

بسمه تعالی

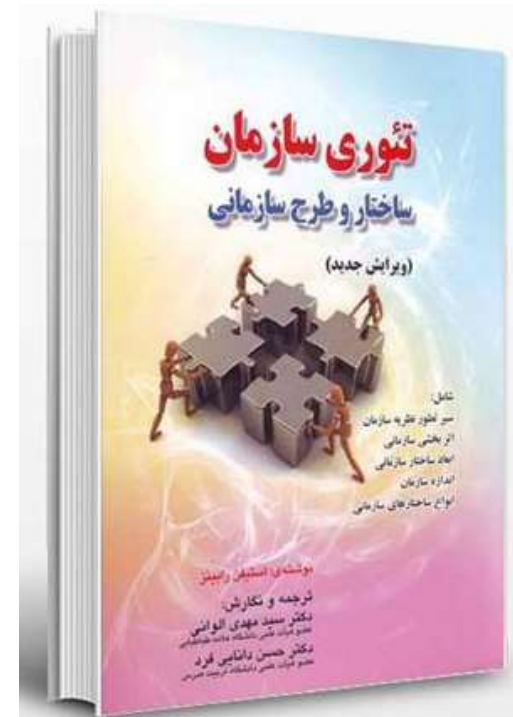
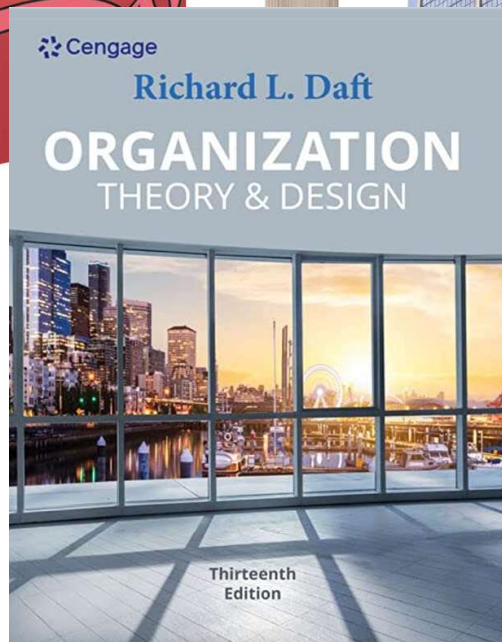
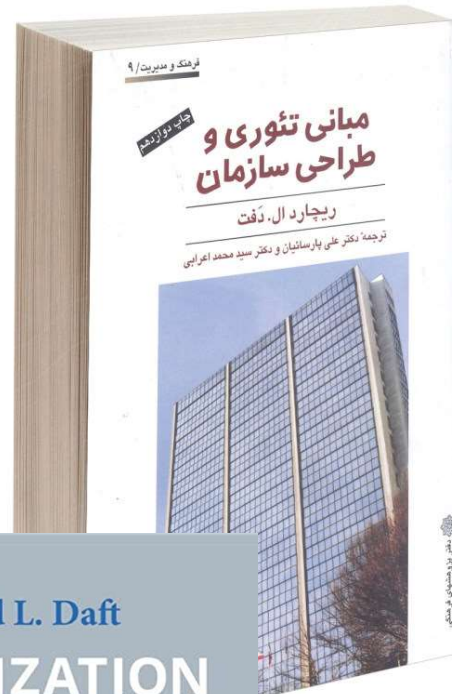
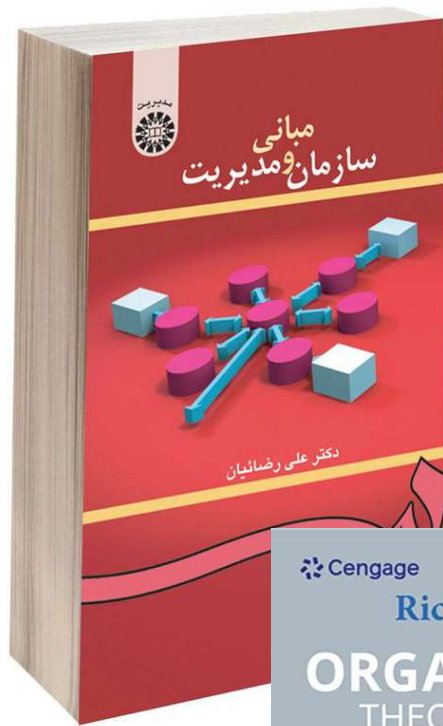


دانشگاه صنعتی اصفهان  
دانشکده مهندسی صنایع و تحلیل سیستمها

# اصول مدیریت و تئوری سازمان

مدرس: محسن شهریاری

# منابع



- مبانی سازمان و مدیریت؛ دکتر علی رضائیان
- اصول مدیریت؛ دکتر علی رضائیان
- تئوری و طراحی سازمانی؛ ریچارد ال دفت، ترجمه پارسایان و اعرابی
- تئوری سازمان، ساختار و طرح سازمانی؛ استیفن رابینز، ترجمه الوانی و دانایی فرد

# نکات مهم درس

- نحوه برگزاری کلاس
- ارتباط با استاد درس
- مفاد ارزشیابی
  - امتحان کتبی
  - تکلیف و چالش
  - فعالیت کلاسی
  - سمینار و فعالیت های اختیاری

# بخش اول: مفاهیم اولیه

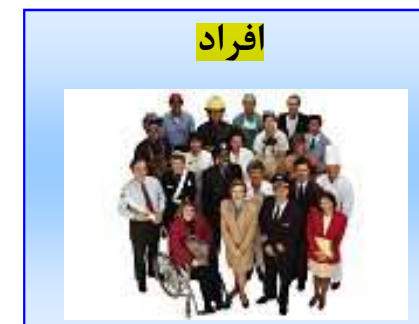
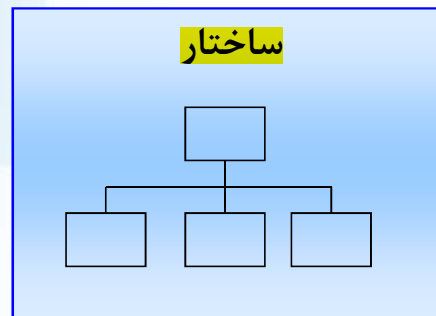
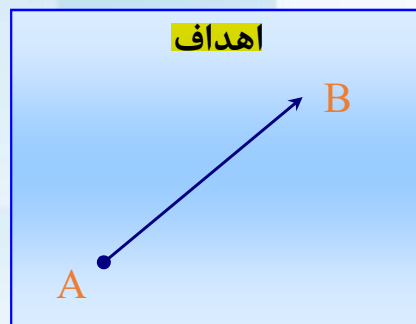
# Organization

*a group of people who work together for a shared purpose*





## ویژگیهای مشترک سازمانها





# سازمان

• جوامع امروزی را دنیای سازمانی می نامند. چرا؟



shahriari@iut.ac.ir

# Classification of organizations

- ✓ Profit and non-profit
- ✓ Public and private
- ✓ Service and production
- ✓ .....



## سازمان‌های انتفاعی:

سازمان‌هایی هستند که با **هدف کسب سود** تشکیل می‌شوند.

## سازمان‌های غیر انتفاعی:

این سازمان‌ها، با **اهداف اجتماعی، فرهنگی، مذهبی و سیاسی** تشکیل می‌شوند مانند اتحادیه‌های کارگری و انجمن‌های مذهبی.





## سازمان‌های تولیدی:

این سازمان‌ها از مواد خام یا مواد اولیه برای تولید کالا استفاده می‌کنند. مانند کارخانه‌های تولید کفش و تولید خودرو.



## سازمان‌های خدماتی:

این نوع از سازمان‌ها خدمات ارائه می‌کنند مانند خدمات مشاوره عمومی و خدمات پزشکی.



