

## مبحث اول

### مبانی و اصول سازمان و مدیریت

سازمان (Organization): عبارت است 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 می کنند.

✓ در این تعریف، توجه به دو مفهوم کلیدی اهمیت دارد: (۱) ساختار منظم و از پیش تعیین شده (۲) اهداف گروهی

✓ اگر افراد، اهداف معینی نداشته یا فاقد ساختاری مشخص برای نیل به اهدافشان باشند، فقط یک گروه را تشکیل می دهند نه یک سازمان

### انواع سازمان ها:

- سازمان های انتفاعی و غیر انتفاعی
- سازمان های تولیدی و خدماتی
- سازمان های دولتی و خصوصی

☞ سازمان های انتفاعی: سازمان هایی هستند که با هدف کسب سود تشکیل می شوند

☞ سازمان های غیرانتفاعی: این سازمان ها، با اهداف اجتماعی، فرهنگی، مذهبی و سیاسی تشکیل می شوند مانند اتحادیه های کارگری و انجمن های مذهبی

☞ سازمان های تولیدی: این سازمان ها از مواد خام یا مواد اولیه برای تولید کالا استفاده می کنند. مانند کارخانه های تولید کفش و تلویزیون.

☞ سازمان های خدماتی: این نوع از سازمان ها خدمات ارائه می کنند مانند خدمات مشاوره عمومی و خدمات پزشکی.

☞ سازمان های دولتی: این نوع سازمان ها تحت کنترل دولت هستند.

☞ سازمان های خصوصی: این نوع سازمان ها بجای کنترل دولت، توسط افراد یا بخش خصوصی کنترل می شوند.

### محیط سازمان:

✓ هیچ سازمان و بنگاه اقتصادی درخلاء فعالیت نمی کند.

✓ محیط بعنوان مجموعه ای مرکب از نیرو هایی تعریف شده که عملکرد سازمان را متأثر ساخته ولی سازمان نسبت به آن کنترل کمی داشته یا اصلاً هیچ کنترلی ندارد.

✓ همه سازمانها و بنگاه های اقتصادی همانند یک سیستم پویا و ارگانیک در داخل محیطی قرار دارند که با دیگر اجزاء محیط در تعامل متقابل هستند ، بر همدیگر تأثیر گذاشته و از همدیگر تأثیر می پذیرند.

✓ سازمانها مواد اولیه، نیروی انسانی، سرمایه، دانش، تسهیلات و تجهیزات را از محیط می گیرند، محصول یا خدمت تولید کرده و مجدداً به محیط عرضه میکنند

محیط سازمان چگونه بر سازمان تاثیر می گذارد؟

✓ محیط سازمانی، با تحمیل محدودیتهای و الزامات سازمان، به انطباق با محیط ، به عنوان بهای ادامه حیات ، بر آن تاثیر می گذارد.

✓ سازمان ، ضمن وابستگی به عناصر متعدد و گوناگون محیط ، در برابر خواسته های آن ، با عدم اطمینان مواجه است .

### عوامل محیطی

▪ عوامل محیطی با تاثیر مستقیم

• ذینفعان خارجی

○ مشتریان

○ عرضه کنندگان

○ دولت

○ رسانه ها

○ اتحادیه های کارگری

○ موسسات مالی

○ رقبا

○ گروه های با منافع ویژه

• ذینفعان داخلی

○ کارکنان

○ هیات مدیره

○ صاحبان سهام

▪ عوامل محیطی با تاثیر غیرمستقیم

• عوامل اجتماعی

• عوامل اقتصادی

• عوامل سیاسی

• عوامل فناوری

## مدیریت (Management):

- ✓ عبارت است از فرآیند برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و نظارت بر کار اعضای سازمان و کاربرد کلیه منابع قابل دسترسی برای رسیدن به اهداف تعیین شده سازمان
- ✓ در جایی دیگر، مدیریت به عنوان هنر انجام دادن کارها، با دیگران و بوسیله دیگران تعریف شده است.

