

آموزش همگانی مدیریت و بازاریابی :

در اقتصاد مقاومتی

هنر مدیریت



بر اساس تئوری جهانی

"هر انسان یک مدیر است"

تالیف و تدوین :

سید رحیم خراسانی

با همکاری:

خانم مهندس نسرين غفاری

زیر نظر استاد : دکتر احمد روستا

استاد دانشگاه شهید بهشتی

«چهره ماندگار علم بازاریابی ایران»



خراسانی، سیدرحیم، ۱۳۵۴ -	: سرشناسه
هنر مدیریت در اقتصاد مقاومتی: بر اساس تئوری جهانی "هر انسان یک مدیر است" / تألیف و تدوین سیدرحیم خراسانی؛ با همکاری نسرين غفاری؛ زیر نظر احمد روستا.	: عنوان و نام پدیدآور
تهران: سید رحیم خراسانی، ۱۳۹۵.	: مشخصات نشر
۴۰۴ ص. مصور (بخشی رنگی)، جدول، نمودار (بخشی رنگی).	: مشخصات ظاهری
۲۹۰۰۰۰ ریال: 978-600-04-4878-3	: شابک
فیبا	: وضعیت فهرست نویسی
بالای عنوان: آموزش همگانی مدیریت و بازاریابی.	: یادداشت
کتابنامه: ص. ۴۰۱.	: یادداشت
آموزش همگانی مدیریت و بازاریابی.	: عنوان دیگر
اقتصاد -- مدیریت	: موضوع
Economics -- Management	: موضوع
بازاریابی -- مدیریت	: موضوع
Marketing -- Management	: موضوع
غفاری، نسرين	: شناسه افزوده
روستا، احمد، ۱۳۲۷ -	: شناسه افزوده
۱۳۹۵ خ/۲۲/۲۰ HD۲۰	: رده بندی کنگره
۲۳۸/۵۰۳۴۶۵۸	: رده بندی دیویی
۴۲۳۴۱۰۹	: شماره کتابشناسی ملی

نام کتاب: هنر مدیریت در اقتصاد مقاومتی

موضوع: آموزش مدیریت و بازاریابی

تألیف و تدوین: سید رحیم خراسانی

ناشر: مولف

اندازه: قطع وزیری

محل نشر: تهران بلوار کشاورز - تقاطع کارگر - جنب بانک ملی - ساختمان ۱۹۳ - طبقه ششم - واحد ۱۶

تلفن: ۸۸۹۶۰۵۲۸ - ۸۸۹۶۰۲۵۲ (۰۲۱) همراه: ۰۹۱۲۲۲۸۵۴۹۱ - ۰۹۱۹۳۱۱۳۲۶۸

کلیه حقوق محفوظ و متعلق به مولف می باشد.

شابک: 978-600-04-4878-3

ISBN:978-600-04-4878-3



فهرست کتاب

۵	مقدمه (آشنایی با اقتصاد مقاومتی و نظریه جنگ هوشیاران) -
۱۱	آشنایی با اقتصاد مقاومتی در ادبیات اقتصادی جهان
۹۵	فصل اول: اعمال و رسالت‌های مدیر
۹۷	هدف گذاری و برنامه ریزی
۱۰۹	فصل دوم: شناخت سازمان و سازماندهی
۱۲۵	فصل سوم: استخدام و سرمایه های انسانی
۱۵۱	فصل چهارم: تعیین مسئولیت و سبک های فرماندهی
۱۷۹	فصل پنجم: هماهنگی و بهره وری
۲۰۵	فصل ششم: کنترل نظارت گزارش گیری
۲۱۳	فصل هفتم: بودجه بندی
۲۱۹	فصل هشتم: مروری بر مهارت‌های مدیریت
۲۳۳	فصل نهم: مهارت‌های اقتصادی
۲۷۱	فصل دهم: تفکر سیستمی
۲۷۹	فصل یازدهم: مدیریت حمایتی
۲۸۹	فصل دوازدهم: مهارت‌های بازرگانی و بازاریابی
۳۳۵	فصل سیزدهم: مروری بر مسائل مدیریت
۳۵۳	فصل چهاردهم: تغییر و تحول و نوآوری
۳۶۳	فصل پانزدهم: عوامل پیروزی و شکست
۳۸۱	فصل شانزدهم: کار تیمی و گروهی
۳۸۵	فصل هفدهم: سخن آخر

فهرست داستانها و مثالهای این کتاب :

۲۸۲	(۶۷) مثال باشگاه فوتبال -----
۲۸۴	(۶۸) داستان منابع محدود کننده-----
۲۸۷	(۶۹) داستان موش و مار -----
۳۰۳	(۷۰) داستان پونتیاک-----
۳۰۵	(۷۱) داستان ترس از آمپول-----
۳۳۴	(۷۲) مثالی برای بازارگردانی --
۳۳۸	(۷۳) داستان گالیله-----
۳۴۱	(۷۴) داستان جنگ چالدران ---
۳۵۵	(۷۵) داستان شلوار جین -----
۳۶۰	(۷۶) داستان شکست کدک-----
۳۶۲	(۷۷) مسابقه عبارات -----
۳۶۷	(۷۸) داستان خرد جمعی-----
۳۷۳	(۷۹) قانون بشکه -----
۳۷۶	(۸۰) داستانی برای 5S-----
۳۷۹	(۸۱) افلاطون و بقراط -----
۳۸۵	(۸۲) داستان چهارنفر-----
۳۹۸	(۸۳) چهل جمله مدیریتی -----

۱۵۳	(۳۲) داستان طنز شعر سعدی --
۱۵۸	(۳۳) ارتش و دیکتاتوری -----
۱۶۱	(۳۴) دانشگاه و تفویض اختیار- ۱۶۱
۱۷۷	(۳۵) فردوسی و سلطان محمود-----
۱۸۱	(۳۶) مثال کارخانه ماشین تایپ- ۱۸۱
۱۸۳	(۳۷) داستان انتهای کیفیت-----
۱۸۷	(۳۸) داستان یک استاد آمار-----
۱۸۸	(۳۹) مثال همیاران پلیس-----
۱۹۳	(۴۰) داستان تصمیمات هیجانی - ۱۹۳
۱۹۸	(۴۱) داستان دیوار پیشنهادات-- ۱۹۸
۲۰۰	(۴۲) داستان مدیریت قورباغه ای ۲۰۰
۲۰۲	(۴۳) داستان سرنوشت نوکیا-----
۲۰۵	(۴۴) حکایت پسر سانتور-----
۲۰۷	(۴۵) مثال داشبورده اتومبیل-----
۲۱۶	(۴۶) داستان جنگ با خدا-----
۲۲۱	(۴۷) داستان هنر بهرام گور -- ۲۲۱
۲۲۸	(۴۸) داستان مثلث تکنولوژی-- ۲۲۸
۲۳۱	(۴۹) چند ضرب المثل آذری-----
۲۳۸	(۵۰) داستان تولید ملی-----
۲۴۴	(۵۱) داستان بیماری هلندی-----
۲۴۶	(۵۲) داستان یک کابینت ساز -- ۲۴۶
۲۵۰	(۵۳) داستان برون سپاری-----
۲۵۴	(۵۴) داستان حباب زمین جزیره ۲۵۴
۲۵۷	(۵۵) داستان نابودکنندگی حباب ۲۵۷
۲۵۹	(۵۶) داستان کرمهای خاکی -----
۲۶۲	(۵۷) داستان یک شهر رویائی -- ۲۶۲
۲۶۷	(۵۸) داستان دریای سرخ -----
۲۶۸	(۵۹) داستان مزرعه سبب زمینی- ۲۶۸
۲۷۲	(۶۰) داستان مسئله ترافیک-----
۲۷۴	(۶۱) داستان آسانسور -----
۲۷۵	(۶۲) داستان مارهای کبری-----
۲۷۵	(۶۳) داستان موشهای دم بریده- ۲۷۵
۲۷۷	(۶۴) داستان تختخواب ترسناک ۲۷۷
۲۷۸	(۶۵) کارخانه کفش در آفریقا-- ۲۷۸
۲۸۱	(۶۶) داستان پیرمرد نابینا-----

نام داستان	-----صفحه
(۱) داستان افلاطون	-----۶
(۲) مثال کوهنوردی	-----۱۷
(۳) مثال قواعدساختمان	-----۱۷
(۴) مثال تنیس	-----۱۸
(۵) اهمیت مدیریت در ژاپن	-----۲۳
(۶) داستان ورود اتومبیل ، کامپیوتر، مهدکودکها	----- ۲۴
(۷) داستان موش و شتر	-----۳۷
(۸) داستان رسالت یک پدر	-----۳۸
(۹) مثال برند منطقه ای	-----۴۸
(۱۰) مثال باغستانها	----- ۴۹
(۱۱) مثال بیمارستانهای تامین اجتماعی	----- ۵۴
(۱۲) مثال استراتژیها	----- ۵۶
(۱۳) داستان استراتژی	----- ۵۹
(۱۴) داستان هوش شاهزاده	----- ۶۲
(۱۵) هوش محیطی	-----۶۳
(۱۶) شناخت فرصتها و شانس	-----۶۳
(۱۷) داستان جوی شانس	-----۶۴
(۱۸) پیرمردو سکه شانس	----- ۶۹
(۱۹) داستان کیوتر طوقی	-----۸۱
(۲۰) مثال گندم قزاقستان	-----۸۹
(۲۱) مزیتهای ناب	-----۹۰
(۲۲) مثال تولید پنیر	-----۹۱
(۲۳) داستان معجزه	-----۹۱
(۲۴) نبوغ سرهنگ ساندرز	-----۹۲
(۲۵) داستان اسکندر وآب	-----۱۰۰
(۲۶) داستان هوش هیجانی	-----۱۲۱
(۲۷) ضرب المثل آفرین	-----۱۲۹
(۲۸) مثال پلیس و قاضی	-----۱۳۵
(۲۹) پرورش یک نخبه	-----۱۴۷
(۳۰) علم و دانش فراوان	-----۱۴۸
(۳۱) حسنگ درس خوان	-----۱۵۰

به نام او که جان را فکرت آموخت

مقدمه :

سلام بر روح و جان پاک شما دوستان ،

جنگ اقتصادی ، چریک اقتصادی ، بسیج اقتصادی و فرماندهان اقتصادی می خواهد .

آیا قبول دارید ، اقتصاد مقاومتی ، دفاع در برابر حمله های ، همه جانبه اقتصادی ، تبلیغاتی ، مقرراتی دشمن می باشد، آیا جنگ اقتصادی ، جنگ دانایان و هوشیاران جامعه نیست ؟

آیا قبول دارید بیش از سی سال است در گیر جنگ اقتصادی هستیم ؟ آیا قبول دارید داشتن مردمی آگاه و با بصیرت اقتصادی و مدیریتی و مدیرانی کارآمد و دارای بینش و بصیرت ، بزرگترین نیرو و سلاح ما ، در این جنگ و مقاومت اقتصادی و "اقتصاد مقاومتی" می باشد ؟

آیا آموزش عموم مردم و شهروندان ، با علم مدیریت و اقتصاد ، و افزایش بصیرت و توانایی اقتصادی مردم و مدیران ، به ارتقاء استانداردهای جامعه ، و توانمندی بیشتر اقتصاد کشور ما، کمک نخواهد کرد ؟

آیا تئوری " تجارت ، نوع دیگری از جنگ است ، جنگ دانایان سرزمینها ، به صورت پنهان و هوشمندانه " را شنیده اید ؟

آیا تئوری " هر انسان یک مدیر است " را شنیده اید و قبول دارید ، گسترش و بسط این تئوری در جامعه می تواند شهروندان و افراد داناتر و قوی تر و هوشیارتر و از طرفی اقتصادی سالم تر و پویاتر، برای کشور ما به ارمغان بیاورد ؟

آیا قبول دارید "اقتصاد مقاومتی" ، به نوعی اعلام جنگ و دفاع اقتصادی ، جنگ دانایان و آگاهان و جنگ علمی هوشیاران جامعه می باشد و اگر علم مدیریت را در بین عموم مردم و همه کارکنان سازمان خود تعمیم و آموزش دهیم ، مسئولین اقتصادی و مدیران سازمانهای ما ، احساس نظارت بیشتری خواهند کرد و کمتر اشتباه یا تخلف خواهند کرد و در یک جنگ اقتصادی ، بسیجیان اقتصادی خواهیم داشت و کارکنان و سازمان های اقتصادی موفق تری خواهیم داشت ؟

در پرتو لطف خاص خداوند ، در این کتاب ما، با بیان ۸۲ داستان و مثال ، تلاش کردیم ، مطالب و مفاهیم ارزشمند و عمیق علم مدیریت و بازاریابی را به زبان ساده ، تبدیل کنیم ، بعضی از این مطالب ، در حد رساله های دکتری مدیریت و در سطوح دانشگاههای بین المللی ، مطرح است . (مثل مباحث به کارگیری کارکنان دانشی یا علل سقوط سازمانهای بزرگ)

ما سعی نمودیم در بخش ابتدایی کتاب در مورد لزوم آشنایی همه جامعه با علم مدیریت صحبت کنیم، در مورد اقتصاد مقاومتی و جنگ اقتصادی، توضیحات و مرورهایی داشته باشیم و استراتژیهای جاری در این جنگ را شناسایی کنیم و به مخاطبین بشناسانیم. (حوالی صفحات ۸۷)

سپس، در فصل های یک تا هفت، اعمال اصلی مدیریت، شامل هفت عمل اصلی مدیر (Posdcorb) را، با هم مرور نماییم، در فصل دوازدهم، اعمال و اطلاعات بازاریابی یک مدیر را بررسی کنیم و هفت قدم مهم بازاریابی (از بازارگرایی تا بازاریابی) را توضیح و تشریح نماییم.

در فصل هشتم، اطلاعات و مفاهیم پایه و لازم اقتصادی را بررسی می کنیم و در فصل دهم، نوع جدید تفکر و نگاه از زاویه های جدید به مسائل مدیریت (تفکر سیستمی) را با هم مرور می کنیم.

در آخرین فصل کتاب تلاش نمودیم، ایمان و اعتقاد درونی لازم برای یک مدیر را از زبان کتاب کیله و دمنه در داستان آن چهارنفر، مرور کنیم و در فصل شانزدهم کار تیمی و گروهی را مطالعه کنیم و در فصل نهم حداقل اطلاعات اقتصادی لازم برای یک مدیر را، با هم بررسی نماییم.

افزایش دانایی و قدرت مدیریت اجرایی برای تمام شهروندان، به عنوان "چریکهای اقتصادی"، برای اجرای "بهترین دفاع در جنگ اقتصادی" مورد نظر ما در این کتاب می باشد، که آن را از طریق یک تئوری جدید و جهانی و بسیار مهم "هر انسان یک مدیر است" تشریح خواهیم نمود و امیدواریم نمره قبولی به تلاش ما بدهید.

این تئوری بسیار مهم است و همه ارکان جامعه باید تلاش کنند و در جهت بسط و گسترش این تئوری، اقداماتی را انجام دهند، تا از پایه و بنیان، زیرساختهای اجتماعی و اقتصادی ما، مبتنی بر دانایی و آگاهی محوری، شکل بگیرد.

اگر در جامعه، پایه و ساختار محکم و قوی، و دانایی محور داشته باشیم، در همه ارکان، پیشرفت خواهیم کرد و در عرصه های داخلی و بین المللی، خواهیم درخشید.

توضیحی بر شیوه نگارش این کتاب بر پایه مثال و داستان :

کودک بوم و تمام علاقه من به تصاویر کتابهایی بود که به دستم می رسید، همچنین با شنیدن داستانهای شبانه ای که مادرم، در غیاب پدرم (که برای دفاع از کشور، به جبهه ها رفته بود) برای ما تعریف می کرد، تصویر زیبای داستانها را در ذهن خود مجسم می کردیم و این تصاویر، لذت داستانها را چند برابر ماندگار می کرد و تحمل دوری پدر را آسانتر.

بزرگتر شدیم و علاقه من به مثالها و داستانهای کتابهایی بود که برای مطالعه انتخاب می کردیم ، وقتی دانشجوی بودیم دریافتم که در فرهنگ اقوام مختلف ، ضرب المثلهای ، مانند داستانهای پرمغز و کوتاهی هستند که علم و تجربه پدران را برای فرزندان و نسل بعد از خود ، حفظ می کنند .

تمام این رسانه ها ، حامل این پیام بود که " یک تصویر ، برابر ده هزار کلمه، توصیف می باشد" و "هزار پیام و نامه ، جای یک دیدار را نمی تواند پر نماید" .

حوالی چهل سالگی ، و در حالی که دانشجوی دوره دکتری مدیریت اجرایی بودیم ، با یک کارگردان مشهور ، پیرامون ساختن فیلمی داستان گونه برای آموزش عمومی مطالب مدیریتی مهمی ، که در جنگ و مقاومت اقتصادی و در اقتصاد مقاومتی کاربرد دارد را تدوین نموده بودیم ، مطرح کردیم ، او گفت :

"از کجا پیدا کنیم کسی را که چند مهارت باشد ؟ یعنی هم مطالب مدیریت را بداند و هم قدرت بیان خوبی داشته باشد و هم بتواند این مطالب پر اهمیت را به شیوه داستان گونه تعریف نماید ، و از همه مهمتر اینکه ، مطالب داستانهایش بر دل شنونده بنشیند ؟ "

ناگهان من یاد داستان زیبایی از افلاطون افتادم که پدرم در کودکی برایم تعریف کرده بود. و تصمیم گرفتم راه پرخطری را که تصور می کردیم صحیح است با امید به خداوند متعال بیماییم.

"در بحر غم تو غوطه خواهم خوردن یا غرقه شدن یا گهری آوردن"

"قصد تو مخاطره است خواهم کردن تا سرخ کنم روی به آن، یا گردن"

اما بگذارید داستان زیبای افلاطون را برای شما بیان کنم.

داستان افلاطون :

معروف است که در روزگاران قدیم و در زمان افلاطون ، پیرزنی به بیماری خاصی دچار شد و به افلاطون برای درمان مراجعه کرد .

افلاطون با معاینه پیرزن به او گفت : بیماری شما خوب شدنی نیست و شما را هلاک خواهد کرد . پیرزن که به افلاطون ایمان داشت و از طرفی هنوز امید به زندگی در او زیاد بود، از حرف افلاطون ، نا امید نشد و به فکر چاره ای افتاد .

منزل افلاطون را شناسایی کرد و به بهانه جرعه ای آب ، نزد همسر افلاطون رفت و کم کم شروع به تعریف از زیبایی و جمال آن خانم کرد، تا محبت او را به دست آورد .

فردای آن روز با یک شال زیبا به دیدن همسر افلاطون رفت و اظهار کرد که تنهاست و چون همدمی ندارد، اجازه خواست گاهگاهی بتواند به دیدن همسر افلاطون بیاید و هر بار که می آمد پارچه های زیبا تر و هدیه ای بزرگتر و گرانبهاتر برای همسر افلاطون می آورد و محبت او را بیشتر به خود جذب می کرد .

روزی نزد همسر افلاطون بود که افلاطون وارد شد و آن دو را باهم دید و از همسرش ماجرا را جویا شد و همسر افلاطون، علت دوستی و محبت بین آنها را به افلاطون گفت.

افلاطون به همسرش از بیماری این پیرزن گفت و همچنین گفت که این بیماری به این راحتی درمان نمی شود و حتما این پیرزن را هلاک خواهد کرد.

همسر افلاطون از او پرسید: مطمئنی هیچ راهی برای معالجه این پیرزن وجود ندارد؟

افلاطون پاسخ داد: مگر اینکه این پیرزن با کسی ازدواج کند، آنگاه شاید این پیرزن خوب شود ولی مردی که با این پیرزن ازدواج کند خواهد مُرد، آیا تو راضی به مرگ شخص دیگری هستی؟

فردای آن روز که دوباره، پیرزن به ملاقات همسر افلاطون رفت، توانست با لطایف الحیل از زیر زبان همسر افلاطون حرف بکشد و بفهمد اگر با کسی ازدواج کند آن مرد خواهد مُرد و او نجات خواهد یافت.

پیرزن بیمار، بلافاصله با پول و طلای فراوانی به بازار رفت و به جایی که محل تجمع کارگران روزمزد، بود و به حيله و به بهانه استخدام یک نفر برای بیل زدن باغچه، یکی از کارگران که معلوم بود مرد بسیار فقیر و ناامیدی می باشد را با خود به منزل کشید و سپس به آن کارگر پیشنهاد داد که اگر فقط یک روز با او ازدواج نماید حاضر است حقوق یک ماه را به او بپردازد.

کارگر که از همه جا بیخبر بود، تطمیع شد و برای یک روز با پیرزن ازدواج کرد و دستمزد خوبی گرفت و به خانه برگشت.

چند هفته بعد کارگر بیمار شد و به محل طبابت افلاطون مراجعه کرد.

افلاطون با معاینه کارگر، ماجرا را پرسید و فهمید این کارگر با آن پیرزن ازدواج نموده است و بیماری آن پیرزن به این کارگر منتقل شده است.

بنابراین افلاطون به این کارگر گفت: که درد تو درمان ندارد و از این بیماری هلاک خواهی شد. کارگر که از زندگی ناامید شده بود و توان کار کردن نداشت و پولی هم برای خرج کردن برایش باقی نمانده بود، ناامید از زندگی، به طرف بیرون شهر و به سمت قبرستان رفت. و در آنجا منتظر مرگ نشست، با این نیت که اگر مرگش فرا رسید مردم برای انتقال جسد او به قبرستان، به زحمت نیفتند. (چنین مکانهایی در فرهنگ ایران قدیم هم وجود داشته است که اهالی ایل، افراد فرتوت و بسیار پیری را که یاری کوچ کردن به کوههای ییلاق نداشتند به همراه گوسفند یا بزهای شیرده رها می کردند تا غذای پیرمرد یا پیرزن تأمین باشد و تا برگشت ایل از ییلاق بتواند دوام بیاورد - در کوههای بختیاری آثار آن هنوز پابرجاست)

چوپانی که در آن حوالی، مشغول چرای گوسفندانش بود، به هم صحبتی این کارگر آمد، و چون از ماجرا با خبر شد، دلش برای کارگر به رحم آمد و خواست لطفی به او نموده باشد، بنابراین در هنگام ظهر تصمیم گرفت از شیر گوسفندانش برای این کارگر، احسان کند، اما ظرفی پیدا نکرد.

کمی در اطراف قبرستان گشت و جمجمه پوسیده ای از کاسه سر انسان پیدا کرد و شیر را در آن ریخت و نزد کارگر آورد و گفت اگر گرسنه شدی، می توانی از این شیر بنوشی.

کارگر بسیار از دیدن صحنه جمجمه و شیر ناراحت شد، اما چیزی نگفت و چوپان رفت.

ساعتی بعد، همان طور که کارگر، ناامیدانه تماشا می کرد، ماری از دور پیدا شد و به بوی شیر جلو آمد و به سراغ کاسه جمجمه رفت و مقداری از شیر نوشید و زهرش را هم در کاسه جمجمه ریخت.

کارگر بیمار که دیگر خیلی ناتوان و گرسنه و نا امید بود این صحنه را که تماشا کرد، تصمیم گرفت به قصد خودکشی و رهایی از درد، به طرف این شیر برود و شیر مسموم را بنوشد و خود را از درد کشیدن رهایی دهد و بمیرد و چنین کرد و شیر آغشته به زهر مار را نوشید و منتظر جان دادن ماند.

سپس کمی دراز کشید و خوابش برد و ساعتی بعد از خواب بیدار شد و احساس کرد هیچ دردی ندارد. تعجب کرد اما هر چه می گذشت، توان بیشتری پیدا می کرد و سر حال تر می شد تا جایی که نزدیک غروب احساس کرد بسیار شاداب و سر حال است و هیچ مشکلی ندارد.

خوشحال به شهر برگشت و فردا برای معاینه و اطمینان، به نزد افلاطون رفت و ماجرا را تعریف کرد و با تعجب زیاد، از او پرسید که چرا افلاطون، قادر به درمان کارگر نبوده است؟

افلاطون گفت: نمی توانستم همزمان، شیر تازه گوسفند و زهر مار و جمجمه انسان را بیابم تا بتوانم داروی شفای شما را بسازم، اما نمی دانستم، اراده الهی هر مشکلی را می تواند حل نماید.

افلاطون پس از معاینه کارگر، تایید کرد که او کاملا سالم است و بیماری از بدن او هم بیرون رفته است، اما به مرد کارگر گفت: "به پیرزن مراجعه کن و سعی کن دوباره با او زندگی کنی، او به زودی خواهد مُرد و چون پیرزن بمیرد، حتما به من خبر بده، زیرا مرگ او برای من مهم است."

کارگر چنین کرد و پس از چند ماه پیرزن درگذشت و جوان نزد افلاطون آمد و افلاطون دستور داد، جسد پیرزن را در باغچه حیاط خانه اش دفن نمودند و به کارگر دستور مراقبت از قبر داد.

در هنگام بهار از قبر پیرزن، گلی بسیار زیبا روید، و افلاطون با تیغ زدن غنچه های زیبا و جمجمه مانند این گل، از آن شیره ای سفید، به سفیدی شیر گوسفند و بسیار تلخ به تلخی زهر مار، استخراج کرد و از آن در مداوا و تسکین درد برای هر گونه درد و بیماری شدید استفاده می کرد و آن گیاه چیزی نبود جز گیاه خشخاش که شیره آن که ابتدا به عنوان دارویی قوی برای تسکین هر نوع دردی استفاده می شد ولی کم کم مورد سوء استفاده و سوء مصرف قرار گرفت.

نتیجه مدیریتی:

شاید گاهی، جمع آوری چند توانایی یا چند عامل نادر و کمیاب، در یک مجموعه، برای رسیدن به نتیجه، سخت می نماید و غیرممکن به نظر می رسد، اما دست توانای خداوند خالق و معمار طبیعت، گاهی دلبری نموده و از ناممکن ها، ممکن خلق می نماید و همه ما را به تحسین این ماجرا، وادار می نماید.

در بیشتر موارد، بزرگترین خدمات به جامعه علمی را، افرادی که چند مهارت مختلف داشتند و علاقمند (آماتور) به آن علم بودند، انجام داده اند، کسانی که از چند رشته علمی بهره و مطالعه ای داشته اند و از تلفیق آنها حرفی تازه و کلامی نو، پدید آورده اند.

بنابراین هر کجا در انتهای افق، به مرزی از انتهای دانش برخورد می کنیم، معمولا با ادغام یک علم با رشته های تخصصی و علمی دیگر، افقی تازه و مباحث جدید، پیش روی همه ما پدیدار می شود.

اکنون در علم مدیریت، بعضی از اساتید مهم، با ادغام تخصص خود در رشته مدیریت، افتخاری را برای این علم و برای تمام بشریت آفریده اند و مرزهای دانش را در این رشته، در زمینه های جدید گسترانیده اند.

چنانکه پروفیسور دمینگ، که استاد آمار بود، با آوردن معیارهای ریاضی و آمار، در علم کنترل کیفیت، افق جدید و تازه ای را در کنترل کیفیت و برای به دست آوردن "یکنواختی کیفیت و مطلوبیت" در سازمانها و کارخانه ها بوجود آورد.

از اینگونه اساتید، بسیارند، که توانستند تخصصی را بر تخصصهای مدیران بیفزایند و علم مدیریت را برای فهم عمومی و کاربرد بیشتر، ساده تر نمایند و به "وحدت دانش" نزدیکتر نمایند، و تفسیر و معنی "این همانی" را توضیح روشن تری ببخشند.

بنده حقیر در تدوین این کتاب، ادعایی ندارم، و "تمام مطالب این کتاب، ندوینی از نکات برجسته کتابها و منابع مختلف مدیریت می باشد"، ولی در تمام طول روایت این کتاب، تکیه بنده بر همسان سازی و انطباق داستانها، مثالها و تصویرهایی خواهد بود که تصویر شفاف تری از مطالب مدیریت برای همه ما، بیان نماید، شاید این راهی باشد که مطالب ماندگارتری برای به خاطر سپردن داشته باشیم.

هر کدام از شما عزیزان که می توانید پیوندی بین دو یا چند رشته از علوم، برقرار نمایید، بدانید که شما گوهر و جواهر نایابی هستید که دنیای علم به دنبال شماست، پس تلاشی هر چند کوچک را نادیده نگیرید و هر چه تعداد تخصصهای شما بیشتر باشد، اهمیت بیشتری دارد و افق های تازه بهتری را خواهد گشود.

در این زمینه نام بعضی از افقهای تازه علم را که از تلفیق چند علم تخصصی بوجود آمده است با هم نام می بریم:

تخصص های ذیل را در نظر بگیرید: جامعه شناسی، روانشناسی، سیاست، و....

اکنون علوم تلفیقی ذیل را در نظر بگیرید و پیرامون آن تحقیق نمایید:

روانشناسی اجتماعی، جامعه شناسی سیاسی و....

در مورد سرچشمه ایجاد این علوم تحقیقاتی بفرمایید حتما داستانهای زیبایی را خواهید یافت.

منتظر تالیفات شما هستیم.

