

باسمه تعالی

دانشگاه پیام نور مشهد
گروه مهندسی کامپیوتر و فناوری اطلاعات
نیمسال اول ۹۳-۹۲

اصول و مبانی مدیریت

بخش سوم: مفاهیم سازمان و مدیریت

مصطفی جهانگیر

سازمان چیست؟

2

سازمان چیست؟

- جوامع امروزی را **جوامع سازمانی** می‌نامند
- سازمانها بخشی از زندگی روزانه همه مردم را تشکیل می‌دهد.
- انسانها معمولاً در بیمارستانی(یک سازمان) متولد می‌شود.
- در مدرسه‌ای (یک سازمان) درس می‌خوانند.
- **سازمان** عبارتست از گروهی متشکل از دو یا چند تن که در محیطی با ساختار منظم و از پیش تعیین شده برای نیل به اهداف گروهی با یکدیگر همکاری می‌کنند.

خصوصیات مشترک بین همه سازمان

• هدف:

- روشن‌ترین عامل برای تشکیل هر سازمان
- بدون هدف هیچ دلیلی برای تشکیل سازمان وجود ندارد.

• برنامه:

- سازمانها برای نیل به اهداف خود برنامه‌هایی را تنظیم می‌کنند.
- بدون برنامه نمی‌توانند فعالیت مؤثری داشته باشند.

خصوصیات مشترک بین همه سازمان



• منابع:

- سازمانها برای نیل به اهداف و اجرای برنامهها باید منابعی در اختیار داشته باشند.
- و آنها را به فعالیتهای مورد نظر اختصاص دهند.

• مدیر:

- سازمانها برای نیل به اهداف و اجرای برنامهها و تأمین منابع به مدیرانی نیاز دارند که آنها را در این جهت هدایت کنند.

• سازمانهای انتفاعی و غیرانتفاعی:

- سازمانهای انتفاعی سازمانهایی هستند که با هدف کسب سود تشکیل می‌شوند.
- سازمان های غیر انتفاعی با اهدافی غیر از اهداف مالی تشکیل می شوند.

• سازمانهای دولتی و خصوصی:

- سازمانها از نظر مالکیت نیز به دو دسته دولتی و خصوصی تقسیم می‌شوند.
- سازمانهای دولتی توسط دولت کنترل و مدیریت می‌شوند.

سازمان و محیط

۷

• محیط داخلی:

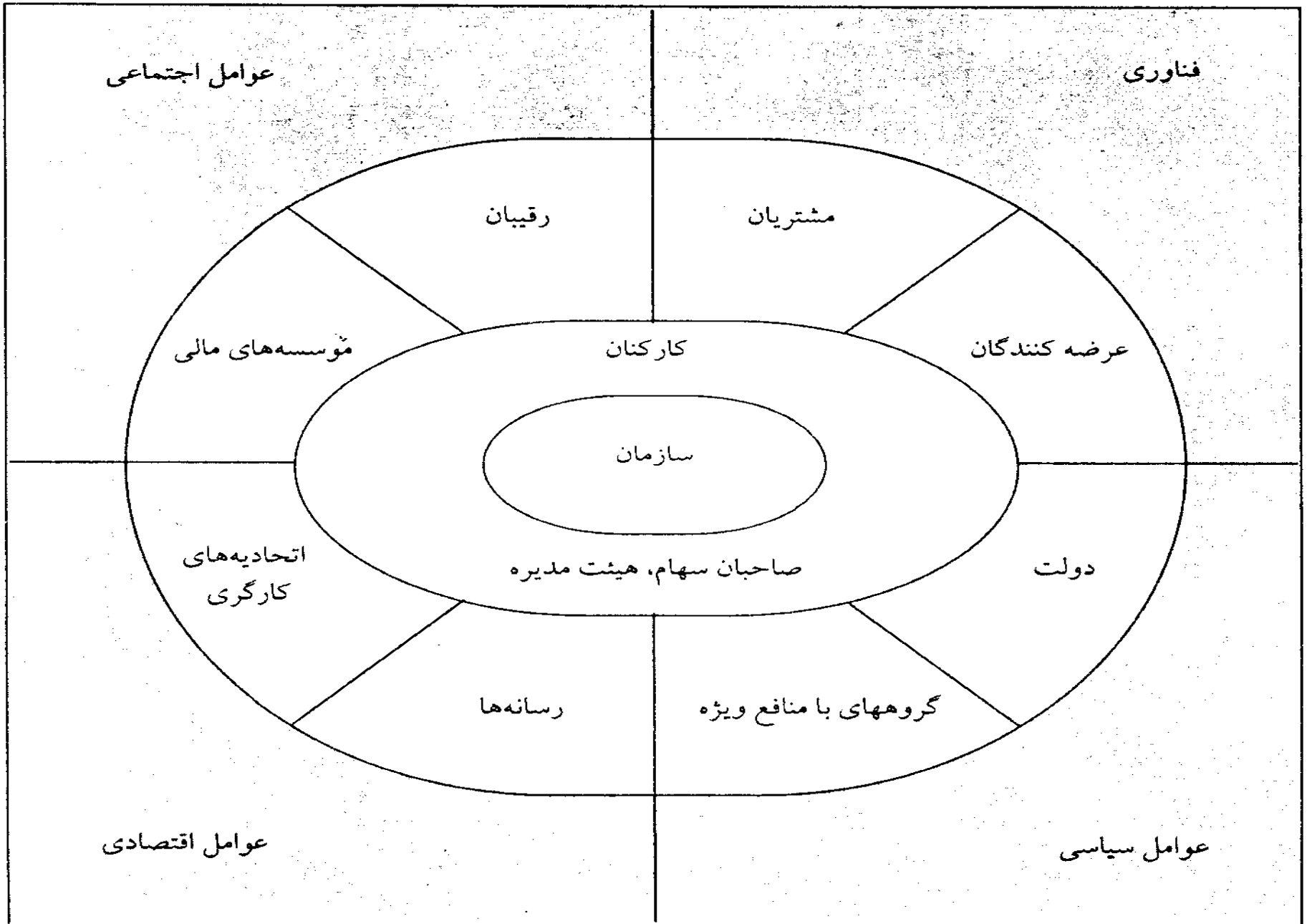
- احساسات، عواطف، ارزشها، اعتقادات، کارکنان، سهامداران و هیئت مدیره را دربر می‌گیرد.

• محیط خارجی:

- به سازمان امکان می‌دهد تا مواد اولیه، پول، انرژی، اطلاعات و نیروی انسانی را دریافت و آنها را به کالا یا خدمت تبدیل کند و مجدداً به محیط خارجی بازگرداند.

سازمان و محیط

- **ذینفعان سازمان:** افراد و گروههایی هستند که با پیگیری اهداف سازمانی بر سازمان تأثیر می‌گذارند.
- **ذینفعان خارجی:** اتحادیه‌ها، عرضه‌کنندگان، رقیبان، مشتریان، گروههای با منافع ویژه، سازمانهای دولتی و مانند آنها.
- **ذینفعان داخلی:** کارکنان، صاحبان سهام و هیئت مدیره سازمان



فناوری

عوامل اجتماعی

مشتریان

رقیبان

عرضه کنندگان

کارکنان

مؤسسه‌های مالی

سازمان

صاحبان سهام، هیئت مدیره

دولت

اتحادیه‌های کارگری

گروههای با منافع ویژه

رسانه‌ها

عوامل سیاسی

عوامل اقتصادی

۱. عوامل محیطی با تأثیر مستقیم

الف) ذینفعان خارجی

- مشتریان (افراد، سازمانهای دولتی، سازمانهای خصوصی و مانند آنها)
- عرضه کنندگان (عرضه کنندگان مواد خام، انرژی، امکانات، نیروی انسانی و مانند آنها)

- دولت (وضع قوانین، مقررات، آیین نامه ها و مانند آنها)
- گروههای ذینفع (گروههای کنترل سلاح، حفاظت محیط زیست و مانند آنها)
- رسانه ها (رادیو، تلویزیون، مطبوعات و مانند آنها)
- اتحادیه های کارگری
- مؤسسه های عالی (بانکها، مؤسسه های سرمایه گذاری، شرکتهای بیمه و مانند آنها...)

- رقیبان

- سایر گروههای با منافع ویژه (برای نمونه در بیمارستان، گروههای پزشکان، پرستاران، بیماران در سازمان بیمارستان تأثیر می گذارند).

ب) ذینفعان داخلی

- کارکنان

- هیئت مدیره

- صاحبان سهام

۲. عوامل محیطی با تأثیر غیرمستقیم

- عوامل اجتماعی (آمارهای جمعیتی، ارزشهای اجتماعی، آداب و رسوم، تغییرات اجتماعی و مانند آنها)
- عوامل اقتصادی (درآمد و تولید ملی، پس اندازها، سرمایه گذاریها، هزینه ها و مانند آنها)

- عوامل سیاسی (ثبات محیط سیاسی، آزادی احزاب سیاسی و مانند آنها)

- عوامل فناوری (پیشرفتهای حاصل در علوم، تولیدات جدید فناوری، مواد

سوختی، انرژی خورشیدی و مانند آنها)

مدیریت چیست؟



مدیریت چیست؟

۱۲

- **مدیریت:** مجموعه وظایفی که رفتار و فعالیت سازمان را در مسیر هدف تنظیم، تصحیح، تقویت و راهنمایی می‌کند.
- سازمان و مدیریت لازم و ملزوم یکدیگرند، وجود یکی بدون دیگری بی‌معناست.
- مدیر در سازمان فعالیت می‌کند و هیچ سازمانی از مدیریت بی‌نیاز نیست.

تعریف مدیریت

• مدیریت عبارتست از:

- فرآیند برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و نظارت و کاربرد کلیه منابع قابل دسترس برای رسیدن به هدفهای تعیین شده سازمان

• سه ویژگی مدیریت:

- مجموعه‌ای فرآیندی از فعالیتهای مستمر و مرتبط است.
- متمرکز بر تحقق اهداف سازمانی است.
- از طریق همکاری با افراد و استفاده از سایر منافع سازمانی به این اهداف دست می‌یابد

انواع مدیران از نظر سطح سازمانی

- **مدیران عملیاتی (رئیس قسمت، سرپرست):** مسئول مستقیم تولید کالاها و خدمات
- **مدیران میانی:** پل ارتباطی بین مدیریت عالی و مدیریت عملیاتی سازمان و به مدیران عالی گزارش می دهند.
- **مدیران عالی (مدیر عامل، مدیر کل، رییس):** مسئول اداره کل سازمان، تدوین اهداف، خط مشیها و راهبردها را تدوین ، و تعیین واکنشهای سازمان در برابر محیط

انواع مدیران از نظر فعالیتهای سازمانی

- **مدیران وظیفه‌ای (تخصصی):** کارکنانی را با مهارت‌های ویژه در یک زمینه خاص مانند حسابداری، امور پرسنلی، پرداخت، بازاریابی و تولید سرپرستی می‌کنند.
- **مدیران عمومی :** مسئول کلیه وظایف و فعالیتهایی هستند که در یک واحد یا یک سازمان انجام می‌شود و معمولاً دو یا چند بخش را با هم هماهنگ می‌کنند.

مهارت‌های مورد نیاز مدیران

۱۶

- مهارت‌های ادراکی
- مهارت‌های انسانی
- مهارت‌های فنی
- با توجه به سطوح مختلف مدیران، میزان وقتی که هر یک از آنها به این مهارت‌ها اختصاص می‌دهند متفاوت است.

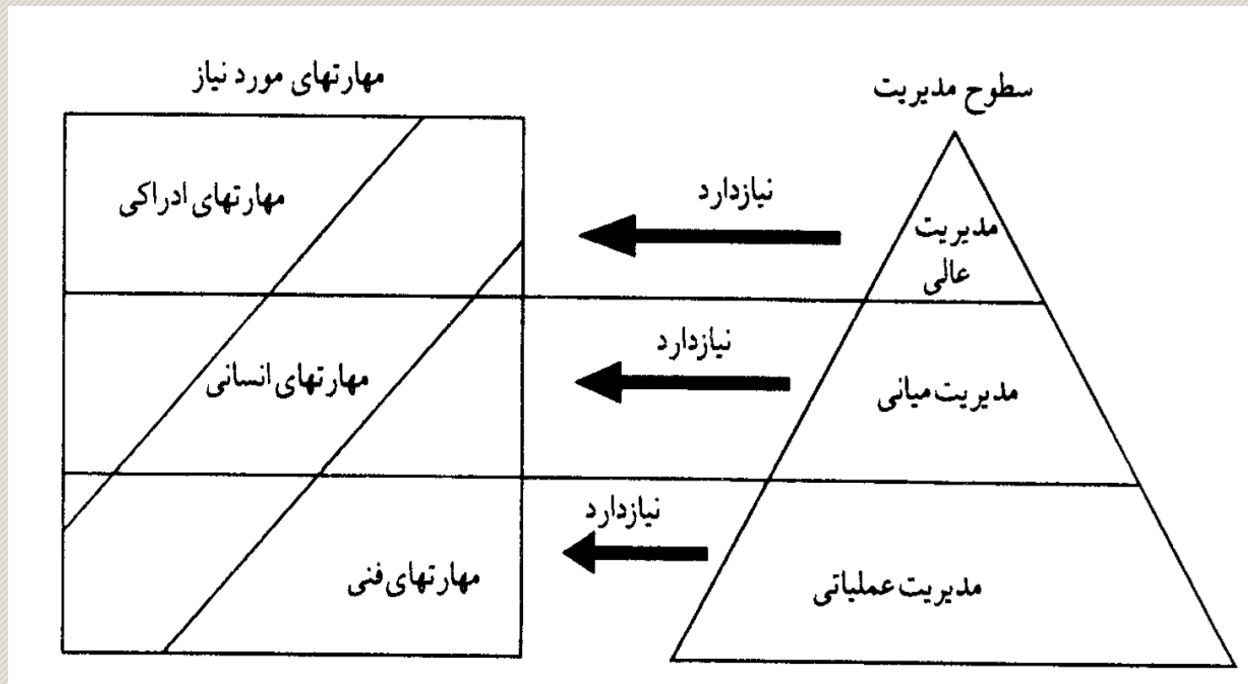
- این مهارت‌ها توانایی هماهنگ کردن و وحدت همهٔ فعالیتهای سازمان را به مدیر می‌دهند.
- تا بتواند سازمان را به صورت یک کل در محیطی که آن را احاطه کرده است مشاهده، و روابط متقابل بخشهای مختلف و چگونگی تأثیر تغییر هر قسمت در کل سازمان را پیش‌بینی کند.

- این مهارت‌ها به مدیر امکان می‌دهند تا با افراد، در کنار آنها و به‌طور مؤثر با آنها کار کند.
- مدیران در همه سطوح به این مهارت نیاز دارند، چون برای نیل به اهداف سازمان به افراد داخل و خارج سازمان وابسته‌اند.
- مدیرانی که مهارت‌های انسانی خوبی دارند می‌توانند انگیزه‌های افراد را درک و آنان را تشویق کنند تا در تصمیم‌گیریها مشارکت داشته باشند.

مهارت‌های فنی

۱۹

- این مهارت‌ها به معنی توانایی به‌کار بردن ابزار، شیوه‌ها و دانش مورد نیاز برای اجرای یک زمینه تخصصی است.



- برنامه‌ریزی
- سازماندهی
- هدایت
- نظارت
- ایجاد زمینه لازم برای خلاقیت

- سازمان برای تحقق هدفهایی ایجاد می‌شود و مدیر باید این اهداف و وسایل نیل به آنها را معین کند.
- **وظیفه برنامه ریزی شامل:**
 - تعریف اهداف سازمان،
 - تعیین راهبرد تحقق این اهداف
 - ایجاد مجموعه‌ای از برنامه‌ها برای هماهنگ کردن فعالیتها در جهت نیل به هدفها

- شامل تعیین وظایفی است که باید در سازمان اجرا شوند و تعیین وظایفی است که می‌توانند با هم یک گروه شغلی تشکیل دهند.
- مشخص کردن افرادی است که باید آن وظایف را انجام دهند.
- تعیین این که چه کسی به چه کسی گزارش می‌دهد و تصمیمهای سازمان در کجا اتخاذ می‌شود.

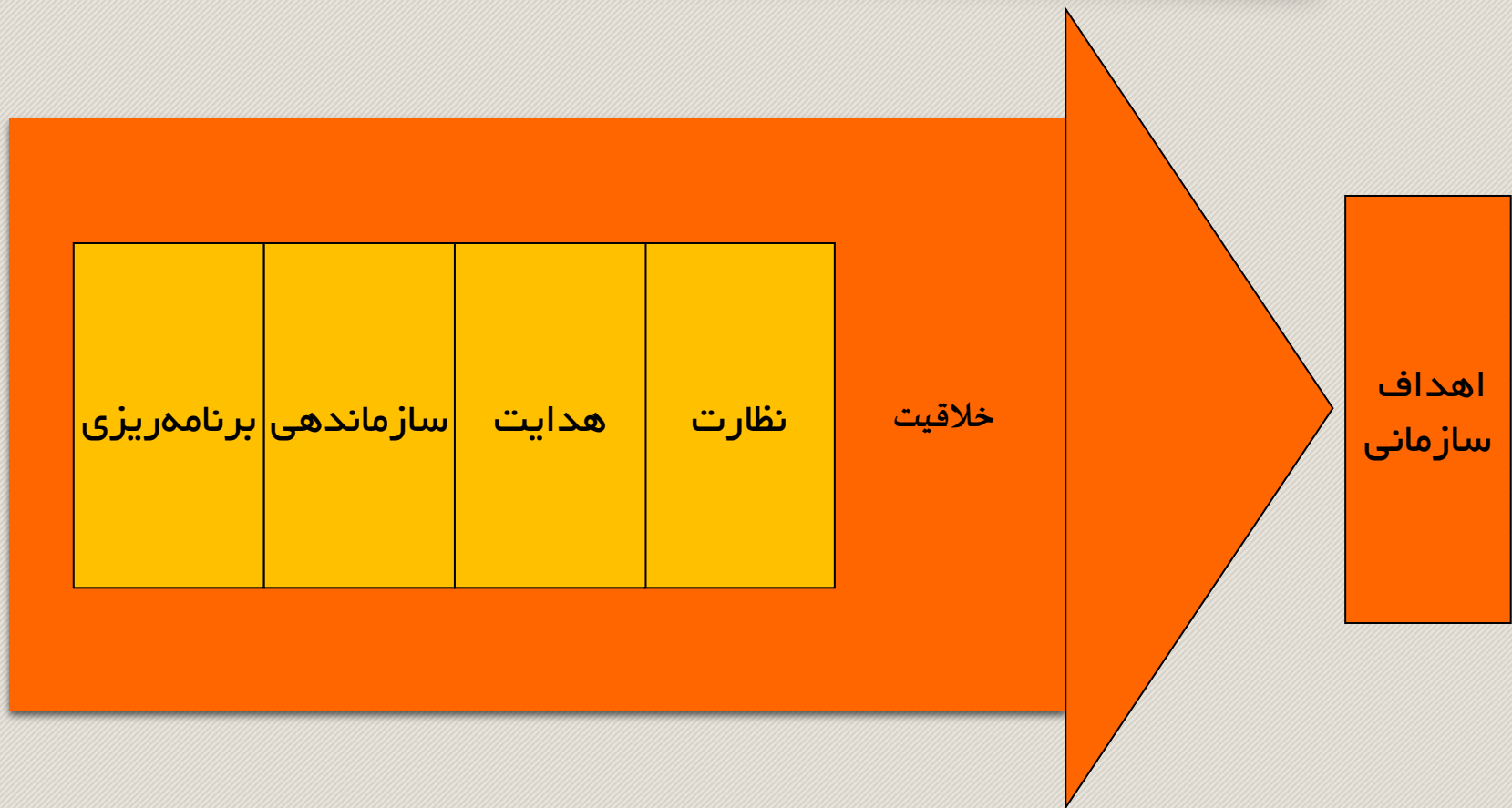
- شغل مدیر ایجاب می‌کند که فعالیتهای افراد مختلف سازمان را هدایت و آنها را با هم هماهنگ کند.
- مدیر با ایجاد انگیزه در زیردستان فعالیتهای آنها را جهت می‌دهد.
- مؤثرترین مجاری ارتباط را انتخاب و تعارض میان اعضای سازمان را برطرف می‌کند.

- وقتی هدفها تعیین، برنامه‌ها تنظیم، چارچوب سازمان طراحی و افراد مورد نیاز منصوب شدند.
- و پس از آموزش انگیزه لازم پیدا کردند.
- مدیر برای اطمینان از اجرای درست و به موقع همه کارها باید عملکرد سازمان را ارزیابی کند.

- تغییرات سریع محیط پیرامون سازمانها موجب شده است که مدیران برای سازگاری با تحولات شتابان اندیشه‌ها راههایی نو برای اقدامات خود بیابند تا بتوانند در صحنه رقابت با رقبای متعدد دوام بیاورند
- و همچنین شرایطی در سازمان خود ایجاد کنند که امکان بروز چنین اندیشه‌هایی فراهم شود.

وظایف مدیر

۲۶



- مدیران وظایف خود را با بازی کردن نقش‌های مختلف اجرا می‌کنند.
- هر مدیری، نقش‌های متعددی بر عهده دارد تا بتواند سازمان را به سوی اهداف تعیین شده‌ی آن هدایت کند.

• تعریف نقش:

- نقش یعنی الگوهای رفتاری مورد انتظار از هر فرد در یک واحد اجتماعی.
- نقش عبارت است از رفتار مورد انتظار از شخصی که پستی را اشغال کرده است

نقش‌های مدیر

۲۸



نقش‌های ارتباطی

- مدیران با اجرای نقش‌های ارتباطی روابط خود را در سازمان حفظ می‌کنند و آن را گسترش می‌بخشند.
- **نقش تشریفاتی:** مدیر وظایف تشریفاتی را به عنوان مقام مسئول سازمان اجرا می‌کند.
- **نقش رهبری:** شامل مسئولیت هدایت و هماهنگی فعالیتهای زیردستان در راستای نیل به اهداف سازمانی است.

- **نقش رابط:** این نقش مربوط به ارتباط مدیر با افراد داخل و خارج از سازمان است که جلب حمایت آنان در موفقیت سازمان تأثیری به‌سزا خواهد داشت.
- مانند اعضای هیئت مدیره، ارباب رجوع، مقامهای رسمی دولتی، مشتریان، عرضه‌کنندگان مواد اولیه و مانند آنها.

نقش‌های اطلاعاتی

- مدیران با برقراری ارتباطات متقابل، موقعیت منحصر به فردی در دریافت و ارسال اطلاعات دارد.
- **نقش ارزیاب:** این نقش شامل جستجو، دریافت و انتخاب اطلاعات مفید و مورد نیاز از داخل و خارج سازمان است.
- **نقش توزیع کننده:** در این نقش مدیران اطلاعات مهم را بین زیردستانشان توزیع می‌کنند.

نقش‌های اطلاعاتی

۳۲

- **نقش سخنگو:** در نقش سخنگویی مدیران اطلاعات را به افراد خارج از سازمان، خصوصاً مقامهای بالاتر، سیاستمداران و مانند آنها منتقل می‌کنند.

نقش‌های تصمیم‌گیران

۳۳

- مدیران اطلاعات را برای تصمیم‌گیری به‌کار می‌برند تا زمان و چگونگی تعهد سازمان را در نیل به اهداف و فعالیتهای مورد نظر تعیین کنند.
- **نقش نوآور:** مدیران زمانی این نقش را بازی می‌کنند که طرح جدیدی را آغاز کنند؛ به تغییر و اصلاح سازمانشان بپردازند، فعالیتهای سازمان را بسنجند، بازار نویی را بیازمایند یا به شغل و کسب جدیدی وارد شوند.

نقش‌های تصمیم‌گیری

- **نقش آشوب زدایی:** هنگام بروز مشکلاتی از قبیل اعتصابات کارگری، ورشکستگی عرضه‌کنندگان، فسخ قرارداد توسط مشتریان، مشکلات مالی و مانند آنها از مدیران انتظار می‌رود حتی با اتخاذ تصمیم‌های غیر معمول و با یافتن راه‌حلهایی بر این مشکلات چیره شوند و نگذارند این مسائل به بحران تبدیل شود.

نقش‌های تصمیم‌گیران

- **نقش تخصیص دهنده منابع:** هر مدیری با تعدادی اهداف، مسائل و نیازهای انسانی مواجه است که همه آنها برای استفاده از وقت و منابع او با هم رقابت می‌کنند.
- **نقش مذاکره کننده:** مدیران بخش مهمی از اوقات خود را به مذاکره اختصاص می‌دهند زیرا فقط آنان واجد آگاهی و اختیاری هستند که این نقش به آن نیاز دارد.

انواع فعالیتها	نقش	طبقه
<p>وظایف تشریفاتی و نمادین</p> <p>آموزش، ایجاد انگیزه و هماهنگی دیگران</p> <p>توسعه روابط با افراد خارج از محیط کار</p>	<p>تشریفاتی</p> <p>رهبری</p> <p>رابط</p>	<p>نقشهای</p> <p>ارتباطی</p>
<p>جمع‌آوری اطلاعات از منابع مختلف</p> <p>انتقال اطلاعات به سایر مدیران</p> <p>انتقال اطلاعات به افراد خارج از سازمان</p>	<p>ارزیاب</p> <p>توزیع کننده</p> <p>سخنگو</p>	<p>نقشهای</p> <p>اطلاعاتی</p>
<p>تغییر اساسی برای اصلاح واحدها و استفاده از فرصتها</p> <p>ایجاد تغییرات برای حل مسائل غیرقابل پیش‌بینی</p> <p>تصمیم‌گیری در این باره که کدام مدیر یا پروژه چه مقدار از کدام منبع دریافت کند</p> <p>گفتگو با افراد خارج از سازمان برای جلب حمایت آنان از اهداف سازمان</p>	<p>نوآور</p> <p>آشوب زدایی</p> <p>تخصیص دهنده منابع</p> <p>مذاکره کننده</p>	<p>نقشهای</p> <p>تصمیم‌گیر</p> <p>ی</p>

مفاهیم و تعاریف

تعریف مدیریت و انواع مدیران

تعریف مدیریت
سازمانی

انواع مدیران

از نظر سطح روشها

- مدیران عملیاتی
- مدیران میانی
- مدیران عالی

از نظر فعالیتهای سازمانی

- مدیران وظیفه‌ای
- مدیران عمومی

مهارت‌های مورد نیاز مدیران

- ادراکی
- انسانی
- فنی

وظایف مدیران

- فراهم کردن
- بستر خلاقیت
- نظارت
- هدایت
- سازماندهی
- برنامه ریزی

نقش‌های مدیر

تصمیم‌گیری

- مذاکره‌کننده
- تخصیص‌دهنده منابع
- آشوب‌زدا
- نوآور
- سخنگو

اطلاع‌اتی

- ارزیاب
- توزیع‌کننده

ارتباطی

- تشریفاتی
- رهبری
- رابط

سازمان

سازمان و محیط

تعریف و انواع سازمان

وجوه اشتراک سازمانی

تعریف سازمان

- سازمانهای دولتی و خصوصی
- سازمانهای تولیدی و خدماتی
- سازمانهای انتفاعی و غیر انتفاعی

انواع سازمان

باسمه تعالی

دانشگاه پیام نور مشهد
گروه مهندسی کامپیوتر و فناوری اطلاعات
نیمسال اول ۹۳-۹۲

اصول و مبانی مدیریت

بخش سوم: سیر تحول اندیشه مدیریت

مصطفی جهانگیر

تاریخچه مدیریت

2

مدیریت در عصر باستان

- دانش عملی مدیریت در ملل باستانی مانند مصر، چین، ایران، روم و یونان وجود داشت.
- با وجود سیستم منظمی از اعمال سازمان یافته و با مدیریتی دقیق:
 - امکان اداره امپراطوریهای عظیم در این سرزمین ها
 - اجرای سیستمهای آبیاری و کشاورزی منظم برای آبادانی سرزمینهای آنها
 - تدارک و آماده سازی ارتشهای عظیم و توفیق آنها در جنگهای طولانی و بزرگ
 - ساختن آثار معماری بسیار عظیم و دقیق و زیبا
 - پیاده کردن شیوههای دقیق برای تجارت بین ملل

مدیریت در قرون وسطی

4

- در قرون وسطی با رشد نظامهای فئودالی سازمانهای غیر متمرکز حکومتی به وجود آمد.
- اما فقط در قلمرو کلیسا شالوده سازمانهای بزرگ، منظم و کاملی پایه‌ریزی شد.
- بعد از این دوره تاریخ مدیریت به اداره ارتشهای بزرگ بستگی پیدا می‌کند.