## انواع مدیران

## ■ از نظر سطح سازمانی:

- مدیران عالی
- مدیران میانی (تاکتیکی)
- مدیران عملیاتی

## ■ از نظر فعالیت های سازمانی:

- مدیران وظیفه ای
- مدیران عمومی

- مدیران عالی (راهبردی):
  - ✓ معمولاً گروه کوچکی از مدیران را تشکیل می دهند که مسئول اداره کل سازمان هستند.
  - ✓ اهداف، خط مشی ها و راهبردها را تدوین نموده و واکنش های سازمان در برابر محیط را معین می کنند.
  - ✓ غالباً در جامعه، در معاملات تجاری و در مذاکرات با دولت، نماینده سازمان خود هستند.
  - ✓ بیشتر وقت خود را صرف صحبت با مدیران عالی سایر سازمان ها و افراد خارج از سازمان می کنند.

- مدیران میانی (تاکتیکی):
  - ✓ مستقیماً به مدیریت رده عالی سازمان گزارش می دهند.
  - ✓ راهبردها و خط مشی های ارائه شده توسط مدیران عالی را به اهداف ویژه و برنامه ها تبدیل کرده و برای اجرا در اختیار مدیران عملیاتی قرار می دهند و نحوه اجرای آن برنامه ها را کنترل می کنند.
  - ✓ بیشتر وقت خود را صرف حضور در جلسه ها و تهیه گزارش ها می کنند.

• مدیران عملیاتی:

- ✓ مستقیماً مسئول تولید کالاها و خدمات هستند.
- ✓ این مدیران را معمولاً رئیس قسمت، سرپرست یا متصدی می نامند.
- ✓ بیشتر وقت این مدیران با کارگران صرف می شود.

- مدیران وظیفه ای (تخصصی): کارکنانی با مهارت‌های ویژه در زمینه خاص مانند حسابداری، امور پرسنلی
- مدیران عمومی: مسئول کلیه وظایف و فعالیت‌هایی هستند که در یک واحد یا یک سازمان انجام می‌شود مانند تولید، بازاریابی و امور مالی

### مهارت های مورد نیاز مدیران

- مهارت های ادراکی (مفهومی)
- مهارت های انسانی (رفتاری)
- مهارت های تخصصی (فنی)

#### مهارت های ادراکی (مفهومی):

این مهارت به مدیر امکان می‌دهد که سازمان را به صورت یک کل در نظر بگیرد و روابط متقابل بخش‌های مختلف و چگونگی تاثیر تغییر هر قسمت در کل سازمان را پیش‌بینی کند. یا به عبارتی، مهارت و قدرت درک پیچیدگی های کل سازمان و تشخیص موقعیت و جایگاه عملکرد خود در سازمان