## سازمان‌های دولتی:

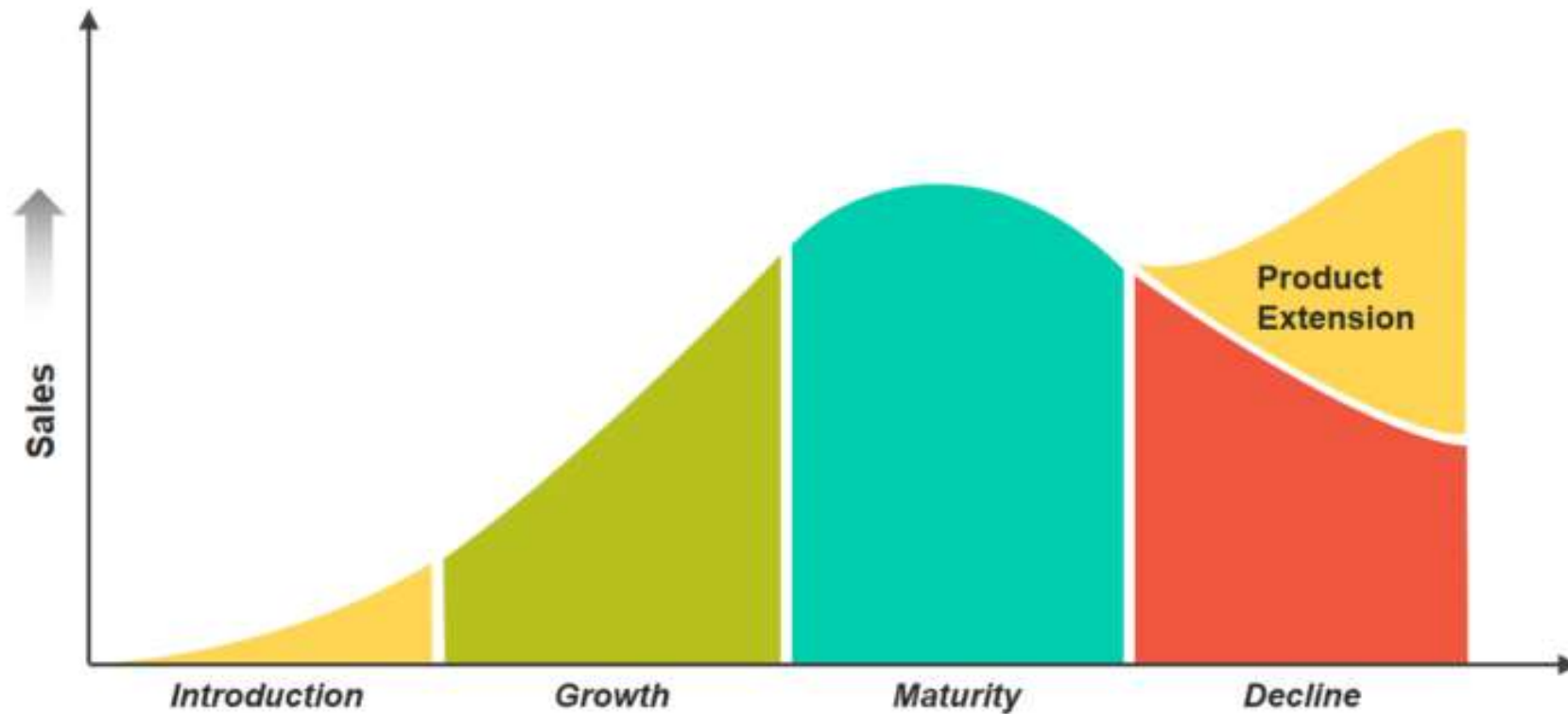
این نوع سازمان‌ها تحت کنترل دولت هستند.

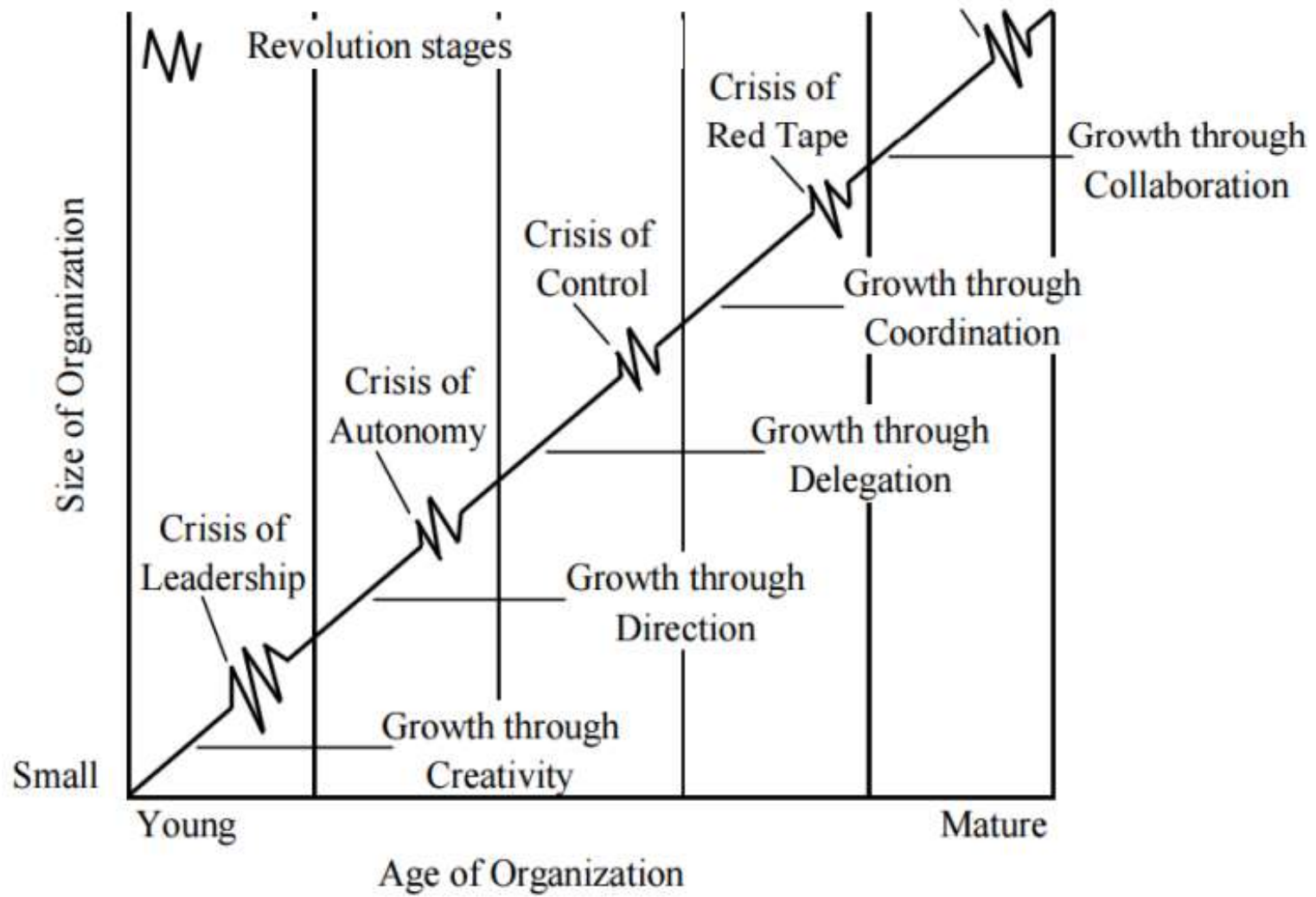
## سازمان‌های خصوصی:

این نوع سازمان‌ها بجای کنترل دولت توسط افراد یا بخش غیردولتی کنترل می‌شوند.