موفق باشید

خراسانی - بهار ۱۳۹۵

بیشتر بدانیم:

طبق ضوابط و دستورالعملهای صفحه آرایی، که باید شروع فصل ها یا مطالب مهم در صفحات با شماره فرد باشد، گاهی مجبور شدیم صفحه ای را سفید رها کنیم، این موضوع برای ما که داعیه مدیریت بر اساس ارزشها را داریم، یک ضعف محسوب می شود زیرا به مصرف بیهوده کاغذ و لطمه به محیط زیست کمک می کردیم، تلاش کردیم مطالب و نکته هایی را با نام بیشتر بدانیم در این صفحات بگنجانیم که شاید مرتبط با بحث های صفحات اطراف خود نباشد اما، به بهره وری بیشتر از فضای کاغذهای سفید رها شده می توانست کمک نماید. امیدواریم جاهایی که علیرغم تلاش ما، سفید رها شد را بر ما ببخشید و شما از آن قسمت ها برای یادداشت آنچه به ذهن شما می رسد، برای خواننده بعدی کتاب، استفاده بفرمایید تا حداکثر شکرگزاری و بهره وری و احترام به محیط زیست و استفاده از کاغذ به عمل آید و اگر ممکن است، لطف بفرمایید و این مطالب و نظرات خود را هم به آدرسهای ما ارسال فرمایید تا در چاپ های بعدی، از آن استفاده نموده و لحاظ کنیم.

"به نام خداوند بخشنده و مهربان"

آشنایی با "اقتصاد مقاومتی" در ادبیات اقتصادی جهان:

اگر به اینترنت و سایت معظم ویکیپدیا که به عنوان یک دانشنامه عمومی در سطح دنیا محسوب می‌شود و پایش دقیقی، برای درستی مطالب آن به عمل می‌آید مراجعه کنیم و در مورد اقتصاد مقاومتی، جستجو نمایید، به نتیجه فوق العاده زیبای ذیل برخورد می‌نمایید:

دقیقا به نقل از سایت ویکیپدیا:

"اصطلاح اقتصاد مقاومتی اولین بار توسط رهبر ایران استفاده شده است، پس از تشدید تحریمها علیه کشور ایران، در سالهای اخیر این شیوه توسط حکومت ایران ترویج می‌شود، در اقتصاد مقاومتی، هدف استفاده از توان داخلی و مقاومت در مقابل تحریمها، با ایجاد کمترین بحران است.

سید علی خامنه‌ای در ۳۰ بهمن ماه ۱۳۹۲ - سیاست‌های کلی «اقتصاد مقاومتی» را به مسئولان ایرانی ابلاغ کرده است. از نظر برخی از مقامات کشور ایران، تمرکز زدایی از قدرت و واگذاری اختیارات تصمیم‌گیری به مناطق محلی، از لوازم مقاومتی کردن اقتصاد ایران است.

اقتصاد مقاومتی، به معنی تشخیص حوزه‌های فشار و متعاقباً تلاش برای کنترل و بی‌اثر کردن آن تاثیرها می‌باشد و در شرایط آرمانی تبدیل چنین فشارهایی به فرصت است، همچنین برای رسیدن به اقتصاد مقاومتی، باید وابستگی‌های خارجی کاهش یابد و بر تولید داخلی کشور و تلاش برای خوداتکایی تأکید گردد.

طبق نظر دولتمردان ایران، در تعریف اقتصاد مقاومتی، ضرورت مقاومت، برای رد کردن فشارها و عبور از سختی‌ها برای رسیدن به نقاط مثبت ملی نیاز است.

این روش اقتصادی از نظر تعریف با اقتصاد ریاضتی تفاوت دارد

آیت الله خامنه‌ای، سال ۱۳۹۵ شمسی را سال اقتصاد مقاومتی اقدام و عمل نامید. " (نقل از سایت ویکیپدیا)

مدیریت و اقتصاد، پیوندی عظیم با هم دارد، برای اقتصاد قوی‌تر، مدیریت برتر و کارآمدتر، لازم است، به نظر می‌رسد که در اقتصاد مقاومتی، مدیریت بهتر آنچه داریم و آنچه می‌توانیم، لازمه رسیدن به موفقیت‌های بیشتر می‌باشد، پس مدیران بیشتری نیاز داریم تا تصمیمات بهتری بگیریم، در این راه، تئوری جدید "هر انسان یک مدیر است"، به ما کمک می‌کند، مدیران بیشتری بسازیم، بنابراین تصمیم گرفتیم، زبان علمی مدیریت را به زبان همگانی، نزدیک کنیم و راهکار ما این بود که با داستان و مثال که

جاذبه فراوان بین همگان دارد، گوشه هایی از علم و زبان مدیریت را برای همگان بیان کنیم، پس با توانی بسیار کوچک، به خداوندی بزرگ توکل کردیم و به این کار خطیر و مهم پرداختیم.

شاید همه ما نمی توانیم، کارهای بزرگ انجام دهیم، ولی می توانیم کارهای کوچک را، با عشقی بزرگ انجام دهیم. امیدواریم شما: کار کوچک و عشق ناقابل ما را، با بزرگی خویش، پذیرا باشید.

"Not all of us can do great things.

But we can do small things with Great love." (Mother teresa)

هشدار: ممکن است سوالات این کتاب، از مطالب آن مهمتر باشد.

"هر کجا تصمیمی گرفته می شود،

هر کجا از مواد اولیه و سرمایه ها و منابعی استفاده می شود،

هر کجا روشهای مختلفی برای انجام کار و خدمات، وجود دارد،

هر کجا ثروتی، تولید می شود،

مدیریت در حال انجام است."

بنابراین یک تئوری جدید در دنیا وجود دارد:

"هر انسان یک مدیر است"

هر کدام از ما، در هنگام انجام شغل خود در طول روز:

- تصمیماتی می گیریم
- از منابع و سرمایه هایی استفاده می کنیم (از منابع شخصی یا منابع ملی و یا منابع نامشهود و ساختارهای پیشرفته)
- روشهای مختلفی را برای انجام کار امتحان می کنیم و گاهی خلاقیت در روشها بکار می بریم.
- ملاکهایی برای اخذ تصمیمات و اجرای آن، یا، لغو تصمیمات خود و اطرافیان داریم.
- خواستار بهبود شغلی و سازمانی و رفاه و در آمد بیشتر برای خود و دیگران هستیم.

"هر انسان یک مدیر است" این یک تئوری جدید است و باعث می شود ما انسانهای توسعه یافته تری داشته باشیم ، زیرا توسعه و پیشرفت باید در درون انسانها اتفاق بیفتد ،

" توسعه درون انسانها ، بهتر می تواند سبب توسعه و پیشرفت محیط انسانها شود. "

"هر انسان یک مدیر است ." بنابراین ، آموزش و گسترش مهارت های مدیریت برای همه ، باعث توسعه بیشتر و افزایش بهره وری شهروندان و نیروی انسانی کشورها و ملتها می شود ، توسعه انسانها از راه آموزش مداوم ، بهترین راه ، برای توسعه پایدار کشورها ، می باشد.

آموزش و یادگیری سه مرحله بسیار زیبا دارد و مرحله سوم آموزش ، توسعه می باشد :

الف : هنگامی که ما با سعی و خطا و تمرین و تکرار به مهارت و دانشی دست پیدا می کنیم ، می گوئیم تجربه و مهارت کسب کرده ایم. (معادل کلمه Skills)

ب : هنگامی که با آموزشهای کلاسی و دانشگاهی ، علم و اطلاعاتی پیدا می کنیم ، تحصیلات و مدرک تحصیلی نامیده می شود. (معادل کلمه Education)

ج: اما از همه مهمتر ، هنگامی که در ضمن استفاده از دانش و تحصیلات ، در هنگام کار و بصورت مداوم ، چیزهای جدید و به روز می آموزیم و آموخته های قبلی خود را تکمیل نموده و از آخرین پیشرفتهای روشهای علمی ، برخوردار می شویم ، توانایی (معادل کلمه Ability) بیشتری بدست آورده و اصطلاحاً توسعه می یابیم .

Training	→	Skills	تجربه و تمرین ، مهارت های ما را افزایش می دهد
Education	→	Knowledge	تحصیلات و مطالعه ، علم و آگاهی ما را افزایش می دهد.
Development	→	Ability	توسعه ، و بازآموزی، بهره وری و تواناییهای ما را افزایش می دهد

هر سه این مراحل آموزش ، برای همه افراد جامعه لازم است ولی در عصر حاضر توسعه ، یا آموزش مداوم مهمترین راه افزایش تواناییها و بهره وری می باشد و نتیجه آن ، " قدرت و توانایی بیشتر " می باشد و باعث می شود ما شامل بی سوادان نسل سوم نشویم.

معنای بی سوادی چیست؟

سه موج بی سوادی را نام ببرید؟ هر کدام از ما گرفتار کدام یک از این سه موج هستیم؟

در موج اول بی سوادى، کسانی که قادر به خواندن و نوشتن نبودند را بی سواد می دانستیم.

موج دوم بی سوادى: پس از گسترش علم دیجیتال و کامپیوتر، بسیاری از دستگاهها و تکنولوژیهای جدید بوجود آمد و بیشتر فعالیتهای کاری و مالی به علم دیجیتال و کامپیوتر وابسته شد. بنابراین در موج دوم، کسانی که توانایی استفاده از علم دیجیتال و الکترونیک و کامپیوتر را نداشتند، تقریباً بی سواد نامیده می شدند.

اما با ورود نسلهای جوان کارمندان و کارکنان جدید در سطح جامعه این مشکل تا حدودی برطرف شد، اما از طرفی، گسترش علم دیجیتال و انقلاب اطلاعات، به حدی است که تقریباً در هر سال حجم دانش و اطلاعات جدید، در هر علمی دوبرابر می شود و باعث شده است روشها و کارکردها و اکتشافات فراوانی، در تمام تخصص ها بوجود آید.

بنابراین حتی پس از فارغ التحصیلی از دانشگاه در کمتر از سه یا چهار سال آنچه ما آموخته ایم کهنه شده و روشهای بسیار بهتر و اطلاعات بیشتری در آن تخصص بوجود آمده است و ما نیاز داریم علم خود را به روز نماییم و اصطلاحاً دائماً در حال توسعه خود و سازمان و تخصص خود باشیم.

بنابراین در **موج سوم بی سوادى** یا نسل سوم بی سوادى، افرادی (حتی متخصصینی) که نتوانند دانسته های خود را به روز یا (Update) نموده و علم و روشهای جدید را بیاموزند یعنی (نتوانند توسعه پیدا کنند) از لحاظ تعاریف جدید دنیای علم، بی سواد نامیده می شوند.

با توجه به سرعت پیشرفت علوم مختلف، این موج سوم بسیار عظیم است و ممکن است بسیاری از ما را در خود غرق نماید. همانگونه که گفتیم "توسعه" یعنی به روز شدن آموزش ها و آگاهی های ما، باعث افزایش تواناییهای ما (ABILITY) و رهایی از بی سوادى نسل سوم می گردد. (توسعه یافتگی = استفاده از دانش و آگاهی روز)

حتی اگر یک پزشک را در نظر بگیرید که جراح چیره دست و بسیار قوی در زمینه بیماریهای قلبی عروقی می باشد ولی هنوز به روش ده سال قبل ، جراحی می کند و ازدستگاههای دیجیتال جدید و روشهای بسیار پیشرفته و جراحی های میکروسکوپی و ... برای معاینه و درمان قلب خبر ندارد ، از دید تئوری (موج سوم بی سواد) یک بی سواد محسوب می شود زیرا دانسته های خود را به روز نکرده است و باعث عذاب و سختی برای خود و مراجعه کنندگان و بیماران می شود .

پیش بینی موج چهارم بی سواد :

با افزایش حجم اطلاعات در اطراف ما ، امروزه ، موتورهای جستجو و ابزارهای الکترونیک و دیجیتال ، پیچیده ترین علوم را نیز به راحتی در اختیار شما قرار می دهد ، اما عمل کنندگان و عاملان به این علوم کجا هستند ؟

با انفجار اطلاعات باید " هنر " را جایگزین علم بدانیم و " هنر ، آنچه از علم ما می باشد که با تمرین و تکرار به مهارت خود، تبدیل می کنیم " .

بنابراین پیش بینی می کنیم ، موج چهارم تعریف سواد شامل " مقدار هنر ما " باشد و بی سواد به کسی گفته شود که " نتواند علم خود را به عمل در آورد و به هنر خود تبدیل نماید " .



اکنون در مورد مدیریت:

علم مدیریت ، اخیراً (یعنی در یکصد سال اخیر ، از زمان انقلاب صنعتی و تولید انبوه به بعد) ، با سرعت چشمگیری ، گسترش یافته و از همه مهمتر ، مدیران در چند دهه اخیر ، خود را از سرپرستان و سرگروههای ساده ، بسیار بالا کشیده اند و از قعر جدول اهمیت ، به صدر "جدول تاثیر گذاری و ثروت آفرینی" ، رسانیده اند (به نقل از کتاب MBA در یک کتاب) و اکنون ، مدیریت ، شیک ترین و یکی از ثروت سازترین رشته ها ، در دنیا می باشد، که با استفاده و چینش درست تواناییها ، منابع ، سرمایه ها و افراد ، در مسیر برنامه ها و اهداف ، بالاترین نتایج مثبت را کسب می نماید. هر کدام از ما مدیر زندگی خود هستیم و از طرفی ، با هر تخصص ، و با هر علاقه و اشتغالی ، چون تصمیماتی می گیریم و چون از سرمایه ها و منابعی استفاده می کنیم و در

طول انجام کارها ، روشهای مختلفی را می آزماییم، پس یک مدیر هستیم و بهتر است علم مدیریت و مهارتهای آن را فرا بگیریم .

افتخار به داشتن تاریخ کهن خوب است ، اما باعث پیشرفت و اشتغال و ثروت زایی نمی شود ، افتخار به علم آفرینی و داشتن معادن و ثروتهای طبیعی و خدادادی و داشتن ذخایر و معادن ، نفت و گاز فراوان ، خوب است اما باعث توسعه و پیشرفت و تولید رفاه و ثروت ، نمی شود.

اگر نتوانیم ، با مدیریت صحیح " از آنچه داریم و می توانیم " ، به خوبی استفاده نماییم، دارایی ها و افتخارات و سرمایه های مشهود و نامشهود ، را به زودی و به راحتی ، از دست می دهیم. (مهاجرت نخبگان، خام فروشی، تخریب منابع، اسراف انرژی و... نتیجه نبودن مدیریت صحیح در سطوح مختلف ، می باشد).

اما دانا بیهای مدیریتی و عمل به علم مدیریت ، سبب می شود ، ثروت آفرینی و اشتغال ، خود اتکایی و شکوفایی ، از درون جامعه ، همراه توسعه پایدار، حاصل شود ، حرکتهای درونی و تحولات فردی، تیمی و گروهی بوجود آورد ، و پیشرفت و ثروت و رفاه برای جامعه بوجود آید .
کشور ژاپن تقریباً تمام منابع اولیه و مواد خام مورد نیاز خود را از بیرون کشور ، وارد می کند اما ، بیشترین تولید ثروت و رفاه را برای مردمش دارد.....

" هر کس بدون علم و آگاهی کاری کند، بیشتر از آنکه اصلاح کند، خراب می کند. (حضرت محمد (ص)) "

علم و فکـر انسان ، ابزار موفقیت :

قویترین پلنگ حتی اگر با سرعت یکصد کیلومتر هم بدود نمی تواند پرواز کند ، اما یک گنجشک معمولی به راحتی می تواند پرواز کند ، چون برای پرواز ، بال و پر لازم است ، نه قدرت بدنی زیاد و عضلات قوی .

بنابراین قیاس :

" ابزار انسان برای موفقیت و زندگی بهتر اندیشه و علم و دانش اوست ، نه زور بازوی او. "

در اقتصاد مقاومتی ، در اقدام و عمل ، برای ، پربار نمودن کسب و کار و شغل خود ، نیاز به دانستن و فراگیری علوم مدیریت داریم و این علم برای همه ما ، ضروری و اجتناب ناپذیر است . هر چند ممکن است ، آموزش همگانی مدیریت سختیها و هزینه هایی برای ما داشته باشد ، مهم نیست ، چون اگر نیاموزیم ،

هزینه ها و سختیهای بیشتری برای ما خواهد داشت و فرصتها و سرمایه های بیشتری را ندانسته از دست خواهیم داد .

در کشور ما و بسیاری از کشورها ، برای هدایت یک اتومبیل ، مقدماتی مثل آموزش رانندگی و مهارت و آزمایشاتی ، مثل آزمون برای اخذ گواهینامه ، لازم است ، زیرا ریسک و خطراتی برای راننده و سرنشینان و رهگذران دارد و یک شخص تا مهارت کامل در کنترل اتومبیل را نداشته باشد ، اجازه رانندگی ندارد ، در حالیکه برای هدایت یک شغل و کسب و کار ، آموزشها و آزمونهای بیشتری لازم است ، اما جدی گرفته نمی شود ، این تئوری که هر "انسان یک مدیر است " می تواند ، تحولی در ثروت آفرینی و اشتغال ، و راهی نو در توسعه و پیشرفت را برای ما و سایر انسانها و ملتها به ارمغان بیاورد .

مثالی زیبای کوهنوردی :

هنگامی که در کوهنوردی ، برای فتح قله های بلند ، قدم به قدم و از پایین دامنه کوه شروع به صعود می نمایید ، تمام سیستمهای بدن شما ، کم کم با ارتفاع و اختلاف فشار هوا و سایر تغییرات لازم ، تغییر فیزیولوژیکی می کند و توانایی بدنی شما ، افزایش یافته ، و هرچه تلاش بیشتری بفرمایید ، سالمتر و چابک تر و ماهرتر ، از قبل خواهید شد .

اما اگر فرض کنیم ، با یک هلیکوپتر به نزدیکی قله بروید و بخواهید ، کوهنوردی را از نیمه راه ادامه دهید ، ظاهرا معروف است که به دلیل اختلاف فشار ناگهانی هوا و کمبود تراکم اکسیژن ، به یک بیماری به نام آمبولی ششها ، دچار خواهید شد .

هدایت کسب و کار از پایه و بر اساس اصول مدیریت ، و با رشد قدم به قدم ، به دوام و قدرتمند شدن شما کمک می کند ولی رانت و روابط ناسالم برای تصاحب ثروت و مدیریت ، به شما و سازمان شما ضررهای بزرگ وارد خواهد کرد. بنابراین وقتی اصول و قواعد را خوب بیاموزید ، از کوچکی و بزرگی کار نخواهید ترسید و در هر موقعیتی بر اساس اصول و قوانین و قواعد عمل نموده و بهترین تصمیمات و بالاترین نتایج را خواهید گرفت.

مثالی برای اصول و قواعد ساختمان :

اگر شما یک ساختمان دو طبقه ، بسازید ، ارتفاع استاندارد بین پله ها ، تقریبا ۱۷ سانتیمتر می باشد ، اگر شما یک ساختمان صد طبقه هم بسازید ، ارتفاع استاندارد پله ها ، باز هم ۱۷ سانتیمتر خواهد بود ولی تعداد

پله های بیشتر خواهد بود نه اندازه و فاصله آنها، بنابراین، اصول در علم مدیریت، و در بسیاری از سایر علوم دیگر، یکی می باشد، هرچند، اندازه سازمانها و شرکتها و کسب و کارها، بزرگ و کوچک باشد.

مثالی دیگر: اصول و قوانین و علم رانندگی برای ماشین کوچک یا ماشین بزرگ، فرقی ندارد، این اندازه ماشینها می باشد که کمی فرق می کند، مدیریت سازمانهای کوچک، مدیریت کسب و کار کوچک، با سازمان بزرگ و یا کسب و کار بزرگ، برپایه اصول و مبانی یکسان می باشد، مسائل و مشکلات این سازمانها با هم فرق می کند اما از یک اصول و علم، پیروی می کنند.

مثال بسیار زیبای تنیس :

دونفر در مورد تنیس صحبت می کنند، یکی تصویر قهرمان شدن در مسابقات جهانی تنیس ویمبلدون را در سر می پروراند و به قهرمانی جهان فکر می کند و دیگری تصویر تفریحات آخر هفته و تنیس با دوستان، پس اهداف کوچک و بزرگ ندارند، انسانها کوچک و بزرگ هستند، برای اینکه انسان بزرگی باشید اهداف بزرگ انتخاب بفرمایید، اما قدمها و اقدامات کوچک مانند پله های استاندارد و حساب شده، به کار بگیرید تا به بالاترین نقاط برسید.

قدمهای نسجیده و بزرگ، شما و سازمان شما را از پای در می آورد اما "اهداف بزرگ روح سازمان شما را به حرکت در می آورد" و به همه کارکنان سازمان، انگیزه و چشم انداز روشن هدیه می کند و یکی از مهمترین هنرهای مدیر، این است که چشم انداز و آینده اهداف خود را، با کارکنان و تیم همراه خود به خوبی در میان بگذارد تا آنها ضمن همراهی با مدیر، همدل و هم قدم مدیر سازمان خود، نیز باشند.

"چشم اندازهای اطرافیان، یاران و کارکنان خود را جدی بگیرید، آیا آنها به اندازه کافی همراه شما خواهند بود."

دلایلی برای این جمله که "هر انسان یک مدیر است":

در شغلی که داریم یعنی هنگام انجام تولیدات، یا ارائه خدمات برای کسب منافع بیشتر، گاهی ما خود صاحب شغل و پیشه هستیم و در کسب و کار از نیروی خود و دیگران استفاده می کنیم و کارآفرین یا صاحب کسب و کار نامیده می شویم و گاهی بعضی از ما برای دیگران استخدام شده ایم و کارمند یا کارگر

نامیده می‌شویم و در قبال وقت و تخصص و علاقه، تواناییها و فعالیتهای خود از منافع بر خوردار می‌شویم که دستمزد یا حقوق نامیده می‌شود.

با هر شغل و کاری که دارید، اکنون کمی تمرکز بفرمایید، به درون خود مراجعه کنید و کارها و تصمیمات چند روز گذشته، امروز و اکنون، و فردا و آینده خود را کمی مرور بفرمایید. حتما به این نتیجه می‌رسید که:

ما، در طول روز تصمیماتی می‌گیریم؛
از سرمایه‌ها و منابعی استفاده می‌کنیم،
روشها و خلاقیتهایی برای انجام کارها داریم،
تلاشهایی برای بهبود شغل و سازمان خود داریم.

و چون:

"هر کجا تصمیمی هست،

هر کجا از سرمایه‌ها و منابعی استفاده می‌شود،

هر کجا روشهای مختلفی برای انجام کار و خدمات وجود دارد،

هر کجا ابتکاری می‌توان، به کار بُرد

مدیریت اتفاق می‌افتد،"

بنابراین تمام این فعالیتها در مورد همه ما انسانها، در هر روز، وجود دارد،

پس نتیجه می‌گیریم:

"هر انسان یک مدیر است."

این یک رویکرد جدید و یک تئوری جهانی است، با گسترش این تئوری سطح دانش و کارآیی شهروندان، کارآفرینان و مردم، ارتقاء می‌یابد و با افزایش استانداردها و آگاهی‌ها، انتظار داریم، در

مجموع با فراگیر شدن علم مدیریت انتظار داریم پیشرفت و توسعه و تولید ثروت و رفاه بیشتری را در کل جامعه شاهد باشیم.

قدم اول : شناخت موقعیت فعلی :

شما به چه کاری مشغول هستید ؟ شغل شما چیست ؟

غیر از کسب منفعت و منافع مالی، و حقوق و دستمزد ، رسالت شما در این کار چیست ؟

فعالیت روزانه شما چیست ؟ چگونه افرادی به شما مراجعه می کنند؟ آنها از چه راههایی با شما و شغل

شما آشنا می شوند؟

چه تصمیماتی برای انجام بهتر کارهای خود، در طول روز می گیرید ؟

برای اخذ تصمیماتی که می گیرید، چه محاسبات و ملاکهایی را در نظر دارید ؟

آیا تصمیمات شما می تواند باعث بهبود وضعیت کسب و کار شما و در نتیجه بهبود درآمد شما و رفاه

بیشتر شما و اطرافیان شما شود ؟

به نظر شما، آیا ما انسانها برای رفاه بیشتر دیگر مردمان، در جامعه خود یا جوامع دیگر مسئولیتی داریم ؟

در کسب و کار شخصی شما ، آیا می توان روشهایی را پیدا کرد که تصمیمات بهتر و در نتیجه، نتایج عالتر

حاصل شود ؟ در مقایسه با رقبا ، اکنون شما چه موقعیتی دارید ؟

آیا امکان دارد تصمیماتی بگیریید و در عرصه رقابت ، از دیگران موفق تر و بهتر باشید؟

شغل فعلی شما تا چه مدت بعد از این خواهان و مشتری خواهد داشت ؟ به عبارتی از عمر مفید کالایی که

تولید می فرمایید یا خدماتی که ارائه می نمایید چقدر باقی مانده است ؟

برای ادامه بیشتر این عمر مفید شغل خود، چه راهکارهایی اندیشیده اید؟

ملاکهای شما برای اینکه دیگران و مخاطبان و مشتریان شما ، شما را بهتر بدانند و به شما مراجعه نمایند

چیست؟

کار بهتر یا درآمد بیشتر برای شما چه مفهومی دارد ؟

آیا در شغل شما، کسی که ساعات بیشتری کار می کند، درآمد بیشتری دارد؟

اگر به هر دلیل مثل یک اتفاق ناگوار و یا تصادف ، شما از فردا نتوانید به محل کار خود مراجعه نمایید ،

درآمد و منافع شما ، چه تغییری پیدا می کند ؟

اگر شغل خود را ازدست بدهید، شما تا چه زمانی از حمایت‌های سازمان خود یا سازمان‌های ملی و اجتماعی جامعه خود بهره مند می‌شوید؟

هدف شما برای یکسال آینده چیست؟ هدف شما برای پنج سال آینده داشتن چه موقعیت و امکانات و ثروتی می‌باشد؟

برای بیست سال آینده چه چشم اندازی را برای شغل و سازمان خود می‌بینید؟ این سوالات و سوالات دیگر شبیه این، هر روز توسط ما و دیگر انسانها، گاهگاهی پرسیده می‌شود، اما جوابهای درست به این سوالات حائز اهمیت فراوانی می‌باشد و علم مدیریت، می‌تواند به ما کمک کند، جوابهای خوبی برای این سوالات داشته باشیم.

اگر شما به عنوان مدیر، در سازمان خود، انتخاب شوید چه فعالیتهایی را برای آن انجام می‌دهید؟ نزدیک ترین زمانی را که فکر می‌کنید، به عنوان مدیر و مسئول در یک سازمان، انتخاب شوید، چه وقت و زمانی، می‌باشد؟

اقداماتی را که برای بهبود مدیریت آن انجام می‌دهید، چیست؟

چه نکاتی را اولویت قرار می‌دهید؟

آیا شما با سه موج از تاریخ مدیریت آشنا هستید؟ آیا استحضار دارید در عصر حاضر و در موج سوم مدیریت، مهمترین عامل تصمیمات را چه می‌دانند؟

آیا می‌توانید سه موج از دورانهای بازاریابی را نام ببرید؟ آیا می‌دانید انتظار ما و شما از سازمانها در موج سوم بازاریابی چیست؟

آیا می‌توانید سه رده بندی از عوامل ثروت آفرینی یا منابع را نام ببرید؟ وظیفه ما برای حفظ و گسترش منابع در موج سوم چیست؟

با هم مروری بر این مسائل خواهیم داشت.

تک جمله هایی زیبا:

" به جمعهای ساده نپیوندید،

رشد نخواهید کرد، جایی بروید که انتظار عملکردی، از شما بالاست"

اهمیت مدیریت و علم مدیریت :

تاریخ تمدن و تاریخ فرهنگ کشورها بسیار مهم است و باعث غرور ملی و افتخار ملتها و باعث اعتماد و احترام بیشتر دیگران ، به آنها می‌شود . جمله بسیار مهمی در مورد تاریخ هست که می‌گوید :

"اگر ملتی تاریخ خود را نداند ، مجبور می‌شود آن را دوباره تجربه کند ،

ملتی که تاریخ بداند ، جوانان و کودکان آنها هم ، مثل بزرگترها و با تجربه‌ها تصمیم می‌گیرند ، و اگر ملتی تاریخ خود را نداند ، بزرگترها هم ممکن است در آن ، اشتباهات کودکانه انجام دهند "

شاید از دستاوردهای علمی دانشمندان و بزرگان کشورهای، دارای تاریخ و تمدن کهن ، همه ملت‌های دیگر استفاده نموده و افتخار و غرور ملی را برای کشورهای صاحب تاریخ و تمدن ، به دنبال داشته باشد ، اما تنها افتخار به تاریخ ، باعث پیشرفت و رفاه بیشتر و ثروت آفرینی برای آن مردم ، نمی‌شود.

کشورهای مختلفی در دنیا با تاریخ و تمدن‌های سه هزار ساله و بیشتر ، ده درصد از پیشرفت و رفاه کشورهای جدید، مثل کانادا و آمریکا را که حتی پانصد سال تاریخ و قدمت اکتشاف ندارند ، برخوردار نیستند. چرا ؟

از طرفی معادن و ثروتها و منابع و استعدادها، هوش و ذکاوتها و رتبه‌های علمی و فنی ، مدال‌های ملی و جهانی و ... بسیار اهمیت دارد ، و باعث نشاط و غرور ملی کشورها و آرامش و فخر و افتخار ملتها می‌شود و بسیار اهمیت دارد اما باز هم داشتن معادن و منابع و ثروتها و ... باعث پیشرفت نمی‌شود، حتی اگر باعث پیشرفت ظاهر و محیط زندگی انسانها شود، اما توسعه انسانها را به دنبال ندارد.

