

## نقش و اهمیت سرپرستی

الف: اداری: سرپرستان یا مدیران سرپرست بخش عظیمی از یک کار در حوزه مدیریت اجرایی یا عملیاتی بر عهده دارند و در جهت چگونگی به کارگیری منابع و عوامل تولید و تأمین اهداف نقش مؤثر داشته و وظایف هایی بر عهده دارد و نقش کلیدی را در بخش اجرایی بر دوش می کشند در حقیقت سرپرست ها پول و حلقه ی ارتباطی بین نیروهای کار و مدیران اجرایی در یک محیط کاری هستند و لذا در جهت اجرای مطلوب وظایف خود زیباست در مهارت های علمی-نظری و فنی لازم مجهز باشند زیرا سرپرست کسی است که مسئولیت هماهنگی، هدایت، و کار با نیروهای اجرایی را بر عهده دارد. بنابراین می بایست که در موارد تخصصی که در بخش حیطة اجرایی تسلط داشته باشد و با روشهای انجام کار با ماشین، ابزار کار، تکنولوژی و از همه مهمتر چگونگی کار با دیگران را در یک محدوده گروهی آشنا باشند در حقیقت سرپرست یک فرد عادی و راهنماست و نه فرمانده یا رئیس.

از طرف دیگر یک سرپرست باید تعامل مطلوبی با زیر دستان برقرار کند و عدل را در مورد آن ها رعایت کند و با قوانین و مقررات حوزه ی کاری آشنایی داشته باشد (باید بدانید چه کاری مجاز است که انجام شود و چه کاری مجاز نیست که انجام شود) و ضمن اینکه خود مقررات را رعایت کند از زیر دستان نیز بخواهد که قوانین را به طور دقیق رعایت کند. به عبارت دیگر یک سرپرست در محدوده ی سرپرستی خود باید قوانین مدنی، کاری، ایمنی، بهداشتی، و نظایر آن را

آشنا باشد و به نیروهای تحت امر خود نیز آموزش دهد و کنترل که آنها قوانین را رعایت کند. همچنین سرپرست باید به موقع دستور کار مدیران را به زیردستان جهت اجرا ابلاغ کند و بموقع گزارش کار با مدیران بالاتر خود ارائه دهد و همچنین به موقع نیازهای زیردستان را شناسایی و به مدیران بالاتر اعلام نمایند و همچنین در جهت بهبود عملکرد و بهسازی محیط خود بکوشد و پیشنهادات لازم را به مدیران ارائه نماید و در جهت کسب تجربه با هم ردیفان خود ارتباط برقرار سازد و همواره نقاط ضعف و قوت خود را به موقع شناسایی و درصدد رفع آن ها بکوشد. یادآوری: تعریف عوامل تولید: عوامل تولید عواملی هستند که هرگاه روی آنها فرآیندهای فکری و فیزیکی صورت گیرد حاصل کار تولید خواهد بود.

تولید عبارت است از: کالا و خدمات

### انواع عوامل تولید:

۱- عوامل طبیعی: مثل معادن-آب-خاک-جنگل و.....

۲- منابع انسانی: (فکری، مهندسی)

۳- منابع مادی: (تکنولوژی-ابزار-ماشین آلات و.....)

۴- منابع مالی: (سرمایه، پول و.....)

۵- اطلاعات (دستورالعمل ها-آیین نامه ها-دستور کارها و.....)

۶-مدیریت:فرآیند فعالیت انسانی(هماهنگ کنند-تخصیص دهند-جهت دهند عوامل تولید)

یادآوری:تعریف کارایی:نسبت ستاده به داده

تعریف اثربخشی:به جا،خوب،دقیق و....مصرف کردن

تعریف بهره وری:صرف حداقل ها

یادآوری:دلیل اینکه در مصرف منابع بهره وری را باید لحاظ کنیم وجود محدودیت منابع در جهان می باشد.

یادآوری:انواع سطوح مدیریت:مدیریت مالی:وظیفه تدوین سایتها وخط مشی ها را به عهده دارد(هدف گذاری میکند- تعیین استراتژی می نماید)

۲-مدیریت میانی(تاکتیک):وظیفه تدوین روشهای اجرایی سیاست های ارائه شده از طرف مدیریت عالی

۳-مدیریت عملیاتی(اجرایی):وظیفه اجرای روشهای تدوین شده از طرف مدیریت میانی به عهده دارد.

نتیجه بحث اینکه از لحاظ اداری در مجموعه های تولیدی کارخانه ها مراکز صنعتی وخدماتی نیاز به سرپرستی از اهمیت ویژه ای برخوردار است و سرپرستان با بهره گیری از امکانات،ضمن جهت

دهی مطلوب مصرف آن ها تقسیم کار، راهنمایی، نظارت، کنترل و ارزیابی نیروی انسانی را برعهده دارد.

## ب- از دیدگاه عقیدتی:

۱- اهمیت سرپرستی از دیدگاه قرآن: در قرآن کریم به جای کلمه ی سرپرست از واژه هایی نظیر

مدبر- رسول- امام- خلیفه استفاده شده است و خداوند به عنوان سرپرست امور آسمان و زمین

معرفی شده است و در سوره رد برای هر قوم یک سرپرست لازم است.

۲- اهمیت سرپرستی از دیدگاه پیامبر اسلام: پیامبر اکرم می فرماید که: من از فقراتم بیم ندارم بلکه

از سوء سرپرستی براتم هراسناکم.

۳- اهمیت سرپرستی از دیدگاه حضرت علی: ۱- سرپرست مانند نخ تسبیح است که باعث وحدت

و جلوگیری از پراکندگی می شود. ۲- نقش عمو خیمه اگر نباشد خیمه پایدار نمی ماند (نقش

پایداری و بنیادین) ۳- نقش میله ی قائم سنگ آسیاب که اگر نباشد سنگ روی سنگ بند نمی

شود (نقش محوری)

۴- نقش سرپرستی از دیدگاه امام صادق (ع): اگر سه گروه در یک جامعه وجود داشته باشند آن

جامعه دچار مشکل و آسیب نمی شود:

۱- فصیح آگاه و پرهیزکار ۲- سرپرست خیرخواه و مسلط ۳- پزشک حاذق

## مفهوم سرپرستی:

قیم، ولی و به طور کلی کسی که عهده دار نگهداری و یا اداره ی امور یک یا چند نفر یا یک محیط و حوزه ی کاری را برعهده دارد.

## مفهوم سرپرستی:

سرپرستی فرآیند عهده داری، قیومیت، ولایت و اداره ی امور یک یا چند نفر یا یک محیط یا حوزه ی کاری

## تعریف سرپرستی:

فردی را که به طور مستقیم وظیفه ی اداره، نظارت، هدایت و کنترل کارکنان را در خط مقدم یک محیط کاری و به صورت بلافاصل و بلاواسطه (مستقیم) برعهده دارد و در حقیقت یک شخصیت حقوقی یا حقیقی است که حلقه ی ارتباطی بین کارکنان و مدیران اجرایی می باشند.