#### مهارت های انسانی (رفتاری):

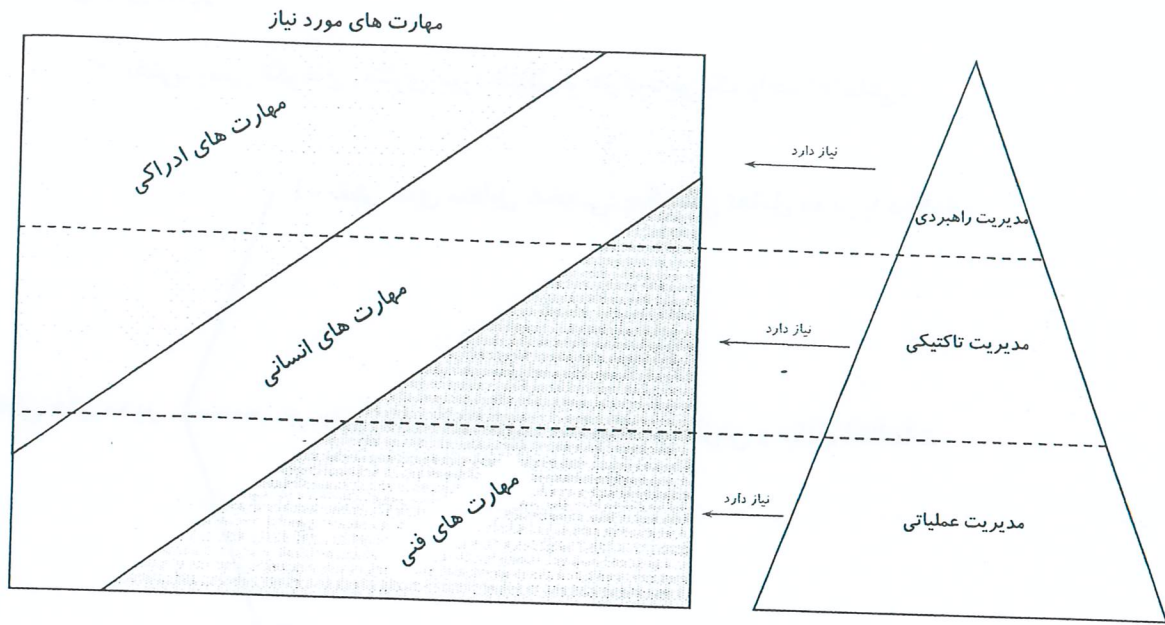
این مهارت به مدیر امکان می‌دهد تا با افراد، در کنار آنها و به طور موثر با آنها کار کند (مهارت و توانایی کار با کارکنان و استفاده از آنها برای انجام امور محوله). مدیران در همه سطوح به این مهارت نیاز دارند.

#### مهارت های تخصصی (فنی):

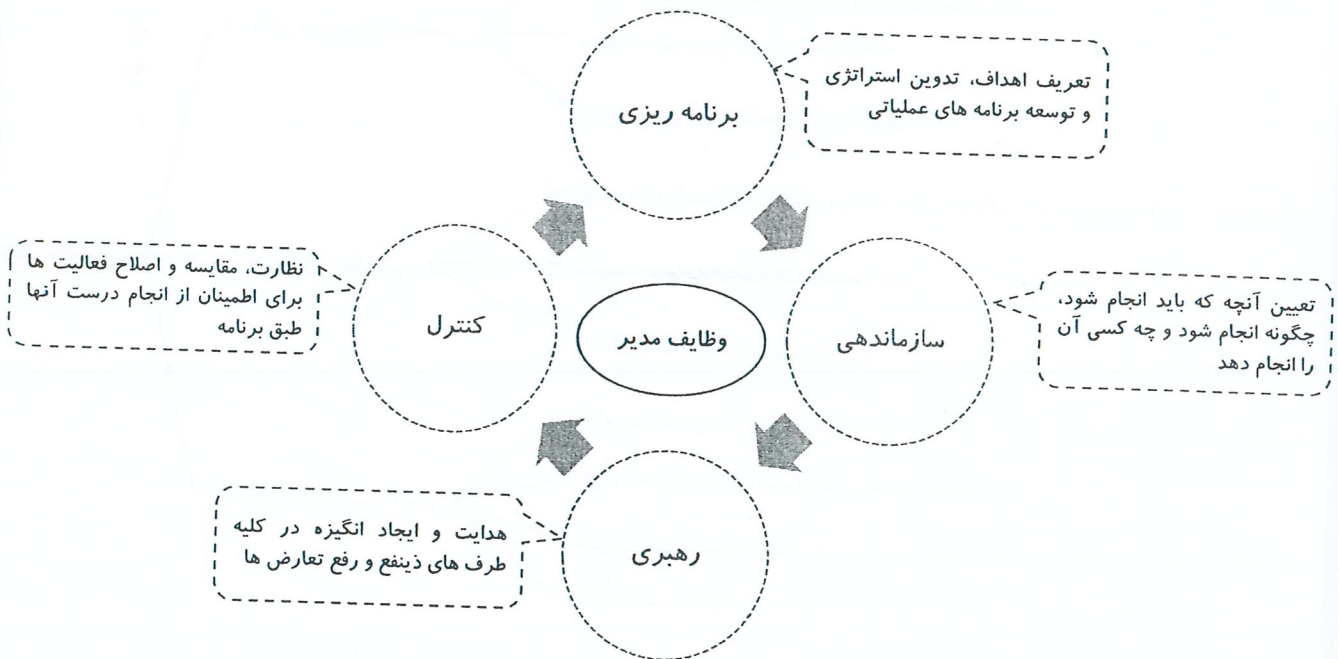
این مهارت‌ها به معنی توانایی به کار بردن ابزار، شیوه‌ها و دانش مورد نیاز برای اجرای یک زمینه تخصصی است.