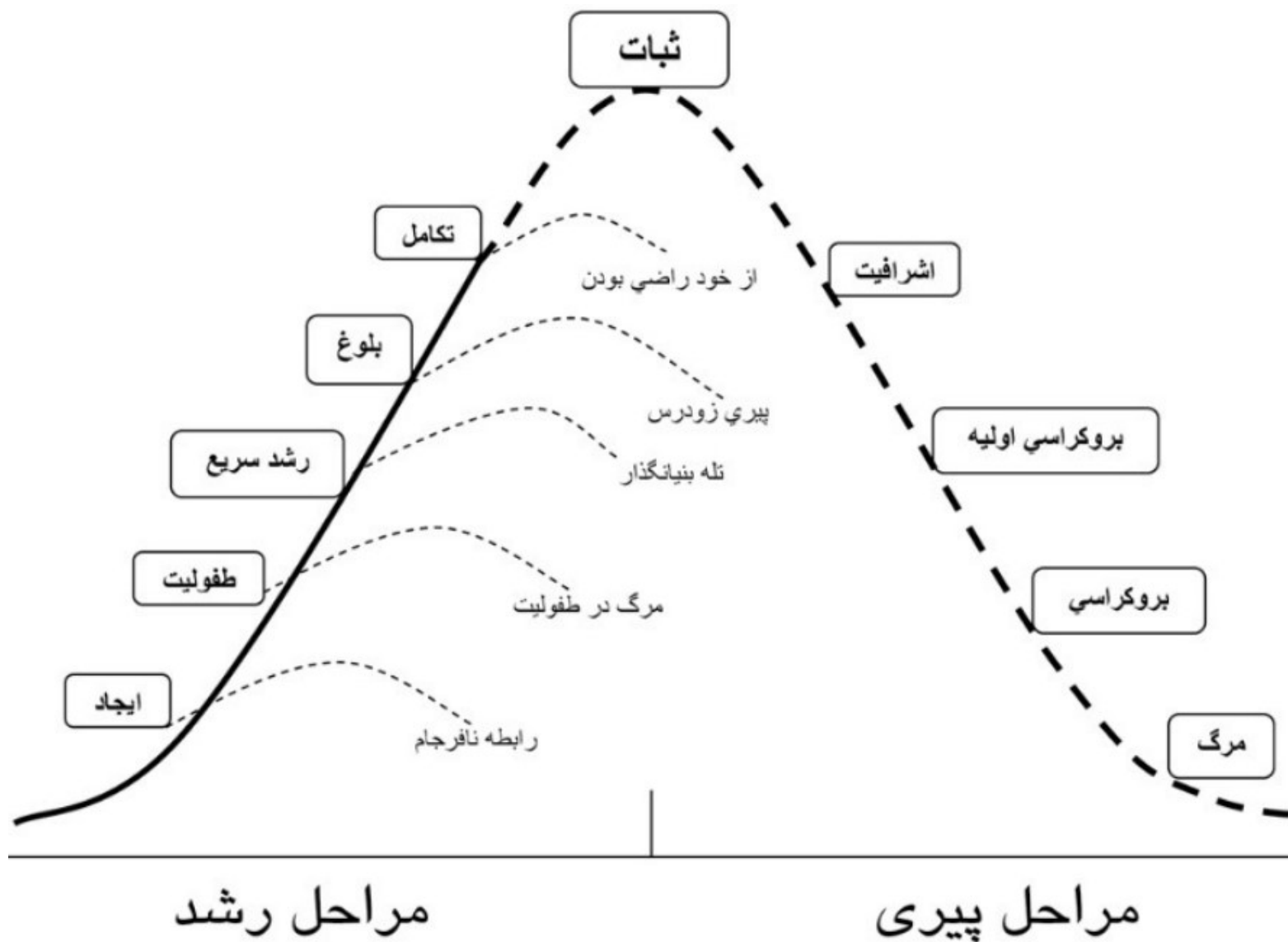


# Organization/Product Life Cycle

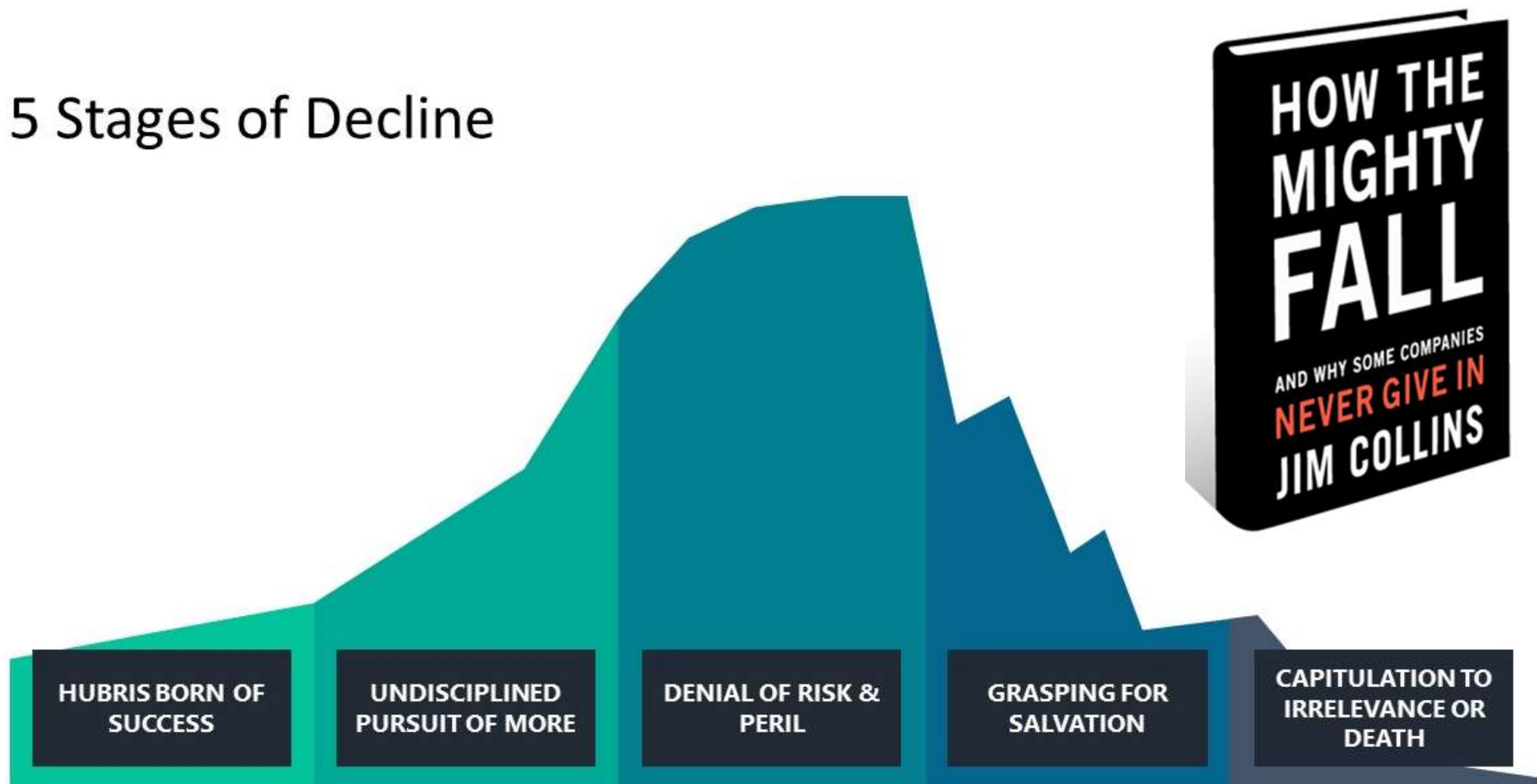


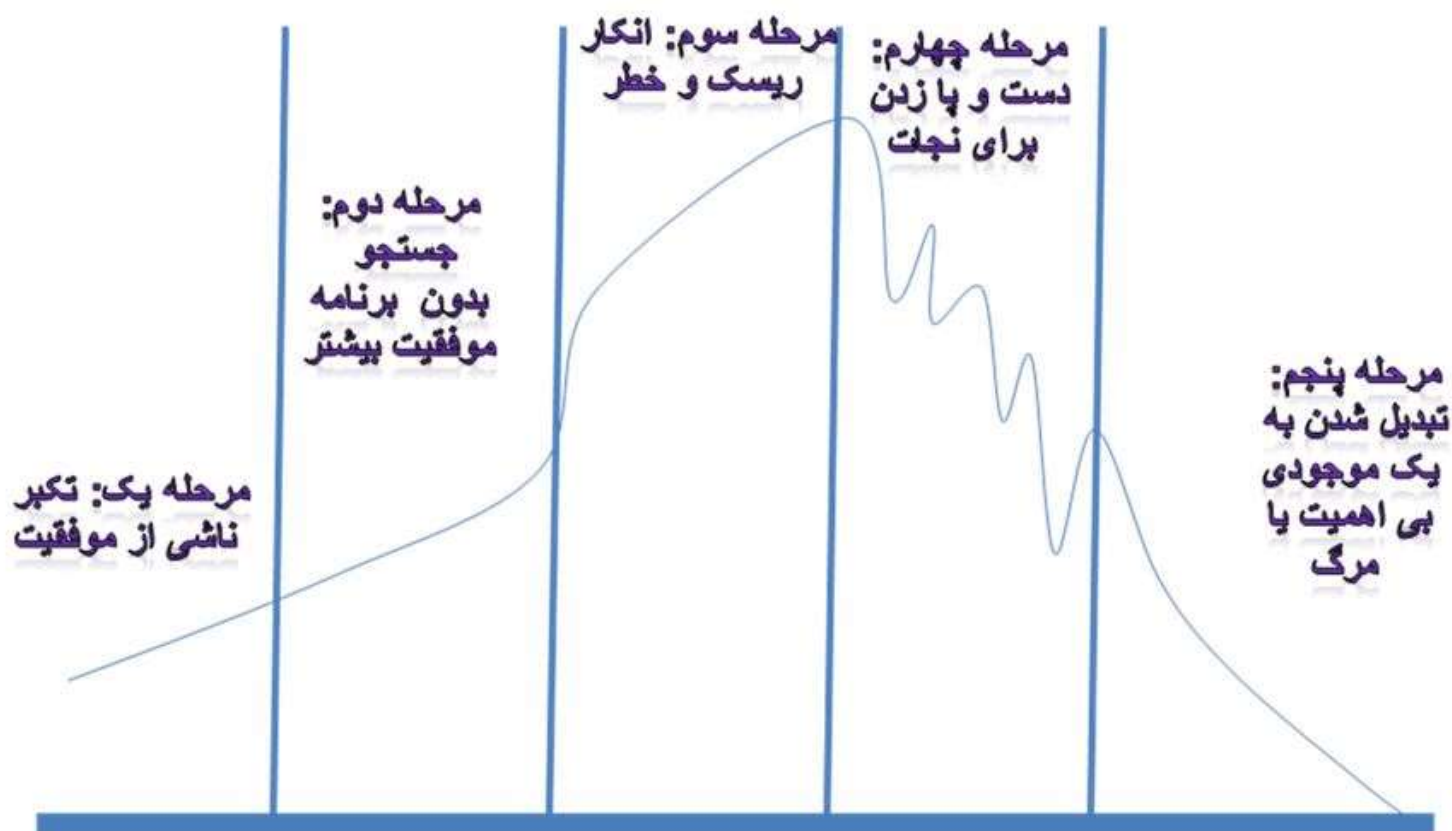
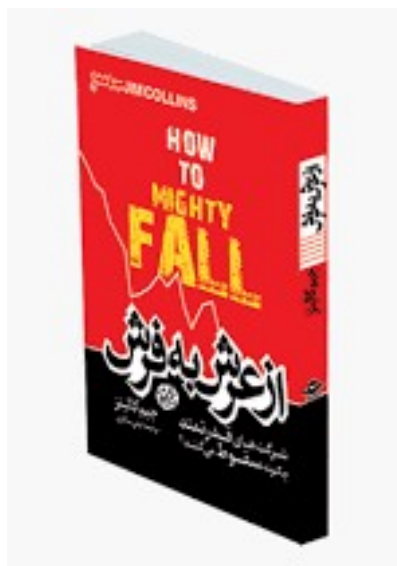






