



گروه جنگلداری

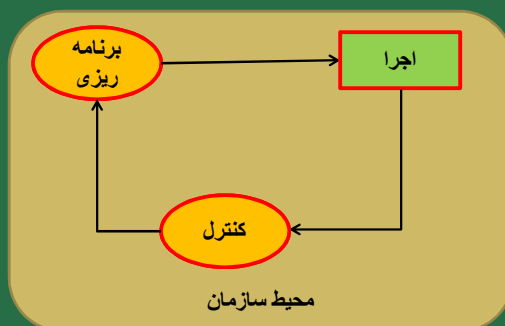
مبانی مدیریت جنگل

وظایف مدیر

ویژگیهای برنامه‌ریزی

مدیریت

علمی که ما را به پردازش اطلاعات جهت اخذ تصمیم مناسب رهنمون می‌سازد.



وظایف مدیر

- ۱- برنامه ریزی
- ۲- سازماندهی
- ۳- هماهنگی
- ۴- رهبری / هدایت
- ۵- کنترل (نظارت)

۱- برنامه ریزی (Planning)

فرایندی است دارای مراحل مشخص و به هم پیوسته برای تولید یک خروجی منسجم

برنامه (Plan)

بیانی روشن، مستند و مشروح از مقاصد و تصمیم ها

هدف: مهمترین عامل برنامه ریزی

آرمان (Goal): آرزو و هدف کلی

هدف (Objective): منظور، خواست، قصد یا آرمان مشخص

	Goal	Objective
Meaning:	The purpose toward which an endeavor is directed	Something that one's efforts or actions are intended to attain or accomplish; purpose; target.
Plan:	Broad plan	Narrow plan
Action:	Generic action	Specific action
Type:	Intangible	Tangible
Example:	I want to <u>achieve success</u> in the field of <u>genetic research</u> and do what no one has ever done	I want to give you the thesis on genetic research within this month
Measure:	Cannot be measured	Can be measured
Time frame:	Long term	Short term

واژه ها:

ماموریت (Mission): فلسفه وجودی سازمان (چرایی)

چشم انداز (Vision): دورنمای موفقیت سازمان

خط مشی (Policy): اساسنامه، مرامنامه، روش و رویه

استراتژی یا راهبرد (Strategy): جهت حرکت و سمت و سوی دیدگاه های سازمان با

توجه به شرایط محیطی

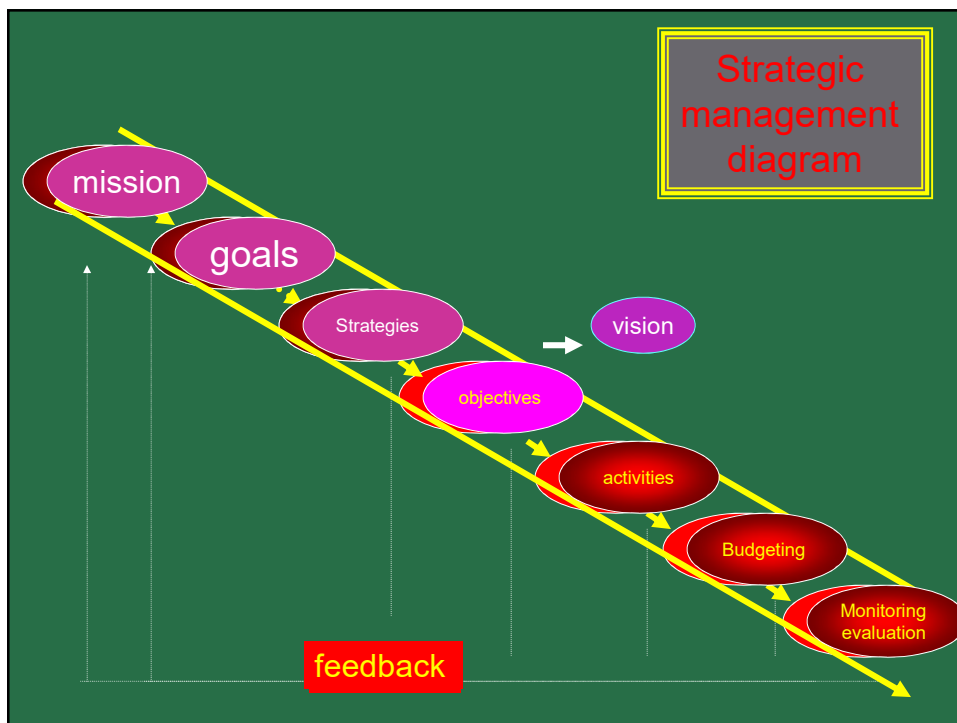
انواع برنامه ریزی:

