

اصول مدیریت

اصول مدیریت

در قرن 21



تعبیر مدیریت

- انجام کار از طریق دیگران
- انجام کار با دیگران
- تصمیم گیری
- به کارگیری منابع مادی و انسانی

پیتر دراگر :

عنصر اصلی و حیات بخش هر سازمان مدیریت است

وظایف اصلی مدیران

- سازماندهی
- برنامه ریزی
- هماهنگی
- رهبری
- کنترل و نظارت

نگاهی به تحولات جهانی

دهه های 1950 و 1960 عصر کارایی

دهه های 1970 و 1980 عصر کیفیت

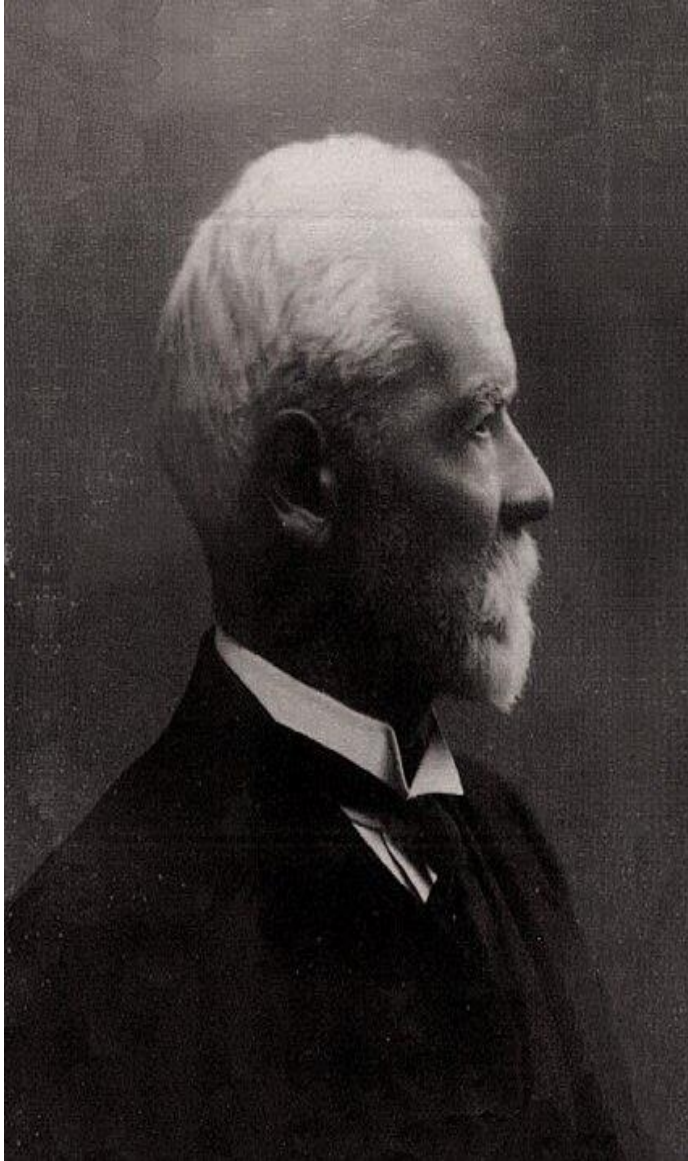
دهه های 1980 و 1990 عصر انعطاف پذیری

اکنون عصر خلاقیت و نوآوری

فناوری حاصل خلاقیت

و تفکر سیستمی

هانری فایول پدر مدیریت علمی



هانری فایول شش سال از اوایل عمرش را در استانبول سپری کرد. و بعد از آن همراه خانواده‌اش در سال ۱۸۴۷ به کشور فرانسه بازگشت. فایول در شهر سنت اتین در مدرسه معدن این شهر به تحصیل پرداخت. او پس از فارغ‌التحصیل شدن در رشته مهندسی معدن **سرپرست معدنی** در کشور فرانسه شد. فایول در سال ۱۹۱۶ تجربیات خود را در کتابی با نام مدیریت صنعتی و عمومی منتشر کرد

