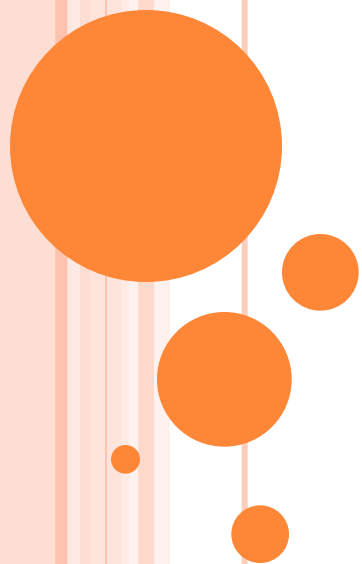


# فصل اول



## تعریف مدیریت:

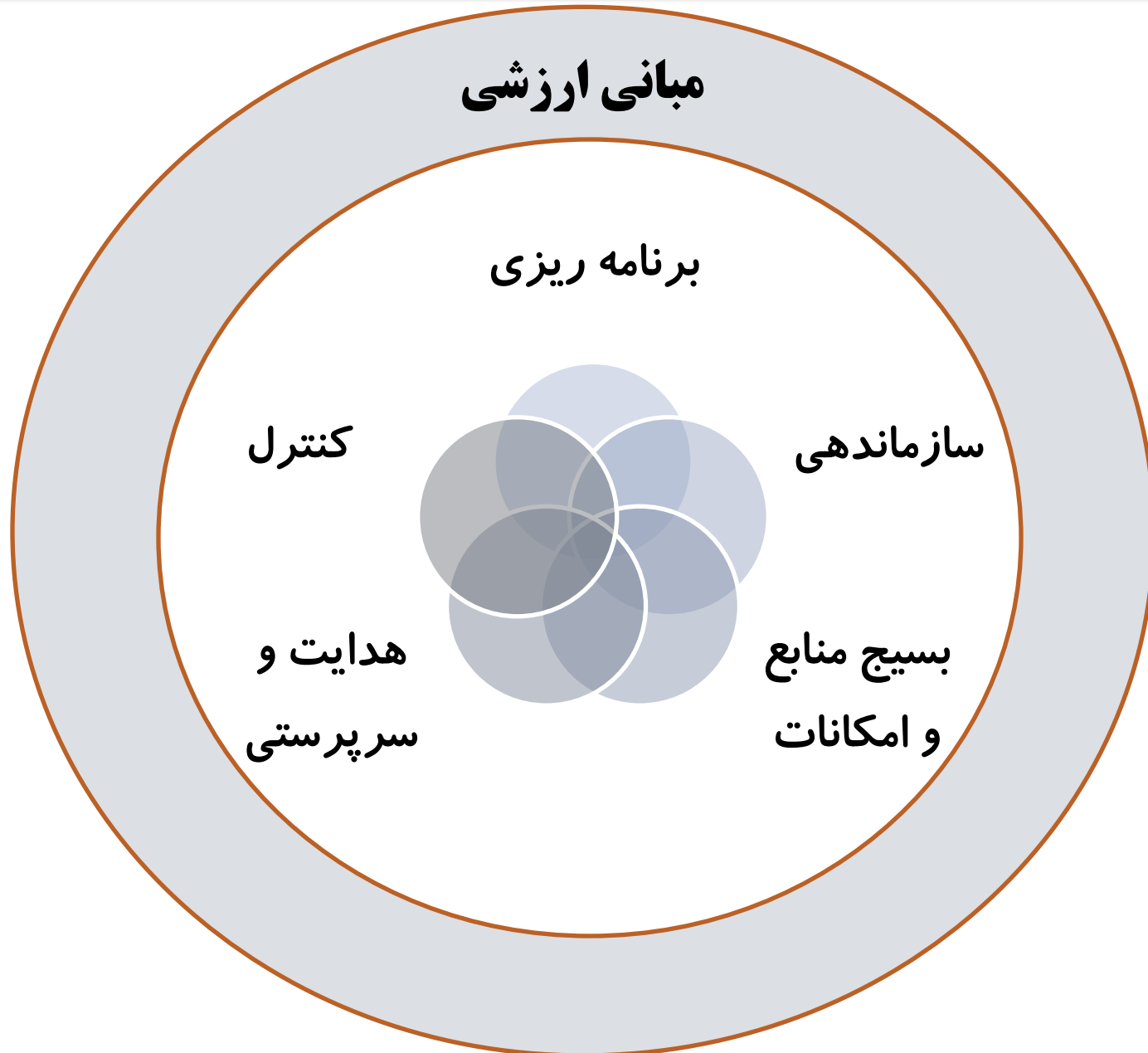
مدیریت فراگرد به کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی بر مبنای یک **نظام ارزشی** پذیرفته شده است

که از طریق **برنامه ریزی**، **سازماندهی**، **بسیج منابع و امکانات**، **هدایت** و **کنترل** عملیات برای دستیابی به اهداف تعیین شده صورت می گیرد.

اصلی ترین محدودیت های اصول مدیریت، مبانی ارزشی جامعه است.



# رابطه اصول مدیریت و مبانی ارزشی حاکم بر سازمان



## مراحل رشد سازمان

در ابتدای تأسیس شرکت، **بحران رهبری** وجود دارد که برای مقابله با آن برای **هدایت** سازمان، خط مشی هایی تنظیم می شود و در این مرحله رفتار با سرپرستان سطوح عملیاتی جنبه دستوری دارد.

با افزایش تجربه مدیران عملیاتی، تقاضای استقلال بیشتر پیش می آید و با **بحران استقلال** مواجهیم و برای مواجهه با آن **تفویض اختیار** می نماییم.

بعد از واگذاری اختیارات، **بحران کنترل** بوجود می آید و راه حل مقابله با آن **ایجاد هماهنگی** است که از طریق تنظیم خط مشی ها و ابلاغ آنها به صورت دستورالعمل و بخشنامه حاصل می شود.

پس از مدتی، **بحران تشریفات زائد اداری** پیش می آید و علاج آن **افزایش روحیه همکاری** است که از طریق تشکیل تیم ها و تأکید ماهرانه بر وجوه اشتراک افراد متفاوت صورت می گیرد.



# پنج مرحله رشد سازمانهای نوپا از منظر گرینر



# مراحل یادگیری و تغییر رفتار

دو روش برای یادگیری دانش مدیریت وجود دارد: ۱- از طریق آموزش ۲- ضمن انجام کار - یا ترکیبی از این دو روش

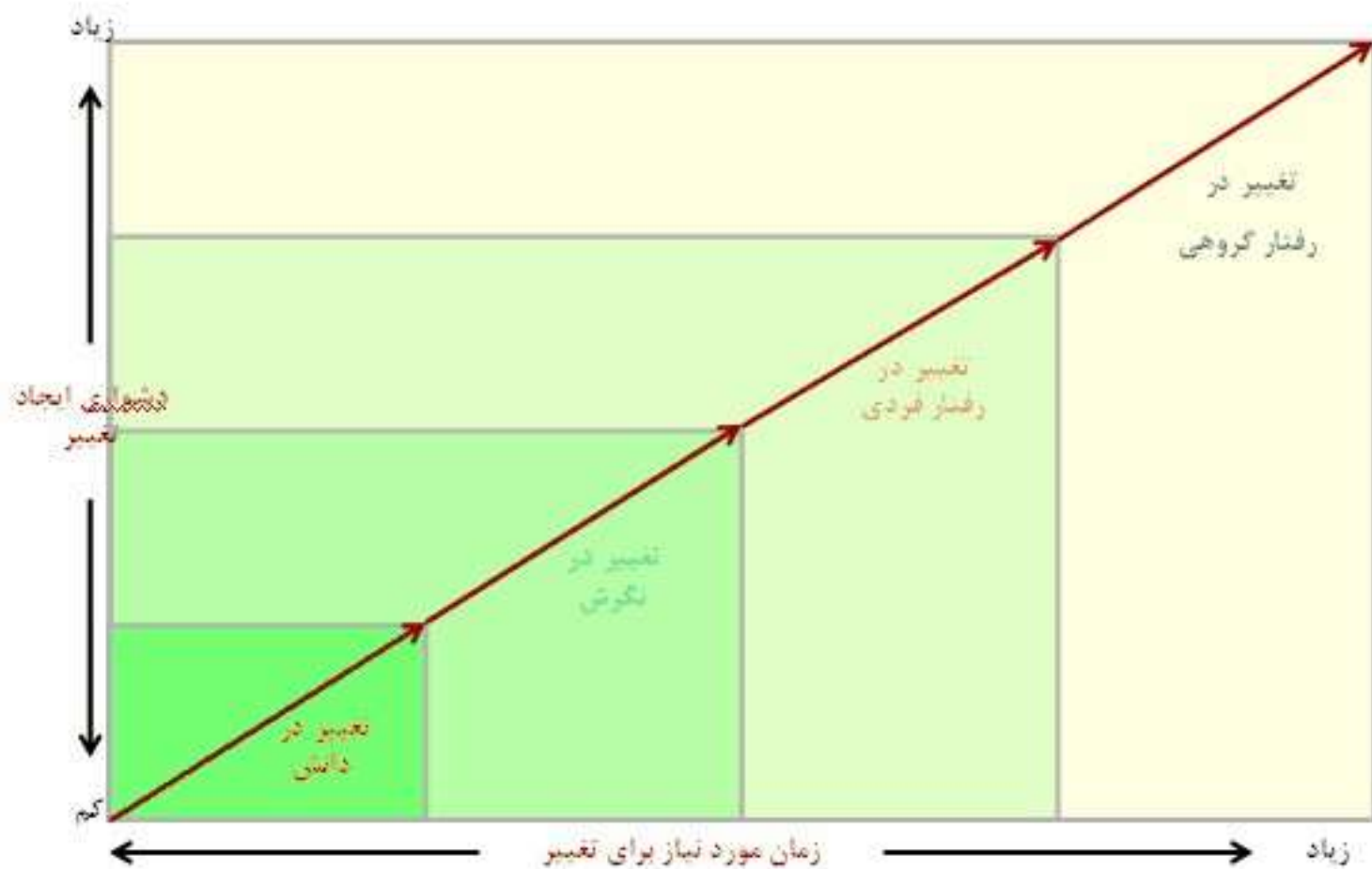
آنچه از مطالعه کتب و مشاهده رفتار دیگران بدست می آید ممکن است فقط به تغییر در سطح دانش یا نگرش بینجامد. در حالیکه اگر بخواهیم چیزی یاد بگیریم باید تمرین کنیم تا دانسته هایمان در قالب رفتارهای پایدار جلوه گر شوند.

اکثر افراد در اولین تمرین ها دچار دلواپسی می شوند که نشانه خروج از انجماد است.

فراگرد تغییر، دارای سه مرحله خروج از انجماد، تغییر رفتار و تثبیت رفتار جدید است.



# مقایسه سطوح مختلف تغییر از حیث میزان دشواری و زمان مورد نیاز



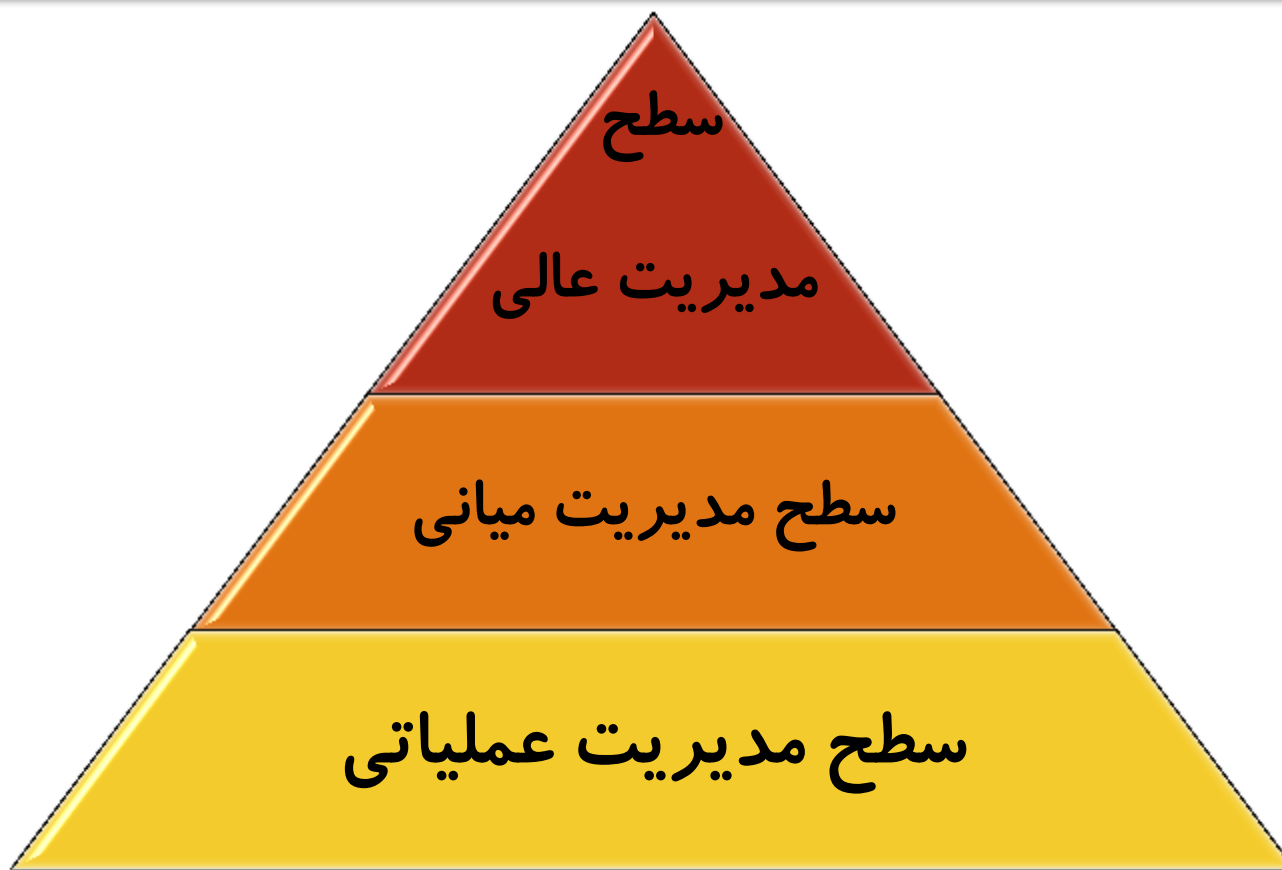
# کسب توان مدیریت از طریق تلفیق نظریه و عمل

عمل	کسب توان مدیریت	نظریه
<p><b>(الف) تجربه شبیه سازی شده:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-مشارکت در تمرین های عملی تحت هدایت مربی</li> <li>-مطالعه و کند و کاوهای موردی</li> <li>-ایفای نقش</li> </ul>	<p>(الف) تلفیق منظم نظریه و عمل برای نیل به راههای مفید و معنی دار برای خودش (در مدیریت و اداره واحدها)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-تعاریف</li> <li>-واقعیت‌های مرتبط</li> <li>-مفاهیم</li> <li>-فنون</li> <li>-رهنمودها</li> </ul>
<p>منبع: تمرینهای نسبتا ساختار یافته در کلاس</p>	<p>منبع: خود فرد</p>	<p>منبع: کتابهای درسی، نوارهای آموزشی، شرکت در کلاسهای رسمی آموزش مدیریت</p>
<p><b>(ب) تجربه واقعی:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-مدیریت عملی و برعهده گرفتن تلاشهای ساختاریافته</li> </ul>	<p>(ب) تقلید از اسوه های مدیریت</p>	<p>-----</p>
<p>منبع: فعالیتهای مستمر یا نیمه وقت به منزله مدیر</p>	<p>منبع: عملکرد مدیران اجرایی موفق</p>	<p>-----</p>





## سطوح مدیریت در سازمان



## سطوح مدیریت در سازمان

**مدیران عملیاتی** در ارتباط مستقیم با کارکنان می باشند و افرادی پر مشغله هستند و مراجعه مکرر افراد موجب انقطاع کارشان می شود و اغلب مجبورند برای نظارت در رفت و آمد باشند.

**مدیران میانی** مانند حلقه واسط میان مدیران عملیاتی و مدیران عالی عمل می کنند. این مدیران به طور مستقیم به مدیران عالی گزارش می دهند و کارشان مدیریت و نظارت بر سرپرستان است. آنها تنظیم برنامه های میان مدت را به عهده دارند.

**مدیریت ارشد** بالاترین سطح مدیریتی در سازمان می باشد. اگر یک مدیری در سطوح عملیاتی و میانی موفق باشد معمولا می تواند به سطوح مدیریت عالی نیز راه یابد. مدیران عالی عملکرد کلی واحدهای عمده سازمان را ارزیابی می کنند. درباره موضوعات کلان سازمان با مدیران سطح پایین تبادل نظر می کنند و بیشتر وقت خود را با مدیران هم سطح یا افراد خارج از سازمان و زمان اندکی را هم با کارکنان می گذرانند.



## منابع قدرت ناشی از «مقام» و «توان شخصی فرد»

منابع قدرت ناشی از توان شخصی فرد:

(مبتنی بر طرقي که ديگران مدير را  
ارزيابي مي کنند)

- مهارت: چون فرد منبع دانش و اطلاعات تخصصی تلقی می شود از او اطاعت می شود.
- صلاحیت: چون دیگران دوست دارند که خود را با فرد مورد نظر تعیین هویت کنند (به او افتخار می کنند)، از او اطاعت می کنند.

منابع قدرت ناشی از مقام و منصب:

(مبتنی بر چیزهایی که مدير می تواند به  
ديگران پيشنهادهد)

- پاداش: اگر آنچه را که می گویم انجام دهی به تو پاداش می دهم.
- سرکوب یا تنبیه: اگر آنچه را که می گویم انجام ندهی تو را تنبیه می کنم.
- مشروعیت: به دلیل آنکه من رئیسم، شما باید همان طوری که می گویم کار کنی.



