

وظایف مدیر

MANAGER TASKS

نوشین جان نثار
مدیریت پرستاری

▶ برنامه ریزی

▶ سازماندهی

▶ هدایت کردن و رهبری

▶ نظارت و کنترل

وظایف مدیران

- ▶ برنامه ریزی پلی است که زمان "حال" را به "آینده" مربوط می سازد.
- ▶ تعیین اهداف کمی و کیفی سازمان ها
- ▶ ایجاد یک استراتژی کلی برای دستیابی به این اهداف
- ▶ افزایش احتمال رسیدن به اهداف
- ▶ تمرکز بر روی اهداف و احتراز از تغییر مسیر
- ▶ تهیه ی ابزاری برای کنترل

برنامه ریزی

پس برنامه ریزی به اهداف (یعنی آنچه که باید انجام بگیرد)

و نیز به ابزار (اینکه چگونه باید به هدف رسید) مربوط می شود...

▶ اگر اهمیت ندهید به کجا می خواهید
بروید/پس در این صورت مهم نیست که
از چه راهی بروید...

– کتاب آلیس در سرزمین عجایب

▶ مسیر را تعیین کنند.

▶ استانداردهایی را برای تسهیل کنترل به وجود آورند.

▶ تاثیر تغییرات را کاهش دهند.

تغییرات تکنولوژیک، اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و قانونی می
توانند باعث تغییر در برنامه ریزی شوند.

دلایل برنامه ریزی رسمی مدیران

- ▶ برنامه ریزی ممکن است انعطاف ناپذیری به وجود آورد.
- ▶ نمی توان برای محیط های در حال تغییر برنامه ریزی کرد.
- ▶ برنامه ریزی رسمی گاهی اوقات باعث از بین رفتن خلاقیت در سازمان می شود.
- ▶ برنامه ریزی رسمی موفقیتی را تحکیم می بخشد که ممکن است منجر به شکست شود.

انتقادهای وارد بر برنامه ریزی رسمی:

-جاذبه ی MBO در تاکیدش برای تبدیل اهداف کلی به اهداف معین برای تک تک افراد و واحد های سازمانی می باشد.

- در MBO با ابداع فرآیندی که به وسیله ی آن اهداف از بالا به پایین سازمان سرازیر می شود، موجب عملی شدن و دستیابی به این اهداف می شود.

- مدیران واحدهای کوچک به طور مشترک در تدوین اهدافشان مشارکت میکنند، لذا مدیریت بر مبنای هدف هم از پایین به بالا و هم از بالا به پایین عمل می کند.

مدیریت بر مبنای هدف

MANAGEMENT BY OBJECTIVES (MBO)

▶ برنامه ریزی بلند مدت - Strategic Planning

▶ برنامه ریزی میان مدت - Tactical Planning

▶ برنامه ریزی کوتاه مدت - Technical Planning

انواع برنامه ریزی

-تبيين کننده ی اهداف کلان و نهایي سازمان است.

-منشا فلسفه ی وجودی یک سازمان است.

-مدیران سطح بالا این نوع برنامه ریزی را انجام می دهند.

-مدیران باید با تجزیه و تحلیل محیط فرصت ها و تهدید ها را شناسایی کنند.

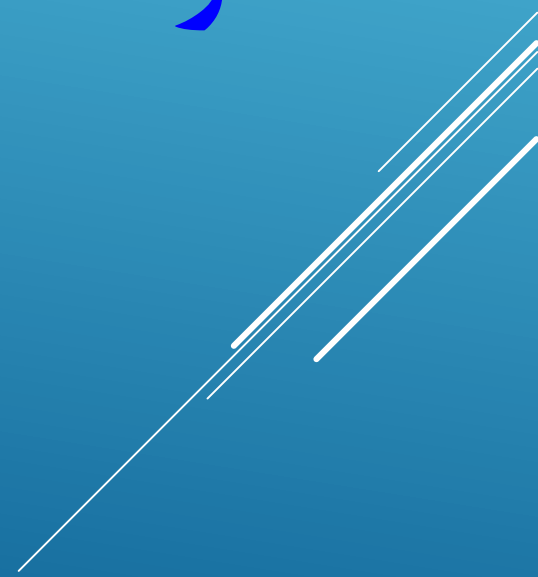
-این برنامه ریزی مانند چتری بر سر سایر برنامه ریزی ها قرار می گیرد.

