتند از: الف) مسئله‌یابی به صورت رسمی: ۱- بصورت مستقیم ۲- غیرمستقیم

ب) مسئله‌یابی به صورت غیررسمی: که براساس ارتباطات مدیران و دل‌نگرانیهای آنان و یا بینش آنها نسبت به مسئله سازمان حاصل می‌شود از این رو نتیجه‌گیری که مسئله‌یابی غیررسمی امری بینشی است و از کانالهای ارتباط غیررسمی حاصل می‌گردد. فرآیند حل مسئله بطور منطقی:

فرآیند حل مسئله بطور منطقی عبارتند از:

مرحله اول: بررسی موقعیت و شرایط الف) تعریف مسئله ب) تعیین هدفهای تصمیم‌گیری ج) تشخیص مسئله

مرحله دوم: ایجاد راه حلها

مرحله سوم: ارزیابی راه حلها و انتخاب بهترین راه حلها: ۱- برحسب هدف و منابع سازمانی ۲- چه مقدار به حل مسئله تأثیر می‌گذارد.

مرحله چهارم: اجرای تصمیم و جریان آن: ۱- اختصاص منابع برحسب ضرورت و امکان کسب آن ۲- برای عملیات بودجه و برنامه زمان بندی شده ۳- زمان و پول پروژه بندی شده

## ج) برنامه ریزی

تنظیم برنامه جامع:

تنظیم برنامه‌ها بوسیله واحدهای بالاتر شروع شده تا واحدهای پایینی سازمان ادامه می‌یابد.

در اغلب سازمانها این کار توسط بالاترین بخشها یا قسمتها شروع می‌شود و پس برنامه‌ها بطور متوالی به سطوح پایینتر توسعه می‌یابند. نکته مهم این است که هر برنامه سطح پایین‌تر، خود مبنای برای برنامه در سطح بالایی بعد از آن باشد.

اهداف برنامه‌ریزی:

۱. افزایش احتمالی در کسب اهداف سازمان، یا ایجاد یک مکانیزم هدایت منطقی عملیاتی بسوی هدفهای تعیین شده

۲. تکرار بر اجرایی بودن موضوع

۳. افزایش جنبه اقتصادی بودن کسب هدف

۴. تهیه ابزار برای کنترل عملیات



تعریف و اهمیت برنامه‌ریزی:

با توجه به اینکه برنامه ریزی عبارت است از تصمیم گیری برای انجام فعالیتهای در زمان آینده از این رو باید جایگاه و اهمیت برنامه‌ریزی را در فرآیند مدیریت شناسایی کرد. برنامه ریزی اساسی ترین وظیفه مدیریت می‌باشد. انواع برنامه‌ها و آگاهی سرپرستان:

استراتژی یا راهبرد:

استراتژی، الگویی سازمان برای پاسخ به محیط اطرافش در طول زمان می‌باشد. در واقع استراتژی‌های یک سازمان عامل عمده ای جهت نیل به اهداف سازمان در شرایط عدم اطمینان و رقابت محیطی است. استراتژی را عبارت از برنامه جامع، واحد و کاملی دانست که بر مبنای آن نیل به اهداف اساسی و دوربر و سازمان تضمین گردد.

خط مشی‌ها و سیاستها:

ویژگی‌های مهم زیر را عبارتند از:

۱. صراحت و وضوح

۲. قابلیت اجرایی

۳. قابلیت انعطاف

۴. جامعیت

۵. هماهنگی

۶. مستدل بودن

۷. از قوانین تفکیک گردد

۸. مکتوب بودن

انواع سیاستها (خط مشی‌ها) به سه دسته تقسیم می‌شوند:

۱. سیاستهای اساسی

۲. سیاستهای کلی

۳. سیاستهای واحدی

مثال: اگر سیستمهای شرکتی رقابت در قیمت باشد که توسط رئیس شرکت تعیین شده باشد معاون فروش بر مبنای همان سیاست اساسی رقابت در قیمت را در مورد محصولات غیرانحصاری اجرا می‌کند.

سیاستهای اساسی مبنای سیاستهای کلی بوده و سیاستهای کلی به نوبه خود مبنای سیاستهای واحدی می‌باشند.

۱. خط مشی مشخص روشن و کاملاً گویا باشد در حالی که برای خیلی از افراد در سطوح مختلف قابل درک باشد.

۲. خط و مشی قابل اجرایی باشد و بتوان آن را از قوه به فعل تبدیل کرد.

۳. خط مشی باید نسبت به فعالیتهای سازمان قابلیت تطبیق با شرایط جدید را در صورت تغییر دارا باشد.

۴. خط مشی باید جامع و کامل باشد در حالی که تمام جوانب کار را در نظر گرفته و پاسخگوی تمام شرایط پیش بینی شده باشد.

۵. خط مشی در کلیه واحدها و سازمانها تابع هماهنگی لازم را به وجود آورد.

۶. خط مشی باید براساس واقعیتهای و قضاوتها مستدل تهیه شود.

انواع برنامه ریزی با توجه به نقش پرستاری

الف) برنامه ریزی تخصصی که براساس وظایف مدیریت در سازمان عنوان می‌گردد:

۱. برنامه ریزی و کنترل تولید (مدیریت و یا): عبارتند از تعیین نیازها و ابزارها و تسهیلات، و تربیتی نیروی انسانی لازم برای تولید آتی محصولات
۲. برنامه ریزی نیروی انسانی: در این نوع برنامه ریزی با تعیین افراد مورد نیاز سازمان در سالهای آینده امکانات و تسهیلات و وسایل مورد نیاز تخمین زده می‌شود.
۳. برنامه ریزی مالی و بودجه: عبارتند از تعیین میزان و چگونگی منابع و همچنین تعیین میزان و چگونگی مالی به منظور تأمین هدفهای مؤسسه و صاحبان و کنترل کنندگان آن می‌باشد.
  - (ب) برنامه‌ریزی عملیاتی و اجرایی که عبارتند از:
    ۱. تدوین برنامه‌های کوتاه مدت مانند تنظیم و زمان بندی بودجه
    ۲. تعیین معیارهای کیفی و کمی سنجش عملکرد و ارزیابی هزینه‌های اجرای
    ۳. ارزیابی برنامه‌ها و تعیین موارد انحراف عملکرد
  - (ج) برنامه‌ریزی استراتژیک یا راهبردی: برنامه ریزی استراتژیک به عنوان تلاشی منظم و سازمان یافته به منظور اخذ تصمیمات بنیادین که شکل دهنده فعالیت‌های آتی و بلند مدت سازمان تنظیم می‌گردد.
  - (د) برنامه ریزی براساس مدیریت بر مبنای هدف و نتیجه عبارتند از:

۱. انواع مدیران مافوق
۲. دخالت زبردستان در تعیین هدفها
۳. خودکفایی در اجرای طرح
۴. مرور دوره‌های اجرا

تابلوی تجزیه و تحلیل فعالیت‌ها  
 زمان بر حسب هفته  
 فعالیتها تخمین با زمان مورد  
 خوش بینی محتمل ترین بدبینی انتظار  
 نظرخواهی از دانشجویان ۱۰/۵ ۱ ۱/۵  
 کسب مجوز ۲ ۳ ۲ ۱  
 گزینش افراد ۸ ۱۲ ۸ ۴  
 آموزش ۳ ۴ ۳ ۲  
 تبلیغات و دریافت اعانه ۷ ۱۱ ۶ ۴  
 جمع‌آوری مقالات ۶ ۱۰ ۶ ۲  
 انتخاب ۲ ۳ ۲ ۱  
 تکثیر ۱ ۱/۵ ۱۰/۵

## فصل دوم

### روش‌های برخورد با کارکنان

#### مقدمه

متأسفانه بسیاری از ما برای روسای کار کرده ایم که تلاش‌های ما را برای رسیدن به رشد و پیشرفت، در نطفه خفه کرده اند یا با

رفتار غیر منصفانه ای خود باعث عصبانیت ما شده اند. از سوی دیگر بسیاری از ما سرپرستانی داشته ایم که مهارت های جدید به ما آموخته اند، به ما انگیزه کار داده اند، یا باعث شده اند هر روز با شور و شوق فراوان به سر کار برویم. بدون شک موفقیت در کار سرپرستی بدون ایجاد رابطه حسنه با افراد زیر دست، بالادست، سایر سرپرستان و... امکان پذیر نیست. بدین منظور باید خواسته ها و نیازهای آنها را شناسایی نموده و سپس راه مناسبی به نیازهای آنها در نظر بگیریم.