## تعریف کار آفرینی

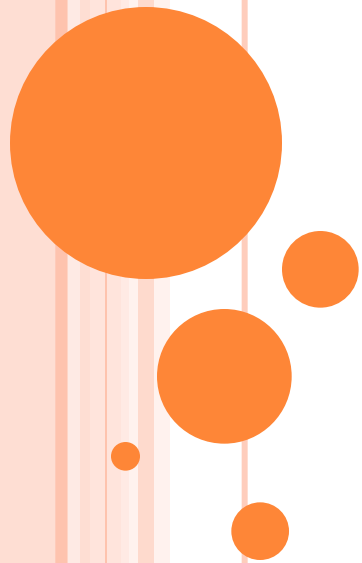
کارشناسان کار آفرینی را **فراگرد شکار فرصت ها** به وسیله افراد (به طور انفرادی یا در سازمانها) **بدون در نظر گرفتن منابع موجود** در اختیار آنها می دانند.

در واقع کار آفرینان به هنگام تصور فرصتهای جدید، محدودیت های منابع جاری را نادیده می گیرند.

کار آفرینان سازمانهای بزرگ را **کار آفرینان سازمانی** می گویند. کار آفرین سازمانی کسی است که در داخل یک سازمان، محصولات، فعالیتها و فناوریهای جدید را کشف می کند و به بهره برداری می رساند.



# فصل دوم



## رهیافت های عمده در تکوین سیر نظریه های سازمان و مدیریت

در بررسی سیر تکوینی نظریه های مدیریت ، می توان چهار مجموعه عمده رهیافت های ذیل را متمایز ساخت:

۱- رهیافت های سنتی

۲- رهیافت های منابع انسانی

۳- رهیافت های کمی (علم مدیریت)

۴- رهیافت های سیستمی و اقتضایی



## رهیافت سنتی

بر ارائه اصول جهان شمول برای کاربرد در وضعیتهای گوناگون تأکید دارد.  
شامل:

۱- مدیریت علمی (تیلور و گیلبرت ها)

۲- اصول علم اداره یا نظریه فراگرد مدیریت (هنری فایول و ماری پارکر فالت)

۳- نظریه بوروکراسی (ماکس وبر)

مکتب های مدیریت علمی و اصول علم اداره بیشتر جنبه تجویزی و عمل گرایی دارند در حالیکه مکتب بوروکراسی بیشتر جنبه توصیفی دارد.

به طور کلی رهیافت های سنتی بر این فرض استوارند که افراد با انگیزه های مادی به کار می پردازند و فرصتهای فراهم شده برای خود را به طور منطقی بررسی می کنند و برای به حداکثر رساندن منافع شخصی به هر کاری دست می زنند.

## نظریه بوروکراسی

در تفکر ماکس وبر بوروکراسی یعنی شکل سازمانی که:

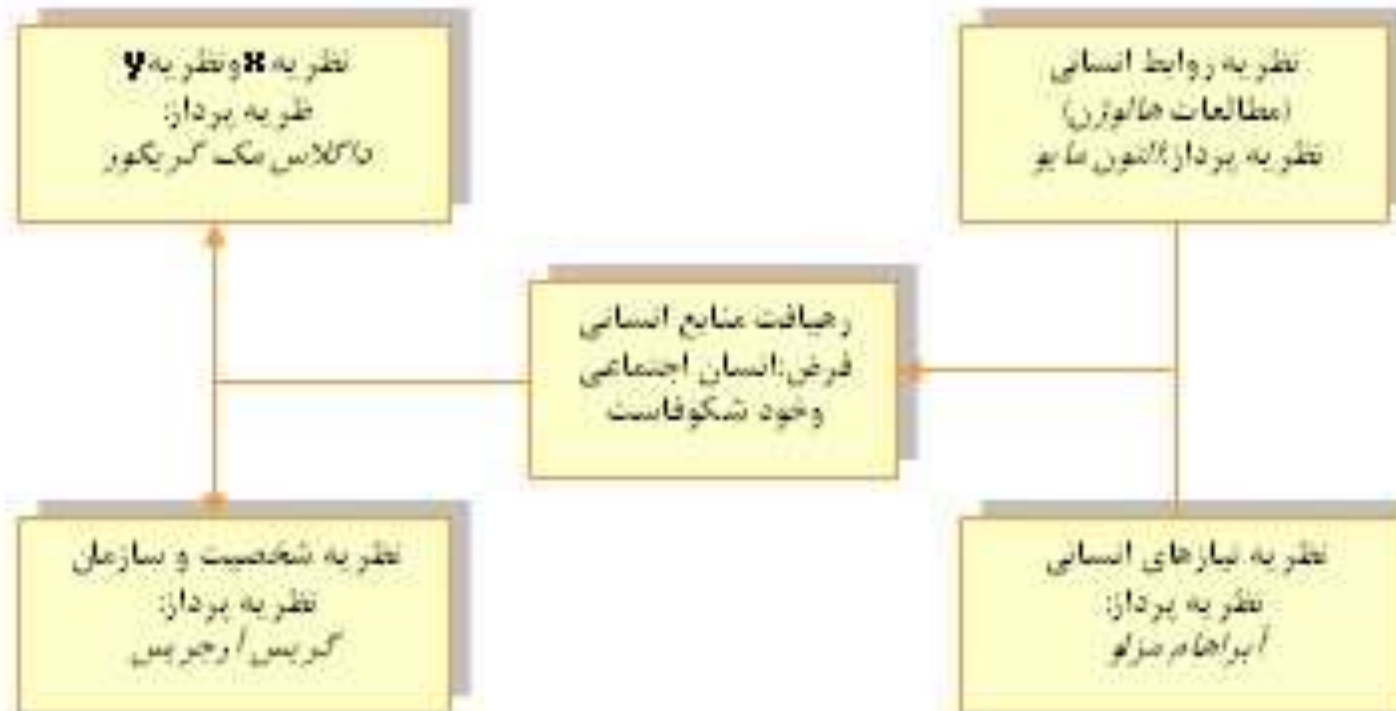
- ۱- به طور منطقی طراحی گردد
  - ۲- بسیار کارا باشد
  - ۳- از اصول منطق و نظم پیروی کند
  - ۴- بر مبنای اختیار مشروع بنا نهاده شده باشد
- ویژگی های بوروکراسی:

- ۱- تقسیم کار روشن
- ۲- سلسله مراتب اختیارات روشن
- ۳- قواعد و رویه های رسمی
- ۴- برخورد غیر شخصی
- ۵- مسیر ترقی مبتنی بر شایستگی





# رهیافت های منابع انسانی



## نظریه روابط انسانی (مطالعات هاثورن)

این مطالعات در شهر هاثورن و در کارخانه وسترن الکتریک صورت گرفت. در این مطالعات اثر روشنایی بر کارایی بررسی می شد و شامل سه مرحله زیر بود:

### مرحله اول:

تحت نظارت چند مهندس دو گروه آزمایش و کنترل تشکیل شده و میزان شدت نور برای گروه آزمایش در حین کار مرحله به مرحله کم می شد و مشاهده شد که بر عکس انتظارات، عملکرد هر دو گروه بهبود می یابد.

### مرحله دوم:

تحت هدایت التون مایو (استاد دانشگاه هاروارد) مطالعاتی برای تعیین اثر خستگی کارگران بر راندمان کار آنها انجام شد.

آنها به این نتیجه رسیدند که جو گروه، سرپرستی مشارکتی، شکل گیری گروه و حس یگانگی بین کارگران، عامل افزایش کارایی بوده است.

### مرحله سوم:

در این مرحله پژوهشگران دریافتند که گروه، نفوذ زیادی بر اعضای خود دارد و می تواند بهره وری آنها را در محیط کار تحت تأثیر مثبت یا منفی قرار دهد.

## یافته های مطالعات هاتورن

- ۱- کارکنان صرفاً با پول برانگیخته نمی شوند و عوامل شخصی و اجتماعی، آثار حائز اهمیتی بر انگیزش آنان دارند.
- ۲- نگرش های فردی آثار غیر قابل انکار و تعیین کننده ای بر رفتار کارکنان دارند.
- ۳- سرپرستی اثربخش برای حفظ روحیه کارکنان و بهره وری آنان اهمیت دارد.
- ۴- همچنین مشخص شد که درباره شخصیت گروه های غیر رسمی و تأثیر آنها بر عملکرد کارکنان، دانش ناچیزی وجود دارد.



## نظریه X و نظریه Y (داگلاس مک گریگور)

بر مبنای این نظریه مدیران باید نگرش خود به انسان را بر مبنای مفروضات نظریه Y قرار دهند نه بر مبنای نظریه X.

**مدیر با نگرش X :** ۱- از سازوکارهای کنترل تفصیلی بهره می گیرد. ۲- برای ایجاد انگیزه صرفاً از محرکهای مادی استفاده می کند.

**مدیر با نگرش Y :** ۱- می تواند هدفهای فردی و سازمانی را تلفیق کند. ۲- برای اینکار به کارکنان آزادی عملی بیشتر می دهد. ۳- خلاقیت و نوآوری را تشویق می کند. ۴- کنترل را به حداقل می رساند. ۵- برای ارضای نیازهای سطوح عالی تر کارکنان می کوشد.

البته مک گریگور می دانست که برخی از کارکنان نابالغ در ابتدای کار به کنترل بیشتری نیاز دارند تا به بلوغ کافی دست یابند و با نگرش Y با آنها رفتار شود.

## نظریه سیستمی

نظریه سیستمی مبتنی بر این تفکر است که باید سازمان را به منزله یک **کل نظام یافته** در نظر گرفت. رهیافت سیستمی در انسان چهارچوب ذهنی پدید می آورد که می تواند متغیرهای داخلی و خارجی یک سیستم یا سازمان را بشناسد و به شناخت: ۱- **خرده سیستم ها** ۲- **سیستم اصلی** و ۳- **آبر سیستم** پیچیده محیط بر سازمان کمک می کند.

**تعریف سیستم:** سیستم مجموعه از اجزای به هم پیوسته است که برای **کسب هدف مشترک فعالیت می کنند.**

هر سازمان به مثابه یک سیستم باز از تعدادی خرده سیستم تشکیل شده و با تبدیل منابع ورودی به محصولات خروجی، با محیط خود در تعامل است.

بر مبنای نگرش به سازمان به مثابه یک سیستم باز، **مشتریان** نقش تعیین کننده ای دارند.

## نظریه سیستمی

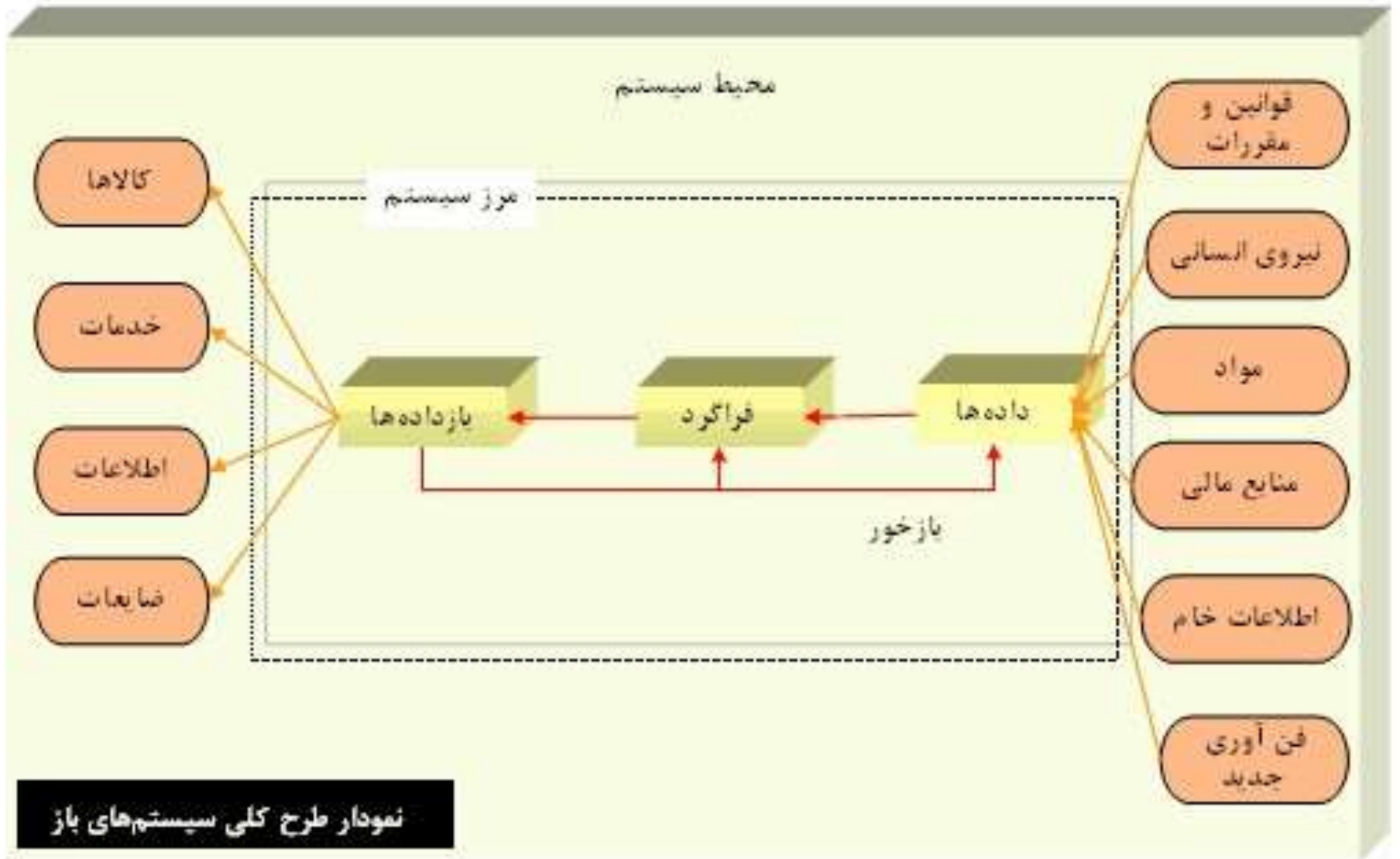
نظریه پردازان مکاتب مدیریت علمی، اصول گرایی و روابط انسانی هنگام مطالعه سازمان، اجزای آن را در نظر می گرفتند و معتقد بودند که کل سازمان برابر است با مجموع اجزاء آن.

در حالیکه نظریه پردازان سیستمی بر این باورند که کل سازمان، چیزی متفاوت با مجموع اجزاء آن است و هنگام مطالعه سازمان، آن را به صورت کلی در نظر می گیرند و ویژگیهای اجزای آن را تلفیق می کنند.

در مکاتب قبلی نوعی تفکر تحلیلی تجزیه مدار استفاده می شده است. (اندیشیدن از خارج به داخل)

در مکتب سیستمی از نوعی تفکر ترکیبی بهره برداری می شود. (اندیشیدن از داخل به خارج)

# طرح کلی سیستم های باز



## جهت گیری های جدید: یادگیری سازمانی

سازمان به مثابه سیستم باز و صاحب اندیشه و زنده

کتاب معروف پیتز سنج تحت عنوان اصل پنجم

به نظر او سازمان یادگیرنده سازمانی است که با استفاده از افراد، ارزشها و سایر خرده سیستمها و با تکیه بر درس ها و تجربه هایی که بدست می آورد به طور پیوسته عملکرد خود را تغییر می دهد و آن را بهبود می بخشد.

اجزای اصلی هر سازمان یادگیرنده:

- ۱- مدل های ذهنی (شیوه های قدیمی اندیشیدن کنار گذاشته می شود)
- ۲- مهارت شخصی (افراد خودآگاه بوده و به طور باز با دیگران برخورد می کنند)
- ۳- تفکر سیستمی (همه اعضای سازمان یاد می گیرند که کل سازمان چگونه کار می کند)
- ۴- چشم انداز مشترک (همه اعضا به شناسایی و تعریف برنامه های عملی خود می پردازند و در مورد آن به توافق می رسند)
- ۵- یادگیری گروهی (همه اعضا برای اجرای برنامه های مورد توافق، همکاری می کنند)



## جهت گیری های جدید: نظریه آشوب

نظریه مجموعه های پیچیده غیر قابل پیش بینی

طرفداران این نظریه بر این باورند که در میان الگوهای رفتار ظاهراً تصادفی پدیده های مختلف، نوعی نظم وجود دارد.

تلاش پژوهشگران سیستمی در این است که قواعدی را برای پیش بینی رفتار این سیستم ها کشف کنند.

در نظریه آشوب اینگونه سیستم ها تحت نظر قرار می گیرند و با بررسی حالات آنها در لحظات گوناگون اینگونه نتیجه گیری می شود که این سیستمها همواره **نظم ذاتی** خود را به نمایش می گذارند.

در واقع می توان گفت که در درون بی نظمی و آشوب همواره الگویی از نظم وجود دارد.