مدیریت در عصر انقلاب صنعتی

5

- یکی از ثمرات انقلاب صنعتی استفاده از ماشین به جای نیروی کارگر بود.
- که باعث شد جوامع صنعتی به دلیل تولید انبوه به دنبال بازارهای جدید مصرف باشند.
- به سبب تشکیل سازمانهای بزرگ و نیاز به سرمایه‌های کلان، سازمانها مالکان متعدد بیابند.
- مدیریت از مالکیت منفک و در نتیجه برای دستیابی سازمانها به بازدهی و کارآیی بیشتر، تخصص مدیریت و ضرورت تفکر علمی در مدیریت مطرح شود.

نظریه های کلاسیک مدیریت

6

نظریه های کلاسیک مدیریت

7

- قدیمی‌ترین نظریهٔ مدیریت دورهٔ زمانی (۱۹۰۰-۱۹۵۰)
- تقسیم به سه شاخه اصلی:
 - مدیریت علمی - آمریکا
 - مدیریت اداری - فرانسه
 - مدیریت بوروکراتیک - آلمان

نظريه مديريت علمي

- **هدف نظریه:** تعریف جنبه‌های مختلف رابطه میان ماشین – کارگر
- به جای تأکید بر روشهای سنتی کار، مجموعه‌ای از مشاغل کارگری را تحلیل و از نظر زمانی اندازه‌گیری و ابزارهای کار را نیز مطالعه کردند.
- انگیزه‌های کارکنان و نوع سرپرستی آنها را مورد توجه قرار دادند تا بتوانند برای اجرای هر کار «یک بهترین روش» تعیین کنند.

• مطالعات زمان و حرکت:

- حرکات فیزیکی کارگر در حال انجام کار بررسی و اندازه‌گیری می‌شود.
- سپس نتیجه این بررسی را تحلیل و حرکات زایدی را که موجب کاهش تولید و افزایش هزینه و زمان می‌شود حذف می‌کنند.

• سرپرستی تخصصی:

- اعتقاد بر این است که یک سرپرست نمی‌تواند بر تمام مراحل کار کسانی که سرپرستی آنها را عهده‌دار است تسلط و نظارت داشته باشد.
- بنابراین حوزه خاص تخصص هر سرپرست حوزه اختیار او محسوب می‌شود.

نظریه مدیریت علمی



• انگیزه‌های فردی:

- در این نظریه عقیده بر این است که پول انگیزه ایجاد می‌کند.
- فرض می‌شود که کارگران افرادی منطقی هستند، دستورهای مدیر را اجرا می‌کنند، به انگیزه‌های مالی پاسخ می‌دهند و در نتیجه پول بیشتری به دست می‌آورند

• اصول مدیریت علمی:

- عملکرد غیرواقعی و سرعت کم کارگران را می‌توان با نگرشی نظام‌مند به مدیریت بر مبنای هدایت صحیح سرپرستان و ایجاد انگیزه‌های پولی برای کارگران اصلاح کرد.

- ۱. ایجاد علم واحدی برای اجرای هر جزء از کار که جایگزین روش غیر علمی متداول شود.
- ۲. گزینش کارکنان و آموزش و تربیت آنان برای اجرای بهتر وظایف خود.
- ۳. همکاری صمیمانه مدیریت با کارکنان تا اطمینان حاصل شود که تمام کارهایی که اجرا می‌شود بر اساس اصول علمی تعیین شده است.
- ۴. تقسیم تقریباً مساوی کار و مسئولیت بین مدیران و کارکنان به طوری که وظیفه طراحی به عهده مدیریت باشد و پیروی از روشها و استانداردهای تعیین شده وظیفه کارگران محسوب شود.

نظریه مدیریت اداری

۱۳

• فعالیتهای سازمانهای تجاری به شش دسته تقسیم شده است:

- ۱. فعالیتهای فنی (تولید)
- ۲. فعالیتهای بازرگانی (خرید، فروش، مبادله)
- ۳. فعالیتهای مالی (بررسیهای لازم برای سرمایه‌گذاری، استفاده مطلوب از سرمایه).
- ۴. فعالیتهای امنیتی (حفظ اموال و افراد)
- ۵. فعالیتهای حسابداری (تدارک اطلاعات آماری)
- ۶. فعالیتهای مدیریتی (برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت، هماهنگی و کنترل)

- قبل از طرح این نظریه عقیده بر این بود که «مدیران مادرزاد مدیر هستند» و نیازی به تربیت خاص برای مدیر شدن ندارند.
- ولی نظریه پرداز این نظریه تأکید داشت که مدیریت نیز مهارتی مانند همه مهارتهاست و می توان با توجه به اصول مدیریت آن را به دیگران آموزش داد.

- ۱. **تقسیم کار (تخصص‌گرایی):** موجب می‌شود که هر فرد در زمینه کار خود مهارت نسبتاً زیادی کسب کند و در نتیجه میزان تولید افزایش یابد.
- ۲. **اختیار:** حق دستور دادن و به اجرا درآوردن آن را به کمک پاداش یا تنبیه اختیار می‌گویند.
- ۳. **انضباط:** اعضای سازمان باید به قوانین و مقررات سازمان احترام بگذارند و از مقام بالاتر خود در محدوده مقررات اطاعت کنند.

- ۴. **وحدت فرماندهی**. هر عضو سازمان فقط باید از یک مقام بالاتر دستور بگیرد و در برابر او مسئول باشد.
- ۵. **وحدت جهت**. هر بخش از فعالیتهای سازمانی که هدف واحدی دارد باید فقط تحت یک برنامه و به وسیله یک مدیر هدایت شود.
- ۶. **اولویت منافع عمومی بر منافع فردی**. هدفهای سازمانی بر هدفهای فردی ارجحیت دارد.
- ۷. **جبران خدمات کارکنان**. پرداخت حقوق مناسب به کارکنان و مدیران

- ۸. **تمرکز**. عدم مشارکت زیردستان در امر تصمیم‌گیری را تمرکز و افزایش نقش آنان در تصمیم‌گیری را عدم تمرکز می‌نامند.
- ۹. **سلسله مراتب**. خط فرمان یا مسیر دستور، در هر سازمان، به ترتیب رتبه و مقام از بالاترین سطح مدیریت به پایین‌ترین سطح عملیاتی ادامه می‌یابد.
- ۱۰. **نظم**. مواد و نیروی انسانی باید در جای مناسب خود در سازمان قرار گیرند و در زمان مناسب از آنها استفاده شود.

- ۱۱. **انصاف**. رفتار مدیران با زیردستان باید توأم با عدالت و انصاف باشد تا زیردستان وظایف خود را با تعهد و وظیفه‌شناسی انجام دهند.
- ۱۲. **ثبات شغلی و استخدامی**. تشویق کارکنان، به خدمت درازمدت
- ۱۳. **ابتکار**. به زیردستان باید فرصت داده شود که در اجرای وظایف خود تفکر و نوآوری داشته باشند و ابتکار عمل به خرج دهند.
- ۱۴. **روحیه کار گروهی**. ایجاد روحیه برای کار گروهی.

نظريه مديريت بوروکراتیک

20

- الف) بوروکراسی به معنی «تشریفات زاید» از قبیل افراط در نامه‌نگاری و اجرای مقررات است که موجب عدم کارایی می‌شود.
- پ) بوروکراسی شکلی از سازمان با ویژگیهای خاص مانند سلسله مراتب، اختیار، مقررات و جز آن است.

مشخصات مدیریت بوروکراتیک

- ۱. **قوانین و مقررات.** خطوط راهنمای اصلی برای تعریف و کنترل رفتار همه کارکنان هنگام اجرای وظایف است.
- ۲. **غیرشخصی بودن.** اتکا بر قوانین و مقررات، سازمان را به سوی غیرشخصی بودن هدایت می‌کند.
- ۳. **تقسیم کار.** مدیران و کارکنان وظایفی را انجام می‌دهند که متناسب با ویژگیها و تخصص آنان تعیین شده است.

مشخصات مدیریت بوروکراتیک

- ۴. ساختار سلسله مراتبی. طبقه بندی مشاغل به طور عمودی در سازمان
- ۵. تعهد برای کار مادام‌العمر. به استخدام به عنوان تعهدی برای شغل مادام‌العمر نگریسته می‌شود.
- ۶. ساختار اختیار. یعنی حق اتخاذ تصمیماتی با اهمیت مختلف در سطوح سازمان گوناگون
- ۷. منطقی بودن (عقلانیت). استفاده از کارآترین وسیله برای نیل به اهداف سازمانی

نظریه های روابط انسانی (نظریه های نئوکلاسیک)

مطالعات هاثورن و نهضت روابط انسانی

25

- نهضت روابط انسانی با اجرای آزمایشهای در محل کارخانه هاثورن در سالهای ۱۹۲۴ تا ۱۹۳۲ آغاز شد.
- **دور اول مطالعات.** هدف بررسی رابطه بین میزان روشنایی محل کار با بهره‌وری کارگران آغاز شد.
- **دور دوم مطالعات.** هدف بررسی رابطه بین تغییرات شرایط رفاهی محیط کار و بهره‌وری کارگران
- **دور سوم مطالعات.** هدف شناسایی معیارهای بهتری که بر اساس آنها بازده هر عضو را تعیین می‌کرد و به وسیله گروه اجتماعی یا سازمان غیررسمی نظارت می‌شد.

نتایج مطالعات هاثورن

- ۱. انسانها به وسیلهٔ نیازهای اجتماعی برانگیخته می‌شوند و ضمن روابط و مناسبات اجتماعی با دیگران هویت پیدا می‌کنند.
- ۲. انسانها از فشارهای اجتماعی گروه همکاران خود بیشتر از تشویق و کنترل مدیریت سازمان متأثر می‌شوند.
- ۳. انسانها به همان اندازه که مدیریت سازمان به ارضای نیازهای اجتماعی آنان می‌پردازد نسبت به آن پاسخگو و متعهدند.

- (۱) حرمت و شأن انسان باید در محیط کار احیا شود.
- (۲) هدفهای سازمانها در جهت رفاه کارکنان مورد تجدید نظر قرار گیرد.
- (۳) در تصمیم‌گیری از مشارکت گروهی افراد استفاده شود.
- (۴) با تغییر در ساختار سازمان، امکان آزادی عمل و ابتکار به افراد داده شود تا کار آنان تلاش‌برانگیز و رضایت‌بخش باشد.
- (۵) اهمیت و جایگاه گروهها در محیط کار به درستی شناخته شود.

نگرش کمی مدیریت

28

نگرش کمی مدیریت

- **هدف اصلی:** کاربرد روش علمی برای حل مسایل فنی دارای سه شاخه:
- **۱. تحقیق در عملیات:** کاربرد یک نگرش علمی برای حل مسایل مدیریتی است و هدف آن کمک به مدیران برای تصمیم‌گیری بهتر است.
- **۲. مدیریت عملیاتی.** نظارت و هدایت نظام‌مند فرآیندهایی است که موجب می‌شود داده‌ها به کالاها و خدمات نهایی تبدیل شوند.
- **۳. سیستم‌های اطلاعاتی مدیریتی.** اطلاعات را جمع‌آوری، پردازش و انتقال می‌دهند تا مدیر بتواند در اجرای وظایف خود از این اطلاعات استفاده کند.

نگرش سیستمی

30

- از دهه ۱۹۶۰ به بعد، استفاده از نگرش سیستمی در مدیریت مرسوم شد.
- این نظریه می گوید: نگرش سیستمی بهترین طریق برای وحدت بخشیدن به مفاهیم و نظریه‌های مدیریت و دستیابی به نظریه‌ای جامع است.

مفاهیم سیستم

- **سیستم.** مجموعه‌ای از اجزاست که با ارتباط و پیوند متقابل یک کل واحد را تشکیل می‌دهند و نقش معینی را ایفا می‌کنند.
- **محیط سیستم.** هر سیستم را محیطی خاص احاطه کرده و از عوامل فرهنگی، طبیعی، اقتصادی، اجتماعی و سیاسی متأثر است و بر آنها تأثیر می‌گذارد.
- **سیستم‌های فرعی.** اجزایی که کل سیستم را می‌سازند.
- **هم‌افزایی.** هر مجموعه بزرگتر از اجزای تشکیل‌دهنده آن است. به عبارت دیگر اگر بخش‌های جداگانه در درون یک سازمان با هم همکاری و کنش متقابل داشته باشند کارآیی آنها بیش از زمانی است که هر یک به تنهایی عمل کنند.

مفاهیم سیستم

- **سیستمهای باز و بسته.** سیستمی باز نامیده می‌شود که با محیط اطراف خود کنش متقابل داشته باشد و سیستمی را بسته می‌نامند که با محیط خود ارتباط متقابل نداشته باشد.
- **مرز سیستم.** هر سیستمی مرزی دارد که آن را از محیط اطرافش جدا می‌کند. در سیستمهای بسته، مرز سیستم سخت و محکم و قابل تشخیص است. در سیستمهای باز، مرزها قابل انعطاف‌اند و تشخیص آنها دشوار است.
- **جریان.** هر سیستمی جریانهایی از اطلاعات، مواد و انرژی است. شامل داده، فرایند عملیات و ستاده.

مفاهیم سیستم

- **بازخورد.** کلید نظارت سیستم است و ترتیباتی است که موجب می‌شود سیستم به‌طور دائم اطلاعات لازم را درباره‌ی چگونگی بازده به‌دست آورد و چنانچه نتیجه‌ی حاصل با معیارهای مورد نظر تطبیق نداشته باشد در جهت جلوگیری از انحراف سیستم اقدام شود.

سازمان به عنوان سیستم

- ۱. سازمان به عنوان یک کل، که شامل مجموعه‌ای از بخشهای جدا از هم از قبیل امور مالی، کارگزینی، تولید و بازاریابی است در نظر گرفته شود.
- ۲. بر روابط سازمان با محیط اطراف، تأکید شود.
- ۳. بر نقش حساس و اساسی جریان اطلاعات، تأکید شود.
- سازمان به عنوان سیستمی «فنی – اجتماعی»:
- جنبه فنی سازمان: شامل ابزارها، ماشینها، وسایل و روشهای عملیاتی
- جنبه اجتماعی سازمان: بیانگر روابط کارکنان در درون سازمان

نگرش اقتضایی

36

نگرش اقتضایی

- **اساس نگرش اقتضایی:** یک الگوی مدیریت برای همه موقعیتها به عنوان بهترین راه وجود ندارد.
- **وظیفه مدیر:** تعیین کند چه روشی، در چه موقعیت خاص، تحت چه شرایط ویژه‌ای و در چه زمان بخصوصی بهترین زمینه را برای نیل به اهداف فراهم می‌کند.
- شعار نگرش اقتضایی: «هر چیزی به موقعیت بستگی دارد»

نگرش اقتضایی ترکیبی از نظریه‌های مدیریت

نظریه‌های نئوکلاسیک

چگونه مدیران بر دیگران تاثیر می‌گذارند

- نقشهای ارتباطی
- نقشهای اطلاعاتی
- نقشهای تصمیم‌گیری

نگرش سیستمی

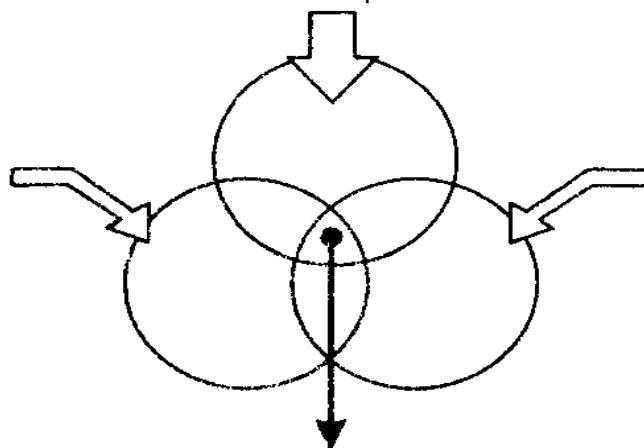
چگونه قسمت‌های مختلف یک کل را تشکیل می‌دهند.

- افراد
- گروه‌ها
- سازمان
- محیط

نظریه‌های سنتی

آنچه مدیران انجام می‌دهند

- برنامه‌ریزی
- سازماندهی
- هدایت
- کنترل



نگرش اقتضایی

مدیران از نظریه‌های دیگر برای حل مسائل خود استفاده می‌کنند.

- محیط خارجی
- فناوری
- افراد

جنبش جديد روابط انساني

39

- نظریه A حاکی از نگرش مدیریتی آمریکایی بود و در آن سازمانها بر مسئولیت و تصمیم‌گیری فردی تأکید داشتند و تعهدی برای استخدام بلندمدت افراد وجود نداشت.
- نظریه J حاکی از نگرش مدیریتی ژاپنی است. نگرشی که خصوصیات آن استخدام برای همه عمر خدمتی، مسئولیت گروهی و تصمیم‌گیری مشارکتی است.
- نظریه Z نگرشی ترکیبی و آرمانی است که با استفاده از شیوه‌های مدیریت ژاپنی و آمریکایی پرداخته شده است.

نظریه Z

41

خصوصیات سازمانهای نوع A (امریکایی)

۱. استخدام کوتاه مدت
۲. تصمیم گیری فردی
۳. مسئولیت فردی
۴. ارزشیابی و ترفیع سریع
۵. کنترل صریح و رسمی
۶. روند شغلی تخصصی
۷. توجه به نقش فرد در سازمان

خصوصیات سازمانهای نوع J (ژاپنی)

۱. استخدام برای همه عمر خدمتی
۲. تصمیم گیری مشارکتی
۳. مسئولیت گروهی
۴. ارزشیابی و ترفیع کند
۵. کنترل تلویحی و غیررسمی
۶. روند شغلی غیر تخصصی
۷. توجه به همه جوانب زندگی شخصی

خصوصیات سازمانهای نوع Z

۱. استخدام برای همه عمر خدمتی
۲. تصمیم گیری مشارکتی
۳. مسئولیت فردی
۴. ارزشیابی و ترفیع کند
۵. کنترل تلویحی غیررسمی با تدابیر رسمی صریح
۶. روند شغلی تقریباً تخصصی شده
۷. توجه همه جانبه به کارکنان

سیر تحول اندیشه‌های مدیریت

نظریه‌های کلاسیک

نظریه‌های نئوکلاسیک

نگرش‌های کمی، سیستمی، اقتضایی،
و جنبش جدید در روابط انسانی

مدیریت علمی
مدیریت اداری
مدیریت بوروکراتیک

مطالعات هاثورن
نگرش رفتاری

جنبش
جدید روابط انسانی

نگرش سیستمی
نگرش اقتضایی

نگرش‌های کمی

علم مدیریت

مدیریت عملیاتی
سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت

نظریه Z

باسمه تعالی

دانشگاه پیام نور مشهد
گروه مهندسی کامپیوتر و فناوری اطلاعات
نیمسال اول ۹۳-۹۲

اصول و مبانی مدیریت

بخش سوم: تصمیم گیری

مصطفی جهانگیر

مقدمه اسی بر تصمیم گیری

2

تصمیم‌گیران چیست؟

- هر مدیری برای اجرای هر یک از وظایف خود با مواردی مواجه می‌شود که نیاز به اخذ تصمیم دارد.
- همه تصمیم‌های مدیران برای سازمان دارای اهمیت یکسان نیست.
- بعضی تصمیمها بر عده زیادی از اعضای سازمان اثر می‌گذارد و برای اجرا به مبلغ زیادی پول نیاز دارد و یا تأثیری بلندمدت بر سازمان برجای می‌گذارد.
- و سایر تصمیمها ممکن است از اهمیت زیادی برخوردار نباشد.
- در هر صورت، کیفیت و چگونگی تصمیمات مدیران میزان توفیق آنان را در اداره سازمان تعیین می‌کند.

تعریف تصمیم‌گیری

4

- انتخاب بهترین راه از میان راه‌های مختلف برای نیل به اهداف.
- تصمیم‌گیری فرآیندی شامل مراحل مختلف است شامل: (بووی، ۱۹۹۳، ۱۷۲)
- تعریف مسئله
- ارزیابی راه‌حلها
- اتخاذ تصمیم (انتخاب راه‌حلها)
- اجرای تصمیم
- ارزیابی نتیجه

انواع تصمیم گیری

انواع مسئله و انواع تصمیم گیری

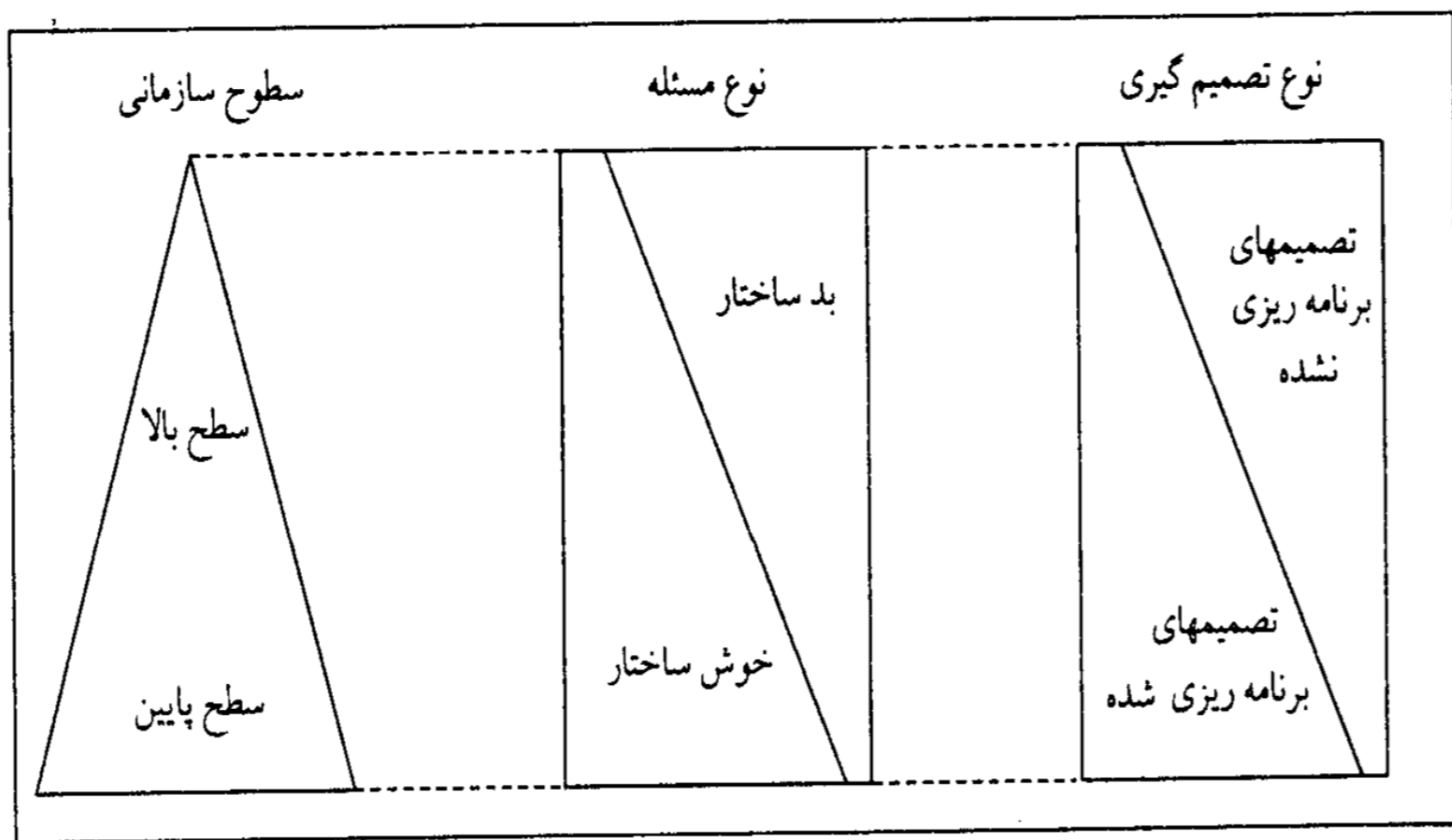
- وقتی موقعیت موجود با موقعیت مورد انتظار مدیر تفاوت داشته باشد، مسئله‌ای وجود دارد که مدیر باید برای رفع آن تلاش کند.
- نوع مسئله‌ای که مدیر با آن مواجه است چگونگی مقابله با آن را در وضعیت تصمیم‌گیری تعیین می‌کند.

تصمیم‌های برنامه‌ریزی شده و برنامه‌ریزی نشده

- **تصمیم‌های برنامه‌ریزی شده.** وقتی موقعیتی غالباً اتفاق می‌افتد و یا این موقعیت خوش‌ساختار و منظم شده است مدیر تصمیمی برنامه‌ریزی شده اتخاذ می‌کند.
- **تصمیم‌های برنامه‌ریزی نشده.** این تصمیمها با مسائل غیرمعمول و استثنایی و بدساختار سر و کار دارد. اگر مسئله‌ای به اندازه کافی تکرار نشود که بتوان برای آن خط مشی تعیین کرد یا آن قدر مهم باشد که به برخورد خاصی نیاز داشته باشد، باید با تصمیم‌گیری برنامه‌ریزی نشده حل شود.

