



دانشگاه کردستان  
دانشکده منابع طبیعی  
گروه جنگلداری

کاربرد تئوری تصمیم گیری در مدیریت  
**Application the DM Theory in  
Management**

زمان

دوشنبه ها ۱۶-۱۴

محل ارائه

دانشکده منابع طبیعی دانشگاه کردستان

احمد ولی پور

ahmadvalipour@gmail.com

## ارزیابی

✓ امتحانهای مستمر

✓ پروژه

✓ امتحان پایانی

✓ حضور و فعالیت های کلاسی

## سر فصل درس

- ✓ تاریخچه و مکاتب مدیریت
- ✓ وظایف مدیر
- ✓ کلیات تئوریهای تصمیم گیری
- ✓ شرایط تصمیم گیری در جنگل
- ✓ تصمیم گیری چندمعیاره
- ✓ آشنایی با روشهای تصمیم گیری چندمعیاره:
- ✓ AHP
- ✓ ANP
- ✓ SOWT & QSPM
- ✓ فازی
- ✓ LP

## پروژه

دانشگاه کردستان

احمد ولی پور

## منابع

- تصمیم گیری چندمعیاره و جایگاه آن در مدیریت منابع طبیعی - مهدی زندهبصری
- تفکر سیستمی - محمد حسین جهانبگلو
- سازمان و مدیریت، سیستم و رفتار سازمانی - علی محمد اقتداری
- نگرش سیستمی - مهدی فرشاد
- بازآفرینی سازمان (طرحی برای سازمانهای سده بیست و یکم) - راسل ایکاف
- Forest Management - Davis & Johnson
- Forest Management & Planning - Pete Bettinger *et al*
- System Thinking - Jamshid Gharajedaghi
- جزوه ها، مقاله ها، پایان نامه ها، سایت ها و سایر مطالب ...

دانشگاه کردستان

احمد ولی پور

## تاریخچه و تعریف مدیریت Management History & Definition

دانشگاه کردستان

احمد ولی پور

### جنگلداری / مدیریت جنگل؟

Forest Management

جنگلداری به صورت علم در نیمه دوم قرن ۱۸ در آلمان توسط هارتینگ پایه گذاری شد.

گسترش جنگلداری علمی: آلمان و اروپای مرکزی

هدف: تضمین استمرار محصول

دانشگاه کردستان

احمد ولی پور

### تعریف مدیریت

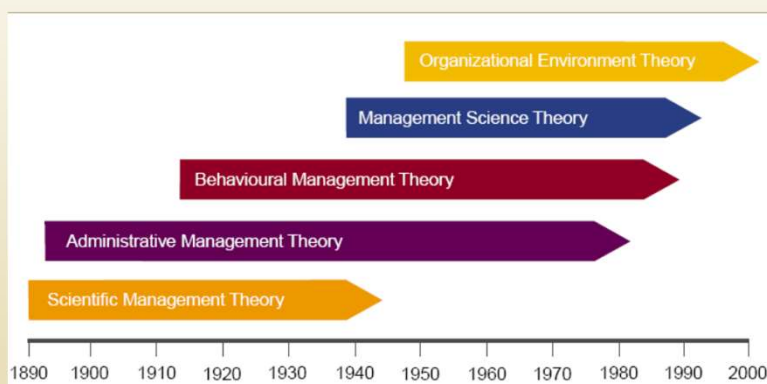
هنر انجام دادن کار به وسیله دیگران (فالت، ۱۹۴۴)

عضو حیات بخش هر سازمان، مدیریت آن است (پیتر دراگر).

پیدایش مدیریت و مدیران حرفه ای از نتایج انقلاب صنعتی بود.

• فرایند به کارگیری موثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه ریزی، سازماندهی و بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل است که برای دستیابی به اهداف سازمانی و بر اساس نظام ارزشی مورد قبول، صورت گیرد (رضاییان، ۱۳۷۷)

### تئوری های مدیریت



## ۱- تئوری مدیریت علمی

### Scientific Management Theory

- ❖ تحول مدیریت مدرن در دهه های آخر قرن ۱۹ بعد از انقلاب صنعتی در اروپا، کانادا و ایالات متحده
- ❖ افزایش شدید نیاز به مواد اولیه
- ❖ افزایش تقاضا برای کالاها و خدمات
- ❖ تلاش مدیران برای تامین نیازهای مشتریان
- ❖ توسعه و تغییرات اقتصادی، فنی و فرهنگی
- ❖ کشف نیروی بخار، توسعه مکانیزاسیون کارها و روش تولید

دانشگاه کردستان

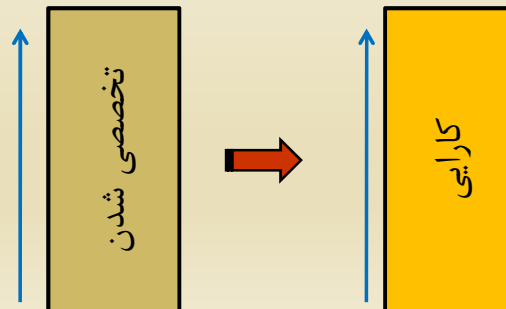
احمد ولی پور



یکی از مهمترین اصول مدیریت علمی، تخصصی شدن کارها و تقسیم نیروی کار بود.