## مدیریت فناوری اطلاعات

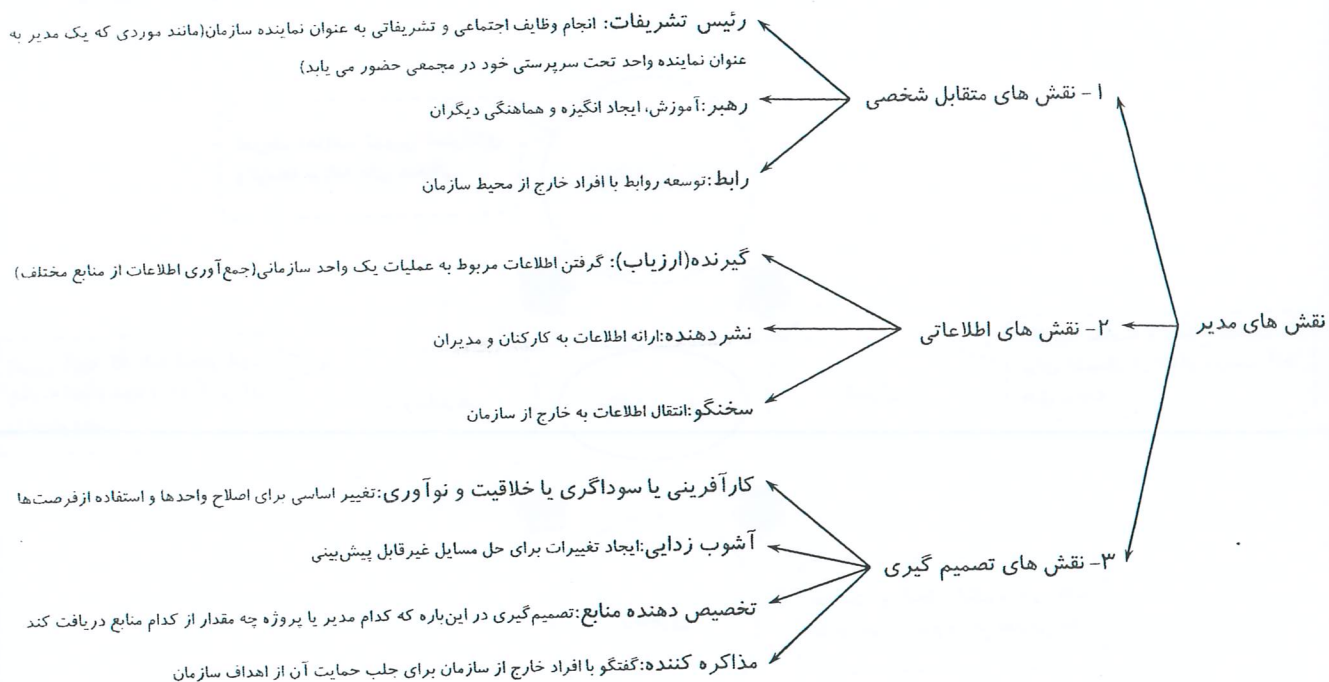
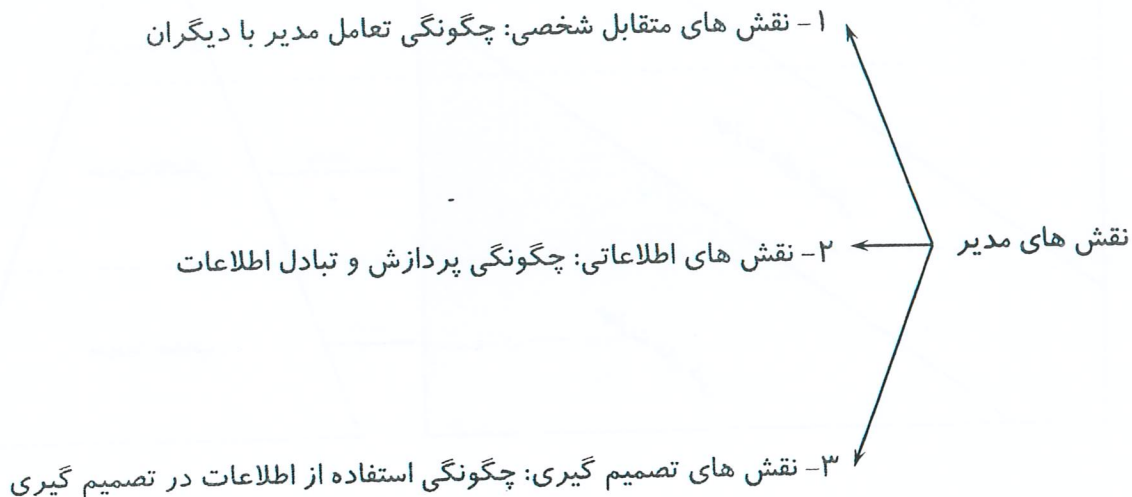