# نقش های ده گانه مدیریت

## نقش های متقابل شخصی

چگونگی تعامل مدیر با دیگران

- رئیس تشریفات (انجام وظایف اجتماعی و تشریفات به منزله نماینده سازمان)
- رهبر
- رابط (به ویژه در ارتباط با افراد خارج از سازمان)

## نقش های اطلاعاتی

چگونگی پردازش و تبادل اطلاعات

- گیرنده
- نشر دهنده
- سخنگو

## نقش های تصمیم گیری

چگونگی استفاده از اطلاعات در تصمیم گیری

- کارآفرینی
- آشوب زدایی
- تخصیص دهنده منابع
- مذاکره کننده

# نقش های چهار گانه مدیر و خرده سیستم از منظر آدیزس

خرده سیستم انسانی  
اجتماعی

(نقش ترکیبی)

تبدیل اهداف فردی  
به اهداف گروهی -  
مخاطرات فردی به  
گروهی و ابتکارات  
فردی به گروهی

مدیری که به  
نیازهای افراد خود  
واقف بوده و نسبت  
به ارضای آنها  
کوشا باشد

خرده سیستم اطلاعاتی  
تصمیم گیری

(نقش ابداعی)

بهره گیری از قدرت  
تشخیص و نوآوری برای  
تصحیح و تغییر اهداف و  
ویژگیهای نظام اجرایی

مدیرانی مبتکر که بر  
خلاف مدیران صرفا  
اجرایی، برنامه عملیاتی  
خود را تنظیم می کنند و  
روشهای اجرایی مناسب  
را بر می گزینند

خرده سیستم اداری  
ساختاری

(نقش اجرایی)

توان هدایت و  
استفاده از کارکنان

تهیه برنامه  
زمانبندی-ایجاد  
هماهنگی-اعمال  
کنترل و برقراری  
انضباط

خرده سیستم فناوری  
اقتصادی

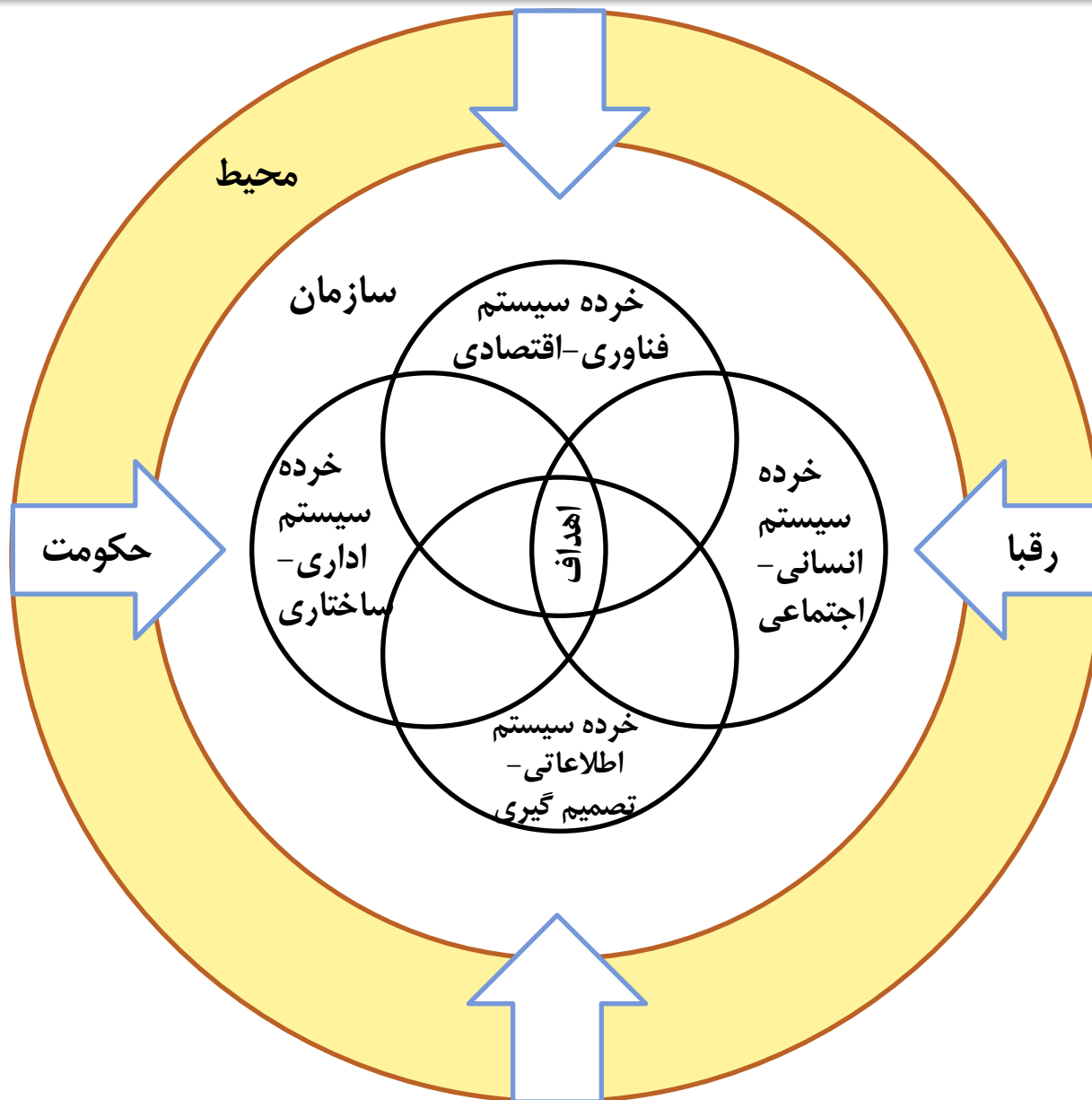
(نقش تولیدی)

کسب نتایج بهتر  
از رقبا

میزان شایستگی  
مدیر وابسته به  
میزان دانش حرفه  
ای وی

اگر یک مدیر توانایی ایفای نقشهای تولیدی، اجرایی و ابداعی را نداشته باشد می تواند از دیگران کمک بگیرد  
ولی نقش ترکیبی را باید خودش عهده دار شود

# خرده سیستم های به هم پیوسته یک سازمان از منظر آدیزس



# ویژگیهای هشت گانه سازمانهای کمال یافته

## افزایش بهره وری با استفاده از افراد

برخورد محترمانه با افراد و حفظ حرمت آنان

القای اشتیاق/اعتماد و احساس خویشی به آنان

تشویق کارکنان به انجام کارهای معنی دار

استفاده از واحدهای کاری کوچک و ایجاد جو انسانی در آنها

## تمایل به استقلال و کار آفرینی

تشویق کارکنان به قبول مخاطره

در نظر گرفتن شکست و عدم موفقیت به منزله کسب تجربه

تشویق مبتکران و نوآوران به اجرا و نظارت بر پروژه های خود

استفاده از ساختار منعطف و تشکیل گروه های کوچک رقیب برای تسهیل استفاده از نوآوران در اجرای پروژه های خاص

## ایجاد ارتباط نزدیک با مشتری

اولی دانستن جلب رضایت مشتری بر همه کارهای دیگر

اخذ نظرها و پیشنهادهای مشتریان در مورد کل مراحل چرخه «طراحی-تولید-بازاریابی»

## تعصب به عمل

اجرا در مقیاس کوچک

اقدام به آزمایشهای ساده و عملی برای ایجاد دانش

علاقه و تعهد مدیران به استفاده از ارتباطات غیررسمی و فعال

علاقه مدیران به بازدید ناگهانی از واحدها

# ویژگیهای هشت گانه سازمانهای کمال یافته

## حفظ توأمان انعطاف پذیری و عدم انعطاف

اعمال کنترل‌های  
راهبردی و نظارت مالی  
شدید

در ضمن غیر متمرکز  
ساختن اختیارات و ایجاد  
استقلال

و تمهید فرصتهای  
خلاقیت و نوآوری (به  
طور متعادل)

## استفاده از شکل ساده و ستاد کوچک

غیرمتمرکز ساختن  
اختیارات تا حد امکان

کوچک نگه داشتن دفتر  
مرکزی

هدایت استعدادها به  
صحنه عمل

## تکیه کردن بر مزیت رقابتی خود

پرداختن مدیریت به  
کسب و کار و  
تجارتی که خوب آن  
را می‌شناسد

تأکید و اهتمام به رشد  
درونی به جای ادغام با  
دیگر شرکتهای

## برخورد شفاف و ارزشی

انتشار و تعقیب رسالت  
شرکت با ذکر علل  
روشن و واضح

بیان کردن و آشکار ساختن  
ارزشهای شخصی به جای  
مخفی نگه داشتن آنها

تقویت مجموعه باورهای  
مشترک و فرهنگ  
سازمانی

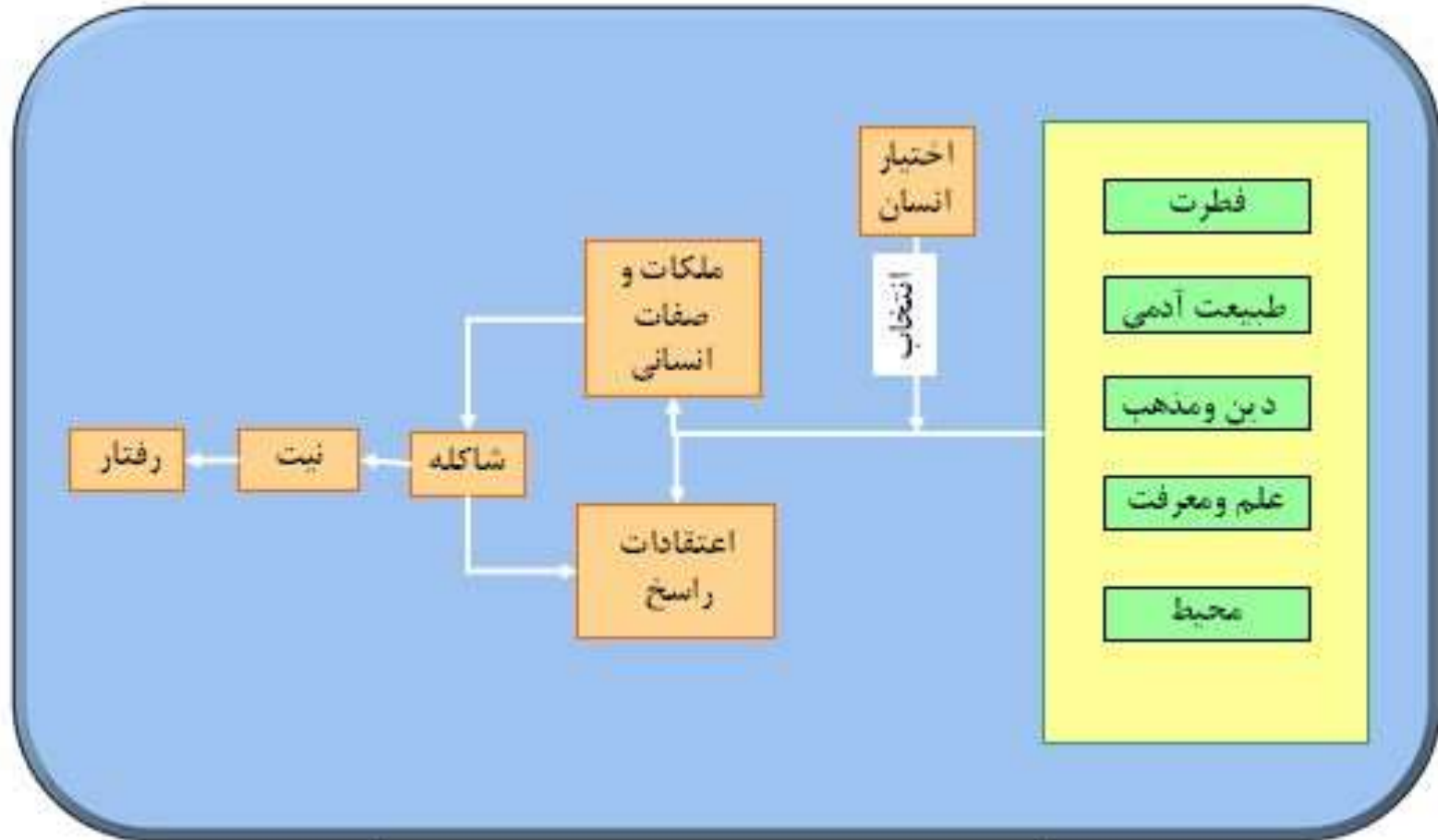
در نظر گرفتن رهبران به  
منزله الگوی نقشهای مثبت و  
اسوه انسانهای اهل عمل (نه  
افراد حراف و بی عمل)

## فلسفه اصالت عمل

نکات مورد تأکید در فلسفه اصالت عمل:

- ۱- تلفیق «فرد گرایی» و «تجربه گرایی» که البته به تجربه گرایی متمایل تر است.
- ۲- به امور از دیدگاه «عامل» نگریسته می شود نه «ناظر» و این تلقی وجود دارد که «شناخت» ذاتاً با «عمل» پیوستگی دارد.
- ۳- به «نتایج و پیامدهای عملی» اهمیت داده می شود. ملاک معنی دار بودن و بی معنی بودن «عملی بودن» و «تحقیق پذیر بودن» است. اگر امکان تحقیق نباشد «مفید بودن» و «رضایت بخش بودن» ملاک عمل می شود. به همین دلیل به دین به مثابه یک پدیده شخصی و فردی نگاه می شود.
- ۴- این نگرش به انسان گرایی متمایل دارد و می گوید هر انسان در طی فراگرد تجربه و فعالیت اجتماعی شکل می گیرد یعنی وجود فطرت انسان به منزله ویژگیهای از پیش تعیین شده انکار می شود.

# فلسفه اصالت عمل



نمودار عوامل شکل دهنده شاکله آدمی



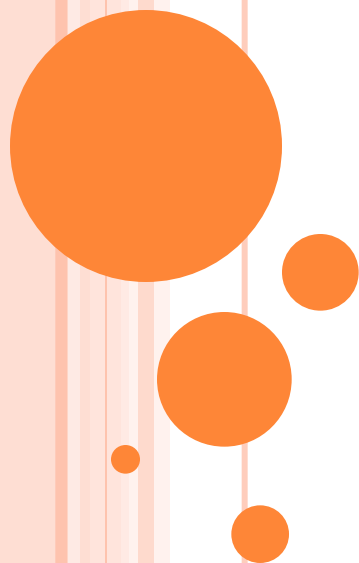


## فلسفه اصالت عمل

ردیف	عمل‌گرایی صرف	عمل بر مبنای نیت
۱	مدیریت بر مبنای هدف و نتیجه مادی	مدیریت بر مبنای هدف و نتیجه مادی و معنوی (با اولویت نتایج اخروی)
۲	برنامه ریزی کوتاه مدت	برنامه ریزی کوتاه مدت در راستای برنامه ریزی بلندمدت و رعایت اصل آخرت‌گرایی
۳	تعقل ابزاری در تصمیم‌گیری	تعقل ارزشی و ابزاری در تصمیم‌گیری
۴	ارائه پاداش بر مبنای عملکرد و نتایج	ارائه پاداش بر مبنای تلاش و عملکرد
۵	در نظر گرفتن کار و منصب سازمانی به مثابه فرصتی برای دستیابی به منافع فردی و مادی	در نظر گرفتن کار و منصب سازمانی به مثابه وسیله عمل به تکلیف و امانت الهی
۶	توجه به نیازهای طبیعی	توجه به تمایلات معنوی و نیازهای طبیعی
۷	در انجام کار و تلاش روزانه محدودیت زمانی خاصی در نظر گرفته نمی‌شود	انجام کار تابع محدودیتهایی است؛ نظیر اولویت کار و تلاش در روز و استراحت در شب و اختصاص اوقات خاصی از شبانه روز به عبادت و انجام تکالیف شرعی
۸	تأکید بر پایبندی به ارزش‌های نسبی اخلاقی	تأکید بر پایبندی به ارزش‌های مطلق اخلاقی

نگاره مقایسه عمل‌گرایی صرف با عمل بر مبنای نیت

# فصل پنجم : مبانی برنامه ریزی



# تعاریف برنامه ریزی

- تعیین هدف کوتاه مدت و پیش بینی راه رسیدن به آن. در واقع برنامه نوعی تعهد به انجام فعالیت های معین برای تحقق هدف به شمار آید.
- تعیین هدف، و یافتن و پیش بینی کردن راه تحقق آن

planning {  
Where to go?  
How to go?

اصل برنامه ریزی: برای تحقق هدف، قبل از اقدام به استفاده از توان فیزیکی باید با اقدام به برنامه ریزی، به حد کافی از توانایی های ذهنی و انجام کار، استفاده شود.