انگیزش چیست؟

انگیزه به مفهوم نیازها، خواسته‌ها، تمایلات یا قوای درونی افراد نیز تعریف می‌شوند. بنابراین نقش انگیزه‌ها است که افراد را در جهت کسب اهداف سازمان هدایت می‌کند.

عوامل مهم انگیزش عبارتند از:

الف) چالشی بودن کار

ب) مقاوم و اعتبار اجتماعی

ج) انگیزه انجام رهبری

د) رقابت

ه) پول

مطالعات انگیزشی:

هیچ سازمانی نمی‌تواند بی‌تلاش، تعهد و رضایت‌مندی افراد خود به موفقیت دست یابد که انگیزش نتیجه تعامل فرد با شرایط و موقعیتی است که فرد در آن قرار دارد. بدیهی است که افراد به دلیل تفاوت‌های فردی از نظر پویایی انگیزش مشابه عمل نمی‌نمایند. انگیزش و عملکرد:

این دیدگاه وجود دارد که عملکرد افراد تابعی از توانایی و انگیزه‌های آنان می‌باشد.

انگیزه‌ها گاهی به نیازها، خواسته‌ها، غرایز یا محرک‌های درونی فرد تعریف می‌شوند. در تازه ترین تعریف از ارتباط عملکرد با انگیزش مفهوم فرصت نیز توسط صاحب‌نظران لحاظ گردیده.

نظریه هدف‌گذاری:

طبق نظریه هدف‌گذاری، اگر برای هر شخص هدفی تعیین شود جهت نیل به اهداف تعیین شده برانگیخته می‌شوند. علاوه بر نیازها، خواسته‌ها و دیگر مفاهیم درونی محیط، نقش بسیار مهمی در تعیین اهداف و هدایت عملکرد افراد دارد.

### نیازها در ارتباط با نوع رفتار انسان

به تجربه ثابت شده است که نیروی کار یک انسان تنها به توانمندی‌های وی بستگی ندارد، بلکه با محرک‌های درونی، آمادگی برای ارائه توان کاری، و انگیزه‌های او در ارتباط است. یک نیاز ارضاء نشده تنش ایجاد می‌کند و در نتیجه در درون فرد نوعی صاعقه یا پویایی به وجود می‌آورد. این پویایی یا صاعقه موجب بروز نوعی رفتار در فرد می‌شود و او در پی تامین هدف‌های ویژه‌ای می‌آید که چون آن هدف را تامین می‌کند نیاز یاد شده ارضاء شده و در نتیجه تنش کاهش می‌یابد.

### انگیزش

انگیزه‌ها، چراهای رفتار هستند. آنها موجب آغاز و ادامه‌ی فعالیت می‌شوند و جهت کلی رفتار فرد را معین می‌سازند. برانگیخته شدن یا ایجاد انگیزه در فرد انگیزش نامیده می‌شود. انگیزش کارکنان یکی از وظایف جدی سرپرستان می‌باشد. با شناخت نیازها و هدایت آنها می‌توان به انگیزش مثبت کارکنان دست یافت.

## نظریه های انگیزش

دهه ۱۹۵۰ یکی از دوره های بسیار پر بار از نظر ارائه مفاهیم انگیزش بود. در این دهه سه نظریه ارائه شد که عبارت اند از: نظریه سلسله مراتب نیازهای "مازلو"، نظریه X و Y "مک گریگور" و نظریه انگیزش-بهداشت-"هرزبرگ"

## نظریه سلسله مراتب نیازها

این نظریه به وسیله "ابراهام مزلو" ارائه شد که از مشهورترین نظریه های انگیزش است. او اساس فرض خود را بر این گذاشته است که در درون هر انسان پنج دسته نیاز (به صورت طبقه بندی شده) وجود دارند. این نیازها عبارت اند از: ۱- فیزیولوژیکی ۲- ایمنی ۳- اجتماعی ۴- احترام ۵- خودشکوفایی.

از نظر "مزلو" آدمی در هر مرحله رفتارها و ارزش هایی را از خود بروز می دهد که به همان سطح اختصاص دارد و نمی تواند رفتار افرادی را که در سطوح بالاتری قرار دارند درک کند. او بر این باور است که اکثر مردم در سطح پایین امرار معاش قرار دارند و خود را در زندان نیازهای اولیه محبوس کرده اند.

## نظریه X و Y

"داگلاس مک گریگور" جامعه شناس آمریکایی دو دیدگاه متمایز از انسان ارائه کرد. یکی در اصل، منفی است که آن را نظریه X و دیگری در اصل، مثبت است و آن را نظریه Y نام نهادند.

تئوری نظریه X مبتنی بر فرضیات زیر است:

- ۱- انسان ذاتا تنبل و از کار بیزار است
  - ۲- انسان برای راحتی و امنیت خود از قبول مسئولیت هراسان است و از آن می گریزد
  - ۳- بهترین مشوق و انگیزه برای انسان مشوق های مادی و اقتصادی است
  - ۴- قابلیت خلاقیت، ابتکار و نوآوری فقط در تعداد محدودی از انسان ها است
  - ۵- انسان خود کنترل نیست و نیاز به هدایت مستقیم و نظارت مستمر دارد
- تئوری Y درست برخلاف تئوری X نگرش و دید خوش بینانه ای نسبت به انسان دارد و بر فرضیات زیر مبتنی است:
- ۱- انسان کار را دوست دارد و آن را مانند تفریح، بازی و استراحت می داند
  - ۲- انسان با میل و اشتیاق، پذیرای مسئولیت است یعنی موجودی مسئولیت پذیر است
  - ۳- بهترین مشوق برای افراد، رضایت خاطر درونی است
  - ۴- غالب انسان ها قوه ی خلاقیت، نوآوری و ابتکار دارند
  - ۵- انسان ها به وسیله وجدان، عقل و فطرت "خود کنترل" هستند و نیازی به هدایت و نظارت مستقیم و مستمر ندارد

## نظریه انگیزش-بهداشت

این نظریه، نتیجه مطالعات گسترده ای درباره رضایت یا نارضایتی افراد از شغلشان است و به وسیله یک روانشناس به نام "فردریک هرزبرگ" ارائه شده است. مطابق این نظریه وقتی افراد از کار خود احساس نارضایتی می کنند، نارضایتی آنها به محیط و عوامل مربوط می شود که در آن کار می کنند. به همین دلیل، این دسته از عوامل را عوامل بهداشتی نامید. در مقابل وقتی افراد درباره کار خود احساس خوشنودی و رضایت می کنند، این خوشنودی به ماهیت کار مربوط است که در صورت مساعد بودن کار، می تواند ایجاد انگیزه نموده، موجب رضایت شغلی گردد و در صورت مساعد نبودن، باعث نارضایتی شغلی نخواهد شد. به همین دلیل این عوامل را عوامل انگیزشی نامید. درک این نظریه برای مدیران بسیار مهم است که رضایت، ناشی از تاثیر عوامل برانگیزنده و نارضایتی مربوط به عوامل بهداشتی است.