دیدگاه آدام اسمیت و تیلور در مورد تخصصی شدن و کارایی:

▪ کارگرانی که فقط مسئول انجام یک کار هستند کارایی بالاتری دارند.



دانشگاه کردستان

احمد ولی پور

نگاه انتقادی به تئوری مدیریت علمی، مکانیزاسیون و روابط انسان توسط  
چارلی چاپلین در فیلم Modern Time

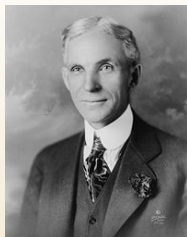


دانشگاه کردستان



احمد ولی پور

Ethics in Action      اخلاق در عمل



❖ فورديسم در عمل (۱۹۰۸-۱۹۱۴)

❖ بکار بردن نوار نقاله و دلسردی کارگران

❖ نظارت شدید بر کارگران



دانشگاه کردستان

احمد ولی پور

## ۲- تئوری مدیریت اداری

### Administrative Management Theory

مطالعه چگونگی ایجاد یک ساختار سازمانی که منجر به کارایی و اثربخشی بالا شود.

ساختار سازمانی: سیستم روابط وظیفه و اختیار را در یک سازمان نشان می دهد.

هر فرد در سازمان چه وظایف و مسئولیتهایی دارد؟

میزان اختیارات فرد چقدر است؟

آیا تناسب بین مسئولیت و اختیار برقرار است؟

دانشگاه کردستان

احمد ولی پور

## ۳- تئوری مدیریت رفتاری / اخلاقی / روابط انسانی

### Behavioral Management Theory

اوایل قرن ۲۰

تمرکز بر چگونگی رفتار شخصی مدیر به منظور انگیزش کارمندان و تشویق آنها به انجام کار در سطوح بالا و متعهد کردن آنها برای رسیدن به اهداف سازمانی

### نگرش و رفتار مدیر، تئوری X و تئوری Y

تئوری Y	تئوری X
کارمندان ذاتاً تنبل نیستند.	اکثر کارمندان تنبل و متنفر از کار
ایجاد فرصت برای کارمندان به منظور تجربه خلاقیت و خودگردانی توسط مدیر	لزوم نظارت دقیق از طرف مدیران
کاهش تمرکز اختیار و قدرت و ایجاد اطمینان از وجود منابع لازم برای رسیدن به اهداف سازمانی	وضع مقررات محکم کار و سیستم دقیق پاداش و تنبیه (هویج و چماق)

دانشگاه کردستان

احمد ولی پور

نیازهای انسان  
سلسله مراتب نیازهای مازلو

Hierarchy of Needs (1990's eight-stage model based on Maslow)

Transcendence  
helping others to self-actualise

Self-actualisation  
personal growth, self-fulfilment

Aesthetic needs  
beauty, balance, form, etc

Cognitive needs  
knowledge, meaning, self-awareness

Esteem needs  
achievement, status, responsibility, reputation

Belongingness and Love needs  
family, affection, relationships, work group, etc

Safety needs  
protection, security, order, law, limits, stability, etc

Biological and Physiological needs  
basic life needs - air, food, drink, shelter, warmth sleep, etc.

دانشگاه کردستان

احمد ولی پور

#### ۴- تئوری علوم مدیریت

### Management Science Theory

نسخه امروزی مدیریت علمی است که با روش کمی، بهترین ترکیب کارگر - کار را برای افزایش کارایی محاسبه می کند.

#### ۵- تئوری محیط سازمانی

### Organizational Environment Theory

حرکت از مطالعه چگونگی رفتار موثر مدیران در درون سازمان به سمت بررسی چگونگی کنترل روابط سازمان توسط مدیر با محیط خارجی آن یا محیط سازمانی



### محیط سازمانی

- ❖ مجموعه ای از نیروها و شرایطی است که فراتر از مرزهای یک سازمان عمل می کند اما بر توانایی مدیر برای جذب و بهره برداری از منابع اثر می گذارد.
- ❖ هیچ سازمانی در خلا فعالیت نمی کند.
- ❖ سازمان مانند یک سیستم پویا و ارگانیک در داخل محیطی قرار دارند که با دیگر اجزاء محیط در تعامل متقابل هستند، بر همدیگر تأثیر گذاشته و از همدیگر تأثیر میپذیرند.
- ❖ سازمانها مواد اولیه، نیروی انسانی، سرمایه، دانش، تسهیلات و تجهیزات را از محیط میگیرند، محصول یا خدمت تولید کرده و مجدداً به محیط عرضه میکنند.
- ❖ همه این داد و ستد ها در قالب قوانین و مقرراتی صورت میگیرد که سازمان بر اساس آن به زیست خود ادامه میدهد.