-جهت دهنده، خط دهنده، راهنما و هدایت کننده سایر برنامه هاست.

چند مثال از استراتژی های اصلی در سازمان ها: استراتژی رشد، ثبات، کاهش و رقابتی هستند.

برنامه ریزی بلند مدت

- استراتژی اگر به خوبی اجرا نشود
نمی تواند موفق باشد. تلاش همه ی
رده های مدیریتی برای به تحقق
رساندن استراتژی لازم است.



”کار آفرینی“:

- ایجاد هر نوع کار جدید

- به فرد کار آفرین صفاتی مانند جسور، نوآور، خلاق، متهور و ریسک پذیرا نسبت می دهند.

- وجوه مشترک کار آفرینان: کار سخت، اعتماد به نفس، خوش بین بودن، عزم راسخ و انرژی زیاد و حتی خوش شانسی...

موردی خاص از برنامه ریزی استراتژیک:

-افراد کارآفرین از خطر کردن باکی ندارند ولی خود را با خطرات جدی روبه رو نمی کنند.

-آن ها ترجیح می دهند با خطرات حساب شده رو به رو شوند، یعنی تا جایی ریسک می کنند که احساس کنند می توانند عواقب آن را کنترل کنند. ریسک پذیری آن ها در حد متوسط است.

و در ادامه...

- در اصل خرد کردن برنامه ریزی استراتژیک است.
- توسط مدیران رده میانی طراحی می شود.

برنامه ریزی میان مدت

-خرد کردن برنامه های میان مدت...

-معمولا توسط مدیران عملیاتی(اجرایی) طرح ریزی می شوند.

برنامه ریزی کوتاه مدت

تعیین هدف ▶

اجرای هدف ▶

فرآیند برنامه ریزی

۱. رسالت سازمان
۲. دیدگاه سازمان
۳. ارزش های جامعه
۴. بودجه ی سازمان
۵. امکانات موجود در سازمان
۶. سایر شرایط: وضعیت اقتصادی، سیاسی، نرخ رشد جمعیت، بحران های موجود در کشور یا کشورهای مجاور...

عوامل مختلف که در تعیین اهداف باید در نظر داشت:

۱. تعیین راه های مختلف عملیاتی در جهت رسیدن به اهداف
۲. ارزیابی راه های مختلف عملیاتی در جهت رسیدن به اهداف
۳. انتخاب بهترین راه عملیاتی در جهت رسیدن به اهداف
۴. اجرای عملی برنامه ها

اجرای هدف

▶ تکنیک گانت (جدول کارنما)

▶ تکنیک پرت

اجرای عملی برنامه ها

جدول کارنما در اجرای عملی برنامه ریزی

زمان C	زمان B	زمان A	فعالیت زمان
			فعالیت A
			فعالیت B
			فعالیت C
			...

-تصمیم گیری یک فرآیند است که با شناسایی
مشکل شروع شده و با انتخاب گزینه ای که
مشکل را حل می کند ادامه می یابد و در
نهایت با ارزیابی اثربخش بودن تصمیم به پایان
می رسد.