# اهداف برنامه ریزی

- افزایش احتمال رسیدن به هدف ، از طریق تنظیم فعالیت ها
- افزایش منفعت اقتصادی از طریق مقرون به صرفه ساختن عملیات
- متمرکز شدن بر طرق دستیابی به مقاصد و اهداف و احتراز از انحراف

از مسیر

- مهیا ساختن ابزاری برای کنترل



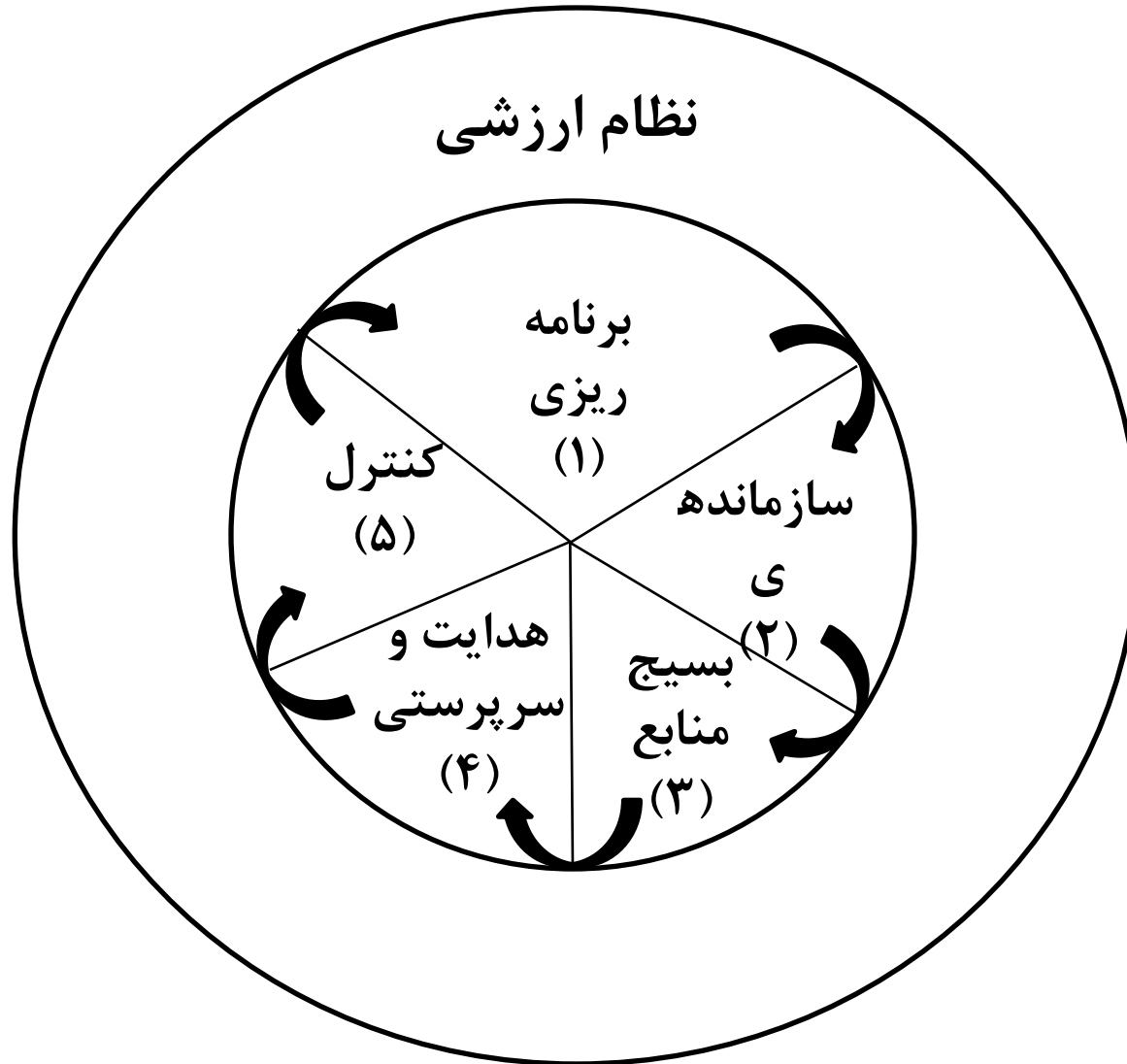
# اولویت برنامه ریزی

برنامه ریزی بر سایر وظایف مدیران اولویت دارد و مقدم بر آنان است. البته همه وظایف مدیریت با هم مرتبط هستند ولی در میان آنها برنامه ریزی از اهمیت خاصی برخوردار است.

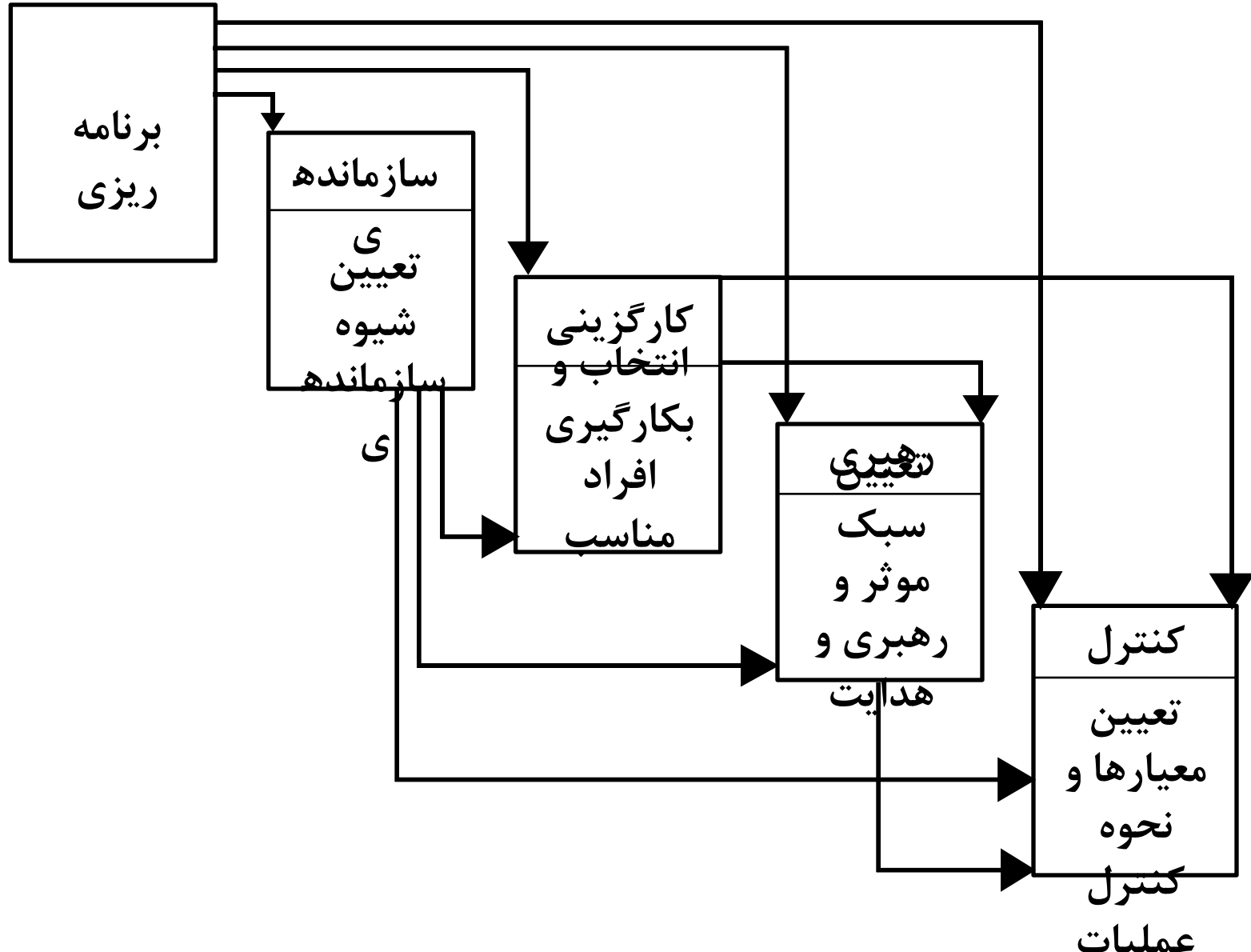
توالی وظایف مدیران مطابق شکل می باشد:



# توالی وظایف مدیران



# تقدم برنامه ریزی



# برنامه ریزی

- ماهیتی پویا دارد.
- با توجه به ماهیت بسیار متغیر فراگردهای محیطی و همچنین تغییر در میزان اطلاعات قابل دسترسی، تجدیدنظر مستمر در برنامه ها ضروری است.
- لازم است در مقاطع زمانی معین برنامه های قبلی کنار نهاده شود و برنامه های جدید جایگزین شود.





# انواع برنامه ریزی

○ راهبردی ( استراتژیک )

○ عملیاتی ( اجرایی )

○ تخصصی



# برنامه ریزی راهبردی

فرایندی است در جهت تجهیز منابع سازمان و وحدت بخشیدن به تلاش های آن برای دستیابی به اهداف و رسالت های بلند مدت با توجه به امکانات و محدودیت های درونی و بیرونی.

## مراحل

- تعیین مأموریت ها و هدف های دوربرد و رسالت سازمان
- تفکیک و تجزیه اهداف بلند مدت در قالب اهداف کمی و کیفی کوتاه مدت (هدف گذاری)
- تدوین و تنظیم خط مشی ها و اتخاذ سیاستهای کلی
- طرح ریزی و تنظیم برنامه های عملیاتی (تاکتیکی)



# خصوصیات برنامه ریزی راهبردی

- انعکاسی از ارزش های حاکم بر جامعه است. (اعتقادات و سنت های جامعه در این برنامه ریزی منعکس می شود)
- معطوف به سوالات اصلی و مسائل اساسی سازمان است
- امکانات و محدودیت های درونی و بیرونی را مد نظر داشته و با توجه به آنها پیش بینی های خود را انجام می دهد
- دارای دید بلند مدت است



# مراحل برنامه ریزی عملیاتی ( اجرایی)

- تدوین برنامه های کوتاه مدت (تنظیم بودجه و زمان بندی)
- تعیین معیارهای کمی و کیفی سنجش عملکرد و ارزیابی هزینه های اجرای عملیات
- ارزیابی برنامه ها و تعیین موارد انحراف عملکرد از آنها
- تجدید نظر در برنامه ها و تهیه برنامه های جدید



# تفاوت های برنامه ریزی راهبردی و عملیاتی

عملیاتی	راهبردی
در سطوح میانی یا پایه شکل می گیرد	در سطوح عالی سازمان شکل می گیرد
بر منافع فعلی تأکید دارد	بر منافع آتی تأکید دارد
ساختار سازمانی و شرایط محیطی با ثبات نسبی در نظر گرفته می شود	ساختار سازمانی و شرایط محیطی منعطف و در حال تغییر است
روش های انجام کار تجربه شده و قدیمی هستند	روش های انجام کار نو و تجربه نشده هستند
ریسک کمتر	ریسک بیشتر



# برنامه ریزی تخصصی

گاهی با توجه به ماهیت تخصصی برخی از وظایف مدیریت، برای انجام آنها برنامه ریزی می شود.

- برنامه ریزی و کنترل تولید
- برنامه ریزی نیروی انسانی
- برنامه ریزی مالی و تنظیم بودجه



# رهیافتهای گوناگون به برنامه ریزی

○ برنامه ریزی از داخل به خارج و برنامه ریزی از خارج به داخل

○ برنامه ریزی از بالا به پایین و برنامه ریزی از پایین به بالا

○ برنامه ریزی بر مبنای هدف (MBO) ←

○ برنامه ریزی بر مبنای استثناء (MBE)

○ برنامه ریزی اضطراری

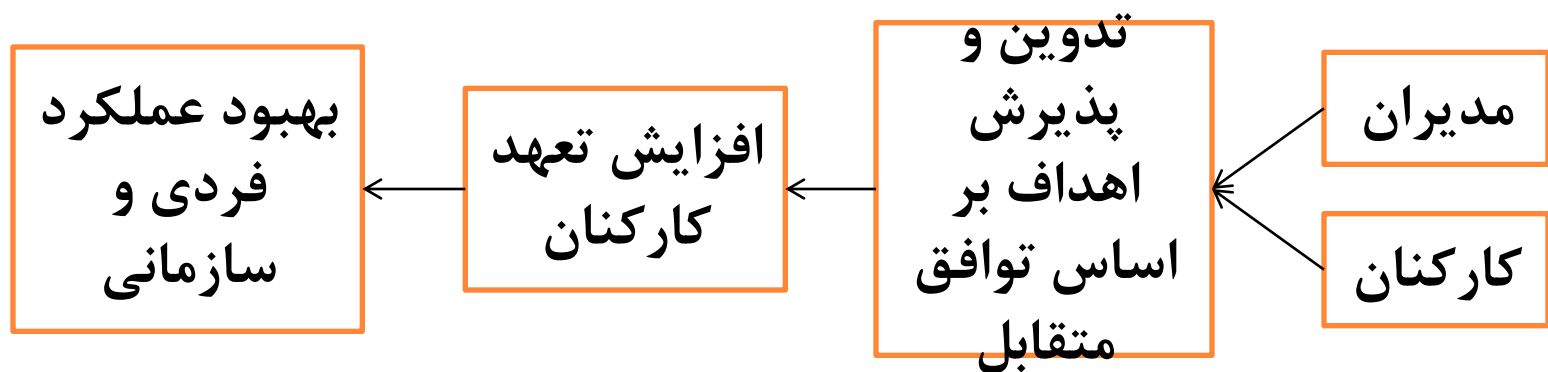
○ برنامه ریزی اقتضایی ←

○ برنامه ریزی بر مبنای بازده (MBY) ●



# مدیریت بر مبنای هدف

- فرایند تعیین توافقی هدف میان فرد و مدیر است
- به نوعی هدف گذاری دلالت میکند که در اجزا پیوسته مورد بازنگری و کنترل قرار میگیرد
- بر هدف های قابل اندازه گیری تأکید دارد
- تدوین اهداف و مرور عملکرد





# مراحل برنامه ریزی بر مبنای هدف

- تعیین رسالت و مأموریت ها
- تعیین نتایج مورد انتظار
- تعیین شاخص های ارزیابی ←
- تعیین هدف های عملیاتی
- تنظیم برنامه های عملیاتی
- طراحی مستقیم کنترل عملیات



# شاخص های ارزیابی

- واضح و دقیق باشد
- قابل حصول باشد
- چالش برانگیز باشد
- قابل اندازه گیری باشد
- با اهداف کلی سازمان سازگار باشد
- زمان تقریبی تحقق آنها برآورد شده باشد



# برنامه ریزی اقتضایی

○ مبتنی بر اندیشیدن پیش از عمل است.

○ اگر کارها آنگونه که انتظار داریم پیش نرفت چه تغییراتی در برنامه ایجاد شود؟

○ گزینه های گوناگون قابل اجرا شناسایی می شوند.

○ رمز موفقیت آن در شناسایی تغییر جهت های احتمالی در رخدادهای آتی است که میتواند بر برنامه های جاری اثرگذار باشد.

○ در صورت لزوم میتوان از روش «تحریک آمیز» استفاده کرد.



# مراحل عمده برنامه ریزی

۱. شناسایی مقتضیات موجود (فرصتها و محدودیتها)
۲. تعیین اهداف کوتاه مدت
۳. کسب اطلاعات کامل درباره فعالیتهای ضروری برای تحقق اهداف
۴. طبقه بندی و تحلیل اطلاعات
۵. ارائه فرضیه هایی بر مبنای پیش بینی وضعیت آینده
۶. جستجوی بدیلها و برنامه های جایگزین



# مراحل عمده برنامه ریزی

۷. ارزیابی بدیل های گوناگون

۸. انتخاب بدیل مناسب

۹. تدوین برنامه های فرعی و پشتیبانی

۱۰. تنظیم توالی فعالیت ها و جداول زمان بندی

۱۱. بیان کردن برنامه ها در قالب ارقام بودجه و برنامه تخصیص منابع مالی

۲۱. پیگیری پیشرفت کار



# اثر بخشی برنامه ریزی

برنامه ریزی مؤثر مستلزم در نظر گرفتن موارد ذیل است:

- تقدم زمانی فعالیت ها
- هماهنگی و ارتباطات
- تشریک مساعی
- آماده سازی شرایط برای اجرای برنامه ←



# آماده سازی شرایط برای اجرای برنامه

- ترسیم نمودار مطلوبی برای هر بخش از سازمان
- هماهنگ ساختن فعالیتهای گروهی
- مشخص کردن وظایف افراد
- ایجاد جو مناسب برای افزایش کارایی گروهی
- تشریح اهداف و خط مشیهای سازمان برای همه افراد ، در همه سطوح
- تکمیل برنامه های بلند مدت به وسیله برنامه ریزی های کوتاه مدت
- ایجاد زمینه برای دریافت اطلاعات و پذیرش تغییرات سازمانی



# محاسن برنامه ریزی

- تحقق اهداف سازمان در صورت برنامه ریزی و اجرای برنامه های مطلوب امکان پذیر است
- به ایجاد فرصت برای اجرای تصمیم ها کمک می کند
- به اجرای منظم طرح ها و تحقق اهداف سازمانی کمک می کند
- با برنامه ریزی مؤثر می توان سازمان را با رشد سریع فناوری تطبیق داد
- موجب تسریع رشد اقتصادی در سطح کلان می شود
- برنامه ریزی مالی و بودجه ابزاری برای کنترل فعالیت ها محسوب می شود
- به تقویت روحیه کار گروهی کمک می کند





# محدودیت های برنامه ریزی

- مستلزم صرف هزینه و وقت است
- سازمان های کوچک نمی توانند به نحو مطلوب برنامه ریزی کنند
- مستلزم ایجاد محدودیت هایی است
- بیشتر مبتنی بر پیش بینی براساس احتمالات است



# پیشنهادهایی برای کاهش محدودیت های برنامه ریزی

- اجتناب از برنامه ریزی های وابسته به هم
- اجتناب از برنامه ریزی های موازی
- برنامه ها بطور هماهنگ و یکنواخت اجرا شوند
- برنامه ها بصورت منظم و مرحله به مرحله اجرا شوند



# دام های مهم در مسیر برنامه ریزی موفق

- تفویض کردن وظیفه برنامه ریزی توسط مدیریت عالی به دیگران
- درگیر شدن مدیریت عالی در مسائل جاری
- کوتاهی در امر تدوین و تعریف اهداف
- کوتاهی در امر درگیر ساختن مدیران اجرایی مهم در فراگرد برنامه ریزی
- عدم استفاده از برنامه ها به مثابه معیار واقعی ارزیابی عملکرد مدیران