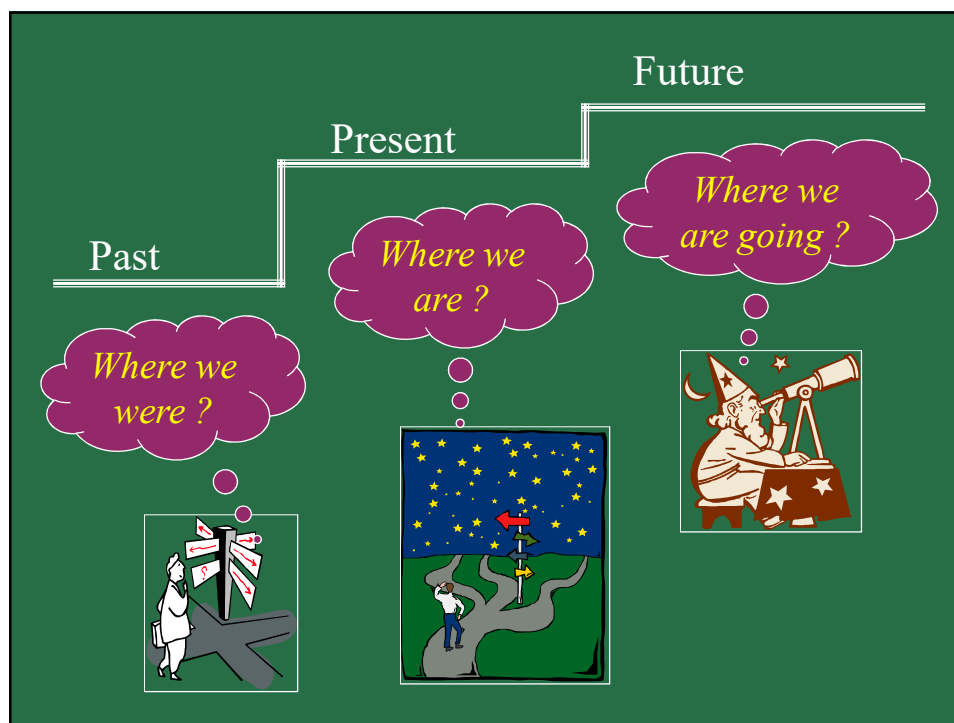
۱- از نظر زمانی (کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت)

۲- از نظر مکانی (کلان، بخشی، منطقه ای)

۳- از نظر حوزه عملکرد (اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، فرهنگی)

۴- از نظر ماهیت (سازمانی، فرایند، مالی، وظیفه ای، عمومی)





گام های مهم در برخورد با مشکل

- تشخیص مساله
- تعیین هدف (هدفگذاری)
- ارائه راهکارها و انتخاب راهکار مناسب (طرح)
- اجرای برنامه
- ارزیابی برنامه (کنترل و نظارت)

گام های مهم در برخورد با مشکل

تعریف و تشخیص مساله

مثال: مساله عدم تجدید حیات در جنگل های زاگرس شمالی

روش شناسایی: درخت تحلیل مساله



هدفگذاری

ویژگی های هدف

- مشخص (Specific)
- قابل سنجش و اندازه گیری (Measurable)
- دست یافتنی (Achievable)
- واقعی (Realistic)
- دارای زمان (Timely / Time Specific)

SMART

S	M	A	R	T
Specific	Measurable	Attainable	Realistic	Time-bound
<p>Do: Set real numbers with real deadlines.</p> <p>Don't: Say, "I want more visitors."</p>	<p>Do: Make sure your goal is trackable.</p> <p>Don't: Hide behind buzzwords like, "brand engagement," or, "social influence."</p>	<p>Do: Work towards a goal that is challenging, but possible.</p> <p>Don't: Try to take over the world in one night.</p>	<p>Do: Be honest with yourself- you know what you and your team are capable of.</p> <p>Don't: Forget any hurdles you may have to overcome.</p>	<p>Do: Give yourself a deadline.</p> <p>Don't: Keep pushing towards a goal you might hit, "some day."</p>