اگر مدیریت و بهره‌برداری مناسبی نباشد ، در بسیاری از موارد ، نخبگان و توانایان کشورهای دارای ثروت خدادادی فراوان ، به دلیل سوء مدیریت از وطن خود مهاجرت می‌کنند ، چون شکوفا نمی‌شوند ، و یا ثروتها و منابع مالی و معدنی کشورها، به بهاء بسیار ناچیز و بصورت خام به دیگر کشورها و ملتها فروخته می‌شود و یک استعمار خود خواسته (استعمار به دست خود) ، را به دنبال دارد.

پس گفتیم داشتن تاریخ کهن ، ثروت ، معادن ، توانایی‌ها و دارایی‌ها به تنهایی باعث پیشرفت نیست اما چه چیزی باعث پیشرفت و رفاه بیشتر در کشورهای مختلف می‌شود؟ (قطعاً مدیریت بهتر)

اهمیت و تأثیر علم مدیریت در ژاپن:

گفتیم کشوری مثل ژاپن تقریباً تمام آنچه نیاز دارد را، از بیرون کشور خریداری می کند و کل مساحت آن از استانهای شمالی کشور ایران هم کمتر می باشد، اما یکی از بزرگترین اقتصادها و یکی از مرفه ترین جوامع امروز می باشد.

اما چه چیزی باعث پیشرفت و رفاه بیشتر در کشورهای مختلف می شود؟

آنچه باعث پیشرفت ملتها و انسانها و کشورها می شود، این است که از تمام آنچه "دارند و می توانند" با مدیریت بهتر به بهترین نحوی و در بهترین جهتی و در عالیترین جایی که می توانند استفاده نمایند، مخصوصاً از فکر و ایده، و از نیروی ذهنی و خلاقیت انسانها، که امروزه سرمایه انسانی نامیده می شود، تا باعث پیشرفت و رفاه خود و ملت خود و همه مردم جهان شوند، و این به هنر و علم آنها در مورد مدیریت داراییها و تواناییهای آنها و جهت گیریها و تصمیمات صحیح آنها، بستگی دارد

پس:

"مدیریت بهتر، باعث پیشرفت انسانها و رفاه و توسعه بیشتر ملت ها و جوامع می شود."

اکنون که کمی در مورد، اهمیت مدیریت صحیح دانستیم، پس بیایید با هم، علم مدیریت را، ترویج دهیم.

یک سوال مهم: اگر شما با دید و تجربه امروز خود می توانستید از تونل زمان عبور بفرمایید و به زمان امیرکبیر بروید، برای جامعه آن روز چه دستاوردهایی با خود می بردید؟ در مورد گسترش سواد خواندن و نوشتن در بین مردم زمان قاجار چه می کردید؟

اکنون برای گسترش علم مدیریت چه کنیم:

اگر بخواهیم فقط دانش آموختگان و متخصصین مدیریت پرورش دهیم دقیقاً مانند این است که بخواهیم، به ازای هر اتومبیل که تولید می شود یک نفر با تخصص و شغل رانندگی پرورش دهیم که کار و تخصصش فقط رانندگی باشد و امروزه برای ما بسیار خنده دار و ناممکن می باشد.

هر کدام از ما اکنون به خوبی می دانیم که رانندگی یک مهارت جذاب و ساده عمومی می باشد و همه انسانها قادر به فراگیری و انجام آن می باشند، اما در گذشته اینگونه نبود، یعنی بیش از یکصد سال قبل که اتومبیل به بازار آمد، همه مردم تصور می کردند که برای استفاده از این غول تکنولوژی، حتما باید یک نفر متخصص و راننده همیشه در کنار اتومبیل باشد، اما امروز ما می دانیم که استفاده از اتومبیل چقدر راحت و لذت بخش می باشد.

داستان ورود اتومبیل، کامپیوتر و مهد کودک به جامعه:

آیا می دانستید، گسترش یک نوآوری به نام مهد کودک در جوامع مختلف، حدود هفتاد سال به طول انجامیده است تا امروزه به یک خدمت ساده و عمومی در جامعه تبدیل شده است؟
آیا می دانید چند سال طول کشیده است تا علم و مهارت رانندگی به یک مهارت لازم برای افراد جامعه تبدیل شود؟

آیا می دانید علم کامپیوتر و دیجیتال پس از چند سال اکنون به یک سواد همگانی تبدیل شده است؟
آیا می دانید اکنون علم مدیریت مثل رانندگی، مثل کامپیوتر، در حال تبدیل شدن به یک مهارت عمومی می باشد؟ پس تلاش بفرمایید تا در غفلت نمانید؟

همین داستان اتومبیل در اواخر قرن بیستم، حوالی سالهای 1995، در مورد کامپیوترهای اولیه هم اتفاق افتاد. و همه فکر می کردند هر کامپیوتر یک نفر متخصص و مهندس کاربر، لازم دارد، در ابتدای ورود کامپیوتر حوالی سالهای 1995، بهترین اتاق در سازمانها به اپراتور کامپیوتر اختصاص می یافت و هیچگونه نظارتی هم بر درستی کار مسئول کامپیوتر وجود نداشت، زیرا در سازمانها، سواد دیجیتال وجود نداشت و بسیار به ندرت شخص دیگری از علم و آگاهی مناسب در مورد کامپیوتر برخوردار بود، پس مسئول و ناظری هم وجود نداشت.

کم کم با گسترش دانایی و سواد دیجیتال، اکنون از کامپیوترها و تکنولوژی کامپیوتر به بهترین نحوی استفاده می شود، خلاقیتها و ابتکارات در صاحبان سواد دیجیتال باعث شده است، سازمانها در ارائه

خدمات بیشتر به شهروندان و مشتریان تلاش کنند و امروز ما بخوبی می دانیم ، سواد دیجیتال جزو لاینفک سواد و دانش مردم جوامع مختلف باید باشد .

اگر کمی طنز در نظر بگیریم می توانیم بگوییم : " دورانی که رانندگان اتومبیل و اپراتورهای کامپیوتر با ارائه کمترین خدمات در سازمانها ، فخر فروشی می کردند تمام شده است و امروزه هر فرد مهارت و دانش رانندگی و مهارت و دانش دیجیتال را به همراه دارد یا به راحتی می تواند بیاموزد " .

اکنون نیز باید ، همه دست به دست هم دهیم و با گسترش علم مدیریت ، دانایی همگانی و نظارت عمومی بر انجام صحیح کارهای مدیران کوچک و بزرگ جامعه داشته باشیم ، و به مسئولین در مدیریت بهتر سرمایه های جامعه هم فکری و مشاوره دهیم ، تا جامعه ای پویاتر و ثروت آفرین تر و مرفه تر و سالم تر داشته باشیم .

اگر عصر نوآوری و گسترش علم رانندگی اتومبیل در جامعه را حدود ۵۰ سال در نظر بگیریم و مدت گسترش همگانی سواد دیجیتال را از سال ۱۹۹۵ الی ۲۰۱۰ میلادی (از کامپیوتر تا موبایلهای هوشمند) در حدود ۱۵ سال در نظر بگیریم ، به نظر شما گسترش همگانی علم مدیریت در جامعه چند سال زمان نیاز دارد ؟ (به نظر بنده حقیر در حد خواندن یک کتاب یا یک دوره آموزشی تلویزیونی برای همه)

اگر هر کدام از ما ، امروز ، به خوبی یک یا چند مهارت مهم در کامپیوتر را به عنوان بخش لازم و ضروری از علم و زندگی و کار روزانه خود ، می آموزیم و در کار و زندگی از تواناییهای مختلف دستگاههای دیجیتال استفاده می کنیم ، بنابراین اکنون در مورد مدیریت هم همین گونه است ، و باید برای مدیریت بهتر کار و زندگی خود و از آن مهمتر ، برای نظارت بهتر بر کار مسئولین جامعه، اطلاعات و علم خود را در مورد " علم مدیریت " افزایش دهیم تا یک هم افزایی جمعی در بهره برداری بهتر از سرمایه های پیدا و پنهان جامعه داشته باشیم ، بنابراین همه ما قبول می کنیم که :

" هر انسان یک مدیر است . "

" هر انسان یک مدیر است " و باید علم مدیریت به صورت یک مهارت عمومی و در سطح وسیع ، برای تمام متخصصین و شاغلین و افراد آماده به کار تعمیم و تعلیم داده شود و در این زمینه ، همت و مشارکت همه افراد و مسئولین جامعه را می طلبد .

همه ما، از بالاترین مقامها تا پایین ترین سطوح عملیاتی در جامعه، رسالت داریم در گسترش این دانش و مهارت عمومی بکوشیم و از همه ابزارها و بودجه ها و تواناییهای ملی و شخصی در این راه استفاده کنیم و بهترین سرمایه گذاریها، پرورش ذهن انسانهاست، چون ذهن و خلاقیت انسانها، ثروت بیشمار تولید می کند، داشتن انسانهای برجسته باعث افتخار و توسعه همه انسانهاست و از افتخار ملی و منطقه ای بسیار فراتر است.

پس همه ما رسالت داریم در راه گسترش علم مدیریت بکوشیم، از ظرفیتهای مختلف رسانه های مختلف استفاده کنیم و فقط به کلاسهای درسی و دانشگاهی اکتفا نکنیم، بلکه مثل یک نوآوری و فرهنگ جدید همه ارکانهای اجتماعی و فرهنگی جامعه را برای توسعه مدیریت به کار ببریم.

"هر انسان یک مدیر است"

اگر این حدیث زیبا را تامل بفرمایید:

"کلکم راع و کلکم مسئول عن رعیه، یعنی همه شما مردم هستید و همه شما نگرهبان مردم و در مقابل مردم مسئول می باشید."

شاید بتوانیم این حدیث زیبا را اولین بذر و اندیشه الهی و مبنای این تئوری بدانیم که:

"هر انسان یک مدیر است"

بنا، براین حدیث شریف و منقول از حضرت رسول (ص) تمامی افراد جامعه اسلامی در مقابل هم مسئولیت دارند و به اصطلاح مسئولیت جمعی دارند و در برابر نعمتهایی که خداوند به آنها عنایت فرموده و در رابطه با انسانها دیگر و ... مورد سؤال قرار می گیرند.

نگاه جدید به دنیای مدیریت :

یک جمله زیبا (از یکی از دانشمندان مدیریت):

"در گذشته، ما برای مدیریت کارها، به مهندسين مراجعه می کردیم،

در عصر حاضر به جای مراجعه به مهندسين به باغبان ها نیازمندیم."

این دید و نگاه بسیار زیبا، یک حرف بزرگ در درون خود دارد و آن این است که در مدیریت باید نگاه ها و تصمیمات، بلندمدت و دوراندیشانه و با صبر و حوصله و با حذف و اضافه، باشد و از نتایج خشک و مادی به نتایج احساسی و رضایت روحی، فکر کنیم و.... از نتایج خشک و مخرب، به نتایج سبز و پایدار فکر کنیم و...

تحولات تاریخ بشر: (به نقل از کتاب بازاریابی سه)



در موج اول، انسانها کشاورزی آموختند و پیامد انقلاب کشاورزی برای بشر، تمدن و شهرنشینی و تشکیل اجتماعات بود.

از زمانی که بشر کشت و زراعت آموخت و منتظر محصولات کشاورزی می شد، مجبور به یکجا نشینی و تشکیل شهر و تمدن و اجتماع گردید.

تقسیم کار و متخصص شدن در رشته های مختلف و بوجود آمدن شغل های مختلف و صنعت گری و پیشه وری، و ارتباطات بیشتر، نتیجه تمدن و یکجا نشینی بشر بود.

ارتباط بیشتر درون گروهی و بیرون گروهی و در نتیجه، برخوردار شدن از نتیجه کشت و کار و زحمت دیگران و تبادل کالا به کالا برای رفع احتیاجات، و کم کم، پیدایش و جایگزینی پول در این تبادلات، نوع جالبی از اقتصاد اولیه را در این دوره پدید می آورد.

انقلاب صنعتی موج دوم تاریخ زندگی بشر:

موج دوم تاریخ بشر با انقلاب صنعتی شکل گرفت، نتیجه انقلاب صنعتی:

استفاده از تکنولوژی و تولید انبوه و کاهش قیمت تمام شده کالاها و خدمات بود.

پس گسترش سطوح رفاه به لایه های پایین تر جامعه ، و نزدیکتر شدن مردم جوامع و کشورهای مختلف به "جامعه رفاه" نتیجه انقلاب صنعتی بود ، اما جنگ ، بر سر ، منابع و پول و ثروت ، کماکان بیشتر و گسترده تر و وحشتناک تر از قبل بود .

در نتیجه انقلاب صنعتی چندین جنگ وحشتناک بین المللی از جمله جنگ جهانی دوم را شاهد بودیم.

"اما یکی از مهمترین دستاوردهای انقلاب صنعتی برای بشر ، تولد علم مدیریت خرد ، بوده است ."

تا قبل از انقلاب صنعتی ، علم مدیریت ، در سطح مدیریت کلان ، و در سطح حکومت و تصمیم گیریهای حکومتی و اجتماعی و سیاست وجود داشت ، که این علم ، به علم حکومت بیشتر نزدیک بود تا به علم مدیریت و ثروت آفرینی و ارزش آفرینی .

یکی از دست آوردهای انقلاب صنعتی ، پیدایش علم مدیریت خرد یا مدیریت بنگاهها و سازمانهای صنعتی و تجاری می باشد.

پس از بوجود آمدن کارخانجات با تولید انبوه ، سرپرستان و مدیرانی به وجود آمدند که با سعی و تلاش برای ، حداکثر کردن نتایج حیطه کاری خود ، کم کم ، علم مدیریت واحدهای کسب و کار را شکل دادند و تجربیات خود در این نوع مدیریت را ، به دیگران انتقال دادند .

علم مدیریت خرد ، چون درون جامعه و درون لایه های مختلف مردم می باشد ، در عرصه ارتباط با انسانها چنان پیشرفت نموده است که خواست و تصمیم مشتریان را در سازمانها انجام می دهد .

توجه به خواسته ها و نیازها و ارزشهای انسانی ، در سازمان های خصوصی کسب و کار ، تا حد بسیار زیادی پیشرفت نموده است به اندازه ای ، که امروز حتی در جامعه ، به نقطه ای رسیده ایم که هرم قدرت و خواسته ها ، در جوامع معکوس گردیده است و پای خود را از حوزه کسب و کار هم فراتر گذاشته ، به انسان ساختن و ایجاد آگاهی و ارزش آفرینی ، وارد شده است .

امروز

- مشتری سازی و تولید انسانهای ارزشی
- تولید محتوی علمی و دانشی ،
- انجام مسئولیتهای اجتماعی ،
- انتشار دانایی و آگاهی ،

- توجه به ارزشهای انسانی ،
- ساخت مشتریان آگاه و کارکنان توسعه یافته

جزو رسالت ناگزیر، در سازمانهای کسب و کار شده است.

"امروز سازمانی که تنها سود و منفعت تولید می کند، سازمان ضعیفی است و بقاء نخواهد داشت"

بنابراین سازمانهای خصوصی که ظاهراً ، باید فقط به منفعت و سود خود، بیندیشند ، اما بنا بر مقتضیات عصر حاضر ، به آموزشگاهها و دانشگاههایی برای توسعه انسانها و ساخت ارزشها ، تبدیل شده اند و این حاصل نشده است جز از طریق :

" با مردمان بودن و در میان مردم بودن و تصمیم برای در میان مردم ماندن."

طبق دستوری که حضرت علی (ع) به مالک اشتر فرمودند :

" ای مالک در بین تو و مردم تو جز صورتت حجاب و فاصله ای نباشد"

در عصر حاضر ، این دستور الهی و حدیث شریف ، در عمل توسط سازمانهای تجاری و خصوصی ، اجرا شده است و آنان در میان مردم و مشتریان خود ، به خدمت رسانی و ارزش آفرینی پرداخته اند و چون همیشه در میان مردم هستند، نتیجه آن را می توانیم با شگفتی فراوان رصد کنیم و قدرت مدیریت خُرد ، را در ارزش آفرینی ، خدمت به مردم ، توسعه و رفاه انسانها و محبوبیت در بین مردم مشاهده کنیم .

آنچه از علم مدیریت خُرد می دانیم ، در مجموع تاریخی کمتر از یکصد سال دارد ، اما توانسته است ، خود را از قعر جدول علوم به بالاترین سطوح اهمیت و ثروت سازی و ارزش آفرینی ارتقا دهد. امروزه نقش مدیریت صحیح و هنرمندانه در پیشرفت کشورها و سازمانها ، مهمترین نقش می باشد و نقش سایر گزینه ها مثل فن آوری و علم آفرینی ، منابع و معادن و ثروتها، تاریخ و... را کمرنگ نموده است.

امروز به جای افتخار به گذشته ، امید به آینده ، آموزش داده می شود، امروز ، به جای غرور کاذب قومیتی و ملیتی که سرچشمه های فتنه ها و جنگها بوده است ، همبستگی و گسترش روابط آموزش داده می شود،

امروز به جای رقابت کاذب و تخریب همدیگر، تبادل تواناییها و شراکت و تقسیم بازار با یکدیگر، آموزش داده می شود.

انقلاب اطلاعات:

گفتیم "رفاه بیشتر و تولید انبوه و علم مدیریت خرد، از نتایج مهم انقلاب صنعتی بوده است." موج سوم تاریخ بشر حوالی قرن بیست و یکم، با شکل گیری انقلاب اطلاعات یا به تعبیری انفجار اطلاعات صورت گرفت.

اواخر قرن بیستم و اوائل قرن بیست و یکم، پیدایش اینترنت، گوشی های هوشمند و گسترش رسانه های در دست مردم، تحولی را در زندگی انسانها به نام انقلاب اطلاعات بوجود آورده است.

تاکنون انقلاب اطلاعات، باعث واکنشهای بسیاری از طرف مردم به موضوعات مختلف شده است. افکار عمومی مثل گذشته، که رسانه های در دست قدرتمندان و صاحبان زر و زور بود، فریب نمی خورد زیرا امروزه، با پیشرفت سریع علم دیجیتال و الکترونیک، هر فرد یک رسانه در اختیار دارد.

اکنون سرعت گسترش آگاهیها در بین انسانها، سبب شده مردم در مسائل بیشتری، از سیاست و اقتصاد و اجتماع اظهار نظر کنند و کلمه ای به نام "افکار عمومی" شکل بگیرد و اهمیت بیشتری در ملاکهای تصمیم گیری مدیران خرد و کلان، داشته باشد.

امید داریم نتیجه انقلاب اطلاعات، داشتن جامعه آگاه تر و فرهیخته تر باشد و

"امیدواریم انقلاب اطلاعات، صلح و آرامش جهانی، و انسانهای آگاه تر و توسعه یافته تر را در پی داشته باشد."

(تقریباً این مفهوم به نقل از کتاب بازاریابی سه میباشد)

تک جمله هایی زیبا:

فرق کوچکی بین انسانهای بزرگ و انسانهای کوچک هست و آن اندازه دل آنها است.

سطح ——— مختلف علم مدیریت:

مدیریت از دیدگاهها و زاویه های مختلف، تقسیم بندیهای متفاوتی دارد، اما در مجموع از لحاظ تقسیم بندی بر اساس مخاطبین و ذینفعان، سه سطح و تقسیم بندی مهم دارد:

مدیریت کلان (مدیریت دولتی و تصمیم گیریهای اجتماعی، اقتصادی)

مدیریت خرد (تصمیم گیریهای سازمانی، تیمی، شغلی و کسب و کار)

مدیریت خود (تصمیم گیریهای شخصی و خودسازی و روانشناسی و فردی)

محور موضوعات این کتاب، بیشتر نگارش و صحبت، پیرامون مدیریت خرد و مدیریت شغلی و سازمانی برای رسیدن به بهره وری و انگیزه و شناخت بهتر می باشد که صد البته نتیجه آن، رسیدن به مدیریت کلان بهتر، و اقتصادی پیشرفته تر می باشد.

آنچه امروزها، با نام اقتصاد مقاومتی از آن نام می بریم، یعنی جامعه و اقتصادی پویا، با تکیه بر شکوفایی و ثروت آفرینی بیشتر و این محقق نمی شود، جز اینکه از زوایای مختلفی بتوانیم نتیجه عملکرد و تصمیمات خود را ببینیم و قبل از تصمیم گیری، آینده آن تصمیم را از یک سو و مبانی تصمیمات خود را از سوی دیگر، هر دو را بررسی نماییم.

آشنایی با مفاهیم واژه های پایه در مدیریت: شامل انواع تعاریف مدیریت، منابع یا سرمایه ها، برنامه ها و اهداف، روشها و بهبود روشها (کایزن)، سبکهای مدیریتی، الگو برداری از بهترینها (Benchmarking)، بازار، ارزشها و نوع نگاه و نگرش، سیستمهای تفکر و تفکر سیستمی، تعاریف اقتصادی و.....

یک جمله و یک نکته بسیار مهم:

"۸۰ درصد مدیریت، امروز بر ایجاد روابط جدید و توسعه روابط فعلی استوار است."

یعنی تمام آنچه در این کتاب و سایر منابع مدیریتی موجود است و قصد داریم بعضی از آنها را، در مورد علم مدیریت مرور کنیم، تنها بیست درصد علم مدیریت را تشکیل می دهد و اصل مدیریت، ایجاد رابطه و گسترش روابط می باشد.

این گسترش روابط می تواند درون سازمانی و یا برون سازمانی باشد ، و ایجاد و توسعه روابط در همه جوانب ، شخصی و سازمانی و خانوادگی ، مهم و دارای اهمیت است .
 اگر شما قویترین مدیر باشید و تمام تئوریهها و مطالب مدیریت را بدانید ، اما در ایجاد یک رابطه جدید ، مثلا جذب یک مشتری ناگهانی جدید و یا توسعه روابط با مخاطبین و مشتریان و کارکنان و اطرافیان خود ضعیف باشید ، نتیجه مهمی از مدیریت نخواهید گرفت زیرا بیش از هشتاد درصد مدیریت در عصر کنونی مبتنی بر ایجاد و گسترش روابط است .

و بالعکس اگر شما هم مانند بسیاری از دیگران، کارآفرینان یا مدیران حتی اگر، هیچ مطلب علمی در مورد مدیریت ندانید، اما انسان برون گرا و گرم و صمیمی و مصمم باشید و برای رسیدن به مقصود خود علاقه و عشق کافی داشته باشید و در رابطه برقرار کردن با دیگران قوی باشید ، می توانیم موفقیت شما را در هر کاری که هستید یا قصد دارید شروع بفرمایید در حد هشتاد درصد تضمین کنیم.

این قانون ۸۰ درصد هم معنای زیبایی دارد و از کوه یخ گرفته شده است .

چون جرم حجمی یخ هشتاد درصد آب می باشد بنابراین هرکجا شما کوه یخی می بینید ، تنها بیست درصد آن را می بینید و هشتاد درصد آن پنهان است .

چون در طبیعت آب درصد بسیار زیادی از بدن موجودات زنده را تشکیل می دهد این قانون ۸۰-۲۰ را در بسیاری از موارد بکار می بریم و می خواهیم اهمیت موضوع را با این قانون نشان دهیم .

پس هشتاد درصد مدیریت ، مبتنی بر اراده قوی و روابط عمومی خوب و توانایی برقرار کردن ارتباط با دیگران می باشد و علم مدیریت تنها بیست درصد می تواند باعث موفقیت و پیشرفت شما شود. اما بیست درصد مهمی، که حکم فرمان اتومبیل شما را دارد.

تک جمله های زیبا :

" برای پخته شدن ، کافیست در هنگام عصبانیت ، از کوره در نروید . "

تعاریف مختلف در مورد مدیریت:

مدیریت چیست؟ مدیریت را چگونه تعریف می کنیم؟ آیا تعاریف "کلاسیک و کارکردی" از مدیریت کفایت یا باید تعاریف نوگرایانه از مدیریت حاوی "پیامی خاص و نگرشی جدید" باشد و در شنونده احساس و رسالتی جدید را، ایجاد کند؟

در دورانهای گوناگون تعاریف گوناگونی، با توجه به نیاز آن زمان برای مدیریت ارائه شده است: سه موج مختلف از مدیریت را مرور می کنیم.

یعنی مدیریت در تاریخ خود سه دوره مهم را گذرانده است:

در نگاه اول مدیریت اینگونه تعریف می شد: "مدیریت یعنی: هنر انجام کار توسط دیگران"

این تعریف مربوط به مدیریت دوران ارباب – رعیتی می باشد و نظر و نگاه استثماری دوران گذشته از جانب مدیریت به زیردستان و کارکنان را بیان می کند.

در این دوران، بهره برداری از تواناییها و نیروهای دیگران به نفع خود نوعی هنر محسوب می شد، که بیشتر در حکومتها و مدیریتهای استثماری دیده می شد. و نتایج این نوع نگاه معمولاً نتیجه استثماری بوده است.

ابزار قوی در این نوع نگاه برای استثمار بیشتر، "تحقیق مردم" بود که به استشارگران در استثمار بیشتر مردم کمک می کرد.

شما می توانید، در مورد "روشهای تحقیق مردم" بیشتر مطالعه بفرمایید و با روشهای ذیل آشنا شوید. این روشها در مدیریت استثماری و حکومتهای دیکتاتوری به خوبی دیده می شود:

- جنجال آفرینی و خبر سازی از طریق:

الف: داستانها و اتفاقات عشقی و رمانتیک افراد مشهور

ب: اخبار حوادث جنایی و وحشتناک

ج: ماجرای رسوایی چهره ها و سیاستمداران

د: حاشیه سازی و جنجالهای ورزشی و تیمی

و: ایجاد و گسترش نزاع های قومیتی و ملیتی

..... -

موج دوم مدیریت:

در نگاه و موج دوم، ریشه این نگاه را در زمانی می‌توان دانست، که ملتها پس از انقلاب صنعتی در جستجوی منابع جدید برای سازمانهای خود بوده‌اند، و کشورها با محدودیت سرمایه‌ها و منابع، روبرو بودند (اقتصاد خرد و مدیریت خرد یا مدیریت سازمانها شکل گرفت)

در نگاه دوم، علم مدیریت را اینگونه تعریف می‌کردند:

"مدیریت یعنی: ارتباط صحیح بین منابع محدود و نیازها و اهداف نامحدود."

همیشه منابع محدود است و نیازها نامحدود، ارتباط صحیح بین منابع محدود و نیازها و اهداف نامحدود در این نگاه، مدیریت نامیده می‌شد.

و مدیر کسی بود که بتواند بهترین استفاده را از سرمایه‌ها و منابع محدود و در دسترس خود داشته باشد تا به بهترین نحوی به اهداف و نیازهای سازمان خود برسد.

"ملاکهای موفقیت مدیران در این تفکر و در این دوره:

بهره‌وری بیشتر و نتیجه‌گیریهایی، مادی و عددی آنها بوده است."

در این دوره یعنی در زمانی که با محدودیتها سروکار داشتیم انتظار ما از اعمال مدیر شامل:

برنامه‌ریزی، نظارت، ارزیابی، کنترل و بازرسی می‌شد، همانطور که می‌بینید در این تعریف خبری از ارزشهای درون سازمانی و بیرون سازمانی نبود.

در موج دوم اهمیت ارزشهایی مثل توسعه پایدار، و توجه به حفظ محیط زیست، که یکی از مهمترین ارزشهای عمومی شهروندان در دهکده جهانی می‌باشد به طور برجسته دیده نمی‌شود و کسب نتایج مادی ملاک موفقیت مدیران محسوب می‌شد.

نتایجی مثل تعداد تولید، میزان فروش، درصد بازده سرمایه، ضریب رشد سالانه، ضرایب بهره‌وری و... در این موج از مدیریت ملاک موفقیت مدیران بوده است. اما این تعریف و نگاه، هنوز هم کامل نبود و نواقص بزرگی داشت.

تعریف مدیریت در موج سوم (عصر ارزشها و دهکده جهانی) :

اکنون عصر دانایی و آگاهیست ، با افزایش دانایی در جامعه و با داشتن شهروندان و مخاطبین و مشتریان آگاه تر، که در عصر اطلاعات بوجود آمده است ، و هر لحظه در جریان اطلاعات و آگاهی های جدید است موج بسیار مهم و فراگیر بزرگی در مدیریت نیز شکل می گیرد :

موج سوم تاریخ مدیریت: این موج مبتنی بر دانایی و آگاهی و شناخت ارزشها می باشد و راه حل ها و مکانیزمها و روشها در مدیریت در این دوره ، " پایه محکمی در دانایی و فرهیختگی دارد"

و اصل مهم آن : مدیریت بر اساس ارزشهای انسانی و مسئولیتهای اجتماعی می باشد.