شش اصل از چهارده اصل مدیریتی فایول

- اصل اول: تقسیم کار
- اصل دوم: اختیار
- اصل سوم: نظم و انضباط
- اصل چهارم: وحدت فرماندهی
- اصل پنجم: وحدت در هدف
- اصل ششم: تبعیت تمایلات شخصی از تمایلات گروهی

فردریک تیلور (1856-1915)

پدر مدیریت علمی و پایه گذار مهندسی صنایع

• سه اصل مدیریت علمی

• 1- نظام پرداخت پاداش

• 2- اسنادارد کیفی

• 3- ارائه پیشنهاد

اصول مدیریت علمی و تیلوریسم

- اصل اول : مطالعه علمی کارها به جای برآوردهای سرانگشتی
- اصل دوم : استخدام آگاهانه و آموزش فعالانه کارگران
- اصل سوم : همکاری همدلانه
- اصل چهارم : تقسیم درست وظایف میان کارگر و مدیر

کارسنجی و زمانسنجی | پایه نظریه مدیریت تیلور

پیتر دراکر پدر مدیریت نوین

- تولد نوامبر ۱۹۰۹ وین اتریش
- درگذشت نوامبر ۲۰۰۵ کالیفرنیا ، آمریکا
- محل تحصیل دکتری حقوق دانشگاه گوته فرانکفورت
- سوابق کاری : بازرگانی نخ و پارچه ، روزنامه نگاری و تحقیقات صنعتی ، استاد و مدیریت دانشگاه
- کتاب ها : مدیریت ، مدیر اثر بخش در عمل ، مدیریت و پنج سؤال مهم در مدیریت ، مدیریت در زمان آشفتگی ، پایان انسان اقتصادی .

به استقبال تغییر بروید . یک چیز مسلم است و آن اینست که فرصت های فردا ، مشابه فرصت های امروز نخواهد بود

دیدگاه پیتر دراکر در مورد آینده

- پنجاه سال بعد تحولات در جوامع آن قدر زیاد خواهد بود که فرزندان ما حتی در ذهن خود هم نمی توانند سبک زندگی ما را تصور کنند. هرچه جلوتر می رویم ذهن ها بیشتر از ماهیچه ها ارزش اقتصادی خلق می کنند.
- ضروری ترین منبع مورد نیاز مدیران و سازمان ها اطلاعات خواهد بود.
- زمانی نوآوری یک انتخاب استراتژیک بود. اما در آینده گزینه ای جز نوآوری وجود ندارد.
- اگر در پی چیز تازه ای هستید ابتدا باید یکی از کارهایی که در گذشته انجام می داده اید را کنار بگذارید.
- سازمان ها باید بیش از گذشته استقلال کارکنان خود را به رسمیت بشناسند.
- استراتژی به این معنی است که با تصمیم های امروزمان برای آینده ای که قطعی نیست آماده شویم.
- مهمترین توانمندی در مهارت ارتباطی اینست که بتوانید آنچه را گفته نمب شود بشنوید.
- تا زمانی که زمان را به درستی مدیریت نکنیم هیچ چیز دیگری را مدیریت نخواهیم کرد.

پیش بینی های آینده ای نه چندان دور

- نرم افزارها و رباتها اکثر صنایع سنتی را در ۵ تا ۱۰ سال آینده مختل خواهد کرد .
- سال قبل یک کامپیوتر بهترین بازیکن شطرنج جهان را شکست داد .
- ربات واتسون IBM در عرض چند ثانیه با دقت ۹۰ درصد به شما مشاوره حقوقی ارائه می کند و در مقایسه با دقت ۷۰ درصد انسان ها، موجب بیکاری و کلا خواهد شد .
- همچنین واتسون به پزشکان در تشخیص سرطان کمک می کند چهار برابر دقیق تر از انسان.
- ماشین های خودران در عرض دو سال کل صنعت را تغییر خواهند داد.

