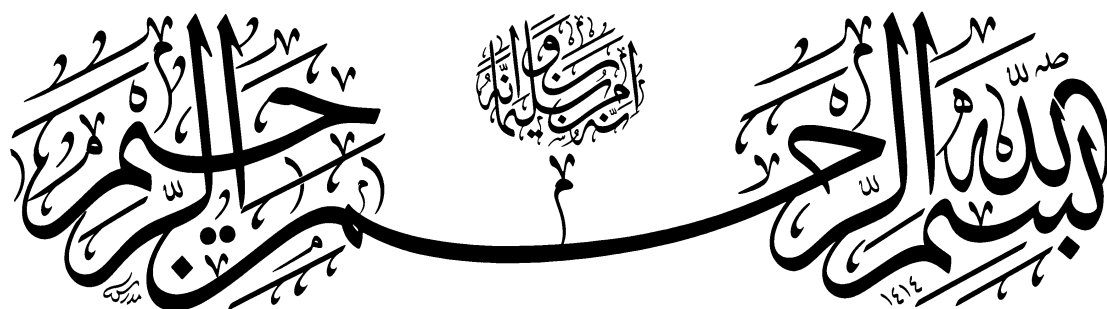




آموزش مجازی

درس

اصول سرپرستی

جوامع سازمانی : جوامع امروز را جوامع سازمانی می نامند به این دلیل که از بدل تولد انسان ها با سازمان های مختلف در ارتباط اند و سازمان بخشی از زندگی آنها را تشکیل می دهد .

وجوه مشترک همه سازمان ها :

۱. **هدف :** روشن ترین عامل برای تشکیل هر سازمانی اهداف آن سازمان است که بدون هدف هیچ دلیلی بوجود خود نمی بیند .

۲. **برنامه :** برای رسیدن (نیل) به اهداف سازمانی برنامه هایی مورد نیاز است و بدون برنامه نمیتوان به اهداف سازمانی رسید .

۳. **منابع مالی :** که برای رسیدن به اهداف و اجرای برنامه ها نیاز است .

۴. **مدیران :** هر سازمانی بدون مدیران خوب با داشتن حتی منابع مالی فراوان و برنامه ریزی خوب نیز می تواند به اهدافش برسد .

تعریف سازمان

عبارت است از گروهی متشکل از دو یا چند نفر که در محیطی با ساختار منظم و از پیش تعیین شده برای نیل به اهداف گروهی با یکدیگر همکاری می کنند در این تعریف به دونکته زیر توجه کنید ساختار منظم و از پیش تعیین شده . اهداف گروهی اگر افراد اهداف معینی نداشته باشند یا فاقد ساختاری مشخص برای نیل به اهدافشان باشد فقط یک گروه را تشکیل می دهند نه سازمان .

انواع سازمان ها

الف . انتفاعی و غیر انتفاعی : سازمان های انتفاعی سازمان هایی هستند که از سوی صاحبانشان برای کسب سود ایجاد شده اند . اکثر موسسات تجاری جزء این دسته محسوب می شود در موسسات غیر انتفاعی به جای کسب سود اهداف اجتماعی فرهنگی و سیاسی دنبال می شود .

ب . سازمان های تولیدی و خدماتی : سازمان های تولیدی از مواد خام و مواد اولیه برای تولید محصولات استفاده میکند مثل تلویزیون کفش کفش این کالا ها ملموس و مشتری می تواند آنها را

ارزیابی کند اما سازمان های خدماتی خدمات ارایه می دهند مثلاً خدمات مالی ، مشاور حقوقی ، مشاور پزشکی این خدمات ملموس نیستند و از نظر فیزیکی قابل اندازه گیری نمی باشند .

ج . موسسات دولتی و خصوصی: از نظر مالکیت سازمان هایی مثل ذوب آهن و فولاد دولتی محسوب می شوند و کنترل آنها با دولت است .

تعریف مدیریت

تعریف ۱: مدیریت فرایند برنامه ریزی سازمان دهی ، رهبری و کنترل اعضای سازمان است و همه ی منابع سازمانی در دسترس را برای رسیدن به هدف های تعیین شده سازمانی به کار می برد .

تعریف ۲: **تعریف ماری پارکر فالت:** هنر انجام دادن کار به وسیله ی دیگران است .

انواع مدیران :

الف. از نظر سطح سازمانی . ب. از نظر فعالیت های سازمانی

الف . از نظر سطح سازمانی:

۱. مدیران عملیاتی (خط اول) مدیران در این سطح مستقیماً مسئول تولید کالا و خدمات هستند به آنها عناوین مثل رئیس قسمت یا سرپرست گفته می شود که واژه لاتین آن سوپر وایز است .
۲. **مدیران میانی :** این مدیران بر مدیران عملیاتی سرپرستی دارند به طور مستقیم به مدیریت رده بالا گزارش می دهند در واقع پل ارتباطی بین مدیران عالی و سرپرستان هستند این گروه برنامه ها و سیاست های کلی سازمان را از مدیران بالا دریافت کرده سپس به برنامه های اجرایی تبدیل نموده و در اختیار مدیران عملیاتی یا سرپرستان می دهند .
۳. مدیران عالی : معمولاً گروه های کوچکی هستند که مسئول اداره کل سازمان اند آنها اهداف خط مشیها و سیاست های کلی سازمان را تعیین می کنند و واکنش های محیط را در برابر سازمان خود بررسی می کنند .

ب . از نظر فعالیت های سازمانی

۱. **مدیران وظیفه ای یا تخصصی :** اشخاصی که امور پرسنلی (کار گزینی ، حسابداری و بازار یابی) را بر عهده دارند .

۲. مدیران عمومی : این مدیران مسئول کلیه وظایف و فعالیت های یک واحد سازمان هستند این مدیران در کار با پراکندگی و حجم اطلاعات زیاد مواجه اند .

پیشینه ی موضوع سرپرستی

سرپرستی به عنوان یک شغل در اروپا بعد از جنگ جهانی اول شکل گرفت بعد از جنگ جهانی دوم آموزش سرپرستان به طور جدی دنبال شد اما مهم ترین سازمان هایی که تا به حال به امر آموزش و تحقیق در مورد سرپرستان و پاسخ گویی به نیازهای نظری و فنی آنها پرداخته اند عبارتند از :

۱: (I.L.O) سازمان بین المللی کار وابسته به سازمان ملل متحد

۲. سازمان بهداشت جهانی (W.H.O) که در زمینه ی تهیه ی استانداردهای شغلی سرپرستان و بهداشت محیط کار آنها فعالیت فراوان داشته است .

آموزش سرپرستی در ایران ابتدا از طریق وزارت کار و امور اجتماعی انجام شده است .

ضرورت آموزش سرپرستان

در تمامی فعالیت های صنعتی ، تولیدی و خدماتی نقش سرپرستان از اهمیت خاصی برخوردار است زیرا که این گروه علاوه بر اینکه حلقه ی ارتباط موثر میان کارکنان و مدیران هستند میتوانند فعالیت های کارکنان را در جهت هدف های سازمان رهبری کنند و با استفاده بهینه از امکانات و منابع باعث هماهنگی واحدهای مختلف سازمان شوند و به وسیله ی دستور موثر و تقسیم کار ارزشیابی و نظارت ، نیروی انسانی زیر دست خود را به نحو مطلوب هدایت نماید .