## تعریف سرپرستی:

سرپرستی عبارت است از فرآیند هدایت، نظارت و کنترل زیردستان در یک محیط و حوزه کاری

## انواع سرپرستی:

به طور کلی از لحاظ عملکردی دو نوع سرپرستی وجود دارد.

الف) سرپرست اتوکرات یا مستبد: این نوع سرپرستی از کارکنان طوری انجام کار می‌خواهد که باید دستورات او را بدون چون و چرا و کورکورانه اجرا کرده و از او تبعیت کند. اینگونه سرپرستان معتقدند که زیردستان فقط آنچه را که آنها دستور می‌دهند انجام بدهند و تنها ب فکر منابع سازمان بوده و براساس قانون و مقررات صرف و ارباب گونه سرپرستی می‌کنند و به منافع زیردستان زیاد توجه ندارند.

ب) سرپرست دموکرات یا آزادمنش: این نوع سرپرستی بر مبنای تصمیم‌گیری گروهی و خوش رفتاری با کارکنان بازیردستان همراه است و از طریق برقراری تعامل مطلوبیت با زیردستان و راهنمایی و پشتیبانی آنها در جهت انجام امور استوار است و احترام متقابل وجود صمیمی را در محیط کار دنبال می‌کند و علاوه بر پیگیری اهداف سازمانی رضایت و اهداف زیردستان را نیز دنبال می‌کند.

### تعریف سرپرست ایده آل:

سرپرست ایده آل سرپرستی است که بتواند با توجه به موقعیت و شرایط کاری طوری سرپرستی کند که از طریق پشتیبانی داوطلبانه زیردستان بالاترین سطح کارایی را بدست آورد.

### عوامل موثر در ایجاد یک سرپرستی ایده آل:

۱- تقسیم کار کند و حالت غیرمتمرکز و تصمیم‌گیری گروهی ایجاد نماید.

۲- تعدیل نیروی انسانی و کاربرد آن براساس برآورد واقعی

۳- جهت دهی منابع (عوامل تولید) به بخش مولد (تولید کننده)

۴- نظارت و کنترل مستمر بر حوزه کاری (سرپرست باید بر نحوه اجرای کارها تا دست یابی به

نتیجه نظارت داشته باشد)

۵- کاهش بروکراسی اداری (کاغذبازی) بروکراسی با اعتماد رابطه عکس دارد.

### مشکلات سرپرستان در محیط کار:

سرپرستان به علت اینکه حلقه ی ارتباطی بین مدیران و کارکنان هستند ازدو جهت تحت فشارند:

۱- باید انتظارات مدیران یا بالادستی ها را در محیط کار برآورده نمایند و و به کارکنان سیاست

های اعلام شده از طرف مدیران بالادست را جهت اجرا به زیردستان ابلاغ کنند و اگر عدم

موفقیت در کار ایجاد شود از طرف مدیران بالادست مورد توبیخ وارد می شوند.

۲- کارکنان نیز چون سرپرستان را بیشتر طرف مدیران و بالادستان می پندارند لذا او را حمایت

نکرده و از زیادی کار و فشار سرپرست در جهت اجرای کارها گله مند هستند.

### مشکلات ماهیتی سرپرستان در سازمانها:

از آنجا که سرپرستی نقش دوگانه فنی و اداری را برعهده دارد همواره از لحاظ ماهیتی با دو

مشکل مواجه است.

۱- مدیران عملیاتی سرپرستان را جزء خودشان نمی دانند.

۲-مدیران عالی سرپرستان را در سطح مدیران عملیاتی می بینند و آنها را در تصمیم گیری دخالت نمی دهند.

### **مهمترین دلایل شکست سرپرست ها در محیط کار:**

۱-عدم تعامل مطلوب بین خود و نیروهای زیردست و عدم توجه به خواسته های منطقی آنها

۲-عدم فضا سازی مطلوب سازمانی در میان گروههای کاری (در میان کارکنان)

### **مهمترین وظایف اداری یک سرپرست:**

۱-ایجاد محیط خلاق و نوآوری

۲-شناخت مشکلات حوزه ی کاری و برنامه ریزی در جهت رفع به موقع آنها

۳-گزینش بهینه نیروهای کار و جلوگیری از استخدام افراد نالایق

۴-هدایت و رهبری مطلوب نیروهای کاری بطوری که افراد در محیط کار بطور داوطلبانه و با

انگیزش در جهت دستیابی سازمان انجام وظیفه نمایند.

۵-برگزاری دوره های آموزشی و توجیهی نیروهای زیردست در جهت حفظ مهارت های موجود

و ارتقاء آن ها با شرایط روز

۶-ارزشیابی مستمر کار نیروهای زیردست در جهت شناخت نیروهای پرکار و کم کار و تشویق و

تنبیه آنها



## مهارت‌های مورد نیاز در مدیران و سرپرستان

مدیران عالی (استراتژیک)	مهارت‌های طراحی و ادراکی	مهارت‌های انسانی	مهارت‌های فنی
مدیران میانی (تاکتیک)			
مدیران اجرایی (عملیاتی)			

همانطور که در شکل ملاحظه می‌کنید سرپرستان و مدیران در اجرای وظایفشان می‌بایست از سه نوع مهارت به صورت اساسی برخوردار باشد.

۱- مهارت فنی: یعنی دانایی، توانایی و قدرت کاربرد دانش، روشها، فنون و ابزاری که لازمه‌ی انجام یک وظیفه می‌باشد. که این مسئله از طریق تجربه تحمیل و کارآموزی و کارورزی کسب می‌شود.

لازم به یادآوری است که مهارت فنی در سطوح مختلف مدیریت متفاوت است بدین ترتیب که به علت اینکه سرپرستان در حوزه‌ی مدیریت اجرایی قرار دارند و مدیران اجرایی در خط مقدم کار حضور دارند.

می‌بایست که از لحاظ فنی ماهرتر نسبت به سایر سطوح مدیریت باشد و چنانکه در شکل ملاحظه می‌کنید هرچه از مدیریت عالی به مدیریت اجرایی هم رویم فنی بودن مدیر بیشتر ضرورت پیدا می‌کند.

۲-مهارت اجرایی: یعنی توانایی و قدرت تشخیص و هنر کار با دیگران (زیردستان) که شامل درک، فهم، انگیزش، رهبری موثر و تاثیرگذار بر رفتار کارکنان می باشد و همانطور که در نمودار ملاحظه می کنید این مهارت معمولاً در سه سطح مدیر یکسان است. زیرا همه مدیران با نیروی انسانی سرکار دارند.

۳-مهارت ادراکی و طراحی: یعنی اینکه مدیرانی بایست که توانایی شناخت و درک شرایط محیطی، فرصت ها، و عوامل موثر بر حوزه ی مدیریتی خود را دارا باشد و از دانش لازم و فهم مطلوب برای طراحی این عوامل به نفع سازمان برخوردار باشند.

### **منابع چهارگانه مورد نیاز سرپرستی:**

۱-اطلاعات شامل: دستورالعملها، مقررات، آیین نامه ها و....

۲-منابع انسانی شامل: فکری و فیزیکی

۳-منابع مادی شامل: ابزار، تکنولوژی، تجهیزات، ماشین آلات و ...

۴-منابع مالی شامل: سرمایه، بودجه، پول و...