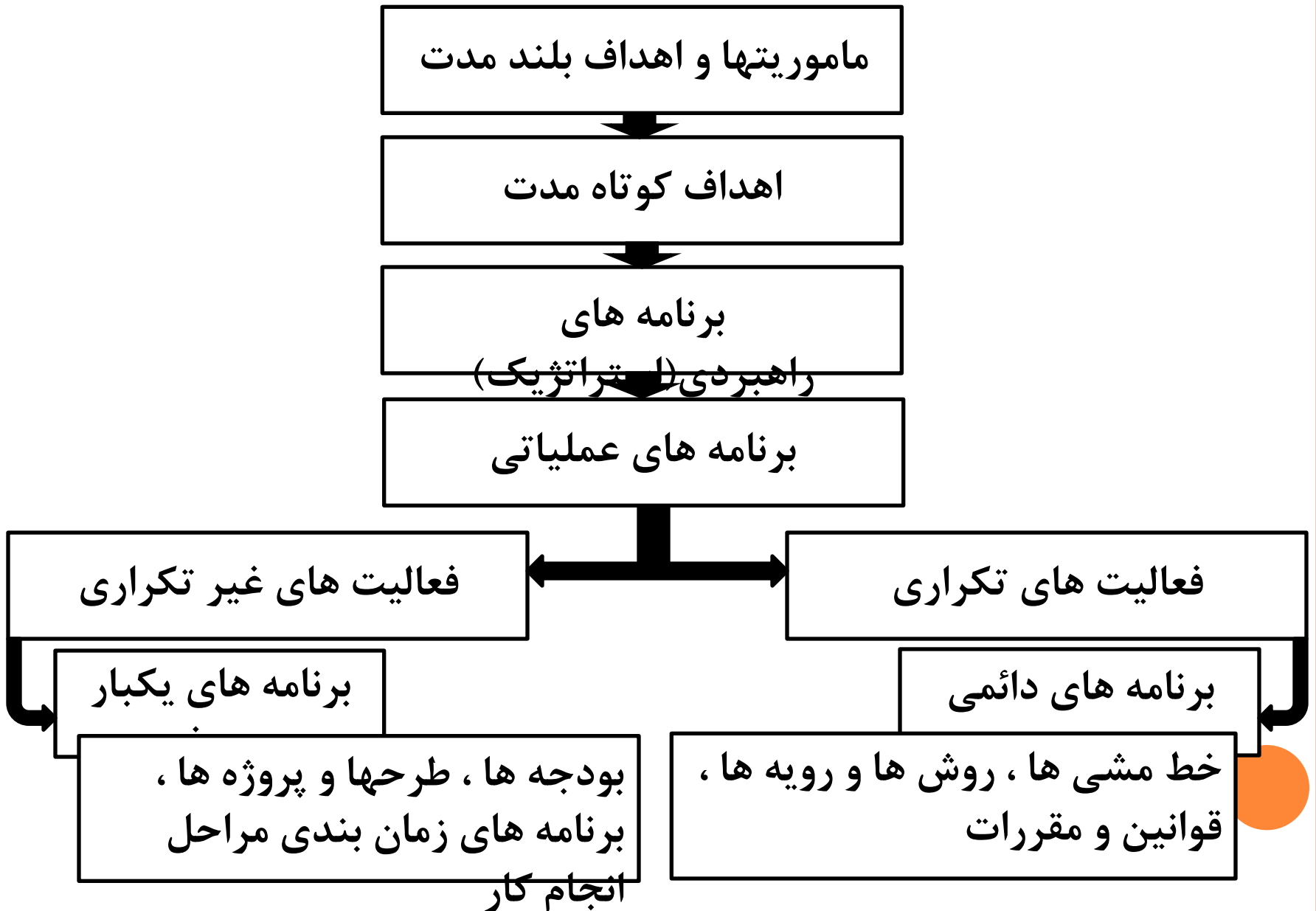


# دام های مهم در مسیر برنامه ریزی موفق

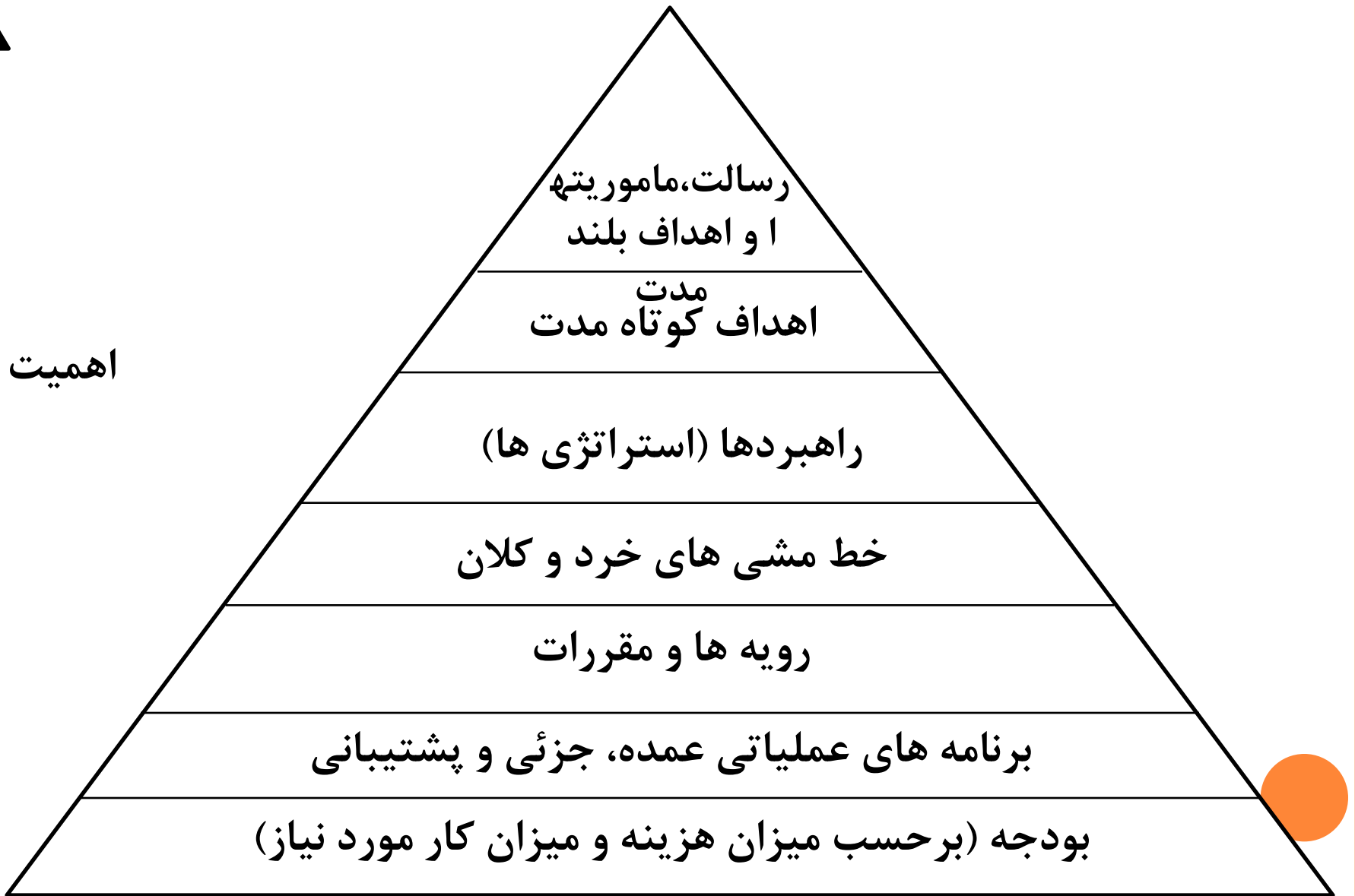
- کوتاهی در امر ایجاد و تقویت جو موافق و حامی برنامه ریزی
- مجزا پنداشتن فراگرد برنامه ریزی جامع از سایر جنبه های فراگرد مدیریت
- استفاده از طرح ها و برنامه های انعطاف ناپذیر و پیچیده که مانع نوآوری در سازمان شود
- عدم بازنگری و ارزیابی نکردن برنامه های بلند مدت رؤسای واحدها توسط مدیریت عالی
- تمایل مدیریت عالی به اخذ تصمیم بر مبنای احساسات و بینش خود



# سلسله مراتب برنامه ها



# انواع برنامه ها



# انواع برنامه ها

○ مأموریت ها یا اهداف بلند مدت : علت اصلی ایجاد سازمان

○ اهداف کوتاه مدت : بر مبنای اهداف بلند مدت تدوین می شوند

○ راهبردها ( استراتژی ها ) : برنامه جامع، منسجم و کاملی که برای تحقق

اهداف اساسی سازمان تدوین می گردد

○ خط مشی ها : مشخص کننده محدوده ای است که تصمیم های آتی در آن

اتخاذ می شوند

○ رویه ها و مقررات

○ برنامه های عملیاتی ( تاکتیکی)

○ بودجه



# ویژگی مأموریت ها

- باید به طور واضح و روشن بیان شود
- باید به حدی برای مدیران و کارکنان جالب باشد که در آنها علاقه و تعهد ایجاد کند
- باید در میان اجزاء هر مأموریت نوعی رابطه هم نیروزایی برقرار باشد
- باید مبتنی بر به کارگیری خلاقیت و نوآوری باشد
- باید به منزله منشأ تدوین اصول کلی در طراحی و اجرای برنامه ها مدنظر قرار گیرد





# اهداف کوتاه مدت

○ سازمان ها باید اهداف کوتاه مدت خود را در قالب بیانیه ای روشن معرفی کنند

هدف کوتاه مدت باید تعیین کننده موارد ذیل باشد:

نتیجه مورد انتظار (قابل اندازه گیری باشد)

نحوه انجام کار

محدوده زمانی انجام کار

هزینه و بودجه مورد نیاز برای انجام کار



# هدف گذاری

تجزیه مأموریت ها و اهداف بلند مدت در قالب کمی و کیفی کوتاه مدت

## ویژگی ها

○ سادگی و دقت

○ اجتناب از پرداختن به موارد جزئی و پراکنده

○ تضمین حصول اهداف

معمولاً تعیین اهداف کوتاه مدت با توجه به اهداف بلند مدت انجام می

گیرد. ابتدا باید اطلاعاتی در مورد وضعیت موجود و مطلوب جمع آوری

گردد



# راهبردها

- نوعی برنامه است که برای نیل به مقاصد و اهداف اصلی سازمان تدوین میشود.
- تعیین کننده نوع خدماتی است که سازمان به جامعه عرضه میکند و الگوی نحوه پاسخگویی سازمان به محیط را شکل میدهد.
- کارکنان و سایر منابع سازمان را با توجه به چالش ها و مخاطرات موجود در محیط، برای نیل به اهداف کلی سازمان بسیج میکند و مسیر واحدی را برای تحقق آن اهداف مشخص میکند.



# ویژگی خط مشی

○ صراحت و وضوح

○ قابلیت اجرا

○ انعطاف پذیری

○ جامعیت

○ هماهنگی

○ مستدل بودن

○ متمایز بودن از قانون

○ کتبی بودن

انواع

اساسی

کلی

خرد



# رویه ، روش ، مقررات

مشخص کننده شیوه عملیات و نحوه انجام کار  
در قالب یک برنامه زمان بندی شده نحوه انجام فعالیتهای آتی را  
تعیین کننده شیوه عمل در سطوح مختلف سازمان

رویه  
مشخص می کند

روش : نحوه اجرای جدول زمان بندی رویه ها را معین می کند

مقررات : اقدامات الزامی ویژه ای را معین می کنند (بایدها و نبایدها)

هر رویه مبتنی بر مجموعه ای از مقررات است

خط مشی به مدیر حق انتخاب میدهد ولی مقررات باید به طور دقیق اجرا شود



# اصل تعهدات

بیان می کند که طول مدت برنامه باید تکافوی انجام تعهدات ناشی از تصمیم را نماید.

اصل تعهدات بر این مفهوم تأکید دارد که هر تصمیم یک نوع تعهد است که برای انجام آن معمولاً از سرمایه های مادی و معنوی سازمان استفاده می شود.



# اهمیت انعطاف پذیری برنامه

هرچه انعطاف پذیری برنامه بیشتر باشد، احتمال اتلاف زمان و تحمل خسارت و ضرر ناشی از وقوع حوادث کمتر خواهد شد.

البته باید این موضوع را نیز در نظر بگیریم که : هزینه انعطاف پذیر ساختن برنامه نباید بیشتر از منافع آن باشد.



# مدیریت و برنامه ریزی پروژه

هر پروژه مشتمل بر مجموعه کارهایی است که برای نیل به هدف کوتاه مدت و تک موردی انجام می شوند و زمان آغاز و پایان مشخصی دارند.



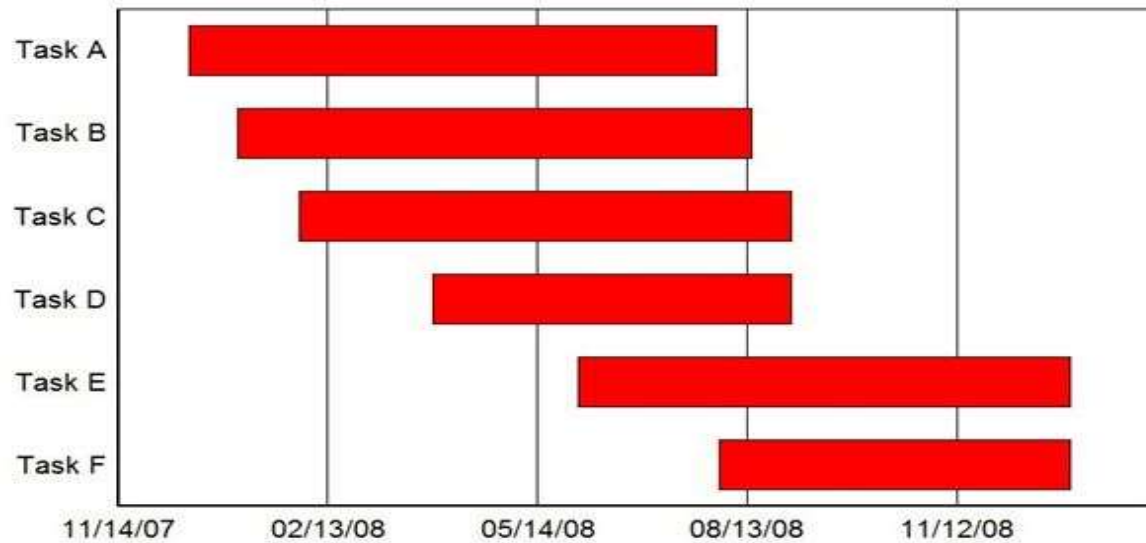


# فنون برنامه ریزی

- نمودار میله ای (گانت)
- نمودار شبکه
- فن ارزشیابی و تجدیدنظر در برنامه (PERT)
- روش مسیر بحرانی (CPM)



# نمودار میله ای



# نمودار شبکه

علائم مورد استفاده

گره : نشان دهنده شروع یا خاتمه فعالیت ها

خط فعالیت: مجموعه وظایفی که برای انجام یک فعالیت معین شده اند

نشانگر فعالیت: حروف یا نام هایی که روی خط فعالیت نوشته می شود

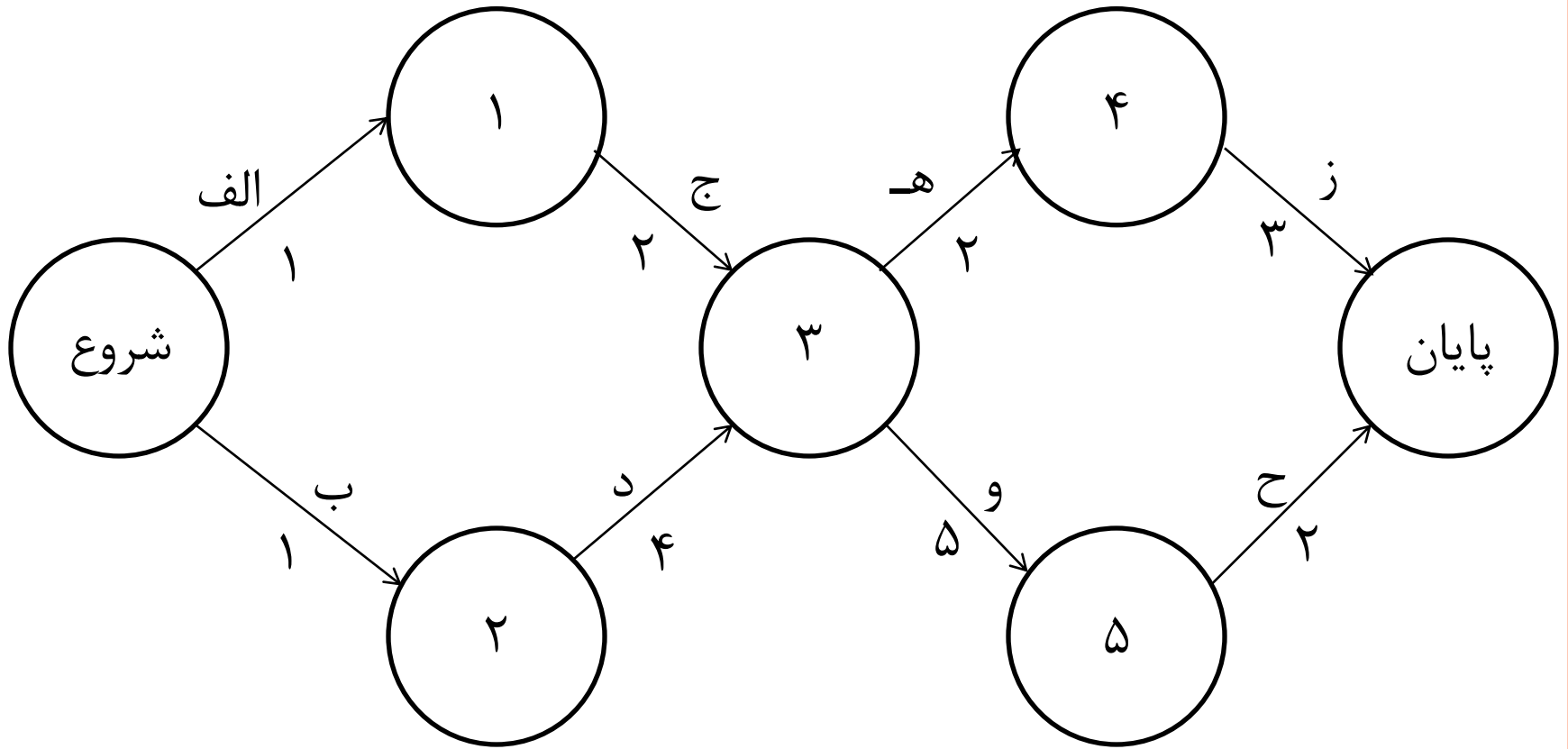
نشانگر مدت: اعدادی که زیر هر خط فعالیت نوشته می شود

نشانگر گره: هر گره با یک شماره که نشان دهنده آغاز یا پایان فعالیت است

مشخص می شود



# نمودار شبکه



# فن ارزشیابی و تجدیدنظر در برنامه

با استفاده از نمودار شبکه، برای به حداقل رساندن تأخیر، وقفه و ناهماهنگی در تولید یک کالا یا انجام یک پروژه برنامه ریزی می شود.