تصمیم‌های برنامه‌ریزی شده و برنامه‌ریزی نشده

8



شرایط تصمیم گیری

- مدیران برای تصمیم‌گیری به اطلاعات نیاز دارند.
- و به نسبت میزان و دقت اطلاعاتی که در دسترس دارند درجه اطمینان آنان به نتیجه تصمیم‌هایشان نوسان می‌یابد.
- چون تصمیم‌های مدیران در آینده اجرا می‌شود نمی‌توان نتایج آنها را به طور دقیق پیش‌بینی کرد.
- زیرا شرایط، موقعیتها و حوادثی بر تصمیمها اثر می‌گذارند که مدیران نمی‌توانند آنها را کنترل کنند.

شرایط محیطی



- عوامل غیر قابل کنترل برای مدیران و مؤثر در تصمیم‌گیری آنان:
 - فناوریهای جدید،
 - ورود رقیبان تازه به بازار،
 - ازدیاد جمعیت،
 - قوانین جدید،
 - تغییر سلیقه مشتریان،
 - آشوبهای سیاسی،
 - نوسانات اقتصادی،
 - تغییرات جوی

- در شرایط اطمینان مدیران دربارهٔ یک مسئله، راه‌های جایگزین و نتایج احتمالی آن راه‌ها کاملاً آگاهی دارند.
- بنابراین می‌توانند وقایع مؤثر بر آنها یا نتایج آنها را نظارت یا حداقل پیش‌بینی کنند.

مثال: میزان سوددهی محل‌های چهارگانه برای ایجاد فروشگاه

13

سود در ده سال آینده (به میلیون)	محل فروشگاه (راه‌های ممکن)
۷۰	۱
۹۵	۲
۶۰	۳
۸۴	۴

- این شرایط زمانی وجود دارد که مدیر مسئله‌ای را می‌شناسد،
- اطلاعات کافی برای شناخت راه‌حلهای ممکن در اختیار دارد
- و بر اساس این اطلاعات احتمال کسب نتیجه مطلوب از هر راه‌حل را تخمین می‌زند.
- برخلاف شرایط اطمینان، در شرایط مخاطره، احتمال دارد، راه‌حل انتخاب شده نتیجه مورد انتظار مدیر را به‌بار نیاورد.

مثال : ماتریس تصمیم‌گیری

میزان سود در رشد	میزان سود در رشد	میزان سود * در رشد	محل فروشگاه
زیاد جمعیت	متوسط جمعیت	کم جمعیت	
۹	۸	۳	۱
۱۱	۶	۲	۲
۶	۵	۴	۳
۸	۷	۶	۴
%۵۰	%۳۰	%۲۰	احتمال وقوع

* میزان سود به میلیون

جدول ارزشهای مورد انتظار

محل فروشگاه (طرق ممکن)	حاصل ضرب نتایج پیش بینی شده از راه حلها در احتمال وقوع شرایط محیطی آنها			ارزش مورد انتظار (سود)
	(رشد کم جمعیت)	(رشد متوسط جمعیت)	(رشد بالای جمعیت)	
۱	$3 \times 0.2 = 0.6$	$8 \times 0.3 = 2.4$	$9 \times 0.5 = 4.5$	$0.6 + 2.4 + 4.5 = 7.5$
۲	$2 \times 0.2 = 0.4$	$6 \times 0.3 = 1.8$	$11 \times 0.5 = 5.5$	$0.4 + 1.8 + 5.5 = 7.7$
۳	$4 \times 0.2 = 0.8$	$5 \times 0.3 = 1.5$	$6 \times 0.5 = 3$	$0.8 + 1.5 + 3 = 5.3$
۴	$6 \times 0.2 = 1.2$	$7 \times 0.3 = 2.1$	$8 \times 0.5 = 4$	$1.2 + 2.1 + 4 = 7.3$
				ارقام سود به میلیون ریال

- مسائل و انواع راه‌حلهای جایگزینی معمولاً مبهم‌اند و بخوبی شناخته نشده‌اند.
- عدم اطمینان ناشی از دو علت است:
 - **اول**، مدیران ممکن است با شرایط خارجی که خارج از کنترل آنهاست مواجه باشند، مانند شرایط هوا
 - **دوم**، مدیران ممکن است نتوانند به اطلاعات کلیدی دربارهٔ مسئلهٔ مورد نظر دسترسی یابند به همین جهت مدیران نمی‌توانند احتمال پیامدهای هر راه‌حل را محاسبه کنند.
- شرایط عدم اطمینان وضعیت آینده را غیرقابل پیش‌بینی می‌سازد.

انتخاب راه حل مسائل در شرایط عدم اطمینان

18

- حداکثر حداکثرها. بهترین نتیجه از بین بهترین نتایج راههای ممکن در شرایط محیطی مورد نظر انتخاب می شود.
- در ماتریس تصمیم‌گیری، بهترین نتیجه برای:
 - راه حل اول ۹ میلیون ریال
 - راه حل دوم ۱۱ میلیون ریال
 - راه حل سوم ۶ میلیون ریال
 - راه حل چهارم ۸ میلیون ریال
- از میان این بهترینها تصمیم‌گیرنده راه حل دوم را که بالاترین سود و بهترین از میان بهترینها یا حداکثر حداکثرهاست انتخاب می کند.

مثال : ماتریس تصمیم‌گیری

میزان سود در رشد	میزان سود در رشد	میزان سود * در رشد	محل فروشگاه
زیاد جمعیت	متوسط جمعیت	کم جمعیت	
۹	۸	۳	۱
۱۱	۶	۲	۲
۶	۵	۴	۳
۸	۷	۶	۴
%۵۰	%۳۰	%۲۰	احتمال وقوع

* میزان سود به میلیون

انتخاب راه حل مسائل در شرایط عدم اطمینان

20

- ارزش مورد انتظار با احتمال یکسال. با توجه به ماتریس تصمیم‌گیری، در صورتی که احتمال وقوع رشد جمعیت در هر سه حالت یکسان فرض شود،
- پس از محاسبه ارزشهای مورد انتظار راههای ممکن مشاهده می‌شود که بالاترین ارزش مورد انتظار متعلق به راه حل چهارم است و بهترین انتخاب راه حل مذکور است.

انتخاب راه حل مسائل در شرایط عدم اطمینان

21

میزان سود در رشد زیاد جمعیت	میزان سود در رشد متوسط جمعیت	میزان سود در رشد کم جمعیت	محل فروشگاه
۹	۸	۳	۱
۱۱	۶	۲	۲
۶	۵	۴	۳
۸	۷	۶	۴

میزان سود به میلیون ریال است. بهترین نتایج □ بدترین نتایج ○

ماتریس سود

22

$9 + 8 + 3 = 20$	ارزش مورد انتظار با احتمال یکسان برای راه حل ۱
$11 + 6 + 2 = 19$	ارزش مورد انتظار با احتمال یکسان برای راه حل ۲
$6 + 5 + 4 = 15$	ارزش مورد انتظار با احتمال یکسان برای راه حل ۳
$8 + 7 + 6 = 21$	ارزش مورد انتظار با احتمال یکسان برای راه حل ۴

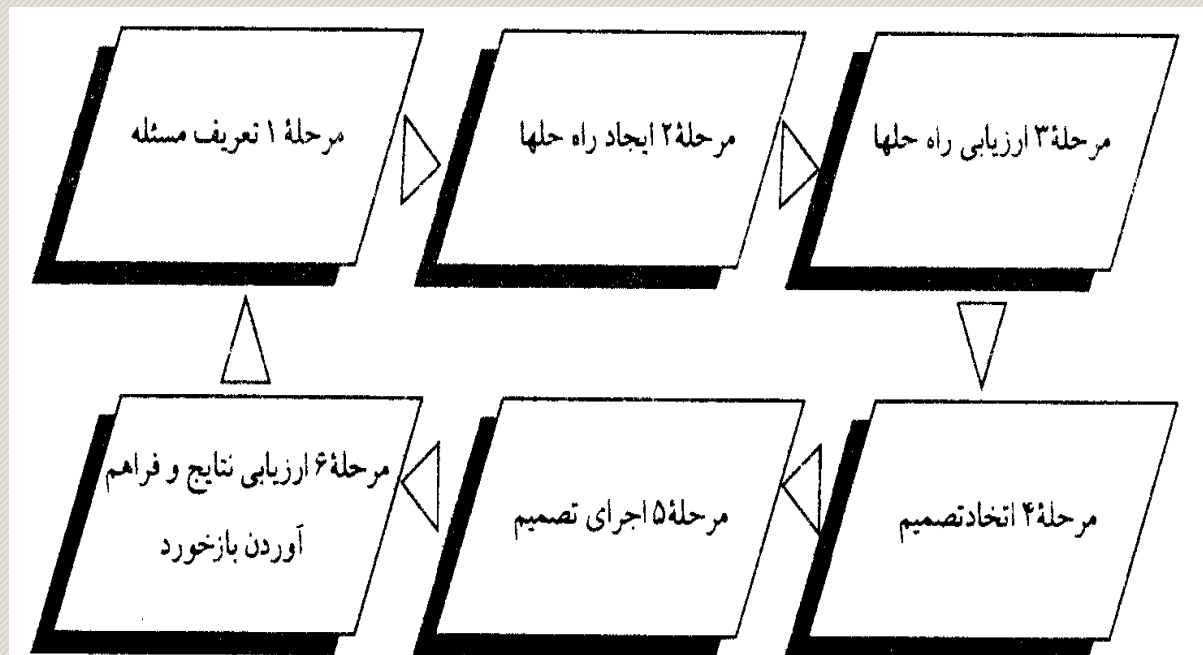
مدل های تصمیم گیری

23

- مدل کلاسیک بر این فرض استوار است که نگرش مدیران در تصمیم‌گیری، عقلایی و عینی است
- و در نتیجه آنان همیشه تصمیمهایی را اتخاذ می‌کنند که به نفع سازمان است.
- در این مدل مدیران تمام راه‌حلهای عملی ممکن برای آن مسائل را می‌شناسند و از نتایج آنها آگاهی دارند.
- در نتیجه، مدیران کلیه راه‌حلهای ممکن را با دقت آزمایش می‌کنند و در سطح وسیعی احتمال نتایج هر یک از راه‌حلهای انتخاب شده را می‌سنجند تا مطابق با نیازهای سازمانی، مناسب‌ترین آنها را انتخاب کنند.

فرآیند عقلایی تصمیم‌گیری

- این فرآیند (که از مدل تصمیم‌گیری کلاسیک پیروی می‌کند) شامل شش مرحله متوالی است.



شکل ۳.۳ فرآیند عقلایی تصمیم‌گیری منبع: (بوی ۱۹۹۳، ۱۸۰)

- یکی از دانشمندان رفتاری فرآیند تصمیم‌گیری عقلایی را که در مدل کلاسیک مطرح شده است مورد تردید قرار داد،
- زیرا معتقد بود که مدیران واقعاً نمی‌توانند به چنین موقعیتی دست یابند.
- او به جای این مدل، مدلی را ارائه کرد که چگونگی نگرش واقعی مدیران به تصمیم‌گیری را بررسی می‌کند.
- مدل اداری که وی ارائه داد، نشان می‌دهد که چگونه مدیران به‌طور واقعی تصمیم‌گیری می‌کنند نه اینکه آنان چگونه باید تصمیم بگیرند.

دو عامل کلیدی را برای تصمیم‌گیری واقعی

27

• عقلانیت محدود

- عقلانیت محدود یعنی مدیر به سبب محدودیتهای زمانی، محدودیت ظرفیت فراگیری و حفظ و تحلیل حجم زیادی از اطلاعات، توانایی کافی برای اتخاذ تصمیمهای کاملاً عقلایی ندارد.

• رضایتمندی

- به علت محدودیتهای مدیران همیشه نمیتوانند تصمیمهای بهینه برای سازمان اتخاذ کنند، در نتیجه، آنان تصمیمهای رضایتمندانه اتخاذ میکنند.

ابزارهاى تصميم گيراي

28

ابزارهای تصمیم‌گیری

- اگرچه داشتن بینش و بصیرت برای تصمیم‌گیری مدیران واجد اهمیت است، ولی آنان برای بهره‌گیری صحیح از فرآیند تصمیم‌گیری و اتخاذ تصمیمهای بهینه به ابزارهای عینی نیاز دارند.
- ابزارهای کمی به مدیران کمک می‌کند تا به‌طور جامع‌تر راه‌حلها را آزمایش کنند. مخاطرات را تخمین بزنند و عدم اطمینان موجود در موقعیت تصمیم را کاهش دهند.

ماتریس سود (ماتریس تصمیم‌گیری)

- ابزار کمی که به مدیران کمک می‌کند تا نتایج احتمالی دو یا چند راه‌حل را که با توجه به شرایط متفاوت آینده می‌توانند اختلاف داشته باشند با هم مقایسه کنند.

جدول ۵.۳ ماتریس سود

تقاضای زیاد	تقاضای متوسط	تقاضای اندک	شرایط محیطی راه‌حلها
احتمال ۰.۵	احتمال ۰.۳	احتمال ۰.۲	
سود ۲۰۰۰۰	سود ۳۲۰۰۰	سود ۳۰۰۰۰	۱. خرید یک کامیون
سود ۳۱۰۰۰	سود ۳۴۰۰۰	سود ۲۴۰۰۰	۲. خرید دو کامیون
سود ۴۰۰۰۰	سود ۱۵۰۰۰	سود ۱۰۰۰۰	۳. خرید سه کامیون
			سود به ۱۰۰۰ ریال

$$\text{راه‌حل (۱)} = ۰.۲(۳۰۰۰۰) + ۰.۳(۳۲۰۰۰) + ۰.۵(۲۰۰۰۰) = ۲۵۶۰۰$$

$$\text{راه‌حل (۲)} = ۰.۲(۲۴۰۰۰) + ۰.۳(۳۴۰۰۰) + ۰.۵(۳۱۰۰۰) = ۳۰۵۰۰$$

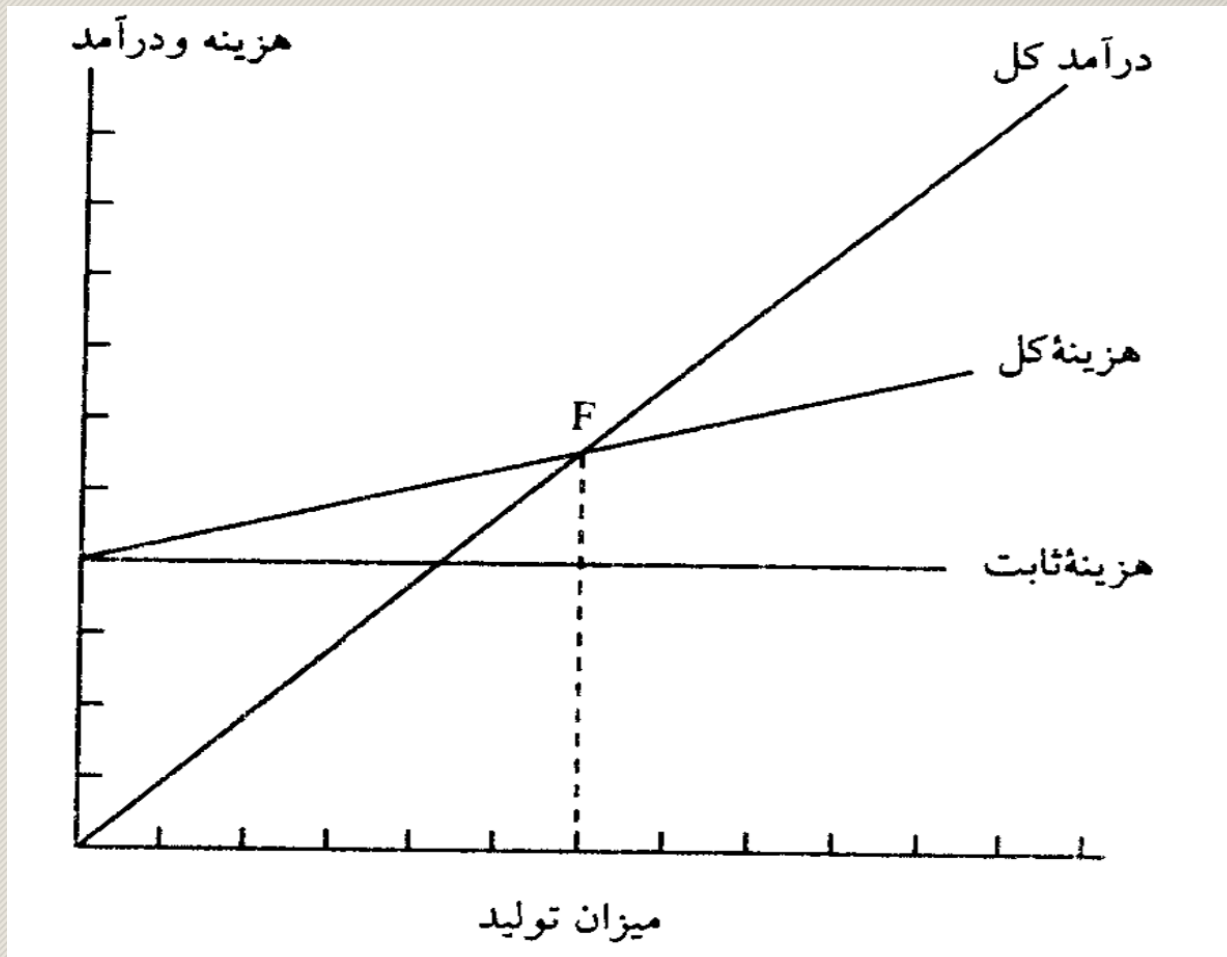
$$\text{راه‌حل (۳)} = ۰.۲(۱۰۰۰۰) + ۰.۳(۱۵۰۰۰) + ۰.۵(۴۰۰۰۰) = ۲۲۵۰۰$$

تحلیل نقطه سر به سر

- این روش، رابطه بین میزان تولید، و هزینه درآمد ناشی از آن را در سازمان نشان می‌دهد
- و به مدیر امکان می‌دهد تا دریابد در چه سطحی از تولید درآمد و هزینه‌ها برابرند و در نتیجه چه میزانی از تولید برای مؤسسه سودآور و چه میزانی زیان‌آور است.

تحليل نقطة سربه سر

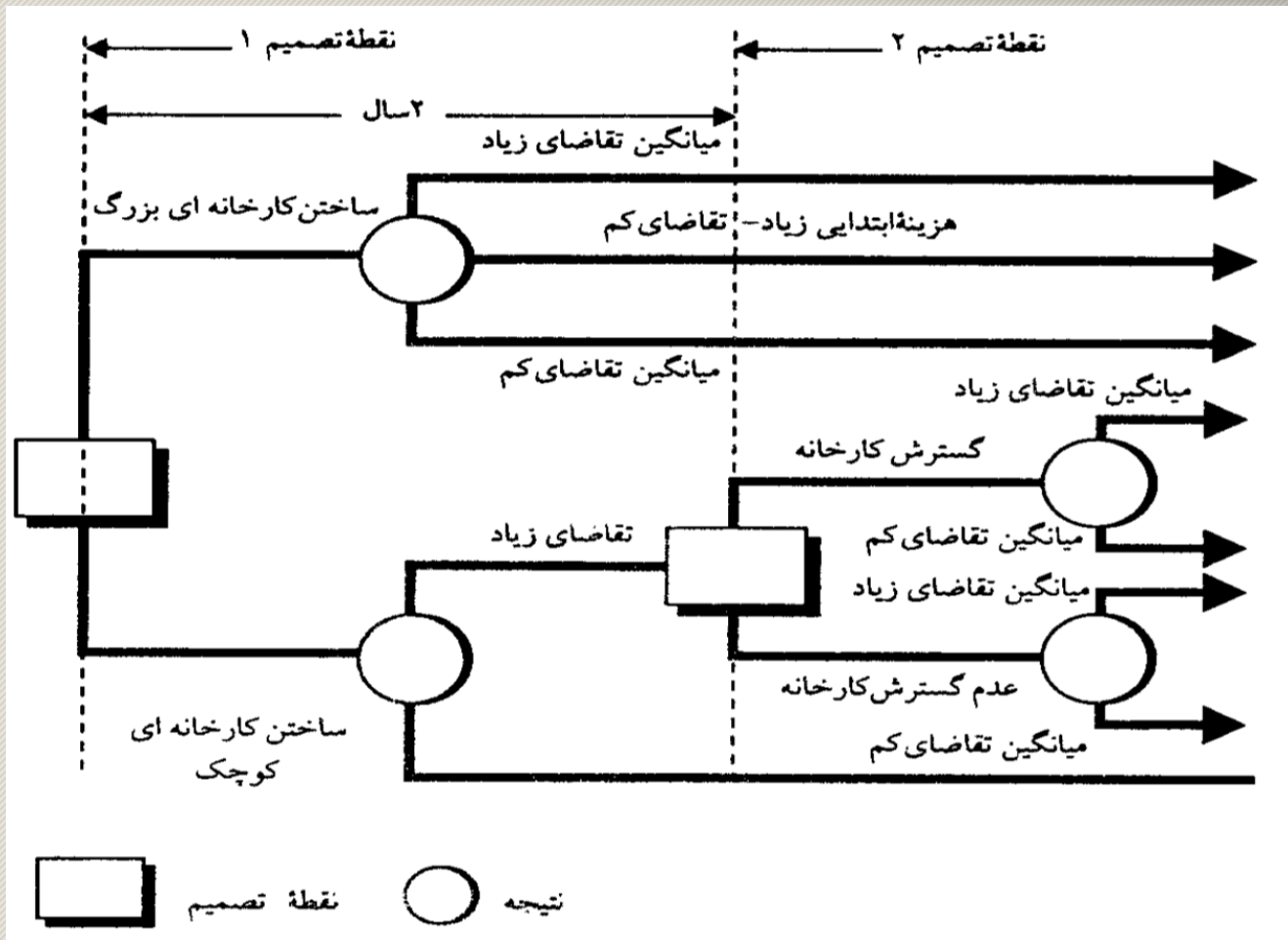
32



- ابزاری تحلیلی است که نتایج منطقی هزینه‌ها و راه‌حلهای مربوط به راه‌حل را از راه ترسیم تصویر می‌کند.
- این ابزار، خصوصاً وقتی کارآمد است که مدیران با مسائلی مواجهند که مستلزم اتخاذ تصمیماتی برای آینده است.

درخت تصمیم

34



تصمیم گیریاں گروہاں

35

- بسیاری از تصمیم‌های سازمانی به‌خصوص تصمیم‌های مهمی که تأثیری عمیق بر فعالیتها و کارکنان سازمان دارد، در گروهها اتخاذ می‌شود.
- کمیته‌ها، شوراها، هیئتهای تجدیدنظر، تیمهای مطالعاتی یا گروههای مشابه به‌عنوان ابزارهایی برای تصمیم‌گیری

- فراهم کردن اطلاعات بیشتر و کامل‌تر
- ایجاد راه‌حلهای بیشتر
- پذیرش بهتر یک راه‌حل
- افزایش مشروعیت

معایب تصمیم‌گیری‌های گروهی

- صرف وقت
- فشار برای هماهنگی
- مسئولیت مبهم
- تفکر گروهی:
- وقتی اعضای یک گروه یکدیگر را رو در رو ملاقات می‌کنند و در مقابل یکدیگر واکنش نشان می‌دهند زمینه‌ای را برای تفکر گروهی ایجاد می‌کنند.
- آنان از ابزار عقیده خودداری می‌کنند و بر دیگر اعضای گروه برای حصول توافق فشار وارد می‌آورند.

- از مشهورترین فنون برای ایجاد خلاقیت و تصمیم گیری گروهی است.
- افراد دور یک میز می‌نشینند.
- رهبر گروه به‌طور روشن و واضح مسئله را بیان می‌کند، به‌گونه‌ای که کلیه حاضران در جلسه آن را درک کنند،
- سپس افراد آزادند در زمان تعیین شده هر اندازه که می‌توانند راه‌حل ارائه دهند.

- هیچ عقیده‌ای مورد انتظار قرار نمی‌گیرد.
- هرچه عقاید بنیادی‌تر (رادیکال‌تر) باشند بهتر است.
- کمیت ارائه عقیده مورد تأکید است.
- اصلاح عقاید به وسیلهٔ دیگران تشویق می‌شود.

- اعضای گروهی که در موضوع مورد نظر برای تصمیم‌گیری صاحب‌نظر و مجرب هستند در جلسه گرد هم می‌آیند، و ابتدا مسئله‌ای را که باید درباره آن تصمیم بگیرند مطرح می‌کنند.
- در این روش اعضای جلسه در آغاز حق سخن گفتن با یکدیگر را ندارند و باید به‌طور مستقل نظرات خود را به صورت کتبی اعلام دارند.
- پس از آن، نظرات جمع‌آوری شده طبقه‌بندی می‌شود و در تابلویی در معرض دید همگان قرار می‌گیرد، بدون آنکه مشخص باشد نظرات مذکور متعلق به چه کسانی و از سوی چه اعضای عنوان شده است.

- در این مرحله اعضا به بحث و گفتگو و نقد و بررسی نظرات اعلام شده می‌پردازند و نقاط قوت و ضعف آنها را مورد توجه قرار می‌دهند.
- پس از آنکه دربارهٔ موضوع مورد نظر برای تصمیم‌گیری و راه‌حلی ارائه شده به اندازهٔ کافی بحث شد اعضای جلسه با رأی کتبی تصمیم‌گیری و راه‌حلی را که مصلحت می‌بینند انتخاب می‌کنند.

- در این روش برای تصمیم‌گیری در یک مورد خاص گروهی از افراد صاحب‌نظر را انتخاب می‌کنند و نظرات آنها را با پرسشنامه‌ای جویا می‌شوند؛
- سپس آن نظرات را طبقه‌بندی می‌کنند، برای کلیه اعضای گروه می‌فرستند و در صورت لزوم سؤالهای توضیحی نیز درباره نظرات طرح می‌شود.
- اعضای گروه نظرات ابراز شده را بررسی و ارزیابی می‌کنند و به آنها امتیاز می‌دهند.
- بدین ترتیب راه‌حلی که امتیاز بیشتری راه به‌دست آورده است، به‌عنوان بهترین تصمیم انتخاب می‌شود.