هدف و استراتژی



زمان تحقق هدف و افق برنامه ریزی

تراز (افق) های تحقق اهداف:

- ❖ بلندمدت: استراتژیک
- ❖ میان مدت: تاکتیکی
- ❖ کوتاه مدت: عملیاتی

www.mgtsolution.com

ایجاد مدیریت

ضرورت وجود اهداف بلند مدت؟

چرا اهداف بلند مدت به اهداف کوتاه مدت تقسیم می شود؟

شرایط تصمیم‌گیری

- قطعیت (اطمینان): Certainty
- ریسک (مخاطره): Risk
- عدم قطعیت (عدم اطمینان): Uncertainty

ارائه راهکارهای تحقق هدف

- ✓ تجربه و توانایی مدیر
- ✓ درخت تصمیم (Decision Tree)
- ✓ تکنیک‌های پشتیبان تصمیم‌سازی (D.S.S.)
- ✓ مدلسازی
- ✓ منابع و طرح‌های مشابه
- ✓ طوفان مغزی (Brain Storm) و هم‌اندیشی

انتخاب راهکار (های) مناسب

SOWT ❖

فرایند تحلیل سلسله مراتبی (AHP) ❖

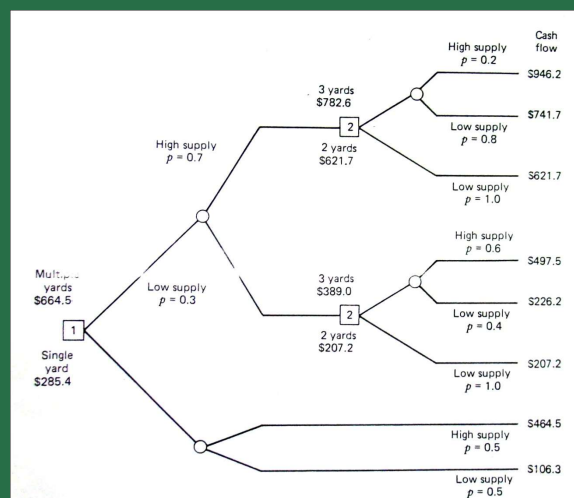
درخت تصمیم ❖

برنامه ریزی خطی و غیر خطی (Linear & Non Linear Programming) ❖

منطق فازی (Fuzzy Logic) ❖

برنامه ریزی شبکه ❖

درخت تصمیم برای ساختن یک یا چند انبار چوب توسط یک شرکت



۲- سازماندهی

- گروه‌بندی فعالیت های
- تخصیص هر گروه از فعالیت ها به یک مدیر
- قدرت و اختیار لازم برای نظارت
- هماهنگی افقی و عمودی در ساختار سازمان
- سازماندهی شامل فعالیت هایی برای طراحی ساختار سازمانی، تعیین مسئولیت افراد و شرح وظایف آنها، طبقه بندی مشاغل، تفویض اختیارات و ... است.

۳- هماهنگی

تمام فعالیت های مربوط به برقراری ارتباط متقابل بین اجزای مختلف کار

۴- هدایت (Directing) و رهبری (Leading)

توانایی ترغیب دیگران به کوشش مشتاقانه جهت کسب اهداف معین

ویژگی های جامعه انسانی و بایسته های آن

- انگیزش (Motivation)
- مشارکت (Participation)

تفاوت رهبری و مدیریت

- ✓ رهبری برای کسب اهداف گوناگون است.
- ✓ در اطاعت از رهبر سلسله مراتب و ضوابط مطرح نیست.
- ✓ رهبر ممکن است عضو سازمان نباشد.

۵- پایش و کنترل (Monitoring & Control)

کنترل عبارتست از اندازه گیری و اصلاح عملکرد

روش های کنترل سازمانی
به لحاظ زمان انجام

- ۱- کنترل گذشته نگر
- ۲- کنترل هشدار دهنده
- ۳- کنترل همزمان

روش های کنترل سازمانی

به لحاظ سطح

- ۱- تراز راهبردی
- ۲- تراز تاکتیکی
- ۳- تراز عملیاتی

روش های کنترل سازمانی

به لحاظ کارکردی

- ۱- کنترل اهداف
- ۲- کنترل برنامه

پایش

فرایند جمع آوری اطلاعات در مورد چگونگی اجرای برنامه های مدیریتی (طرح) و اثرات آنها

یکان مدیریت جنگل (FMU)

پایش و کنترل

- ✓ پایش یک فرایند پیوسته، دارای برنامه، هدف، بودجه و زمان است.
- ✓ کنترل برنامه خردتر و جزئی از پایش است.
- ✓ مفهوم پایش وسیع تر از کنترل است.
- ✓ پایش با Monitoring Plan و کنترل با Controlling Program انجام می شود.