### **ارکان میز سرپرست:**

۱-علم مدیریت: یک سرپرست باید با اصول علمی و کلاسیک باشد.

۲-هنر (ذات) مدیریتی

یادآوری: سوال می شود مدیریت هنر است یا علم. جواب باید گفت مدیریت هنر است و علم مدیریت به عنوان مکمل و زیربخش هنر ضرورت دارد.

### ویژگی های اخلاقی یک سرپرست ایده آل:

- ۱- امانت دار و امین باشد.
- ۲- الگو باشد
- ۳- علاقه مندی به کار
- ۴- شهامت و جسارت لازم را داشته باشد
- ۵- اعتماد به نفس داشته باشد
- ۶- خوش قول باشد
- ۷- همدل با زیردستان باشد.

### ویژگی های مهم دهگانه سرپرستی از دیدگاه اسلام:

- ۱- خدا ترس باشد
- ۲- رازدار باشد
- ۳- ساعی باشد
- ۴- انتقاد پذیر باشد
- ۵- الگو باشد
- ۶- چاپلوس نباشد و چاپلوسی را ترویج نکند
- ۷- مهربان باشد
- ۸- مشورت پذیر باشد
- ۹- عادل باشد
- ۱۰- بخشنده باشد

## اصول هفتگانه سرپرستی:

- ۱- یک سرپرست باید وظایف، مسئولیت ها و اختیارات زیردستان را کاملاً بصورت شفاف بیان کند.
- ۲- یک سرپرست باید نیروهای زیردست خود را در جهت انجام وظایف به طور مطلوب هدایت و راهنمایی نماید.
- ۳- یک سرپرست باید کارهای انجام شده ی رضایت بخش توسط زیردست را مورد توجه قرار دهد و تشویق نماید.
- ۴- یک سرپرست باید کارهای نامطلوب انجام گرفته توسط زیردستان را مورد انتقاد قرار دهد و تنبیه کند.
- ۵- یک سرپرست باید در تصمیمات حوزه ی سرپرستی خود نیروهای زیردست را مشارکت دهد.
- ۶- یک سرپرست باید برای پرورش استعدادها و بازسازی نیروی زیردست خود تلاش کند.
- ۷- یک سرپرست باید از لحاظ امنیت، سلامت، بهداشت محیط کاری مناسبی را برای زیردستان خود ایجاد کند.

انواع رده های سرپرستی:

سطح اول: سرپرست سازمان

سطح دوم: سرپرست کارگاه

سطح سوم: سرپرست بخش

سطح چهارم: سرپرست کار

عناوین مهم یک سرپرست:

سرپرست به عنوان یک نیروی مجرب

سرپرست به عنوان یک حلقه ارتباطی بین نیروی کار و مدیران

سرپرست به عنوان یک نیروی کلیدی

سرپرست به عنوان یک نیروی ماهر و فنی

مسئولیت های یک سرپرست:

سرپرستان در محیط حوزه ی سرپرستی می بایست یک سری عوامل باشد و در قبال آنها مسئولیت

دارد:

۱- سرپرست در مقابل بالادستان مسئولیت دارد و می بایست دستورات آنها را به نیروهای تحت

سرپرستی ابلاغ کند.

۲- سرپرست در مقابل زیردستان مسئولیت دارد و می بایست که آنها را در جهت چگونگی انجام کارها هدایت نماید.

۳- سرپرست در مقابل کار مسئولیت دارد و به کمک نیروهای تحت سرپرستی باید کار را بطور دقیق و با کیفیت اجرا شود.

۴- سرپرست در مقابل هم ردیفان مسئولیت دارد و می بایست که با هم ردیفان تبادل تجربه داشته باشد.

۵- سرپرست در مقابل محیط کار مسئولیت دارد و می بایست خود قوانین داخلی و خارجی حوزه سرپرستی خود را رعایت کرده و به نیروهای زیردست نیز تاکید نماید که رعایت کنند.  
بطور کلی ۵ وظیفه برای مدیران و سرپرستان در نظر گرفته شده است:

۱- برنامه ریزی

۲- سازماندهی

۳- تامین نیروی انسانی (به کارگماری)

۴- هدایت

۵- نظارت

## ۱- تعریف برنامه ریزی:

برنامه ریزی عبارت است از انتخاب یک گزینه (راهکار) از میان گزینه های مختلف برای انجام یک کار یا اجرای یک برنامه یا تصمیم به صورت منطقی و بهینه در آینده در حقیقت برنامه ریزی مانند پولی است که ال را در ارتباط می دهد به آینده یا به عبارت دیگر بین جایی که هستیم و جایی که می خواهیم برویم (آینده) ارتباط برقرار می کند.

## فنون مهم برنامه ریزی:

برنامه ریزی دارای فنون مختلفی است که به دو نوع مهم آن به صورت ذیل اشاره می شود.

الف) نمودار گانت ب) شبکه

**الف) فن برنامه ریزی به روش گانت:** برای برنامه ریزی به روش گانت باید موارد ذیل

مشخص باشد.

۱- فهرست اموری را که انجام می شود.

۲- مدت زمان انجام هر فعالیت به عنوان مثال یک پروژه عکاسی به صورت ذیل به روش نمودار

گانت برنامه ریزی می شود.

نام فعالیت	شرح فعالیت	زمان انجام فعالیت
A	رفتن به محل مورد عکاسی	۱/۲ روز
B	انتخاب منظره عکاسی	۱/۲ روز
C	ظهور و چاپ عکس	۳روز
D	تهیه قاب عکس	۱ روز
E	قاب گرفتن عکس	۱ روز

**ب) فن برنامه ریزی به روش شبکه:** برای برنامه ریزی به روش شبکه باید مراحل ذیل طی شود.

۱- فهرست کارهایی را که باید انجام شود.

۲- لیست تقدم و تاخر هر فعالیت تهیه گردد.

۳- زمان هر فعالیت مشخص شود.

بعنوان مثال: پروژه عکاسی در قالب شبکه برنامه ریزی می شود.

### **-تعریف سازماندهی:**

سازماندهی عبارت است از فرآیند تقسیم کار که بر اساس آن وظائف، مسئولیت ها، اختیارات،

خط فرماندهی، سلسله مراتب سازمانی مشخص می شود.



## مراحل سازماندهی:

۱- شناسایی فعالیت ها

۲- دسته بندی و طبقه بندی فعالیتها در قالب شغلها مشخص

۳- تعیین شاغل برای شغل ها و تعریف رابطه ی منطق بین شغل و شاغل

### تامین نیروی انسانی (به کارگماری):

به کارگیری نیروی کار و تعیین شاغل برای شاغل برای شغلها مصوب شده از طریق استخدام،

ارتقاء، جابجایی، انتقال

### فرآیند بکارگماری یک شاغل:

۱- پخش آگهی یا اطلاعیه استخدام

۲- تکمیل فرم استخدام توسط داوطلبان

۳- برگزاری آزمون کتبی از داوطلبان

۴- برگزاری آزمون شفاهی از داوطلبان (مصاحبه)

۵- اخذ تست ورزش و سلامتی

۶- اعلام نتیجه

## تعریف هدایت

### مکتب کلاسیک (علمی) تیلور - آمریکایی

عیب مکتب تیلور این است که انسان را به عنوان ابزار و ماشین در خدمت تولید می داند و پیوندهای اجتماعی و کرامت انسانی نیروی کار را در نظر نمی گیرد.