باسمه تعالی

دانشگاه پیام نور مشهد
گروه مهندسی کامپیوتر و فناوری اطلاعات
نیمسال اول ۹۳-۹۲

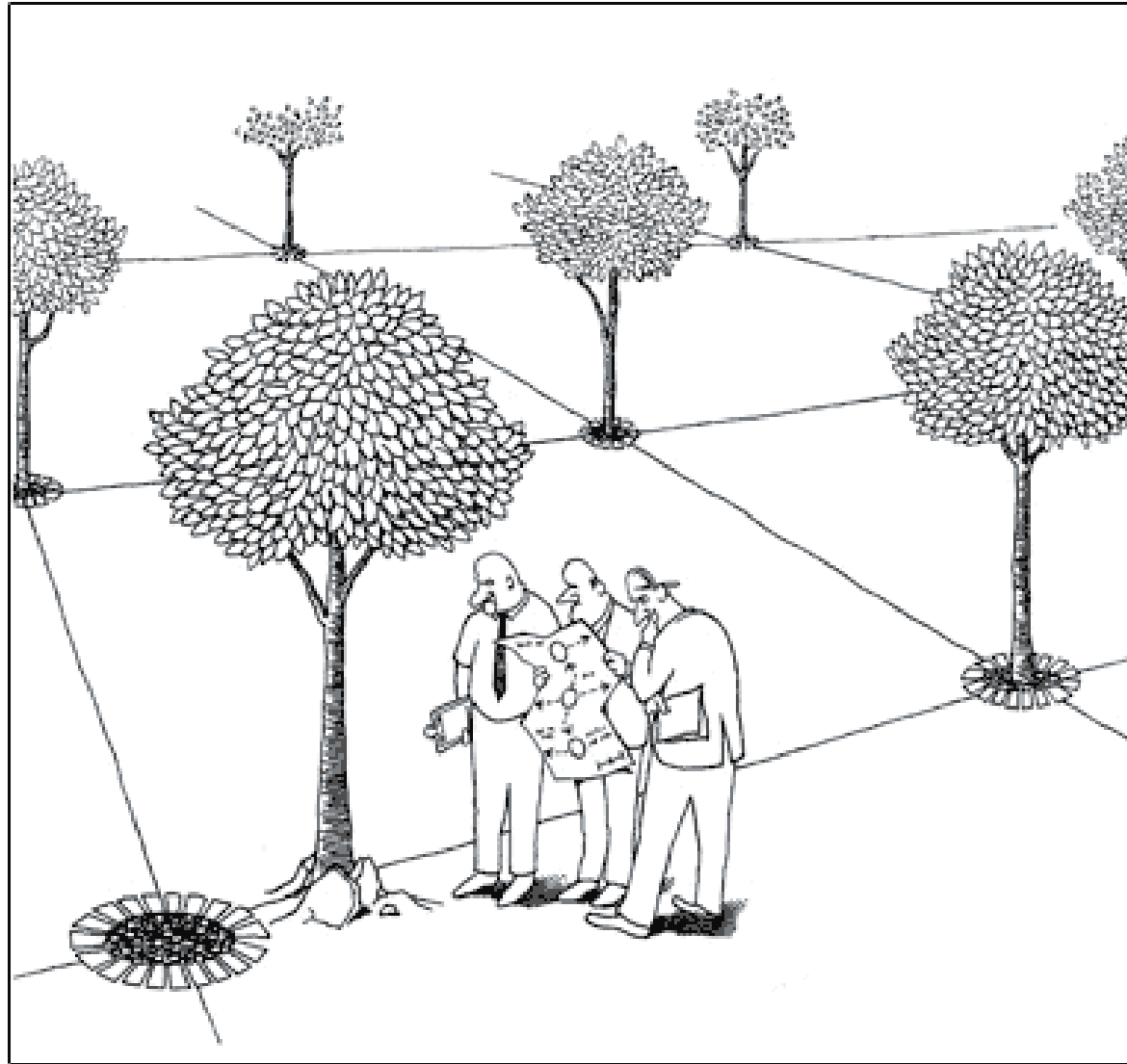
اصول و مبانی مدیریت

بخش ۴: برنامه ریزی

مصطفی جهانگیر

طرح مساله

2





- اگر هدف شما رویت طلوع آفتاب و استراتژی شما حرکت به سوی غرب باشد مطمئناً به نتیجه ای نخواهید رسید.
- یکی از شروط موفقیت سازمان، انتخاب استراتژی مناسب و مرتبط با اهداف می باشد.
- به نحوی که سازمان را در نیل به اهدافش یاری کند نه اینکه در مسیر مخالف حرکت و آن را به بیراه ببرد.



شرح تصویر

- ار این تصویر، هدف تیم خط کشی، «خط کشی» بوده است و نه هدایت خودروها در جاده.
- بنابراین بدون اینکه برای مشکل پیش آمده (تنه درخت مانع) راه حلی اندیشیده شود، خط کشی انجام شده است.

برنامه ریزی چیست؟

8



برنامه ریزی چیست؟

- اساسی‌ترین وظیفه در میان وظایف مدیریتی
- جایگاهی را که سازمان باید در آینده در آن قرار گیرد تعیین می‌کند.
- مانند پلی است روی فاصله‌ی جایی که هستیم و جایی که می‌خواهیم به آن برسیم.
- سپس مجموعه‌ای از اقدامات را که برای رسیدن به این وضعیت در آینده ضروری است انتخاب و اجرا می‌کنند.
- همه‌ی افراد، گروهها، سازمانها باید برای فعالیتهای خود برنامه‌ریزی کنند تا بتوانند به اهداف خود برسند.

- در برنامه‌ریزی غیررسمی، هیچ چیز نوشته شده‌ای وجود ندارد.
- مدیر در تعیین هدفهای سازمان به تنهایی تصمیم می‌گیرد و یا سهم ناچیزی در تصمیم‌گیری را به کارکنان اختصاص می‌دهد.
- این نوع برنامه‌ریزی بیشتر در سازمانهای بسیار کوچکی کاربرد دارد که در آن مدیر تصویری از آنچه می‌خواهد بدان برسد و چگونگی نیل به آنها را در ذهن دارد.

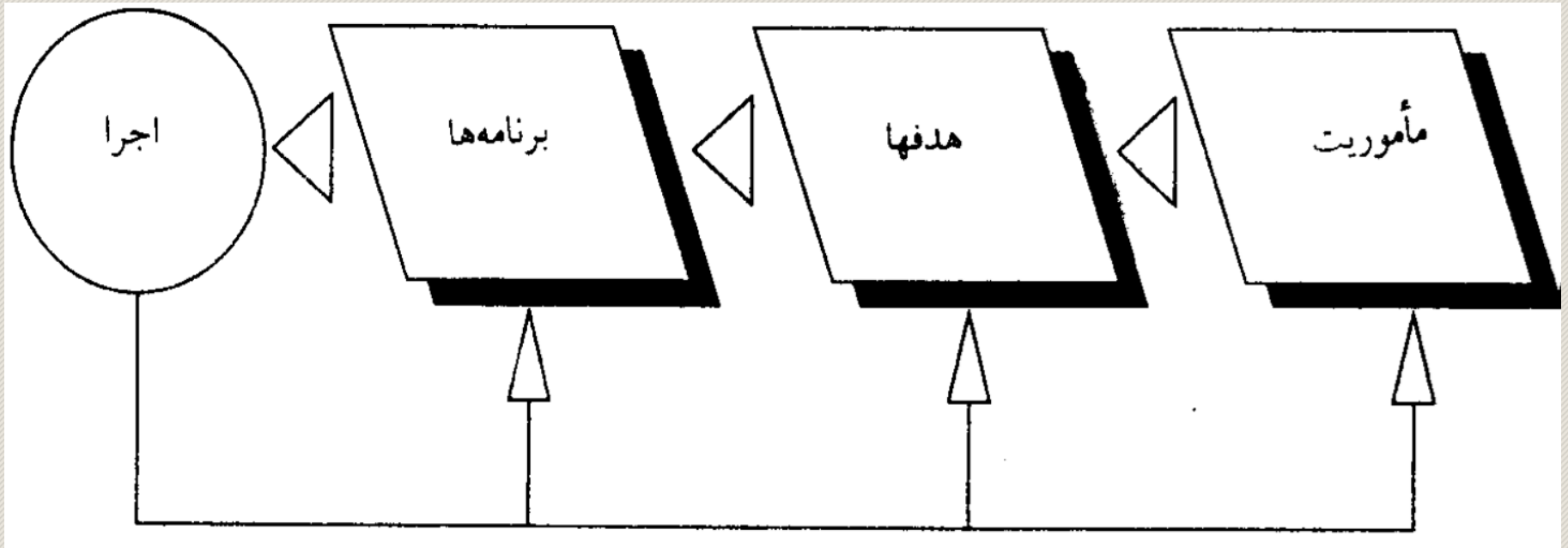
اهداف و برنامه ریزی

۱۱



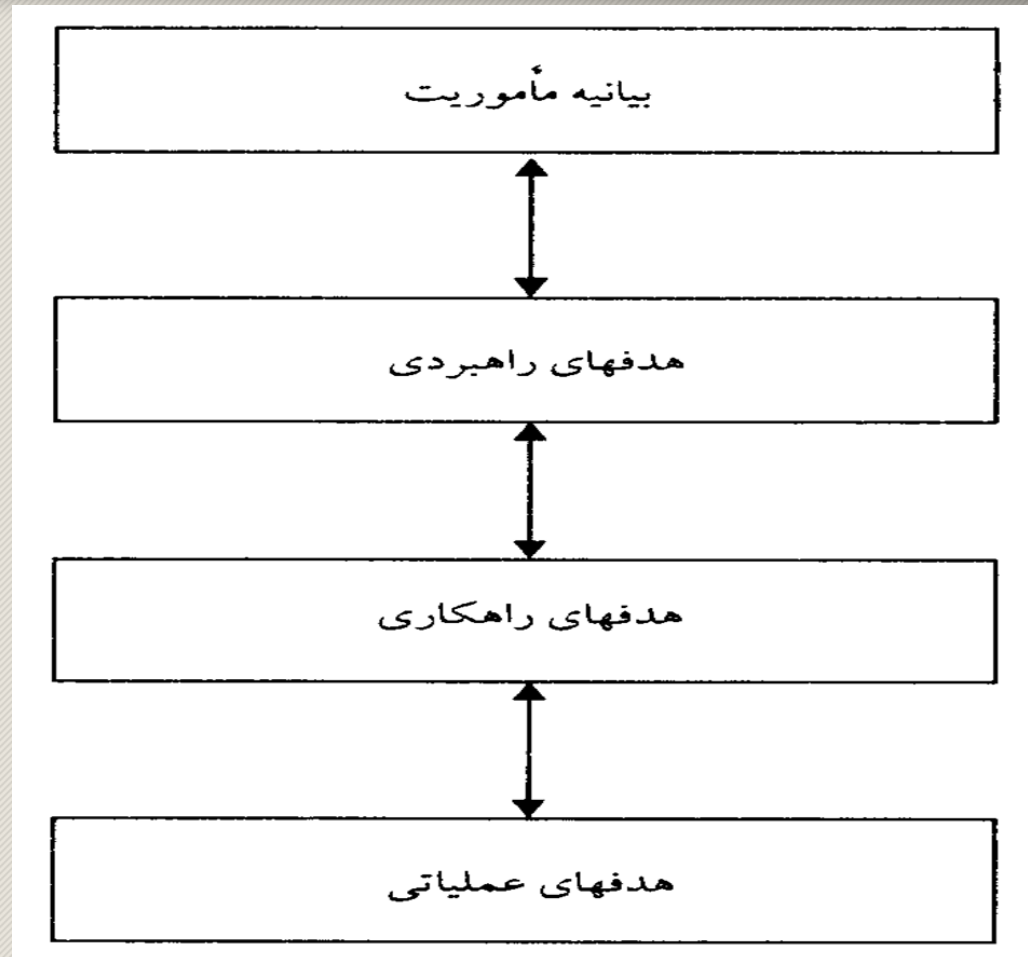
اهداف و برنامه‌ریزی

12



سلسله مراتب هدفها

13



- مأموریت سازمان غایت اساسی برای موجودیت سازمان، و نیرویی است که سازمان را به سوی هدفهایش پیش می‌برد.
- تعیین مأموریت موجب می‌شود نظرات مدیریت عالی سازمان یکپارچه شود و تصویر روشنی از جایی که سازمان باید در آینده در آنجا باشد، آنچه که باید باشد و کسانی را که باید به آنها خدمت کند ارائه می‌دهد.



هدف‌های سازمانی

15

- هدفها به‌طور دقیقتر تعیین می‌کنند که سازمان کجا می‌خواهد برود و به چه چیزی باید برسد.
- بنابراین به مدیران اجازه می‌دهد که برنامه‌هایی را تدوین کنند که مأموریت سازمان عملی بشود.



سطوح هدفها

16



هدف‌های راهبردی

17

- کل سازمان برای رسیدن به این هدفها تلاش می‌کند.
- این هدفها را مدیریت عالی سازمان تعیین می‌کند.



هدف‌های راه‌کاری

18

- این هدف‌ها را مدیران عالی با همکاری مدیران میانی تعیین و واحدهای سازمانی آنها را پیگیری می‌کنند.
- پشتیبان هدف‌های راهبردی هستند.



هدف‌های عملیاتی

19

- این هدفها را مدیران میانی یا مدیران پایه تعیین می‌کنند.
- بخشهای مختلف و کارکنان شاغل در واحدهای تخصصی برای نیل به آنها تلاش می‌کنند.
- برای حمایت از هدفهای راهکاری و راهبردی سازمان ضروری است.



مأموریت
فراهم آوردن خدمات غذا و جا برای
مسافران در سراسر دنیا به طور سودآور

هدفهای راهبری
مدیر عامل
- افزایش ۱۵٪ درآمد خالص سالانه
- ۱۷٪ سود سالانه منصفانه
- حفظ موقعیت رهبری بازار از نظر کیفیت جا و غذا
- ایجاد فرصتهای بازرگانی جدید در بازارهای بین‌المللی
رو به گسترش

هدفهای راهکاری
معاون بازاریابی
- افزایش درآمد هر اتاق هتل
تا ۲۰٪ در طول سه سال آینده
- گشایش یک دفتر فروش جدید
در اروپای شرقی در طول ۱۸ ماه
- اجرای فعالیت تبلیغی داخلی
برای افزایش نرخ سکونت در
هتل تا ۷٪ در طول ۲ سال

هدفهای راهکاری
معاونت عملیاتی
- گشایش ۱۵۰ هتل در همه جهان در
طول دو سال آینده
- نایل شدن به ۹۹٪ رضایت مشتری
که در بررسی خدمت به مسافران
هتل مشخص می‌شود
- کاهش هزینه عملیاتی تا ۷٪

هدفهای راهکاری
معاونت مالی
- کاهش هزینه‌های وام تا ۱۰٪
- حصول میانگین ۶٪ بازده از
سرمایه‌گذاریهای کوتاه‌مدت
- نصب سیستم حسابداری
کامپیوتری در طول دو سال

هدفهای عملیاتی
مدیر فروش جشنها و مهمانها
- توسعه فروش مواد چندزبانه برای
جذب مراسم بازرگانی بین‌المللی
- افزایش هزینه لازم تا ۷٪
- اجرای فعالیت پست مستقیم
برای به دست آوردن ۳۰ مؤسسه
مشتری جدید

هدفهای عملیاتی
مدیر هتل
- اجرای برنامه آموزش کیفیت
خدمات برای همه کارکنان
- کاهش هزینه عملیاتی تا ۷۰٪
- افزایش بهره‌وری قسمت پذیرش
تا بتواند به همه مهمانان در مدت
۱۰ دقیقه بعد از رسیدن خدمات
را ارائه کند.

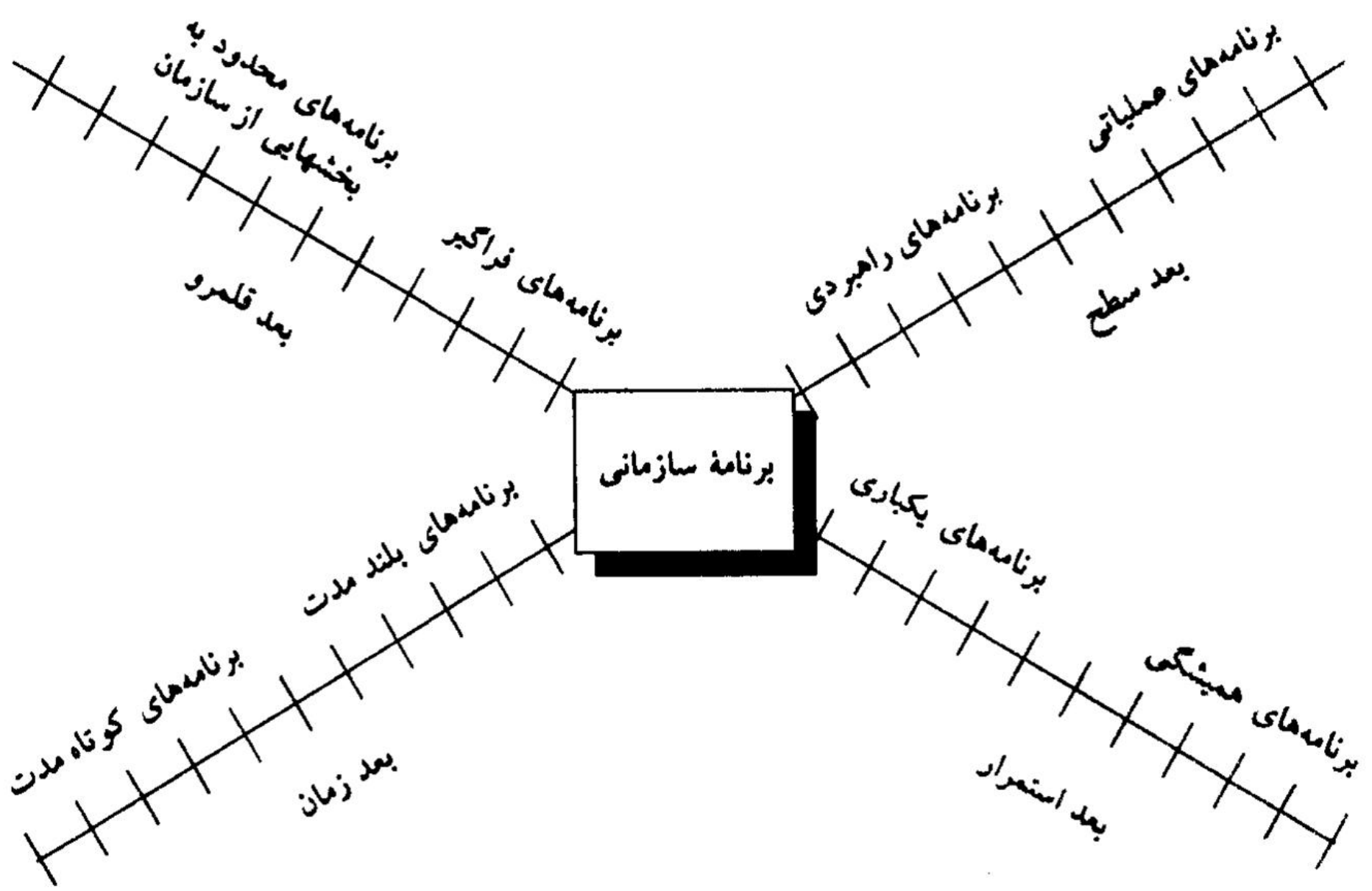
هدفهای عملیاتی
مدیر حسابهای دریافتی
- ماشینی کردن گزارشهای
حسابهای دریافتی تا پایان سال
- فرستادن فاکتور بانک برای
مشتریان در طول یک هفته
بعد از رویداد
- تماس هفتگی برای حسابهای
پرداخت نشده

سلسله مراتب هدفها برای یک هتل زنجیره‌ای

ابعاد برنامه ها

21

PLAN FIRST!



ابعاد چهارگانه برنامه‌های سازمانی

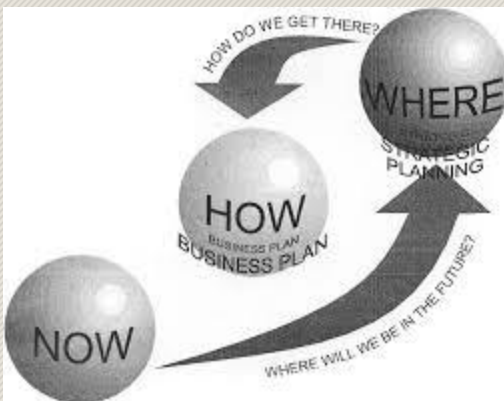
سطوح برنامه ها

23





- ابزارهایی برای حصول هدف‌های راهبردی به‌شمار می‌آیند.
- در این برنامه‌ها هدفها و خطوط کلی فعالیتها و مأموریت‌های سازمان در درازمدت تعیین و اولویتها مشخص می‌شود.
- سپس اقدامات اصلی و کلیدی که برای نیل به هدف‌های سازمانی ضروری‌اند، معین می‌شوند.



- به مسائل اساسی سازمان می‌پردازند.
- چارچوبی برای برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری عملیاتی فراهم می‌آورند.
- دید بلندمدت دارند و افق‌های دورتری را در سازمان مطرح می‌سازند.
- فراگیر هستند و کلیه برنامه‌های راهکاری و عملیاتی سازمان را دربر می‌گیرند و به آنها جهت می‌دهند.

- به‌عنوان وسیله‌ای برای نیل به هدفهای راهکاری سازمان طراحی شده‌اند.
- با همکاری مدیران عالی و میانی سازمان پدید می‌آیند.
- دورهٔ زمانی کوتاهتری را نسبت به برنامه‌های راهبردی دربر می‌گیرد و به‌طور مستقیم اجرای برنامه‌های راهبردی را پشتیبانی می‌کنند.
- حوزهٔ محدودتری نسبت به برنامه‌های راهبردی دارد.

- وسایل رسیدن به هدفهای عملیاتی سازمان را تشریح می‌کنند.
- از اجرای برنامه‌های راهکاری پشتیبانی می‌کنند.
- شامل تصمیمها و اقدامات ضروری است که باید به وسیلهٔ قسمتها یا بخشهای تخصصی اجرا شود.
- دوره‌های کوتاهتری را نسبت به برنامه‌های راهکاری دربر می‌گیرند و شامل عملیات روزانهٔ سازمان هستند.
- با همکاری مدیران میانی و مدیران عملیاتی سازمان تنظیم می‌شوند.

چارچوبهای زمانی برنامه‌ها

29

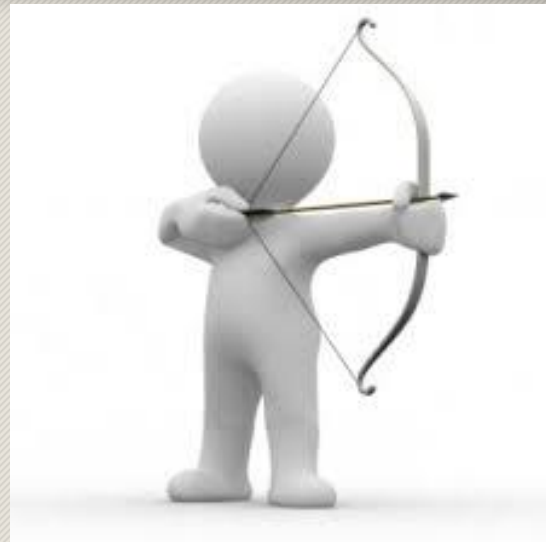


چارچوبهای زمانی برنامه‌ها

- **برنامه‌های بلندمدت:** شامل هدفها و برنامه‌های راهبردی است که ممکن است چند سال طول بکشد.
- **برنامه‌های میان‌مدت:** به‌طور عموم محدوده‌ای زمانی بین یک تا چند سال دارد و شامل هدفها و برنامه‌های راهکاری است.
- **برنامه‌های کوتاه‌مدت:** شامل هدفها و برنامه‌های عملیاتی است و فعالیت‌هایی را تنظیم می‌کند که در دوره‌ی زمانی یک سال یا کمتر انجام می‌شود.

قلمرو برنامه‌ها

31



قلمرو برنامه‌ها

32

- برخی از برنامه‌ها مانند برنامه‌های راهبردی بسیار فراگیرند و برای کل سازمان طرح‌ریزی می‌شوند.
- قلمرو بعضی دیگر بسیار محدود و مخصوص برنامه‌ریزی برای یک قسمت (مثل بازاریابی) است.



استمرار برنامه‌ها

33



برنامه‌های
اقتضایی

برنامه‌های
همیشگی

برنامه‌های
یکباری

برنامه‌های یکبارگی

- برای موقعیتهایی مناسب‌اند که تکرار نمی‌شوند.
- طرحها و پروژه‌ها دو نوع رایج از برنامه‌های یکبارگی‌اند.
- **طرح** مجموعه‌ای مرکب از اقدامات مرتبط به هم است که می‌خواهد به هدفی اساسی دست یابد که تنها یک بار اتخاذ می‌شود.
- **پروژه** برنامه‌ی یکبارگی پیچیدگی کمتری دارد و حوزه‌ی محدودتری را نسبت به یک طرح شامل می‌شود و منظور آن نایل شدن به هدف یکبارگی خاصی است.
- پروژه‌ها نسبت به طرحها، فعالیتها و منابع کمتری را با هم ترکیب می‌کنند و اغلب به‌عنوان زیربخش طرحها عمل می‌کنند.

برنامه‌های همیشگی

- وقتی موقعیتی به‌طور مکرر برای سازمان تکرار می‌شود، مدیران برای هدایت تصمیمها و فعالیتهای مدیریت از برنامه‌های همیشگی استفاده می‌کنند.
- این برنامه‌ها به سه دسته تقسیم می‌شوند: **خط مشیها، روشها و قوانین**
- **خط مشیها** راهنمای تصمیم‌گیری‌اند و چارچوب وسیعی را ایجاد می‌کنند تا مدیران در محدوده آن تصمیمهای آتی را اتخاذ کنند.

برنامه‌های همیشگی

- تصمیم‌گیری را در جهت مسائلی با ماهیت تکراری هدایت می‌کنند.
- معیارهایی برای ارزیابی تصمیمها ایجاد می‌کنند.
- نسبت به ثبات و یک شکلی تصمیمهای سراسر سازمان اطمینان ایجاد می‌کنند.



اجرائی برنامہ ہا

38



اجرای برنامه‌ها

- در این مرحله، مدیران با تجهیز منابع و امکانات سازمان و استفاده از ساز و کارهای مدیریتی تلاش می‌کنند با اجرای درست برنامه‌ها کارآیی و اثربخشی سازمان را افزایش دهند.
- سپس، بر اجرای برنامه‌ها نظارت کنند تا چنانچه در مرحله اجرا انحرافی از اهداف و برنامه‌های مصوب سازمان ایجاد شده باشد، با ارائه اطلاعات مستند و به موقع برای نیل تحقق اهداف سازمانی اصلاحات لازم را در فرآیند برنامه‌ریزی به‌عمل آورند.

مسئولیت برنامه‌ریزی

- **متخصصان برنامه‌ریزی.** معمولاً در ستادهای برنامه‌ریزی برای کل سازمان برنامه‌ریزی می‌کنند، عموماً به‌طور مستقیم به رئیس سازمان گزارش می‌دهند و برنامه‌ریزی برای قسمت‌ها یا بخش‌ها را نیز سرپرستی می‌کنند.
- **گروه ضربت برنامه‌ریزی.** گروهی موقت از مدیران هستند که از قسمت‌های مختلف سازمان گرد هم جمع شده‌اند و مسئولیت تنظیم برنامه را بر عهده دارند.
- **شخص مدیر.** مدیران به‌طور فردی عامل اصلی برنامه‌ریزی مؤثر به‌شمار می‌آیند.

