

اهمیت سازمان ها

- جامعه امروز یک جامعه سازمانی (organizational society) است و کل جهان به مثابه سازمانی است که همه مردان و زنان در آن نقشهای سازمانی ایفا می کنند. (اتزیونی)
- سازمان ها پدیده های کلیدی جوامع مدرن محسوب می شوند. (پرو)
- سازمانهای بزرگ به معنای وسیع کلمه از شالوده های اساسی جوامع امروزی به شمار می آیند. آنها زمانی که تمدن ها به درجه ای معین از بلوغ و تکامل برسند، ظهور می یابند. (اسکات)

تعریف سازمان

پدیده ای اجتماعی که به طور آگاهانه طراحی و هماهنگ شده، دارای مرز نسبتاً مشخصی بوده و به منظور تحقق هدف یا اهدافی بر اساس یک سلسله مبانی نسبتاً دائمی فعالیت می کند.

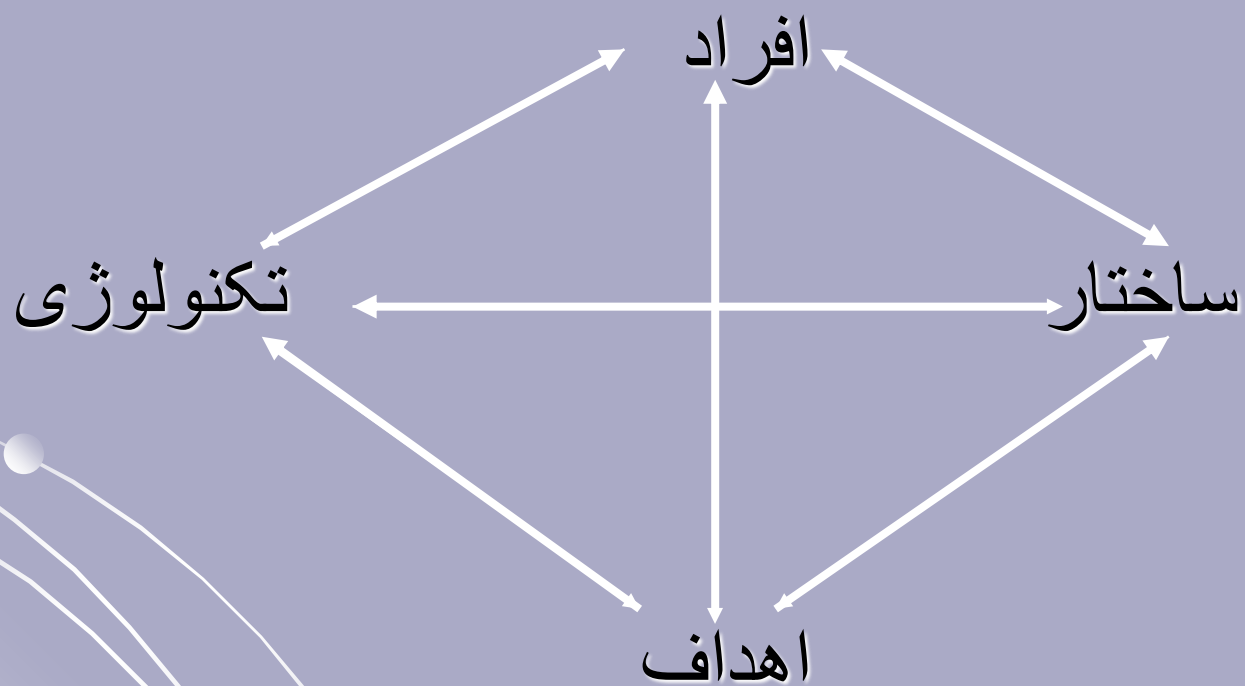


Modiranbs

انواع سازمان

- بر حسب اندازه (کوچک / متوسط / بزرگ)
- بر حسب نوع مالکیت (خصوصی / عمومی / دولتی)