پیش بینی های آینده ای نه چندان دور

- موتورهای بنزینی/دیزلی از 20000 قطعه تشکیل شده در حالیکه موتورهای خودروهای برقی دارای 20 قطعه هستند، با گارانتی مادام العمر فروخته میشوند و در نمایندگی جداسازی و تعویض قطعه فقط 10 دقیقه طول می کشد.
- موتورهای خودروهای الکتریکی معیوب در یک تعمیرگاه منطقه ای با استفاده از رباتها تعمیر خواهند شد.

با هوش مصنوعی در غالب حوزه ها مانند سلامت، خودروهای خودران و الکتریکی، لوازم خانگی، آموزش، چاپ سه بعدی، کشاورزی و ... رخ خواهد داد.

تغییرات کسب و کار دیجیتالی

- دوربین دیجیتال در سال ۱۹۸۵ اختراع شد و پس از یک دوره محبوبیت با آمدن گوشیهای دوربین دار خداحافظی تلخی داشت.
- در سال ۱۹۹۸، کداک ۱۷۰ هزار کارمند داشت .
- ۸۵ درصد از تولید کاغذ عکس خود را در سراسر جهان به فروش رساند.
- در عرض دو سال مدل کسب و کار آنها ناپدید شد و آنها ورشکست شدند .
- اتفاقی که برای کداک و پولاروید و نوکیا افتاد، طی سالهای آینده برای چندین صنعت نیز اتفاق خواهد افتاد.
- در سال ۱۹۹۸ چه کسی فکر می کرد که بعد از ۳ سال هیچ عکسی روی فیلم گرفته نمی شود؟

استراتژی های کسب و کار

- بقاء

- رشد و توسعه

- و یا نابودی

با تغییر و تحول ، یک کسب و کار را بطور
محسوس و شگفت آوری می توان تغییر داد .

• اگر رشد ، تحول و توسعه را در نظر نگیریم زمانی فرا می رسد در بازاری که بازیگردان آن بودیم به بازیگر کوچکی تبدیل شده ایم.

• سازمان هایی که از درک تغییرات و تحولات و رشد دنیای پیرامون ناتوان هستند . باید کسب و کار دیگری را جستجو کنند .

• قرن بیست و یکم دانایی محور و دانش محور است .

قرنی که خرد گرایی و خرد جمعی در جایگاه اول قرار دارد.

منابع طبیعی نظیر نفت ، گاز ، زمین و معادن مختلف در چند سال آینده هرگز موقعیت فعلی خود را حفظ نخواهند کرد .

این گونه منابع به علت انعطاف پذیری بسیار کم خود به سدی در راه توسعه پایدار بدل خواهند شد .

در سال های پیش روی ، دانایی و دانش و منابع انسانی هوشمند و اندیشمند به عنوان منابع استراتژیک و رقابتی مطرح خواهند بود .

ارزش ها و اصول اخلاقی و تعامل بسیار بیش از آنچه که می پنداریم کلیدی و موثر خواهند شد .

- بی تردید سازمان های امروزی ، مدیران و رهبران آنها باید استراتژی یادگیری (Learning) و خلاقیت و نوآوری و کارآفرینی را به عنوان محور فعالیت های خود قرار دهند تا بتواند همراه با تحولات و تغییرات محیطی به توسعه پایدار دست یابند .
- رهبران و مدیران سازمان های امروزی باید به شیوه فوق داده ها (data) و اطلاعات (information) و دانایی و دانش (Knowledge) را بدست آورند و بر اساس آنها تصمیم گیری کنند یعنی همواره مرحله تصمیم گیری در اختیار رهبران و مدیران سازمان ها است .