پایش در دو سطح انجام می شود:

۱- Operational Monitoring

۲- Strategic Monitoring

پایش عملیاتی:

اجرای دستورالعمل ها؟

تحقق اهداف مدیریتی؟

مشکلات و موفقیت ها؟

وظیفه پایش عملیاتی

۱- تشخیص موفقیت یا شکست عملیات مدیریت جنگل

۲- ایجاد زمینه ای برای اصلاح به منظور مدیریت آینده

۳- شناسایی مناطقی که نیاز به اقدامات اصلاحی دارند.

پایش استراتژیک

فراهم کردن اطلاعات در مورد اثرات دراز مدت عملیات جنگلداری (نتایج مدیریت)

کدام پارامترها در جنگل پایش شود؟

زمینه های کلیدی پایش استراتژیک

۱- پایش رویش و محصول

PSPs: پلات های نمونه دائم

۲- پایش محیطی

۳- پایش اجتماعی

وظایف مدیر

برنامه ریزی

هماهنگی

سازماندهی

تصمیم
گیری

رهبری / هدایت

کنترل (نظارت)

سلسله مراتب برنامه ریزی و طرح ریزی فعالیت های مدیریتی

♦ برنامه ریزی (Planning)

♦ طرح ریزی (Scheduling)

طراحی زمان و مکان وقوع یک حادثه و انجام یک فعالیت

سطوح برنامه ریزی

۱- برنامه ریزی استراتژیک (راهبردی):

پیش بینی های دراز مدت اقتصادی، اکولوژیک و پیامدهای اجتماعی مسیرهای انتخاب شده.

در گذشته و به طور سنتی: پایداری چوب

امروزه: تلفیق عوامل اکولوژیک، اجتماعی و اقتصادی

➤ تاکید بر فعالیتهای و بروندهای برنامه های جنگل

➤ مهمترین اهداف: به حداکثر رساندن ارزش خالص فعلی، درآمد خالص و جریان

چوب و سایر تولیدات جنگل، به حداقل رساندن تخریب ارزش های اکولوژیک

➤ تدوین استراتژی در سطح مدیران رده بالا و مالکان (خصوصی، عرفی، جامعه

محلی)

➤ اجرای استراتژی در سطح مدیران میانی و پرسنل میدانی

۲- برنامه ریزی تاکتیکی:

✓ برنامه های تاکتیکی، روابط مکانی بین فعالیتهای مدیریتی را مشخص می کنند.

✓ مشخص می کنند هر فعالیت کی و کجا باید انجام شود.

✓ چگونگی اجرای طرح استراتژیک را نشان می دهد.

اهداف برنامه تاکتیکی

✓ درک الگوهای سیمای آینده جنگل

✓ تجزیه و تحلیل اثرات تجمعی فعالیت های مدیریتی

✓ حداکثر کردن سود و حداقل کردن تخریب رویشگاه و ارزش های اکولوژیک

۳- برنامه ریزی عملیاتی

تعیین روش های ویژه عمل و تخصیص منابع مورد نیاز برای دستیابی به اهداف ترازهای بالاتر

نمونه هایی از برنامه ریزی عملیاتی:

- ❖ تصمیم گیری در مورد بینه ببری اپتیمال
- ❖ موقعیت و کاربرد ماشینهای بهره برداری و پرسنل
- ❖ مسیرهای چوبکشی اولیه از پای کنده تا دپو
- ❖ مسیرهای چوبکشی ثانویه از دپو تا کارخانه
- ❖ مکان یابی استفاده از کارگران تنک کردن
- ❖ مکان یابی و زمان یابی (سازماندهی مکانی - زمانی) فعالیتهای جنگلکاری

ترکیب عمودی فرایندهای برنامه ریزی

- ❖ **برنامه استراتژیک:** جامع، دارای یک یا چند هدف، طولانی مدت (چند دهه)
- ❖ **برنامه تاکتیکی:** اطلاعات مکانی دقیقتر، جزئیات بیشتر، زمان آن یک یا دو دهه و معمولاً کمتر از یک دوره
- ❖ **طرح عملیاتی:** بیشترین جزئیات

رابطه اهداف در ترازهای برنامه ریزی

- ❖ هر تراز ابزار تحقق تراز بالاتر خود می باشد.
- ❖ اهداف برنامه تاکتیکی با انجام چند برنامه عملیاتی بدست می آید و انجام برنامه های تاکتیکی منجر به تحقق هدف راهبردی می شود.

