

MAHAN BUSINESS SCHOOL

MAHAN BUSINESS SCHOOL



تغییر نقش مدیریت



عنوان: هنر مدیریت

مدرس: عماد صائبی



Emad Saebi, PMP

Business Strategy
& Project Consultant

EMAIL

EMADSAEBI@YAHOO.COM

PHONE NUMBER

+98 912 302 6066



SOCIAL

[linkedin.com/in/EmadSaebi](https://www.linkedin.com/in/EmadSaebi)





برگزاری رویداد فارغ التحصیلی MBA



Charles Proteus Steinmetz



1865
1923



Prussian-
American mathematician,
and electrical
engineer, and professor
at Union College NY-USA





- I N V O I C E -

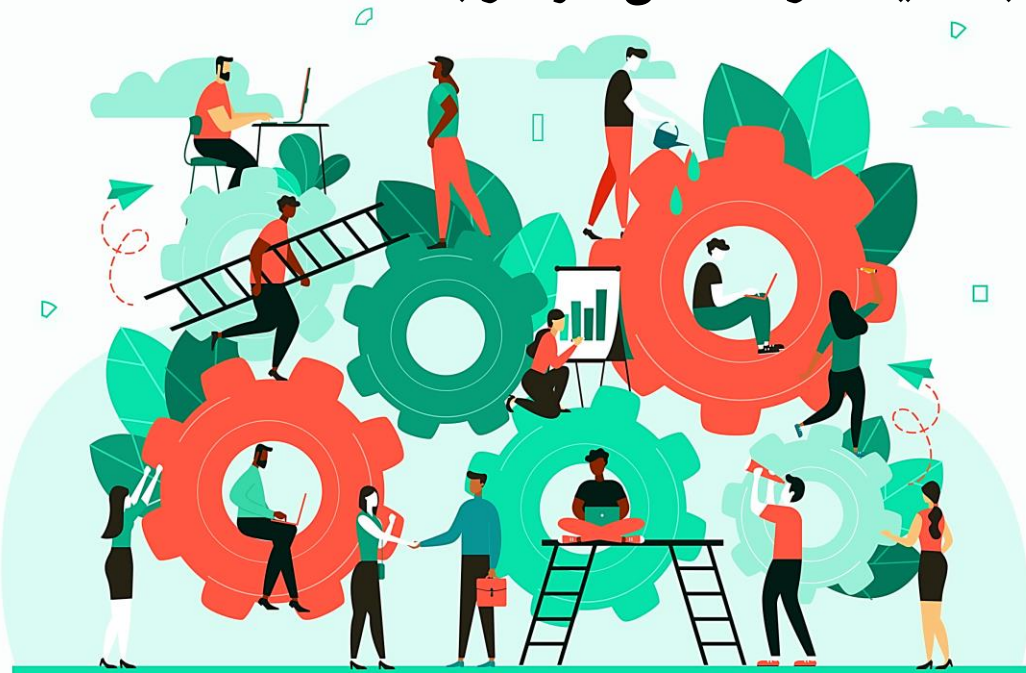
ITEM	AMOUNT
Making a chalk mark on the generator	\$1.00
Knowing where to make a mark	\$9,999.00
Total	\$10,000.00



تعریف سازمان

❖ **تعریف کلاسیک:** سازمان مجموعه‌ای از افراد است که برای دستیابی به اهداف مشترک همکاری می‌کنند.

❖ **تعریف مدرن:** سازمان‌ها سیستم‌های باز هستند که با محیط خود تعامل دارند و به تغییرات واکنش نشان می‌دهند.



انواع سازمان‌ها

- ❖ **انتفاعی:** هدف اصلی کسب سود (مانند شرکت‌ها)
- ❖ **غیرانتفاعی:** هدف اصلی ارائه خدمات به جامعه (مانند خیریه‌ها)
- ❖ **دولتی و یا خصوصی:** دولتی تحت کنترل دولت، خصوصی متعلق به افراد یا گروه‌های خصوصی



تاریخچه مدیریت

مدیریت سنتی (پیش از قرن ۱۹)

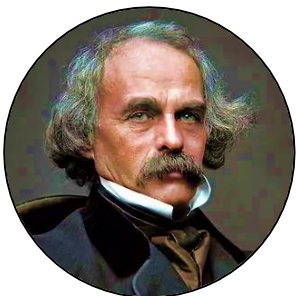
قبل از انقلاب صنعتی، مدیریت به طور رسمی شناخته شده نبود. اغلب افراد با استفاده از روش‌های غیررسمی و از طریق تجربه‌های شخصی مدیریت می‌کردند. مثل کشاورزان و صنعتگران محلی که به طور مستقیم کارکنان خود را مدیریت می‌کردند و بر مبنای عرف و سنت کار می‌کردند.

تاریخچه مدیریت

رویکرد روابط انسانی - مکتب هاثورن

هاثورن با انجام مطالعاتی نشان داد که توجه به نیازهای روانی کارکنان و ایجاد ارتباطات مناسب باعث بهبود عملکرد آنها می شود.

تمرکز اصلی بر افزایش توجه به نیازهای اجتماعی و روانی کارکنان و تاکید بر ارتباطات و انگیزه ها در محیط کار قرار گرفت.



**Nathaniel
Hawthorne**

1804-1864

تاریخچه مدیریت

مدیریت علمی - تیلوریسم (انتهای قرن ۱۹)

