

تعاریف مدیریت:

- فرآیند برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و نظارت بر کار اعضای سازمان و کاربرد کلیه منابع قابل دسترسی برای رسیدن به هدفهای تعیین شده سازمان.
- فرآیند دستیابی به هدف های سازمانی با همکاری افراد، از طریق آنان و سایر منابع سازمانی.
- هنر انجام دادن کارها به وسیله دیگران.
- **مهارت یا ذات؟**

فرمول شکست:

برون گرایی
درون گرایی



فقدان مدیریت باعث:

- ناهماهنگی
- انحراف از هدف
- اتلاف وقت و انرژی
- و انحلال سازمان می شود.

سبک های رهبری:

شیوه مستبدانه

شیوه مردم سالارانه

شیوه آزادمنشانه

مشاوره ای

مشارکتی



مهمترین تفاوت های رهبری و مدیریت

مدیر

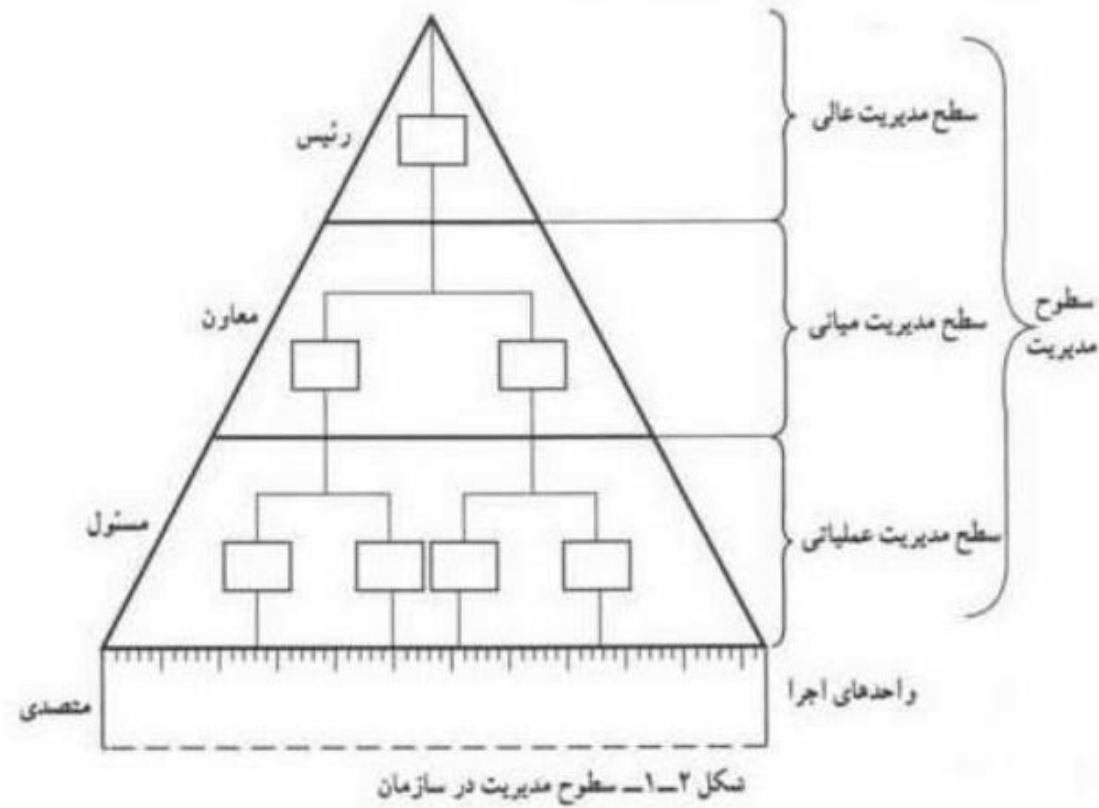
نگرش غیر شخصی در هدف ها.
نگرش به کار به عنوان فرایندی مرکب از انسان و عقاید جهت حصول استراتژی .
ارتباط با جامعه و مردم.
رودرویی با مشکلات
ایجاد سازمان منظم و با ثبات.
کنترل سازمان

رهبر

نگرش شخصی و فعال در هدف.
روحیه خطرپذیری.
علاقه به دگرگونی و تغییر.
ارائه تصویری از آینده برای مشخص نمودن مسیر .



انواع مدیران از نظر سطح سازمانی



مدیران عملیاتی (خط اول)

- مستقیماً مسئول تولید کالاها و خدمات هستند.
- معمولاً به آنها
رئیس قسمت یا سرپرست یا متصدی گفته می شود.
- فقط کارکنان عملیاتی را هدایت می کنند.
- سرپرستی مدیران دیگر را بر عهده ندارند.
- کارکنان زیر دست این مدیران معمولاً کارهای تولیدی یا عملیاتی سازمان را انجام می دهند.

مدیران عملیاتی ادامه

- این سطح از مدیریت حد فاصل بین مدیران سطوح میانی و کارهای اجرایی است.
- بیشتر وقت این مدیران با کارگرها می گذرد.
- زمان کمی را با مدیران بالاتر یا افراد خارج سازمان می گذرانند
- با محیط کاری خود کاملاً در ارتباط هستند و مسائل آن را حل می کنند.
- مدیران این سطح در "خط آتش" کار می کنند.

جایی که عملیات در آن صورت می گیرد



مدیران میانی

- از مدیران عملیاتی یک رده بالاتر هستند.
- به طور مستقیم به مدیریت رده بالا گزارش می دهند.
- پل ارتباطی بین مدیریت عالی و مدیریت عملیاتی سازمان
- راهبردها و خط مشیهای ارائه شده توسط مدیران عالی را به هدفهای ویژه و برنامه ها تبدیل می کنند و برای اجرا در اختیار مدیران عملیاتی قرار می دهند.
- بیشتر وقت خود را در جلسه هستند و گزارش تهیه می کنند.

مدیران عالی

- این سطح گروه کوچکی از مدیران را تشکیل می دهند که مسئول اداره کل سازمان هستند.
- هدفها و خط مشیها و راهبردها را تدوین و واکنشهای سازمان را در برابر محیط معین می کنند.
- معمولاً به این سطح - مدیرعامل، مدیر یا رئیس گفته می شود.
- این مدیران نماینده سازمان خود هستند.
- بیشتر وقت خود را صرف صحبت با مدیران عالی سایر موسسات و افراد خارج از سازمان می کنند.