مدیریت بر مبنای هدف

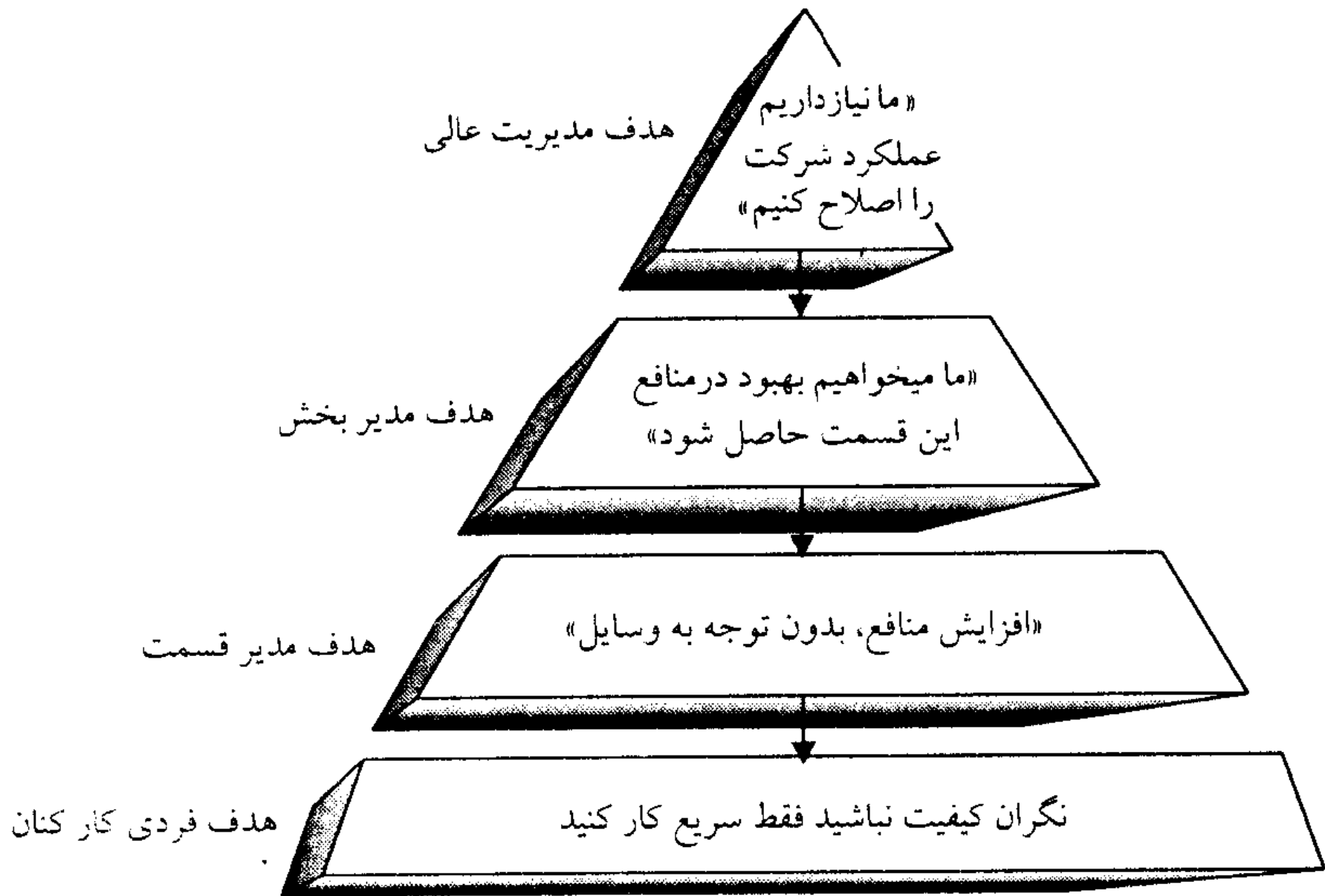
41



هدف گذاری سنتی

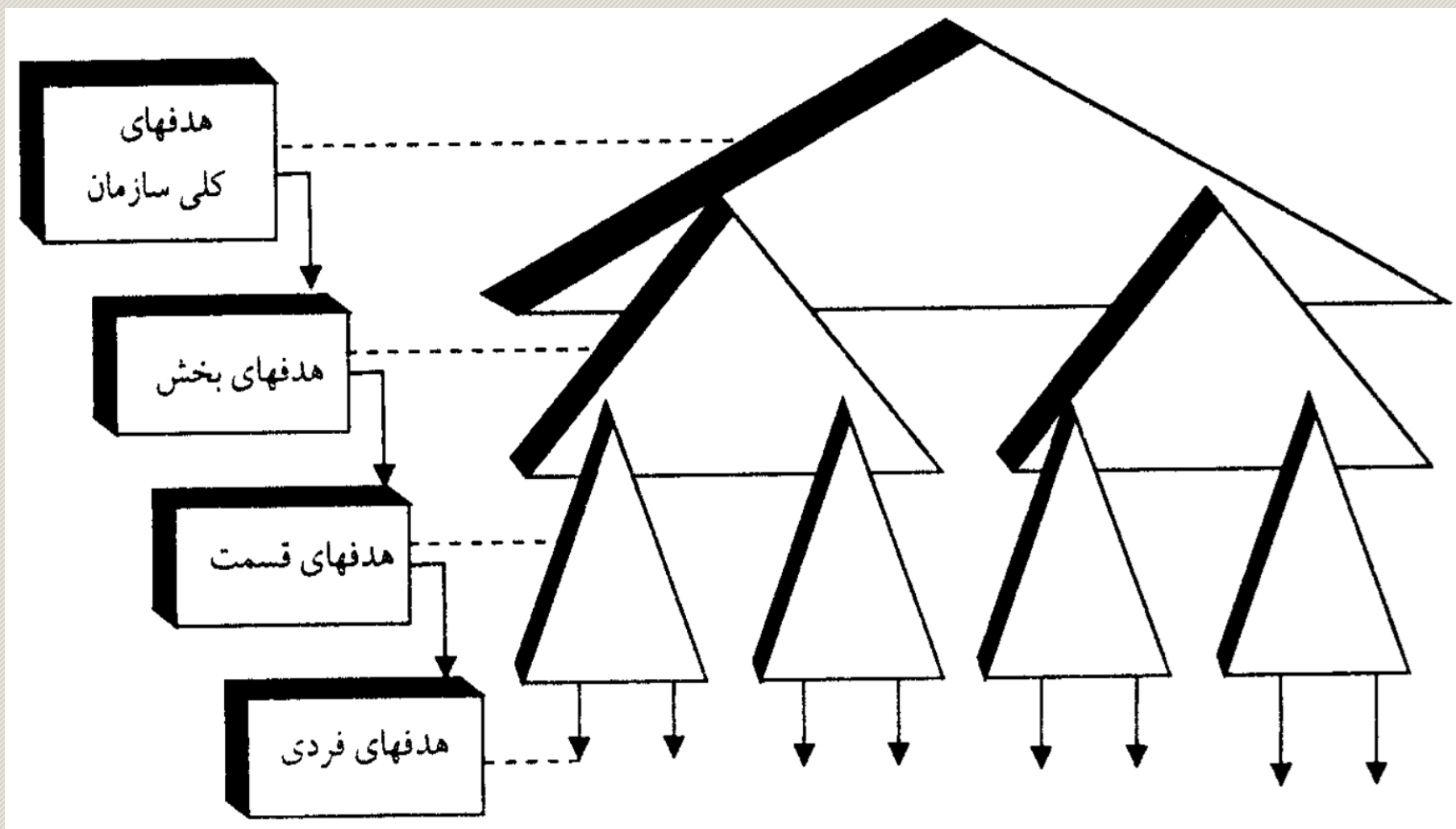
42

- معمولاً هدفهای اصلی در بالای سازمان تعیین، و سپس به هدفهای فرعی برای هر سطحی از سازمان تقسیم می‌شود.
- این شیوه فرآیندی یک مرحله‌ای دارد که در آن مدیریت بالای سازمان معیارهای خود را بر هر کسی که زیر دستش قرار دارد تحمیل می‌کند.

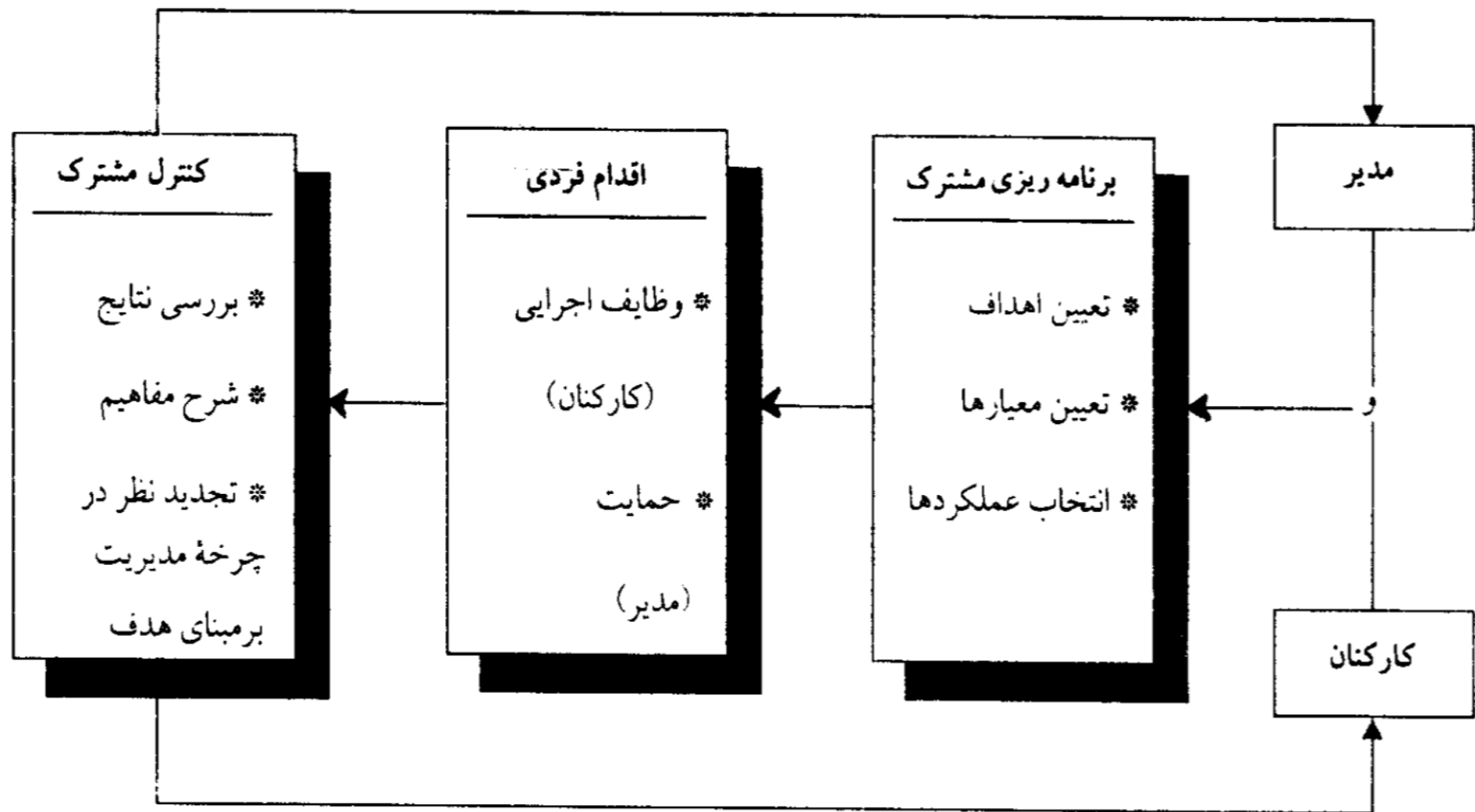


هدف‌گذاری سنتی

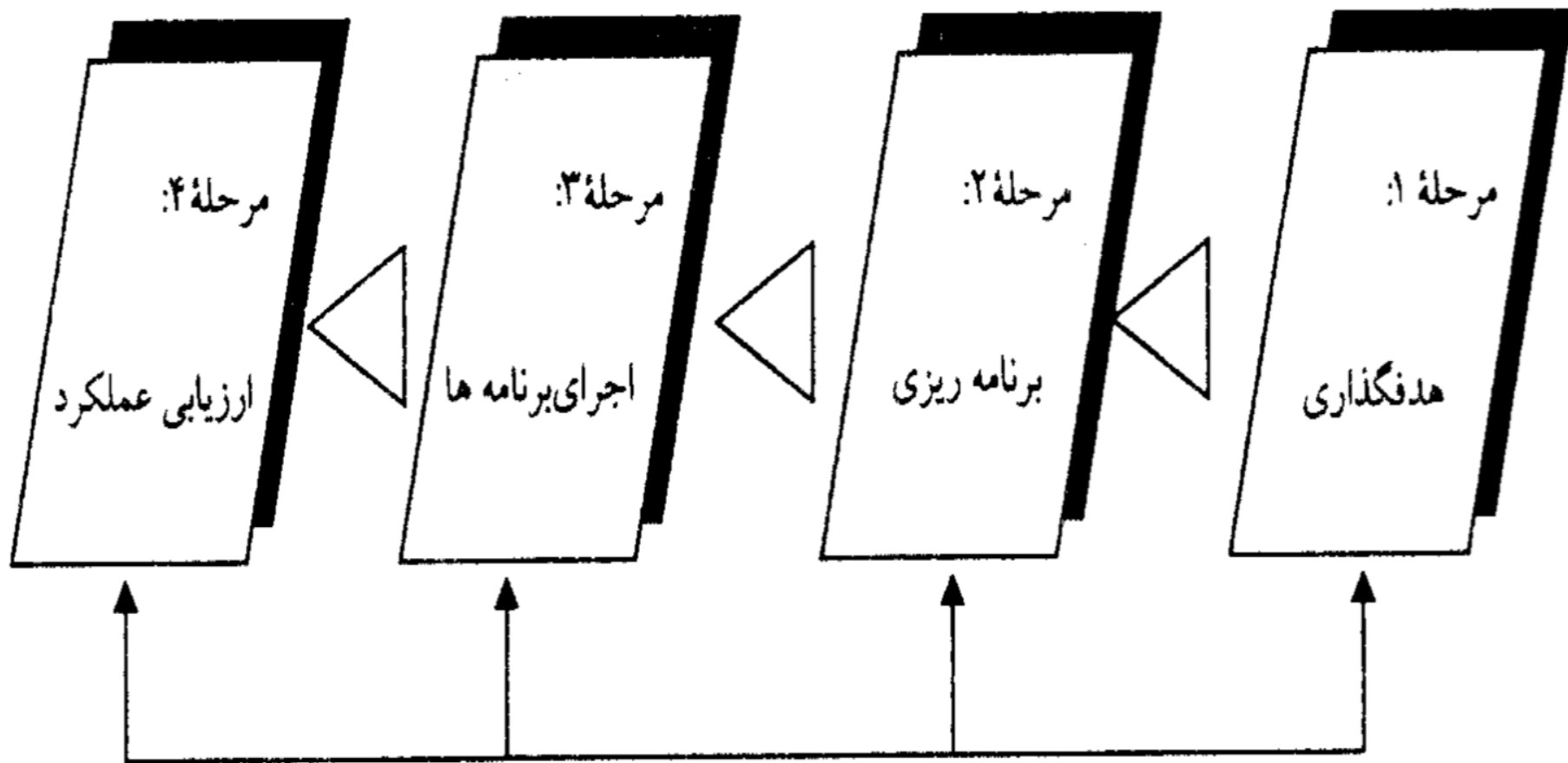
- بر خلاف شیوه سنتی، نظامی است که در آن هدفها و برنامهها بهطور مشترک توسط کارکنان و مدیران تهیه و تنظیم میشود.
- مدیران و کارکنان، بهطور مشترک هدفها و برنامهها را تنظیم و معیارهایی برای ارزیابی عملکرد را تعیین میکنند.
- سپس، افراد بر اساس اهداف و برنامههای معین شده وظایف خود را اجرا و مدیران از اقدامات آنها حمایت میکنند.
- در مرحله آخر، نتایج بررسی، و مفاهیم تعریف میشود و چرخه مدیریت بر مبنای هدف مورد تجدید نظر قرار میگیرد.



هدف‌گذاری در مدیریت بر مبنای هدف



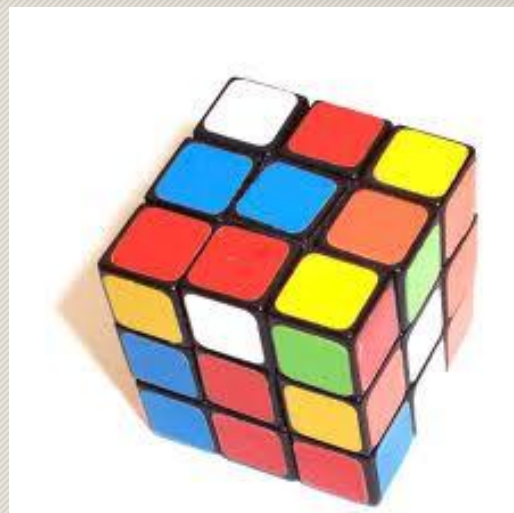
چرخه مدیریت بر مبنای هدف به عنوان نظام یکپارچه برنامه ریزی و کنترل



فرآیند مدیریت بر مبنای هدف

از چه ابزارهایی برای برنامه‌ریزی
استفاده می‌کنیم؟

48



ابزارهای برنامه‌ریزی

49

پیش بینی

جدول زمانی

پیش بینی

50



پیش بینی

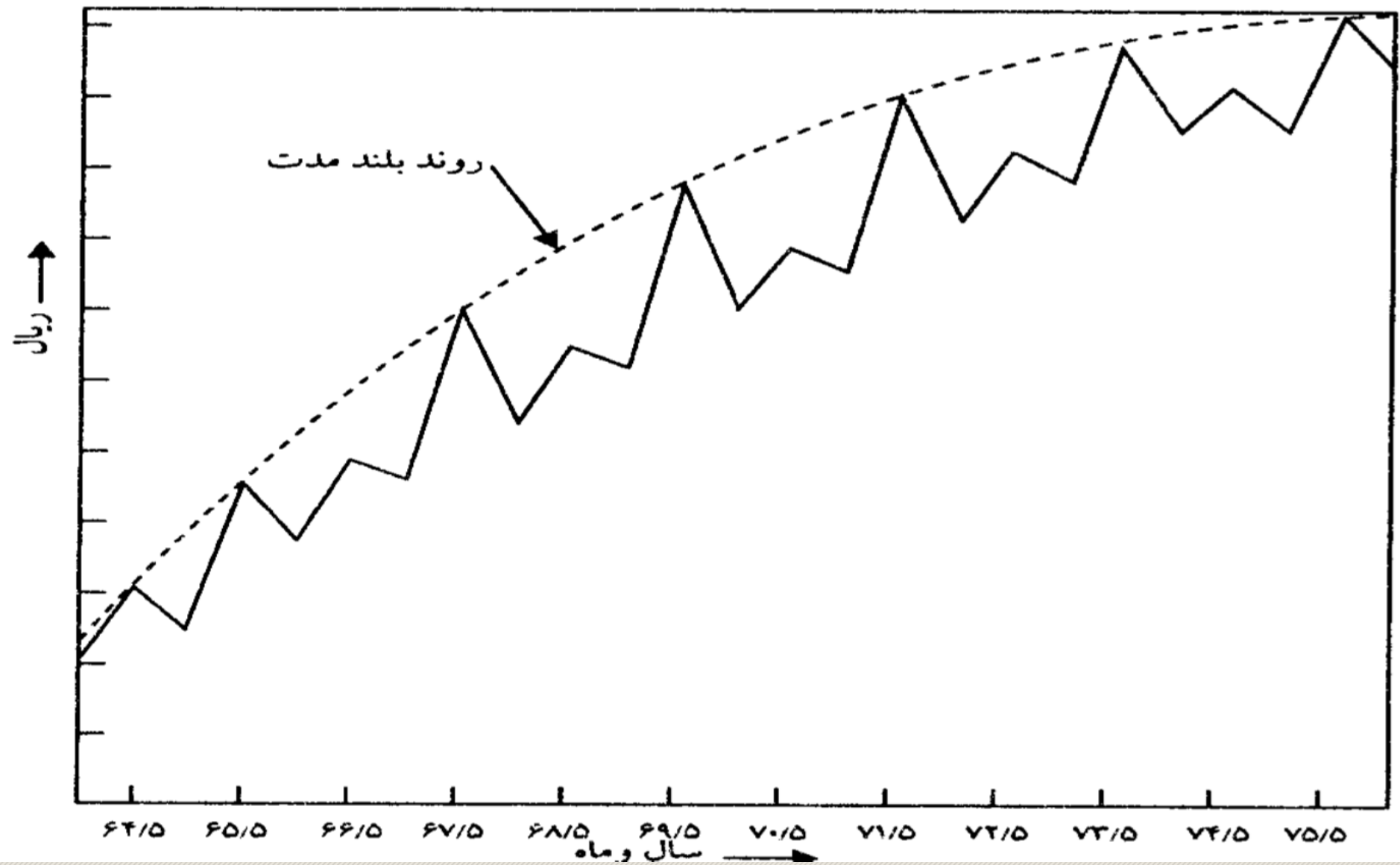
- برای هدایت اقدامات سازمانی و تصمیم‌گیری، مدیر باید پیش‌بینی کند.
- پیش‌بینی عبارت است از برآورد شرایط یا رویدادهای آینده بر اساس اطلاعات جاری، پژوهش و تجربه گذشته.

• پیش‌بینی انواع گوناگونی دارد که عبارتند از:

- پیش‌بینی اقتصادی
- پیش‌بینی فنی
- پیش‌بینی روند اجتماعی
- پیش‌بینی فروش



- **شیوه نظرات هیئت مدیران.** گروهی از مدیران در سازمان گرد هم جمع می‌شوند تا نظراتشان را درباره وضعیت فروش آینده شرح دهند.
- **شیوه برآورد نیروی فروش.** در این شیوه، با تحلیل نظرات فروشندگان، فروش آینده پیش‌بینی می‌شود زیرا فروشندگان با مشتریان ارتباط متقابل دارند.
- **شیوه تحلیل توالی زمانی.** فرض می‌شود که روندهای گذشته بدون تغییر در آینده ادامه یابد.



فروش ماهانه مؤسسه تهویه هوا از سال ۱۳۶۴ تا ۱۳۷۵

جدول زمانی

54

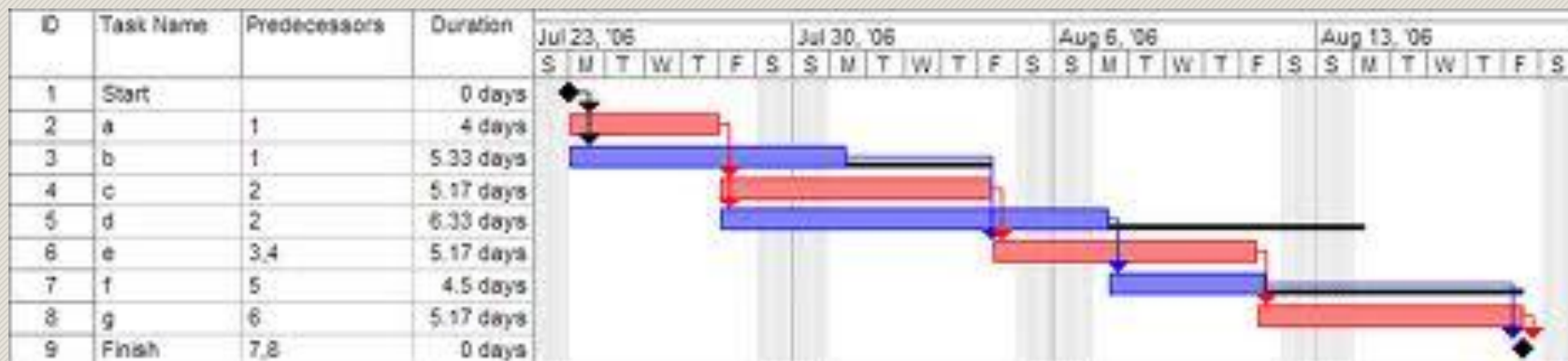
	M	Tu	W	Th	F	Sa	Su
Morning						—	—
Afternoon						—	—
Evening	—	—	—	—	—	—	—

- فرآیندی است برای تنظیم فهرستی از جزئیات فعالیت‌هایی که باید برای تحقق هر هدف اجرا شود.
- این فهرست جزئیات، بخش مکمل برنامه‌ریزی سازمانی است.
- دو شیوه برای تهیه و تنظیم جدول زمانی عبارت‌اند از:
 - نمودار گانت
 - فن بازنگری و ارزیابی برنامه (پرت)

نمودار گانت

56

- معمولاً در برنامه‌ریزی پروژه به‌کار می‌رود.
- فعالیت‌های مختلف، زمان لازم و وضعیت جاری هر فعالیت را در پروژه مورد نظر نشان می‌دهد.