## انتظارات و توقعات افراد از سرپرست خود

هر فرد از جامعه ای که در آن زندگی می کند، انتظاراتی دارد و هنگامی که وارد سازمان شده و در آن شاغل شده این انتظارات، متوجه کارفرما یا مدیریت سازمان می گردد. انتظارات افراد بی شمار و متفاوت است ولی برخی از آنها مشترک بوده و به عنوان انتظارات واقعی و قابل قبول شناخته می شوند. این گروه از توقعات، انتظارات اساسی نامیده می شوند که عبارت اند از:

- ۱- تامین
- ۲- رفتار انسانی
- ۳- شناسایی شخصیت
- ۴- کارباززش
- ۵- پیشرفت
- ۶- فرصت برای نشان دادن ابتکار

## رهبری و ایجاد رابطه خوب با سایرین

یک سرپرست علاوه بر افراد خود با افراد دیگر نیز روابطی برقرار می کند. ارتباط با سایرین نیز نه تنها کم اهمیت نیست، بلکه این ارتباط به طور غیر مستقیم بر روی روابط سرپرست با افرادش نیز اثر می گذارد. در این زمینه برای ایجاد رابطه حسنه با مافوق باید: مدیر را از وضع کارش مطلع سازید. مدیر را به موقع تشویق نمائید. از تغییراتی که در وضع مدیر موثر است، قبلاً آگاهش سازید. از استعداد و قابلیت مدیر به بهترین نحو استفاده نمائید. با مدیر باید طبق خصوصیات فردیش رفتار کنید.

## نظارت بر افراد

مدیر به منظور توجه به روابط انسانی و برخورد مناسب با کارکنان باید بر نحوه عملکرد آنان نظارت داشته باشد. امام علی (ع) در عهد نامه مالک اشتر چنین می آموزد: مبدا که نیکوکار و بدکار در نزد تو یکسان باشند، که آن، رغبت نیکوکار را در نیکی کم کند و بدکار را به بدی وادار نماید و در باره هر یک از آنان، آن را عهده دار باش که او بر عهده خود گرفت.

## چگونه عملکرد را نظارت کنیم

نظارت بر عملکرد شامل مشاهده ملاک ها و نشانه های میزان عملکرد و مقایسه آن با استانداردهای تعریف شده است. نظارت = قضاوت + مشاهده  
قضاوت = مقایسه و مطابقت عملکرد با الزامات استاندارد مورد نظر

## چگونه یک سرپرست می تواند بر عزت نفس کارکنانش بیفزاید؟

برای این کار به عنوان سرپرست باید:

- ۱- متوجه کار درست و خوب آنها باشید و به آن کارها اشاره کنید
- ۲- به کارکنان خود احساس امنیت خاطر بدهید
- ۳- با الگو شدن به کارکنان در نظم و ترتیب بدهید
- ۴- موفقیت آنها، موفقیت شماست
- ۵- با روی خوش اشتباه های کارکنان را ببخشایید
- ۶- گروه خود را در شمار برندگان در آورید

دیدگاه اسلام در مورد کار

۱- ارزش عبادت دادن به کار

۲- مزمت بیکاری و افراد بیکار

۳- در نظر گرفتن شرایط مناسب کاری

۴- توجه به دستمزد مناسب

یکی از مسائلی که در تنظیم روابط کاری بسیار موثر است، دستمزد می باشد. در این زمینه باید به نکات زیر توجه کرد:

۱- رضایت طرفین

۲- مبنای مالکیت در اسلام

۳- پرداخت به موقع مزد کارگران

## فصل سوم

### اصول زمان بندی کارها و زمان سنجی انجام کار

#### مقدمه

اگر فعالیت های مختلف را مورد بررسی قرار دهیم می بینیم که افراد یک کار مشخص را به روش های مختلف انجام می دهند. این مسئله در مورد تمام کارها تقریباً صادق است. اگر ما تلاش کنیم تاروش بهتری برای انجام یک کار پیدا نماییم، می گوئیم کار را سنجیده و ارزیابی کرده ایم و به نتیجه مطلوب نیز دست یافته ایم. حال اگر روش های مختلف کار را مورد توجه دقیق تر قرارداده و زمان انجام آن را به روش های مختلف محاسبه نماییم، می بینیم که زمان انجام روش های مختلف کار نیز متفاوتند و اگر تلاش نماییم تا بهترین زمان را انتخاب کنیم، مساله سرعت کار مورد توجه قرار گرفته است یعنی عمل ارزیابی را انجام داده ایم.

#### مطالعه کار

مطالعه کار عبارت است از به کارگیری تکنیک هایی مانند روش سنجی و کار سنجی برای بهبود کارایی. افزایش اثر بخشی در سازمان، مطالعه کار، شیوه علمی بررسی و تجزیه و تحلیل کار به طور منظم می باشد که موجب حذف فعالیت های غیر ضروری و رسیدن به روش هایی از انجام کار می شود.

#### هدف های مطالعه کار

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

#### شیوه های مطالعه کار

دو شیوه ی روش سنجی و زمان سنجی، شیوه های اصلی مطالعه کار هستند که هر کدام کاربرد خاصی دارند: روش سنجی برای بهبود روش های انجام کار مورد استفاده قرار می گیرد و زمان سنجی، برای تعیین زمان انجام کار مورد استفاده واقع می شود.

#### ۱- روش سنجی

روش سنجی یا مطالعه روش را می توان چنین تعریف نمود: ثبت منظم و بررسی دقیق روش های انجام کار و پیشنهاد روش های اصلاحی به منظور کاهش هزینه ها، ساده کردن عملیات افزایش بازدهی.

#### مراحل روش سنجی

- ۱- انتخاب ۲- ثبت ۳- بررسی ۴- پیشنهاد ۵- اعمال ۶- ابقاء

#### زمان سنجی

زمان سنجی عبارت است از: به کارگیری شیوه هایی برای تعیین زمان لازم جهت انجام فعالیت های خاص، توسط انجام دهنده واجد صلاحیت و در سطح عملکرد مطلوب.

#### مراحل زمان سنجی

- ۱- انتخاب ۲- ثبت ۳- زمان سنجی ۴- بررسی ۵- جمع بندی ۶- تعریف
- زمان استاندارد:** مقدار زمانی که با احتساب بازدهی صد در صد برای کاگر ضمن منظور داشتن وقفه ها و تاخیر های اجتناب ناپذیر حین کار نظیر استراحت، رفع خستگی، ناهار خوردن و... در کار مصرف شده است.
- محاسبه ی زمان استاندارد: زمان بیکاری های مجاز + زمان نرمال = زمان استاندارد
- زمان نرمال:** در حقیقت زمانی است که فرد مشغول انجام کار است. به عبارت بهتر زمانی که یک فرد با مهارت متوسط، در شرایط

نرمال برای انجام کار مورد نظر صرف می کند.

(ضریب عملکرد طبیعی/ضریب عملکرد مشاهده) \* زمان مشاهده = زمان نرمال

**بیکاری مجاز:** زمانی است علاوه بر زمان نرمال که در صدد دادن فرصتی به کارگر برای برطرف نمودن اثرات جسمانی و روانی ناشی از کار در شرایط خاص و نیز رفع نیازهای شخصی. بیکاری مجاز برحسب عوامل زیر محاسبه می گردد:

- ۱- رفع حوایج شخصی ۲- رفع خستگی بدنی ۳- رفع خستگی فکری ۴- شرایط محیط
- ۵- تاخیرهای اجتناب ناپذیر

### روش های زمان سنجی

- ۱- روش مطالعه زمانی ۲- روش گزارش گیری ۳- روش نمونه گیری ۴- روش استفاده از سوابق گذشته

### شغل

عبارت است از وظایف مشابه و مرتبطی که حرفه ای را می سازد و به عهده یک فرد در مقابل دریافت حقوق و دستمزد گذارده می شود. در طبقه بندی مشاغل و به کار گماردن نیروی انسانی دو نظریه کلی وجود دارد، که یکی تطبیق فرد با شغل و دیگری تطبیق شغل با فرد است.

### تجزیه شغل

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

### شرایط احراز شغل

در شرایط احراز مشاغل معمولاً خصوصیات لازم جسمی، فکری، تخصصی، اجتماعی و رفتاری برای هر شغل ذکر می گردد.