اختیارات و مسئولیت های سرپرست

تعریف اختیار : عبارت است از اجازه قدرت و حق قانونی که مدیریت سازمان به فرد می دهد تا از عهده کارهایی که به او واگذار شده بر آید .

مسئولیت : یعنی مورد سؤال و بازخواست قرار گرفتن در مقابل اختیاراتی که به فرد واگذار شده .

اختیارات سرپرست عبارت است از : دادن دستور کار ، تقسیم کار ، نظارت ارزش یابی ، تنبیه و تشویق

مسئولیت های سرپرست :

۱ . مسئولیت در برابر افراد زیر دست (آموزش ، حفاظت در برابر خطرات ، ایجاد نظم و هماهنگی ، رهبری کار گروهی

۲ . مسئولیت در برابر بالا دستان (ارایه گزارش به مدیران ما فوق ، ایجاد هماهنگی)

۳. مسئولیت در برابر سایر سرپرستان (ایجاد ارتباط و هماهنگی)

۴. مسئولیت در برابر کار (کمیت و کیفیت کار و رعایت استانداردها)

۵. مسئولیت در برابر محیط کار : ایجاد نظم و ترتیب نگه داری و کاربرد صحیح ماشین آلات و نظافت محل کار

ویژگیهای کار سرپرستی

مقایسه کار سرپرست و کارگر

سرپرست	کارگر
۱. با افکار و طرح ها سرو کار دارد	۱. با ابزار و لوازم سرو کار دارد
۲. با کارهای گوناگون و متفاوت سرو کار دارد	۲. با کاری ساده و روشن سروکار دارد
۳. رهبری می کند و پرورش می دهد	۳. تولید می کند و خدمات ارایه می دهد
۴. مسئولیت در برابر گروه دارد	۴. مسئولیت فردی دارد
۵. سرپرست کاری تغییر پذیر دارد	۵. کار عادی و ثابت دارد

ویژگی های ارتباطی یک سرپرست

۱. شناخت همکاران و توجه به تفاوت های فردی

۲. تقسیم کار با توجه به ویژگی های فردی

۳. کار را دوست داشته باشد و از آن لذت ببرد

۴. داشتن حس تعلق سازمانی

نقش سرپرست در تعیین شغلی : مهم ترین وظیفه ی یک سرپرست به کارگیری افراد مناسب

در شغل های مناسب آنهاست اکثر سازمان ها و ارگان ها دارای مشاور شغلی نیستند تا در انتخاب شغل افراد به آنها مشاوره دهند در واقع این سرپرست است که با توجه به شناخت از محیط کار و شرایط پیرامون آن میتواند بهترین مشاوره شغلی را بدهد در اعلامیه حقوق بشر آزادی انتخاب شغل برای همه ی افراد در نظر گرفته شده است . این امر در اصل ۲۸ قانون اساسی به آن اشاره شده است .

شغل مناسب چیست ؟ شغلی است که با توانایی های او سازگار بوده و در فرد علاقه مندی و رضایت ایجاد کند فعالیتی که بهره ور بوده و برای جامعه سودمند باشد .

عوامل موثر در انتخاب شغل

۱. **هوش** : مهم ترین عامل در انتخاب شغل میزان هوش و توانایی های ذهنی هر شخص است .
۲. **علاقه** : به دو صورت ذاتی است به این معنی که علاقه به یک شغل در وجود بعضی از انسان ها نهفته است . مثلاً استعداد نقاشی در یک شخص و انتخاب شغل نقاشی . دوم اکتسابی است به این معنی که در انجام کاری به آن علاقمند شده و آن را به نحوه احسن انجام دهیم .
۳. **شخصیت** : به مجموعه خصوصیات ذهنی یا روانی و روحی یک فرد اشاره دارد
۴. **عوامل محیطی** : شامل عوامل اقلیمی یا جغرافیایی ، خانواده ، گروه اجتماعی برای اینکه یک سرپرست بتواند وظایف و مسئولیت های اشاره شده را انجام دهد باید مهارت هایی مثل مهارت در رهبری افراد را داشته باشد .

مهارت در رهبری افراد

نتیجه ی کار هر سرپرست به وسیله ی تک تک افراد به دست می آید برای رسیدن به نتیجه ی قابل قبول در هر کاری راهی جز شناخت افراد وجود ندارد . برای شناخت افراد می بایست با ایجاد رابطه نزدیک و صمیمی آنها را شناخت به ویژگی های فردی پی برد واقعیت این است که انسان موجودی پیچیده است و امکان شناخت این موجود پیچیده به طور نسبی است آشنایی با نیازها انتظارات و انگیزه ها و تفاوت های فردی راه شناخت را آسان می کند به تجربه ثابت شده است که با داشتن اندام قوی کار به تنهایی انجام نمی شود بلکه می بایست محرک های درونی و بر انگیزه هر شخصی را فهمید . محرک های درونی ناشی از نیازهای انسان است .

نیاز

الف . دسته بندی دوگانه نیازها :

۱. **فیزیولوژی** : نیازهای جسمی مثل خوراک ، پوشاک
۲. **غیر فیزیولوژی** : ۱. اجتماعی - روانی : مثل دوست داشتن و احترام
۲. ایمنی اقتصادی : امنیت شغلی ، جانی و مالی

ب . سلسله مراتبی: معروفترین دسته بندی نیازها در این سیستم دسته بندی آبراهامازلو که معتقد است بین نیازها مراتب خاصی وجود دارد که از نیازهای جسمی آغاز و به نیازهای متعالی می انجامد .

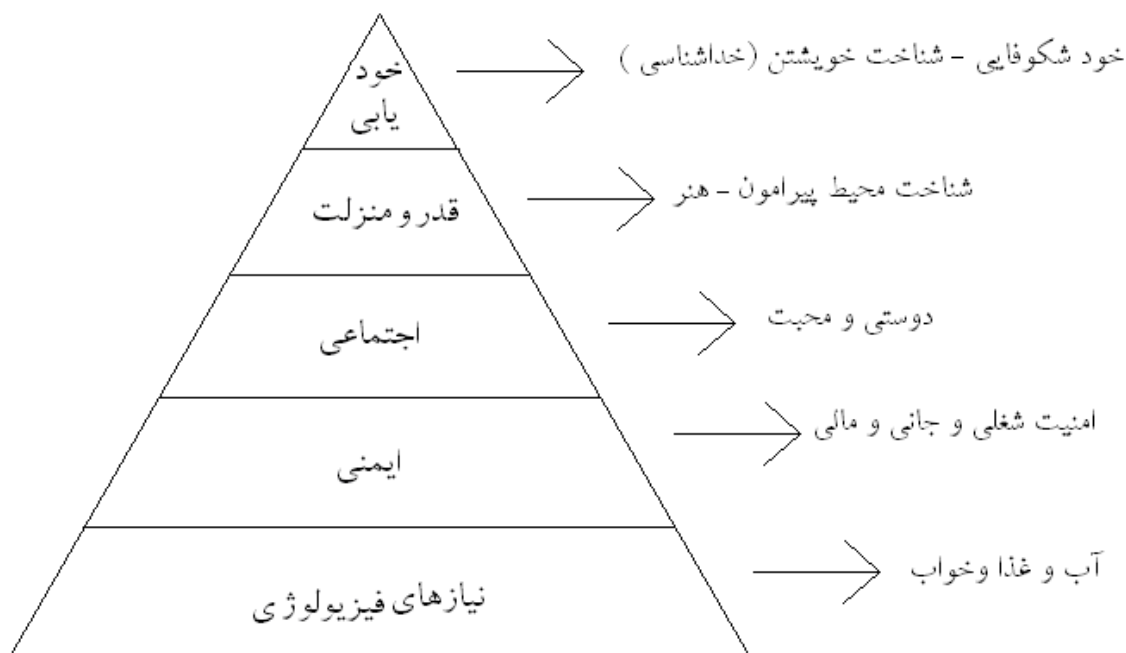
ویژگی سلسله مراتبی مازلو :

الف . پنج دسته اند .