امکان ندارد امروز شما آلودگی محیط زیست تولید کنید و انتظار داشته باشید ، مورد تحسین مشتری باشید و سازمان موفق داشته باشید ، امکان ندارد از نیروی کار زنان و کودکان به صورت استثماری ، و با دستمزد پایین استفاده کنید و مشتریان شما قهر و اعتراض نکنند.

در اواخر مارس سال 2016 سازمان عفو بین الملل در گزارشی به فیفا اعتراض نمود که در کشور قطر نقض حقوق کارگران و کار اجباری و شرایط بد اقامتی ، برای کارگران در هنگام ساخت ورزشگاههای جام جهانی برای مسابقات سال 2022 اتفاق می افتد .

این حد از انتظار رعایت حقوق انسانها ، نشان می دهد که نه تنها مشتریان ما به رعایت این حقوق حساس هستند بلکه ، سازمانهای بین المللی هم تا چندین و چند لایه پایین تر ، خود را موظف بر نظارت می دانند تا در مقابل آنچه ارزشهای انسانی نامیده می شود ، نظارت داشته باشند .

در عصر ارزشها ، امکان ندارد شما از فضای رانت ، اجحاف یا انحصار ، پولهای مشکوک و ... در تولید و بازار استفاده بفرمایید و با قهر مخاطب و مشتری روبرو نشوید .

تغییرات بسیاری در اطراف ما ، در اثر انقلاب اطلاعات بوجود آمده و ارزشها را پر رنگ تر و مهمتر کرده است و نیکیها و بدیها ، از طرف شهروندان ، مردم ، مخاطبین و مشتریان ، جوابها و واکنشهای بزرگتری را در پی دارد . پس در اولین قدم :

" ارزشهای کارکنان، مشتریان و مخاطبین و جامعه خود را ، به خوبی بشناسید."

بنابراین جدیدترین تعریف مدیریت براساس ارزشها به شرح ذیل و شامل چهار عبارت مهم است .

تعریف مدیریت در عصر ارزشها :

"مدیریت یعنی :

علم و هنر بهره برداری بهینه از منابع

در جهت رساندن سازمان،

به اهداف از پیش تعیین شده ،

تحت نظام ارزشی جامعه "

این تعریف زیبا را جمله اصلی یا "جمله مادر" می نامیم و بارها و بارها ممکن است به آن مراجعه نماییم.

اهمیت این تعریف بخاطر کلماتی که در آن بکار رفته می باشد:

- ۱- توجه به ارزشها جامعه (عبارت چهارم) در سطح بومی و جهانی
- ۲- اهمیت داشتن "اهداف از پیش برنامه ریزی شده" (عبارت سوم)
- ۳- در نظر گرفتن استراتژیها و سرمایه ها و منابع (عبارت دوم و اول)
- ۴- اذعان به علم و قابل اکتساب بودن مدیریت (عبارت اول)
- ۵- اهمیت نگاه و استعداد درونی به همراه " ذوق و سلیقه" به مسائل مدیریت (کلمه

هنر بودن مدیریت)

این تعریف "لزوم داشتن هدف و برنامه " را نیز تاکید می کند.

چند بار جمله مادر را مرور بفرمایید و مطمئن باشید هر بار بیشتر شیفته کمال و جمال این جمله می شوید.

"مدیریت یعنی : علم و هنر بهره برداری بهینه از منابع"

در جهت رساندن سازمان، به اهداف از پیش تعیین شده ، تحت نظام ارزشی جامعه "

اکنون بعضی از مفاهیم علمی مدیریت را باهم مرور می کنیم .

اول : شغل شما چیست ؟ رسالت شما چیست؟

مدیریت بر اساس آگاهی و توانایی صحیح:

در مثنوی داستان زیبایی وجود دارد که بیانگر این است که، شاید بر اساس شانس و اقبال، در کار یا زندگی موفقیت‌هایی حاصل شود، اما در هنگام مشکلات اصلی، سره از ناسره معلوم گشته و "گوهر آید پدید از پیشیز"، بنابراین در کسب آگاهی و توانایی و دانایی لحظه ای توقف نفرمایید.

داستان موش و شتر:

شتری از صاحب خویش قهر کرده و در گوشه ای در کنار راهی نشسته بود، موشی از آنجا می گذشت، و شتر افسار شده آماده را دید، افسار شتر بر دوش کشید و شتر طبق عادت به راحتی دنبال او روان شد.

"اشتر از چستی که شد با او روان موش شد غره که هستم پهلوان"
موش که از این موفقیت بزرگ، مغرور شده بود و این همه شانس را، هنر خود می دانست و به رخ دیگر حیوانات می کشید، که شتر از اندیشه موش باخبر شد و در دل به او گفت: فعلا خوش باش تا موعد مقرر، عجز تو را به تو بنمایانم.

"بر شتر زد پرتو اندیشه اش، گفت بنمایم تو را تو باش خوش"

به جوی آبی رسیدند و موش از شتر پرسید: عمق این آب چقدر است؟ شتر گفت: کمتر از زانو می باشد. موش ترسید و برجا خشکش زد. شتر به داخل آب رفت و گفت این آب ترسی ندارد، تا کمتر از زانو می باشد. موش گفت: بلی، ولی از زانو به زانو فرق بسیار است، آبی که برای تو کمتر از زانو می باشد، باعث هلاک و غرق شدن من می باشد.

گفت این آب شگرف است و عمیق	من همی ترسم ز غرقاب، ای رفیق
گفت اشتر تا ببینم حد آب	پا درو بنهاد آن اشتر شتاب
گفت تا زانوست آب ای کور موش	از چه حیران گشتی رفتی ز هوش؟
گفت مور توست و ما را ازدهاست	که ز زانو تا به زانو فرقه‌هاست
گر ترا تا زانو است ای پرهنر	مر مرا صد گز گذشت از فرق سَر

این داستان به ما می آموزد، که، شاید بر اساس شانس و اقبال، در کار یا زندگی موفقیت‌هایی حاصل شود، اما در هنگام مشکلات اصلی، سره از ناسره معلوم گشته و "گوهر آید پدید از پیشیز"، بنابراین در کسب آگاهی و توانایی و دانایی، لحظه ای توقف نفرمایید و خود را برای اندیشه های ظریف و نوآوریهای خلاقانه و حل مسائل به صورت مبتکرانه آماده نمایید.

کسب و کار و شغل ما در کنار مفهوم و رسالت ما:

شغل چیست؟ شما به چه کاری مشغول هستید؟

به غیر از شغل و کسب درآمد، شما چه رسالتی را برای دوران زندگی خود برگزیده اید؟

داستان رسالت یک پدر:

پدر یکی از دوستان من، یک راننده آمبولانس بود، بابت رانندگی برای یک اداره، حقوقی می گرفت تا بتواند خانواده خود را اداره کند، اما همیشه به فرزندان خود می گفت: وظیفه من این است که شما را خوب تربیت کنم و تحویل جامعه بدهم، برای همین هم باید، نانی که برای شما می آورم حلال باشد تا فردا در جامعه، شما، انسانهای خوبی باشید.

این پدر نازنین، شغل خود را رانندگی انتخاب کرده بود، اما در حد خود رسالت دیگری هم برای خود انتخاب کرده بود، حلال بودن درآمد و تربیت صحیح فرزندانش.

در جامعه ای که زندگی می کنیم، هر کدام از ما یک یا چند نیاز از، نیازهای اطرافیان و مردم جامعه خود را برآورده می کنیم و در قبال آن حقوق یا منافی می گیریم یا با مردم جامعه منافی را تبادل می کنیم، این فرایند شغل ما محسوب می شود. هر کس به تناسب تواناییها و موقعیت ها و از همه مهمتر به تناسب علاقه خود، شغلی را بر می گزیند.

معمولا تبادل منافع مردم با یکدیگر از طریق تبادل پول صورت می گیرد، پول کار تبادل منافع را سرعت می بخشد، اما هر کس در جامعه باید علاوه بر شغل، رسالتی را هم برای خود برگزیند.

رسالت ما:

رسالت، نوعی معنی و جهت درونی به ما و به زندگی ما می بخشد، رسالت ما چیزی است که زندگی انسانی ما را از زندگی جانوری ما جدا می کند.

اگر تنها منافع ما از شغل و کسب و کارمان، منافع مالی و سرمایه ای باشد، تجدید نظر بزرگی در زندگی لازم داریم، حتی اگر اعتقادات و مذهب را در نظر نگیریم، انسانها بدون داشتن یک رسالت و هدف مقدس در زندگی ممکن است از لحاظ پزشکی، گرفتاریها و بیماریهای روحی و روانی را استقبال نمایند، بنابراین حداقل برای نجات از افسردگی لازم داریم رسالت یا هدفی را برای زندگی خود برگزینیم.

مثل داستان این پدر زحمت کش که رسالت خود را روزی حلال و تربیت فرزندان قرار داده بود، حداقل رسالتی که ما می توانیم برای زندگی خود انتخاب کنیم همین رسالتها می باشد .
برای بسط و توضیح بیشتر این مسئله ، بعضی از رسالت های مهمی که ما در اطرافیان خود سراغ داریم برای شما بیان می کنیم :

- تلاش برای گسترش دانایی
- تالیف کتابی برای حفظ فرهنگ و لغات مهجور زبان مادری
- کارآفرینی و گسترش شغل برای جوانان شهر و دیار خود
- گسترش هنر و موسیقی برای ساکنان شهر و دیار خود
- جهانی کردن دست پختها و غذاهای محلی ...

اکنون بفرمایید ، رسالتی که شما در کنار شغل ، برای زندگی خود انتخاب کرده اید چیست ؟
آیا از رسالت دیگران و اطرافیان خود خبر دارید ؟
آیا تلاش می فرمایید به دیگران کمک کنید بهتر به انجام رسالت خود ، نائل شوند ؟ مثلاً آیا حاضرید به نفر دوم که قصد دارد لغات مهجور فرهنگ و زبان مادریش را جمع آوری نماید کمک بفرمایید ؟

رسالت یک تولید کننده از نگاه ماتسوشیتا (بنیان گذار پاناسونیک و مدیر فرهیخته ژاپنی)

"رسالت تولید کننده غلبه بر فقر است. آزاد کردن کل جامعه از چنگال فقر و ایجاد رفاه در جامعه .
هدف از کسب و کار و تولید صرفاً گسترش دادن فروشگاهها یا کارخانه های شرکت مورد نظر نیست، بلکه ثروتمند کردن کل جامعه است و جامعه برای تولید ثروت به پویایی و سرزندگی کسب و کار و صنعت نیاز دارد. تنها در چنین شرایطی است که کسب و کارها و کارخانه ها به شکوفایی واقعی می رسند ."

(کتاب " نه برای لقمه ای نان " اثر ماتسوشیتا را حتما مطالعه بفرمایید)

تقسیم بندی شغلها:

تقسیم بندی های گوناگونی برای انواع شغلها وجود دارد ، ولی ما از نگاه خود شغل ها را به سه دسته تقسیم می کنیم:

- ۱- شغل های تولیدی - که به تعداد کم یا زیاد ، کالاهایی را برای رفع نیاز مشتری تولید می کند.

۲- شغلهاي خدماتي - که به ارائه يک يا چند خدمت ، به مشتري مي پردازد. مانند خدمات رفاهي يا آموزشي و تفريحي و گردشگري و...

۳- شغلهاي تجاري - که به روابط تجاري و تأمين کالا براي ديگران مي پردازد. (البته نوعي خدماتي مي باشد)

۴-....

ممکن است هر کدام از ما کالايي توليد کنيم و توليد کننده ناميده شويم مثل : توليدات کشاورزي و گياهان غذايي و دارويي و يا توليدات دامی و يا توليدات صنعتي و کالاهای مختلف يا توليد علم و دانش و ايده .
يا به ارائه خدمات و سرويسهاي مشغول هستيم که ديگر افراد جامعه به آن نياز دارند : مثل خدمات حمل و نقل ، خدمات آموزشي و پرورشي ، خدمات سرويسهاي تفريحي و سرگرمي مثل هتلداري و رستوران و....

بعضي از ما به کار خدمات تجارت و بازار و تبادل کالا و خدمات ، بين انسانها مشغول هستيم .
هر چقدر محصول ما (کالا يا خدمتي را که ارائه مي نماييم) ، خواستار بيشتري داشته باشد ، اصطلاحا ما از بازار بهتري برخوردار هستيم .

چه تعريفی برای بازار وجود دارد ؟ چند نوع بازار داریم ؟

تعريفی برای شناخت بازار:

يک بازار حداقل چهار مشخصه زير را دارد:

۱- هر کجا نيازي وجود دارد ، ۲- نيازمندي وجود دارد ، ۳- کالا يا خدمتي براي رفع نياز ،

۴- شرايط انجام تبادل منافع برقرار باشد مي گوييم بازار وجود دارد.

براي بازار تقسيم بنديهاي متفاوتي دارد که در موقع مناسب به آن مي پردازيم مانند : بازار مجازي يا

ديجيتال ، بازار سنتي يا حقيقي و....

آشنایی با مفاهيم واژه های پایه در مديريت : (سرمايه ها يا منابع)

منابع چیست؟ (مفهوم سرمایه ها و عوامل تولید ثروت)

هر آنچه با استفاده از آن بتوانیم، کالا یا خدمتی با ارزش افزوده، ارائه کنیم، سرمایه یا منابع می‌نامیم.

(ارزش افزوده: یعنی آنچه بر ارزش کالا یا خدمت بیفزاید و دیگران در قبال آن کارایی و ارزش بیشتر، حاضر به تبادل ارزش دار باشند. (مثلا پول بیشتر یا کالای دیگر بپردازند))

ارزش افزوده در مثال یک تابلو فرش: اگر مواد اولیه یک تابلو فرش با ابعاد یک متر در یک متر را تقریباً سه کیلو ابریشم و نخ برآورد کنیم، این نخهای ابریشمی به صورت خام، شاید کمتر از یکصد دلار ارزش مالی داشته باشد، اما در تلفیق با هم و با هنر ذهن یک انسان هنرمند فرش‌باف، ارزش مالی آن به حدود هزار دلار می‌رسد، در اینجا این هنر آن شخص فرش‌باف است که ارزش افزوده حدود نهصد دلاری در هر متر مربع ایجاد می‌کند.

نکته بسیار مهم را در اینجا یاد آوری کنیم که:

"آنچه با استفاده از آن ارزش افزوده یا ثروت یا ثروت بیشتر، تولید می‌شود، سرمایه‌ها یا منابع می‌نامیم"

در مثال تابلو فرش "سرمایه ذهنی و هنری" هنرمند فرش‌باف، یکی از سرمایه‌های نامشهود کشور ما محسوب می‌شود که وظیفه "سیستم مدیریت حمایتی در اقتصاد مقاومتی" که ما در این کتاب خدمت شما پیشنهاد می‌کنیم، در اینجا این می‌باشد که این سرمایه‌ها را شناسایی، به کارگیری و بارور نماید.

(به عبارت "ثروت بیشتر" در این تعریف توجه فرمایید)

"اهمیت سرمایه‌ها و منابع در حدی است که در طول تاریخ بزرگترین موضوعات تاریخ، یعنی جنگها بر سر استفاده از منابع بوجود آمده است، یعنی استثمار و بردگی پیدا و مشهود قدیم تا استثمار و بردگی نامشهود جدید که در دوره جدید این استثمار و بردگی به استثمار و بردگی، خودخواسته نیز تبدیل شده است."

اما آنچه از استثمار در گذشته می‌شناسیم، امروزه شکل و نام دیگری دارد، در زیر لایه‌های سیاست و تجارت "نفوذ" نموده و پنهان است، سپری از اقتصاد دارد، قالبی علمی است که بصورت قوانین پنهانی و علمی و پیچیده از دسترس ضعیف‌ترها، دور نگه داشته می‌شود و توسط قدرتمندان و قوی‌ترها،

بهره برداری می‌شود، اما برای جلوگیری از سوء استفاده از علم مدیریت و برای رسیدن به دنیایی بهتر، برای زندگی بهتر، برای "اقتصادی مقاوم تر"، باید علم مدیریت، و دانایی مدیریتی هر چه بیشتر، در بین همه افراد، اقشار و ملت‌های دنیا، رواج داشته باشد. رواج این علم می‌تواند مانع سوء استفاده از آن علیه کشورها و ملت‌ها و مظلومین باشد.

این ترویج دانش مدیریت، باعث توزیع عادلانه تر رفاه و امکانات می‌گردد، عدالت اجتماعی بیشتر تولید می‌کند، فاصله طبقاتی را کم می‌کند (با ثروت آفرینی توسط همه افراد و توانا شدن بیشتر فقرا، نه با اخذ مالیات و عوارض بیشتر از ثروتمندان که معمولاً امکان پذیر نیست)، و بشر را به آرمان شهر خود، نزدیکتر می‌کند، و این همه جز با رواج علم مدیریت و اقتصاد در بین همه مردم و ملت‌ها، امکان پذیر نیست،

"اگر علوم مختلف، در زمان‌های مختلف توانست بشر را نجات دهد و به رفاه بیشتر برساند، در این عصر و زمان،

اکنون نوبت آگاهی و علم مدیریت است."

گفتیم اگر علوم مختلف، در زمان‌های مختلف می‌تواند بشر را نجات دهد و به رفاه بیشتر برساند، در این عصر و زمان، اکنون نوبت آگاهی و علم مدیریت است. همانگونه که در برهه ای از تاریخ، علم کشاورزی تحولی بزرگ را در زندگی بشر داشته است و در بخشی از تاریخ علم پزشکی و سلامت، نقش زیادی در حفظ جان انسان‌ها داشت و مثلاً اگر علم پزشکی، پس از کشف آنتی بیوتیک‌ها شگفتی آفرید و جان انسان‌های بسیار زیادی را نجات داد،

اگر علم دیجیتال اواخر قرن بیستم و اوائل قرن بیست و یکم، انقلاب و رفاهی را در جوامع مختلف بوجود آورد، اکنون هم به درجه ای از دانایی و علم و تکنولوژی رسیده ایم که تمام محیط زندگی انسان‌ها، در حال پیشرفت سریع به سمت رفاه بیشتر است،

اما تحول محیط زندگی انسان‌ها، نیاز به تحولی بزرگتر، در داخل اندیشه و ذهن انسان‌ها دارد و

"اکنون آنچه تحول مثبت درونی انسان‌ها را بصورت علمی می‌تواند باعث شود، علم مدیریت می‌باشد."

به سراغ علم مدیریت می رویم و برخی از مسائل اولیه مدیریت را برای شناخت بهتر مرور می کنیم اما شما به این کتاب بسنده نفرمایید و مباحث پیشرفته تر مدیریتی را خود پیگیری نمایید.

آشنایی با مفاهیم واژه های پایه در مدیریت : منابع

برخی از اصطلاحات مدیریتی مثل سرمایه ها و منابع را نام می بریم و سه دوره یا سه موج در تعریف و اهمیت سرمایه ها و منابع را بیان می کنیم .

انواع سرمایه ها و منابع در دوران مختلف:

در موج اول تنها سرمایه ها و منابع شخصی مورد توجه بوده است و آنچه از منابع شخصی و در مالکیت اشخاص بود مورد توجه و مورد کاربرد آنها در تولید ثروت و اشتغال بود ، هرکس توانایی شخصی و ثروت بیشتر و دانش بیشتری داشت ، می توانست ثروت زایی بیشتری داشته باشد ، اما با گسترش دانایی های مدیریتی ، سرمایه های عمومی و ملی و آنچه به عنوان ثروت ملی می شناسیم در مدیریت ، مورد توجه قرار گرفت و با کلماتی مثل زیر ساختهای عمومی و اقتصادی یا منابع ملی و همگانی مبنای شکوفایی سایر سرمایه های مردم در تولید و اشتغال بیشتر قرار گرفت. و از آن مهمتر به سرمایه های نامشهود و ساختارهای پیشرفته می رسیم که نقش آنها بسیار مهم و باعث بیشتر شدن بهره وری از سایر سرمایه ها می شود و آنها را منابع پیشرفته یا ساختارهای نامشهود می نامیم و جزو موج سوم سرمایه های همگانی و موثر در تولید ثروت عمومی و خصوصی محسوب می کنیم.

پس با هم سه موج مختلف در شناخت منابع و سرمایه ها را مرور می کنیم :

موج اول تعریف منابع شامل منابع شخصی :

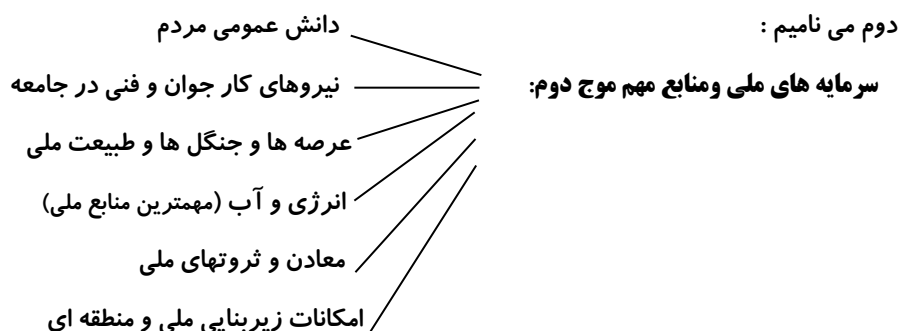
آنچه از دارایی و توانایی شخص که در تولید ثروت و ارزش آفرینی مورد کاربرد اشخاص بود .

سرمایه ها و منابع موج اول :

- زمین
- ثروت و سرمایه مالی
- نیروی انسانی
- زمان
- مواد اولیه تولید
- ...

در موج دوم ، مخصوصا در مدیریت کلان ، دانش مدیریت گامی فراتر رفت و تواناییها و سرمایه ها و منابع ملی و عمومی ، که در تولید ارزش افزوده و ثروت و اشتغال اهمیت دارند ، مورد توجه مدیران خرد و مدیران کلان ، قرار گرفت و در جوامع مختلف به حفظ و بهره وری همگانی از آنها توجه شد.

منابع ملی یا سرمایه هایی که در ایجاد اشتغال و تولید ثروت نقش مهمی داشتند و همگان می توانستند از آن استفاده نمایند اما به صرفه جویی و جلوگیری از هدر رفت آن توصیه می شوند را سرمایه ها و منابع موج



بیشتر این منابع ، سرمایه های ملی هستند و همه مردم موظف به حفظ و بهره وری بیشتر از آنها می باشند هرچند ، به اندازه مصرف ، برای آن هزینه و پول می پردازیم اما ، حق نداریم با کوتاهی باعث تضییع یا اسراف و هدر رفت آنها شویم. (مخصوصا در بخش آب و انرژی)

این بینش و فرهنگ ، شکل پیشرفته ای از مدیریت همگانی و اجتماعی _ ارزشی ، را ، در بین مردم و جوامعی که اینگونه فکر می کنند ، نمایش می دهد .

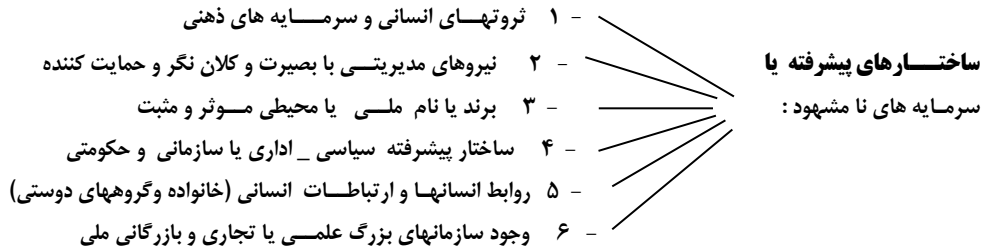
اما هنوز مسائل مهمتری ، در شناخت و استفاده از سرمایه ها و منابع مدیریتی وجود دارد .

و آن شناخت "سرمایه ها و منابع نامشهود" یا "ساختارهای پیشرفته" می باشد " که تا حد زیادی از دید مردم عادی و سازمانهای کوچک ، مخفی می باشد ، اما در کسب و کار و تولید ثروت ، وجود این سرمایه ها در جامعه بسیار موثر می باشد و به فرهنگ و دانش مدیریتی کلان جامعه ، برمی گردد و ما آن را موج سوم منابع می نامیم.

موج سوم منابع و سرمايه ها: ساختارهاي پيشرفته يا "عوامل نامشهود"

در موج سوم تعريف "سرمايه ها و منابع" اکنون در بسياري از کشورهاي پيشرفته ، ساختارها و عوامل خاص و نامشهود ملي منطقه اي ، که در توليد "ثروت بيشتر" يا ايجاد "ارزش افزوده بيشتر" ، نقش هاي حساس و استراتژيک دارند "سرمايه ها و منابع" محسوب گرديده و مورد توجه خردمندان و مديران اجرائي سازمانهاي خصوصي و دولتي قرار گرفته است:

منابع پيشرفته:



تأثير اين بخش از منابع ، به طور بسيار ظريف و حساس ، در دو نقطه بسيار مهم ، مشهود است .

دو نقطه مهم که منابع نامشهود ، بسيار تأثیر گذار است :

۱- يا در هنگام شکل گيري سازمانها ، افزايش اشتغال و حفظ سرمايه ها تأثیر دارد

۲- يا در هنگام اوج موفقیت ، و حفظ رشد ، در حفظ موفقیت بيشتر سازمانها و استقبال بازار

، تأثیر تقويت کننده دارد و در ايجاد ارزش افزوده بيشتر و ثروت آفريني بيشتر در کل جامعه و

صنعت و تجارت ، موثر می باشند .

مثالهایی زیبا برای ساختارهاي پيشرفته يا سرمايه هاي نامشهود :

مثال برای (عامل شماره ۳) : يعني برند يا نام ملي محیطی موثر و مثبت ،

مثلا اگر کالايي در کشور پيشرفته اي مثل ژاپن توليد شود نسبت به کالايي با همان کيفيت و عملکرد که

در کشور چين تهيه شود ، از حداقل بيست تا سي درصد مقبوليت و استقبال بيشتر در هر کجای دنيا مواجه

می شود . اين ارزش بيشتر ناشي از برند ملي کشور ژاپن در طول ساليان زياد ، و اطمینان به نام اين کشور

می باشد .

در مورد (عامل شماره ۴) یعنی ساختار پیشرفته سیاسی - اداری، موفقیت یک سازمان پولی و مالی که در سوئیس تشکیل شود و به سرعت به موفقیت نائل شود، جدای از مسائل داخل سازمانی و شرکتی آن سازمان مالی، بیشتر به ساختار قوی حکومتی این کشور در عدم دخالت در مناقشات بین المللی، مربوط است یا ناشی از ساختار محیطی پیشرفته ملی این کشور، در صنعت بانکداری مطمئن، می باشد.

اگر در این میان و در میان این همه نوشته، جایی برای ابراز عقیده شخصی و حرف دل باز کنیم، بنده یکی از عوامل ثبات امنیتی و علمی کشور عزیزم ایران را در حکومت و رهبری مداوم و مقتدرانه و یکنواخت، حدود سی ساله آیت الله خامنه ای می بینم که با وجود تغییر چندین دولت اجرایی با رویکردهای مختلف، بیش از سه دهه اقتدار امنیتی و علمی ایران، قدرتمندانه و با بینش خاصی حفظ شده است.

در میان طوفان انقلابهای خاورمیانه و ظهور انواع تروریست ها در همه کشورهای همسایه ایران، بحمدالله هیچ نقصی در امنیت کشورمان ایران، وارد نشده است.

هرچند در عرصه مسایل اقتصادی و معیشتی، ناملایمات زیادی در این دوران بوجود آمده که بخشی از آن، به ناکارآمدی سیستم های اقتصادی و تصمیمات نامناسب مدیران اجرایی اقتصادی داخل کشور مربوط می شده است و بخشی بسیار دیگر از این مشکلات اقتصادی، معیشتی به دلیل این بود که ملت ایران حرفی نو و انقلابی داشت، مورد "هجوم تبلیغاتی" و "هجوم اقتصادی" و "هجوم مقرراتی"، کشورهای سلطه گر و ستیزه جو قرار داشت که از کنترل و توان اجرایی دولتهای مختلف خارج بود.

یعنی در این مدت (مورد هجوم استراتژی دلتای آمریکا، بوده ایم)

اما حوزه علمی و امنیتی که مستقیم زیر نظر رهبری اداره می شد، استحکام، اقتدار و صلابت زیادی داشت و کشور را از میان امواج و بحرانها و آشوبهای مختلف به خوبی هدایت نمود.

و در آخرین این دسیسه های بین المللی علیه ما، تدبیر و ابتکار اقتصادی مقام معظم رهبری با کلید واژه "اقتصاد مقاومتی" مانند سپری بزرگ و راه حلی هوشمندانه و مبتکرانه و پرچم اتحاد اقتصادی و ملی ما ایرانیان علیه این جنگ نامشهود تجاری، اقتصادی، مقرراتی (هجوم دلتای آمریکایی) خواهد بود و

بحمدالله راهی محکم را خواهیم رفت که نه تنها کشور ما را، سرافراز و پیروز خواهد کرد بلکه، علامتی برای دیگر کشورها خواهد داشت تا پیرو راه ومکتب اقتصادی اسلامی ما با محور اقتصاد مقاومتی باشند.