تفویض اختیار و عدم تمرکز:

به عبارتی، تفویض اختیار عبارت است از اینکه، مدیر قسمتی از اختیارات خود را به مرئوسین انتقال دهد.

تمرکز عکس عدم تمرکز بوده و عبارت است از عدم تفویض اختیار در سطحی گسترده و اگر چنانچه اصلاً تفویض اختیار نشود، تمرکز مطلق اختیارات در یک فرد یا یک سطح سازمان است.

تمرکز و عدم تمرکز با هم ارتباط داشته و در یک پیوستار تحلیل می شوند. تمرکز و عدم تمرکز به صورت مطلق در هیچ سازمان وجود ندارد. و همیشه حفظ تعادل بین تمرکز و عدم تمرکز لازم می باشد.

فرآیند تفویض اختیار:

از فرآیندی که مدیر با توجه به وظایف، اختیارات و هدفهایی که مؤسسه دارد، قسمتی از اختیارات خود را به مرئوسین واگذار نماید، که عبارتند از:

۱. واگذاری وظایف: فرآیند تفویض اختیار با واگذاری وظائف شروع می شود و جهت انجام این امر، مدیر نیازمند به تجزیه و تحلیل پست است. تجزیه و تحلیل، مسئولیت و اهداف شغل مورد نظر است.

۲. تفویض اختیارات: تفویض اختیار عبارت است از اینکه باید اختیارات کافی و متناسب با مسئولیتهای شغلی واگذار شده را داشته باشد. هدف تفویض اختیار، قادر نمودن جهت انجام وظایف شغلی بطور کارآمد و مؤثر است و در حقیقت به همان میزان که از او مسئولیت خواسته می شود.

۳. تعیین مسئولیت: یک نتیجه واگذاری وظایف و شغلها به این است که با تعیین مسئولیت و موازین و معیارهای از قبل تدوین شده برای حسن انجام وظایف محوله و به کار بردن رهبری مؤثر و استفاده عاقلانه از اختیارات تفویض شده مسئول و جوابگو باشند.

۴. ایجاد یک سیستم کنترل: چهارمین مرحله در فرآیند تفویض اختیار ایجاد یک سیستم کنترلی مناسب جهت ارزیابی نتایج

تفویض اختیار است. که این در حقیقت برخاسته از اصول اصلی مدیریت است، و لذا مدیران با ایجاد یک سیستم بازخورد موارد فوق را کنترل می‌نمایند.

مفاهیم پنجگانه عدم تمرکز:

الف) هسته عملیاتی، کارکنانی که در رابطه با تولیدات (کالا و خدمات) و اهداف شرکتها کارهای اصلی را انجام می‌دهند.

ب) مدیریت ارشد یا سطح استراتژیک، مدیرانی که در رأس هرم قرار می‌گیرند. و کسانی که مسئولیت کل سازمان را برعهده دارند.

ج) مدیران رده میانی: مدیرانی که بین هسته عملیاتی و مدیریت ارشد سازمان ارتباط برقرار می‌کنند.

د) متخصصین ساختار فنی: تحلیلگرانی که عهده‌دار اجرای استانداردها و نظارت بر رعایت آنها در سازمان می‌باشند.

هماهنگی:

یک سازمان جهت نائل شدن به اهداف مورد نظرش، نیاز به ایجاد چارچوبی دارد که فعالیتهای افراد مختلف سازمان را هماهنگ نموده و ارتباط مناسبی بین آنها برقرار نماید.

همین که تعداد کارکنان یک سازمان از چند نفر تجاوز نمود، هماهنگ نمودن فعالیت آنان امری ضروری و اجتناب‌ناپذیر است. مفهوم هماهنگی:

هماهنگی عبارت است از فرآیند همسو نمودن فعالیتهای همه قسمتهای سازمان بطوری که تصمیمات، وظایف فعالیتها و تخصص همه کارکنان و گروهها، جهت نائل آمدن به اهداف از قبل تعیین شده در حداکثر مطلوبیت ممکن ترکیب و هم جهت گردد.

نیاز به هماهنگی:

نیاز به هماهنگی در یک سازمان بستگی به وسعت، اندازه و میزان پیچیدگی عملیات دارد. در کل، سازمان یا به طور عمودی گسترش می‌یابد و یا به طور افقی، در ابعاد عمودی سطوح سازمانی افزایش یافته ولیکن حیطه نظارت مدیریت محدود می‌گردد. اصلی که همیشه باید حاکم بر روند تعیین حدود حیطه نظارت باشد، مسئله امکان هماهنگ نمودن عملیات واحدهای؟؟ بعد است. معمولاً قلمرو نظارت در سطوح پایین سازمان از قلمرو نظارت در سطوح بالا وسیعتر است.

- نیاز به هماهنگی در سازمان امری ضروری و اجتناب‌ناپذیر است عبارتند از:

۱. تقسیم کار

۲. تعداد طبقات عمودی سازمان

۳. تنوع تخصص و وظایف

۴. وظایف صف و ستاد

۵. تخصص منابع محدود

۶. اختلاف منحصر به فرد کارکنان

روش هماهنگی:

عبارتند از:

۱. اختیارات: به عنوان یکی از مهمترین و در عین حال بزرگترین مکانیزم هماهنگی در سازمان مطرح است اختیارات اساس و اولین اصل هماهنگی، سازماندهی و هدایت برای سرپرستی و هماهنگ کردن نیروها است.

۲. اهداف، خط مشی‌ها، قوانین، رویه‌ها: اهداف، خط مشی‌ها و روشها به عنوان مکانیزمهای کنترل برای هماهنگ نمودن مؤثر عملیات در یک سازمان پی‌ریزی می‌شود.

۳. افراد رابط: اغلب جهت هماهنگی بین واحدهای مختلف سازمان، از افراد رابطی استفاده می‌شود.

۴. ارتباطات: ارتباطات به عنوان یکی از مؤثرترین ابزار هماهنگی مطرح است.

۵. مذاکرات: مذاکره به عنوان یک روش، جهت هماهنگی مورد استفاده واقع شود. مذاکره بین مدیران و کارکنان بین مدیریت و



- واحدهای خرید و فروش بین واحدهای سازمان مطرح است.
۶. سیستم پاداش: سیستم پاداش نیز می‌تواند به عنوان یک مکانیزم هماهنگی مورد استفاده واقع شود.
  ۷. هماهنگی داوطلبانه: تلاش و تمایل افراد در ایجاد هماهنگی می‌تواند موجب اثربخشی بیشتر گردد.
  ۸. مدیریت: مدیر یک پروژه به طور عمده برای هماهنگ نمودن وظایف بخشهای تخصصی واحدهای یک سازمان طراحی می‌شود.

### تقسیم کار

تقسیم کار به وظایف مختلف و مجزا موجب می‌شود که مدیران و کارکنان بر حوزه‌های ویژه کاری تمرکز یابند. در نتیجه زمینه‌های تخصصی آنان پرورش می‌یابد و کارایی سازمان بالا می‌رود.

### مبانی تقسیم کار

تقسیم کار و طبقه بندی وظایف باید متکی به یکی از چهار اصل زیر یا ترکیبی از آن‌ها باشد:

- الف- تقسیم کار بر مبنای هدف فعالیت
- ب- تقسیم کار بر مبنای نوع عملیات
- ج- تقسیم کار بر مبنای مشتری یا ارباب رجوع
- د- تقسیم کار بر مبنای منطقه جغرافیایی

### اصول اساسی تقسیم کار

رعایت زیر در تقسیم کار و تشکیل سازمان مهم است

- ۱- تخصص
- ۲- صرفه جویی
- ۳- کنترل
- ۴- هماهنگی عملیات
- ۵- اهمیت نسبی وظایف

### روش های تقسیم کار و طبقه بندی وظایف

تهیه طرح سازمانی و تقسیم کار در داخل سازمان به دو صورت امکان پذیر است: اول روش تحلیلی یا از بالا به پایین، و دوم روش ترکیبی یا از پایین به بالا.