ب . ستوه بالایی زمانی شدت می یابند که ستوه پائینی برآورده شوند.

ج . نیازی که بیشترین شدت را دارد محرک رفتار است .

هرم مازلو



انگیزش چیست ؟ انگیزش همان عامل یا محرک رفتار است فرد بر انگیزه دارای نیاز قوی می باشد شدت نیاز و عوامل درونی (اعتقاد ، جهان بینی) و عوامل بیرونی (شرایط محیطی) موجب می شود که نیاز تبدیل به یک محرک یا انگیزه شود .

انگیزش می تواند مثبت یا منفی باشد انگیزش منفی رفتار ناخوشایند در پی دارد و انگیزش مثبت رفتار معقول و پذیرفته شده انگیزش کارکنان یکی از وظایف جدی سرپرستان است که این امر با شناخت نیازها و هدایت آنها محقق می شود .

انگیزه های کار کردن ۱. تأمین مالی . ۲. ایجاد روابط اجتماعی و ارضای نیازهای روانی ۳. صرف نیروی بدنی و تعادل حیاتی ۴. جامعه پذیری و احساس تعلق به جامعه ۵. خود ارزیابی و شناخت نقاط قوت و ضعف

اهمیت شناخت نیازها

برای داشتن شخصیت سالم باید به این واقعیت توجه داشت که افراد نیازهای گوناگون دارند اگر ارضا نگردند ناکامی ایجاد می شود و اگر ناکامی ادامه یابد و از حد طاقت و تحمل بالاتر رود ناکامی ایجاد می شود و اگر ناکامی ادامه یابد و از حد طاقت و تحمل بالاتر رود تعادل روانی بر هم می خورد و نداشتن تعادل روانی باعث اختلالات رفتاری و ناسازگاری می گردد برای ارضای نیازها می باید از راههای طبیعی و مشروع استفاده کرد ولی اگر برطرف کردن نیازها از راههای طبیعی صورت نگیرد فرد به دیگر راهها گرایش پیدا خواهد کرد که موجب رفتار ضد اجتماعی و ضد اخلاقی می گردد .

انتظارهای اساسی افراد از کارفرما یا مدیریت ۱ . **رفتار انسانی** : همه ی افراد انتظار دارند دیگران با آنها رفتاری صمیمانه و محترمانه داشته باشند .

۲ . **کار با ارزش** : فرد شغلی را که هر قدر ساده باشد به طور صحیح انجام می دهد و کارش با ارزش تلقی شود ارزش کار از دوجنبه قابل بررسی است یکی از دید انجام دهنده ی آن و دیگری ارزشمندی کار از دید دیگران .

۳ . **شخصیت** : ویژگی های جسمی ، اجتماعی و روانی شخص از طرف کارفرمایان مورد توجه قرار گیرد .

۴ . **تأمین امنیت** (امنیت شغلی ، مالی و جانی)

۵ . **فرصت خلاقیت و ابتکار به افراد** : بدین معنی که به فرد میدان داده شود تا توانایی های ذهنی و جسمی خود را شکوفا نماید

۶ . **پیشرفت**

اصول ایجاد رابطه خوب

اصل اول : با افراد طبق خصوصیات فردی رفتار کنیم دونکته در این مطلب حائز اهمیت است .

۱ . شناخت خصوصیات فردی کارکنان

۲ . رعایت تفاوت های فردی در رفتار با دیگران

اصل دوم : آگاهی افراد از وضعیت کاریشان : کار و رفتار مطلوبی را که از افراد انتظار داریم به روشنی تعریف کنیم به انتظارات افراد پاسخ دهیم قدرت و ضعف افراد را در انجام کار نمایان کنیم سطح قابل قبول کار را مشخص کنیم .

اصل سوم : افراد را بموقع و به شکل مناسب تشویق کنیم در این اصل نکات زیر باید مورد توجه واقع شود .

۱. تشویق طبق خصوصیات فردی

۲. به موقع باشد .

۳. کارهای ارزشمند مورد تشویق قرار گیرد .

۴. تشویق خوب متناسب با کار انجام گرفته باشد .

اصل چهارم : از تغییرات ناگهانی دوری کنید و قبل از ایجاد تغییرات افراد را آگاه کنید بدون علت تغییرات را انجام ندهید بدون اطلاع افراد تغییر ایجاد نکنید با ملایمت رفتار کنید تا افراد تغییر را بپذیرند .

فصل دوم : آموزش کارکنان

آموزش چیست (تعاریف آموزش)

آموزش عبارت است از فرایند رساندن فرد به سطحی از شایستگی آموزش عبارت است از به دست آوردن مهارت ها دانش و نگرش هایی که افراد را برای نیل به اهداف معین در حال و آینده آماده می سازد .

هدف های آموزش

۱. اهداف اجتماعی ۲. هدف های سازمانی ۳. هدف های کارکنان

هدف های اجتماعی جهت دهنده ی اصلی برنامه های آموزشی اند و با عنایت به فرهنگ ، ست های بومی ، نظام اجتماعی تعیین می شوند .