" اقتصاد مقاومتی ≤ هجوم آمریکایی با استراتژی دلتا "

(برای شناخت بهتر هجوم با استراتژی دلتا به بخش استراتژیها مراجعه بفرمایید)

چرا هجوم آمریکایی؟ چون در همه دسیسه های علیه ایران، پرچمدار مبارزه و هماهنگ کننده و امضا گیرنده از سایر کشورها، آمریکا بوده است. (به کلمه امضاگیرنده دقت بفرمایید). آمریکایی ها چون مقررات و قوانین سازمانهای، بین المللی را به خوبی می شناسند، از حفره های آن به نفع خود استفاده نموده و فقط امضا بگیران خوبی هستند که این آخرین ترنندشان هم به زودی به حول و قوه الهی، بی تاثیر خواهد شد و جنگ در عرصه های مقرراتی و حقوقی بین المللی با آنها را هم خواهیم آموخت.

همان طور که امام خمینی (ره) فرمودند: "آمریکا، هیچ غلطی نمی تواند بکند."

یک جمله مهم که سرهنگ قذافی دیکتاتور مخلوع لیبی در مورد آمریکا گفته بود را هم خوب به خاطر بسپارید: "آمریکاییها، فقط خوب وعده می دهند و خوب تهدید می کنند و هیچ کار دیگری نمی کنند." هرچند ما در مورد خوب بودن یا بد بودن سرهنگ قذافی، نظری نداریم، اما تجربه خوب او در مبارزه و تعامل با آمریکا، می تواند از دید ما پنهان نباشد و گول وعده های آمریکایی را نخوریم و از تهدیدهای آمریکایی هم نترسیم.

نتیجه مدیریتی: وجود مدیران شجاع، با بصیرت و کلان نگر، یکی از سرمایه های اصلی و منابع نامشهود در کشورها و ملتها می باشد که به عنوان عامل شماره دو در بخش معرفی منابع نامشهود معرفی نمودیم و بسیار به عامل شماره یک یعنی "سرمایه های ذهنی و نیروهای انسانی" بستگی دارد.

گفتیم که منابع و سرمایه ها، عوامل موثر در تولید ثروت می باشد، اکنون در ایران داشتن رهبری مقتدر و از طرفی، تاثیر این اقتدار، در حفظ و بقای ثروت ملی و اقتصادی، یکی از همان منابع نامشهود و پیشرفته ای می باشد که در مورد آن بحث می کنیم و بسیاری از کشورهای خاورمیانه (مثل عراق، سوریه، مصر و...) از چنین عاملی محروم بوده و موفقیت ها و ثروت های آنها تثبیت نگردید و هرج و مرج ها و ویرانیهای فراوانی را در آنها حوالی سالهای 2010 الی 2015 میلادی شاهد بودیم..

گفتیم اولین عامل و سرمایه های نامشهود در منابع پیشرفته، ثروت های انسانی و نیروهای ذهنی انسانها می باشد، پس تو ای هموطن سرمایه ذهنی تو، حتی مهمتر از عامل دوم است (عامل دوم: نیروهای مدیریتی کارآمد و کلان نگر)، "هر انسان یک مدیر است" پس تو ای هم وطن یک مدیر هستی در کسب و کار و زندگی خود و اطرافیانت، در عرصه این اقتصاد مقاومتی، که به وضوح معلوم است نوعی جنگ تجاری و پنهان است.

مثال دیگر برای عامل شماره ۴: یعنی ساختار حکومتی و اداری کشورها، می‌توانیم بگوییم: نقش حکومت بیش از شصت ساله ثابت کشور انگلستان، در ثبات سیاسی و در نتیجه ثبات اقتصادی و موفقیت‌های سازمان‌های کسب و کار، در این کشور را نمی‌توان نادیده گرفت و این عامل یعنی "ساختار حکومتی و اداری"، یکی از منابع نامشهود سازمان‌های کسب و کار می‌باشد.

منابع نامشهود داخلی یا کوچک:

این عامل از عوامل که به نام منابع پیشرفته و نامشهود نام بردیم را، با مثالی توضیح می‌دهیم: فرض بفرمایید طرحی وجود دارد که ریسک‌های بیشتری را توسط شرکت‌های بیمه، برای مشتریان پوشش می‌دهد، به نظر شما استقبال از این محصول یا خدمت جدید، اگر توسط یک سازمان بزرگ بیمه‌ای ارائه شود، بیشتر می‌باشد یا اگر این طرح دقیقاً به همین صورت توسط یک شرکت بیمه کوچک و تازه تاسیس، به مشتریان ارائه شود؟ چرا؟

با این مثال در سطح کوچکتر، (عامل شماره ۶) یعنی وجود سازمان‌های بزرگ تجاری ملی، در داخل یک کشور، نقش ساختار پیشرفته که داخل یک سازمان بزرگ وجود دارد، در موفقیت بیشتر طرح و برنامه‌های جدید مدیران آن، در برنامه‌های توسعه و نوآوری، یکی از منابع نامشهود ولی ثروت آفرین و موثر محسوب می‌شود.

شاید همین طرح و برنامه در یک سازمان بی‌ثبات یا با پیشینه نامطلوب، با شکست مواجه شود و این شکست، ناشی از عدم اعتماد تامین‌کنندگان و مشتریان به این سازمان باشد. بنابراین، منابع پیشرفته و نامشهود، از عوامل مهم تعیین سرنوشت در برنامه مدیران می‌باشد، که چشم پوشی از تاثیر آنها بسیار خطرناک می‌باشد.

اما استفاده از آنها، مثل گنجی بی‌پایان بر روی بهره‌وری از سایر منابع مشهود، نیز تاثیر می‌گذارد. از جمله این ساختارهای پیشرفته و منابع نامشهود که عموم مردم بیشتر آن را می‌شناسند می‌توان نام تجاری یا نام سازمانی را نام برد. (عامل شماره ۳ در منابع نامشهود)

یک مثال زیبا برای برند منطقه ای: (برای عامل شماره ۳- برند ملی منطقه ای موثر در موفقیت سازمان

های داخلی)

اگر یک تولیدکننده کفش در ایران، شهر تبریز را برای کسب و کار تولیدی خود استفاده می‌کند، از همان ابتدا به یک ساختار اقتصادی چند صد ساله بعنوان یکی از منابع نامشهود و پیشرفته تکیه می‌زند که می‌تواند در عرصه رقابت،

تولید ثروت بیشتری داشته باشد نسبت به یک تولید کننده دیگر و با شرایط مشابه که شهر گمنامی را برای تولید کفش انتخاب می کند .

این منابع نامشهود پیشرفته ، یک مسئولیت عمومی را برای ما به همراه می آورد ، به ما گوشزد می کند که احساس مسئولیت و مالکیت بیشتری داشته باشیم ، از تخریب نام و نشان بومی و منطقه ای و ملی ، توسط مدیران نالایق، جلوگیری نماییم، و از این منابع نامشهود و ثروتهای نامرئی و ملی بیشتر محافظت کنیم .

"منابع نامشهود گاهی اهمیت بیشتری از منابع مشهود دارد و در تعیین سرنوشت و موفقیت همگانی ما نقش دارند"

(در مورد عامل شماره ۶ یعنی سازمانهای بزرگ تجاری بازاریابی) معروف است که کشور چین متخصصین بازرگانی و بازاریابی به سفارتخانه های خود در سراسر دنیا اعزام می کند تا کار بازاریابی و ارتباطات محصولات این کشور را در سراسر دنیا توسعه دهند و بنابراین کار آفرینان خرد و متوسط در این کشور به بازاری به وسعت دنیا نگاه می کنند ، بنابراین می توانند ، با تیراژ بیشتر در تولید ، هزینه تمام شده کمتری داشته باشد و در نتیجه ارزش افزوده و تولید ثروت بیشتری به همراه دارد .

یا در بسیاری از کشورها وجود سازمانهای عظیم تجاری بازاریابی دولتی ، که توانایی رسانش کالاهای تولیدی یک کشور ، یا یک منطقه را به اقصی نقاط دور در دنیا داشته باشند ، بعنوان منابع مکمل و مشترک برای چندین سازمان تولیدی تجاری ، در بارور کردن فعالیتهای اقتصادی و تولیدی مدیران بخش خصوصی ، بسیار اهمیت دارد .

طبق اعلام نشریه های اقتصادی ، زمانی که سود فروش یک مدل از تلفن همراه هوشمند آیفون در سال ۲۰۱۴ از فروش سه سال نفت خام بعضی از کشورهای منطقه خلیج فارس بیشتر می باشد ، می توان علت را دقیقا در این منابع نامشهود و پیشرفته ، مشاهده کرد .

با یک مثال زیبای دیگر برای رسانش ظرافتهای این موضوع بحث را ادامه می دهیم :

مثال باغستانها: (برای عامل شماره ۲ منابع نامشهود)

در یک منطقه از کشور که باغستانهای مختلف و زیاد دارد ، یک باغ بزرگ را در نظر بگیرید که بسیار خوب طراحی شده، آب مناسب دارد، و تمام عوامل مهم دیگر به نحو احسن در آن طراحی شده است . اکنون اگر یک زنبور دار در مجاورت این باغ ، فعالیت نماید ، درصد گلهایی که در زمان مناسب توسط زنبورها گرده افشانی شوند باعث می شود راندمان بیست الی پنجاه درصد بیشتر در تولید میوه را در این باغ و سایر مزارع و باغهای اطراف شاهد باشیم.

حال اگر انتظار داشته باشیم تنها با آگاهی، به صاحبان باغ، تخصص و علاقه زنبورداری هم پیدا کنند، در عمل کمتر از یک درصد، از صاحبان باغ را مشغول به زنبورداری خواهیم دید.

این موضوع ایجاد یک واحد زنبورداری یا ترغیب افراد زنبوردار به فعالیت در کنار باغ داران، یا ایجاد واحدهای زنبورداری برای جوانان علاقمند به صورت مشارکتی و حمایتی و ترغیبی، از وظایف مدیران کلان محلی و منطقه ای می باشد و چشم داشت این فعالیت از مدیران سازمانهای خرد، عبث و بیهوده می باشد.

بنابراین در این مثال داشتن مدیران دولتی بومی با بصیرت، (منابع نامشهود-عامل شماره ۲) ویا تشکیل واحدهای زنبورداران در کنار باغداران، و... باعث تولید ثروت بیشتری برای تمام این عوامل و این جامعه می گردد.

این مقدار بیشتر، اشتغال و ثروت تولید شده در این مجموعه و منطقه، از بهره وری بیشتر از منابع مشهود، بدلیل داشتن "مدیران خردمند و ساختار نامشهود" صورت گرفته که امروزه در موج سوم منابع و جزو ثروتها و منابع نامشهود سازمانها و کشورها می باشند.

تصور بفرمایید در کشوری مثل افغانستان (۲۰۱۵)، می خواهیم یک موشک ماهواره بر تولید نماییم، حتی با صرف تمام بودجه ملی این کشور هم نمی توان به چنین برنامه ای دست یافت، زیرا نیروهای لازم و فنی و سازمانهای مکمل که بتوانند بخشی از این پروژه را بر عهده بگیرند وجود ندارد اما، در همسایگی افغانستان، در کشور ایران (۲۰۱۵) همین طرح و برنامه می تواند، بخوبی انجام پذیرد، زیرا امکان این است که بدنه موشک با آلیاژهای مخصوص در سازمان یا شرکتی انجام شود، طراحی مدارات پیشرفته در سازمان یا شرکت دیگری و ترکیبات شیمیایی پیشرفته سوخت در سازمان و شرکت دیگری.

وجود این سازمانهای مختلف، با قدرت علمی و تکنیکی زیاد، به مدیران کشور ایران، توانایی می دهد که تقسیم کار در چنین پروژه بزرگی انجام داده و حتی در صورت لزوم، موشک را به تولید انبوه رسانده و به سایر کشورها هم صادر نمایند.

این طرح پیشرفته، براساس منابع نامشهود مثل سرمایه های ذهنی و انسانی (عامل شماره ۱) یا سازمانهای بزرگ تجاری ملی (عامل شماره ۶) و... قابل اجرا و توسعه می باشد که ممکن همین منابع، در کشور

افغانستان سال ۲۰۱۵ وجود نداشته باشد. (البته امیدواریم هرچه زودتر در سالهای نزدیک کشور افغانستان هم به توسعه لازم و این منابع نامشهود دست پیدا کند).

بنابراین بعضی از منابع نامشهود و پیشرفته را باید شکوفا کرد و بعضی از آنها را هم باید ایجاد کنیم و ایجاد و توسعه منابع نامشهود، از رسالتهای مهم مدیران کلان می باشد.

داشتن مدیران کلان متعهد و با بصیرت خود (عامل شماره ۲ منابع نامشهود) می باشد که از عامل شماره ۱ حاصل می گردد. اکنون به خوبی می توانیم نقش (عامل شماره ۱) در توسعه زیرساختها و منابع پیشرفته را ملاحظه کنیم و با توجه بیشتر به سرمایه های ذهنی و نیروهای انسانی خود از مهاجرت سرمایه های فکری و ذهنی (عامل شماره ۱) جلوگیری کنیم.

و این امکان ندارد جز اینکه علم مدیریت در بین جامعه آنقدر توسعه و عمومیت داشته باشد که، همه مدیران لایق و دوراندیش و با بصیرت باشند و در فراهم بودن همه امکانات و بهره وری همه منابع، همه با هم شرکت کنیم.

"به نظر می رسد بخشی از عقب ماندگی و توسعه نیافتگی ملتها، بخاطر عدم بصیرت در شناخت این منابع نامشهود و یا عدم تلاش برای شکل گیری و استفاده از آن، توسط مدیران کلان دولتی، می باشد."

(این بحث بسیار حساس و پیشرفته و فنی می باشد و از طرفی بسیار قابل فهم عموم می باشد)

گفتیم، هرچیزی که بتوانیم با استفاده از آن ارزش افزوده و ثروت ایجاد کنیم به عنوان منابع نام می بریم.

از سطوح پایین تر مثل آب و خاک و انرژی به عنوان منابع نامیده می شود تا سطوح بالاتری مثل مواد اولیه، ماشین آلات، زمین ساختمان و همچنین سطوح عالی و پیشرفته مثل ذهن و خلاقیت انسانها فکر، ایده و ارزشها، ساختارهای پیشرفته و... اینها همه جزو منابع هستند.

"هنر مدیریت این است که با استفاده از منابع و سرمایه های در دسترس خود، در برنامه و اهداف خاص خود

بتواند ارزش و ارزش افزوده و ثروت ایجاد کند."

به کلمه ارزش و تفاوت آن با ارزش افزوده در این تعریف دقت بفرمایید.

در مورد سرمایه ها یا منابع چند دسته بندی و تقسیم بندی جالب وجود دارد یکی از آن ها این است:

۱- منابع محدود Source

۲- منابع نامحدود Resource

الف: منابع محدود SOURCE: به آن دسته از منابع که با استفاده از آن ها ، از مقدار آنها کم می شود و برای استفاده بیشتر از آنها محدودیت وجود دارد ، منابع محدود می گوئیم مثل: زمین، زمان، منابع مالی، انرژی و ...

ب: منابع نامحدود RESOURCE: یا منابع بهبود یابنده

"منابع بهبود یابنده یا Resource به منابعی گفته می شود که استفاده بیشتر از آن ها باعث بهبود و تکمیل و گسترش آن ها می شود"

شاید تعجب بفرمایید که آیا منابعی داریم که استفاده از آن باعث بیشتر شدن آن بشود؟

جواب: بله، منابعی مثل علم و هنر - نیروی انسانی - ساختارهای پیشرفته - نام تجاری یا برند جزو آن دسته از منابع هستند، که استفاده از آن ها باعث بهبود و توسعه آن می شود.

در نظر بگیرید که نیروی انسانی که شش ماه قبل وارد سازمان شما شده است ، چه مهارت ها و توانایی هایی داشته است و امروز چه توانایی ها و مهارت ها و تسلطی دارد؟ آیا قبول دارید بهبود پیدا کرده و با تجربه تر شده است ؟

"هر انسان یک مدیر است" و هنر مدیریت در مورد منابع در دو نکته زیبایی ذیل خلاصه می شود:

هنر مدیریت در مورد منابع محدود یا تمام شونده یا **Source** :

"صرفه جویی، بهره وری حداکثر و کنترل مصارف و هزینه ها، را سیاست و هنر خود بدانید."

صرفه جویی و بهره وری بیشتر در مورد منابع، تنها، با دانایی بیشتر در مورد آنها، چگونگی پیدایش، طول زمان شکل گیری و ... ممکن می باشد.

اگر ندانیم که ،

ابر و باد و مه و خورشید و فلک در کار است ----- تا تو ، نانی به کف آری و به غفلت نخوری
قدر منابع را نخواهیم دانست ، و یا این شعر زیبا که نقش یک قطره آب را هم در طبیعت و ماموریتی که خداوند به آن داده است بیان می کند:

قطره ای کز جویباری می رود از پی انجام کاری می رود

آنگاه قدر منابع را نخواهیم دانست و در مصرف آنها دقت نخواهیم داشت .

اما هنر مدیریت در مورد منابع نامحدود یا بهبود یابنده یا **Resource**:

" توسعه، آموزش، محول کردن مسئولیتها و بارور ساختن ذهن و ارتقاء، در مورد نیروی انسانی را باید در

پیش بگیرد."

آشنایی با مفاهیم واژه های پایه در مدیریت : اهداف و برنامه ها

شما برای پنج سال آینده یا بیشتر ، برای بیست سال آینده چه تصویری را می بینید؟

بیست سال بعد ، برای خویش چه جایگاهی را در جامعه ، در خانواده ، و در دنیا متصور هستید؟

در آینده ، شما چه ثروت و موقعیت اجتماعی دارید؟ از چه راهی به این مقام و ثروت دست پیدا

خواهید کرد؟

یکبار دیگر، تعریف سوم از مدیریت را مرور می کنیم: "مدیریت یعنی :

علم و هنر بهره برداری بهینه از منابع

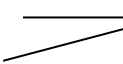
در جهت رساندن سازمان،

به اهداف از پیش تعیین شده ،

تحت نظام ارزشی جامعه"

در عبارت سوم ، تاكيد شده است كه مدير بايد اهداف از پيش تعيين شده داشته باشد و تمام تلاش و برنامه ها را براي رسيدن به اهداف متمرکز كند. اين عبارت ، لزوم داشتن " هدف و داشتن برنامه ها " براي رسيدن به هدف را بيان مي كند .

تقسيم بنديهاي مهم و مختلفی براي بيان " انواع برنامه ها و اهداف " وجود دارد . اما يكي از مهمترين تقسيم بنديها به شرح ذيل در مورد هدفگذاري و برنامه ريزي مورد نظر ما مي باشد:

دو نوع مهم هدف گذاري و برنامه ريزي:  برنامه ريزي رقابتي
برنامه ريزي استراتژيك

برنامه رقابتي: تمرکز تمام قوا ، بر روی برنامه و يك هدف خاص (مثلا دفاع در مقابل دشمنان يا رقبا ، يا تمرکز براي بدست آوردن يك نتيجه کوتاه مدت ، مثل فتح بازار خاص)

خصوصيات برنامه هاي رقابتي:

- ۱- معمولا اجبار در كار است (جنگ يا رقابت يا كمبود زمان، يا اهميت بازار)
- ۲- كمبود زمان داريم
- ۳- هدف اهميت بزرگي دارد مثلا بقاء يك كشور يا اهميت خاص يك بازار براي يك سازمان .

بگذاريد از محيط كار براي شما ، مثالي آورده باشيم تا مفهوم برنامه هاي رقابتي را باهم بهتر بررسي و مرور كنيم :

مثال بيمارستانهاي تامين اجتماعي:

در ايران در سازمان تامين اجتماعي در سراسر كشور حدود يكصد بيمارستان ، وجود دارد كه زير نظر سازمان تامين اجتماعي اداره مي شود .

چون حجم مشتري و مراجعه به اين بيمارستانها و مراکز درماني از طرف بيمه شده ها ، زياد است ، معمولا اين بيمارستانها ، به عنوان يك Segment يا يك بخش خوب ، هدف بسياري از شركتها و سازمانهاي توليد كننده هستند.

یکی از مطرح ترین و بهترین این بیمارستانهای تامین اجتماعی در حال حاضر ، بیمارستان میلاد تهران می باشد.

در زمانی که بنده مدیر فروش یک کارخانه کفش ، بودم ، واز جمله تامین کفشهای پرستاری و پرسنلی ، سازمانها و شرکتهای مختلف را انجام می دادیم ، برنده شدن در مناقصات ، یا تامین کالا برای بیمارستان میلاد برای ما از اهمیت خاصی برخوردار بود.

زیرا تامین کالای این بیمارستان مهم در این مجموعه ، یعنی تامین کالا برای ، همه یکصد بیمارستان تامین اجتماعی ، بنابراین گاهی برای برنده شدن در مناقصه این بیمارستان ، بیش از یکسال ، تلاش انجام می دادیم ، از قبیل : ارسال نمونه کالا ، ارسال کاتالوگ ، دعوت از مدیران تدارکات و مدیران ایمنی و بهداشت برای بازدید از کارخانه و خط تولید و بنابراین تمرکز برنامه های ما برای ، بدست آوردن بازار در بخش بیمارستانهای تامین اجتماعی ، مخصوصا از طریق بیمارستان میلاد ، را می توان به عنوان یک برنامه رقابتی و کوتاه مدت در سازمان ما نام برد.

مثالهای بسیاری در اطراف خود می توانید پیدا بفرمایید ، که تمرکز یک سازمان ، برای افزایش قدرت رقابت و تصاحب بازار خاصی ، انجام می شود ، به این نوع برنامه ها ، برنامه ریزی رقابتی گفته می شود.

یکبار دیگر خصوصیات این برنامه ها را مرور می کنیم :

- کوتاه مدت است
- هدف برای سازمان اهمیت زیادی دارد
- معمولا اجبار یا الزام زیادی در کار می باشد.
-

*****جمله هایی زیبا:*****

اشتباه یک پزشک زیر خاک دفن می شود ،

اشتباه یک مهندس بر روی خاک سقوط می کند ،

اما اشتباه یک معلم ، بر روی خاک راه می رود و جهانی را به سقوط می کشاند.*

برنامه های استراتژیک :

اکنون برای گذر، از بخش شناخت برنامه های رقابتی به سمت شناخت برنامه های استراتژیک و اهمیت

آن داستان و مثال دیگری را شروع می کنیم :

مثال و داستانی برای استراتژیها :

شخص جوانی را در نظر می گیریم که در یکی از خیابانهای اصلی شهر، در یک ساختمان دونبش که

براصالی خیابان و یک کوچه می باشد، یک مغازه به متراژ ۳۵۰ متر مربع، از پدر به ارث برده است. ارزش

مالی این فروشگاه در مجموع حدود چهار میلیون دلار است. (انتخاب واحد دلار برای همخوانی با زمان می باشد)

دوستان خوبی دارد و از جمله، یکی از دوستان خوب ایشان شما هستید و حرف شما برای ایشان مورد

قبول و اطمینان است.

با شما و چند نفر دیگر به طور جداگانه مشورت نموده است که چه شغلی را برگزیند؟

نتایج ذیل حاصل شده است، اکنون نتایج مشاوره ها و تصمیمات ایشان را با شما و دیگران بررسی می

کنیم.

ابتدا تصور بفرمایید که شما واقعا چه پیشنهادی به ایشان می دادید که از این مکان فروشگاههای چه

استفاده ای نماید؟

اما جوابها:

یکی از دوستانش پیشنهاد داده است که این مغازه را برای رهن و اجاره بگذارد، و تقریباً اجاره آن، در

ماه هفده هزار دلار می باشد، و این برای یک زندگی ایده آل مناسب است.

دومین نفر از دوستان، می گوید، اجاره دادن کار خوبی نیست و مبلغ اجاره در مقابل اصل سرمایه به این

بزرگی، بسیار کم است و پیشنهاد داده است، که این مغازه را به قیمت چهار میلیون دلار بفروشد و این

مبلغ را در کار دیگری سرمایه گذاری نماید.

سومین نفر، می گوید که سرمایه گذاری در کار دیگر خطرناک است، اما سرمایه گذاری در بانک، خطر

کمتری دارد و پیشنهاد داده است که این جوان این مغازه را بفروشد و پول آن را در بانک سرمایه گذاری

نماید و یک سود ثابت ماهیانه دریافت نماید و اصل سرمایه اش هم در بانک محفوظ است.

چهارمین نفر پیشنهاد می کند، پول در بانک ارزش خود را از دست می دهد، اما این جوان می تواند این فروشگاه را به ، نمایندگی فروش اتومبیل های لوکس ، تبدیل نماید و در ازای فروش هر اتومبیل سه الی چهار درصد سود فروش خالص دریافت می نماید.

پنجمین نفر پیشنهاد داده است ، که اکنون بازار اتومبیل خوب نیست و کساد است ولی این جوان این مغازه را ، به یک مغازه قنادی ، تبدیل نماید و محاسبه کرده است ، این مغازه متوسط در روز ، هزار کیلو شیرینی و کیک و آجیل فروش می نماید و حتی اگر سود هر کیلو از فروش محصولات را یک دلار در نظر بگیریم ، این مغازه روزانه هزار دلار خالص، برای این جوان درآمد خواهد داشت .

ششمین نفر....

اکنون بفرمایید ، نظر شما به نظر کدام یک از دوستان نزدیک بود ؟

بررسی داستان:

در داستان فوق ، چه نکته برجسته ای می بینید ؟

هیچ کدام از مشاورین ، به علاقه و توانایی و تخصص جوان ، اشاره ای نکرده است . چرا ؟ زیرا توانایی و نقطه قوت این مشاوره در بزرگی این مزیت ، نهفته است ، یعنی یک فروشگاه چهار میلیون دلاری که به راحتی و توسط ارث به دست این جوان رسیده است ، از لحاظ مشاورین ، چنان مزیت و توانایی بزرگی محسوب می شود ، که سایر علایق و تواناییها و استعدادها و موقعیتهای موجود در بازار نادیده گرفته می شود .

اکنون این جوان ، چه تصمیمی برای این فروشگاه یا مغازه می گیرد ؟ تصمیم او برای انتخاب راه یا یک موضوع فعالیت مناسب در این مکان ، در دراز مدت بر زندگی او تاثیر خواهد داشت .

واقعا او به چه کاری مشغول خواهد شد ؟

آیا این فروشگاه را به اجاره خواهد داد و یا به فروش می رساند و از سرمایه آن برای تجمل گرایی استفاده می کند ؟ یا از سرمایه حاصله ، در توانایی و تخصص دیگری استفاده خواهد کرد ؟

آیا این جوان تصمیم می‌گیرد، کار و فعالیت مناسب تقاضا و کشش بازار برای این فروشگاه بیابد؟ و خود به مدیریت آن کسب و کار در محل این فروشگاه بپردازد؟ یا تصمیم می‌گیرد، برای فروشگاه تصمیم جداگانه ای بگیرد و مدیریت آن را به دیگری بسپارد و برای توانایی و علاقه و تخصص خود تصمیم دیگری بگیرد و به خود شکوفایی بپردازد؟ این موضوع بستگی به جهان بینی و استعداد و بینش این جوان دارد.

تصمیم این جوان در موقعیت انتخاب شغل و فعالیت برای خود، با توجه به همه تواناییها و داراییها و علایق، تصمیم استراتژیک نامیده می‌شود، زیرا یک تصمیم و برنامه جامع برای خود و دارایی خود، مبتنی بر تواناییهای خود و با توجه به فرصتها و تهدیدهای موجود در بازار خواهد بود.

نوع برنامه ریزی این جوان برای طولانی مدت، و مبتنی بر نقاط ضعف و قوت خود خواهد بود و چون برای تصمیم گیری به فرصتها و تهدیدات بازار توجه می‌نماید نام برنامه ریزی استراتژیک به خود می‌گیرد.

"همه انسانها، تواناییها و داراییها و علایق خاصی دارند، که شاید مقدار آن با هم فرق کند ولی در تصمیم گیریها و انتخابها و سرانجام در موفقیتهای آنها بسیار موثر است."

نتیجه گیری مدیریتی: از این داستان این نتیجه را می‌گیریم که برنامه های جامع و کاملی که ما، در طول زندگی خود طراحی و اجرا می‌کنیم و در آن تواناییها و استعدادهای خود یا اطرافیان را در نظر می‌گیریم، و توجه اصلی ما به فرصتها و تهدیدات موجود در بازار می‌باشد، برنامه ریزی استراتژیک نامیده می‌شود.

در قسمت قبل گفتیم که وقتی ما در مسئله مهمی تمرکز می‌کنیم و یا درگیر برنامه رقابتی خاصی هستیم، می‌گوییم برنامه ریزی رقابتی داریم، اما هنگامی که فرصت و فراغت کافی برای برنامه ریزی بر اساس ضعفها و قوتها داریم اقدامات ما آینده نگر و از نوع برنامه های استراتژیک می‌باشد پس اکنون می‌گوییم دومین نوع برنامه ریزی ها، برنامه ریزی های استراتژیک می‌باشد که در مورد آن صحبت خواهیم کرد.

*** تک جمله هایی زیبا: ***

"موفقیت به گران قیمتی کنش هایی که می‌پوشید بستگی ندارد، موفقیت به قدمهایی که برمی‌دارید بستگی دارد."