مهارت‌های مورد نیاز مدیران (Ketz)

Conceptual Skill

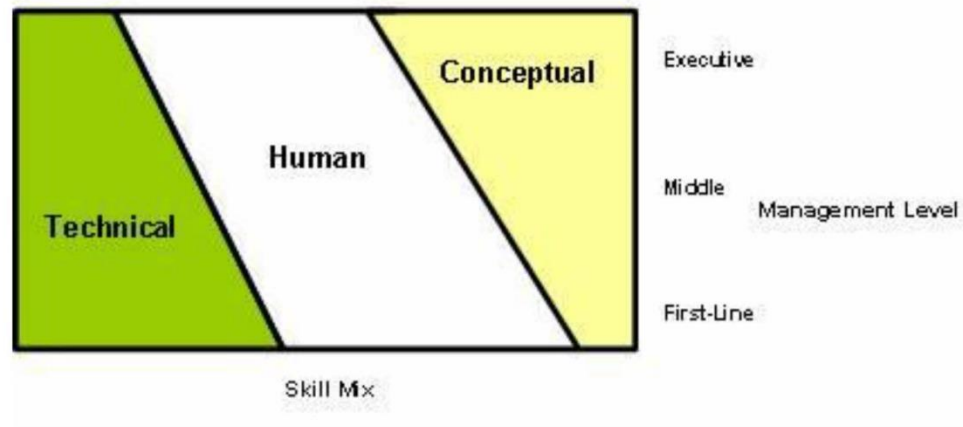
- مهارت‌های ادراکی

Human Skill

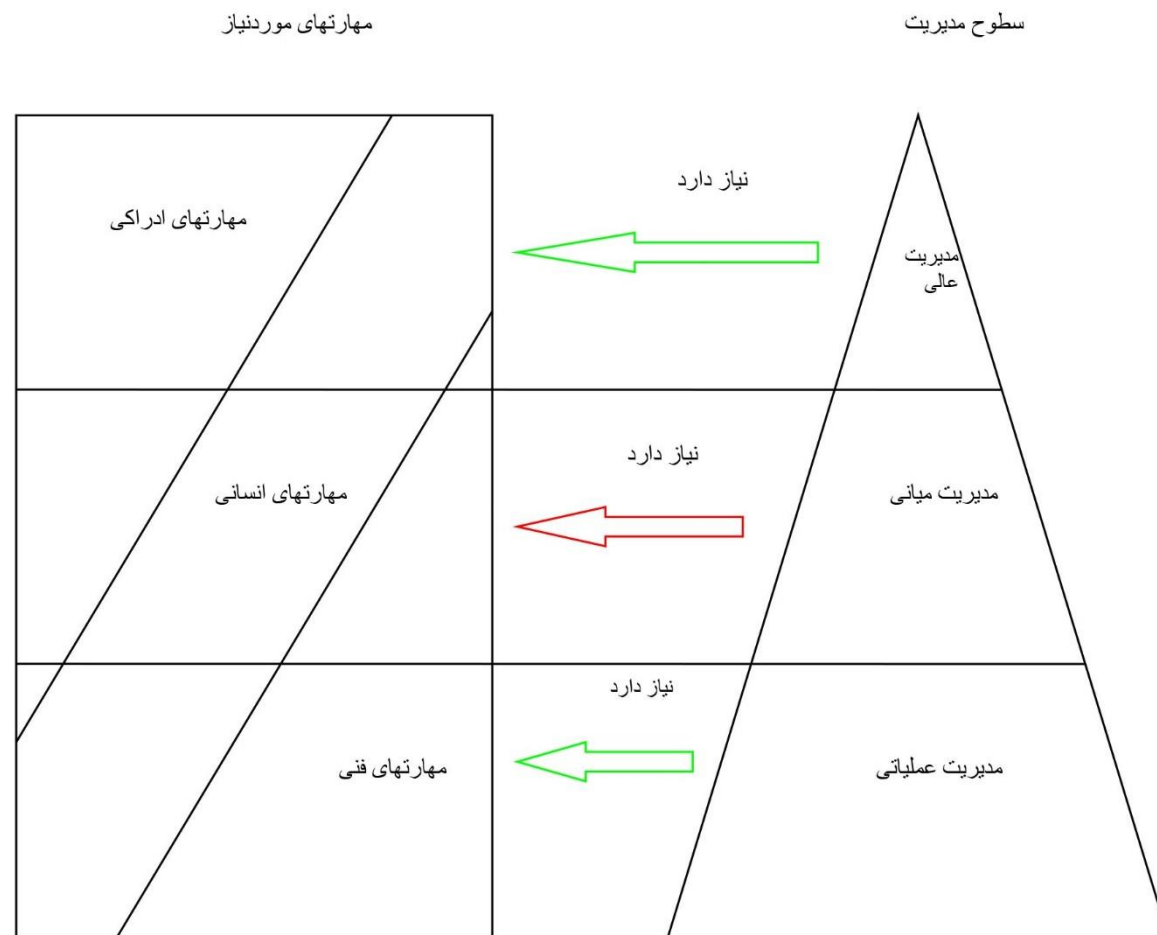
- مهارت‌های انسانی

Technical Skill

- مهارت‌های فنی

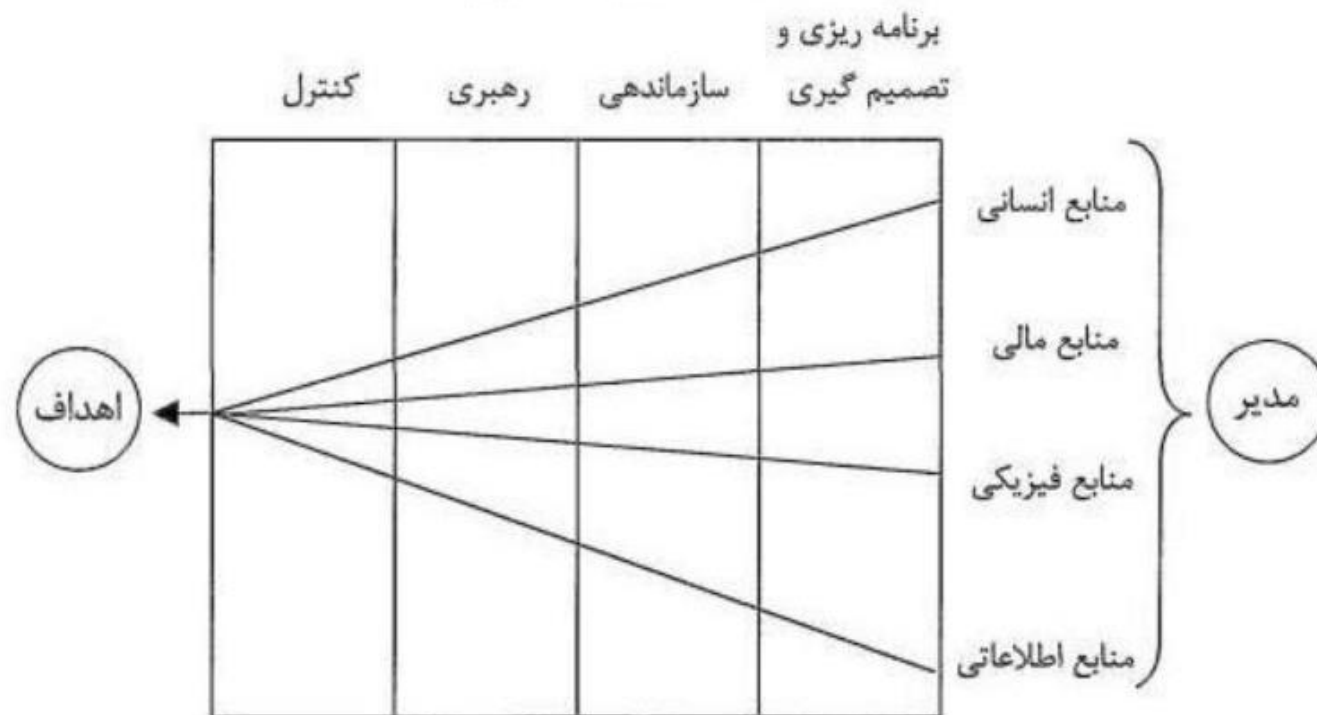