مزایای آموزش در سازمان

۱. بهبود کمیت و کیفیت کار

۲. امکان جایگزینی نیروها

۳. استفاده از منابع داخلی موجود

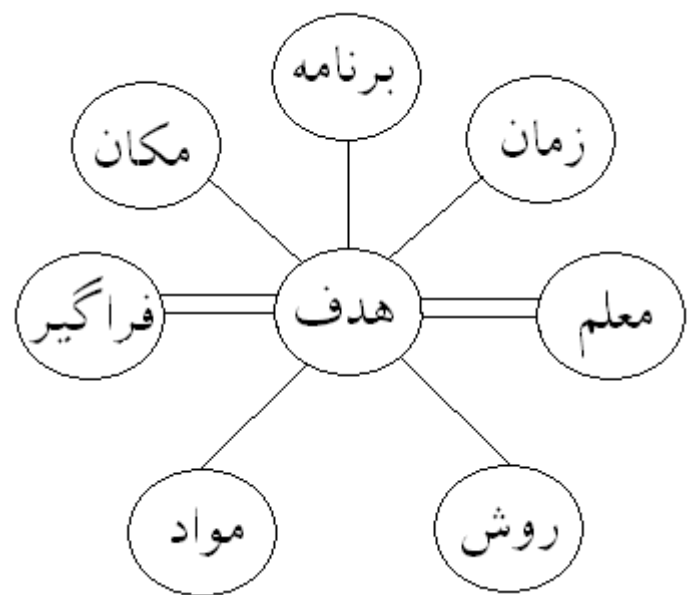
۴. کاهش سوانح و ضایعات

۵. ایجاد روابط سالم

۶. افزایش توانایی افراد

سرپرستان و آموزش کارکنان

از آنجایی که یکی از ویژگی های افراد تغییر پذیری و توان یادگیری آنان است سرپرستان آموزش و برنامه ریزی آموزشی را بر عهده می گیرند به عبارتی آموزش کارکنان مجموعه تلاشهایی است در جهت بردن سطح آگاهی و مهارت افراد با توجه به خصوصیات کارکنان به ویژه افرادی که از نظر سنی از دیگران بالاترند بعضی از عوامل به خصوصیات اجتماعی و فردی بزرگسالان مربوط می شود یکی از مدل های مهمی که در آموزش بزرگسالان مورد استفاده قرار می گیرد مدل خورشیدی شعاعی است .



در این مدل اهمیت دو عنصر معلم و فراگیر بیشتر از سایر عناصر است و در واقع عناصر اصلی معلم و فراگیر اند و هدف آموزش به عنوان محور آموزش موجب حرکت همه ی عناصر می شوند .

عواملی که آموزش را مشکل می سازند : ۱ . پیچیدگی موضوع ۲ . کند ذهنی ۳ . نقص بدنی روانی و جسمی ۴ . عدم اعتماد و خجالت ۵ . آموزش سریع

مراحل آموزش

۱. آماده سازی

در این روش معلم با تهیه طرح درس و فراهم آوردن ابزار و وسایل مورد نیاز آموزش را شروع می کند چند نکته در این مرحله باید مورد توجه قرار گیرد: ۱. راحتی کار کارآموز را فراهم کنید ۲. نوع کار یا موضوع را بیان کنید ۳. ببینید از کار چه می داند ۴. علاقه به یادگیری را در او ایجاد کنید ۵. برای او جای مناسبی فراهم کنید.

۲. آگاه سازی :

بدین معنی است که اطلاعات مورد نیاز فراگیر به شیوه ای مناسب در اختیار او قرار گیرد **نکات مورد توجه :**

۱. آموزش باید بخش به بخش باشد .
 ۲. از شتاب زدگی در آموزش جلوگیری شود .
 ۳. روی نکته های مهم تأکید شود .
 ۴. سرعت در آموزش با توجه به استعداد و توانایی ذهنی کار آموز تعیین شود .
 ۵. از تکرار یا دوباره کاری در انتقال اطلاعات جلوگیری کنیم .
- ۳. آزمون (آزمایش)** در این مرحله اطلاعاتی که به کارآموز داده شده است مورد بررسی قرار گیرد تا اطمینان حاصل شود که مطالب مورد نظر به خوبی درک شده است یا خیر . نکات قابل توجه :
۱. از کارآموز بخواهیم کار را انجام دهد یا شرح دهد .
 ۲. اشتباهات را در همان لحظه تصحیح کنیم .
 ۳. در موقع تکرار مطمئن شویم کار را فهمیده است .
- ۴. به کار گماری : نکات مهم :** مسئولیت او را تعیین کنیم ، تشویق کنیم چیزی را که نمی داند بپرسد معرفی شخصی به عنوان نفر کمکی . تا موقعی که ضرورت دارد به طور نامحسوس مراقب او باشیم تا اعتماد به نفسش کاهش نیابد .

روش های آموزش

۱. **کارآموزی حین کار :** روشی است که مربی بر کار فرد نظارت دارد و روش صحیح انجام کار را به فراگیر آموزش می دهد در این روش آموزش و انجام کار همزمان انجام می شود و انتخاب مربی اهمیت فراوان دارد در اکثر سازمان ها این مسئولیت بر عهده سرپرستان است که خود مستقیماً انجام می

دهند یا از افرادی که مهارت خاص دارند استفاده می کند **از معایب این روش** : به علاقه ی فراگیر به طور خاص توجه نمی گردد .

۲. آموزش در شرایط مشابه : در این روش محیط و شرایطی شبیه محل کار واقعی وجود دارد و قبل از اینکه در محیط اصلی شروع به کار کنند در آن محیط آموزش می بیند در این روش آسیبی به فرایند کار در صورت نداشتن مهارت وارد نمی شود و تعداد زیادی را می توان با این روش آموزش داد از معایب آن میتوان به نیاز ماشین آلات و ابزار خاص که پرهزینه می باشند اشاره کرد .

۳. روش تجربی : (استاد و شاگردی) در این نوع آموزش فراگیر کار را از نزدیک مشاهده می کنند و با کار آشنا می شود هر چقدر دقیق تر باشد نکته های بیشتری را مشاهده کرده و برداشت می نماید (کاردزد خوبی است) . اساس آن بر مشاهده و تجربه فرد استوار است چه بسا مدت طولانی در کنار استاد به فعالیت می پردازد و برداشت قابل ملاحظه ای ندارد چرا که پرسش و پاسخ مطرح نیست از معایب آن بازدهی نسبتاً کم و زمان طولانی درک ناقص مطالب

۴. روش بیان شفاهی : یکی از ساده ترین و کهن ترین روش هاست در مواردی که هدف آشنایی با کار است یا اینکه هدف آموزش شرح کلی یا آموزش عمومی است در این روش آمادگی مربی اهمیت زیاد دارد ، مزایا : ارزانی و سادگی و گستردگی معایب : ۱. یکسویه بودن (یک طرفه بودن) به این معنی که به واکنش فراگیران اهمیت داده نمی شود

۲. دستوری و رسمی بودن ۳. محدود بودن میزان شرکت فراگیران در آموزش

۵. روش ترکیبی : در این روش دو شیوه ی آموزش بیانی و آموزش تجربی ترکیب می شوند ابتدا کار به کارآموز آموزش داده می شود هر جا نیاز به اطلاعات بیشتر دارد در اختیار او قرار گیرد در مواردی که با ابهام و اشکال مواجه است از مربی توضیح می خواهد این روش چون مزایای هر دوروش را دارد روش قابل قبولی است .

۶. روش بحث گروهی : در این روش مطلب به وسیله ی مربی ارایه می گردد . فراگیران با گفتگو و بررسی گروهی به کندوکار می پردازند به دو روش بحث آزاد و بحث هدایت شده انجام می شود درنوع اول فراگیران آزادند به شیوه ی دلخواه بحث را شروع کنند و ادامه دهند مهارت بالای مربی در امر رهبری لازمه ی اصلی آن است در بحث هدایت شده . هدایت به وسیله ی مربی انجام می شود و کارآموزان آزادی عمل کمتری دارند در هر دو روش بحث گروهی رهبری اهمیت ویژه دارد ، بلند نظری و متانت مربی در هدایت افراد در فرایند آموزش مهمترین ویژگی این روش است .