داستان استراتژی چیست :

روایتهای مختلفی در این مورد داریم اما ، داستان زیبایی وجود دارد که در یونان قدیم ، یک سردار جنگ به نام استراتوس وجود داشت که فتوحات زیادی داشت ، چون روش خاصی در جنگ داشت .
روش منحصر به فرد ایشان این بود که قبل از جنگ ، موقعیت خود و سپاه خود را در مقابل موقعیت دشمن و سپاه دشمن ، در اتاق جنگ کاملا بازسازی نموده و بنابراین با توجه به وضعیت جغرافیایی ، مثل پستی ها و بلندیهای اطراف میدان و محل جنگ و بر مبنای نقاط ضعف و قوت سپاه خود طرحهایی را برای حمله یا دفاع در جنگ ، آماده می کرد .

چون استراتوس برای اینکار ابتدا به نقاط قوت و ضعف سازمان و لشکر خود و نقاط ضعف و قوت سپاه دشمن توجه واقع بینانه ای داشت و طرحی بر اساس این قدرتها و ضعفها طراحی می کرد و برای افزایش قدرت خود و کاهش قدرت دشمن از پستی و بلندی و موقعیتهای محیط میدان نبرد به خوبی استفاده می کرد ، اغلب موارد در جنگها با پیروزی همراه بود و افتخارات زیادی کسب می کرد .

روش جنگی استراتوس کم کم نام استراتژی (به معنی روش استراتوس) به خود گرفت و معنی آن به طور خلاصه ، طراحی نقشه ها و برنامه ها براساس نقاط ضعف و قوت داخلی سازمان در مقابل فرصتها و تهدیدهای محیط می باشد.

بنابراین استراتژی همواره مصادف با شناخت جامع و کامل مدیر از نیروهای تحت امر خود در سازمان می باشد ، به همراه بینش عمیق و هوش محیطی ، در مقابل تغییرات و تهدیدها و فرصتهای بیرون سازمان.

هر کلمه مدیریتی که صفت استراتژیک دارد تقریباً معادل :

" نگرش جامع و کامل مبتنی بر نقاط ضعف و قوت داخلی ، در مقابل تهدیدها و فرصتهای بیرونی " می باشد .
پس به جای کلمه استراتژیک کلمات " جامع و کامل " ، " ضعف و قوت " و " فرصتها و تهدیدها " را در کنار موضوع به کار ببرید .

مثال : مدیران استراتژیک ، برنامه استراتژیک ، بازار استراتژیک و

مدیران استراتژیک : مدیرانی که اطلاعات جامع و کاملی در مورد نقاط ضعف و قوت سازمان دارند و از تهدیدها و فرصتهای موجود در بیرون سازمان ، شناخت کافی دارند و برنامه آنها کل سازمان را تحت تاثیر قرار می دهد.

برنامه استراتژیک : برنامه جامع نگر و کامل نگری که مبتنی بر تواناییها و ضعف های سازمان در مقابل فرصتها و تهدیدهای موجود در بازار فعلی یا آینده طراحی می شود.

بازار استراتژیک : بازاری که برای ما نقاط قوت زیادی را می تواند به ارمغان آورد و فرصتهای زیادی برای ما در آن می باشد و بالعکس نداشتن آن ما را ضعیف خواهد کرد و سازمان را در معرض تهدید قرار خواهد داد.

نقاط استراتژیک زندگی انسانها :

در زندگی انسانها معمولا چند عامل و یا تصمیم استراتژیک وجود دارد، که بر کل روند زندگی ما تا سالها و گاهی تا پایان عمر ، تاثیر می گذارد :

- والدین ، کشور ، محله و مردمی که با آنها بزرگ شده ایم
- رشته تحصیلی و علایق شغلی که انتخاب می کنیم
- دوستان و تمایلات گروهی که به آن تعلق داریم
- ازدواج به عنوان یکی از مهمترین تصمیمات استراتژیک در زندگی که تا مدت زیادی زندگی افراد را تحت تاثیر قرار می دهد.

اکنون اگر تا حدودی با کلمه استراتژیک آشنا شده باشیم ، می خواهیم در مورد نوع خاصی از برنامه ریزی و هدفگذاری به نام "برنامه ریزی استراتژیک" صحبت هایی را با شما مرور کنیم .

برنامه ریزی استراتژیک:

نوع بسیار مهم و بسیار کاربردی از برنامه ریزی و هدف گذاری می باشد برنامه ریزی جامع و همه جانبه نگری می باشد که در عصر جدید و در دنیای پر رقابت امروز بسیاری از سازمانها و شرکتها و افراد ناگزیر از این نوع برنامه ریزی می باشند و برنامه ریزی استراتژیک نام دارد.

این برنامه ریزی با دید و نگاه طولانی مدت و مزیت محور و با تکیه بر نقاط قوت داخلی و شناخت نقطه ضعفها برای پرهیز از تهدیدها و شناخت نقاط قوت و تواناییهای داخل سازمان برای استفاده بهینه از فرصتهای محیط طراحی می شود .

"برنامه ریزی استراتژیک نگاه جامع، همراه هوش و بصیرت لازم دارد"

و "توجه خاص مدیران در برنامه ریزی استراتژیک، بر فرصتهای فعلی و آینده بازار متمرکز می باشد."

بخش آموزش، تحقیق و توسعه، معمولا در این برنامه ریزی اهمیت ویژه دارد، در حالی که در برنامه ریزی رقابتی، اجبار در تمرکز قوا در نقطه هدف، جنگ یا رقابت و حل مسئله مورد رقابت، نگاه ما را از بخش تحقیق و توسعه دور می نماید و بر حل مسئله موجود در کوتاه مدت، معطوف می دارد.

مثلا کشوری که در حال جنگ می باشد شاید تمام آموزشگاهها و دانشگاهها را تعطیل نماید و تنها بر جنگ و دفاع از کشور تمرکز کند، در اینجا، برنامه زمان دفاع، از نوع برنامه رقابتی خواهد بود. بنابراین این خصوصیات کلی برنامه های استراتژیک:

- مبتنی بر نقاط ضعف و قوت می باشد
 - چشم انداز طولانی مدت دارد و تغییرات حال و آینده را رصد می کند
 - در عرصه رقابت جهانی اهمیت بیشتری دارد
 - در داخل خود، اهداف رقابتی کوچک تر دارد
 - با دید خاص استراتژیک و جامع نگر
 - مبتنی بر مزیت های سازمان، فرصتها و تهدیدات محیط، طراحی می
- } برنامه استراتژیک:

شود.

"هوش محیطی یکی از لازمه های برنامه ریزی استراتژیک می باشد."

یکبار دیگر تاکید می کنیم اساس برنامه های استراتژیک، فرصتهای موجود در بازار می باشد. شناخت فرصتها و استفاده از آنها بسیار اهمیت دارد. در مورد فرصتها چند جمله زیبا را با هم مرور می کنیم:

امیرالمؤمنین علی (ع) می فرمایند: «إِنَّهُمْ زُورُوا فُرْصَةَ الْخَيْرِ فَإِنَّهَا تَمُرُّ مَرَّ السَّحَابِ؛ فرصت های نیک را غنیمت بشمارید؛ به درستی که فرصت ها مانند گذر کردن ابرها می گذرد»

هوش محیطی یکی از لازمه های برنامه ریزی استراتژیک می باشد .

داستان هوش محیطی شاهزاده :

معروف است که پادشاهی دو فرزند پسر تقریباً هم سن و سال داشت با نامهای امین و مامون ، که از دو همسر مختلف او بودند ، و پادشاه برای انتخاب یکی از آنان برای ولیعهدی خود در حال تصمیم گیری بود . روزی سرزده به اتاق تحصیل آنان در قصر مراجعه کرد و پس از کمی تماشای آموزش آنان توسط معلم و مربی آنها ، از معلم آنها ، مشورت خواست .

معلم به پادشاه گفت : مامون را انتخاب کن ، پادشاه ، دلیل این انتخاب را از معلم پرسید ، معلم اجلزه خواست در مقابل پادشاه آزمایشی ، انجام دهد .

هر دو پسر را به بیرون اتاق فرستاد و پوست چرم نازکی که در دسترس داشت زیر فرشی که روی نیمکت کلاس آنها بود گذاشت و سپس از هر دو پسر دعوت کرد به کلاس برگردند و در جای خود بنشینند ، هر دو نشستند و مامون به محض نشستن ، نا آرام شد و به کف اتاق و سقف اتاق نگاه می کرد و چیزی را بررسی می کرد .

معلم پرسید : مامون ، در چه فکری هستی ؟

مامون گفت : در این چند لحظه که بیرون کلاس رفتیم و برگشتیم ، تعجب می کنم که قد من بلند شده یا سقف اتاق کوتاهتر شده یا زیر پام بلندتر شده ؟

و معلم رو به پادشاه کرد و گفت : این پسر ، بسیار زیرک می باشد و از حواس قویتر و ذهن فعال تری نسبت به برادرش برخوردار است و کوچکترین تغییرات را در اطراف خود به خوبی می فهمد و درک و رصد می کند ، بنابراین برای اداره مملکت و حکومت تو ، موثرتر و مفیدتر از برادرش خواهد بود . (اشاره معلم به هوش محیطی مامون بوده است)

اکنون چند سوال از شما پیرامون نوع خاصی از هوش (هوش محیطی):

- ۱- آیا اتفاق افتاده که شما از یک خیابان به مدت زیادی عبور نکرده باشید و پس از دو یا چند سال که از آن منطقه عبور می فرمایید ، تغییرات مشهودی را در آن محیط ، ببینید ؟
- ۲- آیا اتفاق افتاده است که به همراه عده ای در یک محیط ، در حال تفریح و گردش ، یا سیاحت باشید ، اما فقط برای عده کمی در آن جمع ، زیباییهای محیط و چشم اندازها و عطر و بوی گلها و درختان مهم باشد و بقیه افراد توجه زیادی به این مسائل و محیط اطراف نداشته باشند ؟

۳- مهمتر از همه ، آیا اتفاق افتاده است که برای یک محیط خاص ، مثلا برای یک قسمت از خیابان ، پیش بینی کرده باشید که ، برای این منطقه چیزی لازم است یا برای فعالیت اقتصادی خاصی مناسب است و پس از مدت کوتاهی ، تغییری را که پیش بینی کرده بودید اتفاق افتاده باشد ؟

هوش محیطی چیست ؟

"حدیث حُسن بهاران ، ز هوشیاران پُرس"

توانایی افراد در ادراک محیط و "درک تغییرات محیط" و تعامل با این محیط و تغییرات را **هوش محیطی** می‌نامند و پیش بینی درست این تغییرات در آینده ، حد اعلای این هوش می‌تواند باشد .

در برنامه ریزی استراتژیک ، یکی از تواناییهای لازم مدیران ، توانایی و هوش محیطی می‌باشد یعنی حساسیت نسبت به محیط و تغییرات آن از گذشته تا کنون و حساسیت نسبت به عوامل موجود در محیط که منجر به تغییر سلیقه و خواست ، محیط و مشتری در آینده می‌شود .

"پیش بینی تغییرات در آینده نزدیک" یا پیوستن سریع به "موج سلیقه های جدید" و یا توجه به "تغییرات مورد نظر مشتری" در هنگام اجرای برنامه های استراتژیک ، عامل مهم بقا و رشد و پیشرفت ، و موفقیت سازمان ها می‌باشد.

"شناخت فرصتها و شانس" بزرگترین راز موفقیت :

شانس برای شما چه مفهومی دارد ؟

آیا شانس را می‌شناسید یا هنوز مفهوم موهومی از آن دارید ؟

آیا شما آدم خوش شانس هستید ؟

آیا می‌توان برای استفاده از شانس ، برنامه هایی داشت ؟

چرا افرادی که تخصص زیادی ندارند ، و یا از سرمایه و ثروت مالی فراوانی برخوردار نیستند ، موفقیت‌های خوبی را در کسب و کار به دست می‌آورند ، حتما خوش شانس بوده اند ؟

اما شانس از لحاظ شما چه تعریفی دارد ؟

داستان زیبای حسنگ و فرصت‌ها و جوی شانس :

حسنگ که به بدشانشی معروف و مشهور شده بود در فقر و تنگدستی زندگی می‌کرد و فکر می‌کرد که شانس از او روی گردانده و به همین خاطر است که او چنین مشکلاتی را دارد.

حسنگ فکر می‌کرد اگر شانس خود را به دست بیاورد، دیگر نیازی به کار و تلاش ندارد.

شب‌ی در خواب دانای پیر را دید. دانا پیرمردی بود که مسئول تقسیم جوی شانس و اقبال بود. حسنگ در خواب دید که جوی شانس او خشک شده است و هیچ آبی در آن جاری نیست.

فردا صبح که از خواب بلند شد تصمیم گرفت که هر طوری که شده، دانا را پیدا کند و از او بخواهد که به جوی شانس او نیز کمی آب جاری کند تا شانس و اقبال، دوباره به او روی آورد.

بنابراین صبح زود توشه سفر را برداشت و به بازار رفت و از پیرمردی که سرد و گرم روزگار کشیده بود، سراغ دانای پیر را گرفت. پیرمرد نیز راه جنگل را به او نشان داد.

حسنگ در ابتدای ورود به جنگل با یک گرگ بیمار رو به رو شد. گرگ به قدری ناتوان شده بود که نمی‌توانست حتی ضعیف‌ترین حیوانات جنگل را شکار کند. حسنگ از او سراغ باغی که «پیردانا» در آن کار می‌کرد، را گرفت. گرگ حاضر شد که راه را به او نشان دهد اما در عوض از او خواست که هر وقت دانا را دید، علت و راه معالجه بیماری او را بپرسد. حسنگ نیز قبول کرد و به راه افتاد.

حسنگ چند ساعتی راه رفت و بعد از طی مسافتی به درختی رسید که خشک شده بود.

تصمیم گرفت تا در سایه درخت اندکی استراحت کند و سپس به راه خود ادامه دهد. صدای ناله درخت به گوش حسنگ رسید که درد شدیدی را در ریشه‌هایش احساس می‌کرد.

حسنگ از درخت سراغ پیرمرددانا را گرفت. درخت نیز حاضر شد تا راه را به او نشان دهد اما از حسنگ خواست که هر وقت دانا را دید از او سؤال کند که چرا درختی که تا سال قبل میوه هم می‌داد، امسال خشک شده است. حسنگ نیز قبول کرد و به راه افتاد.

حسنگ در راه به رودخانه‌ای رسید، خواست کمی آب بخورد که صدای گریه‌ای شنید، و یک پادشاه را دید که تنها بر لب چشمه نشسته و گریه می‌کند، با هم کمی صحبت کردند و پادشاه از حسنگ خواست که وقتی به دانا رسید از او بپرسد، چرا پادشاه همیشه در جنگ‌ها شکست می‌خورد. حسنگ قبول کرد سوال پادشاه را هم از دانا بپرسد. حسنگ در ادامه راه به یک دریا رسید که باید از آن عبور می‌کرد، او که ناامید شده بود نهنگی را دید که روی آب مانده بود و نمی‌توانست به زیر آب برود.

نهنگ حاضر شد تا حسنگ را با خود به آن سوی آب ببرد اما در عوض از او خواست که هر وقت دانا را دید، علت اینکه او نمی تواند خوب شنا کند به زیر آب برود را بپرسد .

حسنگ که از آب گذشت به باغی که پیردانا باغبان آن بود رسید و دید که دانا مشغول تقسیم آب در جوی های شانس است. قبل از هر چیزی از دانا خواست تا اندکی آب نیز در جوی او جاری سازد. دانا گفت فایده ای ندارد ، این جوی آب ننگه نمی دارد ولی حسنگ بیل را از دست باغبان گرفت و با بیل آب را در جوی شانس خود جاری کرد. بعد از آن چهار سئوالی که گرگ، درخت و نهنگ و پادشاه از دانا می خواستند بپرسند، را مطرح کرد.

دانای پیر جوابها را به او گفت و حسنگ خداحافظی کرد و برگشت.

حسنگ از اینکه آب چشمه شانس در جوی او جاری بود، خوشحال و خندان بود و تصمیم گرفت که به خانه برگردد و بعد از این، دیگر هیچ کاری انجام ندهد و در خوشی و آرامش زندگی کند .

حسنگ قصه ما بعد از اینکه از آب دریا عبور کرد، جواب سئوال نهنگ را داد .

در جواب علت اینکه چرا نهنگ نمی تواند به زیر آب برود، گفت که پیرمرد دانا گفته است: در دماغ نهنگ یک الماس مانده است که راه نفس کشیدن نهنگ را گرفته است و به همین خاطر است که نهنگ نمی تواند به زیر آب برود و باید کسی پیدا شود که با مشت روی سر نهنگ ضربه بزند تا الماس از دماغ نهنگ خارج شود.

نهنگ هر چه قدر التماس کرد تا حسنگ با مشت خود ضربه ای به سر او بزند تا الماس از دماغ نهنگ خارج شود، حسنگ قبول نکرد و گفت که من دیگر نیازی به این کارها و الماس ندارم چرا که آب چشمه شانس در جوی من جاری است و من نباید به خود زحمت این کارها را بدهم .

حسنگ به چشمه و پادشاه رسید ، پادشاه پرسید حسنگ جواب درد مرا از دانا پرسیدی؟

حسنگ گفت بله : دانا گفته که پادشاه یک خانم است و لباس مردانه پوشیده ، اول باید شوهر کند و بعد شاه و ملکه با هم دوباره سپاه خود را جمع آوری کنند و دشمنان را شکست دهند و کشورشان را آزادکنند . پادشاه به حسنگ گفت : حسنگ فقط تو خبر داری بیا با هم ازدواج کنیم ، تو پادشاه می شوی و من ملکه ، برگردیم و لشکرمان را جمع کنیم و کشورمان را آزاد کنیم اما حسنگ قبول نکرد و التماسهای او را نشنید و گفت من آب چشمه شانس در جوی من جاریست و من نباید زحمت این کارها را به خودم بدهم .

حسنگ راه را ادامه داد و وقتی به درخت رسید علت پژمردگی درخت را گفت .

دانا گفته است: دزدی که یک صندوقچه پر از سکه های طلا را دزدیده بود و از دست ماموران فرار می کرد، صندوقچه را در زیر ریشه های درخت خاک کرده است که این باعث شده تا درخت پژمرده شود و نتواند میوه دهد. و باید کسی پیدا شود تا آن صندوقچه طلا را از زیر خاک بیرون بیاورد تا ریشه درخت نیز بتواند مانند دیگر درختان آب جذب کند و میوه دهد.

درخت نیز هر چقدر خواهش و التماس کرد تا حسنک صندوقچه را از زیر ریشه های درخت بیرون بیاورد، قبول نکرد و باز همان جوابی که به نهنگ داده بود را تکرار کرد. حسنک وقتی داشت از جنگل خارج می شد گرگ را دید. به گرگ گفت دانای پیر در جواب سؤال تو گفته است: گرگ باید مغز یک آدمیزاد نادان و احمق را بخورد تا بتواند دوباره قوی شود و قدرت از دست رفته اش را دوباره بدست آورد.

گرگ از حسنک خواست که آنچه را که از آغار سفر بر او گذشته بود برایش تعریف کند. حسنک نیز همین کار را کرد. گرگ به حسنک گفت: شانس سه بار به تو روی کرده بود اما تو توانستی آن را حفظ کنی.

تو الماسی که در دماغ نهنگ بود را بر نداشتی و پادشاهی را قبول نکردی. صندوقچه ای که پر از سکه های طلا بود، رها کردی. پس آدمیزادی احمق تر و نادان تر از تو نمی توانم پیدا کنم. سپس گرگ به حسنک حمله کرد و او را خورد.

نتیجه گیری داستان حسنک:

داستانها پر از تجربه های دیگران، برای انتقال به نسلهای بعد است، اولین رسانه ای که بشر توسط آن پیام خود را به آیندگان و فرزندانش رسانده است داستان بوده است، داستانها با ابزار تصویرسازی و بصورتی ماندگار و لذت بخش تجربه ها را از نسلی به نسل دیگر انتقال داده است.

داستانها مانند یک ذره بین نکات کوچک را بزرگ نشان می دهند تا تصویر واضح تری در ذهن ما بماند و تجربه دیگران را سرمشق کار و زندگی ما نماید.

داستان حسنک، داستان همه ماست، شاید اشتباهاتی به روشنی اشتباهات حسنک نداشته باشیم اما باید مواظب باشیم از فرصتها و شانسهای اطراف خود به نحو احسن استفاده کنیم، تا باعث خیر و برکت برای خود و برای دیگران شویم.

نتیجه گیری مدیریتی داستان حسنگ این است :

یک راه بزرگ رسیدن به موفقیت و ثروت ، خیرخواهی و کمک به دیگران است ، اگر تواناییهای خود را افزایش دهیم ، آنچه برای دیگران مشکل درست نموده است ، می تواند باعث خیر و برکت برای ما گردد. هنگامی که شما از تواناییهای خود و سازمان برای رفع نیاز و مشکل دیگران استفاده می فرمایید ، هم به رشد و راحتی آنان کمک نموده اید و هم برای خود شغل و ثروت و خلاقیت ایجاد نموده اید.

در تعریف بازار گفتیم : هر کجا نیازی وجود دارد و نیازمندی وجود دارد و کالا یا خدمتی برای رفع نیاز، و شرایط مساعدی برای انجام تبادل ، بازار وجود دارد .

"هر انسان یک مدیر است" و یکی از هنرهای مدیریت ، "شناخت نیاز حال و آینده مشتریان" است ، و بهترین راهنمای شما در کشف این مطلب خواسته هایی است که دیگران مطرح می نمایند.

در این داستان اگر حسنگ توانست ، زبان نیاز درخت و گریه و ماهی را تشخیص دهد ، مدیر باید بتواند ، زبان نیاز مشتری را ترجمه کند .

اگر به داستان پونتیاک در بخش بازاریابی این کتاب مراجعه نمایید ، می بینید یک مهندس باهوش چگونه توانست ، زبان یک مشتری ساده را ترجمه کند و از دل ترجمه آن کلام خنده دار ، از حرف یک مشتری ساده ، یک موضوع بسیار عالی و بسیار فنی و مهندسی به نام " خلاء ناشی از بخار " را کشف نماید.

در زمانی که بنده حقیر در کارخانه کفش تابا ، به عنوان مدیر فروش بودم ، مدیرعامل ، به ما توصیه کرده بود که: " اگر با یک مشتری برخورد نمودید، که و طرح یا مدل خاصی مورد نظرش بود حتی اگر فقط یک جفت سفارش از آن کفش داشت ، قبول کنید و به مشتری " نه " نگوئید ، زیرا زمانی که مدلساز کارخانه و دیگران برای تولید همان یک جفت کفش مشغول طراحی و ساخت می باشند ، حتما الهاماتی و درسهایی از آن مدل خواهند داشت که ممکن است ، نتایج عالی به دنبال داشته و در مورد مدلهای دیگر هم به کار آید."

چنین دید و نگرش و برداشتی ، بسیار عالی نگرانه است و دیگر ، مشتری بدپسند و مشکل پسند را مزاحم خود نمی داند بلکه آن را منبع الهامات جدید و باعث پیشرفت خود و سازمان خود می داند.

در دل این کمک به رفع نیاز مردم، فرصتی برای خود و سازمان خود بوجود می آورد و مطمئناً خیرخواهی و برکت خواهی و کمک به دیگران، برکتی دارد که به شغل و کسب و کار ما برخواهد گشت و رونق و پیشرفت را برای ما به دنبال دارد.

"هر انسان یک مدیر است" و توصیه ما به مدیران این است:

"بخشی از شانس ها و فرصتها در کمک به رفع نیاز دیگران و خیرخواهی برای آنها، نهفته است،"

گفتیم: "پایه و اساس" برنامه های استراتژیک، فرصتهای حال و آینده موجود در محیط و جامعه و بازار می باشد. شناخت فرصتها و استفاده از آنها بسیار اهمیت دارد. در مورد فرصتها چند جمله زیبا را با هم مرور می کنیم:

امیرالمؤمنین علی (ع) می فرماید: «إِنَّ تَهْنِئَةً وَفُرْصَةَ الْخَيْرِ فَإِنَّهَا تَمُرُّ مَرَّ السَّحَابِ؛ فرصت های نیک را غنیمت بشمارید؛ به درستی که فرصت ها مانند گذر کردن ابر می گذرد»

"الإمام الصادق عليه السلام: مَنْ أَنْتَظَرَ بِمُعَاجَلَةِ الْفُرْصَةِ مُوَاجَلَةَ الاسْتِقْصَاءِ سَلَبَتْهُ الْآيَاتُ فُرْصَتَهُ؛ لَأَنَّ مِنْ شَأْنِ الْآيَاتِ السَّلْبَ، وَ سَبِيلُ الزَّمَنِ الْقَوْتُ. (بحار الانوار)

امام صادق علیه السلام: به هر کس (مقدمه) فرصتی دست دهد و او به انتظار بدست آمدن "فرصت کامل" آن را به تأخیر اندازد، روزگار همان فرصت را نیز از او برباید؛ زیرا کار ایام، ربودن است و شیوه زمان، از دست رفتن".

فرصت چیست؟

تعابیر مختلفی از آن شده است:

- هر عامل یا وسیله ای مجاز که ما را به هدف برساند یا نزدیک تر نماید.
- شرایط محیطی خاصی که موقت و گذرا است و حکم راه میانبر را دارد برای رسیدن به هدف.

"هر انسان یک مدیر است" و تبدیل شانس به مهارت و فرصت، هنر دیگر مدیران است"

داستان ذیل برای این موضوع تقدیم می شود:

"داستان پیرمرد و سکه شانس"

داستان پیرمرد و سکه شانس:

در کتاب حکایت دولت و فرزاندگی، پیرمرد ثروتمندی که می خواهد راز ثروتمند شدن را به یک کارمند جوان بیاموزد، یکی از درسهایش را به شکل یک سکه، با شیر و یا خط به این کارمند جوان می آموزد. پیرمرد از کارمند می خواهد که اگر صد دلار پول دارد، با پیرمرد بر سر یک بسته اسکناس صد دلاری یعنی ده هزار دلار شرط بندی کند و شیر یا خط بیاندازند و برنده پول طرف مقابل را بگیرد. کارمند که می بیند اگر ببازد تنها صد دلار از دست داده ولی اگر برنده شود ده هزار دلار می برد، سرانجام قبول می کند،

شیر یا خط می اندازند و پیرمرد برنده می شود.

بعد پیرمرد به کارمند می گوید: "با محاسبات شما احتمال برنده شدن شما در این شیر یا خط پنجاه درصد بود و اگر برنده می شدی صد برابر پولت که صد دلار است برنده می شدی، پس به ریسکش می ارزید که شرط بندی انجام دهی، اما من از ابتدا به احتمال صد در صد می دانستم که برنده می شوم زیرا آنچه در پرتاب سکه، برای شما شانس محسوب می شود، برای من یک مهارت است و من در پرتاب سکه آنقدر تمرین و تکرار می کنم که می توانم با اراده، پنج بار پشت سرهم شیر بیاورم و یا پنج بار پشت سرهم خط بیاورم و دارم تمرین می کنم، تا رکورد پرتابم را به ده بار برسانم. پس بنابراین من با اطمینان، می دانستم که می توانم سکه را از طرفی که دلخواهم است بیاورم و برنده شوم."

دنیا به سرعت در حال تغییر است و اوضاع مختلفی را در اطراف خود تجربه می کنیم، بنابراین، شانس به کسانی روی می کند که تواناییهای را در درون داشته باشند و فرصتهایی را در بیرون بیابند، و از استفاده از تواناییهای درونی خود در هنگام بروز فرصتهایی در بیرون، بهترین تصمیم و نتیجه را اخذ می کنند.

"هر انسان یک مدیر است" و تبدیل شانس به مهارت و فرصت، هنر مدیران است"

*** تک جمله هایی زیبا: ***

یک تصمیم درست هم، غلط خواهد بود، وقتی، دیر اتخاذ شده باشد.***

اهمیت وجود استراتژی در یک سازمان

"حتماً یک استراتژی انتخاب فرمایید و اگر نه، گرفتار استراتژیهای ناخواسته خواهید بود."

در برخورد با کارکنان یا مدیران سازمانهای مختلف، یکی از مهمترین و اولین سوالاتی که معمولاً، بنده، از آنها می پرسم این است که استراتژی سازمان شما چیست؟ و شما چه کمکی برای، پیشرفت درست این استراتژی در سازمان خود در ذهن دارید؟

استراتژی، تشخیص فرصت ها و تهدیدهای اصلی موجود در محیط و تمرکز منابع و سرمایه های سازمان در جهت تحقق منافع نهفته‌ی در فرصتها است. (کتاب تفکر استراتژیک- دکتر غفاریان و دکتر کیهانی).

فرصت ها در محیط کسب و کار، نیازهای پاسخگویی نشده بازار می باشد.

در این راستا تعریف استراتژی از دیدگاه دانشمندی به نام کاپلان به صورت زیر تعریف گردیده است:
"استراتژی بدین معناست که سازمان چگونه می خواهد برای سهامداران، مشتریان و شهروندان ارزش آفرینی نماید. برای پیاده سازی استراتژی بایستی به بسیج داراییهای نامشهود پرداخت."

نکته اول:

انواع مختلف استراتژی به طور کلاسیک و کلیشه ای، تقریباً محدود و تکراری می باشد، با این حال انتخاب یک استراتژی برای فعالیت های یکنواخت سازمان بسیار مهم است.