زمان (به ماه)

۴

۳

۲

۱

فعالیتها

دست نوشت ویرایش شده

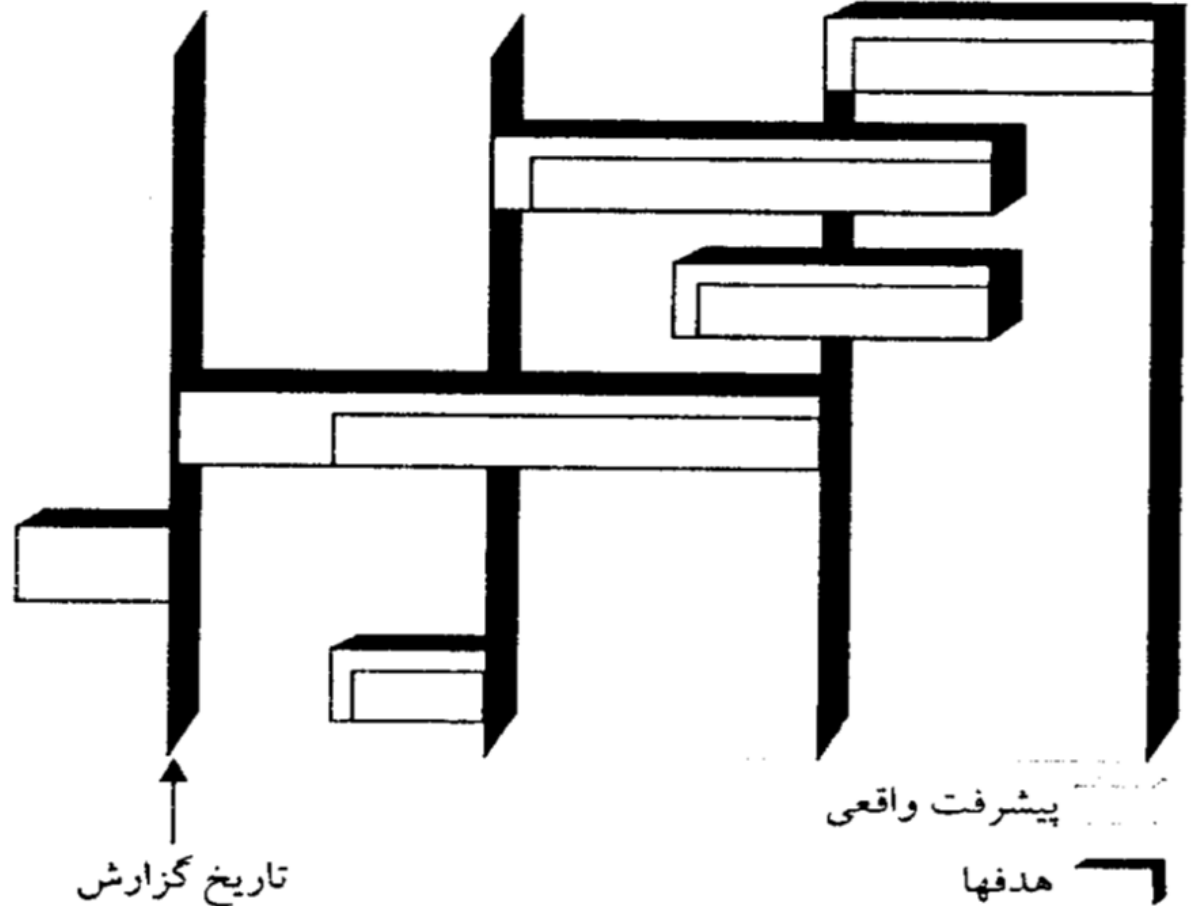
طراحی صفحه‌هایی به عنوان نمونه

تنظیم نمونه اصلی

نمونه چاپی ستونی

نمونه چاپی صفحه بندی شده

طرح روی جلد



نمونه‌ای از یک نمودار گانت

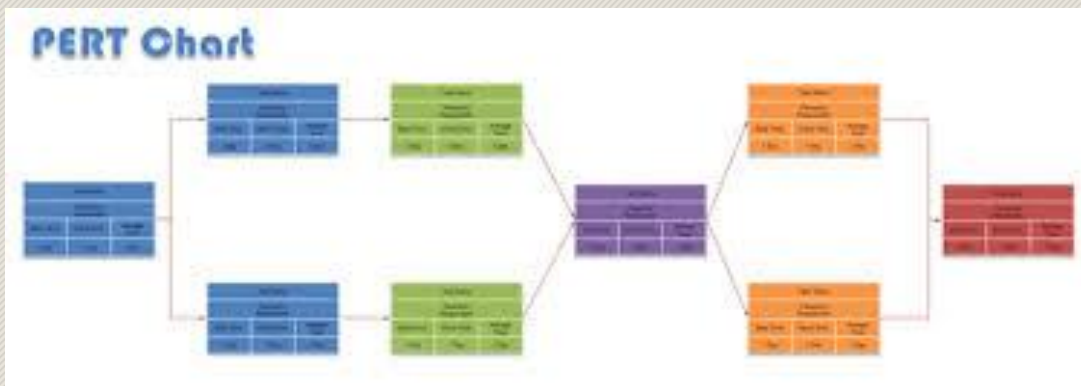
فن بازنگری و ارزیابی برنامه (پرت)

- برای برنامه‌ریزی زمانی پروژه‌های استفاده می‌شود.
- سه مفهوم اساسی پرت: رویداد، فعالیت، و مسیر بحرانی
- **رویداد**: نشانگر آغاز و انجام یک فعالیت است و در شبکه به صورت یک دایره نشان داده می‌شود.
- **فعالیت**: اجزای اصلی تشکیل‌دهنده یک برنامه یا پروژه‌اند. این اجزا از یک زمان مشخص شروع می‌شوند و در زمان معین خاتمه می‌یابند. در شبکه پرت به صورت پیکان یا فلش (\rightarrow) نشان داده می‌شوند.

فن بازنگری و ارزیابی برنامه (پرت)

• مسیر بحرانی:

- مسیری که از اولین رویداد تا حصول هدف به حداکثر زمان نیاز دارد.
- بیشترین زمان را در رسیدن از رویداد اولیه به رویداد نهایی لازم دارد.
- هر رویدادی که در طول مسیر بحرانی دیرتر انجام برسد باعث می‌شود که رویداد نهایی نیز همان قدر دیرتر انجام شود.



زمان مورد نیاز برای تکمیل هر فعالیت

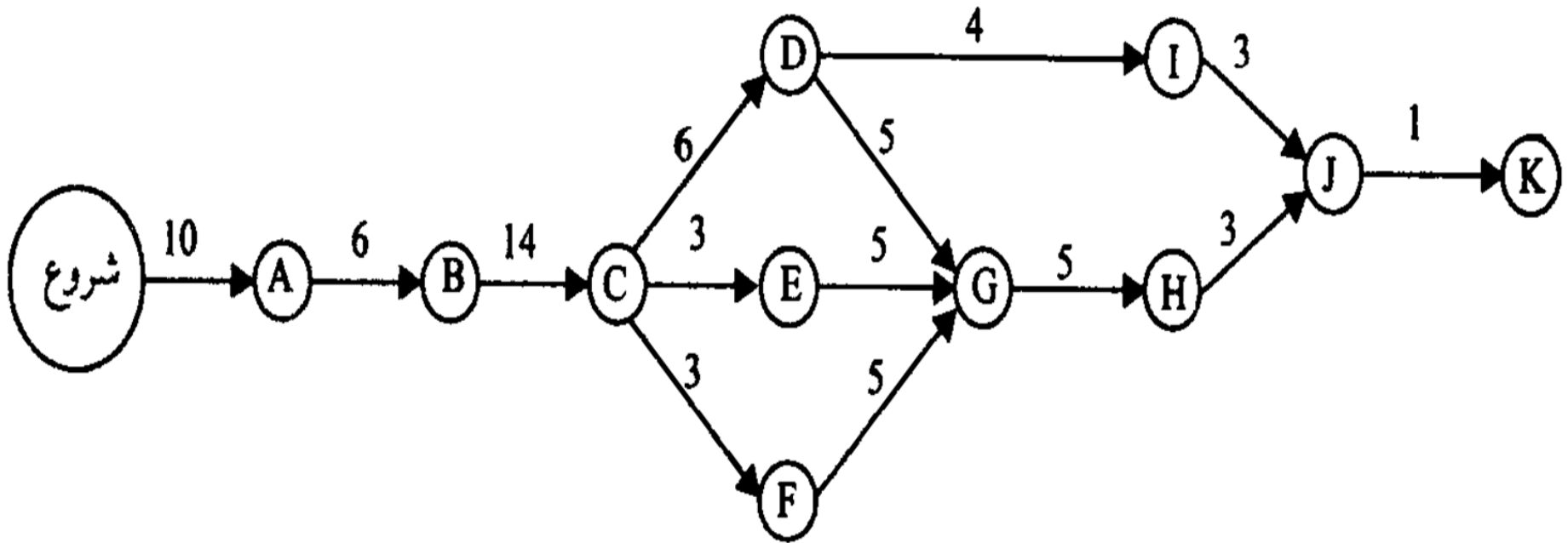
60

- زمان خوش‌بینانه (t_o): مدت زمان آرمانی برای تکمیل یک فعالیت
- محتملترین زمان (t_m): مدت زمان معمول برای تکمیل یک فعالیت
- زمان بدبینانه (t_p): بدترین شرایط زمانی برای اتمام یک فعالیت
- زمان مورد انتظار (t_e)

$$t_e = \frac{t_o + 4t_m + t_p}{6}$$

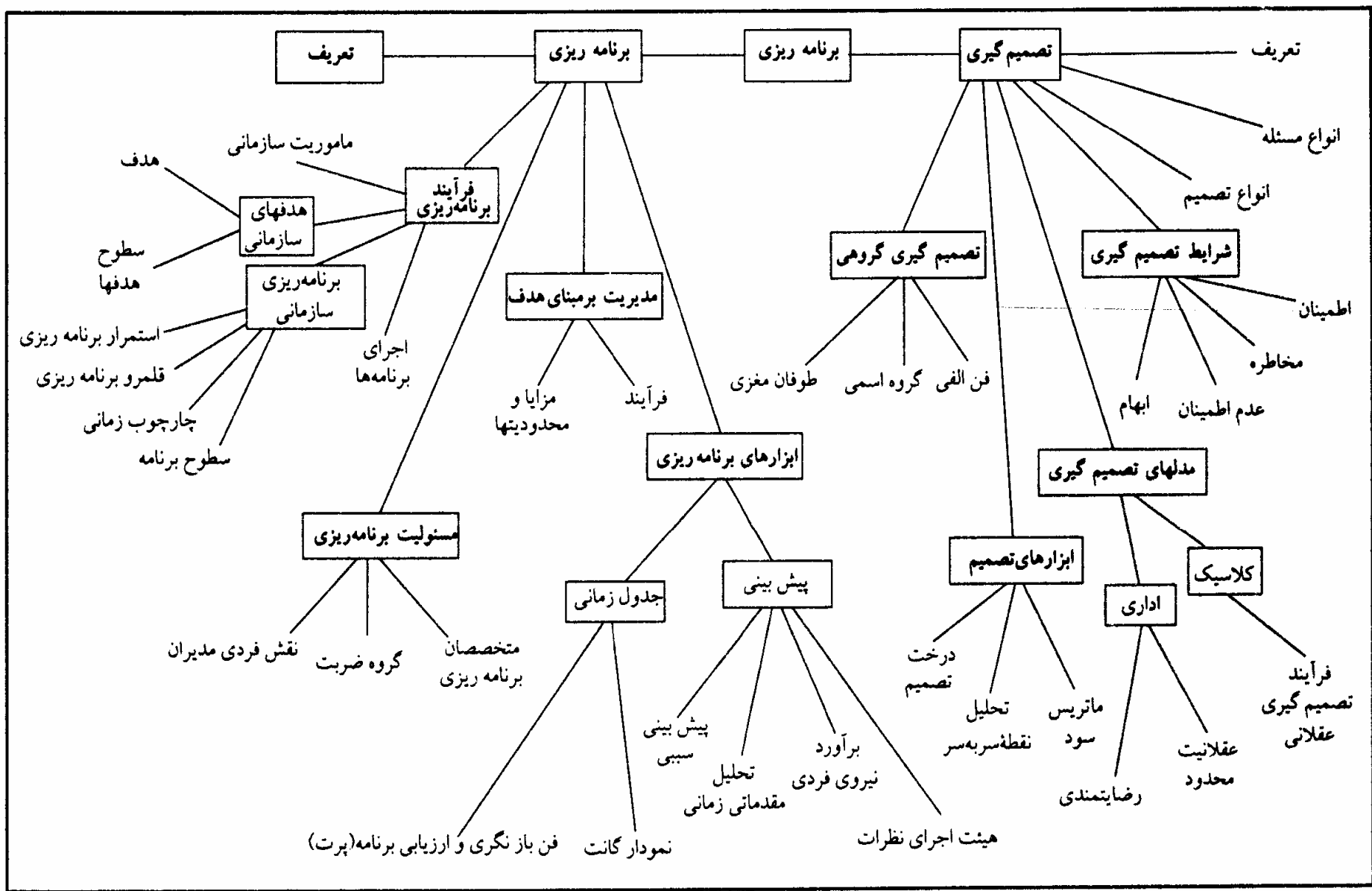
نمودار شبکه پرت

61



اگر همه کارها مطابق برنامه پیش برود، پنجاه هفته طول می‌کشد تا پروژه تکمیل شود. این مدت به این ترتیب محاسبه شده است که مسیر بحرانی شبکه پی‌گیری شده است.

K.J.H.G.D.C.B.A



مصرفی چند منبعی



برایان تریسی

مؤسس و مدیر کتابخانه روزانه را

هدف

چگونه سریع تر از آنچه تصور می کردید
به خواسته هایتان برسید

برگردان
مهدی قزاقچه داغی



سازمان اسناد و کتابخانه ملی
جمهوری اسلامی ایران



سازمان اسناد و کتابخانه ملی
جمهوری اسلامی ایران



راهنمای عملی برای برنامه‌ریزی و مدیریت

کتاب همراه مدیران

هدف‌گذاری

اولویت‌بندی، برنامه‌ریزی، سنجش موفقیت

مشاوران: بنی لوس، لندا هیل

ترجمه: سعید سلطانی

TOSAN



باسمه تعالی

دانشگاه پیام نور مشهد
گروه مهندسی کامپیوتر و فناوری اطلاعات
نیمسال اول ۹۳-۹۲

اصول و مبانی مدیریت

جلسه ۵: سازماندهی

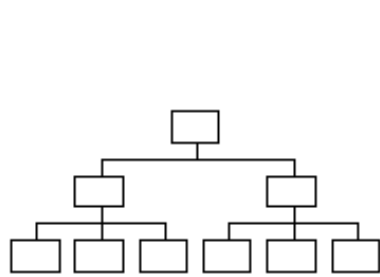
مصطفی جهانگیر

طرح مساله

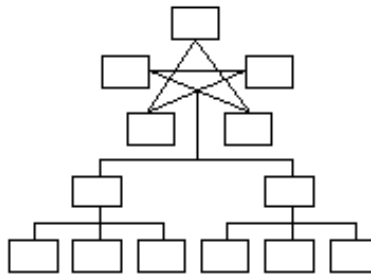
2



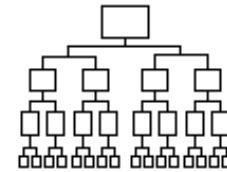
- موضوع از زیر کار در رفتن را نشان می دهد که نتیجه آن تأخیر در انجام وظایف سازمانی خواهد بود.
- ضعف در سازماندهی را بیان می کند.
- در سازمانی که وظایف، مسئولیت ها، ارتباطات و فرایندهای سازمانی به صورت مشخص و درست تعیین نشده باشند راه برای از زیر کار در رفتن ایجاد می شود.



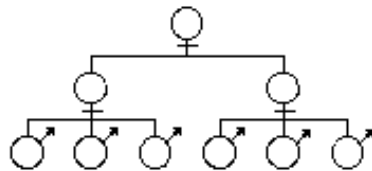
TRADITIONAL



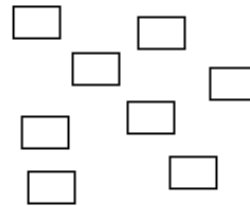
RUSSIA



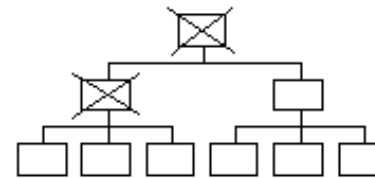
POLAND



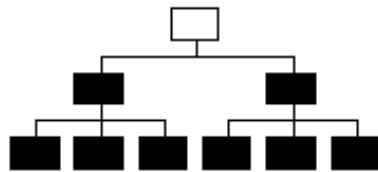
WOMAN'S ORGANIZATION



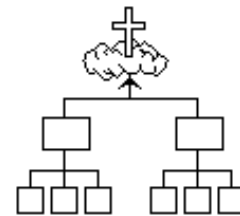
ARABIAN COUNTRIES



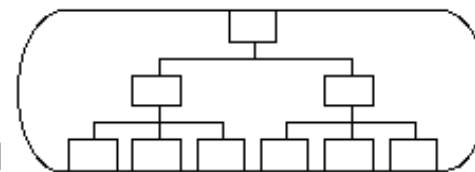
LATIN AMERICA



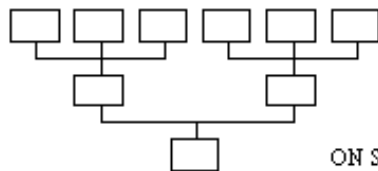
SOUTH AFRICA



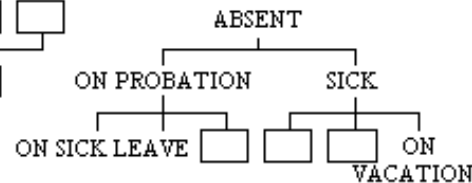
VATICAN



U.S.A.



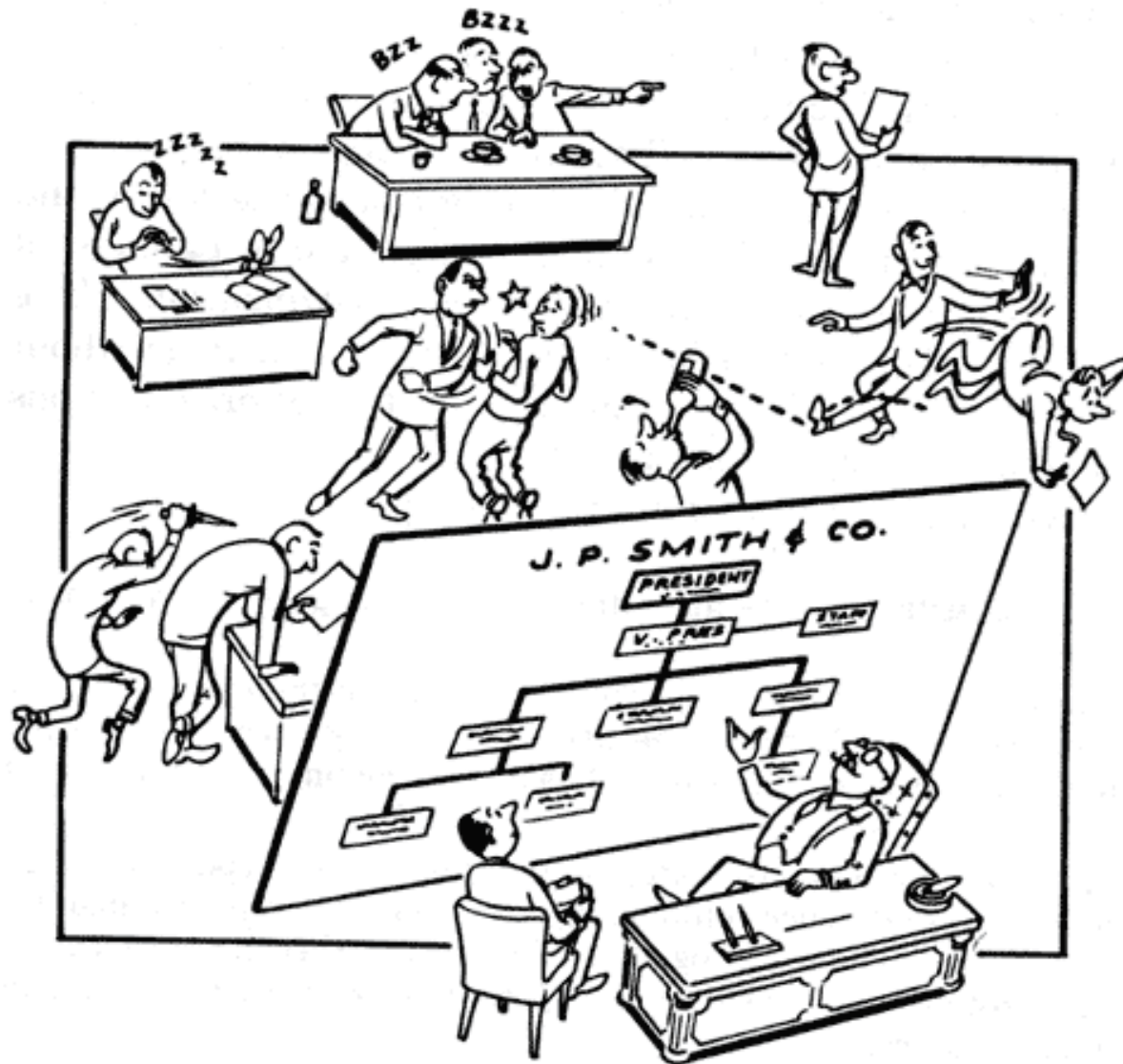
CHINA



FRANCE



TURKEY



Source: Murdick, R. G., J. E. Ross and J. R. Claggett. 1990. *Information Systems for Mod*
3rd ed. New Delhi: Prentice-Hall.

- هر سازمانی علاوه بر ساختار رسمی و از پیش طراحی شده، دارای شبکه‌ای از روابط شخصی و اجتماعی است که توسط کارکنان آن شکل گرفته است.
- به این شبکه، سازمان غیر رسمی گفته می‌شود.

سازماندهی چیست؟

8



سازماندهی چیست؟

۹

شامل وظایفی است که باید اجرا شود.

تشخیص کسانی است که وظایف را باید اجرا کنند

چگونگی گروه‌بندی وظایف

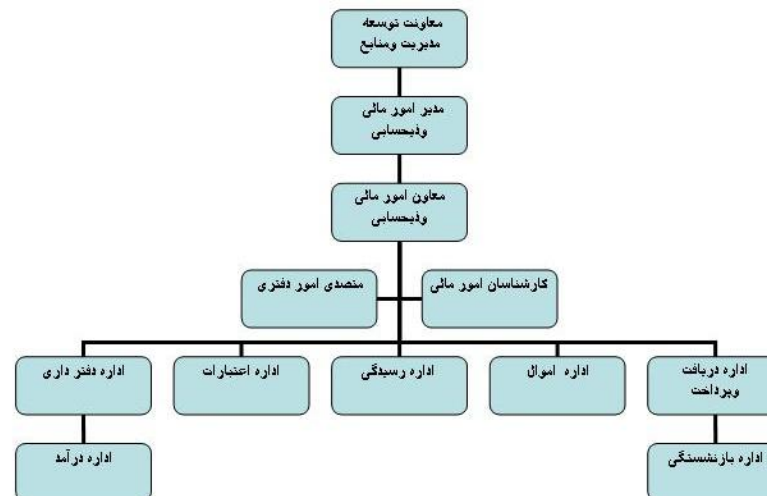
تعیین کسانی است که باید گزارش دهند یا گزارش بگیرند.

ساختار سازمانی چیست؟

10

چارچوبی است که مدیران برای تقسیم و هماهنگی فعالیت های اعضای سازمان آن را ایجاد می کنند.

چارچوب و اسکلت سازمان را نشان می دهد.



ساختار سازمانی چه کاربردی دارد؟



- جهت دادن اطلاعات به سوی مدیران مربوطه تا میزان عدم اطمینان آنان هنگام تصمیم‌گیری کاهش یابد.
- توزیع اختیار برای تصمیم‌گیری به‌طور مؤثر به صورتی که اعضای سازمان بتوانند با انسجام در هر سطحی برنامه‌های خود را اجرا کنند.
- تعیین و کنترل روابط میان واحدهای کاری به‌طوری که اطمینان حاصل شود که کلیه کارها به شیوه‌ای منظم و مرتب واگذار و اجرا شده است.

ساختار رسمی با غیر رسمی چه تفاوتی دارد؟

- **ساختار رسمی** را مسئولان به‌طور قانونی بنیان می‌گذارند و تصویب می‌کنند و در آن تعداد مشاغل، حدود وظایف و اختیارات و چگونگی اجرای آنها مشخص می‌شود.
- **ساختار غیررسمی** حاصل تعاملات اجتماعی میان کارکنان است و ساختار رسمی را تعدیل و تحکیم می‌کند یا آن را گسترش می‌دهد.

سازماندهی چگونه انجام می شود؟

۱۳



فرایند سازماندهی چه مراحل دارد؟

- ۱. **تقسیم کار:** کلیه کارها به وظایفی که افراد و گروهها بتوانند بهطور منطقی و به راحتی از عهده اجرای آنها برآیند تقسیم می‌شود.
- ۲. **واحد سازی:** وظایف بهطور منطقی و کارآمد تلفیق می‌شوند.
- ۳. **ایجاد سلسله مراتب:** ارتباط بین افراد مشخص است بهطوری که معین می‌شود چه کسی به چه کسی در سازمان گزارش می‌دهد.
- ۴. **هماهنگی:** برای یکپارچه کردن فعالیتهای واحدها در قالبی منسجم، ساز و کارهایی تنظیم و اثربخشی این یکپارچگی و تلفیق پی‌گیری می‌شود.

تقسیم کار چیست؟

15



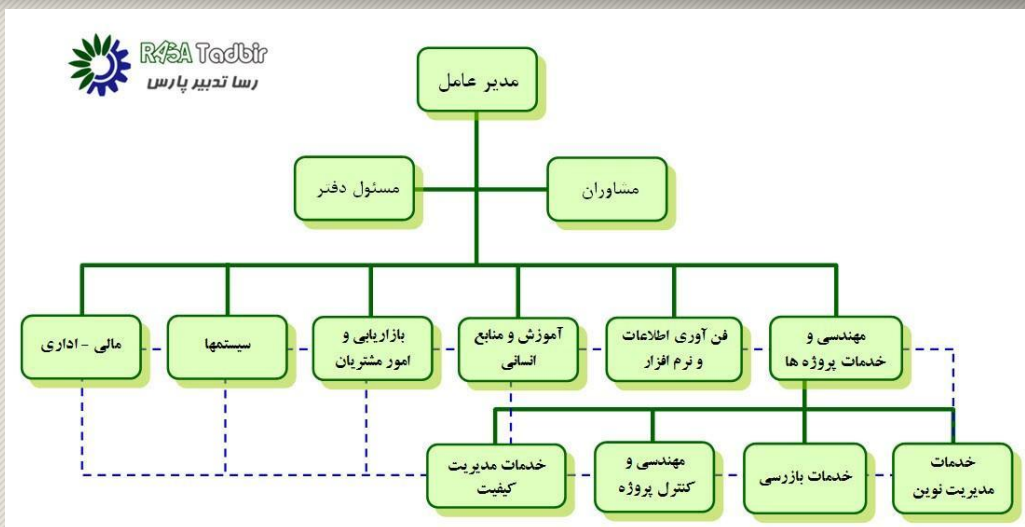
تقسیم کار چیست؟

16

- وظایف هر یک از افراد از وظایف دیگران مجزا و فعالیتهای سازمان به وظایف کوچکتری تقسیم شود.
- تقسیم کار به وظایف مختلف و مجزا موجب میشود مدیران و کارکنان بر حوزه‌های ویژه و تخصصی کاری تمرکز یابند.
- تقسیم کار موجب تخصصی شدن کار می‌شود و بر این اساس افراد می‌توانند در شغل خود آزموده و ماهر شوند.