۷. ورقه کار : در این روش کار به بخش های تشکیل دهنده ی آن تجزیه می شود در هر بخش نکته های مهم مشخص می شود و برگه ای به نام تجزیه کار تهیه می شود با توجه به استعداد فراگیر کار به قسمت های معین تقسیم می گردد و نکات مهم در آن نوشته می شود برای تهیه ی این برگه مربی کار را چند بار انجام می دهد تا تمامی نکات آموزشی در ورقه تجزیه کار ثبت شود در واقع ورقه کار طرح درس سازمان یافته است که بر اساس استعداد فراگیر طراحی می شود و برای مربی حکم راهنمای آموزش دارد و در آموزش های فردی و گروهی از آن میتوان استفاده کرد .

ورقه تجزیه کار	
موضوع :سم پاشی	نکات مهم
۱.نوع درخت	نوع برگ (مثمر یا غیرثمر)
۲. نوع سم	مخصوص هر نوع گیاه
۳. سمپاشی مناسب	متناسب با اندازه گیاه وسعت کشت
۴. زمان	متناسب با گیاه وخاک
۵. نکات ایمنی	استفاده از ماسک و دستکش

فصل سوم : تصمیم گیری

مقدمه

انسان در زندگی روزمره خود با موقعیت های گوناگون مواجه است مثلاً مطالعه ، تماشای تلویزیون ، رفتن و نرفتن به دانشگاه و.....

که همگی نیاز به تصمیم گیری شخصی دارند ولی یک مدیر یا سرپرست در کار خود باید نکات زیر را مورد توجه قرار دهد .

۱. برنامه ریزی . ۲. سازمان دهی ۳. رهبری ۴. کنترل

که همگی این موارد نیاز به اخذ تصمیم دارد.

تعریف تصمیم : تعریف ۱ : تصمیم گیری انتخاب یک راه حل از میان راه حل های مختلف برای رسیدن به هدف

تعریف ۲ : فرایندی است شامل تعریف مسئله یا مشکل ، ارزیابی راه حل های مختلف اجرای تصمیم و ارزیابی آن است .

مسئله

تعریف مسئله : وقتی موقعیت موجود با موقعیت مورد انتظار سرپرست تفاوت داشته باشد نشانگر وجود مسئله است .

انواع مسئله: ۱. مسائل خوش ساختار : بعضی از مسائل سر راست و بدون پیچ وخم اند هدف تصمیم گیری درباره ی آنها روشن است مثل حذف یک درس بازگرداندن یک نوع کالا

۲. مسائل به ساختار : این مسائل جدید و غیر معمول اند اطلاعات درباره ی آنها ناکافی ومبهم است مثلاً طراحی سر در یک ساختمان دانشگاهی عرضه ی یکجنس الکترونیکی جدید به بازار

انواع تصمیم :

۱. برنامه ریزی شده ۲. برنامه ریزی نشده

۱. تصمیمات برنامه ریزی شده : وقتی موقعیتی غالباً اتفاق می افتد یا این موقعیت خوش ساختار و منظم است یک مدیر یا سرپرست تصمیمی برنامه ریزی شده اتخاذ می کند مثلاً پرداخت حقوق نظافت ساختمان در کل اگر مسئله ای تکرار شود و عوامل تشکیل دهنده ی آن قابل تحلیل و پیش بینی باشد تصمیم گیری درباره ی چنین مسئله ای را می توان برنامه ریزی کرد این تصمیمات آزادی افراد را محدود می کند زیرا این سازمان است که به جای فرد تصمیم می گیرد از مزایای آن میتوان به آزاد شدن وقت مدیران اشاره کرد زیرا قوانین و خط مشی ها باعث صرفه جویی در وقت مدیران می شود.

۲. تصمیمات برنامه ریزی نشده: این تصمیمات با مسائل غیر مربوط یا استثنایی سروکار دارند اگر مسئله ای به اندازه ی کافی تکرار نشود که بتوان برای آن خط مشی تعیین کرد یا آنقدر مهم باشد که به برخورد خاص نیاز داشته باشد باید با تصمیم گیری برنامه ریزی نشده حل شود مثل نقص خط تولید ، ارایه ی محصول جدید

شرایط تصمیم گیری :

۱. اطمینان ۲. شرایط مخاطره ۳. شرایط عدم اطمینان ۴. شرایط ابهام

۱. اطمینان : شرایطی است که سرپرست درباره ی یک مسئله راه حل ها راه روشن و واضح

بدیل ها و نتایج احتمالی آن راه حل را کاملاً می داند و به آن آشنایی دارد.

بیشتر مدیران خط اول با این نوع تصمیم گیری روبه رو هستند . مثال : یک فروشگاه زنجیره ای با توجه به تحلیل ها و بررسی هزینه و درآمد و میزان سود دهی در ده سال آینده چهار امکان زیر را برای تأسیس یک فروشگاه جدید دارد .

محل فروشگاه	میزان سوددهی در ده سال آینده (میلیون ریال)
۱	۷۰
۲	۹۵
۳	۶۰
۴	۸۴

تأسیس فروشگاه در محل شماره ۲

شرایط مخاطره : این شرایط زمانی وجود دارد که مدیر مسئله را می شناسد اطلاعات کافی برای شناخت بدیل های مختلف را در اختیار دارد و بر اساس این اطلاعات احتمال کسب نتیجه ی مطلوب از هر دلیل را تخمین می زند بر خلاف شرایط اطمینان که مدیر اطلاعات کامل درباره ی نتایج هر بدیل را دارد در شرایط مخاطره احتمال دارد بدیل انتخاب شده نتیجه ی مورد انتظار مدیر را به بار نیاورد به همین دلیل سازمان ها سخت تلاش می کنند از تخمین هایی استفاده کنند که احتمال نتایج مورد انتظار را افزایش دهد. مثال : سوددهی فروشگاه جدید در ده سال آینده با افزایش جمعیت در محل های مورد نظر مرتبط است این عاملی است که از حیطه ی قدرت سازمان خارج است در چنین حالتی باید به احتمالات متوسل شد . فروشگاه زنجیره ای رفاه تصمیم دارد با توجه به رشد جمعیت کم ، متوسط و زیاد در چهار محل زیر شعبه ای جدید تأسیس نماید با توجه به احتمالات موجود مکان مناسب را انتخاب کنیم .

ارزش موردانتظار	میزان سود در رشد جمعیت زیاد	میزان سود در رشد جمعیت متوسط	میزان سود در رشد جمعیت کم	محل فروشگاه
۷/۵	۹	۸	۳	۱

۷/۷	۱۱	۶	۲	۲
۵/۳	۶	۵	۴	۳
۷/۳	۸	۷	۶	۴
	۵۰٪	۳۰٪	۲۰٪	احتمال

ارزش مورد انتظار

برای اخذ تصمیم در چنین حالتی باید احتمال وقوع هر یک از سطوح رشد جمعیت را در میزان سوددهی هر محل تأثیر داد که به آن ارزش مورد انتظار گفته می شود ابتدا یکی از محیط های مورد نظر را انتخاب می کنیم در احتمال وقوع مرتبط با آن ضرب می کنیم سپس اعداد حاصل را جمع می نماییم .