مراحل تصمیم گیری

داده ها (Data)

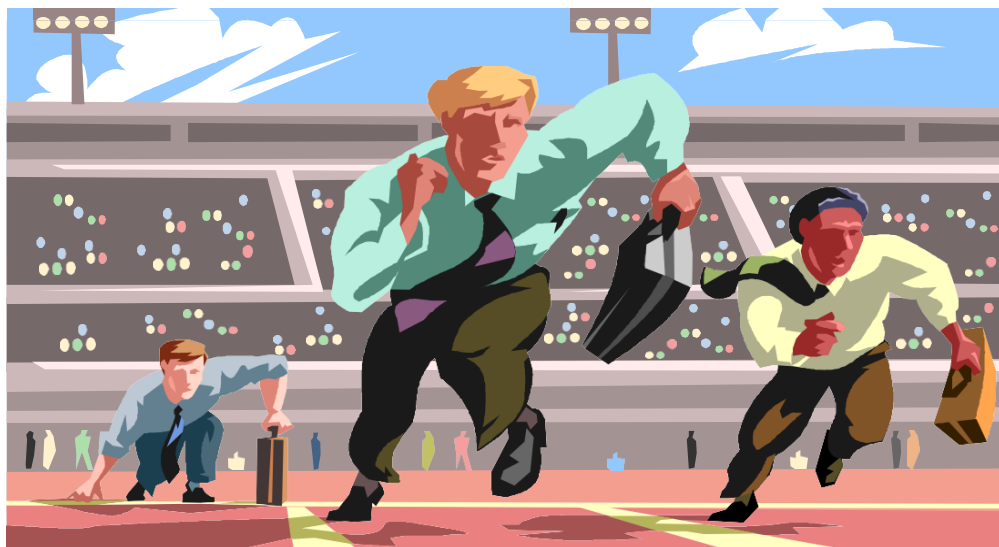
اطلاعات (Information)

دانش و دانایی (Knowledge)

تصمیم گیری (Making Decision)

جلوی تغییر را نمی توان گرفت

فقط می توان و باید از آن جلو زد



تعريف بحران

• عدم تطابق واقعیت با حقیقت

• بحران = فرصت؟

اشتباهات بزرگ مدیران در شرایط بحرانی

- ❖ عدم توان تصمیم‌گیری و رفتار عجولانه
- ❖ عدم مشورت با مدیران و مسئولین کلیدی
- ❖ تصمیم‌گیری‌های احساسی
- ❖ عدم انطباق تصمیمات با استراتژی شرکت
- ❖ برنامه ریزی کوتاه مدت بدون توجه به استراتژی کلان شرکت
- ❖ منفی‌نگری و ناامیدی
- ❖ عدم تبدیل تهدیدها به فرصت‌ها

عوامل اصلی بحران

- اقتصادی
- سیاسی
- اجتماعی
- تکنولوژی
- قوانین
- زیست محیطی
- مدیریتی
- خودساخته

تغییر به اقتضای وضعیت بحران با هدف نجات کسب و کار

- مدیریت سبک زندگی .

- طرز فکر.

- برنامه و استراتژی

- فرایندها

- مدیریت سرمایه

بررسی چرخه کار و زندگی افراد سازمان

- دانش و توان مدیریتی
- توانمندی / به روز بودن
- افراد مناسب و در جای مناسب
- تیم سازی درست
- مسئولیتها و اختیارات
- صداقت و وفای به عهد
- خود مراقبتی
- خواب و غذا ، ورزش ، تفریح و طبیعت گردی
- معنویت ، شکر گذاری ، توکل به خدا ، نیایش ، ارزش های اخلاقی ، شرافت ، مثبت اندیشی ، رفتار شخصی ، بخشش و بخشیدن ، عشق و محبت ، تعهد به خانواده
- تمرکز در کار ، توسعه فردی ، مطالعه ، مدیریت زمان ، علاقه به کار
- درآمدهای پایدار ، سرمایه گذاری ، پس انداز ، بیمه ، مدیریت دخل و خرج