## 5 Stages of Decline





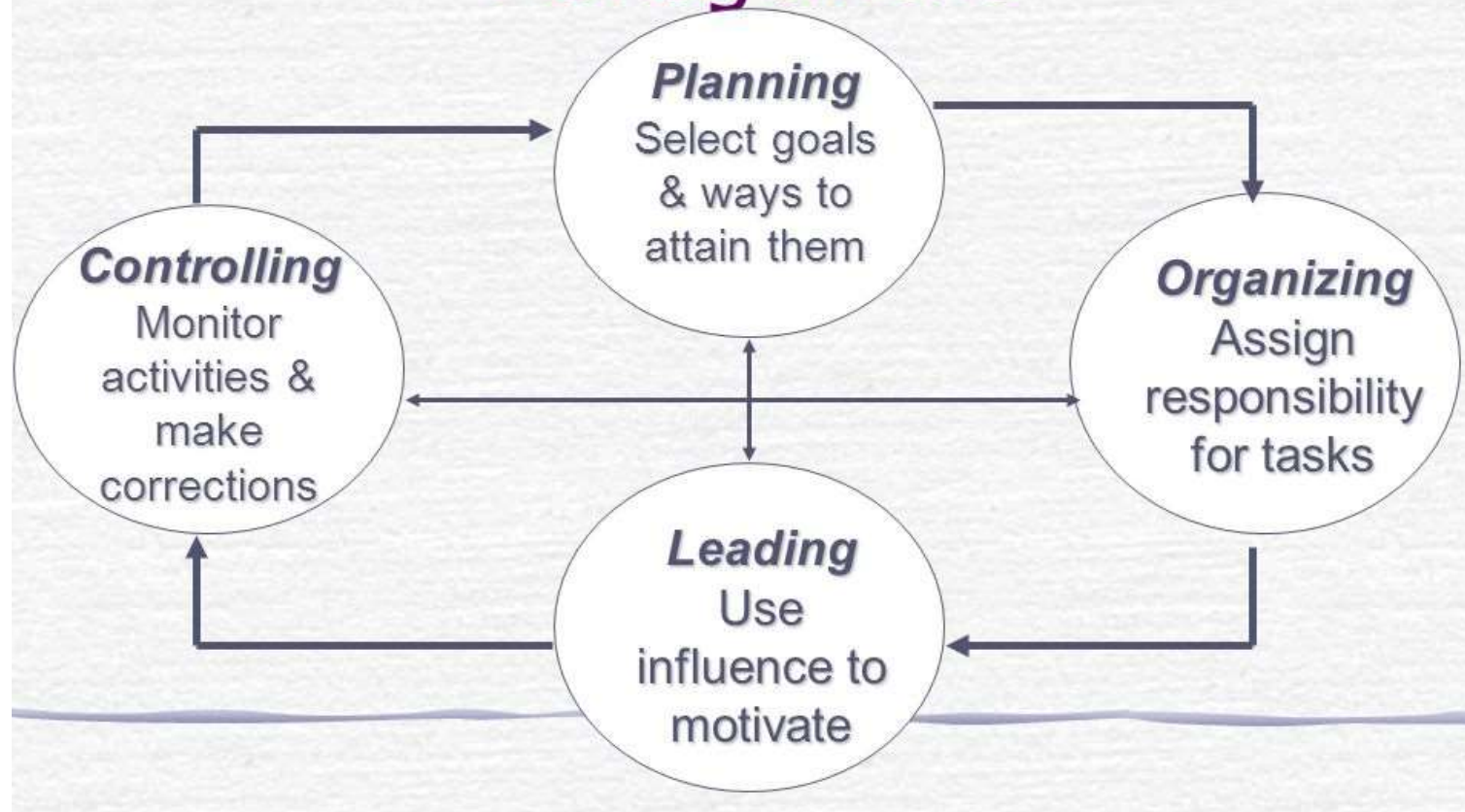
## تعریف جامع مدیریت:

مدیریت، فرآیند به کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل است که برای دستیابی به اهداف سازمانی و بر اساس نظام ارزشی مورد قبول صورت می گیرد.

تعریف مذکور، **پنج قضیه اساسی** ذیل را که زیربنای مفاهیم کلی مدیریت است در بردارد:

- ۱- مدیریت یک **فرآیند** است .
- ۲- مفهوم نهفته مدیریت، **هدایت تشکیلات انسانی** است.
- ۳- مدیریت **مؤثر**، تصمیم های مناسبی می گیرد و به نتایج مطلوبی دست می یابد.
- ۴- مدیریت **کارا** به تخصیص و مصرف مدبرانه منابع می گویند.
- ۵- مدیریت بر **فعالیت های هدفدار** تمرکز دارد.

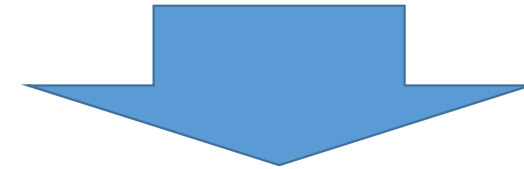
# The Four Functions of Management





# تعریف کاربردی مدیریت

• مدیریت به معنی **فرآیند انجام کارها** به **طور** **اثر بخش** و **کارا** به وسیله دیگران است.



کار کردن با، و از طریق دیگران، برای رسیدن  
به اهداف سازمان و هدف های کارکنان



# مدیریت علم است یا هنر؟

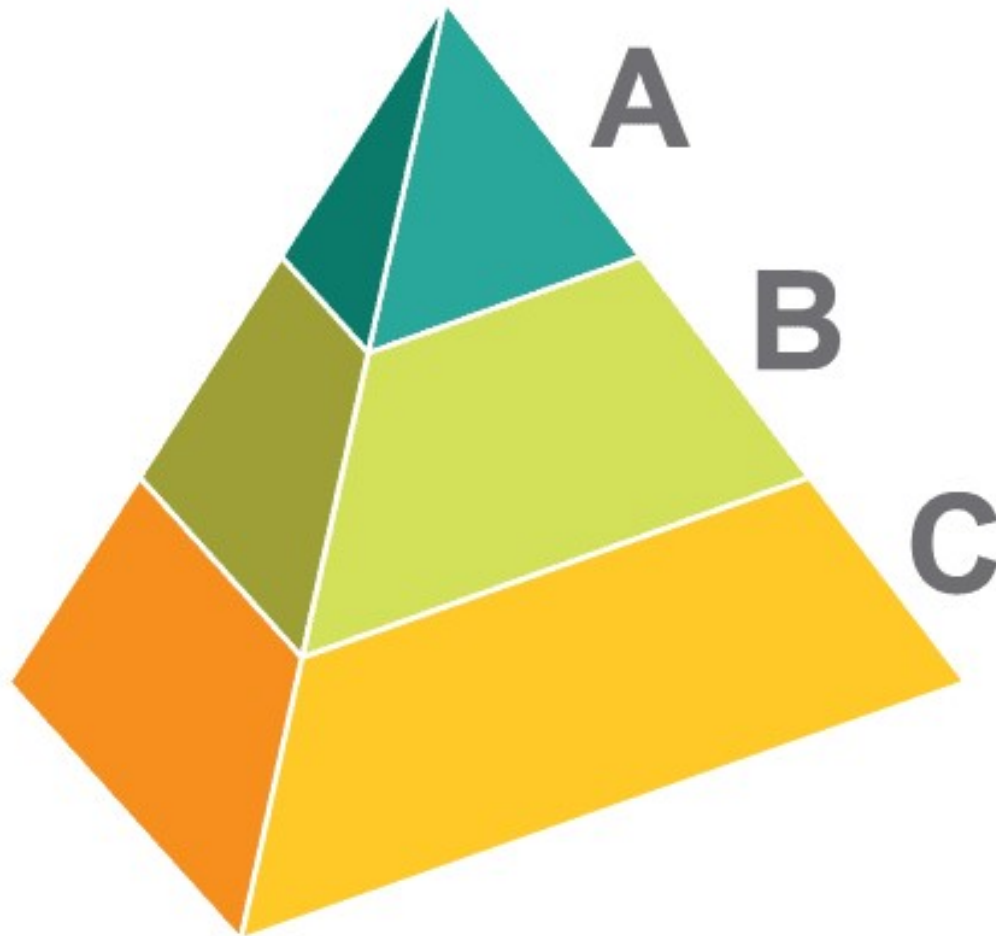
**علم** یعنی استفاده از اصول و قوانین در راستای شناخت و کنترل شرایط و عوامل

**هنر** یعنی استفاده از ادراک و بینش و تجربه فردی و با توجه شرایط موجود کارکردن (مثال: راننده، نقاش و...)



- علم از طریق فراگیری از طریق آموزش
- هنر از طریق آموزش ضمن کار

- علم مدیریت ← دانستن
- هنر مدیریت ← توانستن



### **TOP-LEVEL MANAGEMENT**

Senior-most position holders responsible for taking decisions that affect the entire firm, thus impacting the overall growth and development of the organisation.