### وظایف مدیر:



نقش های مدیر:

✓ نقش: یعنی الگوهای رفتاری مورد انتظار از هر فرد در یک واحد اجتماعی.



## مبحث چهارم

## آشنایی با سیستم های اطلاعات مدیریت

تصمیم گیری:

بسیاری از علمای مدیریت، معتقدند که تصمیم گیری، مترادف با مدیریت است. بطوری که تصمیم گیری، هسته و شالوده تمام وظایف مدیریتی است. چراکه مدیران بطور دائم در مقام تصمیم گیری قرار می گیرند.

«تصمیم گیری عبارت است از انتخاب یک گزینه از بین گزینه های مختلف جهت نیل به اهداف و مقاصد سازمان»

سیستم:

مجموعه ای از اجزاء به هم مرتبط و با ویژگی هایی معین، که دارای وابستگی متقابل بوده (با هم در تعامل اند) و با اشتراک یکدیگر (به اتفاق هم)، هدف مشترکی را در محیطشان دنبال می کنند.

سیستم اطلاعاتی:

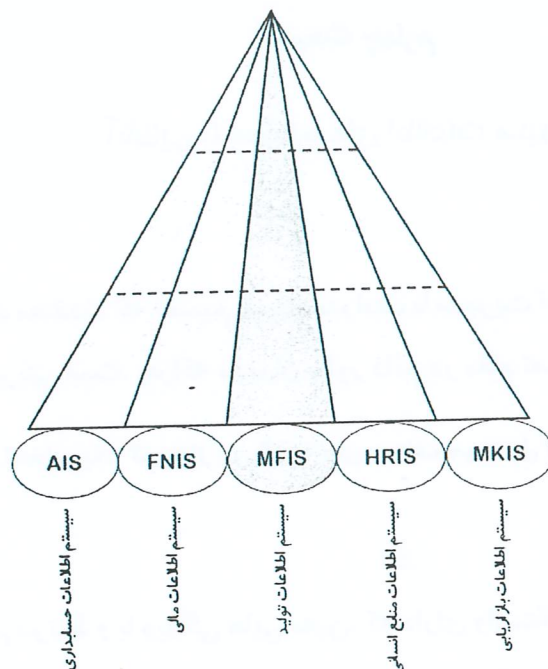
- امروزه سیستم های اطلاعاتی در صدد است تا نیاز سازمان به اطلاعات دقیق و بروز را نماید.
- سیستم های اطلاعاتی شامل فناوری اطلاعات، داده ها، رویه های پردازش داده ها و افرادی است که داده ها را جمع آوری و پردازش می کنند.
- به عبارت دیگر، سیستم های اطلاعاتی شامل مجموعه ای از منابع اطلاعات است که برای جمع آوری، پردازش، نگهداری و بکارگیری، به اشتراک گذاری، توزیع و یا در اختیار گذاشتن اطلاعات طراحی شده است.