○ تجزیه تحلیل فعالیت ها

برآورد خوش بینانه ترین زمان

برآورد بدبینانه بینانه ترین زمان

برآورد محتمل ترین زمان

○ ترسیم نمودار شبکه



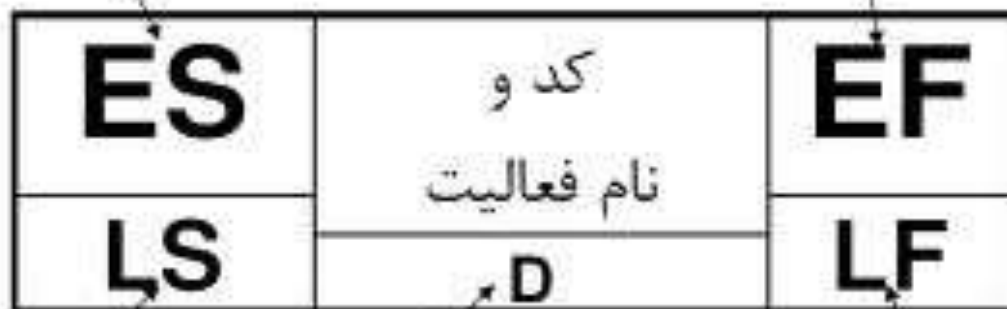
زمان برآورد	خوش بینانه ترین زمان	محتمل ترین زمان	بد بینانه ترین زمان	میانگین زمان مورد انتظار
فعاليتها				
نظرخواهی از دانشجویان	۰.۵	۱	۱.۵	۱
اقدام به کسب مجوز	۱	۲	۳	۲
گزینش افراد	۴	۸	۱۲	۸



# فن ارزشیابی و تجدیدنظر در برنامه

زود ترین زمان مجاز شروع

زود ترین زمان مجاز پایان



دیر ترین زمان مجاز شروع

دیر ترین زمان مجاز پایان

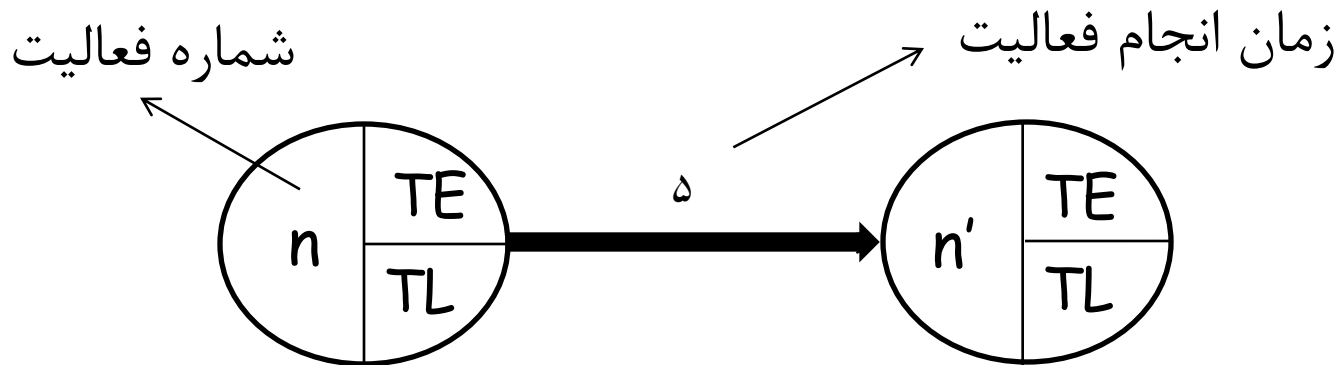
مدت زمان پیش بینی شده

$$LS - ES = LF - EF \quad \text{زمان تاخیر مجاز در انجام فعالیت}$$



# روش مسیر بحرانی

در هر دایره شماره فعالیت، زودترین زمان پایان هر فعالیت و دیرترین زمان پایان هر فعالیت نیز نشان داده میشود.



TE=earliest completion time

TL=latest completion time

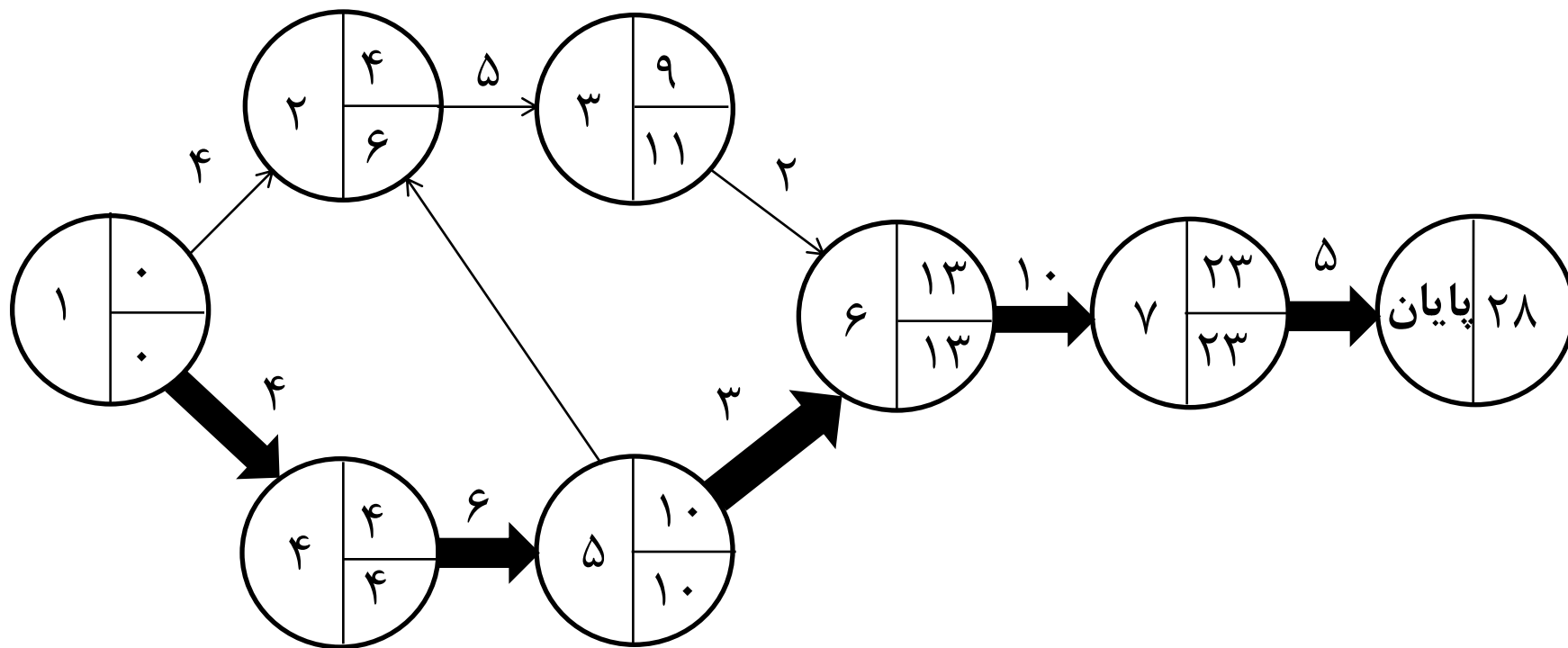
زودترین زمان پایان هر فعالیت

دیرترین زمان پایان هر فعالیت





# روش مسیر بحرانی



توجه: در مسیر بحرانی همواره (زودترین) و (دیرترین) زمان پایان فعالیتها برابرند؛ یعنی

# روش مسیر بحرانی

**CPM** برای برنامه ریزی فراگردهای تکراری که در آنها کارها در محدوده زمانی معینی انجام می شود و زمان پایان آنها مشخص است به کار می رود.

**PERT** برای فراگردهای غیر تکراری که در آنها طول مدت انجام و زمان خاتمه کارها مشخص نیست و فقط به طور تقریب قابل برآورد است کاربرد دارد. در برنامه ریزی با مسیر بحرانی گاهی از دایره برای نشان دادن فعالیت ها و از خطوط برای نشان دادن روابط میان فعالیت ها استفاده میشود.



# ابعاد و جنبه های گوناگون برنامه ریزی در سازمان

- موضوع برنامه ریزی
- عوامل موثر بر برنامه ریزی
- طول دوره برنامه ریزی
- سطح برنامه ریزی در سازمان
- ویژگی های خاص برنامه



# نتیجه گیری

در این فصل با مبانی برنامه ریزی به منزله یک وظیفه و مسئولیت مهم مدیریتی آشنا شدیم.  
امیدواریم در انتقال مطالب این فصل به شما عزیزان موفق بوده باشیم.



# فصل ششم

## برنامه ریزی و مدیریت راهبردی





## برنامه ریزی و مدیریت راهبردی PLANNING AND STRATEGIC MANAGEMENT

راهبرد(استراتژی) :

• استراتژی یک برنامه جامع برای عمل است که جهت گیریهای عمده سازمان را معین می کند و رهنمودهایی برای تخصیص منابع در مسیر کسب هدفهای بلند مدت سازمانی ارائه می دهد.

“The identification of the **purpose of the organization** and the **plans and actions** to achieve the purpose.”

• الگوی تصمیم هایی است که در سازمان اخذ می شوند و فعالیت ها و نتایج را شکل می دهند.

## سطوح سه گانه راهبرد ها در سازمان

راهبرد سطح سازمان مادر

(جهت هایی که کل سازمان باید تعقیب کند.)



راهبرد سطح موسسه در فعالیتهای عمده

( شیوه های عمده رقابت در هر یک از بخشها و فعالیتهای اصلی سازمان )



راهبرد سطح عملیاتی یا وظیفه ای

( نحوه فعالیت در هر ناحیه وظیفه ای سازمان در حمایت از راهبردهای سطح موسسه )



## فراگرد برنامه ریزی راهبردی

به تعداد کسانی که در زمینه برنامه ریزی راهبردی قلم زده اند، فراگرد برنامه ریزی راهبردی وجود دارد. هر مشاور، نویسنده یا سازمانی ممکن است با یکی از این فراگردها احساس راحتی کند. بنابراین به یک معنی **هیچ فراگردی نسبت به فراگرد دیگر ارجحیت ندارد**. با این وجود، در هر سازمانی که قصد برنامه ریزی راهبردی دارد باید یک فراگرد مشخص، به عنوان زبان مشترک، برای برنامه ریزی انتخاب شود و همه درباره آن آموزش ببینند.

• **Strategic planning** is an organization's process of defining its strategy, or direction, and making decisions on allocating its resources to pursue this strategy.



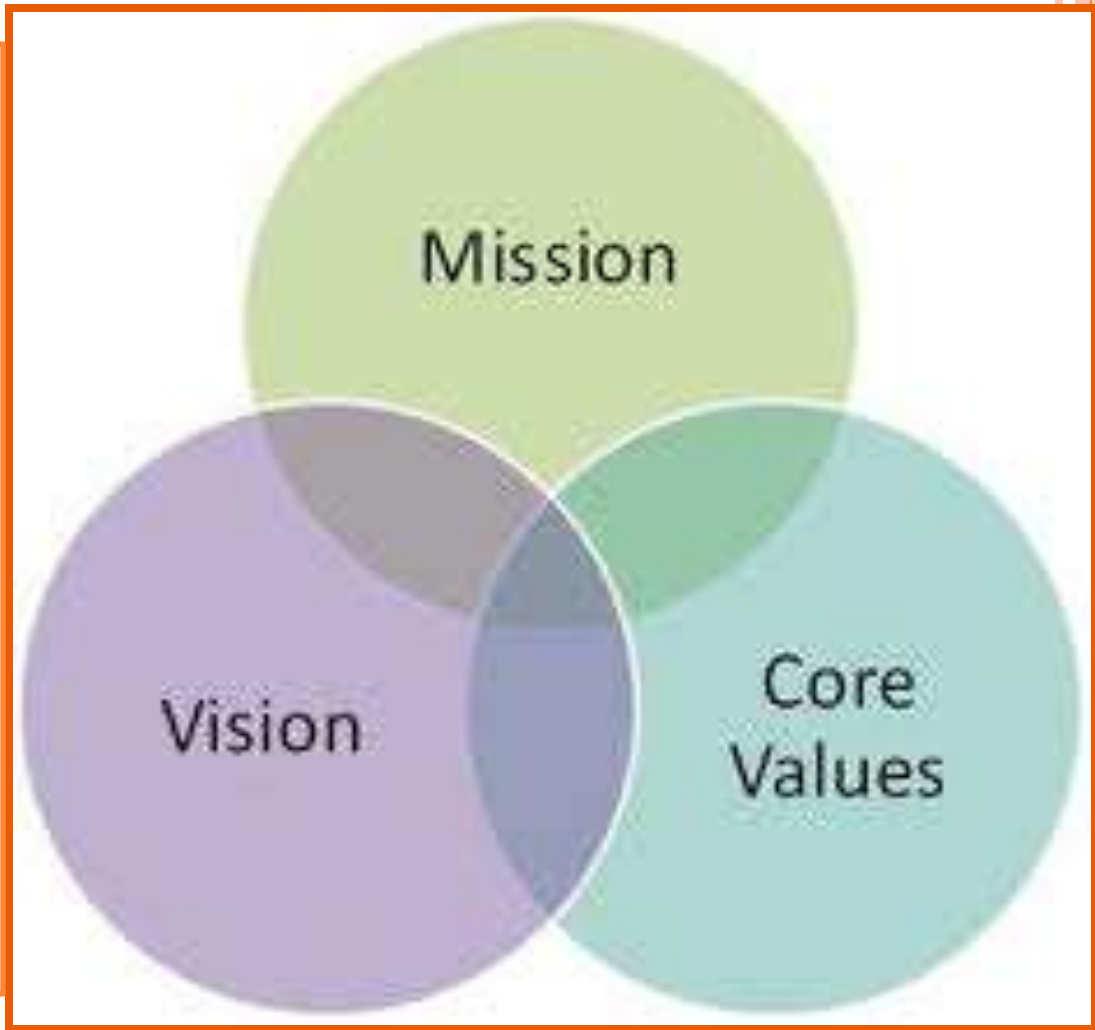
سه مشخصه اصلی برنامه ریزی راهبردی

## Vision-mission-values

**VISION:** “A World without Poverty”

**MISSION:**” providing jobs for the homeless and unemployed”

**VALUES:** “Knowledge and skills are the keys to success”



# تدوین رسالت سازمان

تعریف هدفهای خرد و کلان

ارزیابی منابع سازمانی و فرصتها و مخاطرات محیطی

تدوین استراتژی

اجرای استراتژی از طریق برنامه های عملیاتی

ارزیابی و انتخاب استراتژیهای بدیل یا اصلاحی

فراگرد  
برنامه ریزی  
راهبردی



• هدف از برنامه ریزی استراتژیک کمک به سازمان ها برای کسب مزیت رقابتی است. (Distinctive Competence)

مزیت رقابتی: مجموعه ای از توانایی های منحصر به فرد یک واحد اقتصادی است که اجازه نفوذ به بازارهای دلخواه و برتری بر رقبا را برای آن واحد فراهم می کند.

• پورتر: "مزیت رقابتی نصیب شرکتی می گردد که برای مشتریان ارزش قائل می شود".

**خلاقیت** - تولید کننده منحصر به فرد بودن  
**کیفیت** - ارائه و عرضه کالاها و خدمات با کیفیت برتر به مشتریان  
**رهبری هزینه ها** - رهبری هزینه ها نتیجه برنامه ریزی شده سیاستها با «هدف مدیریت صحیح مخارج» است.

شناسایی رسالت، هدفهای کلان و راهبردهای کنونی سازمان

تحلیل مقصد و هدفهای کلان سازمان، ارزشها و فرهنگ سازمان، قوتها و ضعفهای داخلی سازمان، فرصتها و تهدیدات محیطی

تجدیدنظر در رسالت و هدفهای کلان سازمان و انتخاب راهبردهای جدید در سطح سازمان مادر، موسسه و عملیات

اجرای برنامه های راهبردی، بسیج منابع و مدیریت اصلاح سیستمها و روشها

ارزیابی نتایج و تجدید نظر در فراگرد مدیریت راهبردی

تنظیم  
راهبرد

اجرای  
راهبرد

فراگرد مدیریت استراتژیک

راهبردهای سازمان باید بر مبنای شناخت کافی از موارد ذیل

تدوین و اجرا شوند:

۱- رسالت و مقصود سازمان

۲- تدوین هدفهای خرد و کلان

۳- ارزشهای محوری و فرهنگ سازمان

۴- نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان

۵- فرصتها و تهدیدهای محیطی سازمان

## رسالت سازمان (Mission Statement)

رسالت هر سازمان در واقع علت اصلی تشکیل و دلیل تاسیس آن است.

\* بهتر است بیان کننده سه موضوع مهم باشد:

۱. سازمان در چه زمینه ای فعالیت خواهد کرد؟

۲. ارباب رجوع یا مشتریان چه کسانی خواهند بود؟

۳. چه نوع خدمت یا محصولی را ارائه خواهد کرد؟

\* مهمترین شاخص برای ارزیابی رسالت نامه:

بررسی شود مطالب آن تا چه حد منافع ذی نفعان را در بر دارد.