### **MIDDLE-LEVEL MANAGEMENT**

Intermediary between the top-level management and the lower-level management, and is responsible for effective implementation of plans and objectives set by the top-level management.

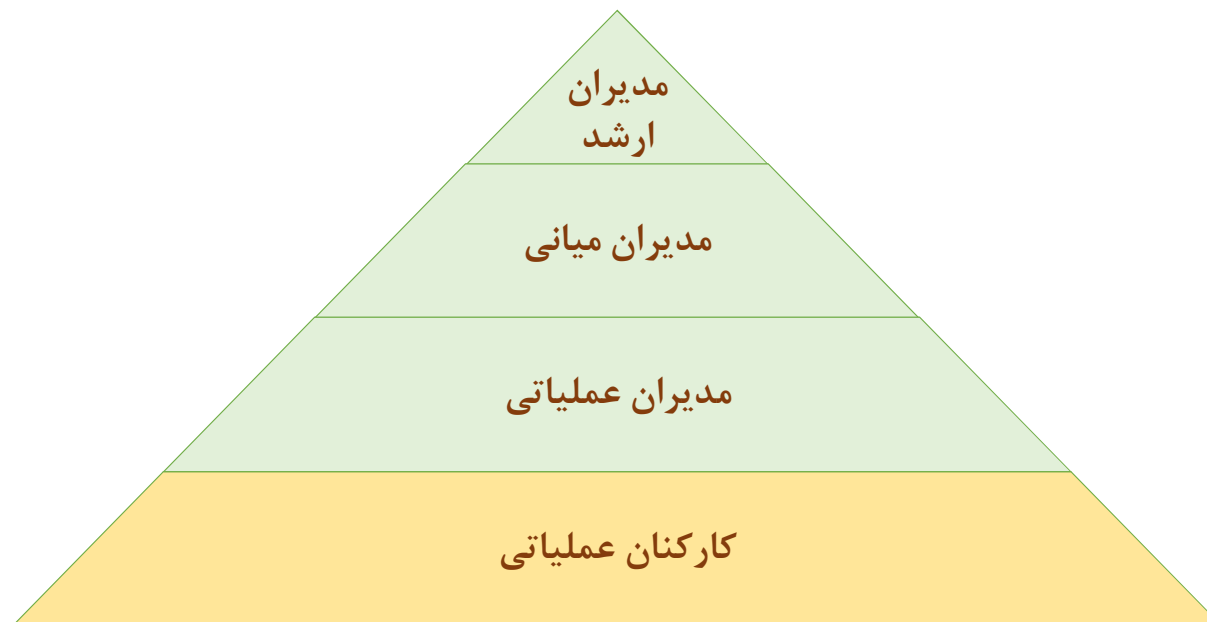


### **LOWER-LEVEL MANAGEMENT**

The bottom-most group of managers in an organisation who are responsible for managing the work of the non-managerial employees of the organisation.



## سطوح سازمانی



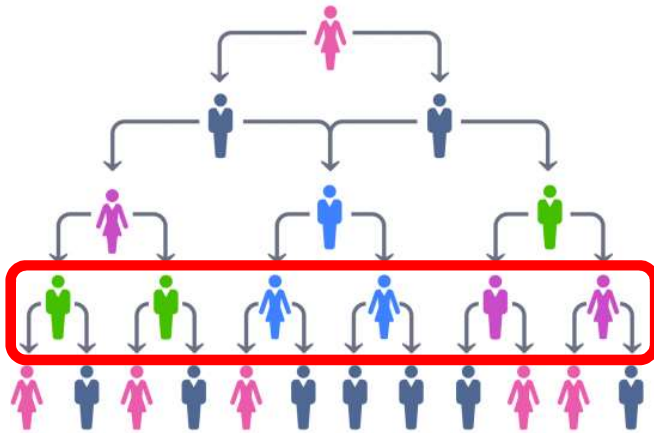
- کارکنان عملیاتی مستقیماً بر روی شغل یا وظیفه ای کار می کنند و هیچ مسئولیتی برای نظارت بر کار دیگران ندارند.
- مدیران فعالیت های دیگر افراد سازمان را هدایت می کنند.





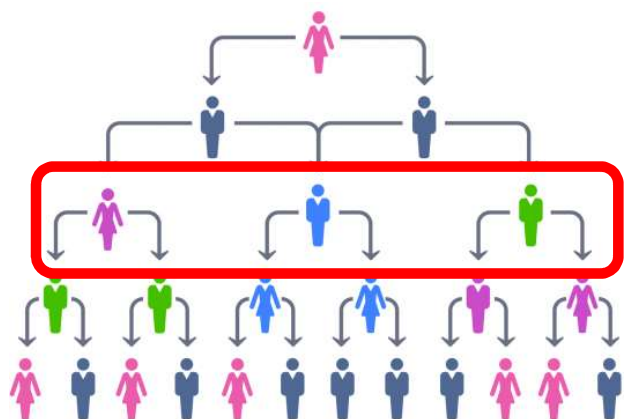


## مدیریت عملیاتی (سرپرستی)



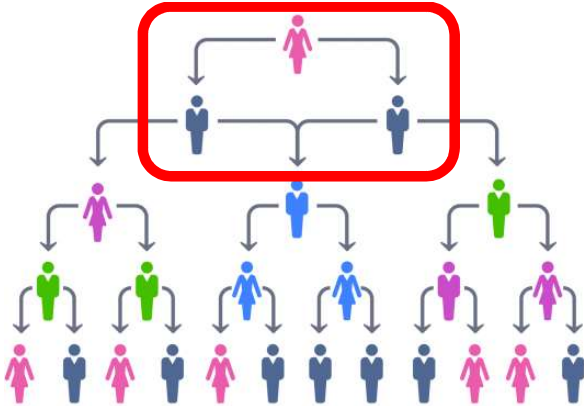
- معمولاً سرشان شلوغ است
- مراجعه مکرر افراد
- اغلب مجبورند برای نظارت در رفت و آمد باشد
- وقت کمی صرف برنامه ریزی، گزارش نویسی، خواندن، اظهارنظر و بازبینی می کنند.
- برنامه های تفصیلی و کوتاه مدت طرح ریزی کنند.

# مدیریت میانی

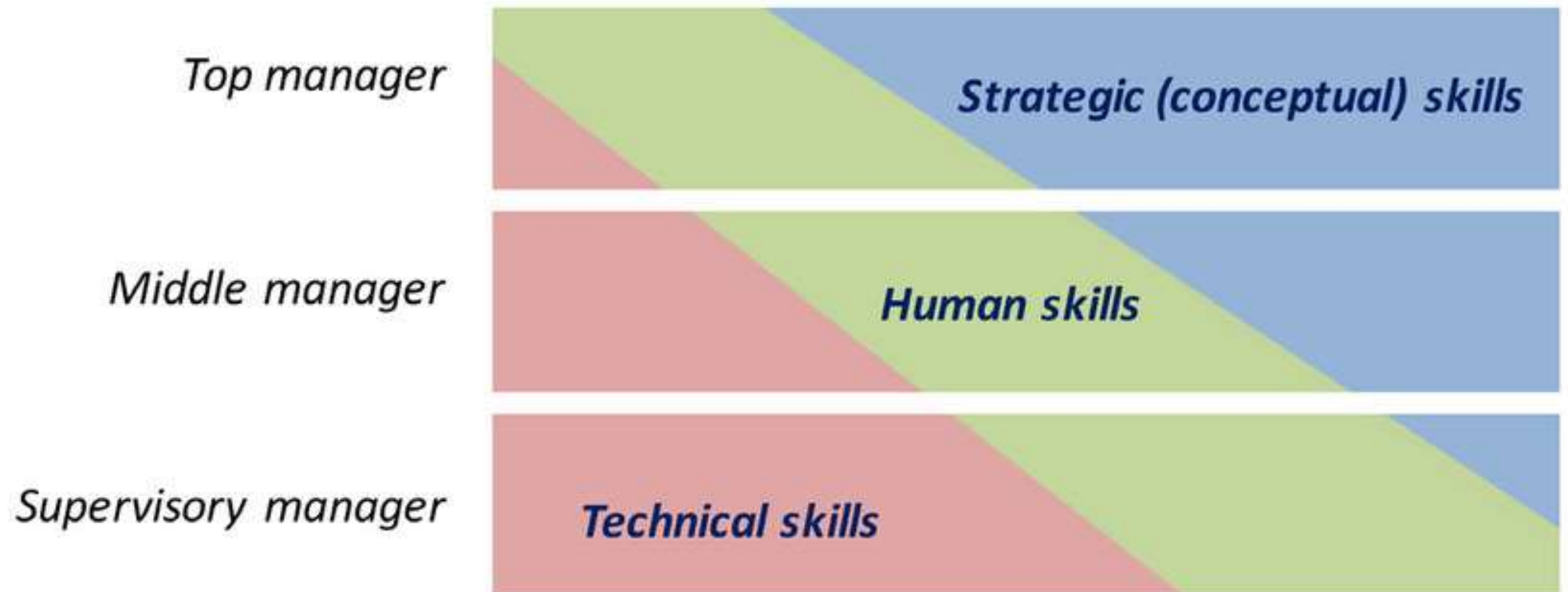


- بیشتر وقتها فعالیت به تنهایی و یا شرکت در جلسات
- برنامه ریزی های میان مدت
- معمولاً فعالیت های عملی کمتر و فعالیت فکری بیشتر
- تحلیل داده ها، آماده کردن اطلاعات برای تصمیم گیری و جهت دادن به نتایج کار مدیران عملیاتی

