



# مدیریت و سازمان

سیروس یحیی پور PMP

سازمان و مدیریت

مبانی مدیریت

ساختار سازمانی

حوزه های دانش مدیریت

بازاریابی

مدیریت پروژه

برنامه ریزی پروژه

خرید و تدارکات

کیفیت

# مبانی مدیریت

# تعریف مدیریت

□ مدیریت فعالیتی است آگاهانه و مستمر که به سازمان شکل می دهد.

# نقش سازمان

- سازمان‌ها در زندگی انسان نقش مهمی ایفا می‌کنند.
- سازمان‌ها در ساختن آینده مطلوب موثرند.
- سازمان‌ها می‌توانند به افراد بیاموزند که از گذشته خود یاد بگیرند.

# کارایی و اثربخشی

□ کارایی

انجام دادن کارها به نحو درست است.

□ اثربخشی

انجام دادن کارهای درست است.

# وظایف اصلی مدیران

برنامه ریزی

سازمان دهی

رهبری

کنترل

# برنامه ریزی

□ تعیین مسیر

□ کاهش تأثیر تغییرات

□ به حداقل رساندن ضایعات

□ تدوین استانداردهایی برای تسهیل کنترل



# برنامه ریزی

□ اهداف (آنچه که باید انجام بگیرد)

□ ابزار (چگونگی به هدف رسیدن)

# سازماندهی

□ تنظیم و تخصیص کارها ، اختیارات و منابع بین اعضا ، به گونه ای که آنها بتوانند به هدفهای سازمان دست یابند

# رهبری

□ راهنمایی تیم

□ هدایت سازمان

□ ایجاد انگیزه در کارکنان

# سبک‌های رهبری

مستبدانه

مردم سالارانه

مشاوره‌ای

مشارکتی

آزادمنشانه

# کنترل

فرایند بازبینی فعالیت ها برای اطمینان از انجام  
فعالیت ها ، طبق برنامه

# ارکان کنترل

- تدوین شاخص های سنجش عملکرد
- تعیین شیوه اندازه گیری عملکرد جاری
- مقایسه عملکرد با استانداردهای مشخص
- انجام اقدامات اصلاحی

# مدیریت در واقعیت

برنامه ریزی، سازمان دهی، هدایت و کنترل به صورت  
عملیات همزمان و مرتبط با یکدیگر

# نقش‌های مدیر

□ ارتباطی

□ اطلاعاتی

□ تصمیم‌گیری



# نقش‌های ارتباطی

□ تشریفات

□ رهبری

□ رابط

# نقش‌های اطلاعاتی

□ ارزیاب

□ توزیع کننده

□ سخنگو

# نقش‌های تصمیم‌گیری

نوآور

رفع تعارض

تخصیص منابع

مذاکره‌کننده

# سطوح مدیریت

□ مدیران رده پایین

□ مدیران میانی

□ مدیران ارشد

# سطوح مدیریت و مهارت های لازم

مدیر عامل	رهبری		
مدیر میانی		مدارا	
مدیر اجرایی			فنی

# ساختار سازمانی

# سازمان چیست؟

سازمان نهادی اجتماعی است که:

هدف دارد

ساختار آن آگاهانه است

سیستمی فعال و هماهنگ دارد

با محیط خارج در ارتباط است

# سازمان به عنوان یک سیستم

سازمان **سیستمی باز** است که

□ آنچه را که نیاز دارد از محیط خارج می گیرد

□ آنها را به محصول تبدیل می کند

□ به محیط خارج انتقال می دهد



# زیرسیستم‌های سازمانی

گسترش

تولید

نگهداری

تطبیق با محیط

مدیریت

# طرح سازمان

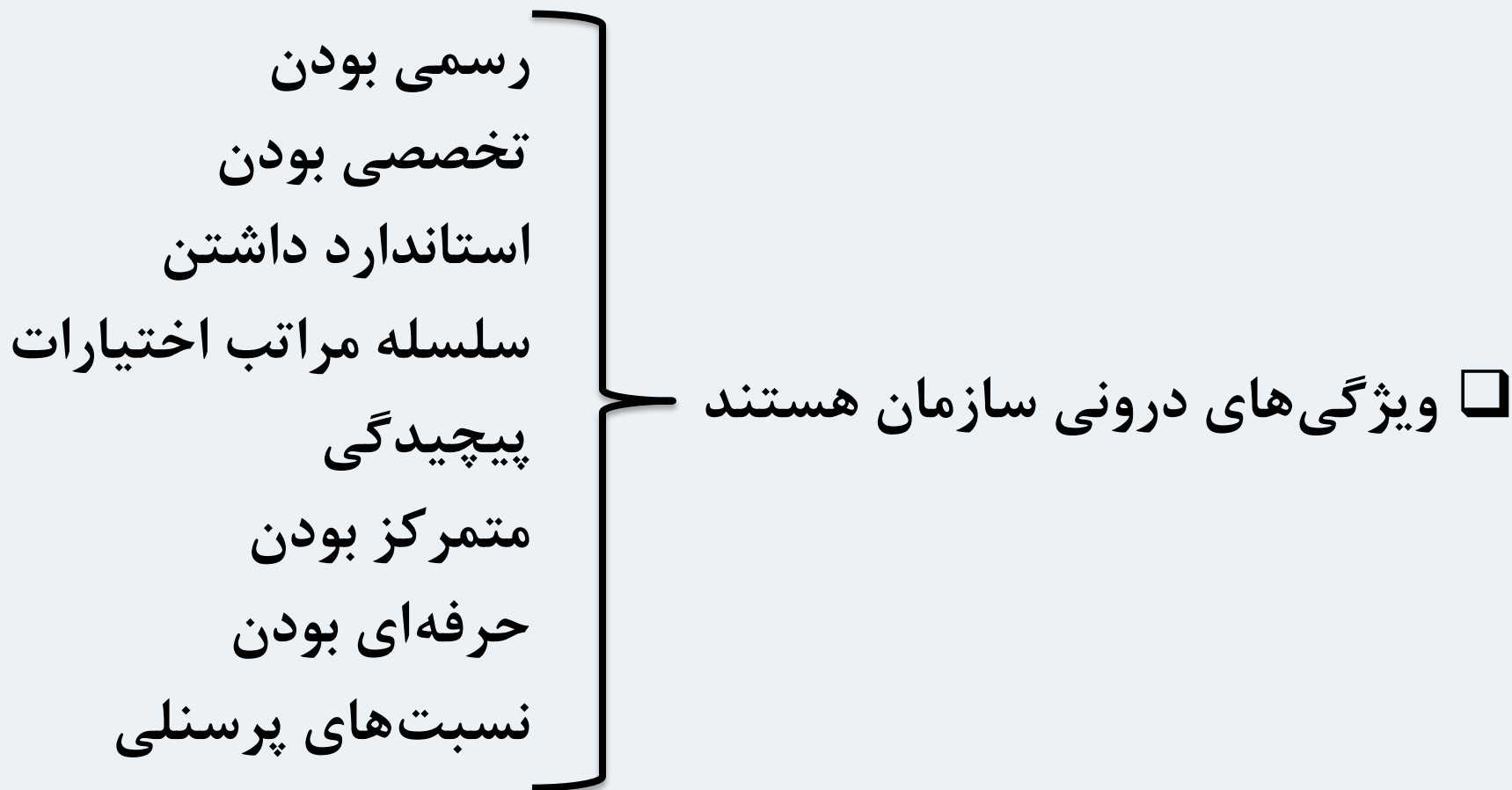
سازمان‌ها ویژگی‌هایی خاص دارند که به دو گروه

طبقه بندی می شوند:

□ محتوایی

□ ساختاری

# محتوی سازمان



# ساختار سازمان

اندازه

فناوری

محیط

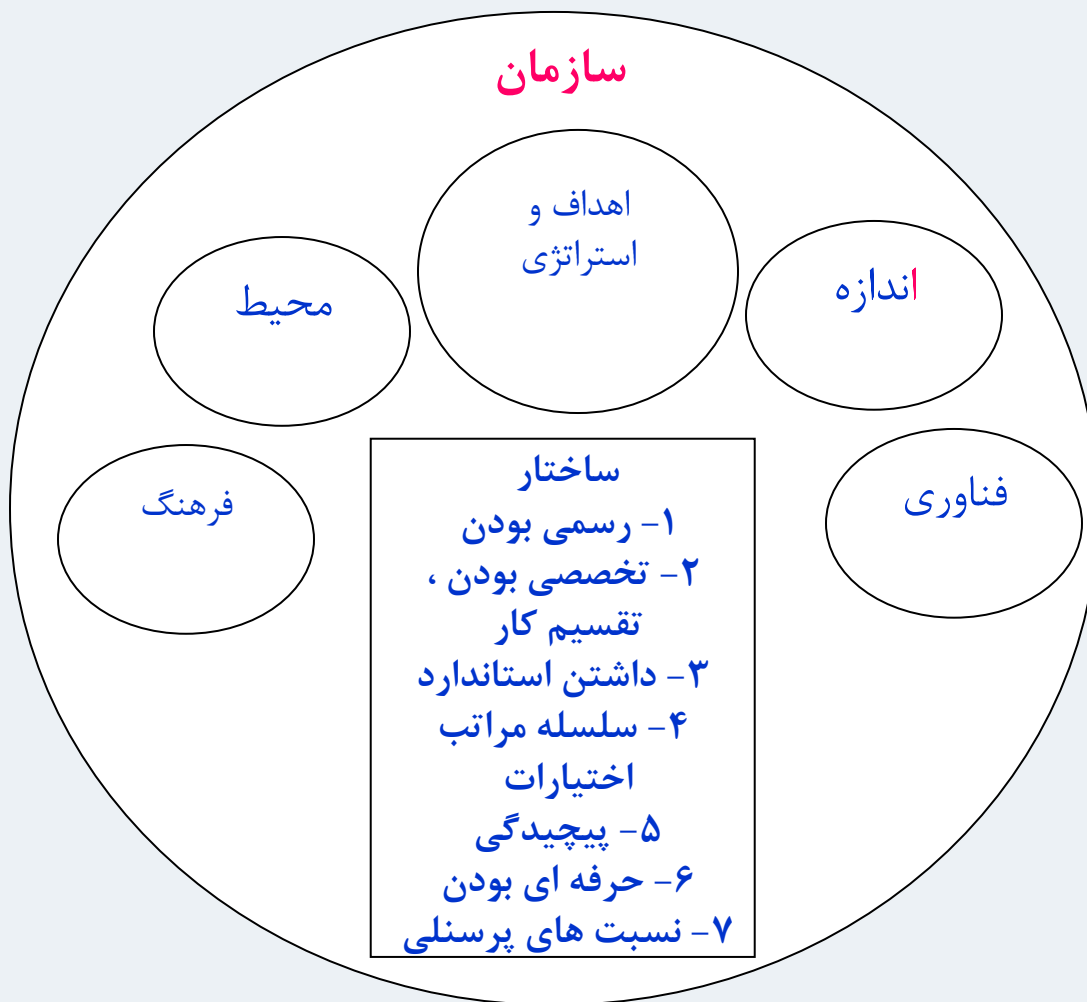
اهداف

استراتژی

فرهنگ

□ ساختار معرف کل سازمان است

# تعامل ابعاد ساختاری و محتوایی سازمان



# ساختار سازمان

- تبیین روابط رسمی گزارشگری در سازمان
- گروه بندی یا تقسیم بندی دواير سازمان
- سیستم‌هایی که دواير را هماهنگی می‌کنند

# طراحی ساختار سازمانی

□ کارهایی که باید انجام شود

□ زنجیره فرماندهی

□ طبقه بندی دواير

# واحدهای سازمانی

وظیفه‌ای

پروژه‌ای

جغرافیایی

ترکیبی از دو یا چند مورد فوق



# ساختارهای سازمانی

وظیفه‌ای

پروژه‌ای

ماتریسی

# ساختار وظیفه‌ای

- محیط با ثبات
- فناوری معمولی و یکنواخت
- اندازه کوچک تا متوسط
- کارایی درون سازمانی، کیفیت بالا

# ساختار مبتنی بر نوع وظیفه

□ صرفه جویی

□ افزایش مهارت کارکنان

□ تأمین هدف‌های تخصصی سازمان

# ساختار ماتریسی

□ سازمان‌ها با بهره‌گیری از ویژگی‌های دو ساختار متفاوت پروژه‌ای و وظیفه‌ای می‌کوشند تا از نقاط قوت هر دو ساختار بهره‌مند شوند ولی از نقاط ضعف آن‌ها اجتناب کنند.