در دنیای پر از رقابت امروز، اگر سازمانی درگیر رقابت و تمرکز بر روی یک مسئله خاص نباشد، حتماً باید یک استراتژی (یک نقشه راه مبتنی بر نقاط ضعف و قوت) داشته باشد، اگر استراتژی سازمان تعریف شده و مشخص نباشد به این معنی نیست که استراتژی ندارد بلکه به این معنی است که استراتژی مشخص و معلوم ندارد.

با مطالب ذیل این موضوع را بیشتر بررسی می کنیم.

خیلی دوست دارم به شما توصیه کنم در مورد استراتژی بیشتر تفحص فرمایید و استراتژی خود را از بین مدل‌های ذیل انتخاب کنید یا بتوانید مدل اختصاصی برای سازمان خود تعریف فرمایید .

اهمیت استراتژی بسیار زیاد است زیرا :

- استراتژی هدف نیست ، اما در دل خود اهدافی دارد .
- استراتژی می تواند مانند یک پرچم ، تمام قوا و نیروهای شما را در یک جهت همسو و همدل و هم زبان کند.
- نداشتن استراتژی ، ممکن است برای سازمان شما ، پراکندگی و تشویش بیاورد .
- اگر سازمانی استراتژی تعریف شده نداشته باشد ، مانند لشکری است که پرچم و انگیزه ندارد.
- استراتژی برای سازمان یا شخص ، غرور آفرین است .
- استراتژی به سازمان شما ، معنی و جهت می بخشد .
- استراتژی مهمترین، معیار برای تصمیم گیری درست در سازمان شماست .

نکته دوم اینکه :

استراتژی سازمان خود را به همه اعلام فرمایید ، استراتژی خود ، را پنهان نکنید تا دوست و دشمن استراتژی شما را بدانند ، دوست به شما کمک خواهد کرد بهتر به انجام رسالتها و فعالیتهای خود در مسیر استراتژی خود پردازید و دشمن خط قرمزهای شما را بهتر خواهد شناخت و حریم شما را رعایت خواهد کرد و در مورد شما ، با احترام بیشتری عمل خواهد کرد .

بنابراین برای اینکه با استراتژی بیشتر آشنا شوید ، با هم چند استراتژی را مرور می کنیم ، که به درک بیشتر همه ما از داشتن استراتژی کمک می کند و اصرار ما بر داشتن استراتژی معین و مشخص را بیشتر روشن می نماید.

آشنایی با چند نمونه استراتژیهای مختلف و کلاسیک :

بسیاری از مدیران با روش موقعیت‌های استراتژیک سازمان آشنا هستند :

- **استراتژی هزینه پایین** یا قیمت مناسب کالا یا خدمات

تلاش سازمان در این استراتژی این است که ، کالا یا خدمات خود را با توجیح اقتصادی بیشتر و ارزان تر از رقبا به دست ، مخاطبین و مصرف کنندگان برساند.

- **استراتژی تمایز محصول** (برتری و کارایی بیشتر کالا یا خدمات)

در این استراتژی سازمان کالا یا خدمات را با کیفیت بالاتر و نکات کیفیتی و متمایز بیشتری از لحاظ فنی ، تکنیکی ، و... ارائه می نماید ، برای مشتریان این سازمان ها قیمت مهم نبوده و مشتری ، تمایز را در استفاده از این کالا یا خدمت جستجو می کند نه ارزش اقتصادی را ، بنابراین معمولا کالا در رده لوکس و مشتری در طبقه متمایز قرار می گیرد.

این دو استراتژی بسیار آشنا و مهم است و در بسیاری از سازمانها با یکی از این دو استراتژی برخورد می کنیم.

اما استراتژیهای دیگری نیز در سازمانها ، وجود دارد که با هم مرور می کنیم .

استراتژیهای بزرگ :

استراتژی ثبات : گفتیم که اولین وظیفه مدیر حفظ بقاء سازمان می باشد ، اگر سازمانی ، آنقدر فعالیت داشته باشد که بتواند بقاء پیدا کند ، در اصل استراتژی بقاء و ثبات در آن جاری می باشد.

اگر سازمانی در حال شکست یا انحلال باشد ، استراتژی انحلال در آن جاریست ، این دو وضعیت ، دلیل جمله ای است که گفتیم اگر استراتژی سازمان مشخص و معلوم نباشد ، به این مفهوم نیست که استراتژی ندارد بلکه به این مفهوم است که استراتژی معلوم و مشخص ندارد .

استراتژی ثبات به مفهوم حفظ موقعیت موجود است و در دو صورت اتفاق می افتد:

- شرکت وضعیت مناسبی داشته و تهدید خاصی در آینده متوجه آن نمی باشد.
- امکانات و منابع لازم جهت توسعه سازمان موجود نیستند یا زمان و شرایط محیطی، فعلا اجازه آن را نمی دهد.

استراتژی کاهش: در حالتی که بنا به هر دلیلی شرکت درصدد کاهش حجم فعالیت های موجود باشد،

از این استراتژی استفاده می شود .

انتخاب این استراتژی نشانگر ضعف نیست، بلکه به علت تغییر اولویت ها ، می توان تخصیص منابع را از محصول یا خدمت دارای اولویت کمتر به اولویت بیشتر منتقل نمود.

استراتژی توسعه:

بر خلاف استراتژی کاهش بوده و در شرایطی است که شرکت به دنبال افزایش و گسترش فعالیت های موجود باشد. تکمیل سبد کالا یا خدمات ، افزایش تعداد تولید یا تنوع کالا و ... در این استراتژی انجام می گیرد.

استراتژی های تمرکز:

- رسوخ در بازار: افزایش سهم بازار محصولات و یا خدمات از طریق تلاشهای بیشتر و فعالیت یا مشاوره بازاریابی
- توسعه بازار: عرضه محصول و یا خدمات فعلی در مناطق جغرافیایی جدید
- توسعه محصول: افزایش فروش از طریق بهینه سازی محصول و یا خدمات فعلی و یا ارائه محصول و یا خدمات جدید

استراتژی های تنوع:

- تنوع همگن: طراحی و ارائه محصولی جدید، ولی مرتبط با محصولات قبلی
 - تنوع غیر همگن: طراحی و ارائه محصولی جدید، ولی غیر مرتبط با محصولات قبلی
- برای مشتریان فعلی
- افقی: طراحی و ارائه محصولی جدید و غیر مرتبط به مشتریان فعلی شرکت.

استراتژی های یکپارچه ساز:

- افقی یا موازی: تملک و یا کنترل بر روی سازمانها و شرکتهای رقیب یا مشابه.
- (مثال: هرکجا یک کارخانه یا سازمان توسط سازمانهای رقیب خریداری شده تا سهم بازار آن تصاحب شود)
- استراتژی یکپارچه سازی موازی انجام شده است -)

- رو به جلو: سرمایه گذاری و توسعه تملک و یا کنترل بر روی توزیع کنندگان، سیستمهای توزیع و فروشگاهها یا خرده فروشان. (سرمایه گذاری برای نزدیکتر شدن به مشتری) (مثال: ایجاد شرکت پخش و توزیع محصولات شکلات آیدین - یا ایجاد فروشگاههای زنجیره ای عرضه محصولات شیرین عسل توسط این کارخانه - ایجاد فروشگاههای عرضه مستقیم محصولات کارخانه لبنیات پگاه)
- رو به عقب: تملک و یا کنترل بر روی تامین کنندگان مثل خرید یا ایجاد سازمانهایی که برای سازمان ما مواد اولیه تولید می کنند.

(مثلا خرید کارخانه آرد توسط یک کارخانه تولید ماکارونی یا خرید مزارع وسیع توسط کارخانه تولید آرد - خرید مزارع تولید گوجه فرنگی توسط کارخانه رب دلند در گرگان به منظور تولید محصول ارگانیک)

برای مثال این بخش شرکت "شیرین عسل" یکی از شرکتهای معظم تولید محصولات آردی و شکلاتی و در ایران، شعار زیبای "از مزرعه تا چنگال" را برگزیده است که دقیقا افقهای سرمایه گذاری این شرکت را برای شما، روشن می کند، این شرکت تلاش می کند، شرکتهای تامین کننده خود را خریداری نماید و به طرف مزرعه پیشروی کند و تلاش می کند سیستمهای توزیع و فروش (مثل شرکت پخش مواد غذایی و

فروشگاههای عرضه مستقیم محصولات شیرین عسل) را خود ایجاد نماید تا به سمت سفره یا چنگال مصرف کننده پیشروی نموده و در کنار مشتری حضور داشته باشد.

این شعار ۴ کلمه ای از مزرعه تا چنگال، تمام برنامه ریزیها و آینده این شرکت و افقهای دید آن را برای همه روشن می کند، و کارکنان آن با غرور و افتخار این شعار و استراتژی را برای دیگران تشریح می کند.

استراتژی های چهار گانه شرکتهای ژاپنی:

- ایجاد برتری در چند بُعد: توانمند ساختن نام و نشان تجاری (برند) سازمان به صورت هم زمان برای مثال در ابعاد " کاهش هزینه، بهبود کیفیت، قابلیت اعتماد، فرآیند تولید متمرکز".
- جستجوی مناطق بی دفاع: شناسایی خلاءهای بازار رقابت که به علت عدم حضور رقبا رها شده است، (به گوشه های رها شده بازار که رقابت سختی در آن وجود ندارد نیچ مارکت Nichemarket گفته میشود - مثل بازاریابی خودروهای هیبریدی برای بخش های کوچک بازار)
- تغییر شرایط درگیری و نفوذ: استاندارد کردن محصولات، فروش از طریق کانالهای توزیع ویژه که برای رقبای دیگر قابل دسترسی نباشد، نمونه هایی از شرایط قرارگیری در این استراتژی هستند.
- رقابت از طریق همکاری: همکاری تنگاتنگ با سرمایه گذاران یا بانک، یا تأمین کنندگان مواد و قطعات و ... که معمولاً منجر به ایجاد مجتمع های صنعتی یا تجاری می گردد.

استراتژی های تدافعی:

- مشارکت: تشکیل یک سازمان جدید با حمایت و همکاری دو یا چند شرکت هم سطح یا مکمل
- کاهش: تجدید ساختار فعالیت ها و هزینه ها به منظور جلوگیری از کاهش فروش و سود
- واگذاری: فروش یک بخش یا جزیی از فعالیتها یا خدمات سازمان
- انحلال: پایان فعالیت فعلی و فروش تمامی دارایی سازمان به منظور کسب ارزش ملموس آنها

*** تک جمله هایی زیبا:***

" اگر با دشمنی زیاد بجنگی، پس از مدتی تمام استراتژیهای تو را فراموشی می کند. ***"

مروری بسیار مهم بر استراتژی جدید دلتا:

اما آیا سازمان یا شرکتی توانایی آن را دارد که چند استراتژی را با هم، اجرا نماید؟

در ابتدای قرن بیست و یکم، با رشد سریع دنیای کامپیوتر و دیجیتال، نرم افزارهای خاصی توسط شرکت مایکروسافت طراحی و تولید می شد که بهترین کارکرد را در کامپیوترهایی با پردازشگرهای اینتل (Intel) داشتند، آیا این یک مسئله اتفاقی بود؟

مدل خاصی از استراتژی وجود دارد که از ترکیب چند استراتژی در بخشهای مختلف درون سازمانی و بیرون سازمانی به دست می آید و مشتری را در مرکز توجه قرار می دهد و تمام فعالیتها حول این مرکز انجام می شود.

این مدل استراتژی دلتا نامیده می شود و معمولا در یک سازمان با هماهنگی با سازمانهای دیگری مانند سازمانهای تامین کننده یا سازمانهای توزیع کننده، یا خدمات مکمل، قابل اجرا می باشد (مانند هماهنگی بین مایکروسافت و اینتل و I.B.M). و چون توضیح آن از حوصله این کتاب خارج است بسیار مختصر به آن می پردازیم و به شما توصیه می کنیم در مورد استراتژی مدل دلتا بیشتر تحقیق بفرمایید.

اگر یک سازمان برای اجرای استراتژی سه زاویه مختلف را در نظر بگیرد، یک مثلث تشکیل می شود، اما برای موفقیت بیشتر، اگر چند سازمان در تقابل و هم بستگی با هم، استراتژیهای خود را تنظیم نمایند، از تقابل این مثلثها یک هرم یا **دلتا** بوجود می آید.

(به طور خلاصه و روشن استراتژی دلتا یعنی همکاری و همسویی برون سازمانی و موفق شدن همه با هم در تعامل با سازمانهای دیگر در یک موضوع خاص)

بزرگترین نماد برای استراتژی دلتا، حمله همزمان نیروهای زمینی، هوایی و توپخانه در یک زمان به مواضع دشمن با هماهنگی بسیار پیچیده و با یک فرماندهی مشخص می باشد یعنی تمرکز بر یک هدف، توسط سازمانهای مختلف با همکاری یکدیگر، "بزرگترین نشانه وجود استراتژی دلتا" همکاریهای بین سازمانی و برون سازمانی می باشد.

اگر برخورد کرده اید که مثلاً یک بانک طبق مقررات سیستم تامین کننده اعتبار، تنها برای خرید محصول از یک سازمان خاص اعتبار می دهد، یعنی به نوعی استراتژی دلتا بین این سازمانها (یعنی بانک، سیستم تامین اعتبار و مقررات، سازمان تولیدکننده کالا) در حال اجرا می باشد.

اگر جایی برخورد نمودید که کالای یا خدمت خاصی از یک سازمان، بیشتر با کالا یا خدمتی از سازمان دیگر بهترین نتیجه را دارد یعنی به استراتژی دلتا در همکاری بین این سازمانها، اشاره می کند.

استراتژی دلتا در تجارت و کسب و کار مانند هر می باشد که مرکز آن مشتری می باشد و سه یا چهار وجه دیگر آن را بررسی می کنیم:

- تامین کالا یا خدمت مناسب برای مشتری با بهترین کیفیت، یک وجه این هرم می باشد.
- طراحی سیستمهای خدمات اقتصادی، مالی و پشتیبانی وجه دیگر این هرم استراتژیک می باشد.
- کمک به اقتصاد مشتری برای استفاده از کالا یا خدمت وجه سوم این دلتا می باشد.

مشتری چه می خواهد؟ (فروش = کالا + خدمات) گاهی مشتری از لحاظ اقتصادی وقیمت به کالا یا خدمت نگاه می کند. گاهی برای مشتری کارکردها یا کیفیت فنی کالا یا خدمات مهم است. گاهی مشروعیت تصمیم یا لذت خرید و منافع نامشهود، لذت روحی یا روانی و... برای مشتری مهم است و اصطلاحاً نیازهای روحی و ارزشهای مشتری اغناء می شود.

استراتژی دلتا تاکید دارد که سازمانها باید علاوه بر کالا یا خدمات خود، وجوه دیگر تصمیمات مشتری را در نظر بگیرند و با هماهنگی های بیرون سازمانی فرآیند خرید و تصمیم گیری را برای مشتری آسان نمایند.

درک ساده و عمیق استراتژی دلتا:

اگر بخواهیم از چند زاویه و به طور دقیق تر، به استراتژی دلتا نگاه کنیم، و استراتژی دلتا را عمیق تر بشناسیم، باید از دو دیدگاه دوستانه و خصمانه به آن نگاه کنیم، بنابراین باید بگوییم:

نگاه دوستانه: کاری کنید که از هر زاویه، بهترین انتخاب مشتری، منحصر به کالا یا خدمات شما باشد.

اگر از زاویه دیگر بخواهیم کمی خصمانه نگاه کنیم ، رقبا و دشمنان ما در مورد استراتژی دلتا خواهند گفت : شما چاره ای برای مشتری نگذاشته اید ، شما فضا را انحصاری و غیر رقابتی کرده اید . (تقریباً موضوع شکایتی که علیه شرکت مایکروسافت در آمریکا مطرح شد)

اما در جواب رقبا ، ما خواهیم گفت : ما کسی را مجبور نکرده ایم که از ما خرید کند ، اما بهترین خدمات و بهترین شرایط را برایش فراهم کرده ایم .

چند نکته مهم استراتژی دلتا :

استراتژی دلتا یک استراتژی بیرون سازمانی و متکی به همکاری و هماهنگی با دیگر سازمانها می باشد ، استراتژی دلتا یعنی فضا را برای موفقیت بیشتر سازمان خود ، در کنار سازمانهای دیگر آماده کنید .

کیفیت کالا یا خدمت: اولین جنبه مورد نظر مشتری ، کیفیت کالا یا خدمات شما می باشد . در این زمینه باید بتوانید با بهترینها ، رقابت کنید ، بهتر است بگوییم ، استراتژی دلتا توسط بهترینها قابل پیاده سازی و اجرا می باشد.

اقتصاد مشتری: نحوه پرداخت بهاء و هزینه کالا ، در نظر گرفتن مشوقهایی مثل تسهیلات مالی و فروش اقساطی و ... یکی از جنبه های نگرش بیرون سازمانی در استراتژی دلتا می باشد. شما می توانید با همکاری سازمانهای دیگر مثل بانکها ، یا سایر سازمانهای اعتبار دهنده ، به توان اقتصادی مشتری (تسهیل نحوه پرداخت ، یا خرید اعتباری و ...) برای استفاده از کالا یا خدمات شما ، کمک بفرمایید .

ارزشها ، مقررات ، قوانین: جنبه دیگر تصمیمات مشتری مبتنی بر قوانین ، ارزشها و مجوزها می باشد. ضلع دیگر استراتژی دلتا بر این موضوع تاکید دارد که برای مشتری خدماتی در زمینه قوانین و مجوزها و ارزشها ایجاد نمایید تا سریعتر و راحت تر تصمیم بگیرد .

ممکن است در کسب و کار شما اضلاع دیگری موثر بر تصمیم گیری مشتری وجود داشته باشد آنها را شناسایی نموده و با هماهنگی بیرون سازمانی خدمات و سیستمهای بیشتری طراحی نمایید

استراتژیهای شما بجای هرم یا مثلث می‌تواند چهار وجهی یا پنج وجهی و بیشتر باشد .

داشتن سیستمی که در آن مشتری در انتخاب کالا یا خدمات سریعتر به نتیجه برسد (چه اجباری یا بصورت اختیاری) موفقیت سازمان شما را بیشتر تضمین می‌کند.

استراتژی دلتا ابزاری برای پیوند بین اقتصاد مقاومتی در اقدام و عمل و هنرمدریت :

بگذارید داستان کوتاهی را برای شما تعریف کنم :

یکی از دوستانی که در عرصه تولید محصولات بیمارستانی فعالیت می‌نمایند در خاطره ای جالب تعریف می‌کرد که در زمان تحریم ها یک اختراعی را ثبت نموده بودند و دستگاهی که تا پیش از آن فقط از خارج از کشور وارد می شده است را ساخته و به تایید مراجع ذیصلاح رسانده بودند و با تمام مجوزهای لازم آن را تولید نموده بودند و برای معرفی به یکی از بیمارستانها نشان می‌دهند .

مدیر بیمارستان از کارایی دستگاه خوشحال می‌شود و بسیار از کارکرد آن تعجب می‌نماید اما در مقابل این سوال که چرا این دستگاه را نمی‌خرید جواب بسیار جالبی می‌دهد:

مدیر بیمارستان می‌گوید: "چون ما بودجه ریالی برای خرید دستگاه نداریم ولی می‌توانیم ، درخواست دستگاههایی که لازم داریم را به صورت پروفورما ومنبع تامین از خارج از کشور به بخش خریدهای خارجی وزارت بدهیم و آنها از بودجه دلاری ما ، که قبلا بودجه بندی شده است ، مجاز هستند اقدام به وارد کردن این دستگاه کنند ."

نتیجه گیری مدیریتی:

اگر به بخش منابع پیشرفته یا ساختارهای نامشهود ، در این کتاب نگاهی دوباره بیندازید ، و در همین بخش و چند پاراگراف بالاتر ، استراتژی دلتا را دوباره مرور بفرمایید ، و به این خاطره دوست ما ، مروری بفرمایید ، نتیجه می‌گیرید که به نظر می‌رسد ما در "استراتژی دلتای دشمن" گرفتار شده ایم و در داخل کشور تحریم شده ، زندگی می‌کنیم اما چرا از درون راهها را بر خود بسته ایم و هماهنگی ها برای مقابله با دشمن در این جنگ اقتصادی وجود ندارد ؟

این مسئله و سایر مسائل مشابه ، نشان می دهد ، دشمن با استراتژی دلتا ، حتی توانسته است ، به داخل بخش های مهمی از سیستمهای ما نیز "نفوذ" نماید .

اگر کلید واژه "نفوذ" را در سخنان مقام معظم رهبری در سال ۱۳۹۴ دنبال فرمایید ، هوشیاری ایشان را ، و هشدارهایی که در مورد نفوذ داشتند ، می توانید مشاهده بفرمایید ، اکنون با آگاهی و ترویج علم مدیریت همه ما باید این علائم و کلید واژه ها را جدی بگیریم و در حوزه کار و مسئولیت خود ، راه نفوذ را بر دشمن پیدا و پنهان بنمدیم و با همدلی و هماهنگی درون سازمانی و بیرون سازمانی ، همه با هم و یکمدا "در یک جنگ پیچیده ، راه حل دفاعی پیچیده" به کاربریم . پس همه با هم تلاش می کنیم و با هم می گوئیم "هر انسان یک مدیر است".

اقتصاد مقاومتی تنها یک شعار نیست بلکه یک استراتژی بزرگ و یک راه حل هوشمندانه و یک مکتب اقتصادی جدید است که برای اجرا ، اقدام و عمل تک تک شهروندان را می طلبد .

اقدام و عمل لازم در اقتصاد مقاومتی:

- تکیه بر تواناییها و تولیدات داخلی
- تلاش برای خروج از مصرف زدگی و لوکس گرایی
- استفاده از حداکثر سرمایه ها و منابع علمی و عملی و پژوهشی کشور
- حمایت از کار و سرمایه داخلی
- خنثی سازی ، توطئه های اقتصادی ، تبلیغاتی و روانی دشمنان
- پرورش توانایی های مختلف و جوان گرایانه مدیریتی و مشارکتی

اکنون به نظر می رسد یک ابزار قدرتمند قوی ، برای تحقق تمام این اهداف و راهکارها لازم است ، آنچه در این میان می تواند موثر و مهم باشد ، توان مدیریتی و اجرایی قوی ، برای ایجاد حرکت و انسجام در این نوع اقتصاد می باشد ، و یکی از مهمترین اقدامات لازم اجرایی و قوی باید "تعیین استراتژی" باشد که طراحی می نمایم و به اقدام و عمل در می آوریم .

اکنون مانند آن دسته کبوتران شده ایم که در دام صیاد گرفتار شدند و هر یک از کبوترها با تلاش و کوشش فراوان گوشه ای از دام را از زمین بلند می کرد اما به زودی توان او تمام می شد و خسته از تلاش دست می کشید ، اما در میان آنها کبوتری زیرک بود با نام طوقی .

داستان طوقی کبوتری باهوش :

طوقی به همراهان خود گفت: "گوش کنید دوستان. ما خیلی عجله کردیم، در نتیجه به دام افتادیم، اما نباید وقت را تلف کرد. شکارچی دارد به طرف ما می آید. اگر لحظه ای را هدر بدهیم، فرصت فرار کردن را از دست خواهیم داد. ما باید متحد شویم و با هم نقشه فرار بکشیم. اگر هر یک از ما به تنهایی اقدام به فرار کنیم، فایده ای نخواهد داشت. اگر بخواهیم خودمان را نجات دهیم، باید با هم همکاری کنیم."

کبوترها پرسیدند: باید چه کار کنیم ؟ طوقی جواب داد: "بیایید قبل از این که شکارچی به ما برسد، همه با هم به فرمان من و با همه قدرتمان پرواز کنیم و تور را با خود ببریم. بعد به شما خواهیم گفت که چگونه آزاد شویم."

کبوترها قبول کردند و همه با هم بلند شدند. درحالی که تور را با خود حمل می کردند، به رهبری طوقی پرواز کردند.

شکارچی به سرعت دنبال کبوترها دوید، به این امید که وقتی آنها خسته شدند و به زمین افتادند، آنها را بگیرد. اما هرچه شکارچی سریعتر می دوید، کبوترها از او سریعتر پرواز می کردند.

کبوترها بعد از اینکه یک مسافت طولانی پرواز کردند، طوقی گفت: "شکارچی تا زمانی که می تواند ما را ببیند، دست از تعقیب ما بر نمی دارد و شکی نیست که ما به زودی از پرواز خسته خواهیم شد. بیایید پشت یک دیوار پنهان شویم تا او نتواند ما را ببیند و از شکار ما منصرف شود."

سپس آنها مسیر خود را تغییر دادند و به سوی روستای پرجمعیتی پرواز کردند و از دید شکارچی ناپدید شدند.

شکارچی که از پیدا کردن کبوترها ناامید شده بود، دیگر آنها را دنبال نکرد و به خانه بازگشت .

کبوترها پرسیدند: حالا چگونه می توانیم خودمان را از این تورها رها کنیم؟

طوقی پاسخ داد: "این کار از دست ما ساخته نیست. ما به کمک و همکاری دیگران نیاز داریم. من موشی را می شناسم که در این نزدیکی ها زندگی می کند. ما سالها با هم همسایه بوده ایم.

من به او محبت زیادی کرده ام و بسیار به او کمک نموده ام. نام او زیرک است. او می تواند تور را با دندانش پاره کند. در این قبیل موارد است که می شود از نعمت دوستی، بهره مند شوی." سپس آنها روی خرابه ای که موش در آن زندگی می کرد، فرود آمدند و طوقی موش را صدا زد تا به آنها کمک کند. موش از دیدن کبوترها و تور حیرت کرد و از طوقی پرسید: چگونه با داشتن این همه هوش و خردمندی گرفتار شدی؟

طوقی جواب داد: "اول طمع به دانه ها و بعد عجله کردن باعث شد که در این دام بیفتیم. از این گذشته در زندگی همیشه موقعیتهای خوب و بد پیش می آید و هرکس ممکن است اشتباه کند. اما عاقل هرگز امید خود را از دست نمی دهد و ناامید نمی شود. حالا وقت گفتن این حرفها نیست. نمی خواهی دوستانم را از بند رها کنی؟"

موش شروع به بریدن بندهای طوقی کرد.

طوقی گفت: "دوست عزیزم اول بندهای دوستانم را پاره کن"

موش گفت: "عجله نکن نوبت آنها هم می رسد. می خواهم اول تو را آزاد کنم، چون تو به من خیلی محبت کرده ای."

طوقی گفت: "خیلی ممنونم که این قدر وفادار هستی، ولی از آن جایی که من دوست تو هستم، بعد از رها کردن همراهانم مرا فراموش نخواهی کرد، حتی اگر خیلی خسته شده باشی. اما برعکس اگر بعد از رها کردن من از بند، خسته شوی ممکن است دیگر به آنها توجهی نکنی و آنها مدت طولانی اسیر باقی بمانند.

به علاوه، به خاطر همکاری آنها بود که توانستیم از چنگ شکارچی فرار کنیم و از آن جایی که من سردسته و رهبر این پرنده ها هستم، وظیفه دارم اول آنها را سلامت و ایمن ببینم. یک رهبر باید نه تنها در زمان خوشی و راحتی، بلکه به هنگام خطر و سختی نیز از زیردستان خود مراقبت کند. از تو عاجزانه می خواهم که اول همراهان مرا رها کنی."

موش گفت: آفرین بر تو و افکار خوبت که نشانه رهبری و بلند همتی توست.

سپس خیلی سریع تمام تور را برید و همه کبوترها را آزاد کرد. بعد همه خداحافظی کردند و کبوترها با شادمانی پرواز کردند.

نتیجه گیری مدیریتی: اگر در یک گروه یا یک تیم که باید یک مسئله را حل نمایند، هماهنگی و یکپارچگی به اندازه کافی نباشد، نتیجه لازم به دست نمی آید، ایجاد هماهنگی (Coordinating) به وجود یک مدیر بستگی دارد، مدیری که با اندیشه های والا و به سبک یک رهبر، تیم را هدایت نماید.

پیشنهاد یک استراتژی قوی و مناسب برای اقتصاد مقاومتی:

برای اجرای اقتصاد مقاومتی، در اقدام و عمل به نظر می رسد باید یک استراتژی قوی و پیشرفته و پیچیده و چند لایه داشت، یعنی علاوه بر منابع و سازمانها و... یک نقشه راه ویژه برای تحقق اقتصاد مقاومتی، لازم است، که بتواند، بین سازمانهای تجاری تولیدی و خدماتی از یکسو و نهادهای قانون گذاری و نظارتی و تنظیم مقررات از سوی دیگر و از همه مهمتر سازمانهای اقتصادی مالی، از سوی سوم یک ارتباط و هماهنگی کلان ایجاد نماید، بنابراین به نظر می رسد استراتژی دلتا، یکی از بهترین استراتژیها برای تحقق اهداف و بهبود عملکرد در اقتصاد مقاومتی باشد.