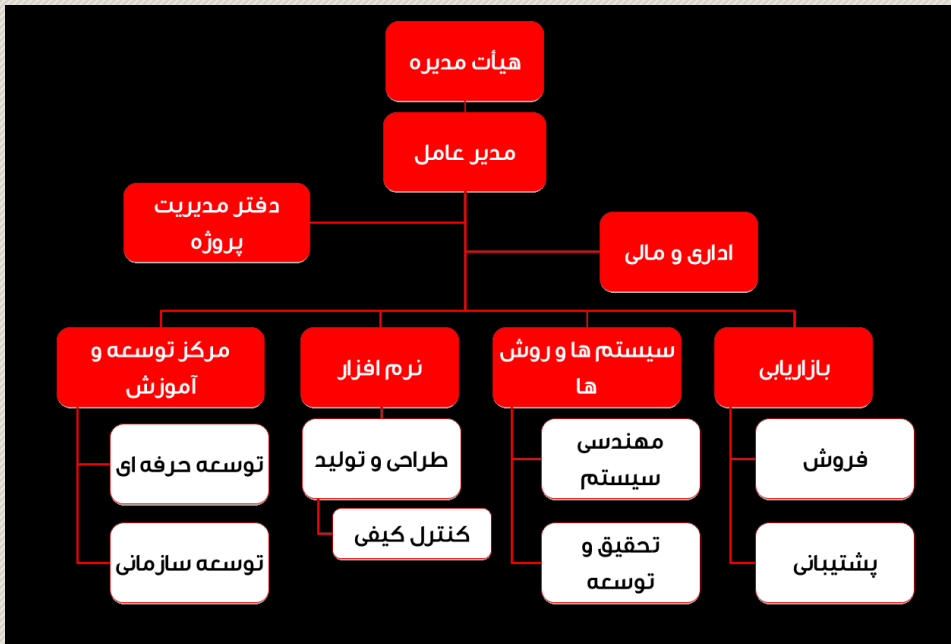
واحد سازی چگونه انجام می شود؟

17



واحد سازی چیست؟

- واحدسازی ترتیبی است که در آن مشاغل و فعالیتها در گروههای منطقی دسته‌بندی و هر گروه در بخش و واحد بزرگتری ترکیب می‌شود تا کل سازمان را شکل دهند.