۳) شرایط عدم اطمینان : در شرایط عدم اطمینان مسائل و انواع راه حل های واضح معمولاً " مبهم هستند و به خوبی شناخته نشده اند که معمولاً " به دو علت اند : ۱) مدیران ممکن است با شرایط خارجی که تقریباً " یا کاملاً " از کنترل آنها خارجاست روبه رو شوند مثل : شرایط هوا ، زلزله که در اجرای بسیاری طرحها موثرند . ۲) مدیر ممکن است به اطلاعات کلیدی در باره ی مسئله دسترسی نداشته باشند در این شرایط به ۳ روش مدیران تصمیم گیری می کنند.

الف : حداکثر، حداکثر ها : این شیوه بهترین نتیجه از بین بهترین راه های نتایج ممکن را در شرایط محیطی انتخاب می کند این شیوه خوش بینانه است در آن تصمیم گیرنده فرض می کند برای هر راه ممکن بهترین نتیجه حاصل شده و او بهترین آنها را انتخاب می کند مثلاً " در مثال قبل بهترین نتیجه راه حل اول نه میلیون ریال راه حل دوم یازده میلیون ریال راه حل سوم شش میلیون ریال و راه حل چهارم هشت میلیون ریال و او با این روش راه حل دوم را که بالاترین سود را دارد انتخاب می کند .

ب : حداکثر حداقل ها : در این شیوه با به این طور فرض می شود که برای راه حل های ممکن بدترین نتیجه در شرایط محیطی مورد نظر حاصل خواهد شد و بنابراین باید به عنوان بهترین تصمیم ، بهترین نتیجه را از میان بدترین ها انتخاب نموده ، در مثال قبل کمترین نتیجه ی راه حل سه میلیون ریال راه حل دوم دو میلیون ریال راه حل سوم ۴ میلیون ریال و راه حل چهارم شش میلیون ریال است بنابراین باید از میان کمترین سودها بهترین انتخاب یعنی راه حل چهارم را انتخاب کرد .

ج) ارزش مورد انتظار با احتمال یکسان : در این شیوه با توجه به اینکه هیچگونه احتمالی برای شرایط محیطی قابل پیش بینی نیست احتمال وقوع شرایط محیطی یکسان فرض می شود در مثال قبل با این روش مکان شماره ۴ انتخاب می شود .

۴) شرایط ابهام : مدیران زمانی تحت شرایط ابهام تصمیم گیری می کند که معمولاً "هیچ اطلاعاتی در باره ی مسئله بدیل و یا احتمال نتایج هر بدین را ندارند در شرایط ابهام مدیران حتی ممکن است فاقد اطلاعات لازم در باره هدفی که می خواهد به آن نائل شوند نداشته باشند .

ابزارهای تصمیم گیری :

۱. ماتریس سود : نمونه ی تصمیم گیری در شرایط مخاطره که به صورت ارقامی در سطر و ستون روبه رو هستیم (روش ارزش مورد انتظار) مثال یک کارخانه ی نان ماشینی برای گسترش فعالیت خود با سه تصمیم طبق جدول زیر روبه رو است مناسب ترین را انتخاب کنید .

شرایط محیطی بدیلهای	تقاضای اندک با احتمال ۲۰٪	تقاضای متوسط با احتمال ۳۰٪	تقاضای زیاد با احتمال ۵۰٪
۱=ضریب یک کامیون	سود ۳۰۰۰۰	سود ۳۲۰۰۰	سود ۲۰۰۰۰
۲=ضریب دو کامیون	سود ۲۴۰۰۰	سود ۳۴۰۰۰	سود ۳۱۰۰۰
۳=ضریب سه کامیون	سود ۱۰۰۰۰	سود ۱۵۰۰۰	سود ۴۰۰۰۰

۲. تجزیه و تحلیل سر به سر : این روش کاربرد های زیادی دارد و رابطه ی بین میزان تولید هزینه ی ناشی از درآمد تولید را در هر سازمان نشان می دهد به ما این امکان را می دهد در یابیم در چه نقطه ای از تولید درآمد و هزینه ها برابر می باشد و در نتیجه چه میزانی از تولید برای موسسه سودآور و چه میزانی زیان آور است . هزینه ها به دوبخش ثابت متغیر تقسیم می شوند .

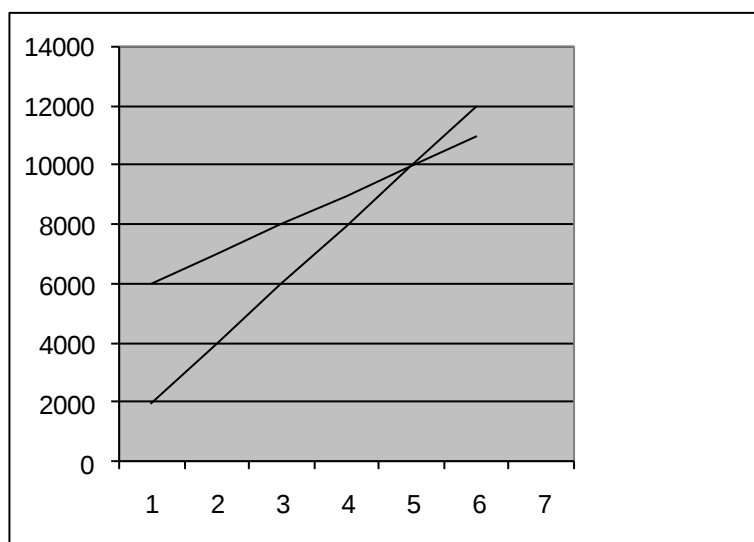
هزینه های ثابت در فرایند تولید ثابت اند . مثل هزینه ی اجاره . ولی هزینه های متغیر با توجه به سطح تولید افزایش پیدا می کنند .

مثال : برای تولید یک قطعه صنعتی با هزینه ی ثابت ۵ هزار ریال ، فروش هر قطعه ۲۰ ریال و هزینه ی متغیر هر واحد ۱۰ ریال نمودار را برای فروش ۱۰۰ ، ۲۰۰ ، ۳۰۰ ، ۴۰۰ ، ۵۰۰ کامل کنید .

$$5000 + 10 \times 100 = 6000 \quad \text{هزینه قطعه}$$

$$100 \times 20 = 2000 \quad \text{فروش قطعه ۱۰۰}$$

تعداد	فروش	هزینه
۱۰۰	$۱۰۰ \times ۲۰ = ۲۰۰۰$	$۱۰۰ + ۵۰۰۰ \times ۱۰ = ۶۰۰۰$
۲۰۰	۴۰۰۰	۷۰۰۰
۳۰۰	۶۰۰۰	۸۰۰۰
۴۰۰	۸۰۰۰	۹۰۰۰
۵۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰
۶۰۰	۱۲۰۰۰	۱۱۰۰۰



تعریف نقطه سر به سر

یکی از روش های کنترل موثر که به برنامه ریزان کمک مینماید نقطه سر به سر است این نمودار میزان سود و یا زیان را در مقادیر مختلف تولید نشان می دهد در تعریف آن چنان بیان می کنیم : نقطه سر به سر نقطه ای است که در آن نقطه نه سود داریم نه زیان به عبارتی دیگری در این نقطه فروش جواب گوی هزینه ها (ثابت و متغیر)

(متغیر + ثابت) هزینه - فروش = سود

(هزینه ی متغیر واحد $\times$ تعداد کالا + هزینه ثابت) - تعداد کالای فروش رفته $\times$ قیمت فروش یک

قطعه = سود

$$P = R \times N - (F + N \times V)$$

$$P = 0 = RN - F - NV = 0 \quad \text{در نقطه سر به سر}$$

$$RN - NV = F$$

$$N(R - V) = F$$

$$N = \frac{F}{R - V} \quad \text{برای محاسبه ی نقطه سر به سر}$$

در مثال قبلی $F = 5000 = 1$ و $R = 20$ و $V = 10$ می باشد N را بدست آورید.

$$N = \frac{5000}{20 - 10} = 500$$

مثال: یک تولید کننده ی صنعتی وسیله ی تولید می کند که هزینه متغیر واحد آن ۴۰ هزار ریال، هزینه ثابت تولید ۱۰ میلیون ریال و قیمت فروش واحد آن ۸۰ هزار ریال است.