رابطه بین سطوح مدیریت و مهارت‌های مورد نیاز



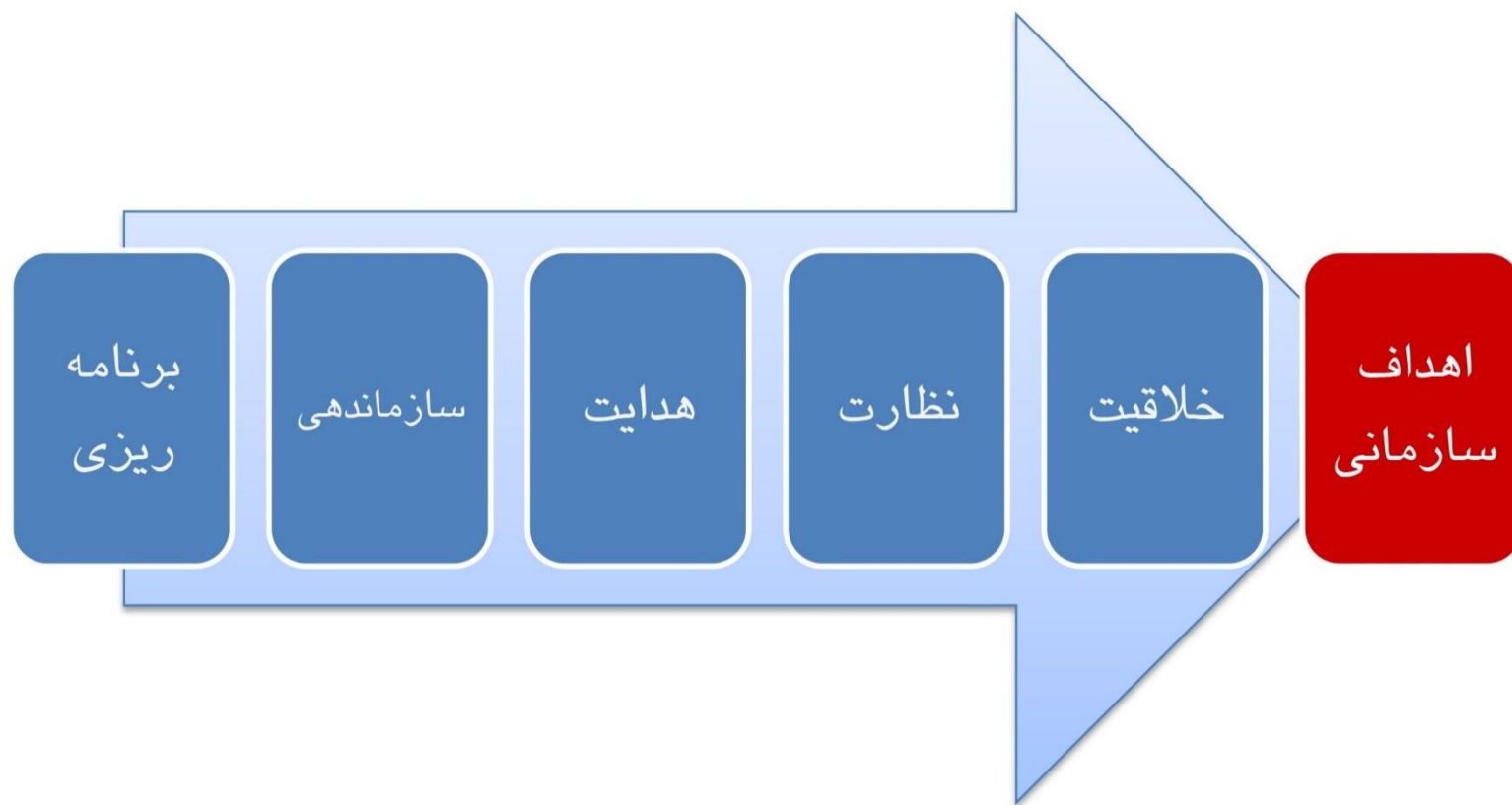
وظایف مدیریت

شکل ۱-۱: فرایند مدیریت

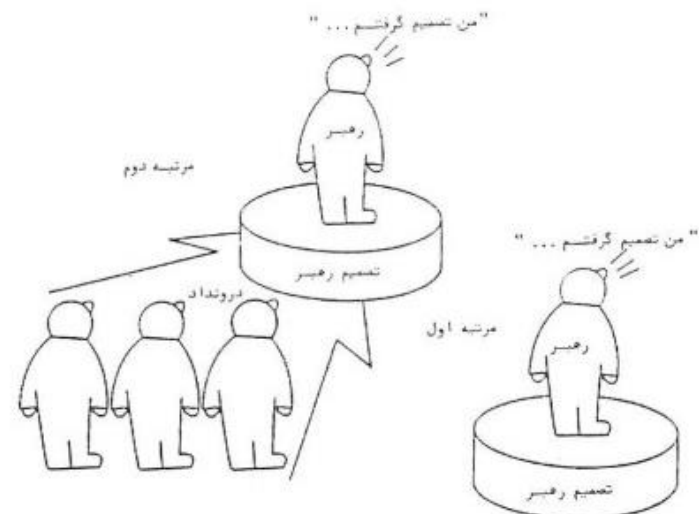
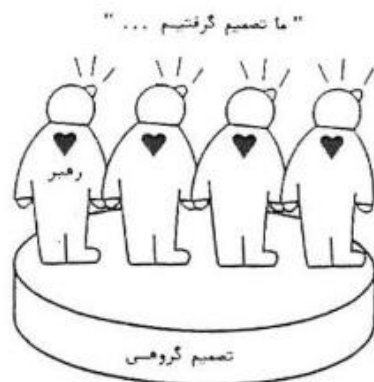
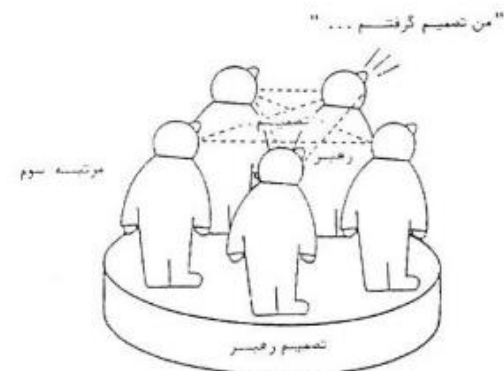
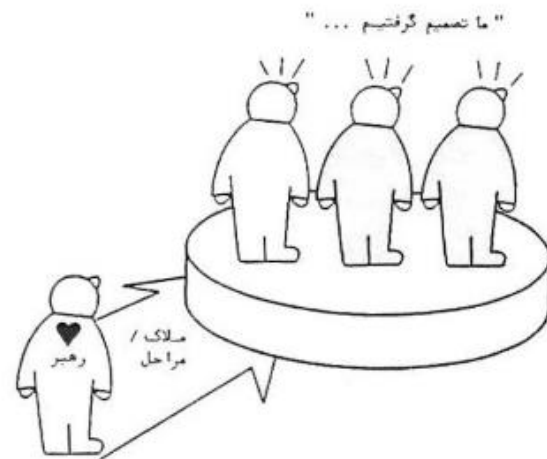