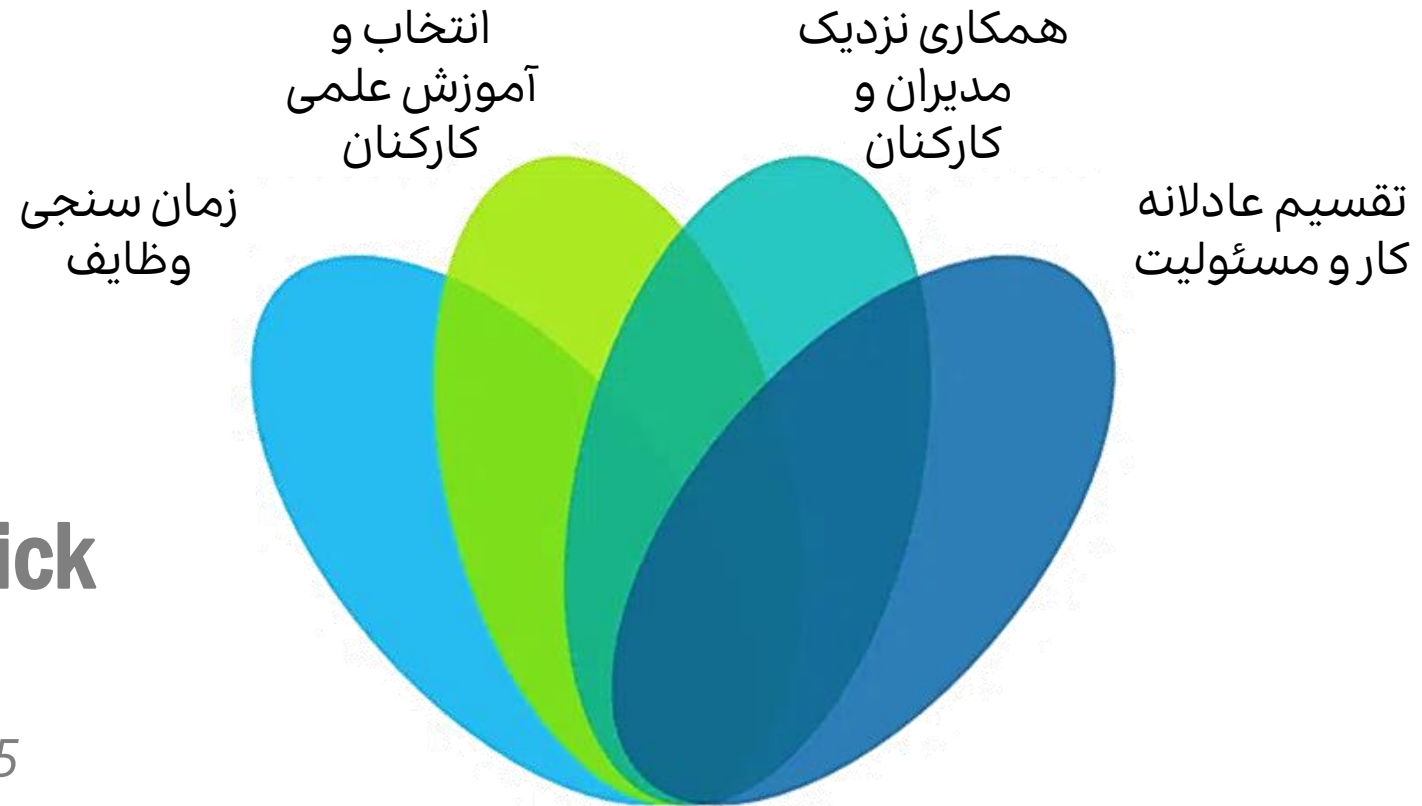
فردریک وینسلو تیلور به عنوان "پدر مدیریت علمی" شناخته می‌شود. او با استفاده از اصول علمی، فرآیندهای کاری را مطالعه و زمان‌سنجی کرد با ایجاد استانداردها برای کار، تقسیم کار و انگیزش مالی کارکنان بر اساس بازده.

تمرکز بر کارایی و افزایش تولید با ایجاد روش‌ها و استانداردهای مشخص برای هر وظیفه و پاداش بر اساس بهره‌وری.



**Frederick
Taylor**
1856-1915

***Frederick Winslow Taylor** was an American mechanical engineer. He was widely known for his methods to improve industrial efficiency. He was one of the first management consultants.*



تاریخچه مدیریت

مدیریت اداری - فایول و وبر

هانری فایول به عنوان یکی از بنیان گذاران اصول مدیریت اداری شناخته می شود و اصولی مانند برنامه ریزی، سازماندهی، فرماندهی و کنترل را معرفی کرد.



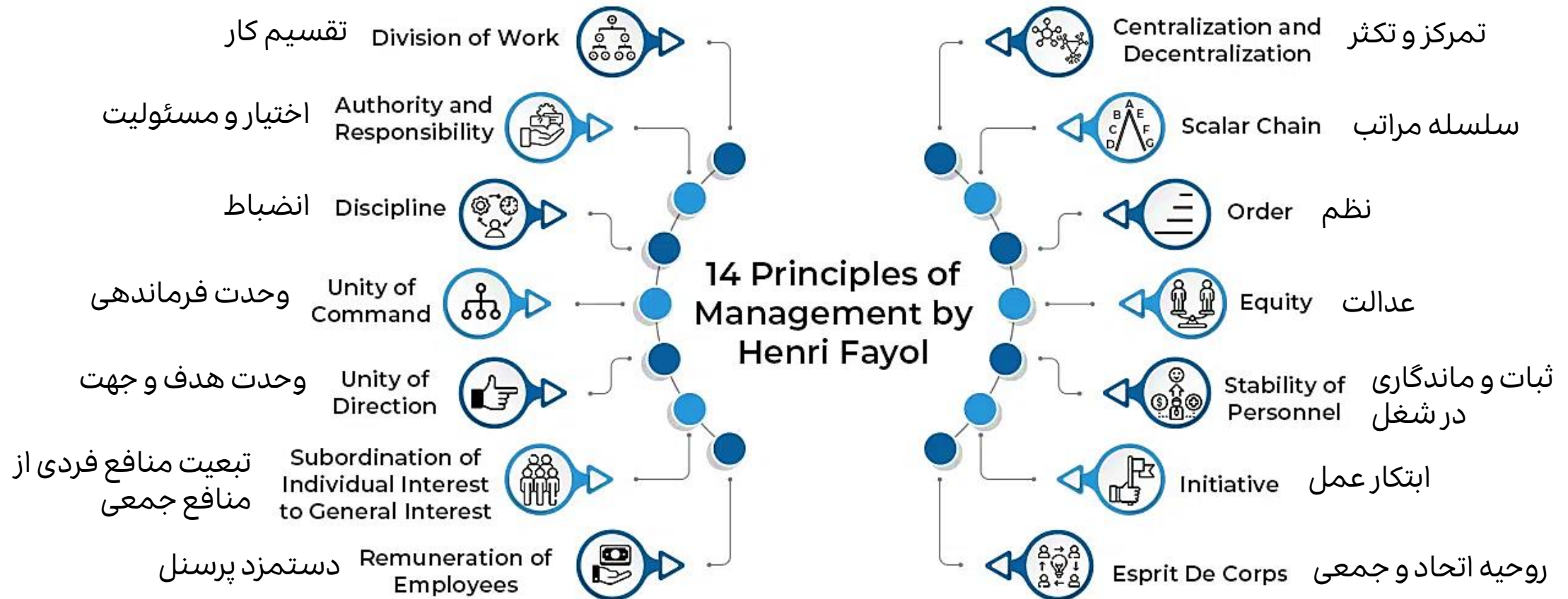
**Henri
Fayol**

1841-1925

مدیریت عبارت است از پیش بینی، برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل.

***Henri Fayol** was a French mining engineer, mining executive, author, and director of mines who developed a general theory of business administration that is often called Fayolism.*

MNGT SKILLS



تاریخچه مدیریت

مدیریت اداری - فایول و وبر

ماکس وبر نظریه بوروکراسی را مطرح کرد که بر ساختارهای رسمی، قوانین و سلسله مراتب تاکید داشت.