دانشگاه کردستان

احمد ولی پور

### محیط سازمانی

- ❖ سازمانها باید به قوانین محیط احترام بگذارند و محیط فقط سیستمهایی را حفظ می کند که بتوانند خود را با شرایط وفق دهند.
- ❖ محیط مجموعه ای مرکب از نیروهایی است که عملکرد سازمان را تحت تأثیر قرار می دهد ولی سازمان نسبت به آن کنترل کمی داشته یا اصلاً هیچ کنترلی ندارد.
- ❖ محیط عمومی شامل عوامل اقتصادی، شرایط سیاسی، ساختار اجتماعی، ساختار حقوقی، وضعیت زیست بومی و شرایط فرهنگی یعنی همه شرایطی که بر سازمان تأثیر می گذارد.
- ❖ محیط خصوصی شامل قسمتی از محیط سازمانی است که بطور مستقیم با سازمان در تحقق اهدافش مرتبط است و بسته به نگرش مدیریت سازمانی ممکن است دامنه آن کوتاه یا گسترده باشد و شامل مشتریان، عرضه کنندگان مواد اولیه، رقبای، نهادهای قانون گذاری، اتحادیه های کاری، موسسات تجاری، گروههای فشار و انجمنهای تجاری باشد.
- ❖ محیط اختصاصی یک سازمان بر اساس قلمرو انتخابی آن تغییر خواهد کرد. قلمرو یک سازمان ادعایی است که یک سازمان نسبت به دامنه محصولات یا خدمات ارائه شده و همچنین بازار متصرف شده خود دارد.