### مزایا و معایب تقسیم کار

- الف- مزایا: هزینه آموزش کارگران کاهش یابد- درجه اتکای سازمان به افراد به حداقل برسد- به علت کوتاه بودن دوره انجام کار و تکرار کار، کارگر تلاش می‌کند حرکات بی فایده و زاید را انجام ندهد. بنابراین اشتباهات کمتر می‌شود و محصول بیشتری نیز تولید می‌شود.
  - ب- معایب: فرد نمی‌تواند احتیاجات روانی خود را به طور باید و شاید برآورده نماید لذا غیبت از کار افزایش می‌یابد- با کم شدن اتکای سازمان به مهارت آن‌ها، فرد احتیاجات تامینی خود را در خطر می‌بیند.
- شیفت‌های کاری یا نوبت کاری
- علاوه بر شیوه‌های مختلف تقسیم کار که در بالا اشاره شده شیفت‌های کاری یکی از روش‌های تقسیم کار بین کارکنان، کارمندان و کارگران نوبت کاری یا شیفتی، در بخش‌های تولیدی، صنعتی، درمانی و سازمان‌های نظامی و حتی اداری می‌باشد.

مشکل عمده این روش سازماندهی، افزایش هزینه فعالیت در نوبت های عصر و شب و کاهش کارایی در نوبت های مذکور در مقایسه با نوبت روز است. همچنین در این روش اعمال نظارت مدیران بر فعالیت های کارکنان، دشوارتر است.

### انواع شیفت های کاری متداول

**کار نوبتی:** عبارت کاری که در طول ماه گردش دارد به نحوی که نوبت های آن در صبح یا عصر یا شب واقع می شود. اگر ساعت کار بین ۶ تا ۲۲ باشد کار روز، و ساعات کار از ۲۲ تا ۶ بامداد، کار شب نامیده می شود. کاری که بخشی از ساعات آن در روز و بخشی در شب واقع می شود. کار مختلط نامیده می شود. ساعت کار از ۶ صبح تا ۱۴ را شیفت اول یا شیفت صبح، و ساعات کار از ۱۴ تا ۲۲ را شیفت دوم یا شیفت عصر، و ساعات کار از ۲۲ تا ۶ صبح روز بعد را شیفت سوم یا شیفت شب می نامند. از آنجا که سختی کار کارگران نوبت کار بیشتر از کارگران غیر نوبتی است، لذا قانون امتیازاتی را برای کارگران نوبت کار پیش بینی نموده است.

### به عنوان مثال:

در کار نوبتی ممکن است ساعات کار از ۸ ساعت در شبانه روز و ۴۴ ساعت در هفته تجاوز نماید، اما جمع ساعات کار در ۴ هفته متوالی نباید از ۱۷۶ ساعت تجاوز کند.

## فصل چهارم

### ارتباطات و رهبری

ارتباطات:

ارتباطات فرآیندی است که افراد و گروه ها براساس آن در یک سازمان برای کسی مفاهیم و اهداف مشترک با استفاده از پیام ها، نمادها و علائم تفاهم می یابند (استونر و وانکل ۱۹۸۶، ۵۰۰)

بنابراین فرآیند ارتباطات که به شکل یک جانبه، دو جانبه و به صورت یک نفر به یک نفر، یک نفر به چند نفر، جریان می یابد وظایف اداری سرپرستی را هماهنگ کرده وظیفه اصلی فرآیند ارتباطات یگانگی و نزدیکی افراد سازمان نسبت به هم می باشد. در سرپرستی ارتباطات چهار وظیفه عمده کنترل، عمده کنترل، انگیزش، بیان احساسات و ارائه اطلاعات ایفا می نماید.

قلمرو ارتباطی و اهداف مدیریتی سرپرستی عبارتند از:

الف) انواع ارتباط از نظر عکس العمل در محیط کار: بسیاری از اوقات مدیر و سرپرست کارگران پیامی را منتقل می کنند که این پیام موجب عکس العملی نمی شود این چنین پیامی را ارتباط یک جانبه گویند.

اما اگر پیام منتقل شده به گونه ای باشد که گیرنده را به عکس العمل وادارد و نظرات خود را درباره محتوای پیام به اطلاع فرستنده برساند، این نوع ارتباط را ارتباطات دو جانبه گویند:

هر یک از دو نوع ارتباط یاد شده دارای نکات مثبتی هستند که عبارتند از: ارتباط یک جانبه سریعتر و کار فرستنده پیام آسانتر است.

ب) ارتباطات از نظر جهت پیام:

۱. ارتباطات افقی

۲. ارتباطات عمودی

۳. ارتباطات مورب

رهبری

رهبری به توانایی ترغیب دیگران به کوشش مشتاقانه در جهت هدفهای معینی اطلاق می گردد.

- بنا بر ماهیت سازمان سرپرست می‌تواند از فنون زیر در رهبری استفاده نماید:

۱. شنونده خوب و ارتباط دهنده دقیق و آماده‌ای باشد.
  ۲. پیوسته در بررسی احوالات کارکنان برآید.
  ۳. انگیزه برای زیردستان را بررسی کرده تا اینکه مؤثرترین انگیزه را بیابید.
  ۴. انتقاد و توبیخ را بطور پنهانی انجام دهد و تشویق را در جمع بعمل آورد.
  ۵. به اشتباهات خویش به صراحت اعتراف کند.
- مفاهیم اصلی سبک رهبری می‌باشند به ترتیب زیر تعریف می‌شوند:

۱. رفتار کاری

۲. رفتار رابطه‌ای

نگرش‌های نوین به رهبری در مدیریت سرپرستی

مدیریت به سازماندهی و توسعه منابع توجه دارد. در حالی که رهبری به نفوذ در افراد و جهت دادن به آنچه مقصود رهبر است اطلاق می‌گردد.

برخی معتقدند که رهبری عبارت از ایجاد شرایطی است که در آن شرایط افراد قادر باشند دیگران را به گونه‌ای به کار گیرند که هم آنها به آسایش و رفاه دست یابند.

برخی صاحب نظران معتقدند که امروزه نقش رهبران در مدیریت سازمانها یک، نقش نگرشی است.

چهار دسته ویژگیهای شخصی را در زمینه شایستگی رهبران که عبارتند از:

الف) مدیریت توجه: توانایی ایجاد حس نتیجه‌یابی، کسب هدف و یا هدایتی که موجب جذب شود.

ب) مدیریت مفهوم: توانایی خلق و ایجاد ارتباط مفاهیم به گونه‌ای که واضح و قابل درک باشد.

ج) مدیریت اعتماد: توانایی ایجاد اعتبار و قاطعیت به گونه‌ای که افراد آنها را پذیرا باشند.

د) خود مدیریتی: توانایی شناسایی خود و استفاده از مهارت‌ها در محدوده توانایی‌ها و ضعف‌های در خودشناسی است.

## فصل پنجم

### اصول کنترل

#### مقدمه

هنگامی که یک سیستم خواه یک سیستم مکانیکی و خواه یک سازمان بازرگانی، در جهت هدف‌های خاص به حرکت در می‌آید، ممکن است اتفاق افتد که در جهت دور کردن سیستم از هدف خود باشد. فرایند کنترل توفیق آمیز، فرایندی است که اثر لازم جهت تصحیح سیستم مورد نظر را قبل از آن که انحرافات جنبه جدی یابد بر جای می‌گذارد.

#### تعریف کنترل

کنترل فرایندی است برای حصول اطمینان از این که عملیات یا اقدامات واقعی با عملیات پیش بینی شده و برنامه ریزی شده همانند است. به عبارت دیگر کنترل، فراگردی است که از طریق آن عملیات انجام شده با فعالیت‌های برنامه ریزی شده تطبیق داده می‌شوند.