Source: (Dubrin 1990, 13)

وظایف مدیریت



سطوح تصمیم گیری





تمرین کلاسی: در هر یک از فیلم های نشان داده شده نقش سازمانی فرد مورد بررسی را در صفات محیط سازمان با استناد به سوالات زیر مشخص کنید .

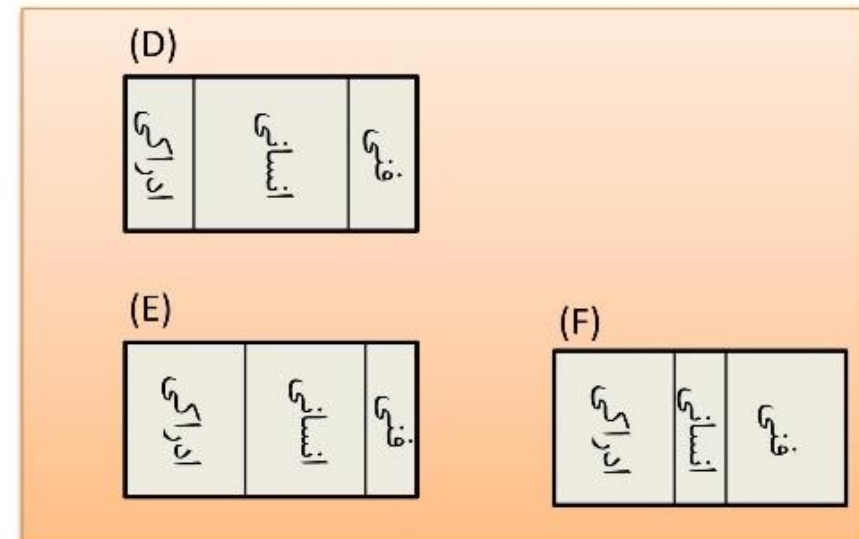
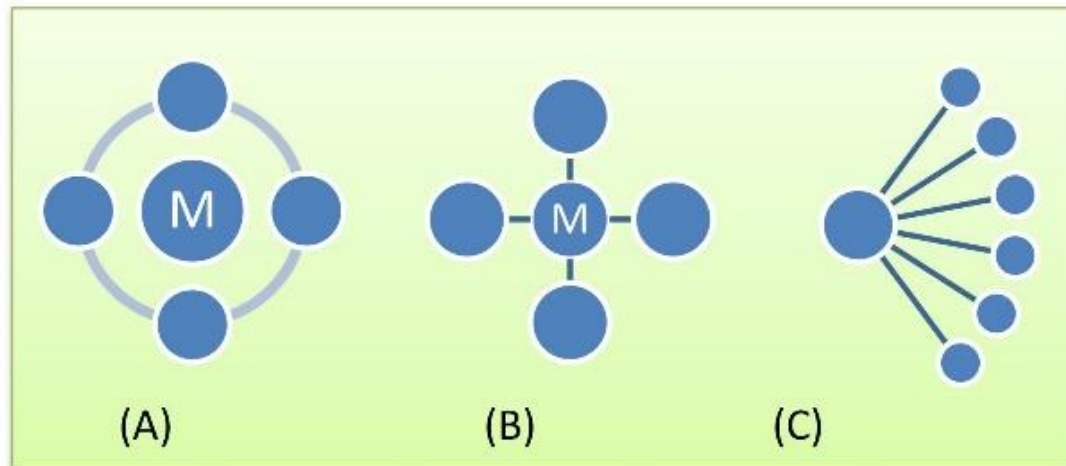
- ساختار سازمانی
- روحیه سازمانی
- انگیزش افراد سازمان
- بروز خلاقیت کارکنان
- مسئولیت تصمیم با چه کسانی است؟
- بارور شدن تعهد شغلی کارکنان
- نقش واقعی (غیر اسمی) فرد مورد نظر چیست؟

مدیر با تفویض اختیار

رهبر نفوذی (القایی)

رهبر هماهنگ کننده

رهبر در نقش مدیر



تعریف پروژه :

پروژه، مجموعه‌ای **منحصر به فرد** از فعالیتهای هماهنگ شده با نقطه شروع و پایان مشخص می‌باشد، که توسط فرد یک سازمانی انجام می‌شود تا **اهداف مشخصی** را در قالب زمان‌بندی، هزینه و عملکرد از پیش تعریف شده، برآورده سازد.

پروژه تلاشی **موقتی** بوده که برای ارائه خدمات، یا محصول یا نتیجه‌ای **منحصر به فرد** انجام می‌گیرد.

What are Projects?

- A temporary endeavor undertaken to create a unique product, service or result (PMI-PMBOK)
- Specific, timely, usually multidisciplinary, and always conflict ridden (Mantel et al.)
- Series of activities or tasks, specific objectives, defined start and end dates, funding limits, consumes resources, multifunctional (Kerzner)



کلیه کارهایی که سازمان‌ها انجام می‌دهند را می‌توان در قالب **پروژه** یا **عملیات** تقسیم بندی کرد.

➤ خصوصیات مشترک :

- نیاز به نیروی انسانی
- دارای منابع محدود
- برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل می‌شوند.