الف) نقطه ی سر به سر تولید را محاسبه کنید. ب) چه تعداد کالا بفروشد تا سودی معادل ۲۰ میلیون ریال کسب کند.

$$V = 40000$$

$$F = 10000000$$

$$R = 80000$$

$$N = \frac{10000000}{80000 - 40000} = \frac{10000000}{40000} = 250$$

$$N = \frac{P + F}{R - V}$$

$$P = 20000000 \rightarrow (R \times N) - (F + N.V) = 20000000$$

$$80000N - 10000000 - 40000N = 20000000$$

$$40000N = 30000000$$

$$N = \frac{30000000}{40000} = 750$$

رهبری: فرایند نفوذ بر دیگران و برانگیختن آنان برای همکاری با یکدیگر در جهت هدف های سازمان است توانایی است که مدیران همه ی سطوح به آن نیاز دارند برای اینکه یک مدیر رهبر موثر باشد باید دارای دو خصوصیت:

۱. طبیعت رهبری (ذاتی بودن) ۲. قدرت رهبری ؛ در قدرت رهبری به موارد زیر توجه شود (انواع قدرت رهبر) : ۱. قدرت پاداشت : رهبران به دلیل نفوذ شان بر پیروان خود توانایی ارتقاع و ترفیع

دارند ۲. قدرت تنبیه ۳. قدرت مرجعیت : به دینمعی است که پیروان تلاش می کنند خودشان را مشابه رهبر کنند ۴. قدرت قانونی : قدرتی است که قوانین هر جامعه توسط پیروان به رهبر اعطا می شود .

تفاوت رهبر و مدیر

اگر چه بسیاری از مدیران رهبر اند و بسیاری از رهبران مدیر ولی عملکرد های آنان یکسان نیست مدیران در پست خود منصوب شده اند قدرت قانونی به آنان اجازه می دهد پاداش دهند یا تنبیه کنند توانایی آنها بر مبنای اختیارات رسمی است در مقابل رهبران ممکن است در درون گروه به وجود آمده باشد رهبر میتواند بر عملکرد دیگران تأثیر گذار باشد بدون آنکه قدرت تأثیر گذاری از اختیار رسمی ناشی شده باشد . مدیر حوضه ی وسیع تر از رهبری دارد به همان اندازه که بر موضوعات رفتاری تأکید ورزد (مثل تشکیل گروه و انگیزش دوستی) موضوعات غیر رفتاری نیز مانند برنامه ریزی ، نظارت نامه نگاری نیز تأکید می ورزد و رهبر اساساً بر موضوعات رفتاری تأکید می کنند ، مدیر از اجرای یک شغل اطمینان می ورزد ولی رهبر مراقب فردی است که شغل را اجرا می کند .

شیوه ها و سبک های رهبری :

۱. **رهبری مستبدانه :** رهبر مستبد شخصی است که انتظار دارد همه ی دستوراتش مورد قبول واقع شود کار زیر دستانش را فقط خودش تأیید می کند الف . مزایا : ۱ . برای کارکنان تازه کار که هیچ تجربه ندارند و عادت به کار بدون نظر هستند ۲ . در هنگام بحران که نیاز به تصمیم گیری فوری است ۳ . مشخص بودن سلسله مراتب و تقسیم کار ب . معایب : ۱ . ارتباط یکطرفه و یکسویه ۲ . محدودیت آزادی کارکنان که باعث تضعیف روحیه می شود ۳ . بالا بودن ریکس تصمیم گیری

۲. **رهبری دمکراتیک:** رهبرانی که از این شیوه استفاده می کنند کارکنان را شریک خود می دانند به نیازها و علایق آنها توجه می کند کارکنان را تشویق مینماید که فکر و اندیشه ی خود را به کار برند **الف . مزایا :** موجب افزایش رضایت بازدهی می شود ۲. مهب ارتقاع منزلت و شخصیت کارکنان می شود ۳. اعتماد و وفاداری را زیاد نموده موجب تقویت روحیه می گردد .

ب . معایب : ۱ . نیاز به جامعه ای با دانش و تحصیلات بالا . ۲ . چون همه نظرات را نمیتوان پذیرفت لذا گاهی ممکن است عدم پذیرش نظر موجب دل سردی شود .
۳ . رهبری عدم مداخله ی آزاد

در این شیوه رهبر از اعمال قدرت دوری می جوید و تا حد زیادی کار به گروه ها و انجمن ها می سپارد اینگروه است که هدف را مشخص نموده و مسائل را حل و فصل مینماید از این شیوه میتوان در موسسات دانشگاه ها و مراکز آموزش عالی استفاده کرد مثل واگذاری مدیریت یک پروژه تشکیل انجمن اسلامی

الف) مزایا : آزادی فردی تا حد اعلا تأمین می شود و روحیه جمعی تقویت می شود ۲ . محیط کار غیر رسمی است که خود عامل بروز خلاقیت است .

ب : معایب : اشکالات ممکن است باعث بی نظمی و هر چه موج شود که بازدهی را کاهش می دهد ۲ . به علت عدم تصمیم گیری باعث نارضایتی شود ۳ . ممکن است بعضی آدم ها منافع خود را بر دیگران برتر بدانند .

۴ . رهبری انعطاف پذیر : نام دیگر این شیوه رهبری اقتضایی است در این شیوه فرض بر این است که در وضعیت های مختلف شیوه های متفاوت رهبری را به کار برد.

فرض های رهبری

طرز تلقی رهبران و ویژگی رهبر آنان بر اساس تحقیقات موجود به دو گروه X و Y تقسیم می شود .

الف) گروه X فرضشان نسبت به افراد بدین گونه است : ۱ . انسان از کار بی زار است و تا می تواند از آن فرار می کند ۲ . از مسئولیت دوری جسته به کار بی میل است و امنیت را بر همه چیز مقدم می شمارد ۳ . انسان را باید از طریق زور و اجبار هدایت و نظارت شدید به کار وا داشت و در بعضی مواقع تنبیه نمود .