# TOYOTA

- **Toyota's** mission statement is really a global vision about **how to move people around the planet in a better way.**
- "Toyota will **lead** the way to the **future of mobility**, enriching lives around the world with **the safest and most responsible ways of moving people.**



# MAPNA GROUP

## Mission

MAPNA is an industrial group which:  
is focused on **Power Generation, Oil and Gas, Rail Transportation** and other synergic Energy related sectors  
acts as Manufacturer, EPC contractor and Service Provider, Operator, Developer and Investor  
Contributes to the development of Iran's national economy, seeks the sustainability of its organization and the profitability of its shareholders .

## Vision

We will be a reference industrial group in the Energy and Rail Transportation sectors in the MENA region and neighboring countries by 2021.



## منافع استراتژیک حاصل از وجود فرهنگ مثبت و قوی

۱. وجود ارزشهای قوی، به شکل گیری هویت نهادی کمک می کند و به سازمان نوعی شخصیت می بخشد.

۲. ارزشهای مشترک به هدایت رفتار اعضای سازمان و معنی دار شدن آن کمک می کند.

\* استراتژی باید با فرهنگ غالب سازگار باشد و از جانب آن حمایت شود.



فن  
تحلیل قوت - ضعف  
فرصت - تهدید

	Helpful	Harmful
Internal	<b>S</b> Strengths قوت‌های سازمان	<b>W</b> Weaknesses ضعف‌های سازمان
External	<b>O</b> Opportunities فرصت‌های محیطی	<b>T</b> Threats تهدیدهای محیطی



# مدل تحلیل SWOT

□ روش تجزیه و تحلیل SWOT، مدل تحلیلی مختصر و مفیدی است که به شکل نظام یافته هر یک از عوامل قوت و ضعف و فرصتها و تهدیدها را شناسایی کرده و استراتژیهای متناسب به موقعیت کنونی حرفه مورد بررسی را منعکس می‌سازد.

□ مدل SWOT در حالت معمولی متشکل از یک جدول **مختصاتی** دو بعدی است که هر یک از چهارنواحی آن نشانگر یک دسته استراتژی می‌باشد.

\* قدرت نفوذ سازمان از طریق مقایسه فرصت‌های محیطی با قوت‌های سازمان معین می‌شود.

\* متمرکز شدن هر تهدید محیطی بر یکی از ضعف‌های سازمان، وجود یک مسئله را هشدار می‌دهد.

\* تهدیدهای محیطی علیه قوت‌های سازمان، آن را در محدودیت قرار می‌دهد.

\* تلاقی فرصت‌های محیطی با ضعف‌های سازمان نیز بر وجود نوعی آسیب‌پذیری در سازمان دلالت می‌کند.

## فنون تدوین راهبرد سازمان

۱- سبد سرمایه گذاری

۲- ماتریس بی. سی. جی

۳- بررسی تاثیر راهبردهای بازار بر سودآوری

۴- مدل 7s

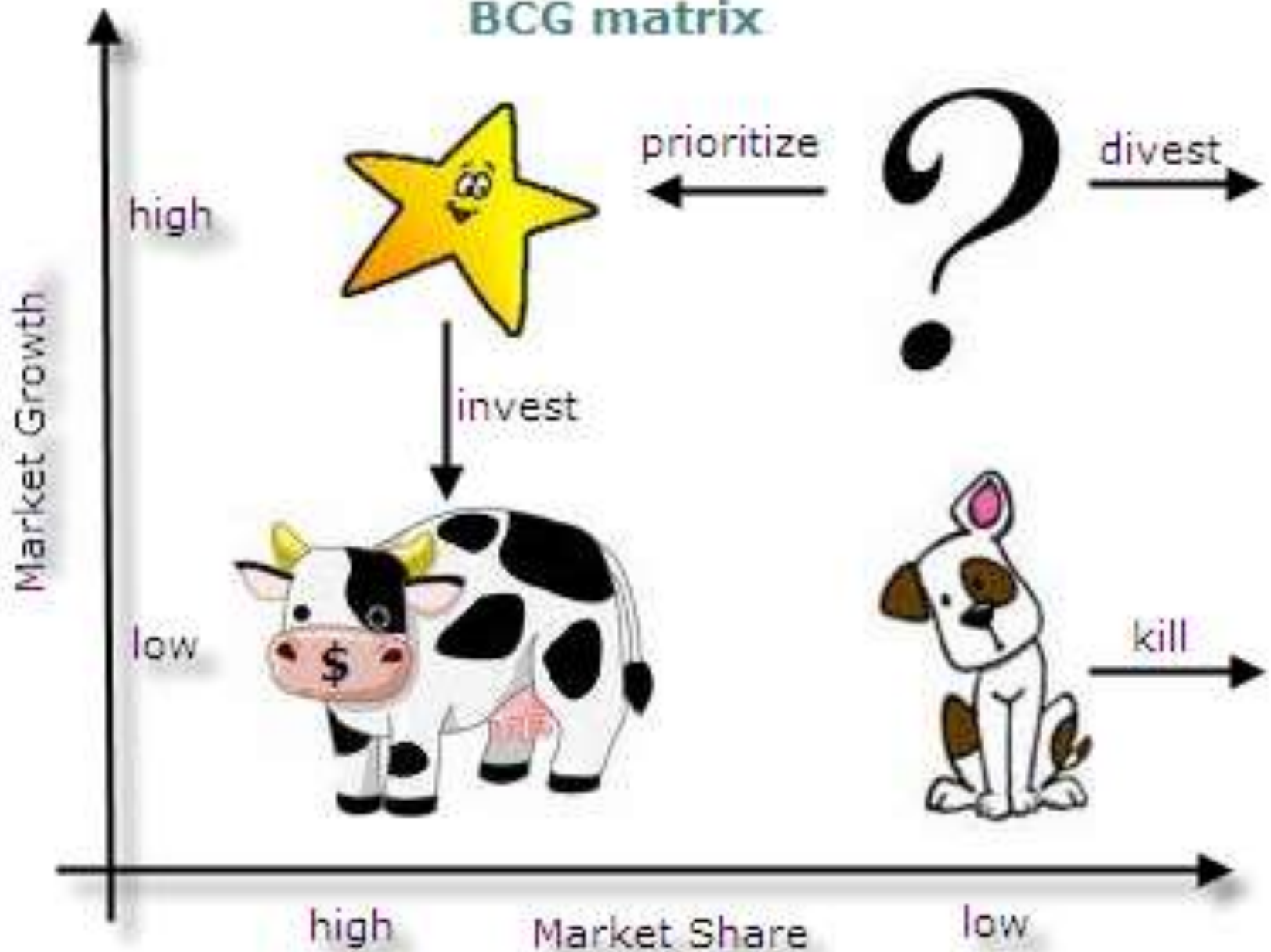


## سبد سرمایه گذاری (پرتفولیو)

برای انتخاب بهترین ترکیب سرمایه گذاری از میان فرصتهای  
بدیل بکار میرود. به مجموعه دارایی ها که جهت سرمایه گذاری  
انتخاب می شوند سبد سرمایه گذاری گفته می شود. در مسئله  
انتخاب سبد سرمایه گذاری تلاش می شود ترکیبی از دارایی ها  
جهت سرمایه گذاری انتخاب شوند که بازده را بیشینه کند در  
حالی که ریسک از یک حد معین کمتر باشد.



# BCG matrix



## ماتریس بی.سی.جی

وضعیت (سهم زیاد / رشد زیاد): یک موقعیت رقابتی غالب در یک صنعت رو به رشد.	وضعیت (سهم کم / رشد زیاد): یک موقعیت رقابتی ضعیف در یک صنعت رو به رشد.
وضعیت (سهم زیاد / رشد کم): یک موقعیت غالب در یک صنعت دارای رشد کم.	وضعیت (سهم کم / رشد کم): یک موقعیت رقابتی ضعیف در یک صنعت دارای رشد کم.

زیاد



نرخ رشد بازار برای محصولات و خدمات



کم

زیاد

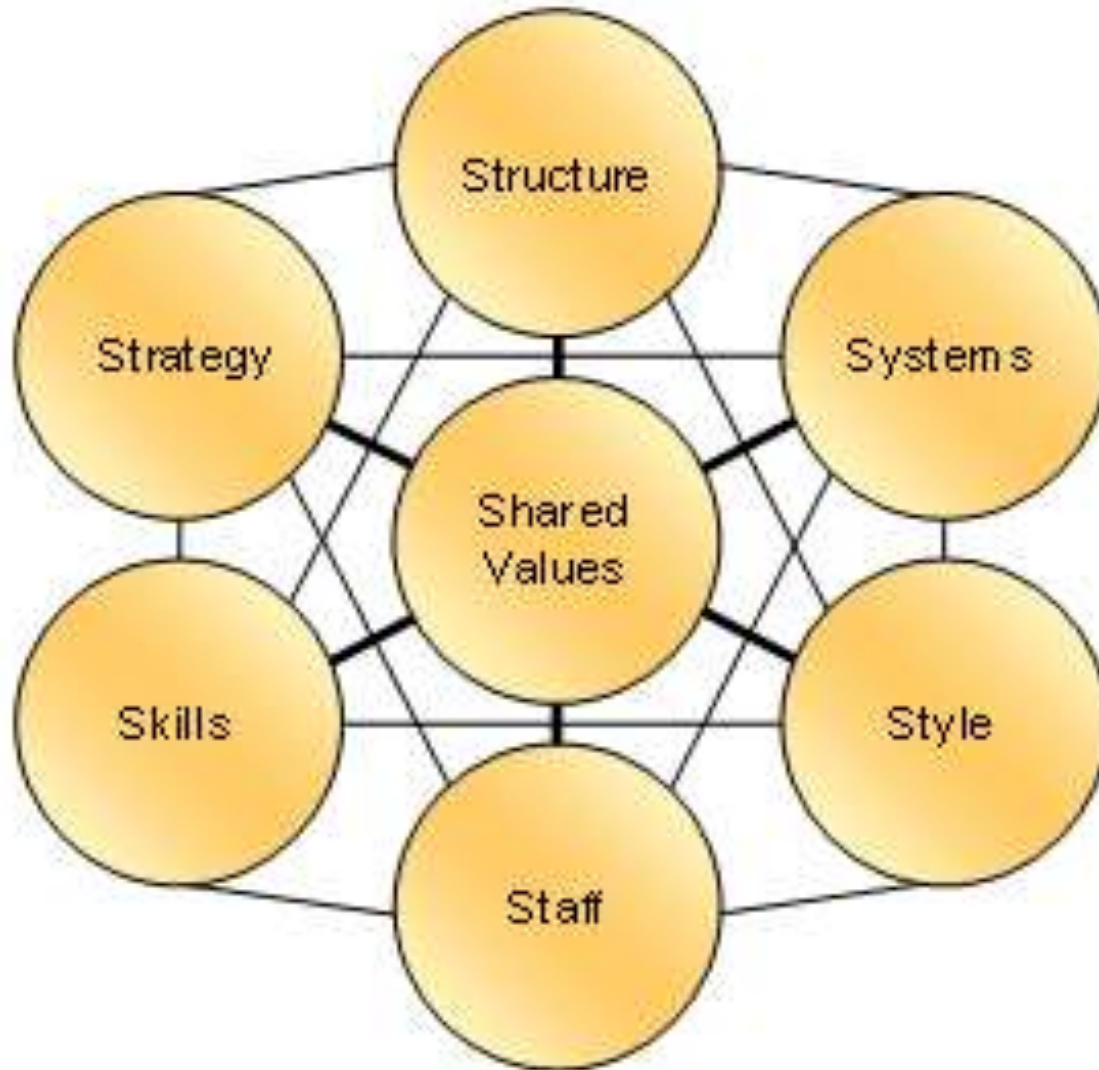


سهم بازار محصولات و خدمات





# 7S



ساختار ، راهبرد ، سیستمها ، کارکنان ، مهارتها ، سبک ، ارزشهای مشترک

۱- ساختار: مجموعه ای از ویژگیهای سازمانی است که با ابعادی نظیر تمرکز، پیچیدگی و رسمیت سروکار دارند و برخی از آنها در نمودار سازمانی نشان داده می شوند.

۲- راهبرد: برای تحقق اهداف کلان سازمان و بر مبنای پیش بینی تحولات محیطی تنظیم می شود و بر مبنای آن مسئولیت ها و تعهداتی برای سازمان ایجاد می گردد.

۳- سیستمها: فراگردهایی که ورودیهای متنوعی را اخذ و به خروجیهای گوناگونی تبدیل می کنند.

## مدل 7S

۴. کارکنان: متخصصان و نیروهای گوناگون مورد نیاز سازمان، نظیر مهندسان، حسابداران، فروشندگان و کارشناسان

۵. مهارتها: ویژگیها و توانمندیهای برجسته سازمان و افراد آن در مقایسه با رقبا

۶. سبک: الگوهای رفتاری و سبکهای مدیریتی مدیران ارشد سازمان

۷. ارزشهای مشترک: اصول و مفاهیم ارزشی که سازمان به اعضای خود القا می کند.

## فواید مدل 7S

۱. به مدیران و تحلیلگران کمک می کند تا فرهنگ سازمانی را بهتر بشناسند.
۲. به تدوین کنندگان راهبرد کمک می کند تا سازمان را از حیث هفت عامل با سایر سازمانها مقایسه کنند و نقاط قوت و ضعف آن را شناسایی نمایند.
۳. با توجه به شناختی که از عوامل موثر در موفقیت سازمان ایجاد می کند، زمینه ای فراهم می آورد تا مجریان راهبرد بتوانند به طور منظم با تغییر در ویژگیهای سازمان و فرهنگ آن، تمهیدات لازم را جهت اجرای موفقیت آمیز راهبرد فراهم آورند.

## عوامل موثر در تدوین راهبرد

۱. تهدید ناشی از ورود رقبای جدید به بازار
۲. قدرت چانه زنی تامین کنندگان مواد اولیه
۳. قدرت چانه زنی مشتریان
۴. تهدید ناشی از جایگزین شدن محصولات یا خدمات
۵. رقابت سازمانها و موسسات موجود در صنعت مورد نظر، برای کسب موقعیت برتر.





با تشکر



## تدوین راهبرد در سطح موسسه یا فعالیتهای عمده سازمان:

در تدوین استراتژی از سه روش استفاده می شود:

- رقابتی
- انطباقی
- تدوین حیات محصول



## راهبرد رقابتی

یکی از محققان و مشاوران مدیریت به نام میشل پورتر، مدل راهبردهای رقابتی را که توجه ویژه ای به محیط رقابتی موجود و بالقوه سازمان دارد، ارائه کرده است، این رهیافت به ویژه برای تدوین راهبرد در سطح موسسه مفید است. رهیافت راهبردهای رقابتی با تحلیل محیط رقابتی سازمان شروع می شود. بنابراین می توان راهبردهایی را انتخاب کرد که مزیت رقابتی سازمان را (در مقایسه با رقبایش) افزایش دهند.





## چهار راهبرد کلی سازمان ها برای کسب مزیت رقابتی:

۱. متمایز ساختن

۲. پیشتازی در صرفه جویی و کاهش هزینه ها

۳. صرف هزینه به صورت متمرکز

۴. متمایز ساختن به صورت متمرکز



در نمودار زیر دو متغیر (مزیت رقابتی) و (قلمرو رقابت) در نظر گرفته شده اند:



کاهش هزینه → مزیت رقابتی ← متمایز ساختن



## سازمان هایی که راهبرد متمایز ساختن را انتخاب می کنند :

سازمان هایی که کسب مزیت رقابتی (( متمایز ساختن و منحصر به فرد بودن )) را جستجو می کنند در قلمرو ((گسترده )) رقابت می کنند، راهبرد ((متمایز ساختن )) را دنبال می کنند و می کوشند تا کالا و خدماتی که ارائه دهند که کاملاً از کالاها و خدمات رقبایشان متمایز باشند.هدف این گونه سازمان ها ، جذب مشتریان وفادار به محصولات و خدمات سازمان است. لازمه اتخاذ این راهبرد ، تقویت سازمان در امور بازاریابی ، تحقیق و توسعه ، رهبری فناوری و خلاقیت است .موفقیت این سازمان ها در گرو آن است که تصور مثبت از کیفیت و ویژگی های متمایز و منحصر به فرد محصولاتشان ، استمرار یابد.

## سازمان هایی که راهبرد پیشتازی در صرفه جویی را انتخاب می کنند:

سازمانهایی که در بازار ((گسترده)) رقابت می کنند و ((کاهش هزینه)) را مطلوب می دانند ، راهبرد ((پشتتازی در صرفه جویی)) را اتخاذ می کنند.این سازمان ها همواره می کوشند تا کارایی سیستمهای تولید و توزیع،وسایر سیستمهای مدیریتی خود را بهبود بخشند. هدف این سازمان ها آن است که هزینه های تولید خود را تا حدی کاهش دهند تا نسبت به رقبا سود بیشتری کسب کنند. موفقیت این راهبرد در گرو صرفه جویی، اعمال کنترل های مدیریتی و همچنین ارائه محصولاتی است که ساخت و توزیع آن ها آسان است . البته تاکید می شود که در این فراگرد ، حفظ کیفیت تولید نیز مد نظر قرار دارد.



## سازمان هایی که راهبرد صرف هزینه به صورت متمرکز را انتخاب می کنند:

سازمان هایی که در بازار (( محدود )) رقابت می کنند و مترصد (( کاهش )) هزینه اند بر یک بخش بازار تاکید می کنند تا بتوانند نیاز های آن بخش را به بهترین نحو ممکن برطرف سازند . این سازمان ها با استفاده از راهبرد (( صرف هزینه به صورت متمرکز )) منابع و مهارت های موجود در سازمان را به طور متمرکز در خدمت یک گروه خاص از مشتریان ، یا یک ناحیه جغرافیایی ، یا یک خط محصول قرار می دهند. در صورت اتخاذ این راهبرد ، سازمان باید خود را از طریق متمایز ساختن یا پیشتازی در صرفه جویی یا از طریق هر دو روش تقویت کند و یا متمرکز شدن بر یک ناحیه خاص ، منابع موجود را برای کسب مزیت خاص در آن ناحیه مورد استفاده قرار دهد.