➤ تفاوت اصلی:

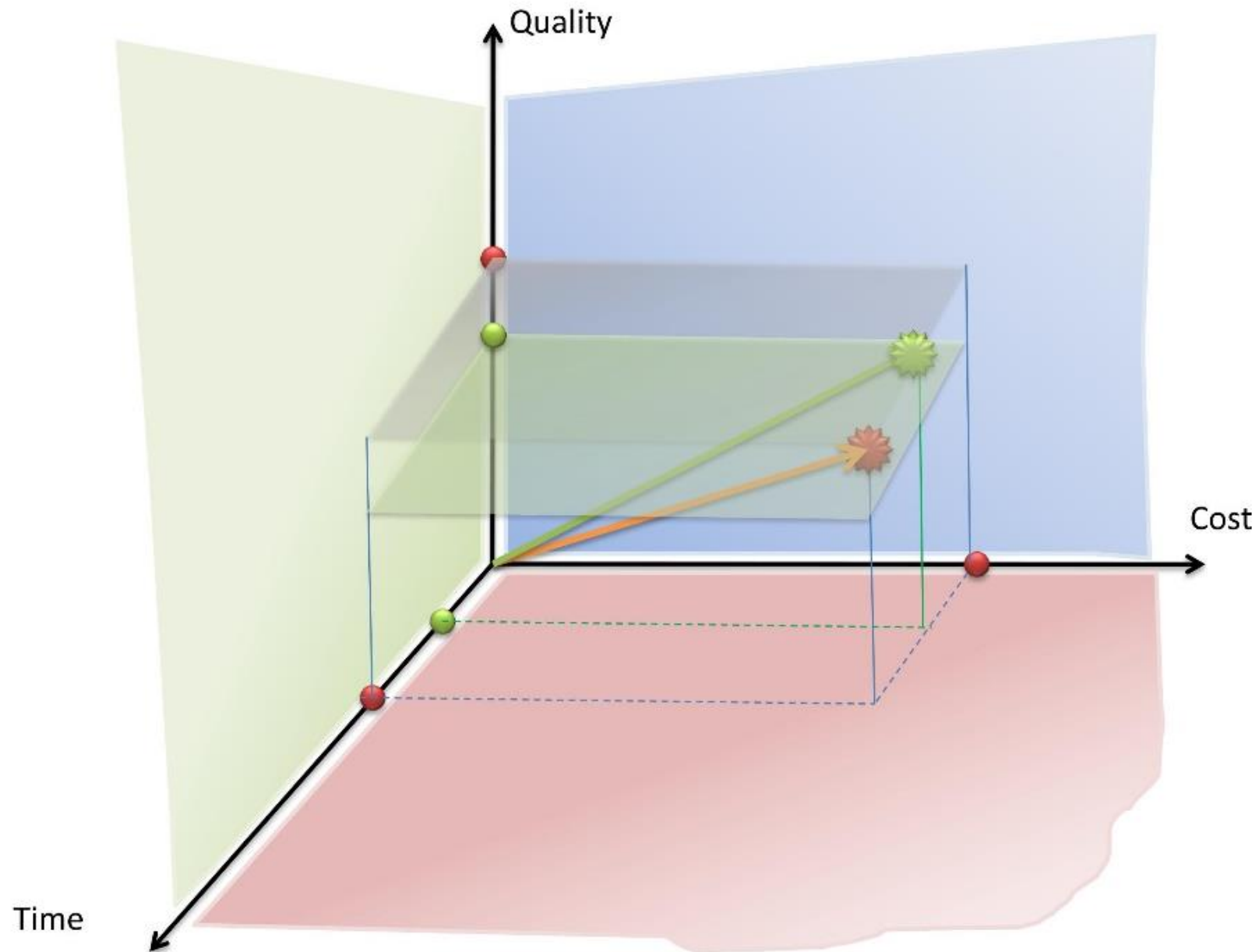
عملیات، کارهای **مستمر و تکراری** هستند در حالیکه پروژه‌ها **موقتی و منحصر به فرد** هستند.

Why organize an activity or job as a project?

- ☐ It allows you to better structure and organize the tasks that need to be performed
- ☐ Well developed approaches and tools are available for managing projects
- ☐ Easy-to-use software is available for scheduling and budgeting projects
- ☐ Experience has shown that the work/job can be done faster, cheaper, and better when managed as a project