تصمیم گیری

فرآیند تصمیم گیری

شناسایی مشکل

شناسایی معیار تصمیم گیری

تخصیص وزن به معیار

ارایه ی گزینه ها

تجزیه و تحلیل گزینه ها

انتخاب یک گزینه

به اجرا در آوردن گزینه

ارزیابی اثر بخشی تصمیم

مفروضات عقلانیت

تصمیم گیری عقلایی

مشکل واضح و روشن است

هدف واحد و خوب تعریف شده ای که باید به آن رسید

همه ی گزینه ها و نتایج شناخته شده اند

الویت ها واضح هستند

الویت ها ثابت و پایدار هستند

هیچ محدودیت مالی یا زمانی وجود ندارد

انتخاب نهایی بازده اقتصادی را به حداکثر می رساند

– محدودیت های عقلانیت
را بیان کنید؟



-اصلاح الگوی عقلایی

-بسیاری از ما تصمیمات خود را برپایه ی اطلاعات ناقص
اتخاذ می کنیم

چرا؟

دنیای واقعی تصمیم گیری مدیریت

آیا در تصمیم‌گیری خطاهای عمومی رخ می‌دهد؟

چرا؟



۱. روش تجربی مبتنی بر اطلاعات در دسترس

۲. روش تجربی مبتنی بر نمونه

۳. اصرار بر تعهد

روش های قضاوت میان بر
(روش های تجربی - آزمون و خطا)

▶ گروه می تواند تجارب و زوایای دید مختلفی را وارد فرآیند تصمیم گیری کند.

▶ گروه گزینه های زیادی را ارائه می دهد.

▶ فرآیند تصمیم گیری گروهی با ایده های دمکراتیک همخوانی دارد.

تصمیم گیری گروهی

▶ زمان بر هستند، تشکیل گروه وقت گیر است.

▶ گاهی شرایطی به وجود می آید که اقلیت حاکم می شوند.

▶ اعضای گروه هرگز با هم برابر نیستند (مهارت گفتاری، تاثیر گذاری بر سایر اعضا...)

▶ فشارهایی برای تطبیق دادن وجود دارد.

▶ مسئولیت مبهم وجود دارد. (چه کسی در نهایت مسئولیت عواقب کار را به عهده دارد؟)

معایب تصمیم گیری گروهی

مدیریت عملیاتی (سرپرستی)

مدیریت میانی

مدیریت عالی

سطوح مدیریت



```
graph LR; A[مدیریت عملیاتی (سرپرستی)] --> B[سطوح مدیریت]; C[مدیریت میانی] --> B; D[مدیریت عالی] --> B;
```

► مدیریت عملیاتی

► برنامه عملیاتی نوعی برنامه تفصیلی و کوتاه‌مدت است که موجب مراجعه کمتر زیردستان به مدیران جهت کسب تکلیف و همچنین کم کردن مراجعه مدیران به کارکنان جهت نظارت بر عملکرد آنان می‌باشد. مدیران رده عملیاتی بیشتر وقتشان را با زیردستان، مقداری از آن را با همکاران و اندک زمانی را با مافوق‌ها یا خارج از سازمان می‌گذرانند

▶ مدیران میانی به طور مستقیم به مدیران رده بالا گزارش می‌دهند. کارشان مدیریت بر سرپرستان است و نقش حلقه واسط را میان مدیریت عالی و مدیران عملیاتی به عهده دارند. بیشتر وقت مدیران میانی به تحلیل داده‌ها، آماده کردن اطلاعات برای تصمیم‌گیری، تبدیل تصمیم‌های مدیریت به پروژه‌های معین برای سرپرستان و جهت دادن به نتایج کار مدیران عملیاتی اختصاص می‌یابد مدیران میانی برنامه‌ریزی‌های میان مدت نموده و برای اظهارنظر مدیریت عالی، برنامه‌های جامع و بلندمدت آماده می‌نمایند

مدیریت میانی

► مدیریت عالی

استراتژی‌ها و خط‌مشی‌های سازمانی توسط رئیس سازمان، مدیر کل و معاونین تدوین می‌گردند مدیریت که در نقش‌های عملیاتی و میانی بوده می‌تواند به مدیریت عالی راه یابد. بخش اعظم کار مدیران عالی از نظر پویایی و مشغله نظیر کار مدیران عملیاتی می‌باشد. تصمیمات استراتژیک، جامع و بلندمدت در این سطح انجام می‌گیرد.

با آرزوی موفقیت