## مدیریت عالی



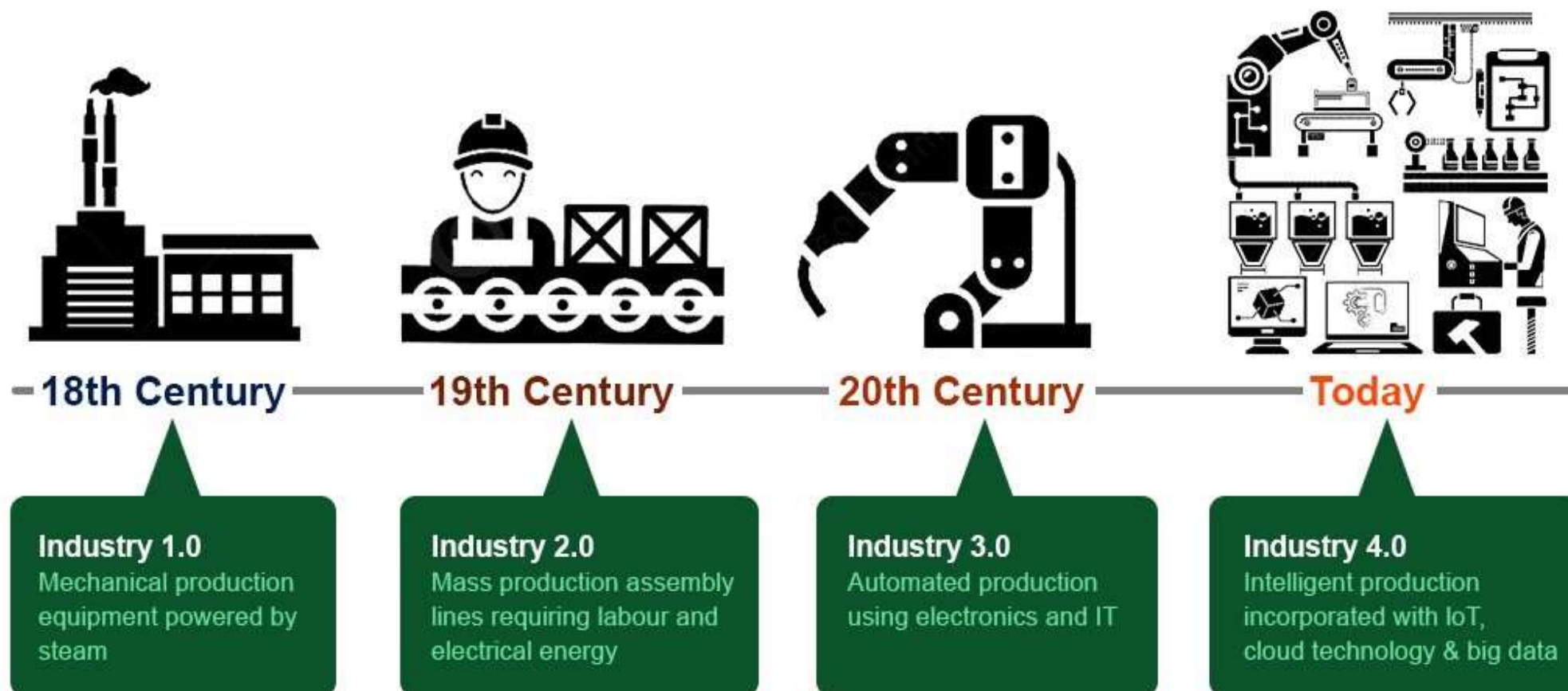
✓ بخش اعظم کار مدیران عالی از نظر پویایی و مشغله، نظیر کار مدیران عملیاتی است. با این تفاوت که برنامه ریزی های جامع و بلندمدت تری را در حوزه ی فعالیت گسترده تر، کلی تر و متنوع تری را مورد بررسی قرار می دهند.





# بخش دوم:

## شکل گیری مدیریت علمی



## هنری فورد ( 1863-1947 )

- هنری فورد نه تنها انقلابی در صنعت اروپا و آمریکا ایجاد کرد، بلکه ترکیب تولید انبوه کالا، دستمزد بالا برای کارگران و قیمت پایین پیشنهادی او چنان تاثیری بر اقتصاد و جوامع قرن بیستم ایجاد کرد، که از آن به عنوان جریان فوردیسم نام می‌برند.





هر مشتری می تواند ماشین خود را به هر رنگی که می خواهد داشته باشد، تا زمانی که آن رنگ مشکی باشد.

**هنری فورد**

- استفاده از نوار نقاله برای خط تولید توسط **فورد** و دستیابی به **تولید انبوه** خودرو کاربرد عملی **مدیریت علمی تیلور** را، که به محور **تخصص گرایی** و **تقسیم کار** استوار شده بود، به نقطه اوج رساند .



✓ استخدام برای یک کار دقیقاً مشخص

✓ اشتغال کارگران بدون تفکر به یک کار  
ویژه تکراری

✓ شهرت فورد به انسانیت زدایی از محیط  
کار



"Work consists mainly of simple, not particularly interesting, tasks. The only way to get people to do them is to incentivize them properly and monitor them carefully."

– Frederick Winslow Taylor

Source:  
Wikipedia



# تیلوریسم

- تیلور و تیلوریسم، معمولاً امروز به عنوان واژه‌هایی با بار معنایی منفی مورد استفاده قرار می‌گیرند.
- وقتی می‌گویند مدیر یک سازمان، با **نگاه تیلوریستی** به مجموعه‌ی خود نگاه می‌کند، معمولاً ویژگی‌هایی در ذهن تداعی می‌شود:



✓ برخورد سرسختانه

✓ مدیریت بی‌رحم

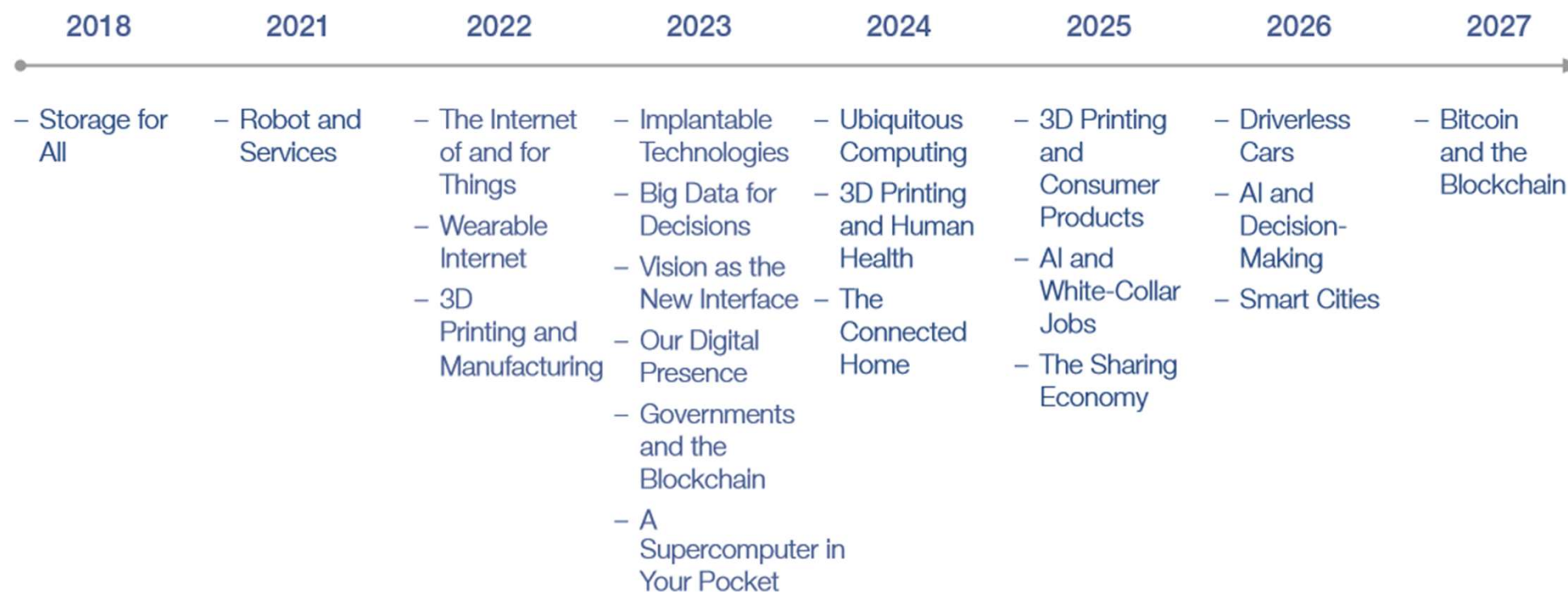
✓ بهره‌کشی و استثمار

✓ نگرش مکانیکی به کارکنان

## اصول مدیریت علمی تیلور

۱- علمی کردن فعالیت های شغل	باید با مطالعه علمی کار <b>بهترین روش انجام کار</b> را پیدا و به صورت دستورالعمل به کارکنان ابلاغ کرد. مطالعه علمی کار، شامل <b>تدوین قوانین حرکت</b> ، <b>زمان سنجی و استاندارد کردن انجام کارها</b> و ایجاد شرایط مناسب برای کار است.
۲- انتخاب دقیق کارکنان	با استفاده از <b>روشها و فنون علمی</b> ، افرادی برای کار انتخاب شوند که مهارت و تواناییهای لازم برای <b>انجام مؤثر و موفقیت آمیز</b> آن را داشته باشند.
۳- آموزش دقیق کارکنان.	<b>آموزش و تربیت کارکنان</b> باید جنبه <b>علمی</b> داشته باشد. و فراهم کردن <b>انگیزه های مناسب</b> برای جلب همکاری آنان به انجام علمی کار
۴- حمایت از کارکنان	تقسیم کار و مسئولیت به طور مساوی میان مدیران و کارکنان انجام پذیرد به طوری که برنامه ریزی و <b>کارهای فکری را مدیران</b> و <b>کارهای جسمی را کارکنان</b> انجام دهند.