سیستم اطلاعات مدیریت:

بکارگیری یا مطالعه سیستماتیک سیستم های اطلاعاتی در سازمان بمنظور پشتیبانی از عملکرد، وظایف مدیریت و تصمیم گیری است.

سیستم اطلاعات بخشی (دپارتمانی):

به مجموعه برنامه های کاربردی در یک بخش یا دپارتمان، معمولاً سیستم اطلاعات بخشی یا دپارتمانی (Departmental Information System) گویند (حتی اگر از چندین برنامه تشکیل شده باشد).



دلایل استفاده از سیستم های اطلاعاتی در امر تصمیم گیری و پشتیبانی از تصمیم ها

- ❖ فائق آمدن بر محدودیت های فکری در پردازش و ذخیره سازی
- ❖ محدودیت های دانش
- ❖ کاهش هزینه
- ❖ حمایت فنی
- ❖ حمایت از کیفیت

طبقه بندی سیستم های اطلاعاتی بر اساس پشتیبانی از تصمیم گیری در سطوح مدیریتی مختلف

- ❖ سیستم های اداری خودکار (OAS)
- ❖ سیستم های پردازش عملیات (TPS)
- ❖ سیستم های اطلاعات مدیریت (MIS)
- ❖ سیستم های پشتیبانی از تصمیم (DSS)
- ❖ سیستم های خبره (ES)
- ❖ سیستم های اطلاعات مدیران عالی (EIS)



## ❖ سیستم های اداری خودکار (OAS)

- سیستم های اتوماسیون اداری سیستم های اطلاعاتی هستند که مکاتبات اداری را به صورت کتبی، شفاهی یا ویدیویی ایجاد نموده و پس از ذخیره سازی، اصلاح و نمایش، آنها را انتقال می دهند.
- خودکارسازی اداری عبارت است از کاربرد وسائل الکترونیکی در فعالیت های دفتری به منظور افزایش کارایی
- سیستم های اداری خودکار، سیستم های اطلاعاتی هستند که امکانات نرم افزاری و سخت افزاری نظیر واژه پردازها، پست الکترونیک و کنفرانس از راه دور و سایر ابزار ارتباطات از راه دور را برای اجرای وظیفه نشر و توزیع اطلاعات ترکیب می کنند.
- این سیستم ها از امور اداری و روزمره سازمان پشتیبانی می کنند

## ❖ سیستم های پردازش عملیات (TPS)

- سیستم های پردازش عملیات، داده های مربوط به عملیات سازمان ها را به طور مشروح جمع آوری و نگهداری نموده و از این داده ها برای تصمیمات سطوح عملیاتی استفاده می کند.
- بطور کلی میتوان گفت که وظیفه کلی سیستم پردازش عملیات، ثبت داده ها، رویدادها یا عملیات است. اما بطور خاص، وظایف این نوع سیستم، ثبت فروش های انجام شده به مشتریان، خریدهای انجام شده از عرضه کنندگان، ثبت تغییرات موجودی، ثبت حقوق پرداختی به کارکنان و ... است. TPS، داده ها را از اینگونه عملیات، جمع آوری کرده و آنها را در پایگاه داده ها ذخیره می کند. کارکنان از این نوع پایگاه، جهت تهیه گزارشات و دیگر اطلاعات مورد نیاز مانند صورت حساب مشتریان و حقوق پرداختی به کارکنان استفاده می کنند.
- این سیستم سرعت فعالیت های تجاری را افزایش می دهد و هزینه کارهای روزمره را کاهش می دهد.
- اساس و پایه سایر سیستم های اطلاعاتی از نظر تامین داده به حساب می آیند.