**Maximilian Karl Emil
Weber**

1864-1920

تاریخچه مدیریت

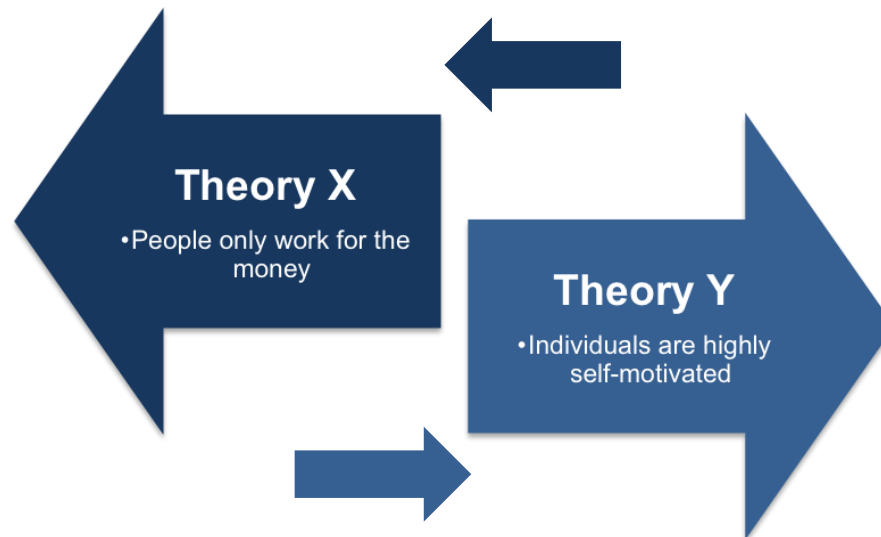
تمرکز هر دو بر تلاش برای ایجاد سیستم‌های اداری منظم و منطقی و توجه بر قواعد و روش‌های استاندارد بود.

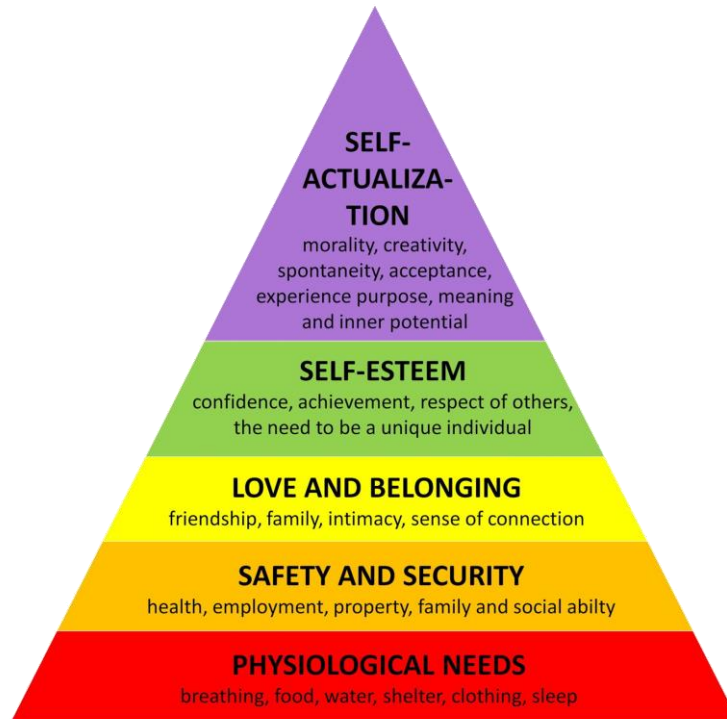


Bureaucracy

تاریخچه مدیریت

تئوری‌های رفتاری و علوم رفتاری (دهه‌های ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰)
داگلاس مک‌گریگور تئوری‌های X و Y را معرفی کرد. این
تئوری بر این باور است که کارکنان تنبل هستند و نیاز به
کنترل دارند، در حالی که تئوری‌های بعدی تاکید دارد که
کارکنان در صورت ایجاد محیط مناسب، انگیزه خواهند
داشت.





**Abraham Harold
Maslow**

1908-1970

تاریخچه مدیریت

تئوری‌های رفتاری و علوم رفتاری (دهه‌های ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰)
مازلو نظریه سلسله مراتب نیازها را مطرح و تاکید کرد که
نیازهای انسانی از نیازهای پایه‌ای تا خودشکوفایی
می‌توانند در کار تاثیرگذار باشند. تمرکز این مباحث بر
انگیزش، ارتباطات و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری
بود.

تاریخچه مدیریت

تئوری‌های سیستمی و اقتضایی (دهه ۱۹۷۰)

در **تئوری سیستمی**، سازمان‌ها به عنوان سیستم‌های پیچیده و پویا با اجزای متقابل شناخته می‌شوند. هر تغییری در یک بخش از سیستم بر سایر بخش‌ها تاثیر می‌گذارد.

تئوری اقتضایی بر این اساس است که هیچ رویکرد مدیریتی واحدی برای همه شرایط وجود ندارد و مدیران باید رویکردهای مدیریتی خود را بر اساس شرایط و محیط تغییر دهند.

بدین ترتیب دیدگاه جامع‌تر به مدیریت که به عوامل محیطی و تاثیر آن‌ها بر سازمان توجه می‌کند شکل گرفت.



تاریخچه مدیریت

رویکردهای مدرن - مدیریت کیفیت جامع و مدیریت دانش (دهه ۱۹۸۰ به بعد)

مدیریت **کیفیت** جامع تمرکز بر بهبود مستمر کیفیت و رضایت مشتری دارد. این رویکرد بر اهمیت کارکنان در بهبود کیفیت و کاهش ضایعات تاکید دارد.

در مدیریت دانش سازمان‌ها به سمت جمع‌آوری و مدیریت دانش و اطلاعات برای ایجاد نوآوری و بهره‌وری بیشتر حرکت کردند.

تاکید این رویکردها بر بهبود مستمر، نوآوری و استفاده بهینه از دانش سازمانی قرار دارد.

تاریخچه مدیریت

مدیریت معاصر - رویکردهای نوین (قرن ۲۱)

تحول دیجیتال و ورود تکنولوژی‌های جدید مانند هوش مصنوعی، کلان داده و اینترنت اشیا موجب شده که رویکردهای مدیریت تغییر کند و سازمان‌ها به سمت دیجیتالی شدن پیش بروند.

در ادامه **مدیریت چابک** که ابتدا در صنعت نرم افزار معرفی شد، اکنون به یک رویکرد مدیریتی گسترده تبدیل شده و بر انعطاف پذیری و پاسخ سریع به تغییرات تاکید دارد.