# ساختار ماتریسی

- منابع به همه واحدها به اندازه کافی نمی رسد
- سازمان باید چند هدف ضد و نقیض را تأمین کند
- محیط سازمان پیچیده و نامطمئن است

# مدیریت پروژه

# پروژه

تلاشی موقت برای ساختن محصول، ارائه خدمت یا

رسیدن به نتیجه‌ای یکتا است.

# تفاوت پروژه‌ها با کار عملیاتی

□ پروژه پس از دستیابی به اهداف اش پایان می یابد

□ کارهای عملیاتی با مجموعه جدیدی از اهداف و کار

پیوسته انطباق پیدا میکنند



# مدیریت پروژه

کاربرد دانش، مهارت‌ها، ابزارها و تکنیک‌ها در انجام فعالیت‌های

پروژه برای رسیدن به نیازمندی‌های پروژه

# اداره کردن پروژه

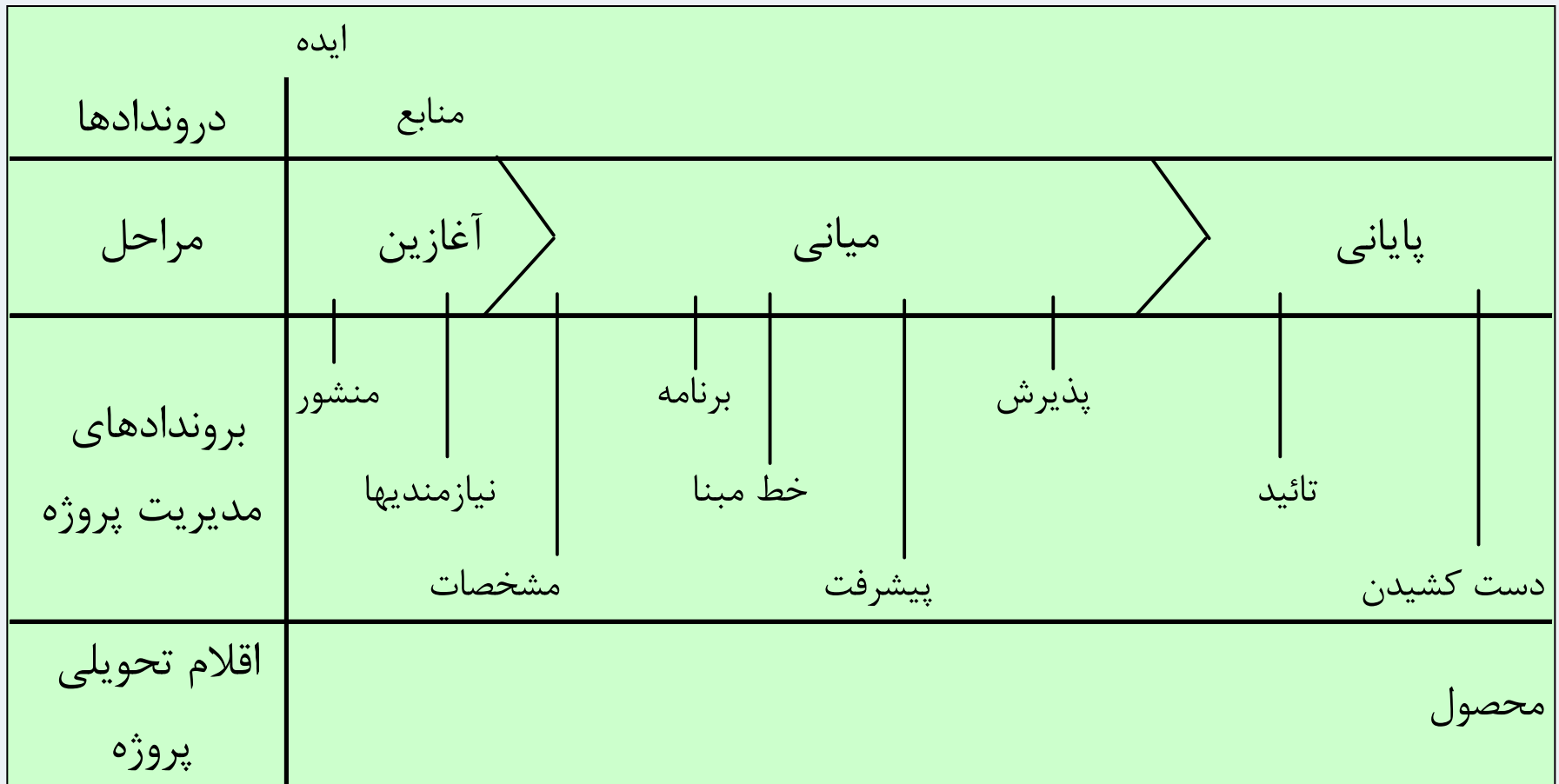
□ مشخص کردن نیازمندی‌ها

□ تعیین اهداف دست یافتنی و روشن

□ ایجاد تعادل بین کیفیت، زمان و هزینه

□ انطباق برنامه‌ها و نزدیک شدن به انتظارات ذینفعان

# چرخه حیات پروژه



# ذینفعان پروژه

افراد و سازمان‌هایی که به طور فعال درگیر پروژه اند یا

منافع آنها تحت تأثیر پروژه قرار می‌گیرد.

# ذینفعان کلیدی در پروژه

مدیر پروژه

مشتری / کارفرما

سازمان اجراکننده

اعضای تیم پروژه

حامی مالی

بانفوذها

# فرایندهای مدیریت پروژه

□ فرایند آغازین

□ فرایند برنامه ریزی

□ فرایند اجرا

□ فرایند نظارت و کنترل

□ فرایند اختتامی

# فرایند آغازین

فرایندهای مورد نیاز برای کسب اجازه رسمی برای شروع