فرایندها

- سیستم سازی
- برون سپاری
- بازبینی فرایندهای جاری
- شفاف سازی فرایندها
- بهبود فرایندها
- ساده سازی فرایندها
- اصلاح فرایندها

گام اول مدیریت بحران : شناخت

- فاصله زیاد شاخص های عملیاتی با استانداردها ، تصمیمات و طرح ها
- عدم توانائی مقابله از طریق رویه های معمول .
- وجود انحراف عمیق از برنامه های اجرایی .
- ترکیب و اختلاط تهدیدها و فرصت ها و عدم توانائی تفکیک بین آن دو
- آشفتگی جایگاه و حضور در بازار .
- **فقدان روحیه همبستگی کارکنان و عدم توجه آنان به منافع سازمانی.**

گام دوم : ساماندهی بحران

- شناخت و تعریف مسئله و تحلیل ریسک.
- درک آسیب ها و شناسائی نقاط آسیب پذیر .
- تفکیک تهدیدها از فرصت ها .
- بررسی نقاط قوت و نقاط ضعف و بحران زا .
- بهبود نقاط ضعف و اصلاح رویه ها .
- اصلاح ساختار سازمانی و تغییر عوامل اجرایی .
- تجزیه و تحلیل و ارزیابی مستمر اقدامات اصلاحی .
- برقراری نظم و اتخاذ تدابیر انضباطی.
- تحلیل ریسک

• وظیفه شما در لحظات بحرانی :

• بیشتر از مشکلات به راه‌حلهای
احتمالی بیندیشید.

• رویارویی با چالش .

• عملکرد مؤثر .

• و در پیش گرفتن حرکتی رو به جلو و

صعودی .

مراحل برنامه ریزی و کنترل مدیریت بحران

- الف - پیش‌بینی و بررسی نقاط بحران‌خیز و آسیب‌پذیر
- ب - تهیه برنامه اقتضایی برای مواجهه با بحران
- ج - تشکیل تیم مدیریت بحران و آموزش نیروی انسانی
- د - اجرای آزمایشی برنامه‌ها
- ه - ارزیابی مستمر و کنترل برنامه‌ها

مدل های مدیریت بحران

• الف - پیشگیری :

- مجموعه اقداماتی با هدف جلوگیری از وقوع حوادث .
- کاهش آثار زیانبار بحران .
- ارزیابی سطح خطرپذیری .
- مطالعات و اقدامات لازم جهت کاهش سطح مخاطرات .

مدل های مدیریت بحران

- **ب - آمادگی:**
- مجموعه اقداماتی که توانایی سازمان را در انجام مراحل مختلف مدیریت بحران افزایش می دهد .
- جمع آوری اطلاعات .
- برنامه ریزی .
- سازماندهی .
- ایجاد ساختارهای مدیریتی .
- آموزش .
- تأمین منابع و امکانات .
- تمرین و مانور ، بازنگری .

مدل های مدیریت بحران

• ج - مقابله:

• انجام اقدامات و ارائه خدمات اضطراری به دنبال وقوع

بحران

• خروج هدفمند از بحران و جلوگیری از گسترش خسارات

• اطلاع رسانی، هشدار، کنترل موارد خطرناک

مدل های مدیریت بحران

- د - بازسازی و بازتوانی:
- اقدامات لازم و ضروری پس از وقوع بحران .
- تلاش در بازگرداندن وضعیت عادی در حوزه های آسیب دیده .

رمز موفقیت

سه اصل کنترلی در کسب و کار و زندگی :

TCQ

Time control

کنترل زمان

Cost control

کنترل هزینه

Quality control

کنترل کیفیت

وصلل الله على محمد و آل محمد

از صبر و شكیائی شما متشكرم