Project Goal Tradeoffs

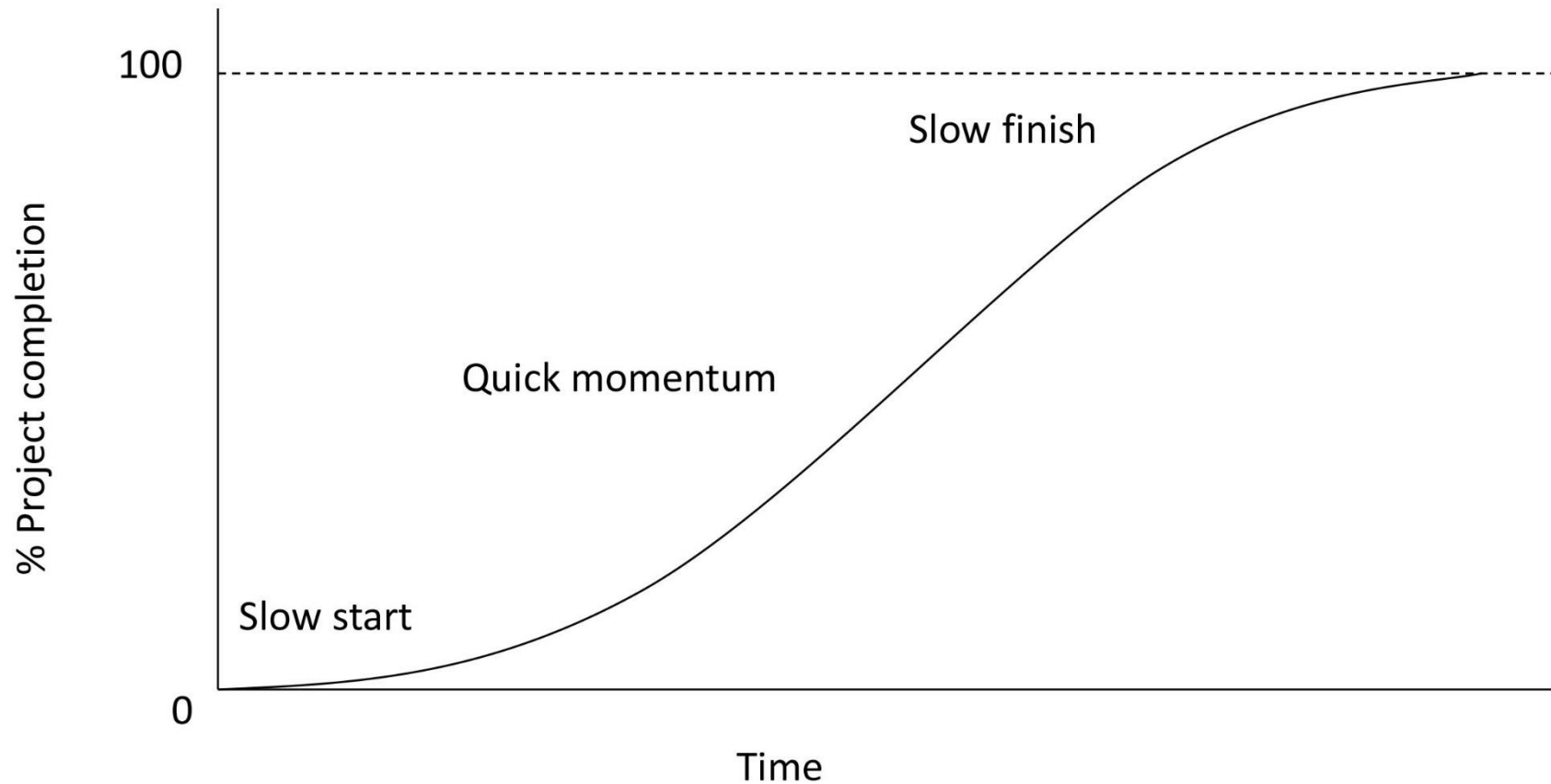


Project Life Cycle

تعریف چرخه حیات پروژه

- پروژه‌ها دارای یک زمان شروع و یک زمان پایان هستند
- پروژه‌ها مجموعه‌ای متوالی از کارها و فعالیت‌ها هستند
- به‌طور کلی این توالی تحت عنوان چرخه حیات پروژه نامیده می‌شود.
- به خاطر مقاصد مدیریتی، چرخه حیات به مراحل (فازهای) مختلف تقسیم می‌شود.
- هر یک از مراحل یا فازها معمولاً منجر به یک نتیجه (جزء قابل عرضه - **Deliverable**) مشخص می‌گردند.

A Common Project Life Cycle



Slow Start

manager is selected
team is assembled
initial resources are allocated
work program is organized