هر پروژه جدید

# فرایند برنامه ریزی

تعیین محدوده پروژه ، تدوین برنامه مدیریت پروژه ، مشخص و زمان

بندی فعالیت‌های پروژه.



# فرایند اجرا

تکمیل کار تعیین شده در برنامه مدیریت پروژه برای

دستیابی به اهداف پروژه

# فرایند نظارت و کنترل

نظارت بر اجرای پروژه بنحوی که در موقع لزوم بتوان

اقدامات اصلاحی را به عمل آورد

# فرایند اختتام

اقدام‌هایی برای پایان دادن رسمی تمام فعالیت‌های پروژه

# حوزه های دانش مدیریت پروژه

- مدیریت یکپارچگی پروژه
- مدیریت محدوده پروژه
- مدیریت زمان پروژه
- مدیریت هزینه پروژه
- مدیریت کیفیت پروژه
- مدیریت منابع انسانی پروژه
- مدیریت ارتباطات پروژه
- مدیریت مخاطره پروژه
- مدیریت تدارکات پروژه

# مدیریت پروژه

## مدیریت یکپارچگی پروژه

- تدوین منشور پروژه
- بیانیه محدوده پروژه
- برنامه مدیریت پروژه
- برنامه هدایت و اجرای پروژه
- برنامه نظارت و کنترل بر کار پروژه
- برنامه کنترل یکپارچه تغییر
- برنامه اختتام پروژه

# مدیریت محدوده پروژه

برنامه ریزی محدوده

تعیین محدوده

ایجاد WBS

بازبینی محدوده

کنترل محدوده

# مدیریت زمان پروژه

- تعیین فعالیت‌ها
- ترتیب فعالیت‌ها
- تخمین منابع فعالیت‌ها
- تخمین زمان فعالیت‌ها
- تدوین برنامه زمانبندی
- کنترل برنامه زمانبندی