### ۲- مکتب روابط انسانی (التون مایو) استرالیایی

بنیان گذار این مکتب معتقد است که اگر کرامت انسانی و پیوندهای اجتماعی در محیط کار لحاظ گردد و علاوه بر سازمان رسمی (روش تیلوریست) به سازمان غیررسمی هم توجه شود آرای کارکنان افزایش می یابد یعنی مدیران باید دو هدف را باید در سازمان دنبال کنند:

۱- افزایش کارایی سازمان که یک هدف اقتصادی است.

۲- رضایت کارکنان در محیط کار یک هدف انسانی می باشد.

## یادآوری:

**تعریف سازمان:** سازمان عبارت است از مجموعه ای از وظایف و شغل‌های متشکله برای تحصیل

یک یا چند هدف خاص

**تعریف سازمان رسمی:** سازمانی است که همه ی وظایف مسئولیتها و اختیارات قبل از تشکیل

سازمان تعیین و تثبیت می شود و دارای ساختار رسمی است.

**تعریف سازمان غیررسمی:** سازمانی است که براساس پیوندهای اجتماعی و خواسته های

غیرارادی نیروهای کار بوجود می آید مثل انجمن ها، تیم های ورزشی و ...

**مکتب عملیات صنعتی (نوین - سیستمی) هنری فایول:** فرانسوی

بنیان گذار این مکتب فعالیتهای سازمانی را به شش طبقه در صنعت تقسیم کرده:

۱- فنی ۲- بازرگانی ۳- مالی ۴- امنیتی ۵- حسابداری ۶- مدیریتی

نامبرده برای این مکتب ۱۴ اصل ارائه نمود که ۴ اصل آن خیلی معروف است.

### **اصل اختیار و مسئولیت:**

مسئولیت پیامد اختیار است و هر کسی به اندازه ای که به او اختیار واگذار شده مسئولیت دارد

ضمناً واگذاری اختیار سلب مسئولیت از واگذار کننده نمی کند زیرا او باید نظارت خود را بر

اختیارات واگذاری داشته باشد.

### **اصل دلبستگی بخشی:**

مدیریت در سازمان طوری باید فضا سازی نماید که کارکنان سازمان را متعلق به خود و خود را

متعلق به سازمان بداند.

## اصل وحدت فرماندهی:

در سازمان باید وحدت فرماندهی حفظ شود و از ایجاد زیردستی های چندگانه پرهیز گردد  
(هرنفر از یک نفر دستور کار بگیرد و به همان نیز گزارش کار بدهد)

## اصل سلسله مراتب سازمانی:

در هر سازمان باید یک نمودار سازمانی وجود داشته باشد که براساس آن وظایف، مسئولیت ها، اختیارات، خط فرماندهی مشخص گردیده باشد.

## انواع نگرش های مدیریتی:

۱-مدیریت کایزن (مدیریت رو به جلو) شعار معروف این است که مدیر حتی یک روز هم بدون اصلاح کاری و پیشرفت نسبت به روز قبل مدیریت نماید شعار کایزن ۱-کیفیت برتر ۲- هزینه کمتر ۳-محصول جدیدتر ۴-زمان بندی تولید بهتر

## هدف مدیریت کایزن:

کاهش ضایعات، ارتقاء کیفیت، افزایش جذب مشتری

## مراحل کایزن:

مشکل شناسایی، چارچوبی برای رفع مشکلات آینده نگری- ارزیابی مستمر از اجرای کار

## مراحل پنجگانه کایزن در محیط کار:

۱- ابزار اضافی محیط کارگاه را جمع آوری نماید.

۲- ابزار کار محیط کارگاه را پس از کاربرد در جای خود مستقر نماید.

۳- نظافت کارگاه را رعایت کنید.

۴- نظافت شخصی را رعایت کنید.

۵- نظم کاری را در کارگاه رعایت کنید.

### ۱- مدیریت مشارکتی را توضیح دهید؟

تنوع وظایف ، گستردگی جغرافیایی.

۲- پیشرفت روز افزون تکنولوژی ۴- پیچیدگی ارتباطات سازمانی در سازمان امروزی باعث شده است در سازمانهای امروزی مدیریت سنتی که تصمیم گیری آن بر مبنای فردی و شعور و قضاوت شخصی مدیر و حدس و گمان و آزمون خطا ، عدم آینده نگری در تصمیم گیری شده است کارآیی لازم را نداشته باشد.

ضرورت مدیریت مشارکتی (تصمیم گیری گروهی را در سازمانهای امروزی آشکار کرده است).

### ۲-مدیریت مشارکتی را تعریف کنید؟

مدیریت مشارکتی به عنوان یک راه کار مدیریت نوین عبارت است از : بعد کارگیری فکر و ذهن همه کارکنان به طور همزمان در تصمیم گیری امور سازمان که پیامد آن استفاده بهینه از استعدادها و فرصتهای موجود نیروی انسانی می باشد.

### ۳- مزایای مدیریت مشارکتی را بنویسید؟

۱- افزایش عملکرد و بهینه سازی

۲- احیاء انگیزشها ، نوآوری و خلاقیت

۳- افزایش حس مسئولیت .

۴- افزایش دلبستگی بخشی

۵- افزایش وحدت سازمانی

۶- افزایش پذیرش انعطافها یا تغییرات

#### ۴- نحوه مشارکت

۱- **حضوری** : ملاقات فردی با مدیر و ارائه پیشنهادات . ۲- حضور مدیر در تجمعات و اخذ

پیشنهادات.

۲- **غیر حضوری** : مکاتبه ۱- نامه نگاری ۲- پیامک ۳- ایمیل ، chat نوشتاری صندوق

پیشنهادات

۲- مکالمه : ۱- تلفن ، chat شفافی ، ویدیو کنفرانس

#### ۵- مراحل مشارکت را بنویسید؟

۱- اخذ پیشنهادات که یکی از روشهای مرسوم است.

۲- بررسی پیشنهادات توسط یک تیم کارشناس

۳- تفکیک پیشنهادات موثر از غیر موثر ۴- کاربرد پیشنهادات موثر در تصمیم گیریها ۵- ارائه

پاداش به کارکنانی که پیشنهادات موثر ارائه کردند.

## ۶- عوامل موثر در موفقیت مدیریت مشارکتی را بنویسید؟

۱- ساختار سازمان (کوچکی و بزرگی) سازمان هر چه کوچکتر باشد مدیریت مشارکتی در آن بهتر احیاء می شود.

### ۲- کارکنان :

هر چه کارکنان انگیزش بهتری در جهت شرکت در مشارکتها داشته باشند و علاقمندی بیشتری از خود بروز دهند مدیریت مشارکتی بهتر انجام می شود.

### ۳- توجیه کارکنان (اطلاع رسانی):

۱- هر چه کارکنان در رابطه با مزایای مدیریت مشارکتی توجیه بیشتری شده و به آن بیشتر اطلاع رسانی شود انگیزش آنها در ارائه پیشنهادات بیشتر شده و مدیریت مشارکتی بهتر اجرا می شود.

