

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# اصول سرپرستی

تالیف:

دکتر پگاه باباخانلو

(مدرس دانشگاه آزاد اسلامی شهر ری)



انتشارات آثار فکر

تهران - ۱۳۹۵

سرشناسه	: باباخانلو، پگاه، ۱۳۴۸ -
عنوان و نام پدیدآور	: اصول سرپرستی / تألیف پگاه باباخانلو.
مشخصات نشر	: تهران: آثار فکر، ۱۳۹۲.
مشخصات ظاهری	: ۱۸۴ص: جدول، نمودار.
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۹۴۰۸۱-۶-۰
وضعیت فهرست نویسی	: فیپا
یادداشت	: چاپ قبلی: آوای نور، ۱۳۹۲.
یادداشت	: چاپ دوم.
یادداشت	: کتابنامه: ص ۱۸۹.
موضوع	: مدیریت/ رهبری/ برنامه‌ریزی سازمانی
رده بندی کنگره	: ۳۷HD الف ۳۹۲ ب ۱۱۶ ف۲/
رده بندی دیویی	: ۶۵۸
شماره کتابشناسی ملی	: ۳۳۵۶۳۳۳



## اصول سرپرستی

تألیف: دکتر پگاه باباخانلو

ناشر: انتشارات آثار فکر

صفحه‌آرا: منیرالسادات حسینی

چاپ پنجم: ۱۳۹۵

شمارگان: ۱۰۰۰ جلد

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۹۴۰۸۱-۶-۰

■ نشانی: تهران، میدان انقلاب، خیابان ۱۲ فروردین، خیابان شهید وحید نظری

پلاک ۹۹، تلفن: ۶ و ۶۶۹۶۷۳۵۵ شماره: ۶۶۴۸۰۸۸۲

کلیه حقوق برای ناشر محفوظ است.

قیمت ۱۱۰۰۰ تومان

## فهرست مطالب

فصل اول: سرپرستی .....	۱۱
مقدمه .....	۱۳
سرپرستان به عنوان یک فرد .....	۱۴
مفهوم سرپرستی .....	۱۵
ویژگی های سرپرست خوب .....	۱۶
فصل دوم: سازمان و مدیریت .....	۱۹
مقدمه ..	۲۱
تعریف سازمان .....	۲۱
سازمان اجتماعی .....	۲۲
سازمان رسمی .....	۲۴
انواع سازمان ها .....	۲۵
تعریف مدیریت .....	۲۶
سطوح مدیریت و انواع مدیران .....	۲۹
فراگرد مدیریت .....	۳۱
کارکردهای مدیریت .....	۳۲

۳۴	..... عملکرد مدیریت و سازمان
۳۵	..... کارآیی و اثربخشی
۳۶	..... مهارت‌های سه‌گانه مدیریت
۳۹	..... ارزش نسبی مهارت‌ها
۴۰	..... اخلاق مدیریت

### فصل سوم: نظریه‌های مدیریت ..... ۴۱

۴۳	..... مقدمه .
۴۳	..... ۱. نظریه کلاسیک
۴۴	..... - مدیریت علمی
۴۵	..... - مدیریت اداری
۴۵	..... - مدیریت بوروکراسی
۴۶	..... ۲. نظریه نئوکلاسیک یا روابط انسانی
۴۶	..... ۳. نظریه‌های جدید
۴۷	..... - نظریه کمی
۴۷	..... - نظریه سیستمی
۴۷	..... - نظریه اقتضایی
۴۸	..... - نظریه Z

### فصل چهارم: تصمیم‌گیری ..... ۵۱

۵۳	..... مقدمه .
۵۳	..... تعریف تصمیم‌گیری
۵۴	..... انواع تصمیم

۵۵	.....	تصمیم معمول
۵۶	.....	تصمیم غیر معمول
۵۷	.....	فراگرد تصمیم‌گیری عقلانی
۶۴	.....	شرایط تصمیم‌گیری

## فصل پنجم: هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی ..... ۶۷

۶۹	.....	مقدمه ..
۷۱	.....	فراگرد برنامه‌ریزی
۷۱	.....	هدف و اهمیت آن
۷۳	.....	هدف‌های گروهی و سازمانی
۷۳	.....	هدف‌های لفظی و واقعی
۷۴	.....	ملاک‌های تعیین هدف
۷۵	.....	بودجه‌بندی
۷۶	.....	سیاست‌گذاری یا تعیین خط‌مشی
۷۷	.....	انواع برنامه‌ها
۸۱	.....	اهمیت برنامه‌ریزی

## فصل ششم: سازماندهی و ساختار سازمان ..... ۸۳

۸۵	.....	مقدمه .
۸۵	.....	فراگرد سازماندهی
۸۶	.....	ساختار سازمان
۸۷	.....	تقسیم کار و گروه‌بندی وظایف
۸۸	.....	حیطه نظارت

۸۹	..... ساختار سازمانی مسطح و بلند
۹۰	..... اختیار .
۹۰	..... تفویض اختیار
۹۱	..... وحدت فرمان
۹۱	..... سلسله مراتب
۹۲	..... تمرکز و تمرکززدایی
۹۳	..... صف و ستاد
۹۵	..... نمودار سازمان