تمرکز این رویکرد بر انعطاف پذیری، نوآوری و تطبیق سریع با محیط پویا قرار دارد.

QUESTION

از نگاه کارمندان	ITEM	از نگاه مدیران
	احساس مشارکت در آینده سازمان	
	ارتقاء در مسیر پیشرفت شغلی	
	امنیت شغلی	
	پرداخت خوب	
	شرایط فیزیکی خوب در محل کار	
	کار جالب	
	کمک به حل مسائل کارکنان	
	قدردانی	
	مسائل انضباطی	
	وفاداری مدیران نسبت به کارکنان	

QUESTION

از نگاه کارمندان	ITEM	از نگاه مدیران
	احساس مشارکت در آینده سازمان	10
	ارتقاء در مسیر پیشرفت شغلی	3
	امنیت شغلی	2
	پرداخت خوب	1
	شرایط فیزیکی خوب در محل کار	4
	کار جالب	5
	کمک به حل مسائل کارکنان	8
	قدردانی	9
	مسائل انضباطی	6
	وفاداری مدیران نسبت به کارکنان	7

QUESTION

از نگاه کارمندان	ITEM	از نگاه مدیران
3	احساس مشارکت در آینده سازمان	10
6	ارتقاء در مسیر پیشرفت شغلی	3
4	امنیت شغلی	2
5	پرداخت خوب	1
7	شرایط فیزیکی خوب در محل کار	4
1	کار جالب	5
9	کمک به حل مسائل کارکنان	8
2	قدردانی	9
10	مسائل انضباطی	6
8	وفاداری مدیران نسبت به کارکنان	7

QUESTION

از نگاه کارمندان	ITEM	از نگاه مدیران
3	احساس مشارکت در آینده سازمان	10
6	ارتقاء در مسیر پیشرفت شغلی	3
4	امنیت شغلی	2
5	پرداخت خوب	1
7	شرایط فیزیکی خوب در محل کار	4
1	کار جالب	5
9	کمک به حل مسائل کارکنان	8
2	قدردانی	9
10	مسائل انضباطی	6
8	وفاداری مدیران نسبت به کارکنان	7

تعریف مدیریت

مدیریت یعنی انجام کارها به شیوه درست.

پیتر دراگر، پدر مدیریت مدرن، معتقد است که مدیریت تنها درباره وظایف و نتیجه‌ها نیست، بلکه درباره اجرای درست فرایندهاست تا بتوان به اهداف دست یافت.



**Peter
Drucker**
1909-2005

***Peter Ferdinand Drucker** was an Austrian American management consultant, educator, and author, whose writings contributed to the philosophical and practical foundations of modern management theory. Wikipedia*

تعریف مدیریت

مدیریت شامل تمام تصمیماتی است که در جهت بهبود تجربه مشتری انجام می‌شود. بزوس روی تجربه مشتری و نوآوری تاکید دارد. از دیدگاه او، تمرکز بر نیازهای مشتری و پیدا کردن روش‌های خلاقانه برای برآورده کردن آن‌ها هسته‌ی اصلی مدیریت است.



**Jeff
Bezos**

Executive chairman of Amazon

تعریف مدیریت

مدیریت یعنی تشویق به نوآوری و توانمند کردن تیم‌ها برای حل مشکلات غیرممکن. ماسک معتقد است که نقش اصلی مدیریت، حمایت از نوآوری و به چالش کشیدن مرزهای ممکن است. او تمرکز زیادی بر استقلال و کارایی تیم‌ها دارد.



**Elon
Musk**

CEO of Tesla Motors

تعریف مدیریت

مدیریت یعنی تخصیص درست منابع و بهره‌گیری از توانایی‌ها برای بیشترین بازده. بافت به اهمیت تصمیم‌گیری در استفاده بهینه از منابع تاکید دارد و مدیریت را به عنوان فرایندی برای استفاده هوشمندانه از منابع تعریف می‌کند.



**Warren
Buffett**

Chairperson of Berkshire Hathaway

تعریف مدیریت

مدیریت یعنی فراهم کردن شرایطی که در آن افراد بتوانند بهترین خود را ارائه دهند.
بارا بر این باور است که نقش مدیر در واقع ایجاد شرایطی است که در آن، کارکنان بتوانند خلاقیت و مهارت‌های خود را به بهترین نحو بروز دهند و در محیطی امن کار کنند.



**Mary
Barra**

CEO of General Motors

تعریف مدیریت

مدیریت یعنی ساختن فرهنگ سازمانی قوی و تبدیل ایده‌ها به واقعیت.
از نظر جک ما، فرهنگ سازمانی اهمیت زیادی دارد و مدیر باید بتواند الهام‌بخش باشد و افراد را به سمت تحقق اهداف و ارزش‌های سازمان هدایت کند.



**Jack
Ma**

*Chinese business investor
Alibaba cofounder*

تعریف مدیریت

مدیریت یعنی پیش‌بینی تغییرات و تطبیق سریع با آن‌ها. گیتس معتقد است که یکی از وظایف کلیدی مدیران، آمادگی برای تغییرات است و آن‌ها باید بتوانند به سرعت با شرایط جدید سازگار شوند.