## ۷- نقش سرپرستان در اعمال مدیریت مشارکتی موفق در سازمان چیست؟

۱- باور این مسئله که در سازمانهای امروزی و با توجه به شرایط حاکم در آن که مثلاً بیان شد دیگر تصمیم گیری فردی کارآیی لازم را ندارد.

۲- بستر سازی و بهینه سازی لازم در جهت پیاده سازی مدیریت مشارکتی.

۳- اجرای مقررات مدیریت مشارکتی و رعایت اصول آن .

۴- اعمال راه کارهای لازم برای ارتقاء سطح مشارکت کارکنان



## ۸- مدیریت سازمان؟

۹- شعار مدیریت زمان (مدیر و سرپرست باید زمان را به خدمت بگیرند که خود را در خدمت زمان و کار دهد) معنی این شعار این است کمک سرپرست برنامه ریزی هر؟ نشان کاری حوزه سرپرستی خود از قبل برنامه ریزی نماید.

## ۱۰- یادآوری ویژگی های زمان؟

۱- قابل خرید نیست

۲- قابل ذخیره سازی نیست

۳- محدود است

## ۱۱- مشکلات سرپرستان در مدیریت زمان؟

۱- اغلب مدیران به علت عدم به کارگیری اصول مدیریت زمان دچار خطاهای زمانی شده و بیشتر وقت کاری خود را با ملاقاتها، تلفنها، و نامه نگاری های غیر ضروری و کارهای غیر برنامه ریزی شده تلف می کنند و از کمبود وقت گله مند در صورتی که اصول مدیریت زمان را رعایت کنند دچار کمبود وقت و خطای زمان نمی شوند.

## ۱۲- مهمترین اصول مدیریت زمان را بنویسید؟ (برای سرپرستان)

۱- تهیه دستور کار کتبی برای روزهای کاری از قبل.

۲- تشکیل جلسات در پایان وقت اداری و یا در ساعات غیر اداری و تعیین شروع و پایان جلسات

تشکیل شده و رعایت مدت آن و پیگیری و مصوبات جلسه جهت اخذ.

۳- ملاقاتهای غیر ضروری به افراد زیر دست جهت انجام واگذار شود و از خواندن روزنامه در

وقت اداری خودداری گردد.

۴- استقرار نامه ها ، پرونده و ابزار کار به طور مرتب به روی میز کار ۵- کارهای مهم و فوری

تفکیک برای انجام آنها و قتهای معینی تعیین گردد.

۶- انجام کارها به ترتیب تاریخ ارجا و عدم به عقب انداختن آن .

### ۱- مدیریت و سرپرستی کارگاه و پروژه :

یکی از مسائل مهم در کارگاهها و اجرای پروژه ها سرپرستی بهینه می باشد که هدف آن رسیدن

بهتر و مطلوب به اهداف پروژه می باشد و این نوع سرپرستی در برنامه ریزی و کنترل صحیح

خلاصه می شود.

### ۲- پروژه را تعریف کنید؟

پروژه مجموعه ای از فرآیندهای کنترل شده که دارای منابع و اهداف از پیش تعیین شده است و

برای دست یابی به هدف خاص اجرا می گردد و هدف از اجرای پروژه رشد و شکوفایی ، عمران

و آبادانی و توسعه در یک جامعه می باشد.

### ۳- منابع مورد نیاز یک پروژه را بنویسید؟

۱- منابع انسانی (فکری، فیزیکی)

۲- منابع مادی (ابزار، ماشین آلات)

۳- منابع مالی (سرمایه)

۴- مواد اولیه

۵- مدیریت و سرپرستی

۶- اطلاعات (دستور کار، آیین نامه)

### ۴- دلایل عدم اجرای موفق یک پروژه را بنویسید؟

۱- عدم آشنایی مدیر با وظایف خود ۲- عدم ارزیابی و کنترل مدیر و چگونگی اجرای پروژه

### ۵- وظایف مهم یک مدیر یا سرپرست پروژه را بنویسید؟

۱- شناخت عوامل موثر در اجرای پروژه و سازمان دهی آنها .

۲- برآورد منابع مورد نیاز پروژه

۳- برنامه ریزی در جهت چگونگی اجرای پروژه

## ۶- بررسی نقش سرپرستان در روابط کار را بنویسید؟

۱- سرپرستان باید در محیط کار رابطه مدار باشند و سرپرستها چون در یک محیط اجتماعی وظیفه هدایت گروههای کاری را بر عهده دارند و گروههای کاری نیز از افراد متفاوت تشکیل شده است و رفتارهای متفاوتی از آنها سر می زند و انگیزشها و نیازهای آنها هم متنوع می باشد لذا برای ایجاد سرپرستی مطلوب می بایست که رفتار کارکنان کنترل و نظارت شود و برای نقل و کنترل بهتر است که سرپرستان رابطه صمیمی با آن داشته باشند تا نیازها انتظارها انگیزه ها و تفاوتهای فردی کارکنان خود را به خوبی درک کنند.

## ۷- مهارت ضروری یک سرپرست در جهت ارتباط با نیروی تحت سرپرستی را

بنویسید؟

۱- مهارت در هدایت و رهبری افراد .

۲- مهارت در بهبود روش کار

۳- مهارت در حفظ و نگهداری نیرو (ایمنی و بهداشت کار)

۴- مهارت در آموزش موثر افراد.

۵- مهارت در کنترل و نظارت .

## ۸- تئوریهای روابط سرپرستان با نیروی کار در صنعت را بنویسید؟

۱- تئوری تضاد (بین سرپرست و نیروی کار تضاد وجود دارد (با یکدیگر نمی سازند)

۲- تئوری هم زیستی و همکاری و مسالمت آمیز: سرپرست و نیروی کار در محیط کار متحرک بوده و اهداف خود را مشترک می دانند.

۳- تئوری تضاد در منافع صنفی و اتحاد در منافع سازمانی.

## ۹- منابع قدرت و ابزارهای سرپرستی یک سرپرست را بنویسید؟

۱- قدرت ایجاد تعهد و وجدان کاری در کارکنان.

۲- قدرت اجرا.

۳- قدرت تعلیم و تربیت (آموزش افراد در جهت افزایش کارآیی) و برقراری ارتباط خوب با

سایر همکاران در محیط کار

۴- قدرت فضا سازی مطلوب

۵- قدرت ایجاد انگیزش برای وادار سازی کارکنان به طوری که آن با دل و جان در سازمان کار کنند.

۶- قدرت تجزیه و تحلیل خوب به طوری که کنشهای اثرگذار بر سازمان را شناسایی و

واکنشهای مناسب در مقابل آن به موقع ارائه نماید.