# مدیریت هزینه پروژه

□ تخمین هزینه

□ بودجه بندی هزینه

□ کنترل هزینه



# مدیریت کیفیت پروژه

□ برنامه ریزی کیفیت

□ انجام تضمین کیفیت

□ اجرای کنترل کیفیت

# مدیریت منابع انسانی پروژه

□ برنامه ریزی منابع انسانی

□ پیدا کردن تیم پروژه

□ ایجاد تیم پروژه

□ مدیریت تیم پروژه

# مدیریت ارتباطات پروژه

□ برنامه ریزی ارتباطات

□ توزیع اطلاعات

□ گزارش عملکرد

□ مدیریت ذینفعان

# مدیریت ریسک پروژه

- برنامه مدیریت ریسک
- تشخیص ریسک
- تحلیل کیفی ریسک
- تحلیل کمی ریسک
- برنامه پاسخ به ریسک
- نظارت و کنترل بر ریسک

# مدیریت تدارکات پروژه

برنامه خرید

برنامه انعقاد قراردادهای خرید

پاسخ به پرسش‌های فروشنده

انتخاب فروشندگان

مدیریت قرارداد

خاتمه قرارداد

# برنامه ریزی پروژه

# ساختار شکست کار (WBS)

ابزاری است که محدوده کار پروژه را برای تعیین اقلام قابل

تحویل و دستاوردهای پروژه تعریف می کند.

# کارکردهای اصلی WBS

- تعیین خروجی‌های پروژه
- تخصیص نیازمندی‌های منابع
- انتصاب مسئولان پروژه
- تدوین برنامه پروژه
- ایجاد دستورالعمل‌های نظارت بر پروژه



# تهیه WBS

- فهرست اقلام تحویلی و دستاوردهای اصلی
- فهرست اقلام تحویلی فرعی برای هر قلم تحویلی اصلی
- تهیه طرح کلی یا نموداری که روابط اقلام را نشان دهد
- بازیابی ساختار شکست کار

# برآورد زمان

- ❑ فعالیت ها اشتراک زمانی نداشته باشد
- ❑ دقت برآورد با توجه به ماهیت فعالیت ها و هدف پروژه
- ❑ گردآوری تیمی از افراد مجرب برای برآورد زمان فعالیت ها

# روش مسیر بحرانی (CPM)

□ رسم نمودار شبکه ای

□ مشخص کردن طول زمان هر فعالیت

□ به وجود آوردن یک تقویم کاری

# مدیریت خرید و تدارکات

# اهداف بخش خرید

- حمایت از بخشهای اجرایی سازمان
- برقراری ارتباط مناسب با تامین کنندگان
- جایگزینی کالاها
- خرید عاقلانه و رقابتی

# اصول خرید رقابتی

کیفیت مناسب

قیمت مناسب

منابع مناسب

زمان مناسب

# وظایف بخش خرید

- نمایندگی سازمان در خصوص تهیه نیازمندیهای پروژه
- بررسی و کسب اطلاعات جامع در خصوص تأمین کنندگان
- شرکت در مذاکرات، انعقاد قرار دادها و رفع دعواها

# مراحل خرید

بررسی خصوصیات فنی

مقایسه قیمت

مذاکره با تامین کنندگان

انتخاب تامین کنندگان



# مراحل خرید

□ تشریفات خرید و عقد قرار داد

□ بازرسی و تضمین کیفیت کالا

□ حمل و تحویل کالا

# سیستم های خرید

خریدهای برنامه ریزی شده

خریدهای اضطراری

خریدهای متمرکز

غیرمتمرکز

خریدهای جزئی ، خریدهای متوسط و خریدهای عمده

# وظیفه تدارکات

برآورده ساختن نیاز مشتریان درونی سازمان

# وظایف تدارکات و پشتیبانی

□ سیاست گذاری خرید

□ یافتن منابع خرید

□ خرید

# مناقصه

مناقصه عمومی

مناقصه محدود

مناقصه اختیاری

# معاملات نیازمند مذاکره

- ❑ فرآیند تولید اختصاصی
- ❑ وجود شروطی در خدمات ، کیفیت و پرداخت
- ❑ خرید کالاهای خاص با قیمت بالا

# ارکان مذاکره

□ هدف مذاکره

□ روشهای مذاکره

□ ویژگی ها و توانمندی های مذاکره کنندگان

□ اطلاعات و تدارک لازم برای برگزاری مذاکره موفق

# قرارداد خرید

متنی که پس از مذاکره میان خریدار و فروشنده منعقد می‌شود و وظایف ، قیمت ، نحوه پرداخت ، مسئولیتها و ریسک طرفین را مشخص می‌کند.