#### فراگرد کنترل

فراگرد کنترل شمال چهار مرحله اساسی به شرح ذیل می‌باشد:

۱- تعیین استاندارد یا ضابطه‌ی عملکرد

۲- سنجش عملکرد در برابر استاندارد

۳- تشخیص انحرافات و تحلیل علل آن ها

۴- اقدامات اصلاحی

### انواع کنترل

- ۱- کنترل آینده نگر یا قبل از انجام عملیات
- ۲- کنترل زمان وقوع یا در حین انجام عملیات
- ۳- کنترل گذشته نگر یا بعد از انجام عملیات

### روش های کنترل

-تدابیر سنتی - کنترل از طریق بودجه -تجزیه و تحلیل نقطه سر به سر -نمودار گانت  
-فنون تجزیه و تحلیل شبکه

### فن بازنگری برنامه PERT

شبکه پرت نمودار گردش کاری است که توالی فعالیت های مورد نیاز برای تکمیل یک پروژه را نشان می دهد و معمولاً برای کنترل پروژه های بزرگی که مستلزم هماهنگی داده های بسیاری است استفاده می شود. برای استفاده از شبکه پرت مدیر باید:

- ۱- فعالیت هایی را که باید اجرا شوند معین کند
  - ۲- توالی فعالیت ها را مشخص کند
  - ۳- زمان مورد نیاز برای تکمیل هر فعالیت را تعیین کند
  - ۴- شبکه را ترسیم کند
  - ۵- بلندترین مسیری را که در شبکه برای تکمیل پروژه وجود دارد معین کند
- برای درک چگونگی تشکیل شبکه پرت ابتدا باید سه مفهوم اساسی زیر شناخته شوند:
- ۱- رویداد ۲- فعالیت ۳- مسیر بحرانی
- زمان مورد نیاز برای تکمیل هر فعالیت
- برای برآورد زمان مورد نیاز برای تکمیل هر فعالیت سه زمان به شرح زیر برآورد می شود:
- ۱- زمان خوش بینانه (TO): یعنی مدت زمان آرمانی برای تکمیل یک فعالیت
  - ۲- زمان محتمل (TM): یعنی مدت زمان معمول برای تکمیل یک فعالیت
  - ۳- زمان بدبینانه (TP): یعنی بدترین شرایط زمانی برای انجام یک فعالیت
- برای محاسبه زمان مورد انتظار (TE) باید از فرمول زیر استفاده شود:
- $$TE = (TO + 4TM + TP) / 6$$

### روش مسیر بحرانی C.P.M

این روش که در برنامه ریزی و کنترل استفاده می شود؛ خاص طرح هایی است که اطلاعات کافی از زمان و هزینه اجرای آن در اختیار باشد.

از روش پرت در برنامه ریزی های وسیع همواره با موقعیت عدم اطمینان روبرو هستند استفاده می شود، در صورتی که روش مسیر بحرانی در طرح ها و فعالیت های روزمره کاربرد دارد.

## سرپرست چه نقشی در فرایند کنترل دارد؟

سرپرست دو کار اساسی را در فرایند کنترل انجام می دهد:

- ۱- مشابه یک قاضی عمل می نماید و با نظارت بر رویدادهای واحد خود تحقق واقعیت عملکرد را بر مبنای برنامه مشاهده می کند، سپس این مشاهدات را با معیارهای پیش بینی شده در اهداف تنظیم شده در فرایند برنامه ریزی مقایسه می کند
- ۲- در نقش حل مسئله و برنامه ریزی نه تنها باید تشخیص دهد که چرا نتایج پایین تر از استانداردها هست، بلکه باید شرایط را اصلاح نموده و نتایج را به سطح مورد نظر برساند.

### مفهوم و اهمیت کنترل

کنترل یکی از وظایف اساسی مدیریت و سرپرستی است که با سایر وظایف سرپرست در ارتباط می باشد. فقط با کنترل است که برنامه ریزی به صحت پیش بینی خود پی خواهد برد. هیچ برنامه ای بدون کنترل بدرستی اجرا نمی شود و کنترل نیز بدون وجود برنامه مفهوم و معنی پیدا نمی کند.

### فرآیند کنترل

کنترل را می توان طی چهار مرحله انجام می داد:

مرحله اول: تعیین استاندارد یا ضابطه برای کنترل عبارتند از:

۱. استانداردهای کمی: مانند استانداردهای هزینه، درآمد، سرمایه و برنامه
  ۲. استانداردهای کیفی: بر کیفیت تولید یا خدمات نظر داشته و مطلوبست آنها را تعیین می کند.
  ۳. استانداردهای مختلط: ترکیبی از استانداردهای کمی و کیفی می باشد و به وسیله آن می توان خدمات یا تولید مورد نظر را از نظر جنبه های کیفی و کمی مورد بررسی و کنترل قرار داد.
- مرحله دوم: سنجش عملکرد استانداردها:  
عبارتند از:

۱. روش نمونه گیری: زمانی که تولید زیاد باشد و نتوانیم تمام آحاد محصول یا خدمت را بررسی کنیم با انتخاب تعدادی بصورت تصادفی و مقایسه آنها با استانداردها بر اتمام کار نظارت می کنیم.

۲. روش مشاهده و بحث غیررسمی

۳. روش پیش بینی: پیش بینی اغلب به عنوان سیستم اندازه گیری نتایج احتمالی عملکرد به کار می رود.

۴. روش گزارشات: گزارشات کتبی به همواره توضیحات شفاهی می تواند به عنوان سیستم اندازه گیری به کار رود.

مرحله سوم: تشخیص انحرافات و تحلیل علل آنها:

مقایسه نتایج عملیات یا استانداردها، منجر به تشخیص انحرافات می شود. برای این مقصود مدیر کنترل باید به نقاط استثنایی توجه نماید. اندازه گیری نتایج در نقاط استراتژیک کاربرد اصل استثناء را نشان می دهد که منظور از آن تمرکز توجه مدیریت به موقعیتهایی است که از استاندارد انحراف پیدا کرده اند.

مرحله چهارم: اقدامات اصلاحی:

اقدامات اصلاحی بهنگام ملاحظه نتایج عملیات با حدی پائین تر از میزان استاندارد ارائه می شود.

در هنگام اجرای عملیات، انحرافی را که در مرحله ای بوجود آمده در مرحله بعد اصلاح نمایند.

تدابیر کنترل و نظارت:

۱. کنترل عملیاتی: که در ارتباط با وظایف عملیاتی است. تولید، تدارکات، بازاریابی، حسابداری، عمده ترین عملیات در رابطه با تولید است.

۲. بودجه: برنامه های یک سازمان در قالب ارقام پولی به عبارت دیگر بودجه یک سازمان با ارائه کمی یعنی با تعیین هزینه عملیات

به تفکیک و برای محدوده‌های زمانی معینی مشخص می‌شود.

۳. گزارشهای کنترل آماری: وسیله دیگر کنترل عبارت از گزارشهای مستمر دوره ای (هفتگی، ماهانه و...) که مدیر می‌تواند خواستار تهیه آن شود واضح است که این گونه گزارشات باید مستمر باشد.

۴. گزارشهای کنترل خاص: تفاوت این گزارشها با سایر وسائل کنترل این است که عملیات خاص را به منظور خاص مورد رسیدگی قرار می‌دهد. تهیه نوع گزارشها بر یک مبنای غیرمستمر و در حالات استثنایی انجام می‌شود.

۵. ارزش‌یابی داخلی

۶. کنترل‌های همزمان: کنترل‌های همزمان یکی از تدابیر لازم مدیریت در امر دائمی و مستمر بودن کنترل می‌باشد.

۷. کنترل‌های مدیریتی: یکی از مهمترین تدابیر کنترلی، کنترل مدیریت است که در ارتباط با سنجش عملکرد مدیریت در بخشهای گوناگون مالی، فروش، تبلیغات و غیره می‌باشد.