ب . گروه Y : رهبران دارای طرز تفکر نوع Y بدین باورند که ۱ . کار کردن برای انسان مانند بازی و خواب نیاز طبیعی است ۲ . انسان معمولاً تنبل نیست با ایجاد محیط مناسب می توان زمینه ی کار کردن را فراهم نمود ۳ . انسان ها با کنترل و هدایت می توانند سودمند واقع شوند .

حفاظت کار

سانحه صنعتی چیست ؟ واقعه ای پیش بینی نشده است که منظم کار را به تعریق می اندازد یا قطع می کند مهم ترین مواردی که در یک سانحه آسیب می بیند عبارتند از افراد ، مواد ، ماشین آلات ، ابزار و وسایل و زمان

اثرات و زیان های سوانح: الف. زیانهای جسمی (قطع دست و پا) نقص عضو. ب) زیان های مادی (۱. دستگاه ها ، مواد) ج. زیان های روانی ناشی از حوادث (افسردگی ، ناراحتی پس از حوادث)
انواع علل بروز حوادث : به دو دسته ی مستقیم و غیر مستقیم تقسیم می شوند علل مستقیم مثل : سر خوردن ، تصادف ، سقوط از ارتفاع

علل غیر مستقیم : به خودی خود عامل حادثه نیستند مثلاً خواب آلودگی یکی از علل غیر مستقیمی است که در تصادفات جاده ای حرف اول را می زند. نور کم، عدم رضایت شغلی، مشکلات شخصی و خانوادگی از دیگر عوامل حوادث غیر مستقیم در بروز حوادث است.

سه کانون بروز حوادث

الف. حمل کار برای اینکه وقوع حوادث را کاهش دهیم باید به ایمنی محل کار توجه به ویژه داشته باشیم از نکاتی که باید مورد توجه قرار گیرند .

۱. ایمنی راهروها و معابر ۲. درجه حرارت ۳. تسویه ناقص ۴. سرو صدای زیاد ۵. اتصالات برقی ۶. وسایل ضد حریق

ب) روش کار: روش های نامناسب کار در به وجود آمدن حوادث بسیار موثر اند برای کاهش سوانح باید عوامل خطناک را در روش های کارشناسایی کرده و با حذف یا کنترل آنها از به وجود آمدن سوانح جلوگیری کنیم .

نکات مورد توجه : ۱. نگه داری : (ماشین آلات به موقع و روغنکاری گریس کاری یا به موقع تعویض قطعات شود)

۲. ابزار و وسایل (استفاده مناسب از ابزار)

۳. ترتیب محل کار

۴. استفاده از وسایل حفاظتی ناقص

ج : افراد : افراد کانون خطر و از عوامل مهم ایجاد حادثه اند پس باید آنها را از نظر روحی و جسمی شناسایی کرده و همیشه زیر نظر داشته باشیم .

نکات قابل توجه : ۱) مقررات ایمنی ۲) لباس و وضع شخصی ۳) رفتار معمولی ۴) شرایط بدنی

بهداشت کار :

هدف بهداشت کار : هدف بهداشت کار را کمیته ی مشترک کارشناسان سازمان بهداشت حیاتی و سازمان بین المللی کار چنین تعریف کرده اند . ارتقاء و تامین عالی ترین درجه ی ممکن وضع جسمانی رمانی و اجتماعی همه ی کارکنان مشاغل ، جلوگیری از بیماری ها و حوادث شغلی انتخاب کارگر و یا کارمند برای کاری مشخص یا به طور اختصار تطبیق کار با انسان و در صورت عدم امکان تطبیق انسان به کار

اهم برنامه های بهداشت کار در کشورهای در حال توسعه :

۱) آزمایشات پزشکی قبل از استخدام (تعیین استعداد بدنی ، تعیین حدود سلامتی ، کشف بیماری های ، تشکیل پرونده های پزشکی)

۲) معاینات پزشکی دوره ای (تشخیص زودرس بیماری های تعیین اثر محیط به سلامت کارگر ، و عوارض ناشی از کار و اقدام فوری برای درمان

بیماری های ناشی از کار : به چند دسته تقسیم می شوند :

۱) عوامل فیزیکی (بیماری های ناشی از نور ، گرما ، تغییرات ها)

۲) بیماری های ناشی از عوامل مکانیکی : (ماشین آلات و استفاده از ابزار و ادوات دستی)

تعریف آرگولومی : دانشی است که به رابطه میان انسان ماشین و محیط پیرامون او می پردازد و طراحی وسایل و دستگاه های مورد استفاده را به گونه ای پیش نهاد می کند که راحتی ایمنی و بازدهی را بالا بوده و دشواری ، خطر و خستگی ۱ کاهش می دهد

۳) بیماری ناشی از عوامل شیمیایی (معاد اطهاب آور و محرک مواد خفگی ، مواد بی هوشی آور و

(مخدر)

۴) بیماری های ناشی از عوامل بیولوژیکی : مانند ویروس ها (بیماری هاری) باکتری ها (سیاه زخم و طاعون و کزاز) انگل ها (مثل کرم قلاب دار و مجرب)

۵) بیماری های ناشی از عوامل روانی :

تعریف سورمناز (سختی مفرد) : وقتی که خستگی ناشی از کار ترمیم نشود سورمناز به وجد می آید اگر خستگی روزانه در اثر استراحت بر طرف نشده و هر روز مقداری باقی مانده و روی هم انباشته شود ر این صورت است که اختلالاتی از قبیل کاهش قدرت کار و کم حوصلگی ایجاد می کند احساس حقارت حس کینه و تنفر نسبت به کار و ما فوق خود اضطراب و ترس و بسیاری از عوامل دیگر را باعث خواهد شد .

انبار :

تعریف انبار محل فضایی است که یک یا جنبه نوع کالا صنعتی یا بازرگانی یا مواد اولیه یا فراوره های مختلف در آن نگه داری می شود اهمیت انبار : ۱) ارزش بالای کالای های شرکت که در انبار موجود است ۲) ارتباط ماوم و تنگاتنگ سنجش انبار با بخش های نظیر تولید ، نگه داری و فرابخش جلوگیری از وقفه در تولید و فروش به علت نرسیدن کالا

۳) حکم ضربه گیر بدون انبار در سازمان ها بدین معنی که در برنامه ریزی های معاد مربوط به فروش و تولید انبارهای مناسب ضربه های حاصل از کمبود مواد اولیه را خنثی می کند

انواع انبارها : الف) از نظر فرم ساختمانی : ۱) انبارهای پوشیده : انبارهای که تمام قسمت های آن پوشیده باشد و وسایل ایمنی مانند سردخانه در آن موجود باشد ۲) انبارهای سرپوشیده یا (هان گارد) : این نوع انبارها دارای سقف بوده ملی چهار طرف آن باز می باشد که برای حفاظت کالا از آفتاب و باران مورد استفاده قرار می گیرد ۳) انبارهای باز یا محوطه : جهت نگه داری لوازم سنگین که عوامل طبیعی باعث تخریب آنها نمی شود استفاده می گردد.

ب) انبارها از نظر موادی که در آنها نگه داری می شود : به حبار دسته تقسیم می شوند .

۱) شامل انبار مواد اولیه ۲) محصول نیمه ساخته یا در جریان ساخت ۳) انبار قطعات ۴) انبار ضایعات