## ۱۰- ویژگیهای یک سرپرست از دیدگاه فلسفی را بنویسید؟

- ۱- جامع نگری (کل نگری): سرپرستان باید همه عناصر و اجزای سازمان را به صورت یک کل واحد بدانند زیرا همه عناصر و افراد در یک سازمان مانند چند زنجیر به هم متصل هستند.
- ۲- عمق نگری، یک سرپرست باید دید ذره بینی بر مسائل سازمان داشته باشد و همواره به دنبال کشف حقایق باشد و مسائل سازمان به صورت عمیق بنگرد.
- ۳- انعطاف پذیری: یک سرپرست باید بتواند که شرایط موقعیتها و امکانات را به نفع حوزه سرپرستی خود جهت دهد و آنها را با شرایط خود تطبیق نماید.
- ۴- تعمیم پذیری: تعمیم پذیری یعنی این که سرپرست با نتایج کار خود را به یک جامعه و یک حوزه بزرگتر گسترش داده و عمومیت دهد.

## ۱۱- حیطة مسؤلیت سرپرستان در محیط کار را بنویسید؟

- به طور کلی سرپرستان در مقابل سه عامل مسؤلیت دارند.
- ۱- تولید از لحاظ مقدار، مرغوبیت و هزینه های آن (کمیت، کیفیت، قیمت تمام شده)
  - ۲ افراد از لحاظ انضباط کاری ایمنی و بهداشت، رفاه و حقوق
  - ۳- ابزار و تجهیزات از لحاظ نظم و ترتیب در نگهداری و به کارگیری درست و صحیح.

## ۱۲- انتظارات افراد از سرپرستان خود را بنویسید؟

- ۱- رفتار انسانی ۲- شخصیت نیروها را محترم بشمارد ۳- ارزش گذاری و تشویق کارهای خوب
- ۴- تامین امنیت نیروی کار (جانی ، مالی ، شغلی) ۵- زمینه سازی برای پیشرفت : طوری فضا سازی کند که خلاقیت و نوآوری کارکنان را تقویت کند.

## ۱۳- توانایی های هفت گانه سرپرستی را بنویسید؟ ( مهم دومین ابزار سرپرستی)

- ۱- توانایی استعدادیابی و کارآفرینی (قدرت تشخیص سپردن کار به کاردان و قدرت تطبیق شغل با فرد و فرد با شغل).

- ۲- توانایی انگیزش کارکنان: باید طوری در سازمان فضا سازی کند که باعث دل بستگی بخشی کارکنان شود (کارکنان سازمان را متعلق به خود و خود را متعلق به سازمان بداند).

- ۳- توانایی ایجاد کار استاندارد یک سرپرست باید شرایط لازم را برای انجام کار طوری فراهم کند که انجام آنها به صورت استاندارد و شرایط استاندارد کار را برای آنها بازگو نماید.

- ۴- توانایی ایجاد شرایط کار جمعی (یک سرپرست باید قدرت هماهنگی و قدرت رفتار با دیگران را داشته باشد)

- ۵- توانایی در تصمیم گیری (یک سرپرست باید بتواند که با استفاده از مدیریت مشارکتی و کاربرد تکنولوژی اطلاعات تصمیمات مسرت بخش اتخاذ نماید.

۶- توانایی یادگیری روابط موثر یک سرپرست باید مدلها و مهارتها و دانش و برقراری رابطه با کارگران را یاد بگیرد.

۷- توانایی برقراری ارتباط موثر با کارکنان را داشته باشد.

### ۱- نقش سرپرست در کاهش

۱- یکی از فعالیتهای مهم یک سرپرست مطالعه در ارزیابی کار در جهت حذف فعالیتهای و زمانهایی غیر ضروری کار است در قالب زمان سنجی ، زمان سنجی و حرکت سنجی صورت می پذیرد.

### ۲- روش زمان سنجی کار را تعریف کنید؟

بررسی منظم سیستماتیک روش انجام کار و مراحل انجام کار و مراحل انجام آن تعیین نواقص و ارائه پیشنهادات اصلاحی که پیامد آن افزایش کارایی ، حفظ امنیت و بهداشت کار و کاهش هزینه ها و کاهش زمان اجرا، حذف حرکات زاید و بهبود فرآیند کار و کاهش مصرف انرژی می باشد.

### ۳- زمان سنجی را تعریف کنید؟

اندازه گیری دقیق مدت زمان انجام یک فعالیت یا کار.



#### ۴- مراحل زمان سنجی را توضیح دهید؟

۱- انتخاب کار ۲- مرحله بندی انجام کار ۳- اندازه گیری زمان هر مرحله کار (برای اندازه گیری زمان هر مرحله کار، به این ترتیب عمل می کنیم هر مرحله بین ۱۰ تا ۵ بار توسط زمان سنج اندازه گیری کرده و کل زمانهای بدست آمده را بر تعداد بار اندازه گیری تقسیم می کنیم) عدد بدست آمده زمان انجام مرحله کار است و در نهایت زمانهای هر مرحله کار بدست آمده را با هم جمع می کنیم زمان کلی انجام کار بدست می آید.

#### ۵- حرکت سبغی کار را تعریف کنید؟

مطالعه و بررسی تمام مراحل عملیاتی انجام برای تعیین نواقص و حرکات غیر ضروری و حذف آنها و اصلاح روش که پیامد آنها کاهش زمان بندی و هزینه های انجام کار و افزایش کارآیی و کاهش خستگی می باشد.

#### ۶- تقسیم کار را توضیح دهید؟

تفکیک وظایف و مسئولیتهای لازم به یادآوری است که برای تقسیم کار یک الگویی که همه سازمانها از آن استفاده نمایند وجود ندارد و هر سازمان با توجه به شرایط خود یک الگوی تقسیم کار انتخاب می کند از انواع تقسیم کار می توان تقسیم کار بر اساس نفرات . تقسیم کار بر اساس زمان (شیفت بندی کار، تقسیم کار بر اساس تولید ، تقسیم کار بر اساس نوع ارباب رجوع، تقسیم کار بر اساس تخصص و مهارت را نام برد.

## ۷- اهمیت ایمنی و بهداشت کار را توضیح دهید؟

یکی از وظایف مهم یک سرپرست حفظ و نگهداری و تامین امنیت نیروی کار به عنوان یک سرمایه اصلی سازمان می باشد

## ۸- ایمنی و بهداشت کار را تعریف کنید؟

اقدامات پیشگیرانه در جهت حفظ ایمنی نیروی کار در محیط کار (صنعتی، خدماتی، اداری و ... می باشد برای انجام اقدامات بهینه پیشگیری لازم است که هم سرپرستان هم نیرو کار آموزش ببینند و در جهت چگونگی انجام کار کاربرد ابزار و دستگاههای مورد استفاده توجیه گردد.

## ۹- سانحه را تعریف کنید؟

واقعه پیش بینی نشده ای که جریان منظم کار را به تعویق می اندازد و قطع می کند مهمترین منابعی که در یک محیط کاری ممکن است بر اثر سانحه آسیب ببینند عبارتند از افراد، مواد اولیه و ماشین آلات، ابزار، زمان، سرمایه.

## ۱۰- مهمترین علتهای سانحه را توضیح دهید؟

۱- برق گرفتگی، انفجار، آتش سوزی، ۲- سقوط از ارتفاع ۳- لغزیدن روی زمین یا روی اجسام ۴- جابجایی و انتقال اجسام به روش غلط ۵- سقوط اشیاء بر روی بدن ۶- کاربرد ناصحیح ابزار و ماشین آلات.