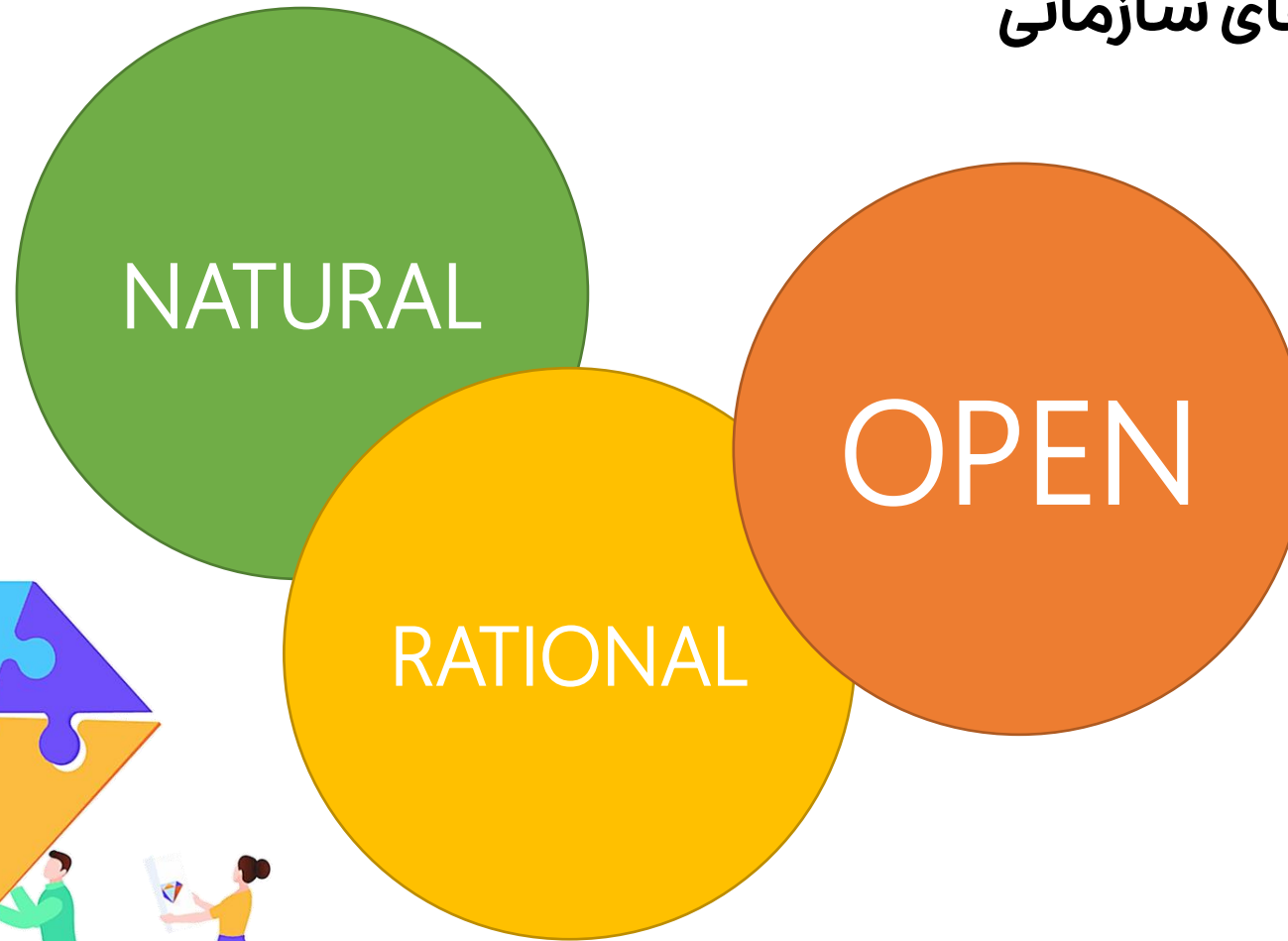


**Bill
Gates**

Former CEO of Microsoft

BASIC TERMS

طبقات نظریه‌های سازمانی



BASIC TERMS

OPEN	NATURAL	RATIONAL	مفهوم / دیدگاه
سازمان، شرکت	سازمان با بازیگران و واحدهای متنوع (سازمان به عنوان ائتلاف)	سازمان یا واحد اداری منفرد (سازمان به عنوان یک بازیگر واحد)	واحد اصلی تحلیل
ذی نفعان، کارکنان و البته مشتریان و مصرف کنندگان	مشارکت کنندگان در نقش ها و محیط مستقیم	رهبران، مدیران ارشد	بازیگران / مشارکت کنندگان
دنیای بیرونی در درون سازمان نفوذ می کند (باورها وارد سازمان می شوند)	غیررسمی و پدیدار شونده، رسمی (عوامل بیرونی وارد می شوند و هنجارها شکل می گیرند)	رسمی و برنامه ریزی شده / سلسله مراتبی	ساختار اجتماعی
مشروعیت در محیط	اهداف متعدد و گاه متضاد	مأموریت ها یا اهداف مشخص	اهداف
تصمیم گیری کمتر، پدیدار شدن بیشتر / جبر محیطی (کسب مشروعیت)	تصمیم گیری های وابسته به شرایط / پیامدهای ناخواسته (کارایی)	پیشینه سازی / درخت تصمیم / رویه های عملیاتی استاندارد	فناوری / وظایف
نقش بسیار مهم دارد	نقش جزئی دارد	نادیده گرفته می شود	محیط

نقش و اهمیت مدیریت

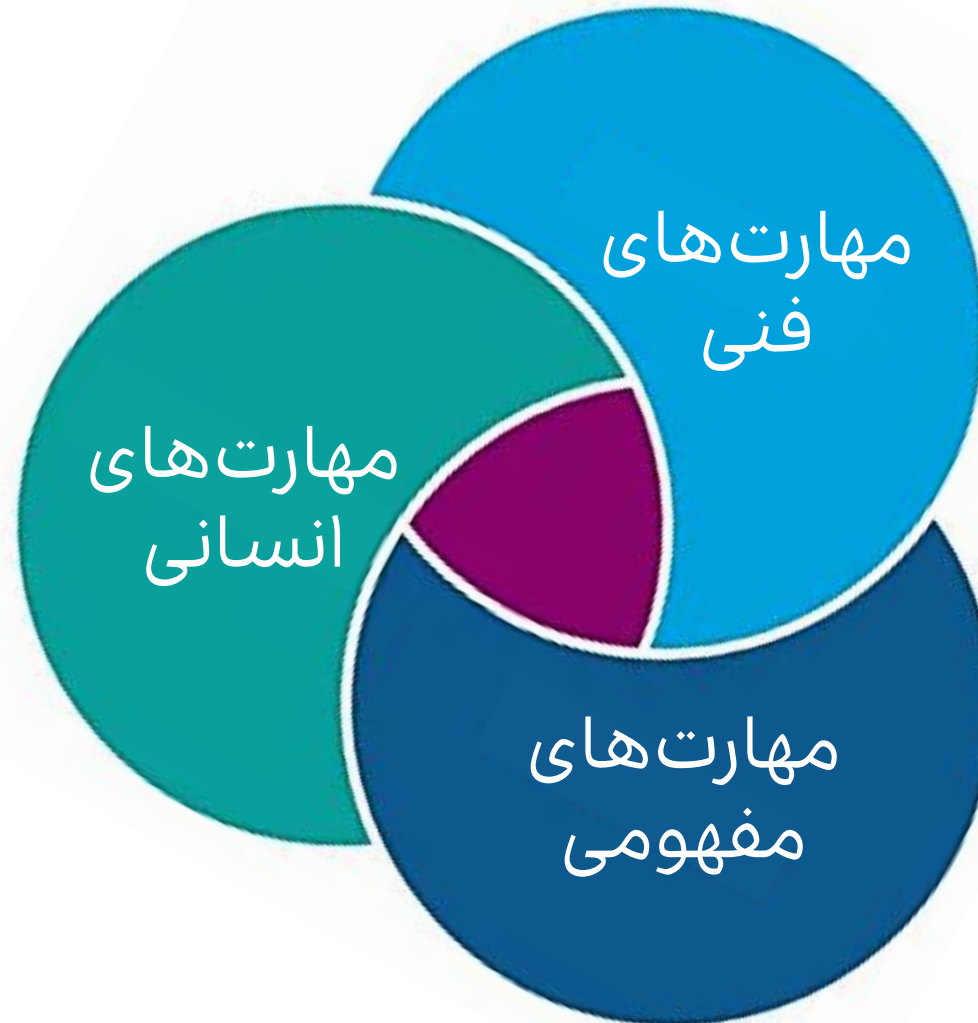
بدون مدیریت موثر، سازمان‌ها نمی‌توانند به اهداف خود برسند و از **منابع** به درستی استفاده نمی‌شوند.