ارکان سازمان



وظایف مدیریت از دیدگاه کلاسیک ها

- برنامه ریزی (Planning)
- سازماندهی (Organizing)
- هماهنگی (Coordinating)
- فرماندهی (Commanding)
- نظارت (Control)

POSDCORB

P=Planning → برنامه ریزی

O=Organizing → سازماندهی

S=Staffing → کارگزینی

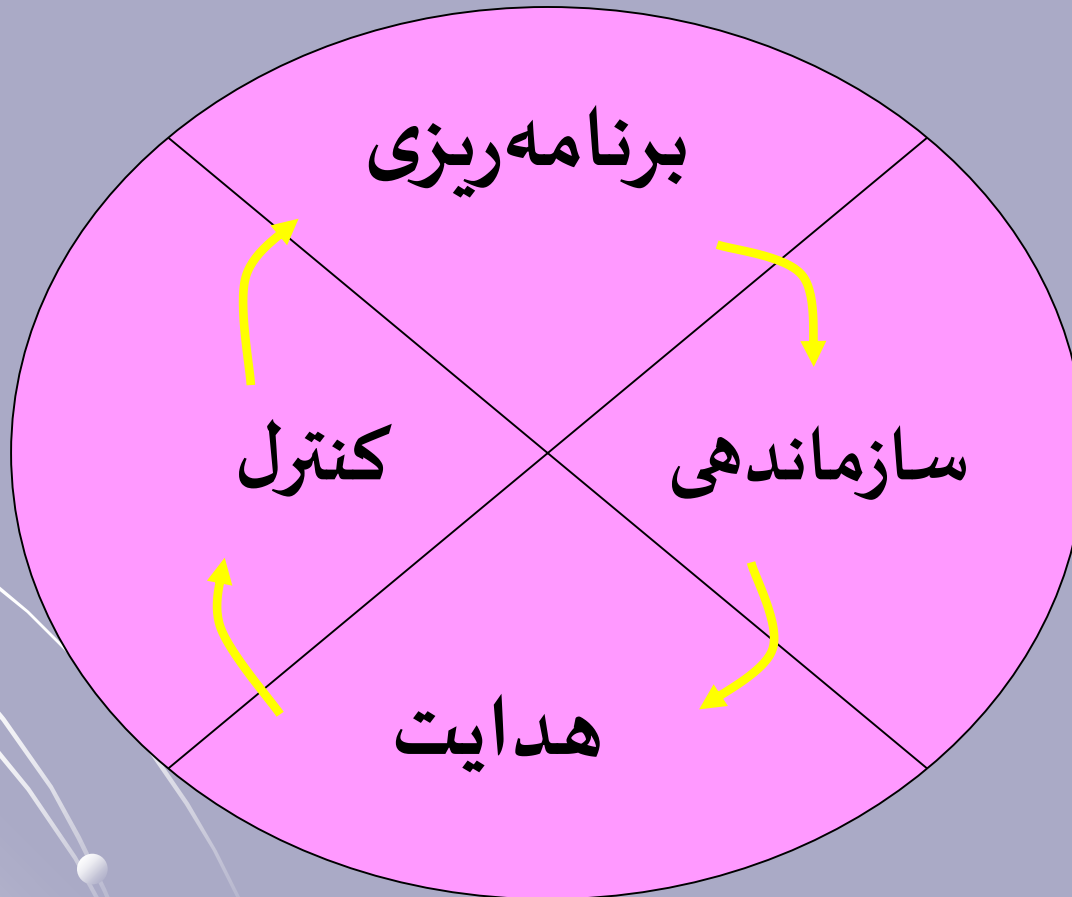
D=Directing → فرماندهی

Co=Coordinating → هماهنگی

• R=Reporting → گزارش دهی

B=Budgeting → بودجه بندی

وظایف مدیریت از دیدگاه رویینز



مدیریت موفق و مؤثر



مدیری که بتواند حداقل نتیجه قابل قبول را با استفاده از ابزارهایی نظیر تنبیه، توبیخ، کسر حقوق و غیره فراهم سازد، مدیر موفق (Successful) نامیده می شود، در حالی که مدیر مؤثر (Effective) به کسی می گویند که بتواند ۸۰ الی ۹۰ درصد توانایی های افراد را به کار گیرد.