## ۱۱- اثرات و زیانهای سانحه را برای سرپرست و سازمان توضیح دهید؟

- ۱- از دست دادن نیروها ۲- از دست دادن سرپرست و نان آور خانواده ۳- عذاب وجدان سرپرست به دلیل عدم رعایت و آموزش نیروی سانحه دیده ۴- پرداخت دیه و درمان.
- ۵- جواب گویی و پاسخگویی در مقابل مدیران بالاتر و قوه قضاییه.

## ۱۲- نقش سرپرست در بهداشت کار و اصول پیشگیری از سوانح را توضیح دهید؟

- ۱- آموزشهای پزشکی و ایمنی در رابطه با روش انجام کار و چگونگی کاربرد ابزارماشین آلات
- ۲- معاینه نیروی کار قبل از شروع به کار از لحاظ سلامت، بیماری های جسمی و روحی و مسری و توانایی انجام کار

۳- معاینه پزشکی دوره ایی

۴- رفتار در انتخاب افراد از طریق آزمونهای روان سنجی و هوش و شخصیت.

- ۵- سرپرست باید خود نمونه ای از رعایت اصول ایمنی ، بهداشت کار باشد و دائما نیروی کار را تحت کنترل داشته باشد بخصوص افراد تازه کار را

## ۱۳- توصیه های ده گانه ایمنی به سرپرستان را بنویسید ؟

- ۱- یک سرپرست همان طور که از خانواده خود مراقبت می کند می بایست که خود را موظف بداند که از نیروی های تحت سرپرستی خود نیز به همین طریق مراقبت کند.

۲- خود سرپرست به قوائد، اصول ایمنی و مقررات بهداشت کار کاملا آشنا باشد و به صورت جدی آنها را در محیط کار رعایت کند. (الگوی نیروی کار باشد).

۳- افراد تحت سرپرستی خود را از خطرات محیط کار آشنا کند و راههای پیشگیری مبتلا به خطر را به آنها یادآوری نماید.

۴- همواره از نظرات و پیشنهادات نیروهای تحت سرپرستی خود در جهت ارتقاء سطح سلامت و ایمنی بهره بگیرد.

۵- از ابزار کار استاندارد استفاده کرده و انجام کار استاندارد را سر لوحه کار خود در محیط کار قرار دهد.

۶- به طور مرتب محیط کار را کنترل و نظارت کند و مطمئن باشد که افراد نکات ایمنی ، بهداشت کار و روشهای استاندارد انجام کار را رعایت می کنند.

۷- به بررسی علل و عوامل بروز حادثه رخ داده پردازد و برای عدم تکرار آن چاره جویی خود

۸- با مسئولین کنترل (بازرسان همکاری نماید که آنها بتوانند به موقع نواقص را شناسایی و اصلاح نمایند

۹- در محیط کار در جهت رعایت اصول ایمنی و بهداشت ، فرهنگ سازی نماید.

۱۰- انضباط کاری و وجدان کاری داشته باشد و آن را در محیط کار اعمال کند.

**تذکر کلی:** به طور کلی محیط کار همواره باید از لحاظ موارد ذیل ایمن باشد. ۱- کار با دستگاه‌های دوران کننده ۲- کار با لیوتید .

۳- کار با برق و لوازم برقی ۴- مواد شیمیایی و آتش زا ۵- سیلندرهای تحت فشار آسانسورها ۶- پله های برقی و غیر برقی ۷- لباس کار ۸- کف کارگاه از لحاظ لیز خوردگی ۹- جابجایی اجسام ۱۰- کار با ماشین آلات و ابزار ۱۱- نور و حرارت و برودت ۱۲- الکتریسیته ۱۳- هوای محیط کار ، رطوبت و نظایر آن.

یک سرپرست موظف است که لوازم و ابزار ایمنی را در اختیار کارکنان قرار دهد و آموزش لازم را در جهت روش انجام کار ، کاربرد ابزار کار ارائه نماید در غیر این صورت در قبال حادثه مسئول خواهد بود.

### **تعریف کار :**

کار تلاشی است که از طرف فرد برای دستیابی به یک هدف انجام می گیرد و در ازای آن مزد ، پاداش ، حقوق و دستمزد دریافت می نماید.

### **تعریف کارگر :**

کسی که در مقابل دریافت مزد و حقوق زحمت به درخواست کارفرما کار انجام می دهد . ممکن است که مزد نقدی باشد یا غیر نقدی.

## **تعریف کارفرما:**

کارفرما شخصی است حقوقی یا حقیقی که کارگر طبق درخواست او در مقابل دریافت حق کار، کار انجام می دهد.

## **تعریف حقوق:**

حقوق عبارت است از حقی که کارمند یا کارگر بر سازمان رئیس یا سرپرست خود دارد.

تعریف مزد: بر طبق ماده ۴ قانون کار ایران مزد عبارت است از وجه نقد یا مزایای غیر نقدی که در قبال انجام کار از طرف کارفرما به کارگر داده می شود.

حداقل فرد طبق ماده ۲۲ قانون کار ایران مصوب ۱۳۷۷ حداقل مزد یک کارگر عادی باید در نقاط مختلف کشور طوری پرداخت شود که زندگی یک مرد یک زن و دو فرزند او را در حد مطلوب تامین نماید.

براساس قانون کار مزد کارگر بر طبق توافق انجام شده باید در آخر هر روز آخر هفته در آخر هر ۱۵ روز یا در آخر ماه پرداخت شود.

## **مکان پرداخت مزد:**

طبق ماده ۲۱ قانون کار مزد باید در محلی که کارگر کار را انجام داده بلافاصله بعد از پایان کار باید پرداخت شود.

## نحوه پرداخت مزد:

بر طبق تبصره یک ماده ۲۱ قانون کار ایران مزد باید به صورت نقدی باشد مگر این که کارفرما و کارگر با هم توافق کرده باشند که بخشی از مزد به صورت غیر نقدی پرداخت شود.

## انواع روشهای پرداخت مزد:

۱- روش مزد زمانی که برای کارهای غیر قابل شمارش به کار گرفته می شود. به روش فرمول

ذیل محاسبه می شود: مزد زمانی = تعداد کار ساعت × نرخ مزد زمان واحد

## ۲- روش کار مزدی:

که برای کارهای قابل شمارش به کار گرفته می شود و به روش ذیل محاسبه می گردد.

مزد کارگر = تعداد واحد تولیدی × نرخ مزد هر واحد تولیدی .

## تعریف بیمه:

برنامه هایی که به منظور ایجاد امنیت اقتصادی در زمان اتفاق یک حادثه صورت می پذیرد مثل

:تصادف ، پیری، مرگ، از کار افتادگی ، بیماری، بیکاری ،

**تعریف بیمه بیکاری:** زمانی که توانایی جذب نیروی کار در یک موسسه وجود ندارد و یا

اقدام به تعدیل نیروی کار کند . تا هنگام پیدا کردن کار به نیروی بیکار شده باید حقوق پرداخت

شود. که به این حقوق بیمه بیکاری می گویند.