عوامل مؤثر بر افق برنامه ریزی در جنگل

گونه: زمان بهره‌برداری درختان زمانی است که اهداف مورد نظر مدیران را برآورده کند.

✓ قطر هدف

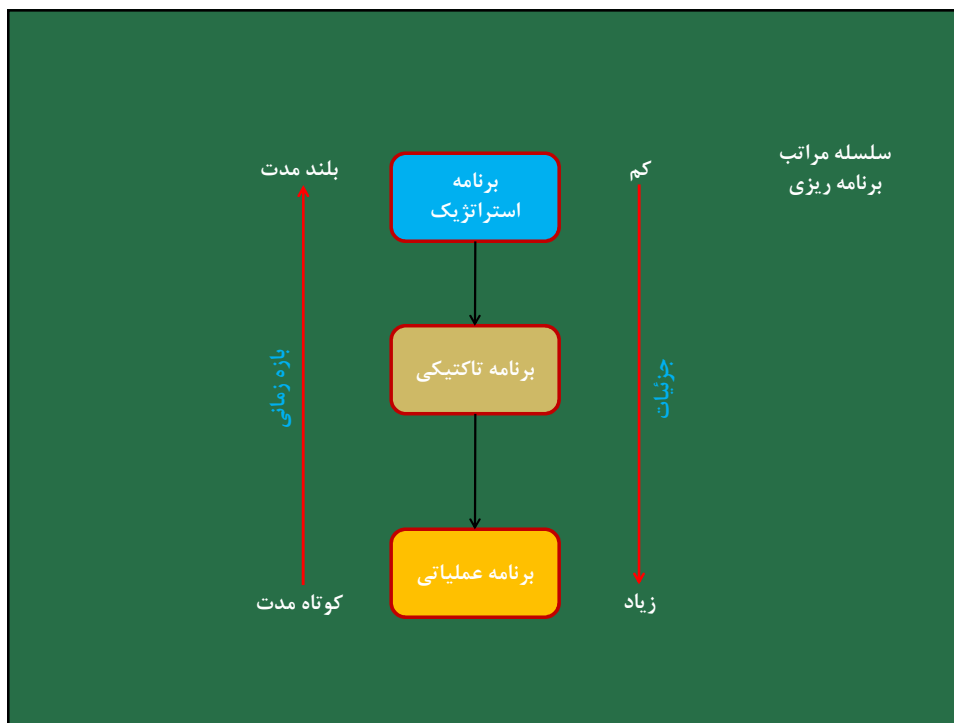
✓ سن بهره‌برداری

هر چه گونه رشد سریعتری داشته باشد زمان دستیابی به قطر یا سن بهره‌برداری کوتاهتر است. عملهای دیگری هم مانند ویژگیهای رویشگاه تا حدی روی رشد درخت تاثیرگذار هستند.

هدف و نیاز: بسته به سطح توسعه جامعه هدفها و نیازها هم می‌تواند متفاوت باشد.

✓ توسعه نیافته

✓ توسعه یافته



سبک‌های رهبری

- ۱- آمرانه
- ۲- متقاعد کننده
- ۳- مشارکتی
- ۴- تفویضی

انواع ذهنیت های مدیریت و رهبری

- ۱- ذهنیت اندیشه‌ورز
- ۲- ذهنیت تحلیلگر
- ۳- ذهنیت جهان‌دیده
- ۴- ذهنیت همکاری
- ۵- ذهنیت اقدام

رمز موفقیت مدیر در توان هدایت نیروی انسانی تحت سرپرستی اوست

تئوری روانشناسی تصمیم: ارزش ها و معتقدات مدیران

- ۱- فرد اقتصادی
- ۲- فرد زیباپسند
- ۳- فرد فلسفی
- ۴- فرد اجتماعی
- ۵- فرد سیاسی
- ۶- فرد مذهبی
- ۷- اقتصادی - فلسفی با تمایلات اجتماعی (ترکیبی)