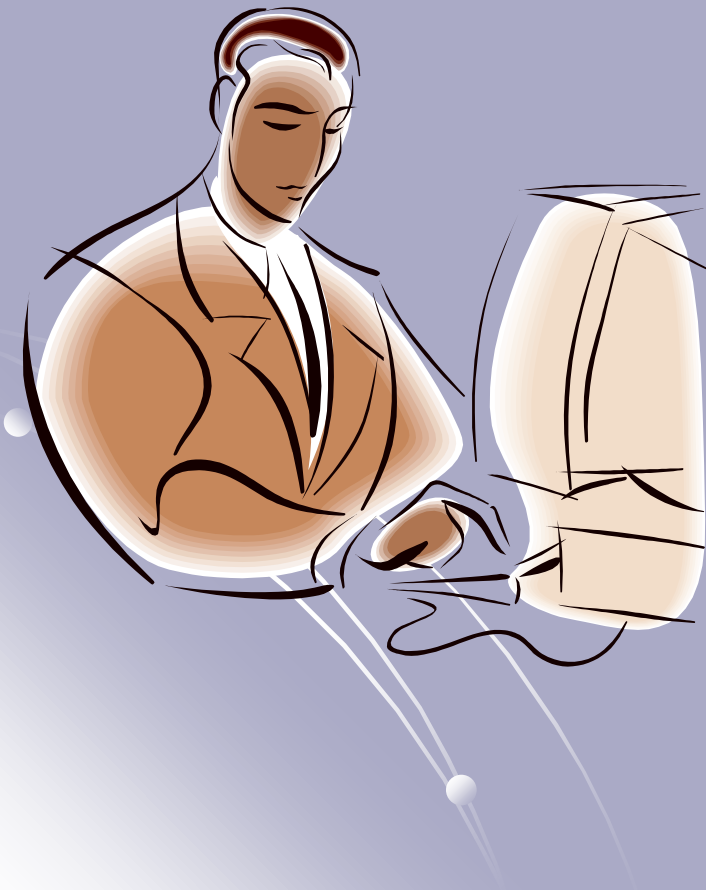
کارآیی

- کارآیی (Efficiency) یکی از اجزای مهم عملکرد مدیریت و بهره‌وری محسوب می‌شود.

- کارآیی یعنی درست انجام دادن کارها (پیتر دراگر)

- کارآیی عبارتست از نسبت بازده و هزینه

- کارایی یعنی انجام خوب کارها با صرف زمان و هزینه کمتر. آن بر چگونگی انجام کار تأکید دارد.



اثر بخشی

- اثر بخشی (**Effectiveness**) نیز به مانند کارایی یکی دیگر از اجزا و مؤلفه های مهم عملکرد مدیریت و بهره وری وی محسوب می شود.
- اثر بخشی یعنی انجام کارهای درست (پتر دراگر)
- اثر بخشی عبارتست از میزان تحقق اهداف یا نتایج مطلوب.
- اثر بخشی مهم تر از کارایی است و کلید موفقیت سازمان محسوب می شود. در اثر بخشی تمرکز و تأکید بر نتایج کار است نه نحوه انجام آن.