Management



MNGT SKILLS

توانایی ایجاد ارتباط
موثر و کار با دیگران
- مهارت نرم -



دانش و تخصص لازم
برای انجام وظایف خاص
- ابزار و امکانات -

توانایی درک پیچیدگی های سازمان
و تصمیم گیری در سطح کلان
- حوزه تفکر -

فرایند مدیریت - برنامه ریزی

فرآیندی است که تعیین می کند **چه کارهایی** باید انجام شود،
چگونه انجام شود، **چه زمانی** انجام شود و توسط **چه کسی**
انجام شود.

اهمیت: کمک به دستیابی به اهداف، مدیریت ریسک ها و
استفاده بهینه از منابع.



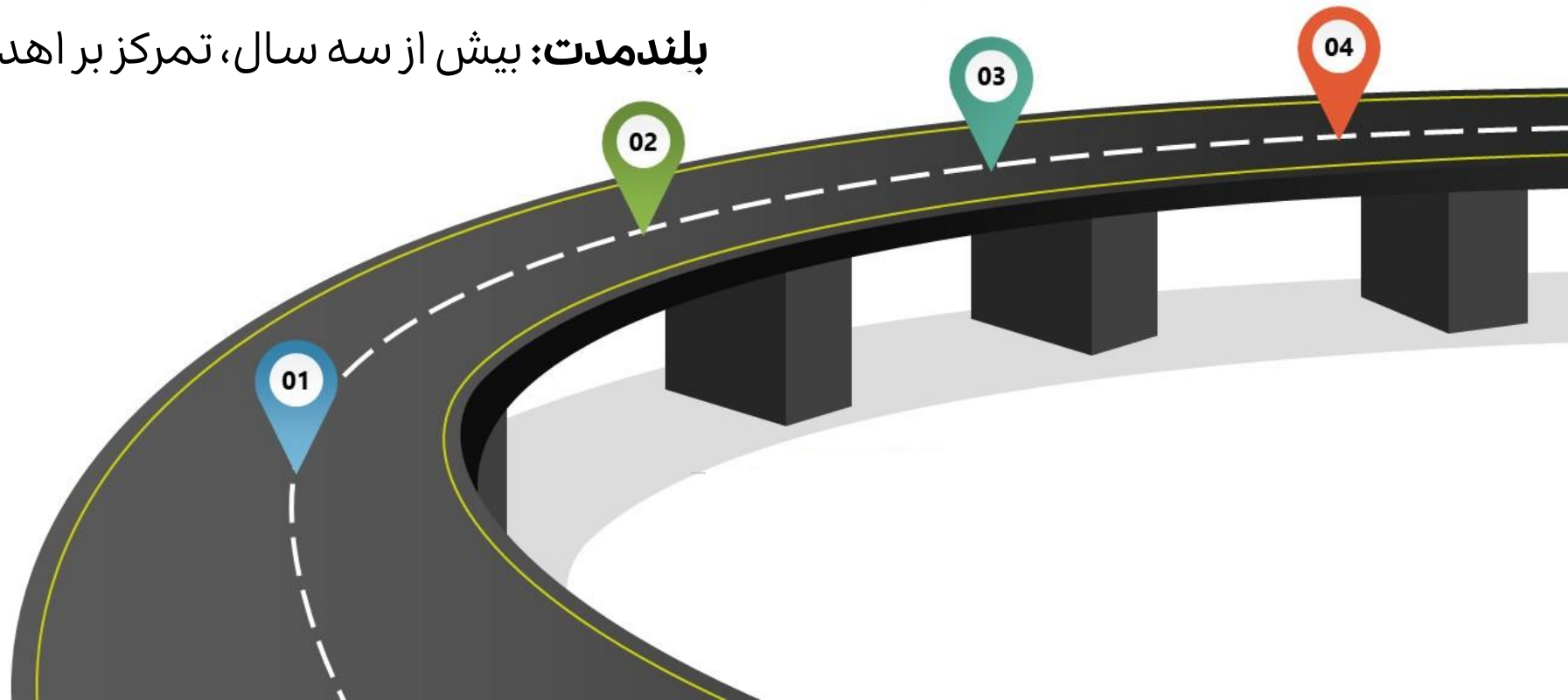
فرایند مدیریت - برنامه ریزی

انواع برنامه ریزی

کوتاه مدت: معمولاً کمتر از یک سال، تمرکز بر وظایف روزانه و هفتگی.

میان مدت: یک تا سه سال، تمرکز بر پروژه ها و برنامه های تاکتیکی.

بلند مدت: بیش از سه سال، تمرکز بر اهداف استراتژیک و برنامه های کلان.



فرایند مدیریت - تصمیم‌گیری



انتخاب یک راه حل از میان چندین گزینه برای رسیدن به یک هدف.
اهمیت: تصمیم‌گیری صحیح می‌تواند به بهبود عملکرد سازمان و دستیابی به اهداف کمک کند.



فرایند مدیریت - تصمیم گیری

مراحل تصمیم گیری

شناسایی مشکل، جمع آوری اطلاعات، ارزیابی گزینه ها،
انتخاب مناسب ترین گزینه، اجرای تصمیم و ارزیابی نتایج.