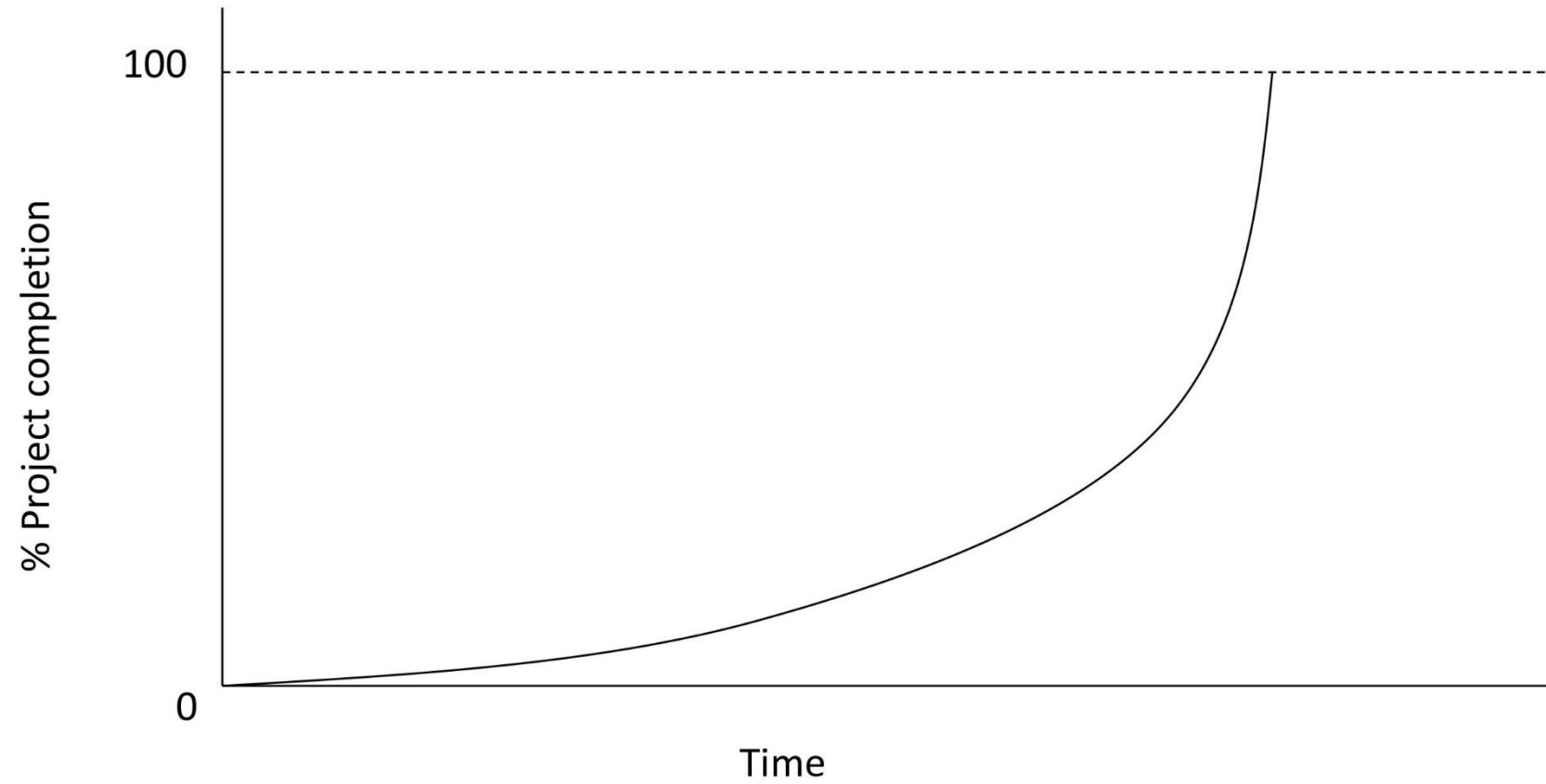
Quick Momentum

work progresses
momentum builds

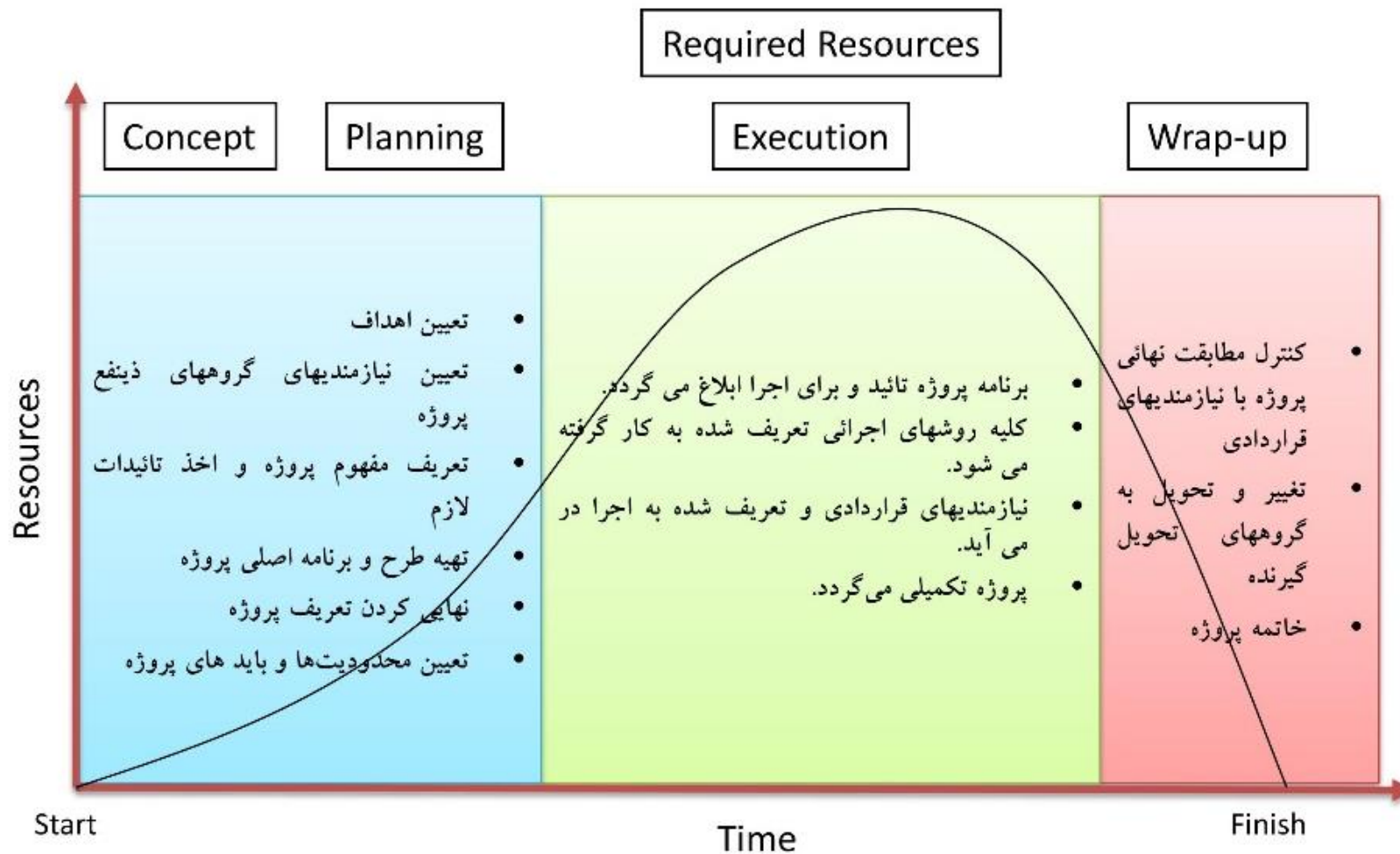
Slow Finish

many loose ends to tie up

A Different Project Life Cycle



Resources & Project Life Cycle



ویژگی‌های چرخه حیات پروژه

- ✓ میزان صرف هزینه‌ها و استفاده از نیروی انسانی در مراحل اولیه پروژه‌ها عموماً کمتر بوده به مرور افزایش یافته و هنگامی که پروژه به خاتمه نزدیک می‌شود این میزان به سرعت کاهش می‌یابد.
- ✓ در مراحل اولیه پروژه احتمال موفقیت در انجام تعهدات و حصول کامل به نتایج از پیش تعیین شده کمتر است و بدین لحاظ میزان ریسک و عدم قطعیت بیشتر می‌باشد.
- ✓ اغلب برآوردها و پیش‌بینی‌ها در مراحل آغازین پروژه دقیق نیست.
- ✓ امکان تأثیر گذاری ذینفعان روی خصوصیات نهایی محصول پروژه در ابتدا در بیشترین حد خود قرار دارد.
- ✓ هزینه تغییرات و اصلاح اشتباهات به صورت معمول با پیشرفت پروژه افزایش می‌یابد.

Project Manager

وظایف مدیر پروژه

Responsible for:



- ☒ کار
- ☒ منابع انسانی
- ☒ ارتباطات
- ☒ کیفیت
- ☒ زمان
- ☒ هزینه

تفاوت مدیر پروژه و مدیر وظیفه ای



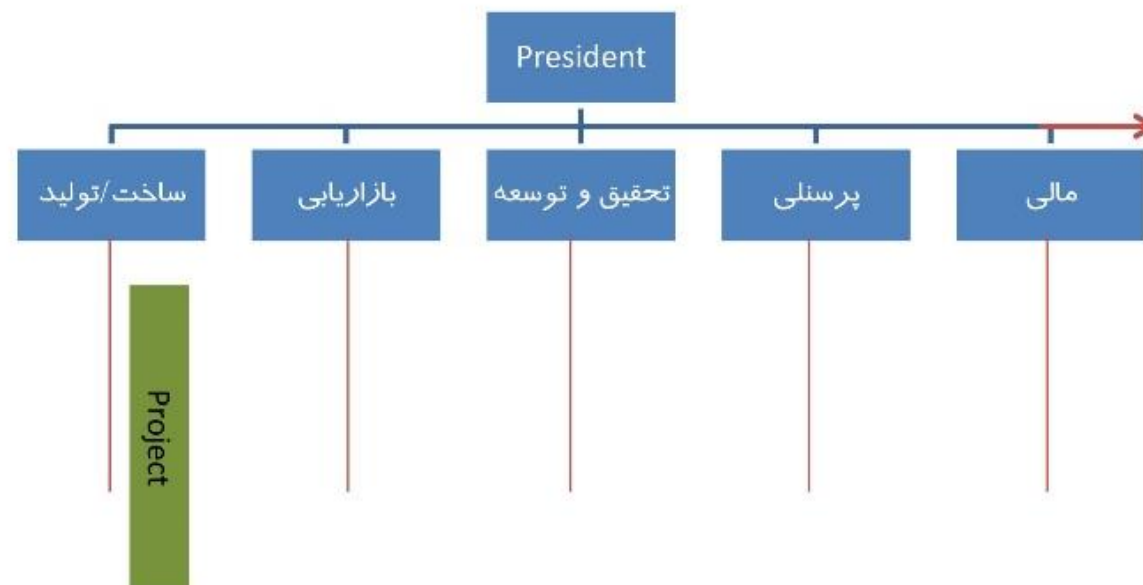
مدیر وظیفه ای	مدیر پروژه
ناظر	تسهیل کننده
نگرش محاسباتی	نگرش سنتز و آنالیز
نگاه ساختاری	نگاه سیستماتیک
درون گرا	برون گرا