انواع کنترل:

۱. کنترل پیش برنده تا آینده نگر

۲. کنترل‌های غربالی یا بله / خیر یا حال نگر

۳. کنترل‌های پس از عمل با گذشته نگر

عوامل مؤثر در کنترل:

۱. تغییرات محیطی

۲. پیچیدگی

۳. اشتباهات

۴. تفویض اختیار

ایجاد کنترل مؤثر:

بررسی سیستمهای اطلاعاتی مدیریت به دلایل زیر ضروری است:

۱. سیستم اطلاعاتی سازمان نقش مهمی در سیستم کنترل به عهده دارد.

۲. سیستم اطلاعاتی سازمانی تغییرات عمده ای پیدا کرده که نمونه آن استفاده روز افزون رایانه است.

نقش اطلاعات و رایانه در کنترل:

۱. کیفیت اطلاعات: منظور از کیفیت اطلاعات: این است که مدیران باید بین ابدها و جستهای گزارش شده مقایسه انجام دهند.

۲. به هنگام و به موقع بودن اطلاعات: فقط اطلاعاتی که بسته به زمان و به موقع باشد قابل بررسی است.

۳. کمیت اطلاعات: مدیران بعضی اوقات بدون توجه به کیفیت و یا کمیت براساس دقت و به موقع بودن اطلاعات ممکن است تصمیم بگیرند.

۴. مربوط بودن اطلاعات: اطلاعات دریافتی مدیران باید در ارتباط با مسئولیتها و وظایفشان باشد.

مشکلات کنترل

مقاومت کارکنان در برابر کنترل

مشکل دسترسی مجریان و برنامه‌ریزان و مدیران به نتایج کنترل

انتخاب استانداردها باید واقعی و منصفانه باشد.

مدیریت زمان براساس جدول کاری متغیر:

۱. زمان کاری قابل انعطاف: زمان قابل انعطاف یا ساعتهای کاری انعطاف پذیر به کارکنان این اجازه را می‌دهد که ساعات شروع و

پایان کار خود را با در نظر گرفتن یک سری محدودیت‌های خودشان انتخاب کنند معمولاً سازمانها یک محدوده زمان خاصی را

که در مقام کارکنان در سر کار هستند مثلاً ده صبح الی سه بعد از ظهر تعیین می‌کنند.

۲. ارتباط از راه دور

۳. هدف کاری تبدیلی: استفاده از هفته‌های کاری تبدیلی عبارتند از افزایش دادن تعداد ساعات کاری در طی روز و کاهش تعداد روزهای کاری در هفته معمولاً به این شکل است که کارکنان روزی ده ساعت در هفته چهار روز کار می‌کنند.

۴. فکر کردن: فکر کردن یکی از فعالیتهای طبیعی بشر است و از انجام امور به صورت مطلوب در این است که لحظاتی را بر روی آن موضوع فکر نمائید سرپرستان باید زمان و مکانهای خاصی را برای فکر کردن اختصاص دهند بنابراین فکر قبل از عملیات دارای اولویت است در ابتدای شروع فکر کردن اهدافی را که به آن می‌خواهید برسید مشخص کنید.

## فصل ششم

### حفاظت فنی و بهداشت کار

#### مقدمه

پیشرفت علم و فناوری، دستاورد های زیادی را به دنبال داشته است و تا حد زیادی راحتی و آرامش نصیب انسان ها گردیده است؛ لکن مضرات آن نیز کم نبوده است. مهم ترین وسیله ای که دولت ها برای کاهش این خطرات در اختیار دارند قانون است. قانون کار ایران در فصل چهارم، مقررات حفاظتی و بهداشتی را مطرح نموده و آیین نامه ها و بخش نامه های مختلفی در این زمینه به تصویب رسیده و اعلان گردیده است.

#### اهداف حفاظت فنی و بهداشت کار

هدف عمده حفاظت فنی برقراری امنیت محیط کار از لحاظ وضعیت ساختمان، دستگاه ها، پیش بینی وسایل اطفاء حریق و... می باشد؛ و هدف از بهداشت کار برقراری امنیت محیط کار از لحاظ تمیز و مرتب نگاه داشتن محیط کارگاه، پیش بینی لباس های لازم برای کارگاه در کارهای مختلف و جلوگیری از بروز بیماری های شغلی و غیر شغلی و تناسب کار با وضعیت جسمی و روحی کارگران و به طور کلی سالم و به سلامت نگه داشتن کارگر و محیط کار می باشد.

#### حوادث ناشی از کار

در قانون کار جمهوری اسلامی ایران حادثه ناشی از کار، حادثه ای بیان شده است که در هنگام انجام وظیفه برای فرد پیش می آید.

چه چیز موجب بروز حوادث می شود

علل بروز سانحه را می توان به دو دسته کلی تقسیم کرد:

۱- علل مستقیم

۲- علل غیر مستقیم

#### برنامه های بهداشت کار در ایران

در زمینه بهداشت کار در سطح جهان سه سازمان بین المللی فعالیت دارند که شامل سازمان بین المللی کار (I.L.O)، سازمان بهداشت جهانی (W.H.O) و سازمان بین المللی استاندارد (I.S.O) می باشد. برای رسیدن به هدف های بهداشت کار، آیین نامه تاسیس مرکز بهداشت کار در کارگاه ها تدوین گردیده است.

#### آیین نامه حفاظتی در مورد دستگاه ها، ماشین آلات و محیط کار

##### ۱- آیین نامه حفاظت و بهداشت عمومی در کارگاه ها

ماده ۱: کلیه کارگاه های موجود و کارگاه هایی که در آتیه تاسیس می شوند باید مقررات عمومی مربوط به حفاظت و بهداشت کار

را که در این آیین نامه مقرر می شود طبق ماده ۴۸ قانون کار رعایت نمایند  
الف- ساختمان ب- روشنایی ج- تهویه و حرارت

## ۲- آیین نامه های حفاظتی در مورد محیط های اشتعال زا

برخی از مواد آیین نامه ها و قواعد کلی که در این زمینه تصویب شده و رعایت آن ضروری است  
به شرح ذیل می باشد:

ماده ۱۷: در هر سالن کار به تناسب تعداد کارگران باید درب های یک طرفه ای که به خارج باز شوند به نام درب های نجات وجود داشته باشد و درب های مذکور به راهروها و یا معابر خروجی ساختمان منتهی شوند

ماده ۲۳: در نقاطی که مواد منفجره و یا مواد سریع الاحتراق یا سریع الاشتعال وجود دارد، باید استعمال دخانیات و روشن کردن و حمل کبریت، فندک و امثال آن ها ممنوع گردد

ماده ۲۸: وسایل و ادوات الکتریکی باید دارای حفاظ بوده و طوری ساخته و نصب و به کار برده شود که خطر برق زدگی و آتش سوزی وجود نداشته باشد.

## ۳- آیین نامه های حفاظتی در مورد بالا برنده ها یا دستگاه های بالابر

برخی از مواد آیین نامه های حفاظتی در مورد وسایل حمل و نقل و جابجا کردن مواد و اشیا در بالابر ها به شرح زیر می باشد:

ماده ۲: حداکثر ظرفیت مجاز بالابر از طرف کارخانه سازنده به طور مشخص و خوانا بر روی دستگاه نوشته است

ماده ۹: کلیه تجهیزات الکتریکی دستگاه های بالابر باید با آیین نامه های حفاظتی وسایل و تاسیسات الکتریکی مطابقت نماید

ماده ۱۱: بالابر ها باید دارای ترمز های حفاظتی باشند و بتوانند باری معادل یک برابر و نیم ظرفیت مجاز بالابر را نگه داری نمایند

## ۴- آیین نامه های حفاظتی در مورد پرس ها

برخی از مواد مقررات کلی در مورد پرس ها بر اساس آیین نامه و مقررات حفاظتی پرس ها به شرح ذیل می باشد:

ماده ۳۰: مواد مورد استفاده در ساخت قسمت های مختلف پرس ها باید به نحوی انتخاب و به کار برده شود که علاوه بر تحمل بارهای وارده و تنش های حاصل، از کیفیت و مرغوبیت مناسبی برخوردار بوده، به نحوی که نتیجه آزمون های ضروری در حد قابل قبول (استاندارد) باشد.