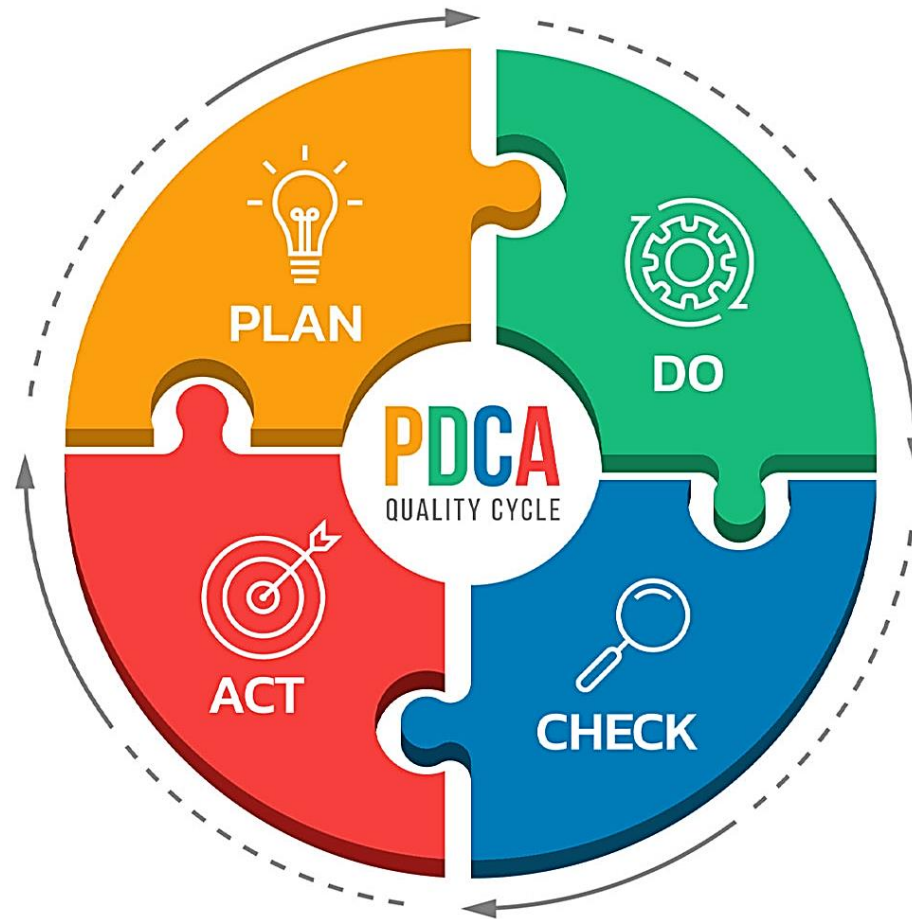
اهمیت پیش فرض ها

MNGT PROCESS



**Edwards
Deming**
1900-1993

William Edwards Deming was an American business theorist, composer, economist, industrial engineer, management consultant, statistician, and writer.



فرایند مدیریت - سازماندهی

فرایندی که در آن منابع و وظایف به گونه‌ای سازماندهی می‌شوند که اهداف سازمان به طور مؤثر و کارآمد تحقق یابد.

اهمیت: ایجاد ساختار مناسب برای دستیابی به اهداف، بهبود بهره‌وری و هماهنگی فعالیت‌ها.





MNGT PROCESS

فرایند مدیریت - سازماندهی

Organizational CHART

فرایند مدیریت - هدایت و رهبری

تفاوت بین مدیریت و رهبری

مدیریت: تمرکز بر برنامه ریزی، سازماندهی و کنترل.

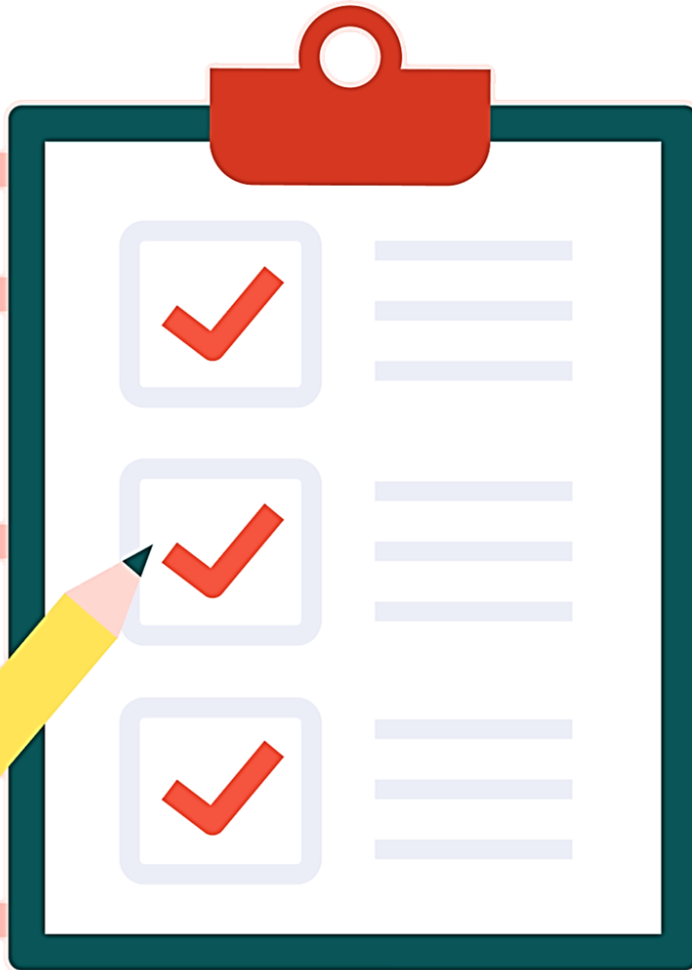
رهبری: تمرکز بر الهام بخشی، انگیزش و ایجاد چشم انداز.



فرایند مدیریت - نظارت و کنترل

فرآیندی که در آن عملکرد واقعی با برنامه‌ها و استانداردها مقایسه می‌شود تا انحرافات شناسایی و تصحیح شوند.

اهمیت: تضمین دستیابی به اهداف، شناسایی انحرافات و انجام اقدامات اصلاحی.



فرایند مدیریت - نظارت و کنترل

شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI)

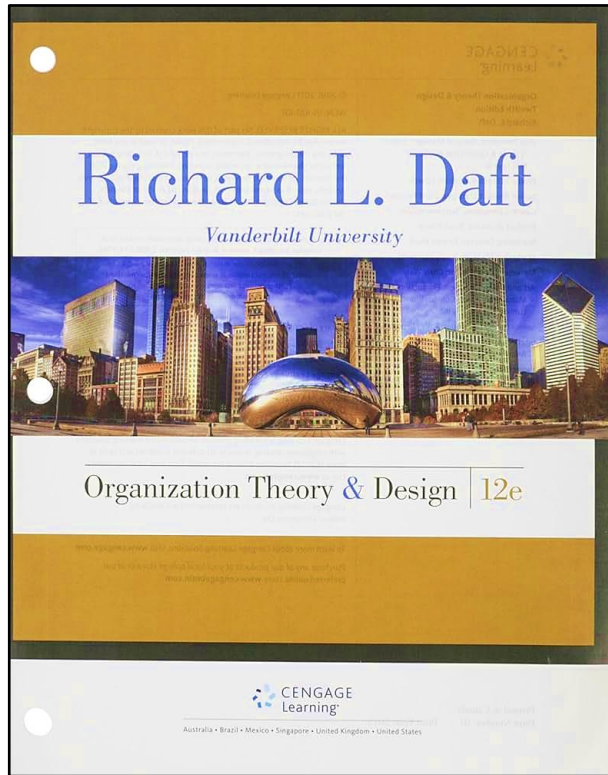
شاخص‌هایی که برای ارزیابی عملکرد سازمان در دستیابی به اهداف تعیین می‌شوند. مثل نرخ رشد فروش، رضایت کارکنان.