بهره‌وری

- بهره‌وری (Productivity) عبارتست از مجموع کارآیی و اثر بخشی

اثر بخشی + کارآیی = بهره‌وری

- بهره‌وری عبارتست از نسبت ستاده‌ها به داده‌ها

- بهره‌وری یعنی انجام درست کارهای درست (پیتر دراگر)

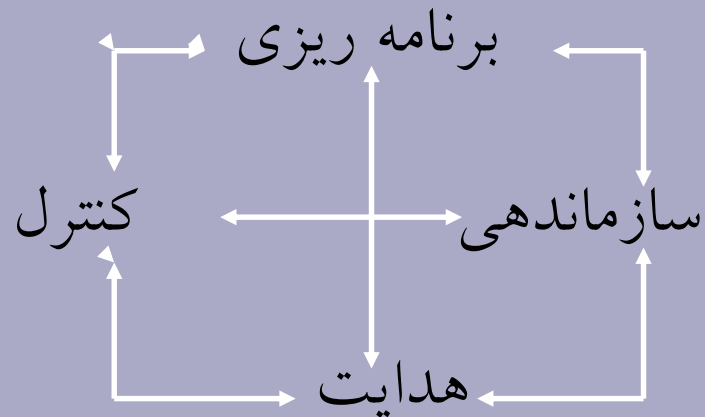
برنامه ریزی

رئوس مطالب:

- جایگاه برنامه ریزی در مدیریت
- تعریف برنامه و برنامه ریزی
- اهداف برنامه ریزی
- فرایند برنامه ریزی
- هدفگذاری و ملاکهای تعیین هدف
- انواع برنامه ها
- سلسله مراتب برنامه ها
- ابعاد برنامه ریزی

جایگاه برنامه ریزی در مدیریت

- برنامه ریزی بر سایر وظایف مدیران ، اولویت داشته و مقدم بر آنها می باشد.



- تحقق اهداف سازمانی مستلزم برنامه ریزی است. در واقع آن شالوده مدیریت است.

مفهوم برنامه و برنامه ریزی

- برنامه ریزی چیزی نیست جز تفکر منظم در مورد آینده.
- برنامه عبارت از تعیین هدف و پیش بینی راه رسیدن به آن است. در واقع آن نوعی تعهد به انجام فعالیتهای معین برای تحقق هدف به شمار می آید.
- برنامه ریزی عبارت است از تصور و طراحی وضعیت مطلوب و پیش بینی راهها و وسایلی که نیل به آن را میسر می سازد.

اهداف برنامه ریزی

1. افزایش احتمال رسیدن به هدف از طریق تنظیم فعالیتها
2. تطبیق سازمان با تغییرات محیطی
3. افزایش کارایی و منفعت اقتصادی از طریق مقرون به صرفه ساختن عملیات
4. مهیا ساختن ابزار برای کنترل
5. تقویت روحیه کار گروهی

فرایند برنامه ریزی

مرحله اول: تعیین هدفها و اولویت آنها(هدفگذاری)

مرحله دوم: بررسی و پیش بینی منابع و امکاناتی که به تحقق هدفها کمک می کند . (پیش نگری)

مرحله سوم: تشخیص فعالیتها و امکاناتی که برای تحقق هدفها ضرورت دارند.

هدفگذاری

- اولین گام فرایند برنامه ریزی عبارتست از تعیین هدفها و اولویتهای آنها یا همان هدفگذاری (**Goal setting**).
- هدف (**Goal**) نتیجه مطلوبی است که رفتار سازمانی در جهت آن هدایت می شود.
- نقش عمده هدفها در سازمان:
 ۱. معرف سازمان
 ۲. هماهنگی فعالیتها
 ۳. کمک به تهیه ملاکهای ارزشیابی عملکرد فردی و سازمانی

معیارهای تعیین هدف

- سنجش پذیری (Measurability)
- قابلیت دستیابی (Attainability)
- پذیرفتنی بودن (Acceptability)
- سازگاری (Conformity)
- هزینه فرصت (Opportunity cost)

انواع برنامه ها

- برنامه های کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت
- برنامه های ثابت (نسبتا دائمی) و موقت (یکبار مصرف)
- برنامه های راهبردی (استراتژیک) و برنامه های عملیاتی (اجرایی)
- برنامه های هدایتی و برنامه های معین (خاص)