## سازمان هایی که راهبرد متمایز ساختن به صورت متمرکز را انتخاب می کنند:

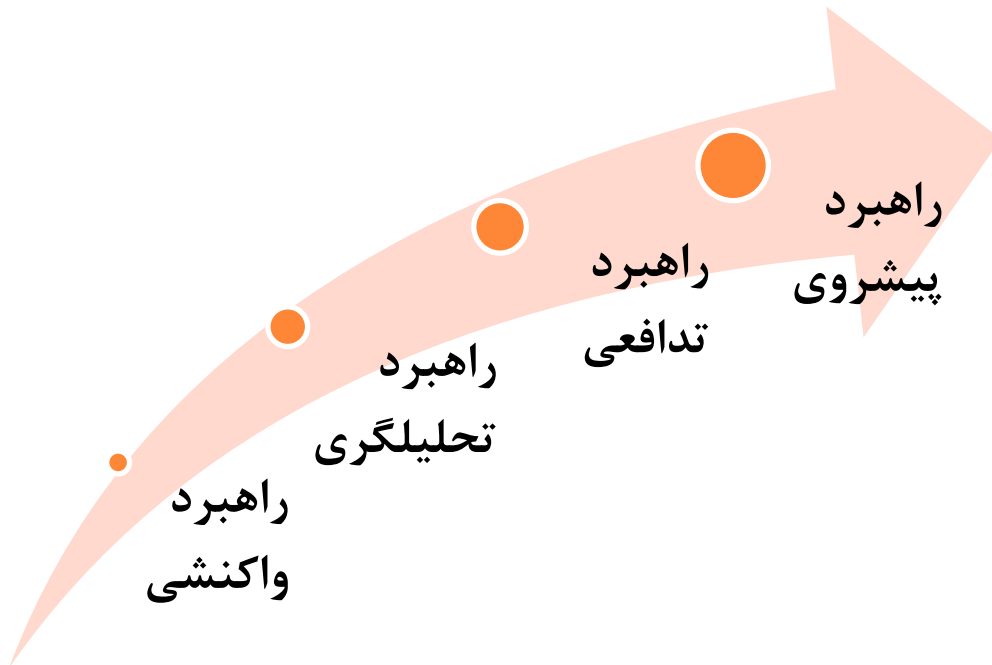
سازمان هایی که در یک بازار محدود رقابت می کنند و به منزله مزیت رقابتی، دستیابی به توان ارائه محصولات منحصر به فرد و متمایز را مد نظر قرار می دهند، از راهبرد ((متمایز ساختن به صورت متمرکز)) استفاده می کنند و سعی می کنند تا محصولات برتر خود را با تمرکز بر یک ناحیه یا یک محصول خاص ارائه دهند.



# راهبردهای انطباقی

فرض عمده مدل انطباقی آن است که سازمان ها باید راهبردهایی را در مورد محصولات و بازار خود انتخاب کنند که با ماهیت محیط خارجی آنها سازگار باشد. در واقع، راهبردهایی که به درستی انتخاب می شوند، فرصت و مجالی برای سازمان ها ایجاد می کنند که بتوانند به طور مطلوبی با چالشهای محیطی انطباق یابند.

راهبردهای چهارگانه ای که در چهار چوب مدل انطباقی مطرح شده اند عبارتند از:



## انواع راهبردهای انطباقی

نام راهبرد	شرح فعالیت های آن	نوع محیط مناسب برای آن	ویژگیهای سازمان مناسب برای آن
پیشروی	مخاطره پذیر است و مترصد نوآوری و رشد ، و کشف فرصتهاست.	پویا و رو به رشد	خلاق ، نوآور، منعطف و غیر متمرکز
تدافعی	از تغییر اجتناب می کند و در جستجوی ثبات و احتمالاً "تحکیم مواضع موجود است.	نسبتاً پایدار	به شدت کنترلی، متمرکز، کارآدر تولید ، و کاهش دهنده ی هزینه سربار
تحلیلگری	ضمن تلاش محدود برای نوآوری ، به حفظ ثبات می پردازد.	دارای تغییرات نسبتاً متوسط	به شدت کنترلی، منعطف ، کارآ در تولید ، و خلاق
واکنشی	در برابر رخدادها به طور واکنشی عمل می کند ، بدون آنکه یک راهبرد راهنما داشته باشد.	هر نوع محیط و موقعیت مقتضی	منعطف در برابر نیازهای جاری و فاقد ویژگیهای ساختاری مشخص



# چرخه حیات محصول :

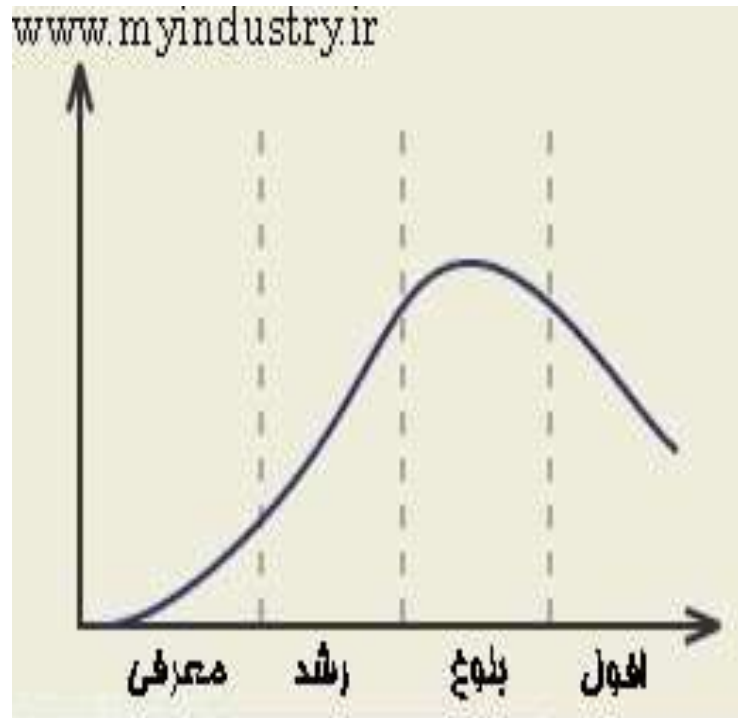
چرخه حیات محصول زنجیره ای از مراحل تولید الی توزیع و بازاریابی یک محصول یا خدمت را در طول حیات آن نشان می دهد .

بنابراین، در نظر گرفتن چرخه حیات محصول، اطلاعات بسیار سودمندی برای برخورد اقتضایی با تدوین راهبرد سطح موسسه فراهم می آورد. این رویکرد علاوه بر افزایش آگاهی و اطلاعات در مورد به هم پیوستگی بخشهای وظیفه ای مختلف نظیر تحقیق و توسعه، تولید، و بازاریابی، به مدیران کمک می کند تا برای بهنگام سازی و تدوین مجدد راهبردها از یک الگوی منطقی و مرتب استفاده کنند.



# چهار مرحله عمده چرخه حیات هر کالا

عبارتند از:



(۱) معرفی

(۲) رشد

(۳) بلوغ

(۴) افول



## معرفی

در این دوره، کسب سود فوری چندان مورد نظر مدیر محصول نمی باشد. برنامه های بازاریابی و تبلیغات بیشتر بر ایجاد آگاهی از وجود محصول تاکید دارند تا بتوانند برای محصول مورد نظر بازار را ایجاد نمایند.

## رشد

باید گفت که در مرحله ی رشد ایجاد ترجیح برای برند و برتری برای برند و در ادامه ی آن افزایش سهم بازار از اهداف اصلی است. در این مرحله انتظار رشد سریعتری برای فروش محصول می رود. ممکن است در قسمتهای پایانی این مرحله با ورود رقبای دیگر به بازار این محصول، رقابت در قیمت ایجاد شود!



## بلوغ

بیشترین سود را در این مرحله کسب خواهید کرد! احتمالاً در این مرحله کالاهای مشابه زیادی در بازار وجود دارد. هر چند احتمال رشد در فروش هنوز هم وجود دارد، ولی به هر حال با توجه به آن که برند قوی است و هزینه های تبلیغات را کاهش خواهیم داد، نمی توان انتظار سریع در فروش را داشت. باید تلاش کنیم تا با ایجاد تفاوت و تمایز بین محصولات خودمان و محصولات رقیب موجود در بازار، طول دوره ی بلوغ را افزایش دهیم. افزایش میزان مصرف از محصول در مشتریان فعلی، ترغیب مشتریان محصولات رقیب به خرید محصول ما و پیدا کردن مشتریان جدید از جمله اهداف ما در این مرحله است.



## افول

خب اکنون به دوران افول در دوره ی عمر محصول رسیده ایم! این دوران چندان مطلوب نیست و مدیریت محصول در این دوران احتمالاً برای شما بسیار سخت خواهد بود.

بازار اشباع شده است، فروش روند نزولی خود را آغاز نموده است، کاهش میزان تولید، موجب شده است، هزینه های تولید هر محصول افزایش یابد حاشیه ی سود شما را کاهش داده است.

شبکه ی توزیع و فروش احتمالاً تمایل گذشته را برای فروش محصولات شما نداشته باشد!

اما واقعاً این شرایط سخت چرا رخ داده است؟ ما پیشتر اقداماتی را برای پیشگیری از ورود به این دوران کرده بودیم، اما خب به هر حال اجتناب ناپذیر است. ممکن است سلیقه ی مشتریان تغییر کرده باشد، یا از لحاظ تکنولوژیکی این محصول دیگر فایده گذشته را نداشته باشد. که هر دوی این موضوعات کم و بیش خارج از دست مدیر محصول است. خب با این شرایط شرکت سه گزینه ی زیر را پیش روی خود می بیند:

ادامه ی تولید محصول و پافشاری بر حضور در بازار این محصول به امید خروج سایر رقبا و در ادامه افزایش فروش و بازگشت به دوران سودآوری.

کاهش هزینه های بازاریابی و تامین نیازهای مشتریان فعلی و وفادار.

توقف تولید برای زمانی که دیگر سودی عاید نمی شود و محصول موفق دیگری برای جایگزین کردن

داریم.

# تدوین راهبرد در سطح عملیات:

راهبرد عملیاتی، فعالیت های مدیریت در زمینه های تخصصی تولید، بازاریابی، منابع انسانی، مالی، مهندسی، تحقیق و توسعه، و نظایر آن را هدایت می کند. برای مثال هنگامی که یک کارخانه خودرو سازی در مورد کاهش هزینه ها، بهبود خدمات، توسعه فناوری و تغییر خطوط تولید تصمیم می گیرد، با تدوین راهبردهای عملیاتی مناسب، از راهبرد سطح موسسه پشتیبانی و حمایت می کند.



# تحلیل زنجیره ارزش اقتصادی:

سازمان ها برای شناسایی و ارزیابی منابع و تواناییهای خود مبادرت به تحلیل زنجیره ارزش اقتصادی می نمایند. به موجب این تحلیل سازمان می تواند آن دسته از اجزاء و خرده سیستمهای خود را که تولید ارزش اقتصادی می کنند ، شناسایی کند.

سازمان ها با تحلیل زنجیره ارزش اقتصادی می توانند وضعیت هزینه های خود را ارزیابی کنند و ابزارهای گوناگون را برای تسهیل در اجرای راهبرد سطح موسسه شناسایی کنند . زنجیره ایجاد ارزش اقتصادی در سازمان ، به دو مجموعه از فعالیت هایی پشتیبانی و فعالیت های اصلی تقسیم می شود.



## فعالیت های اصلی :

شامل فعالیتهایی نظیر تولید محصول، ارائه خدمت، فروش، توزیع، و همچنین ارائه خدمات پس از فروش می گردد.

## فعالیت های پشتیبانی:

برای استمرار فعالیت های اصلی و حمایت از تداوم آن ها انجام می شوند.

## هدف اصلی از تحلیل زنجیره تولید ارزش در سازمان :

با صرف هزینه کمتر، ارزش بیشتری ایجاد شود و حتی الامکان نوعی ارزش افزوده به دست آید.





# تحلیل زنجیر ارزش اقتصادی:



## بررسی قابلیت ایجاد ارزش اقتصادی از طریق فعالیت های عمده سازمان:

ردیف	نوع فعالیت عمده	نمونه ی فعالیت ها
۱	تدارک ورودی ها	تامین منابع و مواد اولیه ، مدیریت مواد ، انبارداری و کنترل موجودی ، برای (( دریافت، ذخیره سازی و توزیع)) ورودی ها
۲	عملیات تبدیل	فعالیت های ضروری برای تبدیل ورودی ها به محصولات نهایی تولید ، بسته بندی ، تکمیل ، و تعمیر تجهیزات .
۳	مدیریت و کنترل خروجی ها	جمع آوری ، ذخیره سازی ، و توزیع فیزیکی محصول نهایی ، انبارداری محصولات ، کنترل موجودی و رسیدگی به سفارشها.
۴	بازاریابی و فروش	جلب نظر مشتری و وفاداری او به محصولات، از طریق تبلیغات مناسب ، انتخاب مسیرهای مطلوب برای توزیع ، بازاریابی موثر ، و انتخاب نیروهای ماهر برای فروش و حمایت و پرورش آن ها.
۵	خدمات پس از فروش	تلاش برای ارتقاء ارزش یا حفظ ارزش یک محصول فروخته شده از طریق نصب ، تعمیر ، آموزش نحوه استفاده ، تنظیم و ارتقای کیفیت و بهبود قابلیت محصول.

## بررسی قابلیت ایجاد ارزش اقتصادی از طریق فعالیت های پشتیبانی:

ردیف	نوع فعالیت پشتیبانی	نمونه فعالیت ها
۱	تهیه مواد اولیه	خرید ورودیه های مورد نیاز برای تولید محصولات سازمان شامل اقلام مصرفی ( نظیر مواد اولیه و لوازم کار ) و اقلام غیر مصرفی (نظیر داییهای ثابت، ماشین آلات ، تجهیزات آزمایشگاهی ، تجهیزات اداری ، و ساختمان )
۲	توسعه فناوری	تلاش برای بهبود فراگرد ساخت و تولید محصول از طریق توسعه تجهیزات پردازش ، تجدید طراحی ، انجام تحقیقات بنیادی ، و اصلاح رویه های خدمت رسانی.
۳	مدیریت منابع انسانی	انجام فعالیت های کارمند یابی نظیر استخدام ، آموزش ، پرورش و جبران خدمات نیروهای انسانی سازمان.
۴	اصلاح رویه ها و سیستمهای مدیریتی	اصلاح رویه های مدیریت عمومی از طریق (( برنامه ریزی ، کنترل امور مالی ، حسابداری ، امور حقوقی و ارتباطات دولتی ))، و شناسایی ((فرصت ها و تهدید های محیطی ، و منابع و توانایی های داخلی )) ، و تشویق شایستگی ها و توسعه قابلیت ها و ظرفیت های کار در سازمان.

## اجرای راهبرد

پس از تدوین راهبرد باید برای اجرای آن برنامه ریزی کرد . بهترین راهبردهای تدوین شده نیز در صورتی که به طور صحیح اجرا نشوند ، فاقد ارزش عملی خواهند بود. در اینجا توجه به این نکته اهمیت دارد که اجرای اثر بخش هر راهبرد مستلزم تعهد کامل همه مدیران به هدایت واحدهای سازمانی تحت امر خود برای حمایت از راهبرد مذکور است . در واقع باید همه سیستمهای مدیریتی به منظور اجرا در آوردن موفقیت آمیز راهبردها بسیج شوند و همه منابع سازمان را در این مسیر به کار گیرند . بنابراین اجرای راهبرد با کلیه فراگرد های مدیریتی یعنی برنامه ریزی ، سازماندهی ، هدایت ، بسیج منابع و کنترل عملکردها و برنامه ها سروکار دارد.



## فراگرد تکمیل تدریجی راهبردها

راهبردها به صورت تدریجی تکمیل می شوند، یعنی نمی توان تدوین راهبرد، را به یک نقطه زمانی معین نسبت داد. راهبرها به تدریج شکل می گیرند، تغییر می یابند و در طی زمان به طور نسبی تعدیل می شوند و سپس گام به گام اجرا می شوند.

به نظر مینتزرگ، برنامه ریزی راهبردی در قالب فراگرد تکمیل تدریجی، این فرصت را برای مدیران و سازمان ها ایجاد می کند که به دلیل مواجه تدریجی با مسائل موجود در مسیر اجرای راهبرد ها، به مهارت کافی برای اجرای آن ها دست یابند.



## دام های برنامه ریزی راهبردی

موانع متعددی در مسیر برنامه ریزی راهبردی وجود دارد که می توان آن ها را در قالب دو دسته عمده طبقه بندی کرد:

(۱) نارسایی های جوهری

(۲) نارسایی های فراگردی



## نارسایی های

### فراگرد

بر مدیریت ضعیف مراحل  
گوناگون برنامه ریزی  
راهبردی دلالت دارند.  
همچنین تمرکز بیش از  
حد برنامه ریزی در سطح  
مدیریت عالی سازمان  
است. تفویض بیش از  
فعالیت های برنامه ریزی  
به نیروهای ستادی و  
واحدهای تخصصی برنامه  
ریزی ممکن است مسئله  
ساز گردد.

## نارسایی های

### جوهری

در نتیجه فقدان توجه کافی  
به عوامل عمده برنامه ریزی  
راهبردی ، نظیر تحلیل ((  
رسالت و مقصد سازمان )) ،  
((ارزش های محوری و  
فرهنگ سازمانی )) ، ((قوت  
ها و ضعف های سازمانی ))  
، و ((فرصت ها و تهدیدهای  
محیطی )) به وجود می  
آیند.