## ❖ سیستم های اطلاعات مدیریت (MIS)

- تا دهه ۱۹۶۰، سیستم های اطلاعاتی، عمدتاً برای پردازش عملیات از قبیل خرید، فروش، پرداخت دستمزد و ... به کار می رفتند ولی با افزایش سیستم پردازش رایانه ها، مدیران سازمانی هم شروع به تجسم روشی کردند که در آن رایانه ها بتوانند خروجی های بدست آمده از TPS را دسته بندی، جمع بندی و گزارش گیری کنند که سیستم های اطلاعات مدیریت یا سیستم گزارشات مدیریت متولد شدند.
- به عبارتی، میتوان گفت که MIS شکل توسعه یافته TPS است و به دنبال آن قرار می گیرد.
- MIS، خروجی های TPS را دستکاری و خلاصه بندی می کند و سپس نتایج را به شکل گزارش های ساخت یافته و نظام مند به مدیران ارائه می دهد.
- بنابراین، هدف TPS، دریافت داده ها و پردازش داده های عملیاتی سازمان است و در گام بعدی، تهیه گزارش ها از این داده ها، وظیفه MIS است.
- MIS سیستمی یکپارچه برای فراهم آوردن اطلاعاتی است که بوسیله آن بتوان از برنامه ریزی و کنترل عملیات یک سازمان پشتیبانی کرد. این سیستم ها، آنچه در گذشته اتفاق افتاده است را توصیف می کنند و به مدیران کمک که کارها را درست انجام دهند (یعنی به کمک آنها، کارها با هزینه کمتری به انجام می رسند؛ افزایش کارایی)

- MIS به دو طریق به حل مساله کمک می کند: اولاً، یک منبع اطلاعاتی در پهنه سازمان فراهم می کند و ثانیاً، به شناسایی و درک مساله کمک می کند
- MIS احتمال وقوع مساله را به مدیران گوشزد می کند ولی ضعف عمده آن این است که نمی تواند نیازهای اطلاعاتی خاص هر فردی را برطرف کند چون قابلیت تحلیل و کاوش ندارد؛(چون هر چه در هرم سازمانی به سمت بالا پیش می رویم نیازهای اطلاعاتی مدیران، خاص تر شده و نیاز به تصمیم گیری در حوزه ای خاص و یا مواردی خاص دارند) به همین دلیل سیستم های پشتیبانی از تصمیم(DSS) به وجود آمدند تا به این نیاز پاسخ دهند.