<b>انقلاب صنعتی اول</b> ۱۷۶۰ → ۱۸۴۰	ابداع موتور بخار ، ساخت و راه اندازی خطوط ریلی مهم ترین دستاورد : تولید مکانیکی
<b>انقلاب صنعتی دوم</b> اوایل قرن ۲۰ → اواخر قرن ۱۹	اختراع جریان الکتریسیته ، راه اندازی خطوط مونتاژ ، تولید انبوه
<b>انقلاب صنعتی سوم</b> اواخر قرن ۲۰ → دهه ۱۹۶۰	انقلاب دیجیتال توسعه نیمه هادی ها ، محاسبات مبتنی بر مین فریم ها ، محاسبات مبتنی بر کامپیوترهای شخصی ، اینترنت
<b>انقلاب صنعتی چهارم</b> تاکنون → اوایل قرن ۲۱	کاملاً متکی بر انقلاب دیجیتال نقش محوری موبایل اینترنت ، کوچک تر شدن حسگرها ، افزایش توان حسگرها ، کاهش قیمت حسگرها ، هوش مصنوعی و یادگیری ماشین



# بخش سوم: نگرش فرآیندی

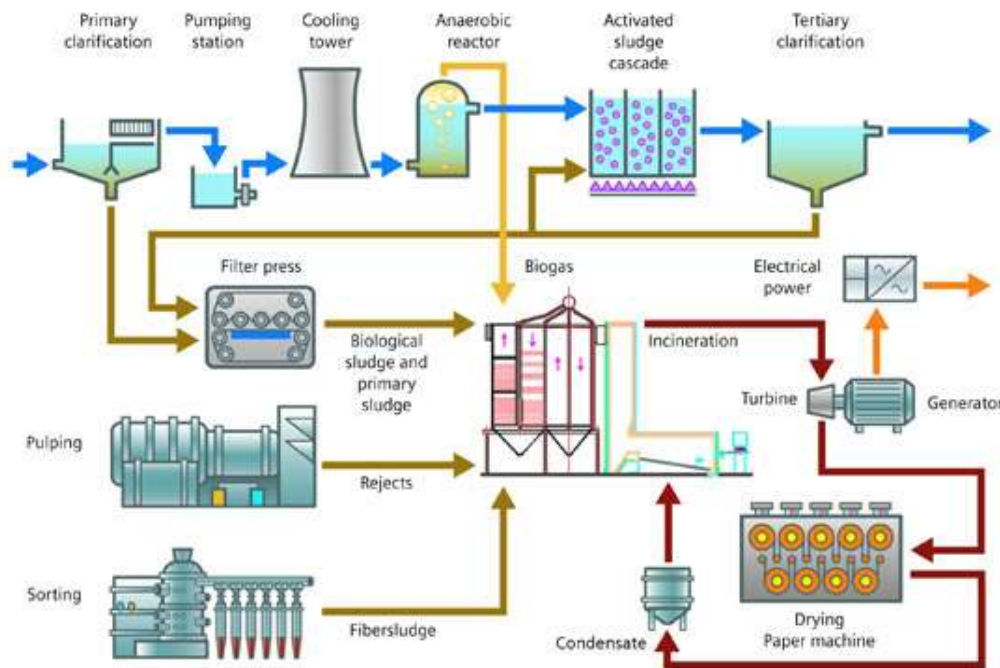
# فرآیند

## تعریف ۱: مجموعه فعالیت‌های به هم

پیوسته که برای ایجاد یک یا چند تغییر  
تعریف شده طراحی و پیاده شده است.

## تعریف ۲: یک یا دسته‌ای از فعل و انفعالات

که به منظور تبدیل داده‌ها (ورودی‌ها) به  
ستاده‌ها (خروجی‌ها) انجام می‌گیرد



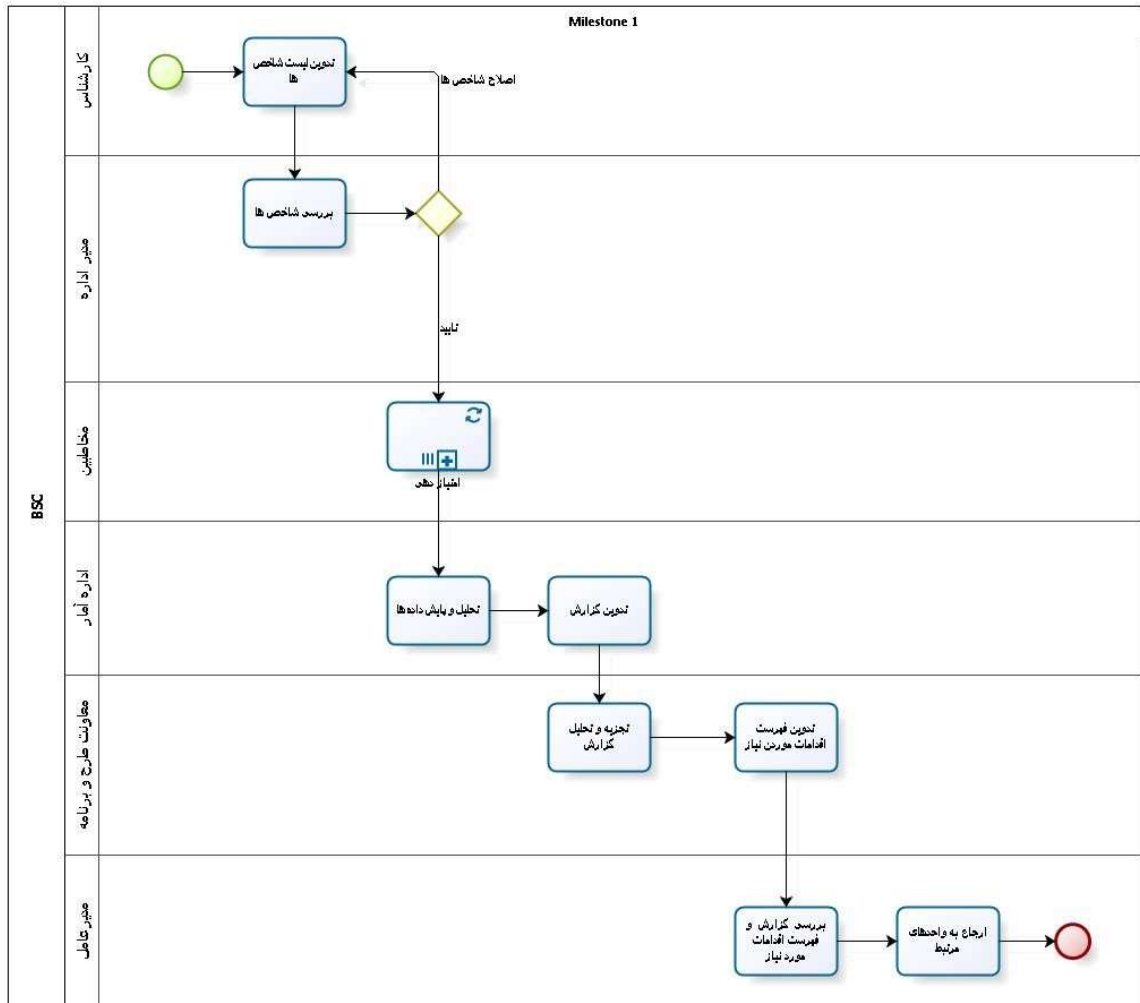


# تفاوت میان «وظیفه» و «فرآیند»

- تفاوت میان وظیفه و فرآیند، همانند تفاوت میان جزء و کل است.

- وظیفه واحدی از کار است؛

- فرآیند، گروهی از وظیفه های به هم پیوسته است که با همدیگر، نتیجه ای با ارزش را به بار می آورند.