# مفاد قرارداد

- مشخصات طرفین قرارداد
- ضمانتنامه
- مبلغ
- فورس ماژور
- مبدأ و مقصد کالا
- دموراژ
- تحویل کالا
- بازرسی
- شرایط پرداخت
- حمل مجدد

# انواع ضمانت نامه

□ ضمانت نامه پیش پرداخت

□ ضمانت نامه حسن انجام کار

# معاملات ارزی

پرداخت بهای کالا یا خدمات از طریق سیستم بانکی بین  
المللی و مبادله اسناد مربوطه «معاملات ارزی»

# شیوه معاملات ارزی

□ اعتبار اسنادی

□ بروات ارزی

□ حواله های ارزی

مدیریت کیفیت

# کیفیت

مجموعه خصوصیات و ویژگی های یک محصول یا خدمت که در برگیرنده توانایی آن در برآوردن نیازهای تلویحی و معین است.

# ابعاد کیفیت

عملکرد

دوام

خصوصیت

خدمات

تطابق

جوابگویی و پاسخ دهی

قابلیت اطمینان

زیبایی شناسی

# ابزارهای کنترل آماری فرایند

- نمودار پارتو
- نمودار جریان فرایند
- نمودار علت و معلول
- برگه های کنترل
- نمودار ستونی
- نمودارهای کنترل
- نمودارهای پراکندگی



# استانداردهای ایزو ۹۰۰۰

□ روش‌هایی برای اطمینان از سطح کیفیت یک محصول  
یا خدمت است.

# شعار ایزو

□ آنچه را انجام می دهیم ، مستند کنیم

□ آنچه را مستند کرده ایم ، دقیقاً انجام دهیم

# مستندسازی در ایزو

مستندسازی در چهار سطح انجام می شود:

خط مشی کیفیت

روش های اجرایی

دستور العمل های کاری

سوابق

# مدیریت کیفیت فراگیر (TQM)

کاربرد روش های کمی برای بهبود فرایندها در سازمان و  
پیشی گرفتن از نیازهای مشتری، در حال و آینده است.

# عوامل موفقیت در TQM

- افزایش بازدهی داخلی (معمولاً در ارتباط با هزینه)
- اصلاح و بهبود در اجرای امور داخلی (معمولاً در ارتباط با مشتری)

# اصول پیاده سازی TQM

- مدیریتی متعهد و شریک در کار
- تمرکز پایدار بر مشتریان داخلی و خارجی
- استفاده مؤثر و فراگیر از نیروی کار

# اصول پیاده سازی TQM

- بهبود مستمر در کار و فرایندهای تولید
- تامین کنندگان ، شریک محسوب می شوند
- استقرار سیستم سنجش عملکرد فعالیت ها

# اصول دمینگ

□ تعیین اهداف سازمان برای بهبود محصولات و خدمات

□ پذیرفتن فلسفه جدید

□ درک هدف بازرسی



# اصول دمینگ

□ بهبود مستمر و مداوم سیستم

□ نهادینه کردن آموزش

□ تعلیم رهبری

□ ایجاد اعتماد و فضای نوآوری

# اصول دمینگ

- بهینه سازی فعالیت های گروه ها و محیط های ستادی
- حذف شعارها و هدف های غیر واقعی
- حذف مدیریت بر مبنای هدف

# اصول دمینگ

- افتخار کارکنان به مهارتشان
- تشویق و گسترش آموزش
- ایجاد شرایط برای دگرگونی و تحول

# کارکردهای کیفیت (QFD)

ابزار برنامه ریزی برای تشخیص انتظارات مشتری و روشی  
برای طراحی، تولید و ارزیابی محصول است.

# مزایای QFD

- مشتری مداری
- تشویق و گسترش کار تیمی
- کاهش زمان آماده سازی
- مستند سازی