#### ❖ سیستم های پشتیبانی از تصمیم(DSS)

- DSS یک سیستم اطلاعات تعاملی است که اطلاعات، مدل ها و ابزار دستکاری داده ها را برای کمک به تصمیم گیرندگان در مسائل نیمه ساخت یافته ارائه می کند و امکان ارتباط آسان بین کاربر و سیستم را فراهم می کند.
- در این سیستم ها ارتباط متقابلی با کاربر برقرار است به نحوی که کاربر می تواند اطلاعات و فرضیات تصمیم گیری را تغییر دهد، سوالات جدید بپرسد و یا داده های جدیدی وارد نماید
- خصوصیات و قابلیت های سیستم پشتیبانی تصمیم گیری
  - ✓ از سطوح مختلف مدیریتی پشتیبانی می کند
  - ✓ هم از تصمیم گیری های فردی و هم تصمیم گیری های گروهی پشتیبانی می کند
  - ✓ از قدرت قضاوت و بینش مدیریتی پشتیبانی می کند.
  - ✓ تصمیم گیرنده بر تمامی مراحل تصمیم گیری در حل یک مساله تسلط دارد(چون از تمامی مراحل، پشتیبانی می کند)
  - ✓ داده ها و مدل ها را به صورت مجموعه ای یکپارچه با هم تلفیق می کند.
  - ✓ هدف آن، بیشتر بر اثربخشی متمرکز است تا کارآیی(چون پشتیبانی از تصمیم می کند)
  - ✓ باعث تسریع در تصمیم گیری می شود
  - ✓ در امر تصمیم گیری باعث افزایش گزینه های پیش رو برای ارزیابی و انتخاب می شود
  - ✓ باعث صرفه جویی در زمان و هزینه می شود
  - ✓ افزایش رضایت کاربران را به همراه دارد
  - ✓ علاوه بر داده ها و اطلاعات داخل (MIS و TPS) ممکن است از خارج سازمان نیز اطلاعاتی را مورد استفاده قرار دهد.
  - ✓ در این سیستم ها از مدلهای کمی و کیفی تصمیم گیری و تحلیل استفاده می شود.

#### ❖ سیستم های خبره(ES)

- شامل بکارگیری هوش مصنوعی جهت تقلید از فکر افراد خبره برای پرداختن به مسائل قضاوتی مشکل و مبهم است
  - سیستم خبره یکی از شاخه های هوش مصنوعی است که همچون فرد خبره با استفاده وسیع از دانش تخصصی به حل مسائل می پردازد.
  - ES یک سیستم کامپیوتری است که از قابلیت تصمیم گیری افراد خبره تقلید می نماید
- ویژگی های سیستم خبره:
- ✓ روش حل مسئله در سیستم خبره بر خلاف سایر برنامه ها روش مرحله به مرحله برای رسیدن به جواب نیست بلکه از روش ابتکار - سعی و خطا استفاده می کند.
  - ✓ نظام های خبره برخلاف برنامه های دیگر به پردازش دانش می پردازد نه پردازش اطلاعات.
  - ✓ توانایی یادگیری دارند. (مثلاً در بازی شطرنج با رایانه، اگر به روشی موفق به شکست رایانه شوید، سری بعد، شما قادر به شکست رایانه به همان روش نخواهید بود)
  - ✓ دوام و پایداری دارند
  - ✓ تخصص چندگانه
  - ✓ پاسخ سریع
  - ✓ حل کننده مشکلات کلی و عمومی نیستند

#### ❖ سیستم های اطلاعات مدیران عالی (EIS)

- مدیران ارشد به اطلاعاتی متفاوت از اطلاعات مورد استفاده مدیران میانی و عملیاتی نیاز دارند (آنها به اطلاعات خلاصه شده نیاز دارند)
- آنها همچنین تمایل دارند که بیشتر بر عوامل محیطی مانند بازارهای مالی، رضایت مشتریان، نگرش مردم نسبت به سازمان و نیز محیط رقابتی متمرکز شوند. آنها نیاز دارند که بتوانند به اطلاعات به سرعت دسترسی داشته باشند.
- سیستم پشتیبانی مدیران ارشد (ESS)، معمولاً مبتنی بر نرم افزارهایی است که دسترسی آسان به حجم زیادی از داده های پیچیده را ممکن ساخته و می توانند داده ها را به موقع تحلیل نموده و نمایش دهند.
- در واقع این سیستم ترکیبی از سیستم های اطلاعاتی مدیریت (MIS) و سیستم های پشتیبانی تصمیم (DSS) می باشند.
- ESS این امکان را برای مدیران ارشد سازمان فراهم می آورد که به اطلاعات داخلی و محیطی جهت نظارت بر نتایج عملیات و وضعیت کلی سازمان، دسترسی داشته باشند. (به عبارتی، برای کمک به تصمیم گیری های غیر ساخت یافته و استراتژیک مدیران ارشد، بکار می رود.)



مقایسه سیستم های اطلاعاتی TPS, MIS, DSS, EIS