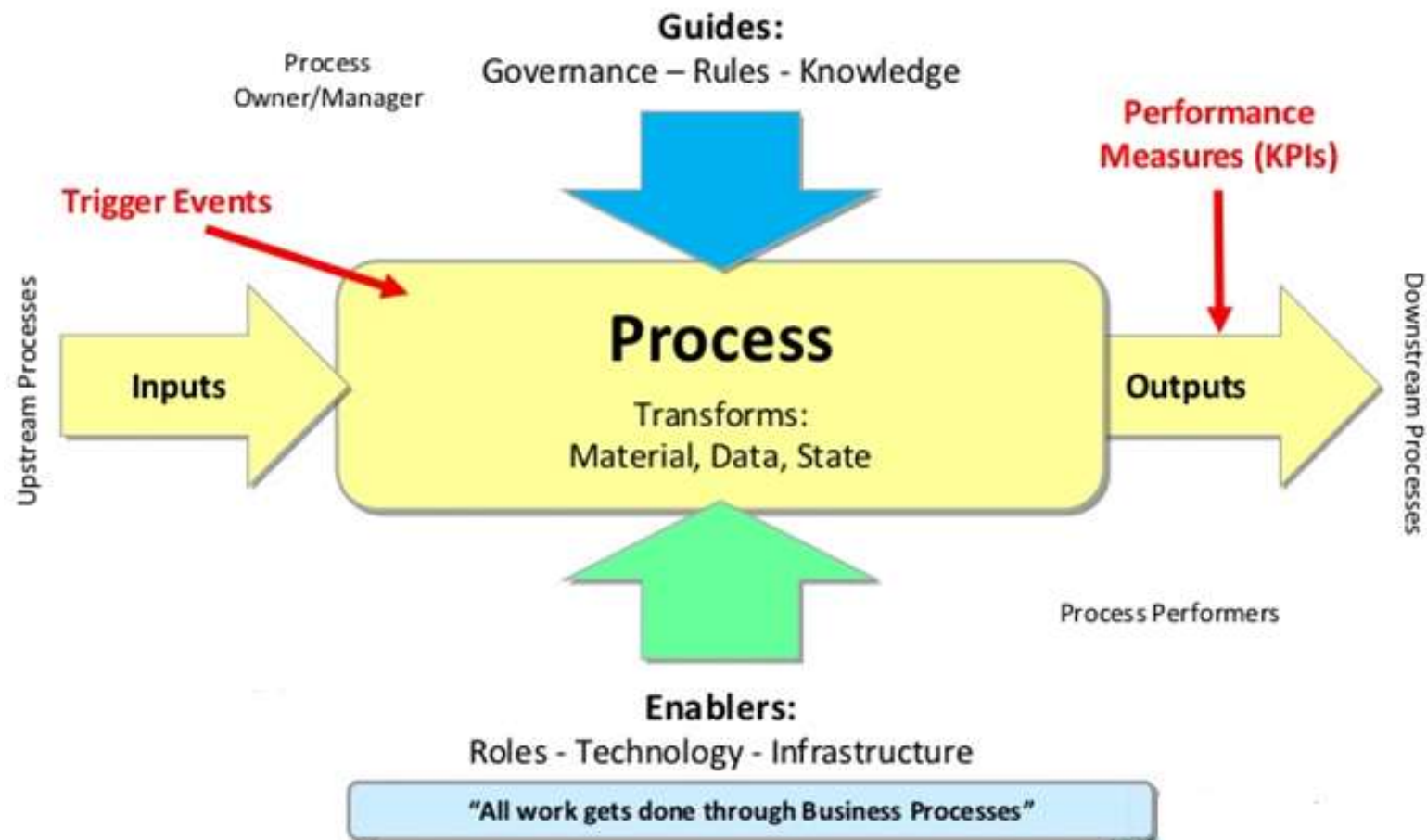


## ✓ مثال:

- **فرآیند انجام سفارش مشتری:** فعالیتهایی که کالا را به دست مشتری می رسانند.
- این فرایند از **وظیفه های گوناگونی** درست می شود:
  - دریافت درخواست از مشتری
  - وارد کردن آن به رایانه
  - بررسی اعتبار مشتری
  - بررسی موجودی کالا
  - گزینش و بسته بندی سفارش
  - برنامه ریزی حمل و روش ارسال کالا (زمینی، دریایی، هوایی)
  - بارگیری و ارسال کالا به سوی مشتری.

# ساختار فرآیند

## Business Process Structure



## کارایی و اثربخشی



- اثربخشی (Effectiveness): میزان دستیابی به اهداف در انجام یک فعالیت  
✓ انجام کارهای درست

- کارایی (Efficiency): میزان منابع استفاده شده در انجام یک فعالیت  
✓ انجام درست کارها

- بهره‌وری (Productivity): دستیابی به اهداف با کمترین منابع ممکن  
✓ انجام درست کارهای درست

# شاخص های کلیدی عملکرد (KPI)

- **شاخص اثربخشی:** یک مفهوم قابل اندازه گیری که میزان اثربخشی سازمان یا یکی از فرآیندهای سازمان را مشخص کند
- **شاخص کارایی:** یک مفهوم قابل اندازه گیری که میزان کارایی سازمان یا یکی از فرآیندهای سازمان را مشخص کند
- **شاخص بهره وری:** یک مفهوم قابل اندازه گیری که میزان بهره وری سازمان یا یکی از فرآیندهای سازمان را مشخص کند

# بخش چهارم: برنامه ریزی



# برنامه ریزی

- مهمترین وظیفه مدیر / شالوده مدیریت

- **تعریف:** تعیین هدف و یافتن و ساختن راه رسیدن به آن

بنابراین:



- برنامه‌ریزی  
به اهداف ( آنچه باید انجام بگیرد) و نیز  
به ابزار (چگونه باید به هدف رسید) مربوط می‌شود.

# انواع برنامه ریزی

## ■ برنامه ریزی جامع (کلان)

تعیین خطوط راهنمای کلی و جهت گیری کلی سازمان

## ■ برنامه ریزی عملیاتی

به فعل درآوردن تصمیمات و چهارچوب های تعیین شده توسط برنامه ریزی جامع

■ هر برنامه جامع جهت تحقق نیازمند برنامه عملیاتی است. ترکیب برنامه ریزی جامع و عملیاتی را **برنامه ریزی تلفیقی** می گویند.

# تفاوت برنامه ریزی جامع و عملیاتی

- برنامه ریزی جامع معمولاً در سطح **مدیریت ارشد و میانی** سازمان مطرح می گردد.
- برنامه ریزی عملیاتی معمولاً در سطح **مدیریت میانی و عملیاتی** سازمان مطرح می گردد.
- برنامه ریزی جامع در پی حل **مسائل کلان رشد و توسعه** سازمان است.
- برنامه ریزی عملیاتی با **هدفهای مشخص، محدود، عینی و دست یافتنی** سر و کار دارد.
- برنامه ریزی جامع به دنبال دستیابی به **اهداف بلند مدت** سازمانی است.
- برنامه ریزی عملیاتی به دنبال تحقق **اهداف کوتاه مدت** است.

دو نوع از مهمترین انواع برنامه ریزی های جامع:

✓ برنامه ریزی استراتژیک

✓ برنامه ریزی بلند مدت

# برنامه ریزی بلندمدت

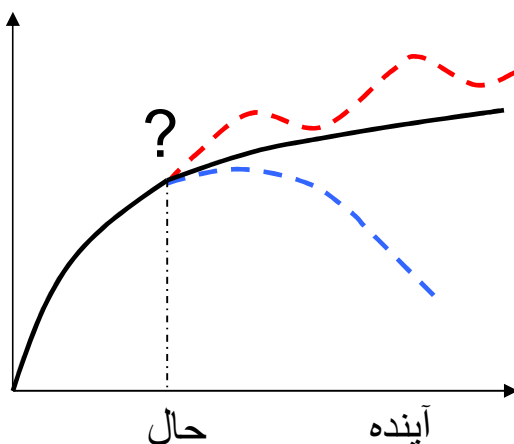
■ تعریف: تعیین اهداف و بودجه های مورد نیاز برای یک افق زمانی چند ساله

■ معمولا نقطه شروع کار پیش بینی فروش

■ بر پایه تجربیات قبلی

## تفاوت اصلی برنامه ریزی استراتژیک و بلند مدت

در برنامه ریزی بلندمدت معمولاً **آینده ادامه روند گذشته** در نظر گرفته می شود، اما در برنامه ریزی استراتژیک همواره بر **ارزیابی محیط داخلی و خارجی** سازمان تاکید می شود.





## دو سوال مهم در برنامه ریزی استراتژیک :

- 1 چه باید بکنیم؟  اهداف
- 2 چگونه باید انجام دهیم؟  استراتژی

## تفاوت های کلی برنامه ریزی استراتژیک و انواع دیگر برنامه ریزی

برنامه ریزی سنتی	برنامه ریزی استراتژیک
تاکید درون سازمانی	تاکید برون سازمانی
جهت گیری ثابت و ایستا	جهت گیری پویا و تحول گرایانه
پیگیری برنامه های مشخص	پیگیری بینش های نو
سیستم بسته	سیستم باز
عمل بر اساس گذشته	عمل براساس پیش بینی آینده
حال نگر	آینده نگر
تاکید بر روش های مطمئن	تاکید بر نوآوری و خلاقیت
ضعف و قوت موسسه تعیین کننده استراتژی	محیط بیرون تعیین کننده مهم استراتژی