## ۹۷..... فصل هفتم: رهبری

۹۹	..... مقدمه .
۱۰۰	..... شخصیت رهبری
۱۰۰	..... قدرت رهبری
۱۰۳	..... قابلیت‌های رهبری
۱۰۵	..... سبک‌های مختلف رهبری
۱۰۶	..... انگیزش
۱۰۹	..... الف) نظریه مازلو
۱۱۰	..... ب) نظریه هرزبرگ
۱۱۲	..... ج) نظریه X و Y

## ۱۱۵..... فصل هشتم: نظارت و کنترل

۱۱۷	..... مقدمه .
۱۱۷	..... فراگرد کنترل



۱۱۹	ویژگی های کنترل اثربخش
۱۲۱	انواع کنترل
۱۲۳	اهمیت کنترل

## فصل نهم: ارتباطات ..... ۱۲۵

۱۲۷	مقدمه .
۱۲۸	تعریف ارتباطات
۱۲۹	فرایند ارتباطات
۱۳۱	موانع ارتباطات
۱۳۲	سطوح ارتباطات در سازمان
۱۳۴	ویژگی ارتباطات خوب

## فصل دهم: فلسفه مدیریت منابع انسانی ..... ۱۳۵

۱۳۷	مقدمه .
۱۳۷	مفهوم مدیریت منابع انسانی
۱۳۹	اهداف مدیریت منابع انسانی
۱۴۱	اهمیت تأمین نیروی انسانی
۱۴۲	برنامه ریزی نیروی انسانی

## فصل یازدهم: آیین نامه ها و قوانین کارگری ..... ۱۴۷

۱۴۹	مقدمه .
۱۵۰	تعریف کارگر
۱۵۰	تعریف کارفرما

تعریف کارگاه .....	۱۵۰
تعریف قرارداد .....	۱۵۱
شرایط اساسی قرارداد .....	۱۵۱
مشخصات قرارداد کار .....	۱۵۱
قرارداد مقاطعه کاری .....	۱۵۴
دوره آزمایشی .....	۱۵۵
مقررات قانون کار در رابطه با دستمزد .....	۱۵۷
مدت کار .....	۱۵۹
ساعات کار روزانه .....	۱۶۰
اضافه کاری .....	۱۶۱
محدودیت‌های قانون کار در مورد سن و جنس .....	۱۶۳
مقررات قانون کار در مورد تعطیلات و مرخصی‌ها .....	۱۶۵
تشکل‌ها و سندیکاها ی کارگری .....	۱۶۸
آیین نامه‌ها و قوانین بیمه‌های کارگری و بازنشستگی .....	۱۷۲
<b>منابع .....</b>	<b>۱۸۱</b>

## مقدمه

بحث سرپرستی بی‌تردید قبل از مدیریت و رهبری مطرح گردید، زیرا بشر در طول تاریخ خلقت ابتدا با مفهوم سرپرستی آشنا شد. پس از دوران غارنشینی، انسان‌ها آموختند که نسبت به بعضی از افراد مسئولیت دارند. به این ترتیب، سرپرستی آنان را به عهده گرفتند (سرپرستی و نگهداری فرزندان توسط خانواده). مردم به گونه‌ای تدریجی آموختند که نسبت به دیگران نیز مسئولیت‌هایی دارند و به تدریج با پیشرفت ارتباطات انسانی آموختند که با همکاری و هم‌فکری دیگران بهتر می‌توانند امور را پیش ببرند. رفته رفته آرزوی اولیه بشر یعنی کار کردن با دیگران محقق و سپس جهانی شد و پس از به وجود آمدن سازمان‌ها بحث مدیریت و در ادامه رهبری نیز مطرح گردید. بنابر این، سرپرستی یکی از وظایف مدیران بر زیر دستان است. در دین مبین اسلام، بیش از ۱۴۰۰ سال قبل کلمه سرپرستی (ولایت) مطرح گردید و در این زمینه احادیث و روایات فراوانی داریم که از بین آن‌ها می‌توان به حدیث زیر از اشاره کرد:

«اگر دو نفر به مسافرت می‌روید، یکی را به‌عنوان سرپرست انتخاب کنید»

همه کارکنان سازمان به سرپرستی نیازمندند و انتظار دارند در انجام وظایف خود هدایت شوند. روابط مدیر با زیردستان در جریان سرپرستی شکل می‌گیرد، یعنی راهنمایی‌های او پذیرفته یا رد می‌شود.

در طی سرپرستی رفتار مدیر، تأثیر خود را از لحاظ سوق دادن زیر دستان در جهت اهداف سازمانی، به‌مرور آشکار می‌سازد. مدیر بر مسائل و مشکلات زیردستان آگاهی یافته، در صدد حل یا رفع آن‌ها برمی‌آید. هیچ‌یک از مهارت‌های بیان شده در تاریخچه سرپرستی به اندازه روابط انسانی و سازمانی تکرار نشده است. درحقیقت فعالیت در این زمینه اکثر فعالیت‌های سرپرستی را تشکیل می‌دهد. سرپرستان در شبکه انسانی مراکز کامپیوتری انتقال‌دهنده پیام و پیونددهنده امور می‌باشند. رو در رویی نشان اکثر فعالیت‌های سرپرستی است. سرپرست نقش کسی نیست که کم‌رو یا بی‌میل به ارتباط با دیگران به‌طریقی مثبت و دوستانه باشد. سرپرستان چون سایرین باید انسان و خود شکوفا باشند، کسانی که به‌صرف وجودشان فضایی همکارانه به وجود می‌آورند.