واحد سازی براساس وظیفه

19

معدن منطقه شمالی

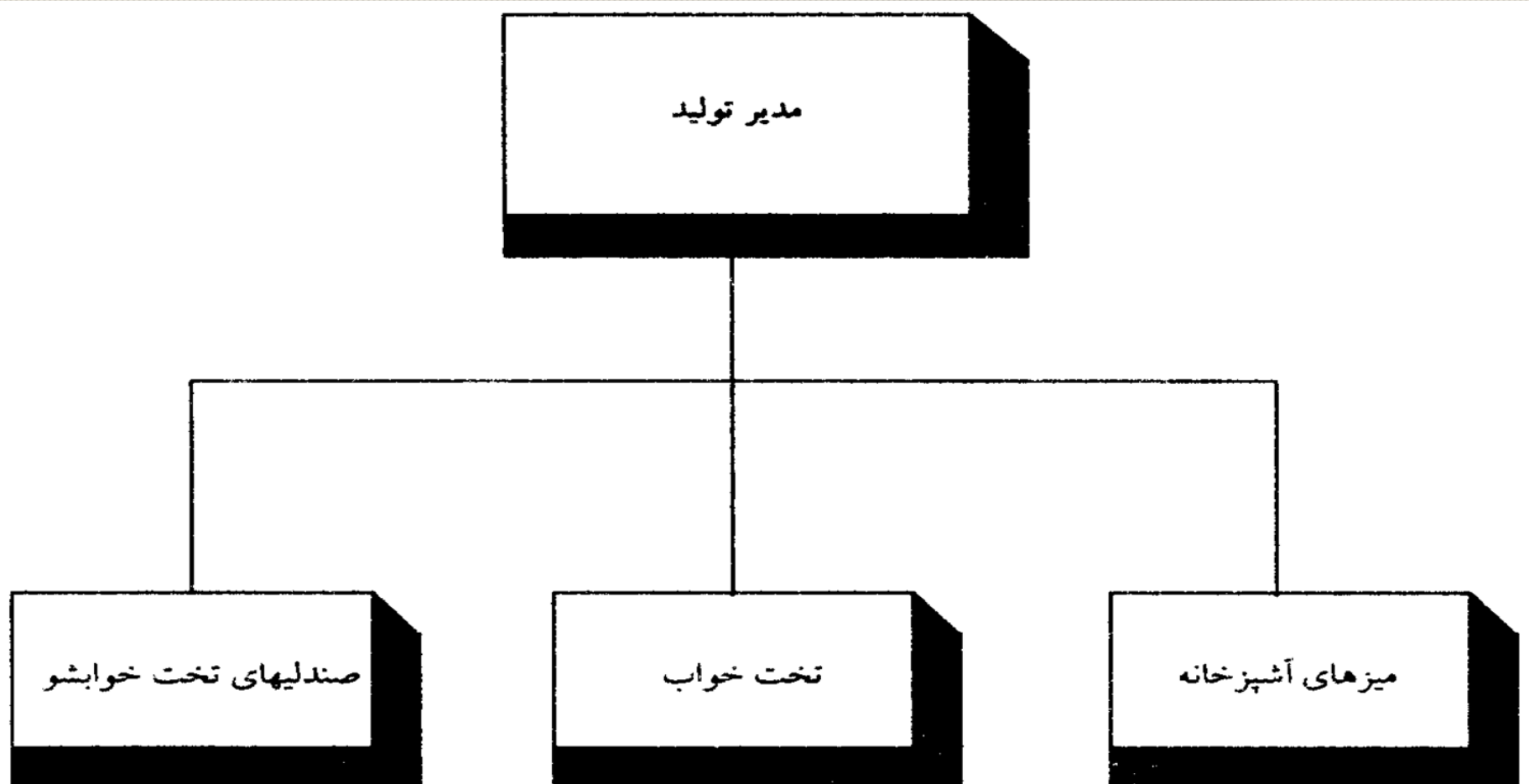
مدیر کل تولید

مدیر کل بازاریابی

مدیر کل امور مالی

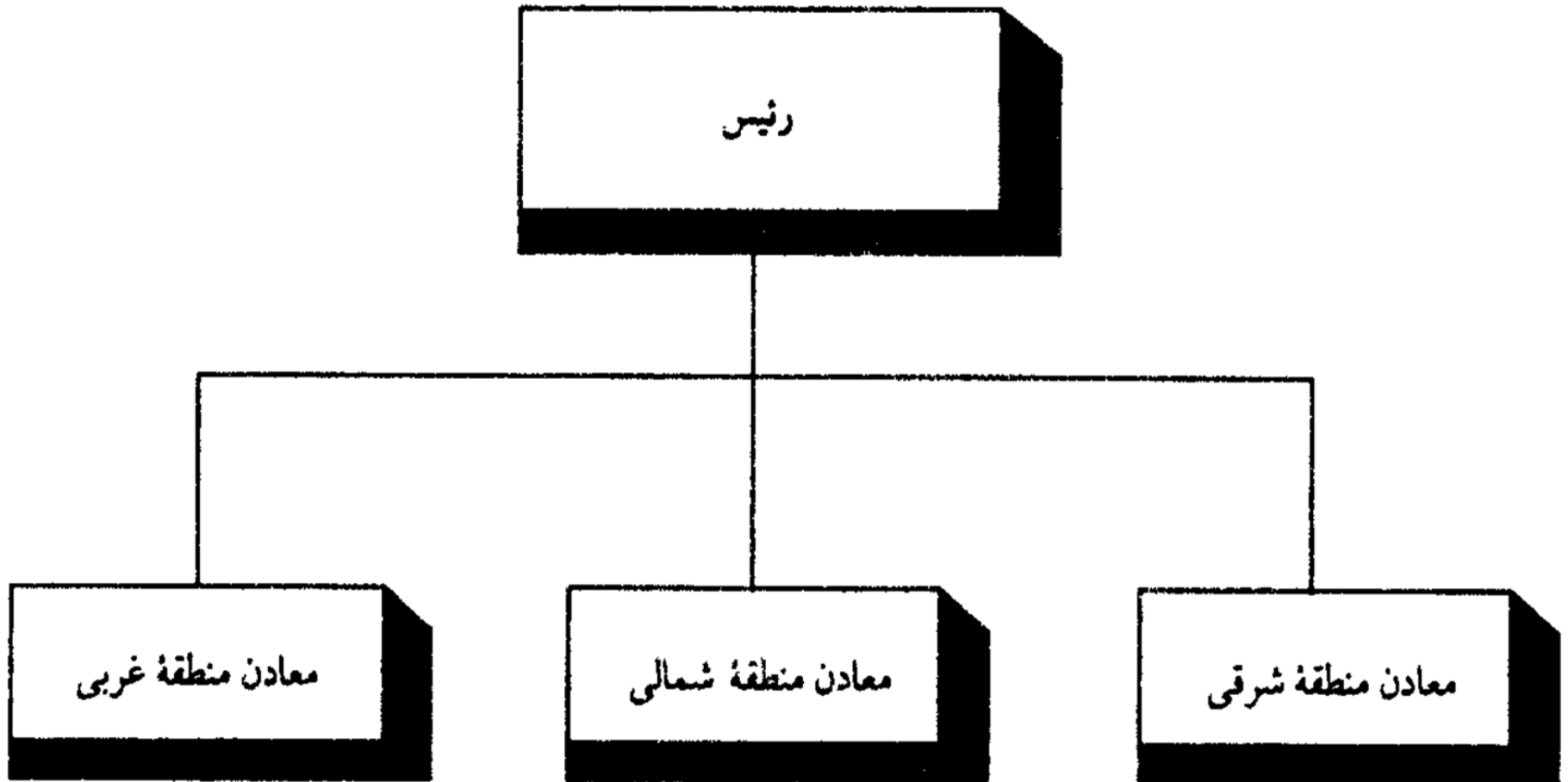
واحد سازی بر اساس محصول

20



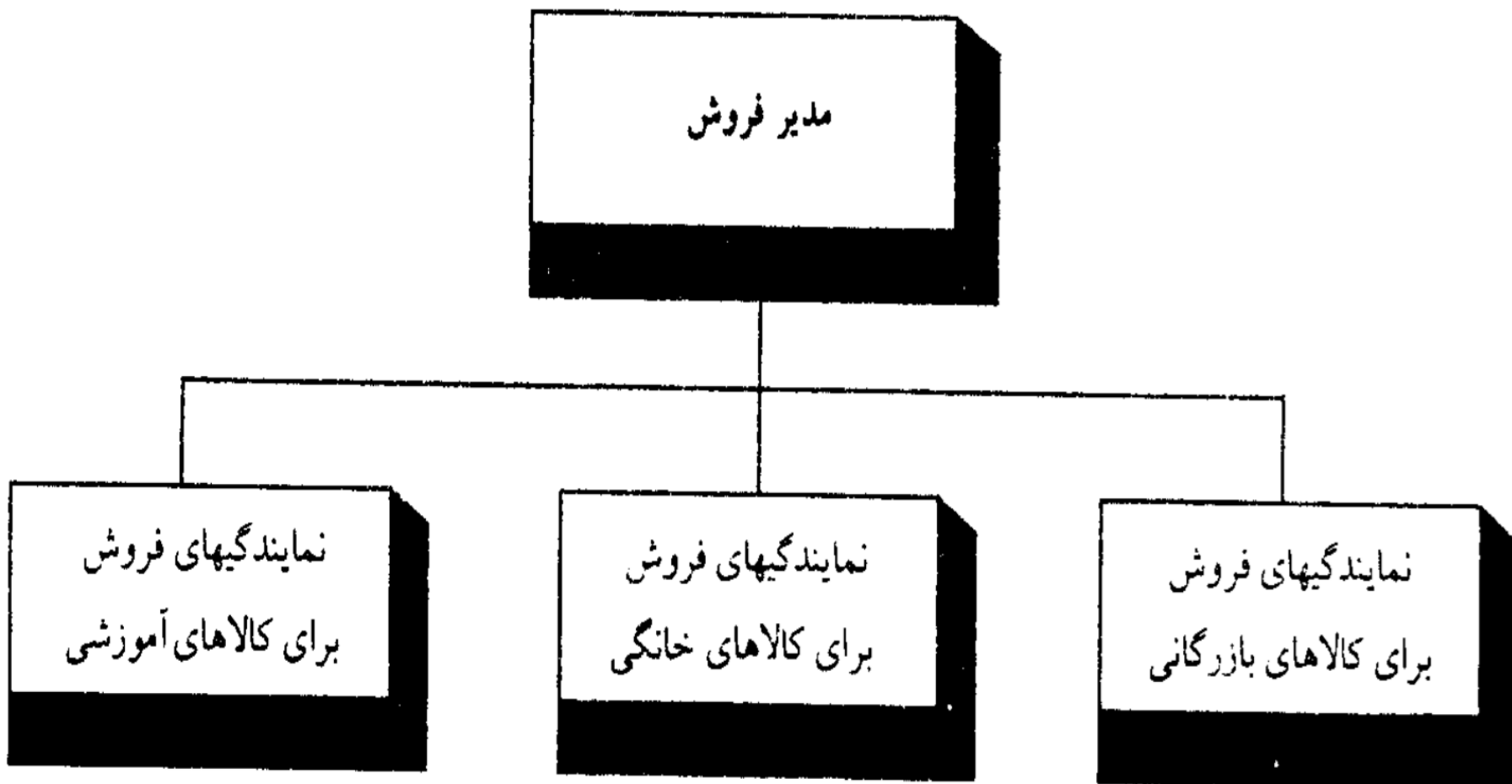
واحد سازی جغرافیایی یا منطقه‌ای

21



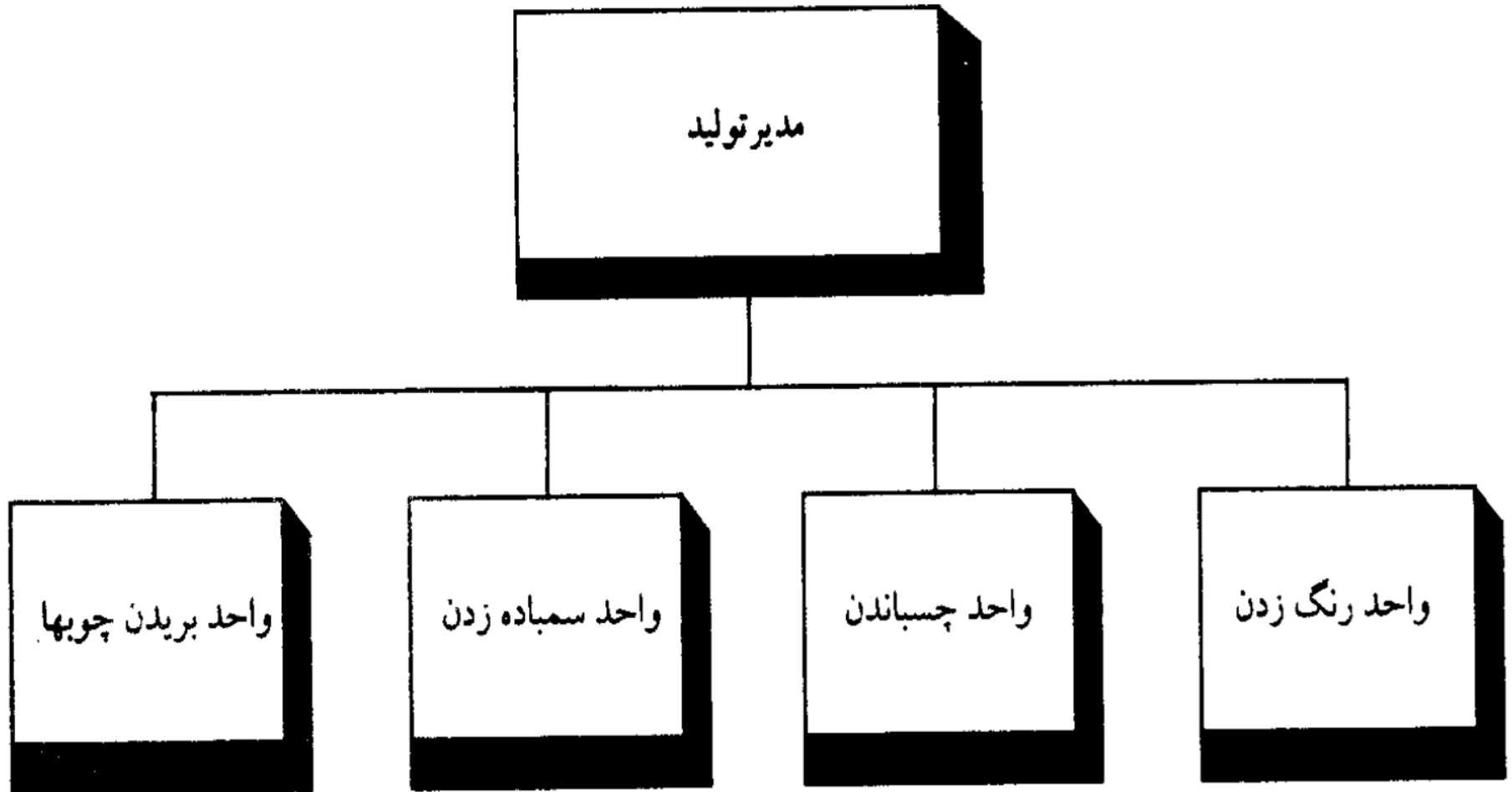
واحدسازی براساس مشتری

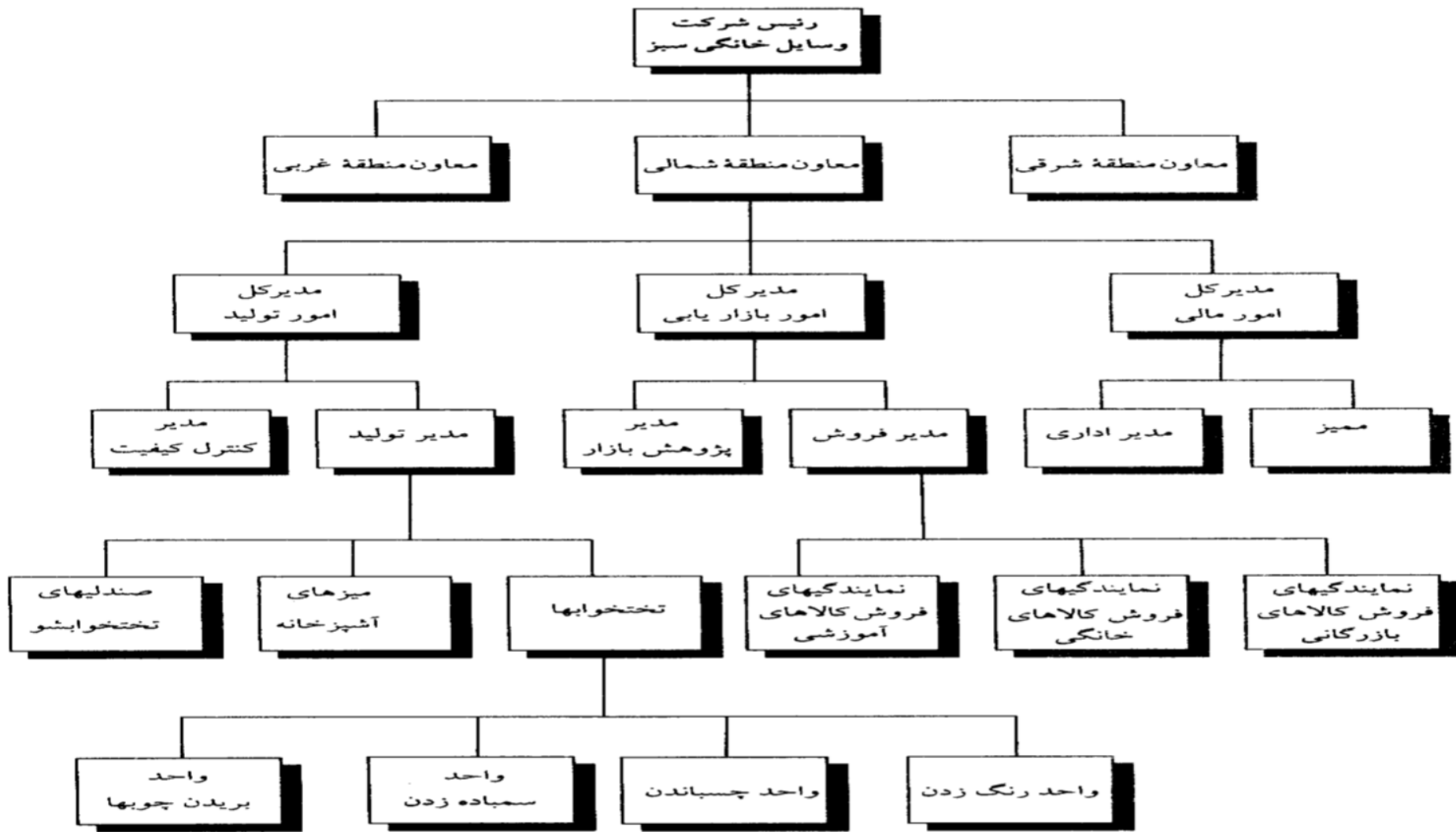
22



واحدسازی براساس فرآیند تولید

23

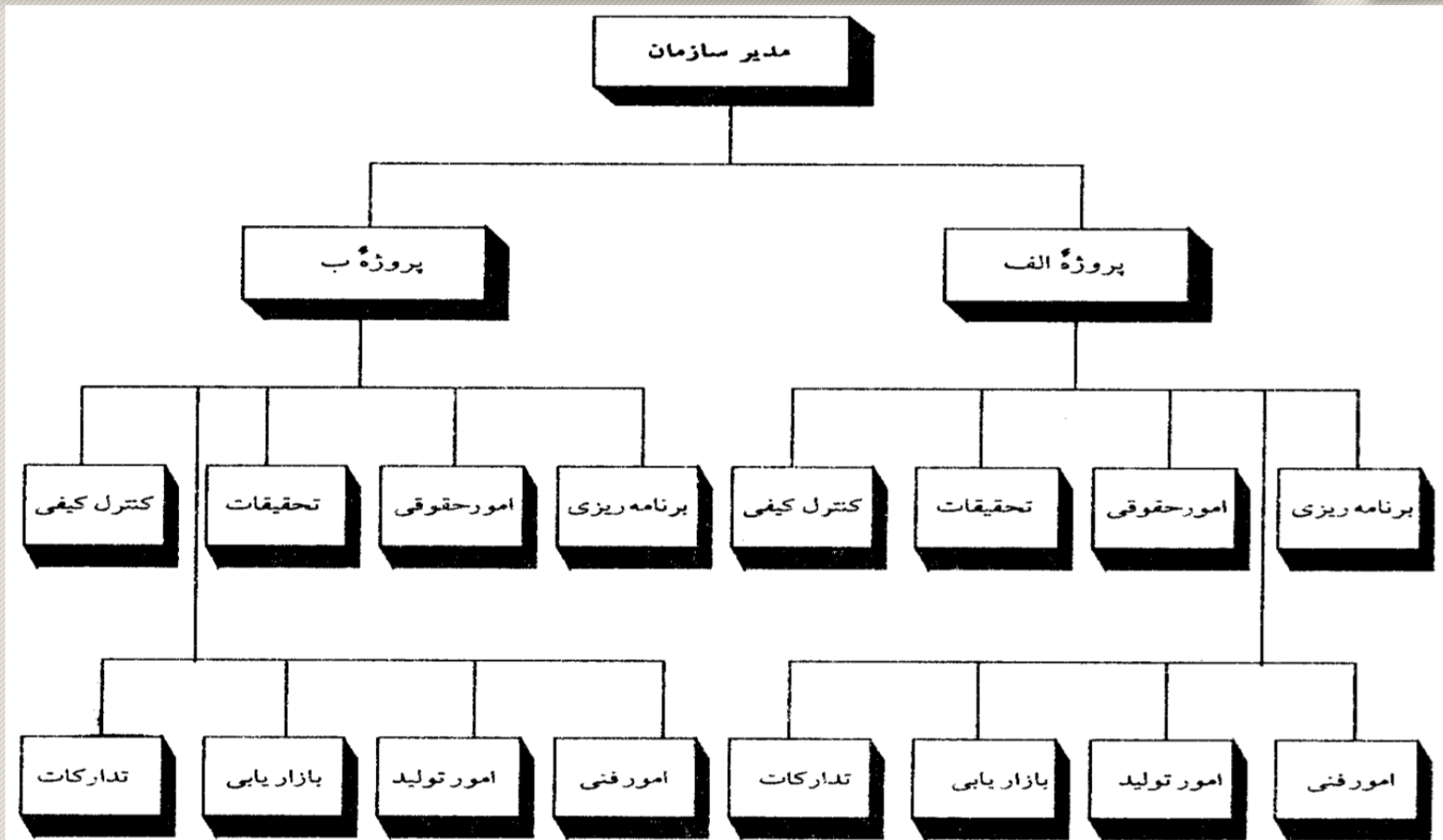




ساختار سازمانی بر اساس وظیفه، محصول، منطقه، مشتریان و فرآیند تولید

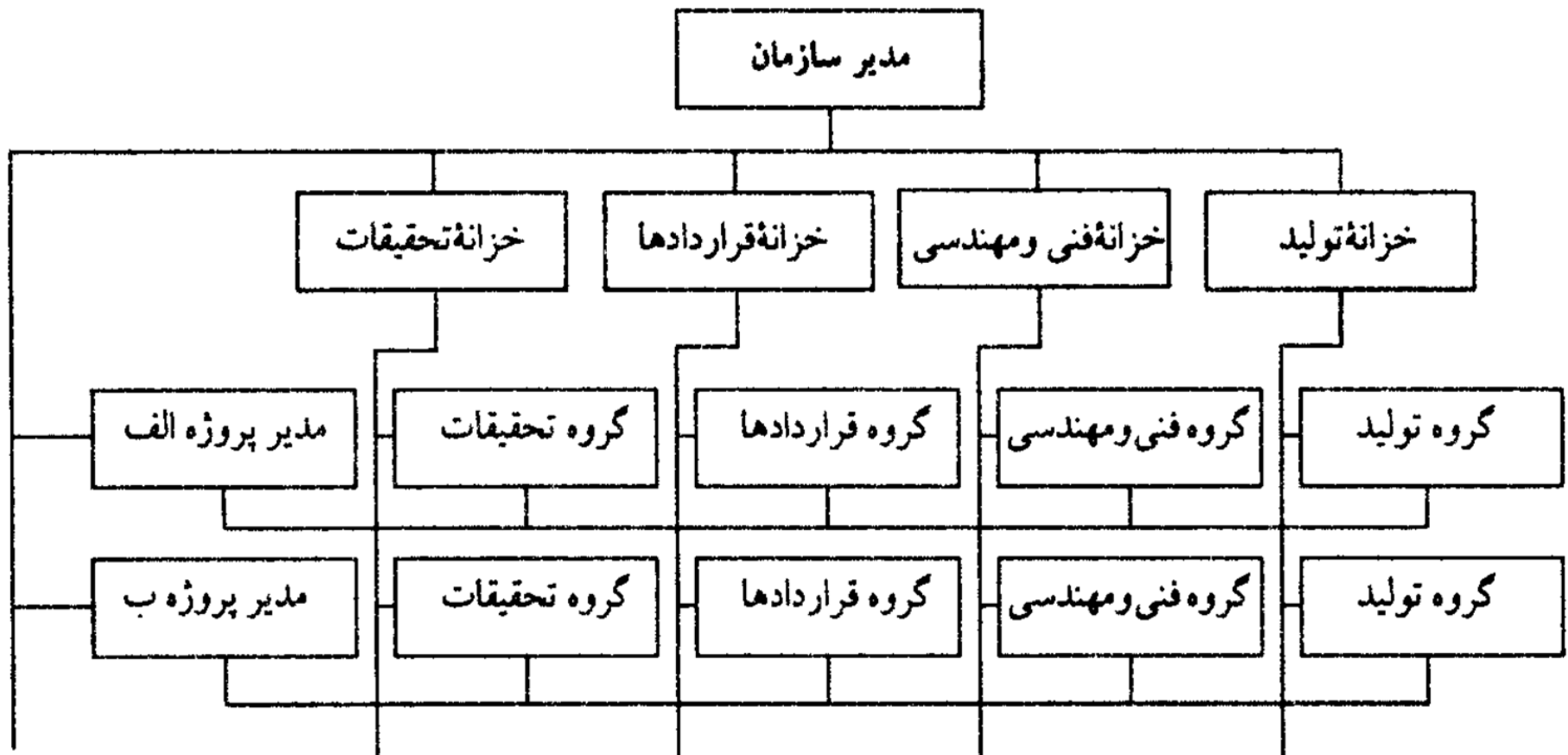
واحدسازی بر مبنای پروژه

25



سازمان ماتریسی یا خزانه‌ای

26



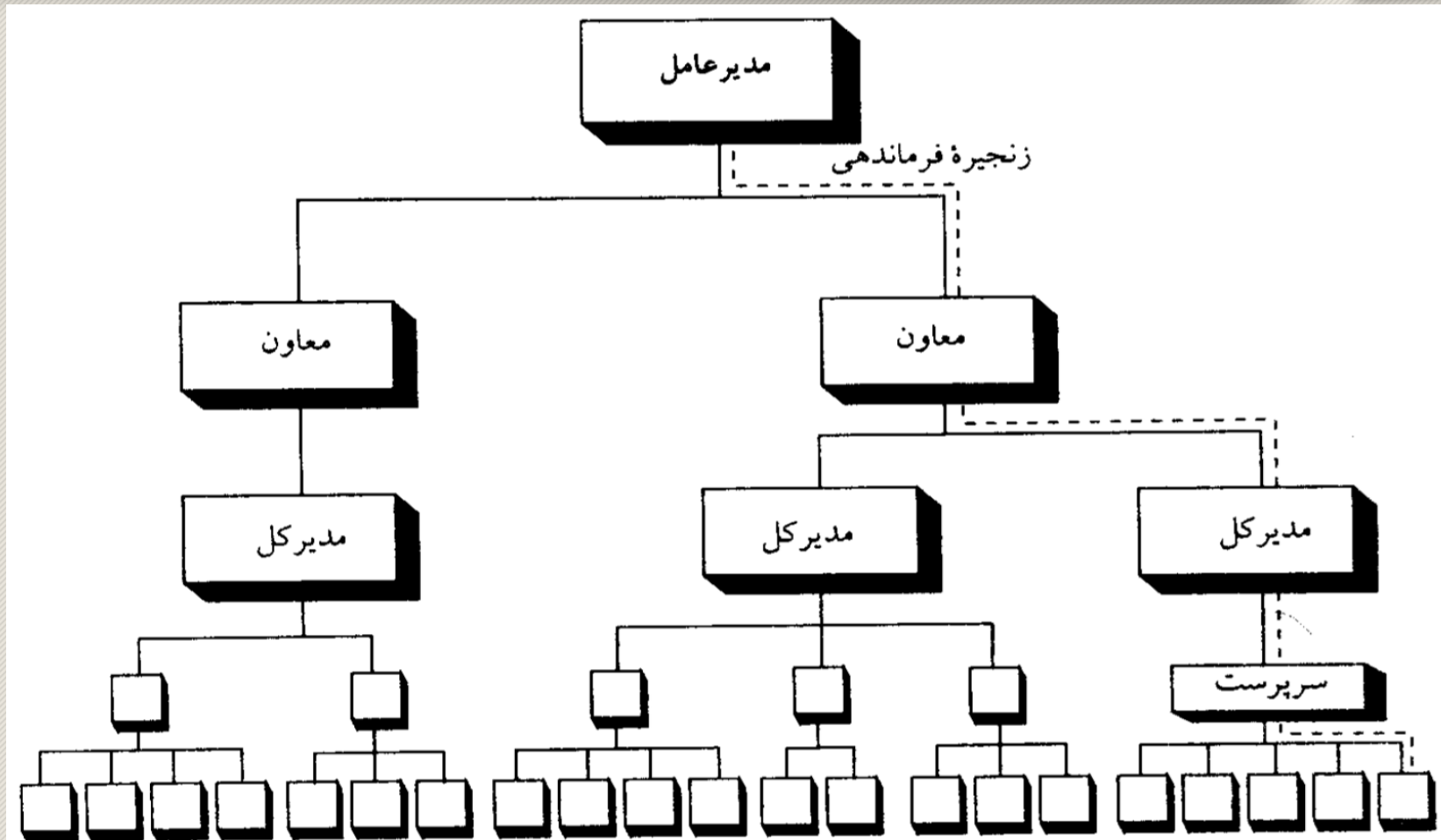
چگونه سلسله مراتب تشکیل می شود؟

27



زنجیره فرماندهی چیست؟

28

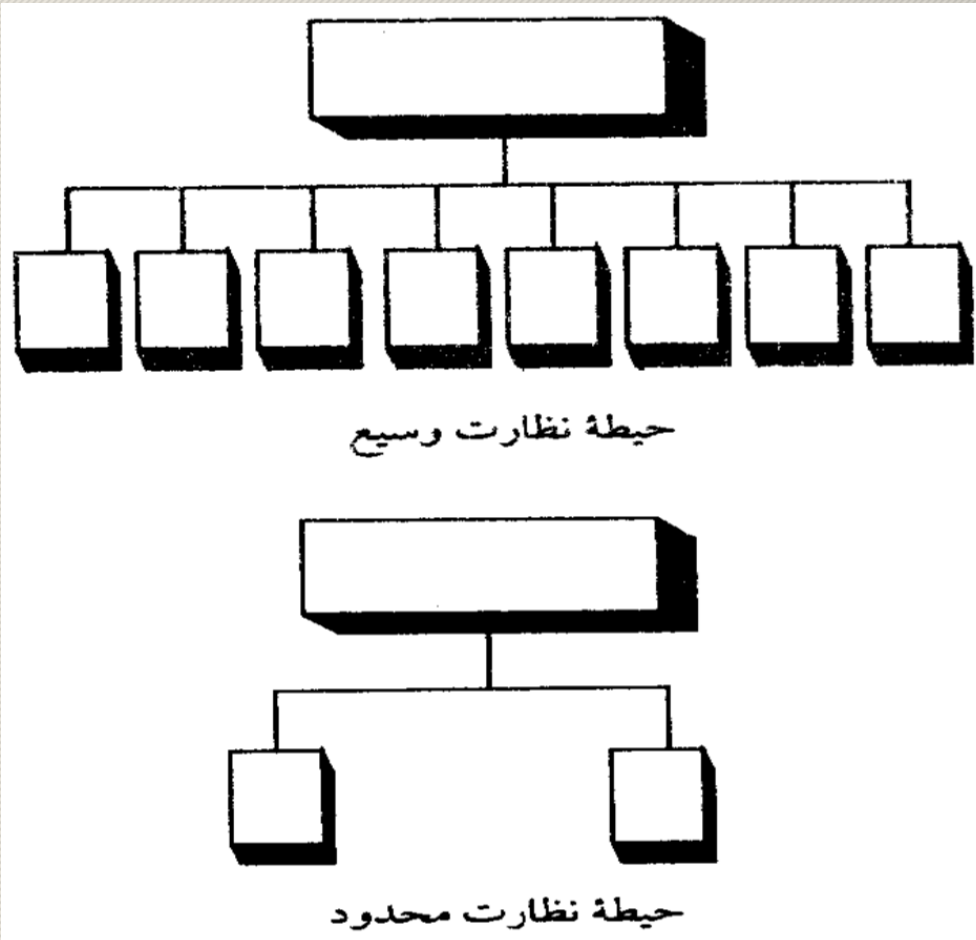


زنجیره فرماندهی چیست؟

- در ساختار عمودی، کارکنان و مدیران با زنجیره فرماندهی به یکدیگر متصل می‌شوند.
- خط پیوسته اختیار که از سطح بالای سازمان به پایین امتداد می‌یابد تعیین می‌کند که «چه کسی باید به چه کسی گزارش دهد».
- **اصل وحدت فرماندهی** هر فردی فقط باید یک رییس داشته باشد.

حیطه نظارت چیست؟

30



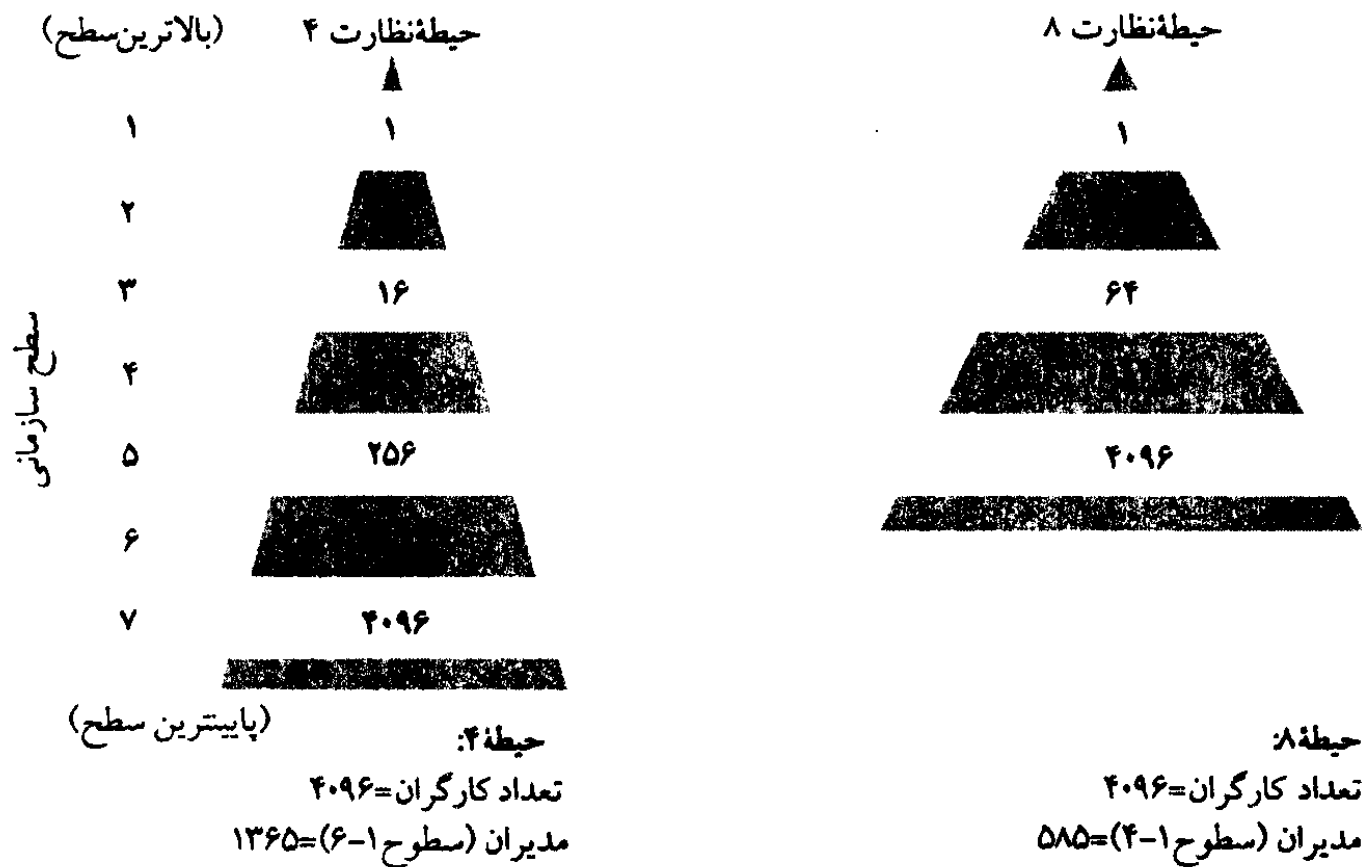
حیطهٔ نظارت چیست؟

31

- عدۀ افرادی که به‌طور مستقیم به یک مدیر گزارش می‌دهند و یک مدیر به‌طور مستقیم آنان را اداره و هماهنگ می‌کند.
- هرچه حیطهٔ نظارت محدودتر باشد، سازمان بلندتر است.
- هرچه حیطهٔ نظارت وسیع‌تر باشد سازمان کوتاه‌تر است.

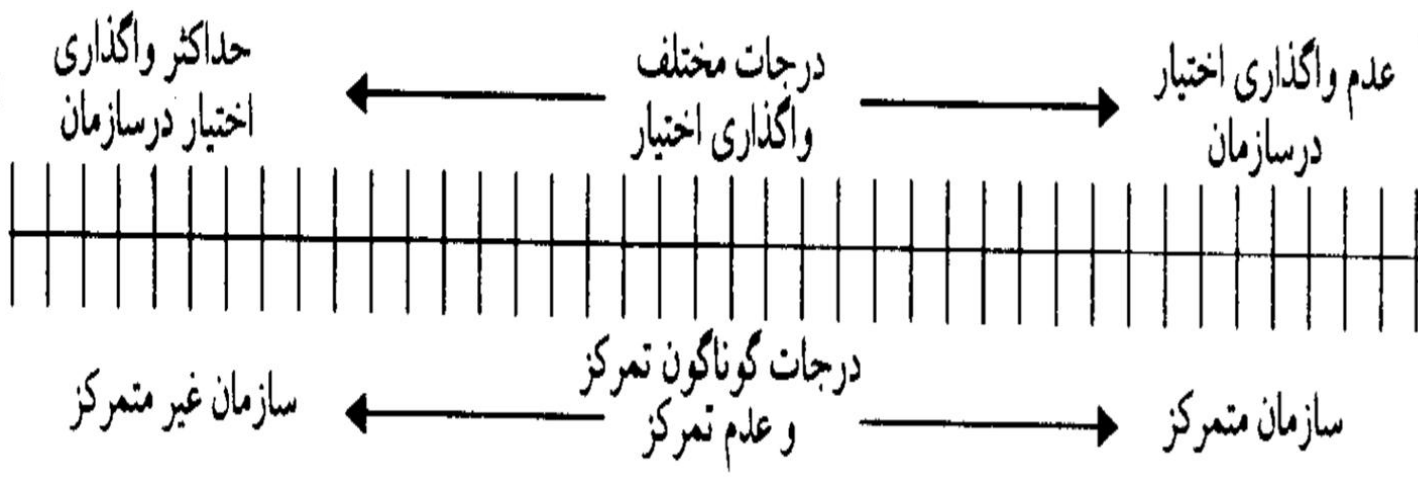
حیطه نظارت با بلندی سازمان چه رابطه ای دارد؟

اعضای هر یک از سطوح



حیطه نظارت با میزان تمرکز چه رابطه ای دارد؟

- تمرکز وقتی تحقق می‌یابد که اختیار در سطوح عالی مدیریت جمع شده و باقی مانده است.
- عکس تمرکز، عدم تمرکز است، یعنی واگذاری اختیار به سطوح پایین‌تر مدیریت.



حیطه نظارت با میزان تمرکز چه رابطه ای دارد؟

- در حیطه نظارت گسترده عده زیادی به یک مدیر گزارش می‌دهند و مدیر که نمی‌تواند تمام تصمیمها را به تنهایی اتخاذ کند مجبور است بخشی از اختیار خود را برای تصمیم‌گیری واگذار کند. پس عدم تمرکز ایجاد می‌شود.
- در حیطه نظارت کوچک و محدود، امکان تمرکز برای مدیر وجود دارد، ولی تمرکز موجب می‌شود سلسله مراتب بیشتر شود، در نتیجه مدیران عالی از رده عملیاتی دورتر می‌شوند و در نهایت مجبور می‌شوند اختیار را واگذار کنند.

اختيار

35



قدرت چیست؟

36

- قدرت یعنی توانایی اعمال نفوذ بر دیگران، به طوری که رفتار آنان مطابق نظر صاحب قدرت تغییر کند و می‌تواند در هر نوع رابطه‌ای وجود داشته باشد. در سازمانها، مدیران قدرت را اعمال می‌کنند.
- منابع قدرت:

قدرت پاداش قدرت اجبار قدرت قانونی

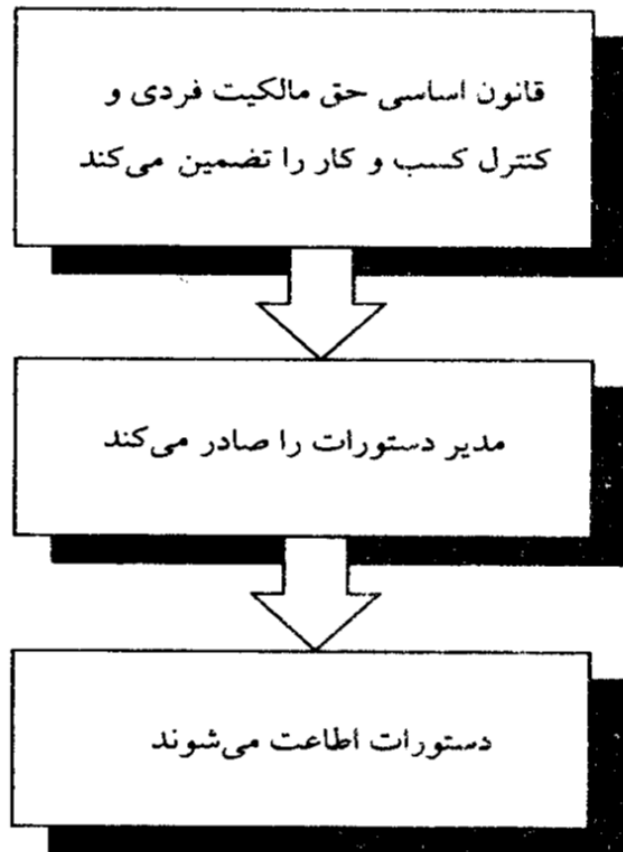
قدرت مرجع

قدرت تخصص

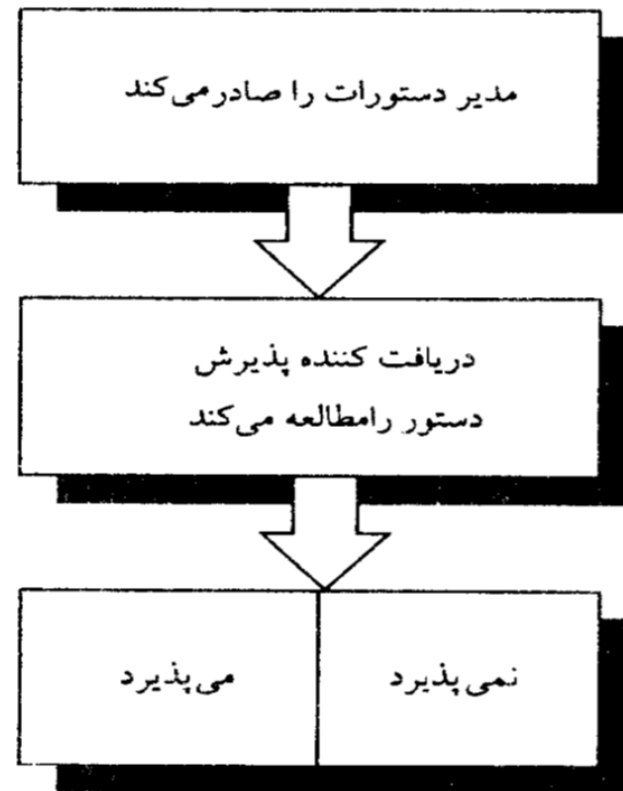
- اختیار نوعی قدرت است، اما قدرتی که در یک مجموعه سازمانی قرار دارد.
- اختیار در سازمان حقی است که به پستی داده می‌شود تا فرد بتواند بر مبنای آن قوه تشخیص خود را برای اتخاذ تصمیماتی جهت تأثیر بر دیگران به‌کار بندد که به آن اختیار رسمی نیز می‌گویند.
- در واقع، اختیار حق عمل کردن یا دستور دادن است.

دو نظریهٔ اختیار رسمی

نظریهٔ کلاسیک



نظریهٔ پذیرش



واگذاری اختیار چیست؟

- انتقال قسمتی از اختیارات و وظایف خاص مدیر به زیردستان، به منظور تسریع در اجرای امور و تحقق به موقع هدفهای سازمان
- هدف از واگذاری اختیار این است که زیردستان بتوانند در حدود وظایف محول به طور مستقل تصمیم بگیرند و در هر مورد موظف نباشند از مافوق خود نظرخواهی کنند.

- واگذاری اختیار نسبت به قسمتی از اختیارات ممکن است نه نسبت به تمام آن
- واگذاری اختیار از واگذارنده اختیار سلب مسئولیت نمی‌کند.
- واگذاری اختیار باید با نظارت توأم باشد.
- تناسب بین اختیار و مسئولیت باید حفظ شود.

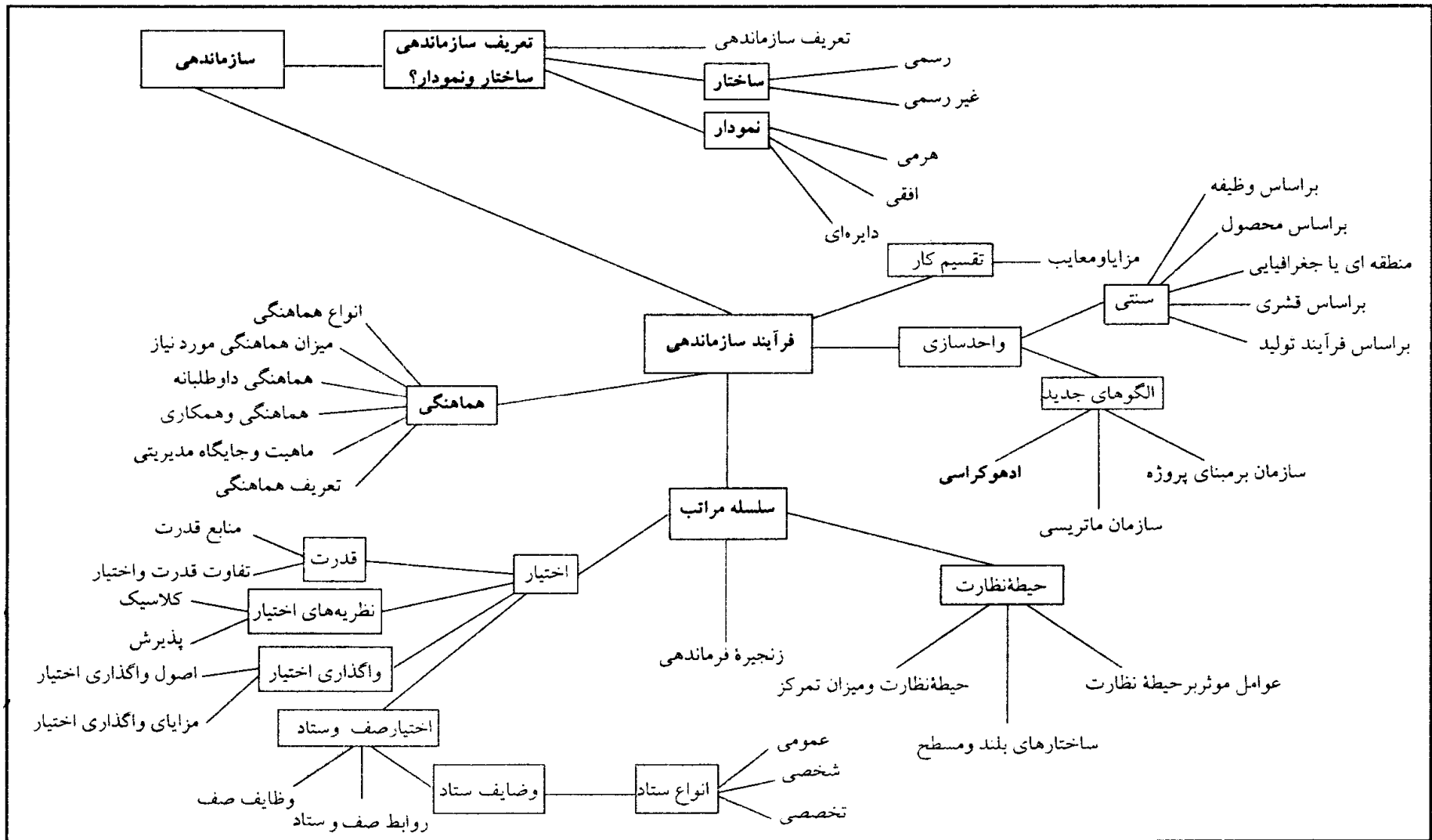
هما هنگی

41



هماهنگی چیست؟

- هماهنگی فرآیند تلفیق فعالیتهای واحدهای مجزا از یکدیگر برای پیگیری کارآمد تحقق هدفهای سازمانی است.
- **هماهنگی عمومی.** هماهنگی بین فعالیتهای مدیر و زیردستانش
- **هماهنگی افقی.** هماهنگی میان همکاران، کارکنانی که در یک سطح از سلسله مراتب سازمانی کار میکنند، و میان واحدهای مختلف
- **هماهنگی مورب.** در سازمانهایی که واحدهای خدماتی متمرکز دارند، مانند نظام اطلاعاتی متمرکز، ماشیننویسی متمرکز، و مانند آنها تحقق مییابد.



معارفای چند منبے

نظری سازمان

ساختار و طرح سازمانی

(ویرایش جدید)



نوشته‌ی: استیپان رابینز

ترجمه و نگارش:

دکتر حسن دانیایی فرد
عضو هیأت علمی دانشکده تربیت مدرس

دکتر سید مهدی الوانی
عضو هیأت علمی دانشکده علامه طباطبائی



فرهنگ و هنر ۹۱

طراحی ساختار سازمانی

دکتر سید محمد الهادی

موسسه انتشاراتی