KPI





WATCH THE CLIP



مبانی تئوری و طراحی سازمان

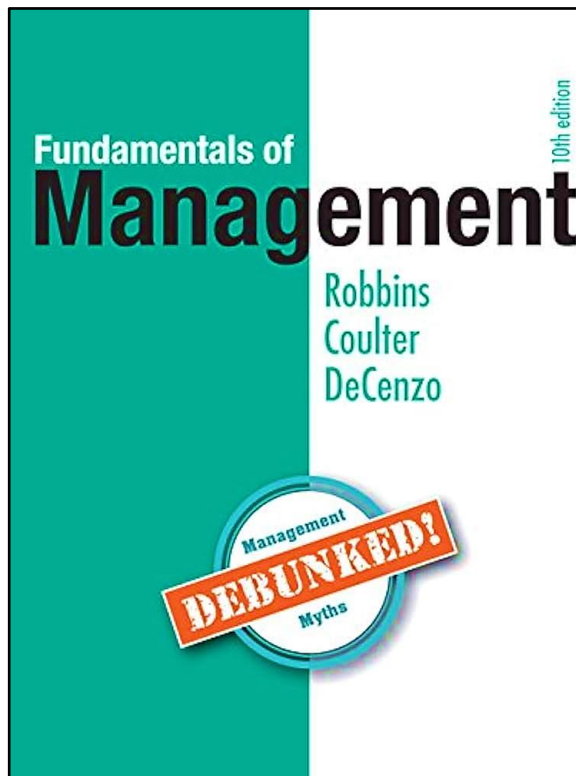
ریچارد ال. دفت
ترجمه اعرابی و پارسایان

Organization Theory and Design

**Richard
L. Daft**

American consultant





Fundamentals of Management

مبانی مدیریت

استیون پی. رابینز، دیوید ای. دی سنزو
ترجمه اعرابی

**Stephen
P. Robbins**

Business theorist



New leadership for a new era of thriving organizations

<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/new-leadership-for-a-new-era-of-thriving-organizations>

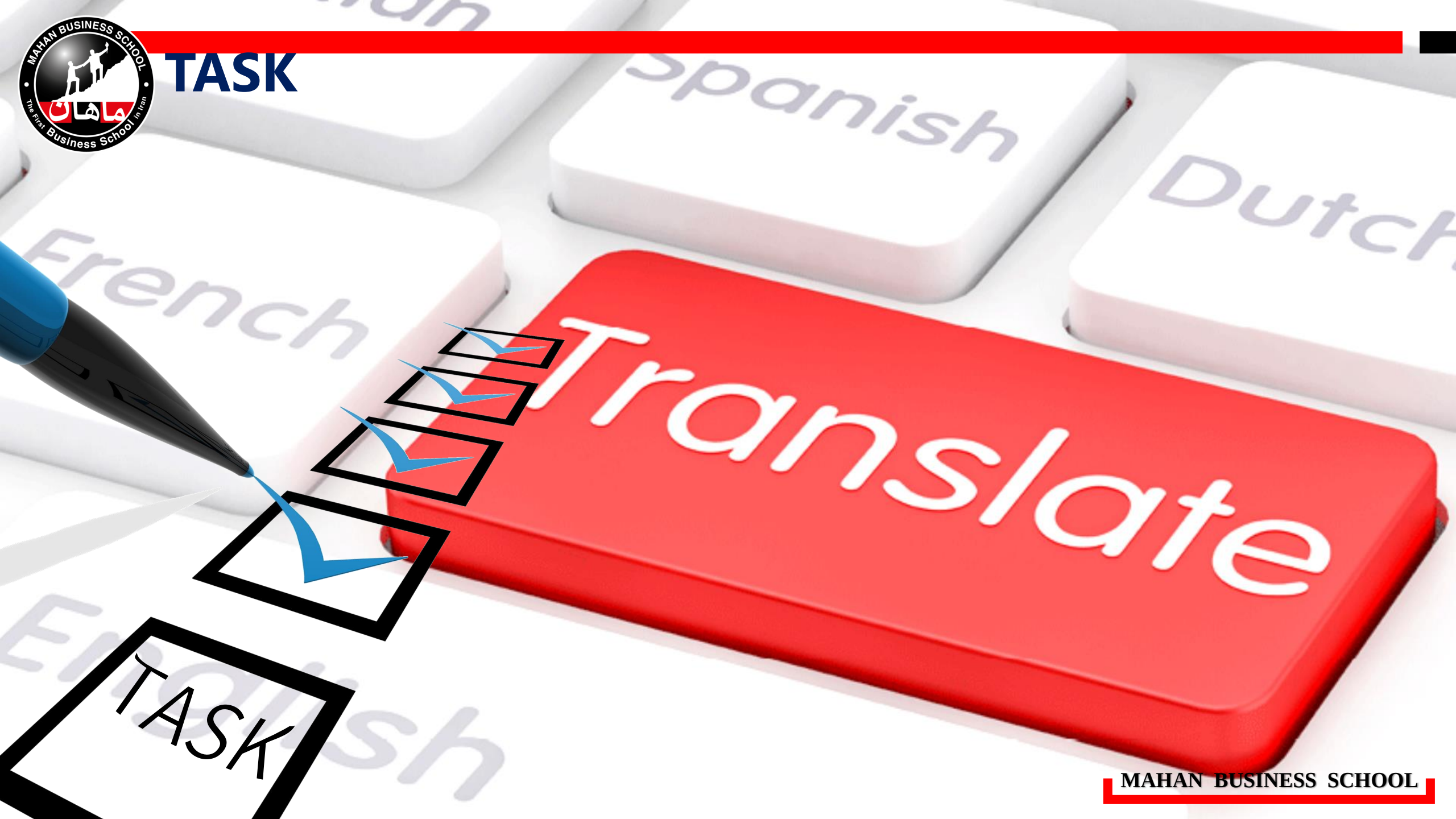
تحول در رهبری و سازمان‌ها

سازمان‌های مدرن از ساختارهای سلسله‌مراتبی به شبکه‌های تیمی مستقل و خودمدیریت شده مهاجرت می‌کنند. این تغییر به تیم‌های رهبری اجازه می‌دهد تا با شفافیت و اعتماد بیشتر کار کنند و به جای کنترل متمرکز، به سمت فرهنگ یادگیری و اکتشاف پیش می‌روند. همچنین، اهمیت نقش رهبران به عنوان مربیان و کاتالیزورهای فرهنگ سازمانی به جای مدیران سنتی برجسته شده است.

McKinsey
& Company



TASK





THE ART OF MANAGEMENT

عنوان: هنر مدیریت

مدرس: عماد صائبی



EMADSAEBI@YAHOO.COM
0912 302 6066