تفاوت برنامه های راهبردی با برنامه های عملیاتی

برنامه ریزی راهبردی

مؤلفه

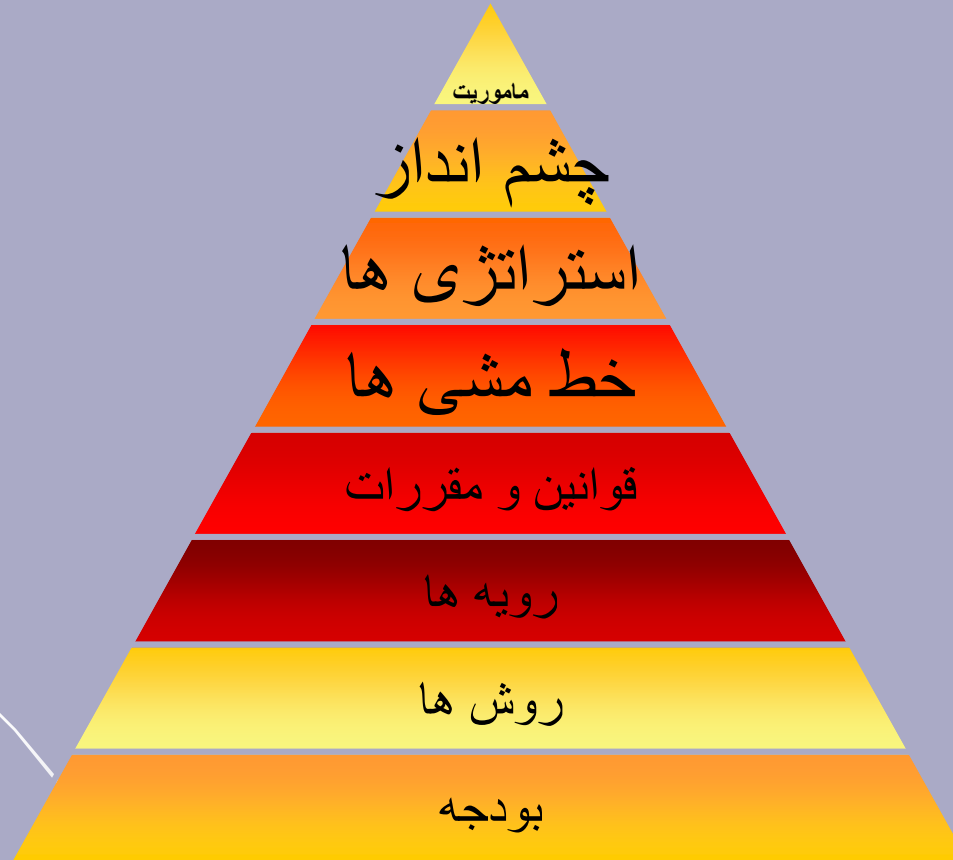
برنامه ریزی عملیاتی

بلندمدت	→	دید سازمانی	←	کوتاه مدت
سطوح عالی	→	سطح سازمانی	←	سطوح میانی و سر پرستی
شرایط متغیر محیطی	→	نگرش به محیط	←	شرایط پایدار محیطی
بالا	→	میزان ریسک	←	پایین
اثربخشی	→	تأکید عمده	←	کارایی

فرایند برنامه ریزی استراتژیک



سلسله مراتب برنامه ها



ابعاد برنامه ریزی

- موضوع برنامه ریزی (تولید، بازاریابی، تحقیق و توسعه، تأمین نیروی انسانی و...)
- سطح برنامه ریزی (کل سازمان، بخشهای وظیفه ای، طرحها و پروژه ها، محصولات و ...)
- طول دوره برنامه ریزی (کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت)
- نوع برنامه (بیانیه مأموریت، راهبردها، خط مشی ها، بودجه ها، رویه ها و...)
- ویژگی های خاص برنامه (ساده یا پیچیده بودن، رسمی یا غیر رسمی بودن، کتبی یا شفاهی بودن، عمومی یا محرمانه بودن، کمی یا کیفی بودن و...)

از توجه شما سپاسگزارم