## **تعریف بازخرید:**

بازخرید هنگامی در یک محیط کاری اتفاق می افتد که کارگر و کارفرما باهم توافق کنند که در ازای پرداخت مبلغی از طرف کارفرما به کارگر، کارگر اقدام به ترک محیط کار نماید و بعد از آن رابطه او به طور کامل با سازمان قطع می شود.

## **تعریف بازنشستگی :**

بر طبق قانون کار ایران کارگر می تواند بعد از ۳۰ سال کار بازنشسته شود و در ازای سنوات کاری او ماهیانه مبلغی از طرف سازمان به وی پرداخت شود.

## **تعریف سازمان کارگری:**

سازمانهای کارگری تشکل هایی از صنوف یا حرفه های کارگری می باشد که در مقابل تهدیدات صنفی بتوان از حقوق آنها دفاع کند.

## **انواع مرخصی:**

۱- **مرخصی استحقاقی** : مرخصی سالیانه ایست که هر فرد بر طبق قانون کار می بایست که از آن برخوردار باشد و همراه با دریافت مزد می تواند که از این مرخصی (ترک سازمان) به مدت تعیین شده (هر ماه ۲۵ روز) استفاده نماید.



۲- **مرخصی استعلاجی** : در مواقع بیماری بر طبق گواهی پزشک معتمد سازمان افراد می

توانند که در صورت بیماری یا بروز حادثه مدتی را همراه با دریافت حقوق استراحت کرده و سازمان را ترک کنند.

مدت مرخصی استعلاجی را قانون کار تعیین می کند.

۳- **مرخصی بدون حقوق** : اگر مستخدمی دارای مرخصی استحقاقی نباشد و همچنین استفاده

از مرخصی استعلاجی برایش موثر نگردد می تواند با توافق مدیر مدتی را بدون دریافت حقوق کار نکند. مدت مرخصی بدون حقوق را قانون کار تعیین می کند.

ماده ۱۲ قانون کار: بر طبق قانون کار ساعت کار در هر روز هفته حداقل ۸ ساعت و حداکثر

۴۴ ساعت در هفته می باشد. در صورت اضافه کاری بیش از مدت معین شده به فرد باید به ازای

هر ساعت کار اضافی ۴۰ درصد مزد او را پرداخت کنند. البته کار اضافی نباید بیشتر از ۴ ساعت

باشد. ضمن این که در مورد کارهای سخت و زیان آور و همچنین کار اضافی برای کارگران

کمتر از ۱۶ سال ممنوع است.

ماده ۱۶ قانون کار: به کارگیری افراد کمتر از ۱۵ سال و به کارگیری زنان و افراد کمتر از ۱۸ سال

بین ۲۲ تا ۶ صبح ممنوع است. به جزء زنانی که در بیمارستانها کار می کنند.

## اصول دفترداری و گزارشدهی :

### تعریف دفترداری:

مجموعه ای از انجام عملیات مربوط به ارتباطات اداری و گردش مکاتبات سازمانی را دفترداری می نامند. لازم به توضیح است که ارتباطات سازمانی معمولاً به صورت مکاتبات یا مکالمات صورت می گیرد که مکاتبات در قالب نامه های اداری صورت می پذیرد. و مکالمات در قالب ارتباطات شفاهی (گفتگو) از طریق تکنولوژی رسانه ای (تلفن) انجام می شود. اما روش رایج روش مکاتبه ای است.

### مزایای ارتباط کتبی یا مکاتبه ای:

۱- سندیت (در آینده می توان آن را به عنوان شاهد و سند ارائه کرد)

۲- قابلیت حفظ و نگهداری

۳- رایج بودن ،

### تعریف امور دفتری :

عبارت است از ایجاد ارتباط اداری و حفظ و نگهداری اسناد و مدارک سازمان .

## تعریف گزارش:

مجموعه ای از مشاهدات ، ملاحظات و مطالعات که از یک شخص یک محیط یا منبع قابل اعتماد به دست می آید که معمولاً به دو صورت انجام می شود.

### ۱- کتبی                      ۲- شفاهی

## تعریف فن گزارش نویسی:

نگارش اطلاعات ، رویدادها، جریانات و مساعدت به طور منظم و منتقی همراه با ارائه راه حل برای هر یک فن گزارش دهی نامیده می شود.

## اصول گزارش دهی:

۱- گزارش باید به موقع تنظیم یا ارائه شود.

۲- گزارش باید به صورت مختصر ، مفید و قابل درک ارائه شود .

۳- گزارش باید به صورت مستند و در قالب آمار ارائه گردد.

## انواع روشهای گزارش دهی :

۱- گزارش دوره ای : گزارشهایی که در فواصل زمانی معین در مورد گردش کار (پایان

روز، پایان هفته ، یا سال) ارائه می شود.

۲- گزارش پیشرفت: این گزارش برای ارائه پیشرفت کار یا امور ارائه می شود .

۳- گزارش حادثه: گزارشی که برای ارائه علل ایجاد یک حادثه یا مشکل ایجاد می شود.

۴- گزارش راه حل مسئله: گزارشی که در جهت ارائه حل یک مشکل صورت می پذیرد.

۵- گزارش مشورتی: گزارشی که برای تقویت یک تصمیم به مدیر مافوق عرضه می شود.

۶- گزارش اجرایی: گزارشی که برای نحوه ایجاد یک کار ارائه می شود.

اهم مطالبی که در گزارش باید یادآوری شود: ۱- موضوع و هدف گزارش ۲- نحوه بررسی و تهیه گزارش. ۳- نتیجه بررسی گزارش. ۴- پیشنهادات گزارش،

### شیوه تهیه گزارش:

۱- عنوان شخص، سازمان که گزارش برای آن تهیه می شود با ذکر تاریخ

۲- بیان هدف تهیه گزارش

۳- ذکر متن کامل گزارش به صورت منتهی و مستند.

۴- تقسیم گزارش به بخشهای متعدد

۵- پرهیز از ارائه مطالب غیرمستند و ارائه به صورت ساده و شفاف.

۶- ارائه پیشنهادات که قابل اجراء و دارای توجیه اقتصادی و بهترین پیشنهاد و مطمئن باشد.

۷- ذکر منبع و مأخذ اطلاعات به دست آمده

۸- قید نام و نام خانوادگی فر نویسنده و امضاء آن.

### **تعریف دستور کار :**

دستور کار عبارت است از ابلاغ وظیفه برای انجام آن به همراه ذکر جزئیات و مراحل اجرای آن به شاغل که باید به طور صریح مستقیم کار شده قابل اجراء و بدون چندگانگی و همراه با نظر خواهی شاغل صورت پذیرد.

### **تعریف نامه اداری:**

هر نوشته ای که حاوی چند موضوع اداری باشد و به عنوان یک وسیله ارتباط اداری رد و بدل شود. نامه اداری می گویند که دارای مشخصات زیر است: ۱- شماره نامه ، تاریخ نامه ، عنوان فرستنده ، موضوع نامه، نام و نام خانوادگی و عنوان امضاء کننده نامه.

**یادداشت اداری:** برای سرعت بخشیدن به کار از یادداشت اداری استفاده می شود.

فقط عنوان گیرنده ، موضوع، و امضاء و عنوان دستور دهنده در آن موجود است.