دانشگاه کردستان

احمد ولی پور

### عدم اطمینان محیطی

ناپایدار	متوسط-زیاد	عدم اطمینان زیاد
پایدار	عدم اطمینان کم	کم-متوسط
	ساده	پیچیده

دانشگاه کردستان

احمد ولی پور

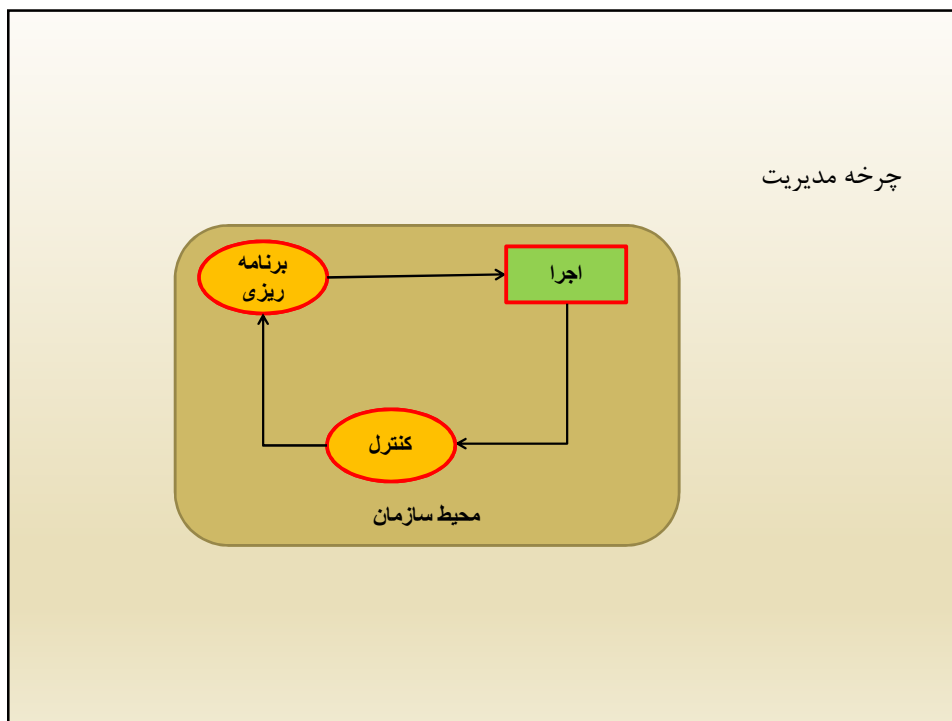
### تئوریهای جدید

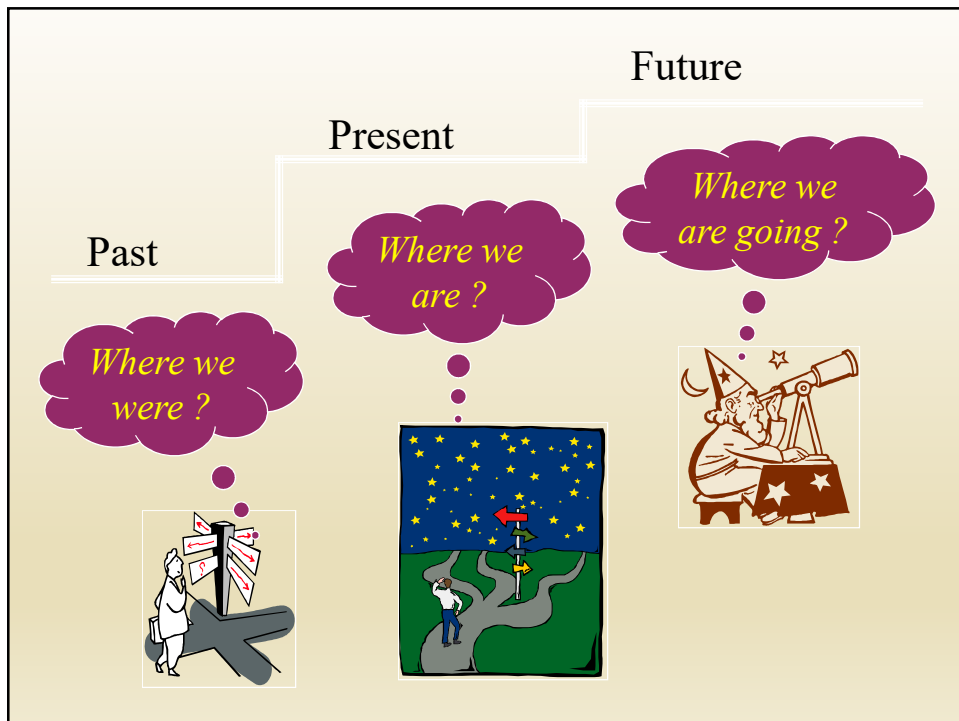
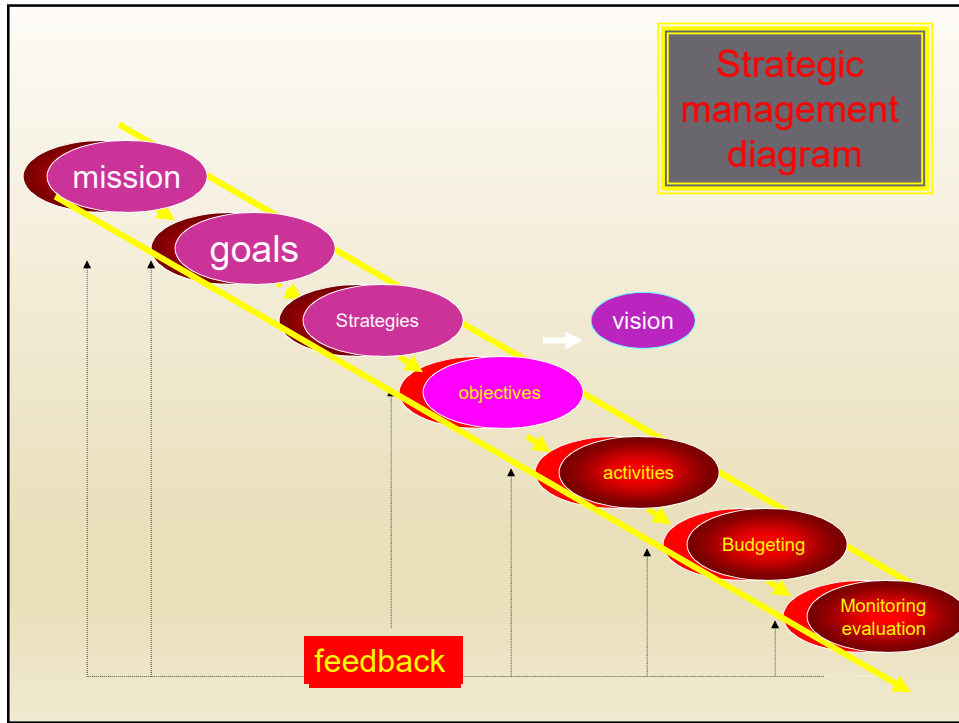
System Thinking  
Learning Organization  
Chaos Theory

...

دانشگاه کردستان

احمد ولی پور





زمان تحقق هدف و افق برنامه ریزی

تراز (افق) های تحقق اهداف:

❖ بلندمدت: استراتژیک

❖ میان مدت: تاکتیکی

❖ کوتاه مدت: عملیاتی