انواع کلی پروژه

Pure Project Organization



Functional Project Organization



ساختار فقط پروژه ای

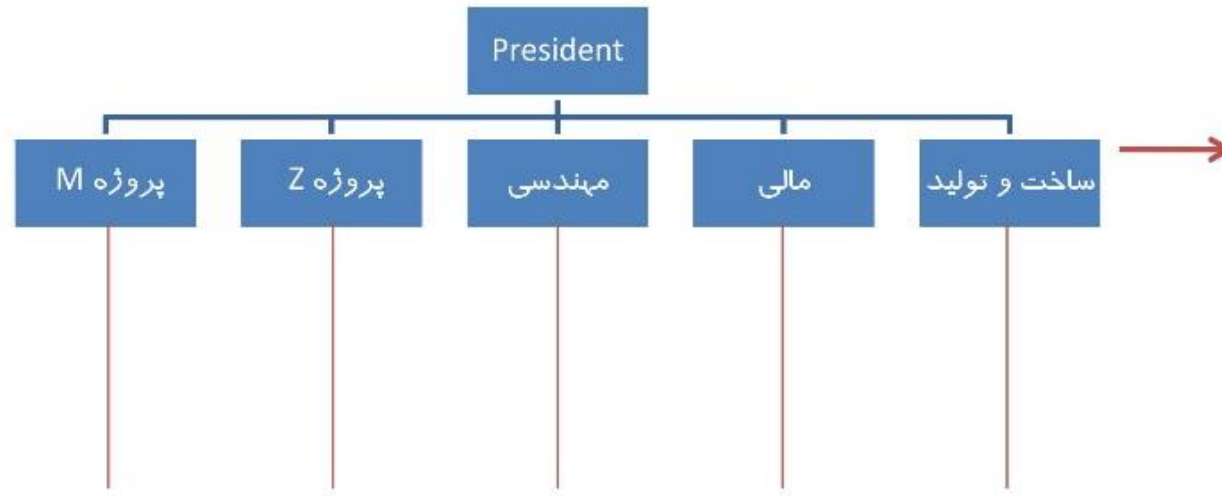
اختیار تام مدیر پروژه	راندمان پایین
تسریع در امور	نقص ارتباط اطلاعاتی بین پروژه ها
رابطه خوب با مشتری	آتیه افراد در زمان اتمام پروژه !

تشکیلات وظیفه ای

کندی در امور
ارتباط پیچیده و طولانی با مشتری
امنیت شغلی

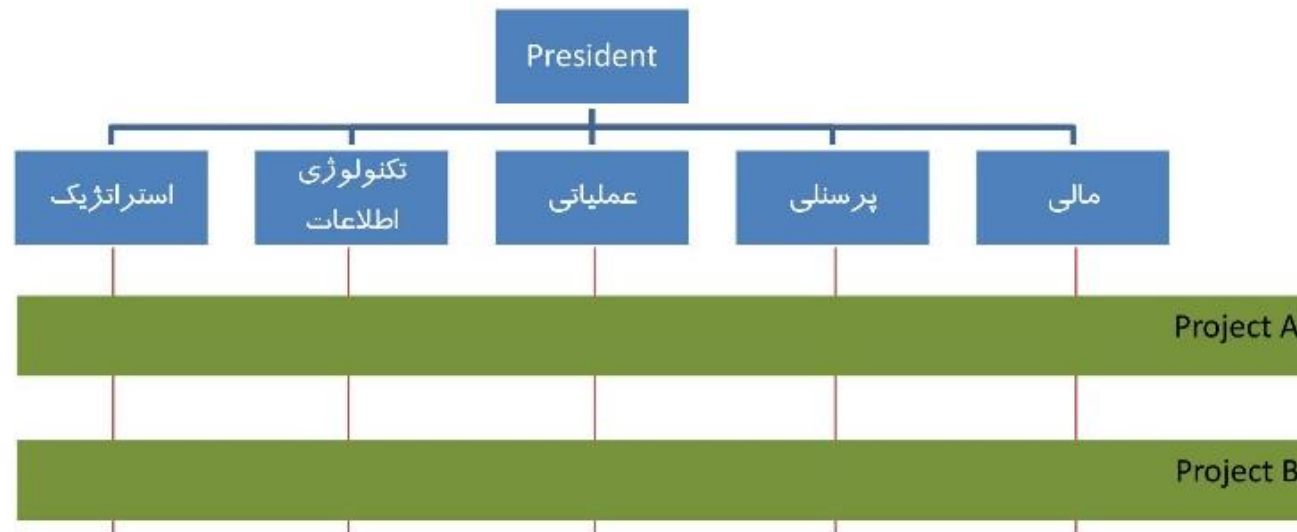
انواع کلی پروژه (ادامه)

Mixed Project Organization



پروژه های مخلوط
تضاد بین پرسنل پروژه های وظیفه ای
مستقل و انعطاف پذیر
دوگانگی با شرکت اصلی
دوباره کاری

Matrix Project Organization



پروژه های با ساختار ماتریسی
استفاده خوب از منابع
دانش قابل انتقال
دوگانگی ریسی

ذینفعان پروژه:

ذینفعان پروژه افراد و سازمان های درگیر در پروژه یا عواملی هستند که به نحوی تحت تاثیر فعالیت های پروژه بوده و مالکیت، حقوق و یا علاقه مندی در قبال پروژه داشته یا برای این زمینه مدعی هستند.

موفقیت در اجرای پروژه مستلزم شناسایی ذینفعات و در نظر گرفتن خواسته های آنان در چرخه حیات پروژه است. ذینفعان پروژه به دو دسته کلی زیر تقسیم می شوند:

۱- ذینفعان داخلی

۲- ذینفعان خارجی



- رقبا
- رسانه ها
- کمیسیون ها
- سازمان های قانون گذار
- سهام داران
- خریداران
- طرفداران محیط زیست

- حامی مالی پروژه
- کارفرما
- مدیر پروژه
- تیم پروژه
- مشتریان پروژه
- مشاور
- پیمانکاران

چرا یک پروژه شکست می خورد ؟

پیچیدگی پروژه

○ Deadline ها به صورت غیر واقعی تعیین می گردند.

مشخصات درخواست مشتری

○ نیازهای مشتری تغییر می یابد.

○ کار مورد نظر کمتر از میزان واقعی تخمین زده می شود.

ریسک پروژه

○ ریسک های قابل پیش بینی و غیر قابل پیش بینی وجود دارد.

تغییرات سازمانی

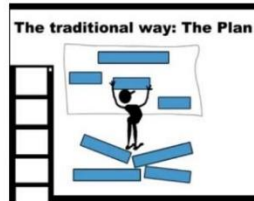
○ مشکلات فنی

○ ارتباط غلط میان افراد پروژه

برنامه ریزی و بودجه بندی

○ شکست در مدیریت پروژه

تغییر تکنولوژی



Be careful !



Hurry Up !



Movement.