ماده ۳۳: هر دستگاه باید دارای یک لوحه شناسایی و اطلاعات مختلف نظیر نام و علامت کارخانه سازنده، تاریخ ساخت، شماره تولید و... بوده و بر روی پرس نصب شود

## مسئولیت ها و حقوق کارفرمایان و کارکنان

با توجه به قانون بهداشت و ایمنی کار، کارفرمایان و کارکنان مسئولیت ها و حقوقی دارند. برای مثال، کارفرمایان مسئول تامین ایمنی در محل کار و رفع هر نوع خطر شناخته شده، هستند، بر اساس معیار های سازمان تامین بهداشت و ایمنی کار، شرایط محل کار تعیین شده و کارفرمایان ناگزیرند خود را با این معیارها سازگار نمایند و آن ها را رعایت کنند. کارکنان نیز حقوق و مسئولیت های مشخصی دارند؛ ولی اگر آن ها را رعایت نکنند، مسئولیت عواقب احتمالی بر عهده ی خود کارگر است.

## پیشگیری از وقوع حوادث از کجا باید آغاز شود؟

سرپرستی خوب، نقطه آغاز طرح نتیجه بخش پیشگیری از وقوع حوادث است. اگر سرپرستان، این حقیقت را که می توان از حوادث پیشگیری کرد و مسئولیت این کار بر عهده آنان است، صددرصد نپذیرفته باشند، هیچ نوع محافظ یا اصول ایمنی نمی تواند از وقوع حوادث جلوگیری کند. این شعار را بپذیرید "اول ایمنی"

## فصل هفتم



## آشنایی با روش های گزارش نویسی

### مقدمه

مدیر یا سرپرست یک سازمان باید با نگرش همه جانبه ای به مسائل توجه داشته باشد تا وظایف اصلی خویش را به انجام رساند. گزارش ها در سازمان ها پایه های اصلی برای اتخاذ تصمیمات گوناگون در زمینه های اداری، مالی، فنی و استخدامی می باشد. روشن است اگر گزارش های تهیه شده بر اساس تجزیه و تحلیل منطقی استوار باشد همانند چراغی فراراه سازمان در جهت رشد و تکامل کمی و کیفی خواهد بود.

### تعریف گزارش

گزارش را می توان بیان، اظهار نظر و انتقال اطلاعات از فردی که آن اطلاعات را می داند و یا به دست آورده، به فردی که آن اطلاعات را نمی داند و ضرورت دارد که بداند تعریف نمود.

### اصول گزارش نویسی

- ۱- موضوع گزارش باید به چه نحوی تعیین گردد؟  
الف- حالت دستوری گزارش این است که رئیس یا مقام مسئول براساس نیازی که دارد کارشناس یا کارمند را مکلف می سازد گزارش را پیرامون مسئله مشخصی تهیه کند و ارائه دهد  
ب- حالت وظیفه ای گزارش این است که کارشناس یا کارمند بدون دستور مقام مسئول، براساس وظایف محوله و عرف اداری به تهیه گزارش های روزانه، هفتگی، ماهانه یا سالانه در مورد مسائل جاری سازمان اقدام کند.
- ۲- در گزارش کدام هدف دنبال می شود؟  
تهیه گزارش به منظور تحقق اهداف خاصی صورت می گیرد؛ گزارش دهنده باید بداند ارائه گزارش به منظور تحقق کدام یک از اهداف صورت می گیرد.  
برخی از این اهداف به شرح زیر می باشد:  
۱- مدیریت از نحوه ی اجرای دستور ها به وسیله واحد های تحت نظارت اطلاع حاصل می کند و مطمئن می شود که دستورها به صورت کامل و بدون نقص انجام پذیرفته است.  
۲- مدیریت به کم و کیف و چگونگی پیشرفت امور و فعالیت های سازمان آگاهی می یابد.  
۳- چه نوع گزارش هایی باید تهیه شود؟  
الف- گزارش ساده اطلاعاتی: این گزارش مختصر و جنبه ی اطلاعاتی دارد و باید به صورت یک نامه ی انشایی تهیه گردد.  
ب- گزارش نیمه مبسوط: این گزارش نیاز به تحقیق دارد، به این اعتبار که مجموعه ی اطلاعات ذهنی فرد جواب گو نمی باشد و لازم است از منابع دیگر، اطلاعاتی به دست آورد تا به موضوع گزارش اهمیت داده می شود.  
ج- گزارش تحلیلی: در این گزارش، گزارشگر باید تجربه و اطلاعات قبلی را همراه با تحقیق از منابع مختلف تلفیق نماید به ترتیبی که اطلاعات به دست آمده باید با یک دید تحلیلی تجزیه و تحلیل گردد.  
۴- گزارش گیرنده کدام فرد و سازمان می باشد؟  
۱- فرد  
۲- مدیریت سازمان  
۳- سازمان های دیگر  
۵- شکل ارائه گزارش چگونه باشد؟  
معمولا گزارش ها را می توان به سه نوع شفاهی، کتبی و نمایشی ارائه نمود که گزارش دهنده باید بر حسب مورد نسبت به انتخاب

شکل مناسب ارائه گزارش اقدام نماید.

۵- نحوه تدوین و ارائه گزارش ها چگونه باشد؟

الف- گزارش فرمی

ب- گزارش تشریحی و توضیحی

ج- گزارش آماری

### مراحل گزارش نویسی

۱- مرحله تهیه و تدارک

۲- مرحله تنظیم و ترتیب و طبقه بندی اطلاعات و مطالب

۳- مرحله نگارش گزارش

۴- مرحله تجدید نظر و اصلاح گزارش

### ارکان اصلی در نگارش خوب

۱- پیشگفتار یا مقدمه

۲- متن گزارش

۳- نتیجه گیری

۴- ضمایم گزارش

۵- جلد گزارش

### اصول صدور دستور و دستورالعمل نویسی

۱- دستور

۲- دستورالعمل

### مراحل تنظیم دستورالعمل

۱- مشخص نمودن هدف

۲- مشخص نمودن مستندات

۳- تعیین دامنه ی مشمول

۴- تعیین اولویت ها در تنظیم مراحل کار

۵- تعیین سر فصل ها

۶- کسب اطلاعات لازم در زمینه مراحل کار

۷- تدوین و تنظیم

### برخی از نکات مهم در صدور موثر دستور و دستورالعمل

۱- دستور را ابزار قدرت نمایی نکنید

۲- از صدور دستورالعمل ها به شکل شوخی و تفریح خوداری کنید

۳- در انتخاب کلمات و طرز بیان خود دقت کنید

۴- درک دستورالعمل های خود از سوی کارکنان را همیشه بدیهی ندانید

۵- به واکنش ها، سریعا توجه کنید

۶- توضیحات کافی ارائه دهید

- ۷- دستور متناقض صادر نکنید
- ۸- پشت سرهم دستور ندهید
- ۹- تنها کارگر مشتاق را انتخاب نکنید
- ۱۰- به هنگام عصبانیت، دستورالعمل صادر نکنید
- ۱۱- به هیچ یک از افراد، بیش از اندازه کار محول نکنید.

#### کتاب منبع ۱:

عنوان و نام پدیدآور: مدیریت و اصول سرپرستی / مؤلف سید رضا سید جوادین  
مشخصات نشر: تهران: نگاه دانش، ۱۳۸۵ مشخصات ظاهری: ۳۳۶ ص: نمودار، جدول

#### کتاب منبع ۲:

عنوان و پدیدآورنده: اصول سرپرستی/تالیف سیده جمیله مدرسی سریزدی  
مشخصات نشر: تهران، ترمه، ۱۳۸۶