استراتژی دلتا و اقتصاد مقاومتی در اقدام و عمل:

سه وجه مهم مورد توجه برای اجرای کامل اقتصاد مقاومتی در اقدام و عمل شامل:

اقتصاد، مقررات، کیفیت کالا و خدمات می باشد

و کارکردهای ذیل باید مورد توجه و تعمق باشد:

- توجه به اقتصاد شهروندان اولین و مهمترین وجه از این استراتژی، (کاهش نرخ بهره بانکی به منظور افزایش توان تولیدکننده و افزایش قدرت خریدار و بازرگان داخلی و خارجی)
- تنظیم مقررات و قوانین و مجوزها به نفع تولید کننده داخلی و سخت گیرانه برای وارد کنندگان لوکس گرای کالای خارجی
- ارتقا کیفیت تولیدات داخلی با حمایت مالی و پژوهشی از تولیدکننده داخلی

- و از همه مهمتر ایجاد سیستم مدیریتی قوی و با بصیرت برای نظارت بر اجرای دقیق و مطلوب سه وجه قبلی این دلتای چند لایه.

و اینها با دستور و بخشنامه به تنهایی محقق نمی شود، اگر برای تحقق اقتصاد مقاومتی، تنها بر توان بخش دولتی، تکیه کنیم، دستورالعملها در پیچ و خم بایگانیهای ادارات چاق و چله ما، گم می شود، باید همه شهروندان را با این تئوری که هر انسان یک مدیر است به مشارکت دعوت کنیم.

باید توان اجرایی صاحب نظران سازمانهای اقتصادی و چریکهای بخش خصوصی را که در شرایط

"سالهای سخت جنگ اقتصادی"

مقاومت کردند و افتخارات آفریدند به کار بگیریم، جنگ اقتصادی چریک اقتصادی می خواهد، نباید اشتباهی را که در دولت "سالهای سازندگی" پس از جنگ کردیم تکرار کنیم، (در زمان پس از جنگ که نوبت آبادی و سازندگی بود، دولت مردان ما به نظرات اساتید دانشگاه ها که بیشتر تحصیل کرده در اروپا و آمریکا بودند مراجعه کردند نه به مدیران اجرایی قوی داخلی، که بتوانند راه حلهای اجرایی ارائه بدهند) اساتید دانشگاه و متخصصین اقتصاد غربی، مشاوران وزرا و تصمیم گیران شدند و یکی از اشتباهات کوچکی که این مراجعه به این متخصصین برای اقتصاد کشور عزیزمان ایران به ارمغان آورد، این بود که اصول و قوانین اقتصادی، کاپیتالیستی و سرمایه داری به تصویب و اجرا می رسید و توجه اصولی و زیربنایی به اصول اقتصادی و ارزشی اسلامی، به طور دقیق نمی شد، از جمله این اشتباهات کوچک که پیامدهای بزرگی به دنبال داشت، قانونی به تصویب رسید که نرخ بهره بانکی را بیشتر از نرخ تورم انتخاب کردند و بهره های پولی را که در اسلام به شدت نهی شده است، و عامل تورم را در اقتصاد می باشد، تقویت کردند، و هیچگاه دیگر نتوانستند بر نرخ بهره ها کنترل و نظارتی داشته باشیم، و در حالی که نرخ بهره پول در کل دنیا رو به کاهش بود ولی در ایران نرخ بهره بانکی باعث لطمات و ضربه های زیادی به پیکره اقتصادی این مملکت شد، به قولی:

"اسمش را گذاشتند رستم، حالا همه از او می ترسند."

یک قانون بزرگ مدیریتی وجود دارد: بومی سازی یا (Localization)

بومی سازی (Localization) یا مدیریت اقتضایی چیست؟

اصول علمی مدیریت خوب است، اما برای اجرا، باید بومی سازی شده و تحت نظام ارزشی جامعه و به وسیله هنر و تدبیر خاص مدیر انجام شود (Localization)، همیشه همه چیز بستگی دارد به اقتضا زمان و مکان، به این نوع از مدیریت که بسیار پیچیده و حساس است "مدیریت اقتضایی" می گوئیم.

کسی در آن سالها، به اصلاح و ترمیم بهره بانکی برنخواست و مداومت نرخ بهره های بالا و نرخ پول، در اقتصاد ما، شد یک مسئله پذیرفته شده و طبیعی، حتما شنیده اید که:

"دشمن دانا، بلندت می کند، بر زمینت می زند نادان دوست"

تمام تلاشهای آمریکایی ها در تمام استراتژیهای ساده یا پیچیده اش، کارآمد نبود و همه و همه باعث قویتر شدن ما شد، اما تدبیرهای سهوی و جاهلانه و مبتنی بر اقتصاد غربی، برخی متخصصین و دوستان داخلی ما، که البته سوء نیت نداشتند، در قوانینی که طبق اصول پیشرفته مدیریت، بازبینی و ترمیم نشد، مثل غل و زنجیری بر دست و پای اقتصاد این مملکت و این مردم نجیب و صبور، افکنده شد.

اما اکنون مدیران اجرایی برای اقتصاد مقاومتی باید از آنچه در گذشته اتفاق افتاده است درس بگیرند.

اکنون دیگر نباید، اقدام ها و عملها در اقتصاد مقاومتی، تنها راه حلهای دستوری و دولتی داشته باشد، طبق استراتژی دلتا، دولت و بخش دولتی و حاکمیتی تنها یک وجه از چهار وجه این استراتژی دلتا می تواند باشد.

بانکها و سیستم مالی، وجه دوم و اصلی در استراتژی دلتا:

بانکها لازم است برای جبران اشتباه ناخواسته ای که در گذشته انجام داده اند، ابتدا رسماً از ملت نجیب ایران، به خاطر بهره های بالایی که تاکنون دریافت کرده اند و ظلم ناخواسته خود پوزش بخواهند و بابت حمایتهای نصفه و نیمه ای که از مردان اقتصادی انجام داده اند، عذرخواهی کنند، سپس از راه اشتباهی که رفته اند بازگردند، زیرا راه ناصحیح و اشتباه را از هر کجا برگردی، صحیح است.

سپس در اقتصاد مقاومتی، یک وجه کامل از استراتژی دلتا را برعهده بگیرند، یعنی بانکها، سود و بهره های خود را به کمتر از استانداردهای بین المللی کاهش دهند و تسهیلات مالی و اقتصادی جدید و استانداردی را برای خدمت به این ملت نجیب طراحی و اجرا نمایند.

اگر به درستی و دقیق تحقیق کنیم سودهای بالای بانکی چند نفر از فعالین اقتصادی و مردم نجیب ما را ورشکست کرده است؟ بانکها اگر نمی ترسند کفایت یک فراخوان بزنند ، تحقیق کنند و ببینند چند نفر مشتریان آنها مدعی خواهند شد که از سود بالای بانکی ، ضربه خورده اند یا طرح آنها ، نیمه تمام رها شده است؟ (حالی درون پرده بسی فتنه می رود ، تا آن زمان که پرده برافتد چه ها کنند؟)

" رسانه ها " وجه سوم استراتژی دلتا را برعهده دارند ، طبق کلید واژه " نفوذ " در سال ۱۳۹۴ در سخنان مقام معظم رهبری یکی از راههایی که جنگ اقتصادی بیشتر باعث تشدید فشار های روانی ، علیه ملت نجیب ایران می شد ، هماهنگی های ناخواسته بعضی از " رسانه های داخلی با بوقهای جنگ تبلیغاتی دشمن " بود که نهایتا به نفوذ دشمن در رسانه های داخلی شبیه بود ، در این مورد از طرفی ، هم رسانه هایی که دوستانی قدیم و متعصب بودند افراط کردند و هم رسانه هایی که دوستانی جدید و تازه به روشنفکری رسیده هستند زیاده روی کردند .

حتما باید " جشن وفاق و برادری رسانه ها در اقتصاد مقاومتی " برگزار شود و صاحبان قلم و اندیشه جلسات منظم و هماهنگ دشمن شناسی داشته باشند و در یاری رساندن به مردم و چریکهای جنگ اقتصادی و سیاسی هماهنگ باشند و واقعا ، کلمه ارزشی " خدمت " را به اجرا درآورند ، زیرا رسانه ها وجه سوم این استراتژی دلتا می باشند و نقش مهمی در اقتصاد مقاومتی خواهند داشت .

شهروندان ، وجه اصلی و چهارم استراتژی دلتا:

شهروندان و تولیدکنندگان و چریکهای اقتصادی وجه چهارم این جنگ بزرگ اقتصادی هستند ، این شهروندان و انسانها، تاکنون سربلند و پرافتخار ، در میان تدابیر بی رحمانه دشمن ، مقاومت کرده ، صبور بوده اند ، اما بسیار قوی شده اند ، اینها تاکنون با امکانات جیره بندی شده تسهیلات و مقررات ، به خوبی دوام آورده و به عهد خود با نظام اسلامی عمل کرده اند ، اکنون وجه چهارم استراتژی دلتا به شهروندان اشاره دارد که نجیب و مطیع دورانی سخت را گذرانده اند ، وظیفه اینها اکنون افزایش کیفیت ، ابداع و نوآوری ، انسجام و کار آفرینی میباشد ، تئوری " هر انسان یک مدیر است " وظیفه توسعه و آموزش مداوم را برای شهروندان و تولیدکنندگان و جانبازان اقتصادی را ، ترسیم می نماید .

دولت وجه اول استراتژی دلتا:

از همه مهمتر وجه اول این دلتای استراتژیک ، دولت می باشد ، دولت و نظام وظیفه دارند ، تامین بهترین مقررات داخلی و خارجی و هماهنگیهای لازم را در این استراتژی بر عهده بگیرند ، قدردان و سپاسگزار

ملت نجیب ایران باشند و در مقابل مقررات و فعالیتهای خود به طور منظم به مردم پاسخگو باشند ، اقدامات و مقررات اشتباه ، نه تنها نام و نشان دولت ما را مخدوش می کند بلکه به نام اسلام ، که صفت پیوسته به نام نظام ما می باشد ، صدمه می زند پس دولت ما در مقایسه با سایر دولتها ، وظیفه ای دو برابر دارد ، تا هم از نام و نشان ایران دفاع کند و هم از اندیشه اسلامی جاری در این نظام .

مرور می کنیم:

هر کجا دشمن وجود دارد ، همانجا باید هوشیار بود و دفاع کرد و جنگید ، با دشمن باید با سلاح مناسب خودش جنگید . در مقابل هجوم همه جانبه دشمن یا "هجوم استراتژیک دلتا" باید دفاع استراتژیک دلتا" طراحی کرد و از آن مهمتر ، همه راههای "نفوذ" را بر دشمن بست ، بنابراین :

"اقتصاد مقاومتی" تفکری استراتژیک و کلید واژه ای بسیار هوشمندانه ، برای نشان دادن راه پیروزی ، در مقابل "هجوم دلتای آمریکایی" می باشد و "استراتژی دلتا در اقتصاد مقاومتی" راه حل پیشنهادی ما برای اجرای اقتصاد مقاومتی در اقدام و عمل ، می باشد، همچنین می توانیم بگوییم تئوری جدید و جهانی "هر انسان یک مدیر است" شعار و تئوری ما برای همدلی و همزبانی و آماده باش نظام اقتصادی می باشد.

امیدواریم ، همه با هم بیاموزیم و هوشیار باشیم و عمل کنیم ، تا از دام هجوم دلتای آمریکایی رهایی یابیم و راهی نو به همه جهانیان و انسانهای آزاده بیاموزیم.

بحث بعدی : افزایش توان اقتصادی داخلی با تکیه بر مزیت‌های داخلی و کشف مزیتها

مزیت ها:

در داخل منزل شما چند کالای خارجی وجود دارد ؟ چرا ؟
در طول روز از کالاها و وسائلی که استفاده می فرمایید ، چند کالا از نقاط دور دست دنیا به محیط شما وارد شده است ؟ چرا ؟
خطرات و پیامدهای منفی جهانی شدن را چگونه ، برطرف سازیم ؟
در دهکده جهانی و در عصر جهانی سازی که هجوم کالاهای مختلف و تولید شرکتهای چند ملیتی بزرگ را در بطور ناگزیر در اطراف خود می بینیم ، برای بقا سازمان خود و شغل و کسب و کار خود چه کنیم ؟
چگونه جهانی شدن را کنترل کنیم تا شغل و سازمان خود را از دست ندهیم ؟
در عصر جهانی شدن و در عرصه رقابت شدید و تغییرات سریع ناگزیر ، رمز ماندگاری در یک عبارت ساده است :

"مزیتها"

آشنایی با مفاهیم واژه های پایه در مدیریت: **مزیتها**

(امکانات ، اطلاعات ، ارتباطات) سه وجه اصلی یا سه پایه مهم مزیت‌های عصر اخیر هستند. اکنون بفرمایید مزیت سازمان ما کدام است؟ مزیت شخصی ما و سازمان در کدام یک از این سه وجه است؟

در دهکده جهانی و عصر اطلاعات هر شخص یا هر ملت یا هر سیستم باید دنبال مزیت‌های خود باشد و بزرگترین درس الهی این است که خداوند هیچ شخص یا ملت و یا سیستم را، بدون مزیت و خصوصیت ویژه خلق نکرده است.

البته شاید کسانی مزیت خود را کشف نکرده باشند اما حتما دارای مزیت‌هایی هستند.

"خداوند به هر شخص، یا ملت، یا سازمان، یا قوم، مزیت‌های منحصر به آنها داده است هر چند هنوز کشف نکرده باشند."

هر کدام از ما باید دنبال مزیت نسبی خود بشود از آن مهمتر باید دنبال کشف و عرضه مزیت رقابتی و از همه بهتر مزیت ناب خود باشیم.

مزیت ، مزیت نسبی ، مزیت رقابتی ، مزیت ناب :

مزیت: آنچه از توانایی و خصوصیت و استعداد خاصی که در شخصی یا گروهی یا سازمانی وجود دارد.

مزیت نسبی: استعدادهای و توانائی‌هایی که نسبت به دیگران بیشتر داریم (بیشتر از لحاظ مالی یا هزینه تمام شده برای تولید کالا یا ارائه خدمتی خاص)

مثلا: (می‌توانیم ارزانتر تولید کنیم - قیمت بهتری بفروشیم، سریعتر تولید کنیم - سریعتر به مشتری برسائیم، بهتر تولید کنیم - بهتر خدمات بدهیم)

مزیت نسبی ضمنا مزیتی می‌باشد که در مقایسه به نسبت بین دو فرد یا چند فرد یا دو سازمان یا چند سازمان می‌باشد و ارجحیت ما در یکی از آنها نسبت به دیگران بیشتر وجود داشته باشد.

بنابراین سازمان دارای مزیت نسبی، نسبت به دیگران می‌تواند عملیات اقتصادی یا تولید کالا یا ارائه خدمات مورد نظر را نسبت به دیگران با قیمت پایین‌تر یا کیفیت بالاتر و مطلوب‌تر انجام دهد.

مثالی برای مزیت نسبی گندم قزاقستان :

مثلا کشور قزاقستان به دلیل وجود پهنه های وسیع زراعی، مزیت نسبی دارد برای تولید گندم نسبت به کشور ایران یا ترکیه .

یعنی قیمت تمام شده و هزینه تولید گندم در کشور قزاقستان کمتر است از هزینه های تولید گندم در ایران. اما اگر تولید گندم در ایران متوقف نمی شود، علت آن را در سیاستهای استراتژیک جستجو فرمایید. مزیت نسبی به ما کمک می کند اجناس یا خدمات بهتر و ارزان تر و با صرفه تری تولید کنیم. نکته بسیار زیبا در این زمینه این است که آنچه برای خود مزیت محسوب می کنیم اگر به راحتی توسط دیگران کپی و تقلید شود برای ما، مزیتی محسوب نمی شود.

مزیت رقابتی:

در سطح رقابت و تولید جهانی مدیران و افراد باید به دنبال کشف مزیت های رقابتی خود باشند اما بهترین تعریف تا کنون در مورد مزیت رقابتی این است که:

"مزیت رقابتی : مزیتی یا توانایی و استعدادی که دیگران و رقبا در آن توانایی، نتواند با شما رقابت کنند."

معمولا مزیت های رقابتی، مزیت های عمیق هستند، و از پس سالها تجربه و زمان بدست می آید و معمولا به مکان و زمان بستگی دارد.

"نکته مهم : آنچه به راحتی توسط دیگران کپی یا تقلید شود مزیت محسوب نمی شود."

برای روشن شدن موضوع چند کالا یا خدمتی را نام ببرید که در کشور ما ایران مزیت محسوب می شود و در جاهای دیگر دنیا به راحتی در دسترس نمی باشد :

۱- پسته ایران ۲- فرش ایران ۳- عسل خوانسار ۴- زعفران قائنات ۵- روغن حیوان کرمانشاهی ۶- نفت پتروشیمی ایران ۷- معادن و سرزمین های وسیع ایران ۸- برنج شمال ۹- هوش افراد ۱۰- ذوق و هنر ایرانی ۱۱- پنیر تبریز ۱۲- فرش ابریشم قم ۱۳- زعفران قائنات ۱۴- کفش تبریز

مزیت‌های ناب: شایستگی‌های اصلی یا اصطلاحاً Core Competency

مزیت‌های ناب یا مزیت‌های اصلی، (مزیت‌های کاملاً مختص شما) در برنامه ریزیها و هدف گذاریهای شما اولین قدم می‌باشند و حائز اهمیت بسیاری می‌باشد.

در عصر ارزشها یکی از ناب ترین مزیت‌های کنونی، سرمایه های ذهنی و انسانی می‌باشد، خلاقیت و ذهنیت فکری انسانها هیچ جایگزینی ندارد، پس توجه به توسعه انسانها، بزرگترین مزیت سازمانها، در عصر حاضر می‌باشد. (توسعه انسانها: آموزش و افزایش تواناییهای کاربردی و به روز)

"استیو جابز (مدیر فقید شرکت اپل):

ما نوابغ را استخدام نمی‌کنیم که به آنها بگوییم چه باید کنند، نوابغ را استخدام می‌کنیم تا آنها به ما بگویند، چه باید بکنیم."

اما در بررسی مزیتها یک نکته طلایی وجود دارد:

"تا می‌توانید مزیت‌های خود را سطح بالاتر ارزیابی کنید"

برای اینکه مزیت‌های خود را بهتر شناسایی کنید، بهتر است تواناییهای خود را هرچه بالاتر تشخیص دهید، تا به همان نسبت احتمال بقا و موفقیت شما بیشتر باشد.

مثالی برای تشخیص مزیت‌های یک تولیدکننده پنیر:

مثلا اگر شما یک تولیدکننده پنیر هستید که در این کار توانایی خوبی دارید و شهرت مناسبی پیدا کرده اید، بهتر است بجای اینکه در لیست باورها و مزیتها، خود را یک تولیدکننده پنیر خوب بدانید، بهتر است یک درجه و یک سطح بالاتر را در نظر بگیرید و خود را یک تولیدکننده لبنیات خوب، بدانید. در آن صورت اگر زمانی برسد که پنیر تولیدی شما با بازار خوبی مواجه نباشد یا به علت تغییر اطلاعات و یا تغییر ذائقه مشتری، فروش پنیر در بازار کمتر شود، شما با شکست مواجه نمی‌شوید و سراغ محصول دیگری از صنف لبنیات می‌روید که بازار آن خوب باشد.

از آن مهمتر اگر برآورد شما از شایستگیها و تواناییهای خود یک لایه بالاتر باشد و شما خود را بجای یک تولیدکننده لبنیات خوب، یک تولیدکننده خوب بدانید، حتی اگر در زمینه تولید محصولات لبنی با شکست یا بازار نامناسبی برخورد کنید، با اطمینان کامل به سراغ تولید در یک رشته صنعتی دیگر خواهید رفت،

زیرا خود را یک تولیدکننده خوب می دانید و این به شما انتخاب و چشم اندازهای زیباتر و وسیع تری می دهد.

"هر انسان یک مدیر است" و مهمترین قدم مدیران، برای برنامه ریزی عالی و استراتژیک و داشتن آینده نگری و چشم انداز قویتر، شناسایی این مزیت ها و تواناییهای خاص است.

می توانید برای دسته بندی و شناخت مزیت ها، لیستی از توانایی های شخصی، گروهی، سازمانی و ملی و... خود را ایجاد فرمایید. هرچه موارد بیشتری در لیست مورد توجه و محاسبه شما باشد، بهتر است. سرهنگ ساندرز، هنگام نوشتن لیست تواناییهای خود، با راهنمایی و یاد آوری نوه اش درست کردن سس خاص پخت مرغ را هم لیست کرد و با استفاده از این الهام و جرعه توانست فعالیت تجاری بسیار بزرگی را برای خود طراحی کند.

چون: "نبوغ، یعنی ۱٪ الهام و ۹۹٪ عرق ریختن"

داستان اینکجه معجزه چیست؟ :

روزی اتفاق مهم و معجزه واری در کار و زندگی دیده بودم و سرشار از موفقیت و انرژی بودم، با افتخار و سرمست از توجه خداوند و گشایشی بودم که در کارم اتفاق افتاده بود.

به طور اتفاقی یکی از دوستانی که سالها قبل با هم همکار بودیم را دیدم، بعد از احوال پرسی از من پرسید: "خیلی حالت خوبه، چیزی شده؟"

من که به خیال خودم فکر می کردم، جند کلاسی بیشتر از او درس خوانده ام، با غرور خاصی از او پرسیدم تا حالا تو زندگیت معجزه دیدی؟

و او جوابی داد که من برای یک لحظه عمق نگاه عرفانی، او را دیدم و از عظمت روح این دوست بزرگوار و کم سوادم شگفت زده شدم و جواب زیبایی او را تاکنون بارها و بارها مرور کرده ام و برای دوستانم بازگو کرده ام.

او گفت: "البته بستگی دارد چگونه نگاه کنیم؟ اگر خوب نگاه کنیم، اطراف ما پر از معجزه است، همین که ما به راحتی نفس می کشیم یا راه می رویم و برای ما عادی شده است، برای دیگری یک معجزه لازم است تا بتواند فقط عادی راه برود و یا برای بیمار دیگری باید یک معجزه شود تا بتواند در حد ما راحت نفس بکشد. پس معجزه اطراف ما زیاد است به شرطی که بتوانیم معجزه ها بشناسیم."

من از این جواب بسیار زیبایی دوستم شگفت زده شدم و ماجرای که برای من اتفاق افتاده بود را تعریف کردم و او نیز به نقل از علامه جعفری (ره) این موضوع را گفت که " لطف خداوند چنان شامل حال بندگان خدا می شود که هر بنده فکر می کند بنده خاص و مقرب درگاه خداوند است " و شعری نقل می کردند به این مضمون از این علامه بزرگوار که گفته است :

" چنان رحمت خاصه اش با من است ، که هر کس بگوید خدای من است "

اکنون و اما در کار و تلاش و زندگی ، مشهور است که معجزه معمولا از پی یک سری کار سخت ، اتفاق می افتد. یعنی شما با همت و تلاش اقدام نمایید ، سختی را به جان بخرید و دست از کوشش و تلاش بر ندارید ، آنگاه می توانید ببینید که معجزه چگونه از پی تلاش و کار سخت شما ، پدیدار می شود.

داستان مزیتها و نوع سرهنگ ساندرز:

معروف است که سرهنگ ساندرز سس های خوشمزه ای برای پخت مرغ درست می کرد که در بین همه فامیل معروف بود ، هنگامی که برای شروع دوران بازنشستگی ، در حال تهیه یک لیست از تواناییهای خود بود ، نوه اش در حال بازی کردن بود ، از پدر بزرگ پرسید که داری چکار می کنی ؟
و پدر بزرگ توضیح داد که لیست کارهایی که بلام را می نویسم .

نوه اش گفت : " بنویس که سس های خوشمزه ای درست می کنی . " با این الهام ناگهانی از حرف یک کودک بود که سرهنگ ساندرز تصمیم گرفت برای فروختن فرمول "سس مخصوص پخت مرغ" ، که فقط او می تواند درست کند به رستورانهای زیادی مراجعه کرد ولی کسی اهمیت نمی داد.

سرهنگ که پشتکار و تلاش را در ارتش آموخته بود ، نا امید نشد و آنقدر به رستورانهای مختلف مراجعه کرد تا بالاخره هفتصدمین رستوران ، حاضر شد قراردادی را با او به طور موقت ببندد.

شروع همکاری با آن رستوران و بهبود کار و تصحیح روشها ، کار را به جایی رسانید که پس از مدت کوتاهی ، کسانی که می خواستند تابلو سس های سرهنگ ساندرز ، را بر سردرب رستوران خود نصب کنند توافق می کردند ، مبلغ پنجاه هزار دلار بابت حق امتیاز سس های سرهنگ ساندرز می پرداختند و ثروت زیادی را برای سرهنگ به ارمغان آورد.

نکات مدیریتی داستان سرهنگ ساندرز:

- ۱- مزیت رقابتی: سس های خوشمزه ای که ترکیب و فرمول آن از پس سالها عشق و علاقه شخصی، تخصص سرهنگ شده بود.
همانگونه که خوشنویسی و هنر خطاطی که از روی عشق و علاقه و سالها تمرین در استیو جابز وجود داشت در هنگام طراحی کامپیوترهای مکینتاش بزرگترین مزیت و برتری را برای شرکت اپل به همراه آورد .
بنابراین تاثیر آنچه را تاکنون با عشق و علاقه انجام داده اید در کار خود جدی بگیرید.
- ۲- لیست کردن مزیتها و تواناییها: برای برنامه ریزی ، نوشتن لیست تواناییها و استعدادها و علاقه ها به شما تمرکز بیشتری می دهد و باعث قوت قلب و الهام و اعتماد به نفس برای شما می شود.
ضمنا لیست کردن و نوشتن باعث می شود فراموش نفرمایید، و به یاد داشته باشید ، جمله معروف کنفوسیوس (فیلسوف چینی) را: "کم رنگ ترین قلمها از قویترین حافظه ها، قویتر هستند."
- ۳- یک درصد الهام: از یادآوری نوه اش که این سس ها را دوست داشت . اگر یک کودک این مزه را دوست دارد و خوشحال می شود ، میلیونها نفر دیگر هم ممکن است از این کار لذت ببرند و حاضر باشند مبلغی بابت این محصول خوشمزه بپردازند.
- ۴- ۹۹ درصد عرق ریختن: موفقیت از تلاش خستگی ناپذیر به دست می آید ، سرهنگ خسته نشد و به ۷۰۰ رستوران مراجعه کرد تا ابتکار و خلاقیت خود را به کسی بفروشد .
- ۵- شروع کار و بهبود آن و ثبت اختراع یا فرمول خود . (همیشه قانون را به حمایت خود بگیرید تا دستاوردهای شما از دست نرود).
برای شروع کار لازم نیست بهترین باشید تا بتوانید شروع نمایید بلکه شروع نمایید و با استمرار در حرکت درست (کایزن Kaizen) و پوشش خطاهای گذشته (Repaire) تبدیل به بهترین می شوید .

۶- تجاری سازی فرمولی، که جذاب و جالب است.

(طراحی و ترسیم یک لوگو، برای نام تجاری، یعنی تابلویی (تصویر چهره سرهنگ) برای اینکه به مردم و مصرف کنندگان اطلاع دهد که این رستوران از سس های خوشمزه سرهنگ ساندرز در پخت غذا استفاده می کند)

۷- سود کم و تعداد زیاد: هرچند مبلغ اندکی، در قیمت غذای پخته شده توسط این سس ها با غذاهای معمولی فرق وجود دارد اما تعداد زیاد افراد استفاده کننده از این سس خوشمزه، ثروت فراوان را برای رستوران و سرهنگ، به ارمغان می آورد....

فصل اول : اعمال و رسالتهای مدیر

"هر انسان یک مدیر است" و یک مدیر حداقل هفت عمل اصلی و رسالت کلیدی دارد ، که باید بر آنها مسلط باشد ، این اعمال را باهم مرور می کنیم و توصیه می شود ، در این موارد مطالعه و جستجوی بیشتری داشته باشید .

اما اعمال و رسالتهای و مسئولیتهای یک مدیر چیست ؟

هر فعالیت مدیر در سازمان ، در قالب یکی از این اعمال تعریف می شود.

این اعمال را به طور خلاصه هفت وظیفه اصلی یا هفت رسالت اصلی مدیر ، می توان نامید که به طور خلاصه این اعمال را در یک کلمه POSDCORB خلاصه می شود.
در زبان انگلیسی:

"ابریوشن یعنی مرتب سازی و یعنی برداشتن حروف اول کلمات و ارتباط دادن آنها و ساختن کلمه جدید ، برای آسان بخاطر سپردن

کلمه جدید." بنابراین، کلمه حاصل از ابریوشن اعمال مدیر می شود . **POSDCORB**

(اصطلاح (POSDCORB) برای اولین بار توسط لوتر گیولیک و لیندال ارویک مطرح شده است) (مورد ششم یعنی گزارش گیری ، به پیشنهاد ما ، به صورت گزارش گیری و ترمیم برنامه ، اصلاح و توجیح می شود).

پس اعمال و فعالیت های اصلی یک مدیر چیست ؟: **POSDCORB**

Posdcorb

- | | | |
|----|--------------------------------------|-----------------------|
| 1. | <u>P</u> برنامه ریزی | Programing |
| 2. | <u>O</u> سازماندهی | Organizing |
| 3. | <u>S</u> استخدام و بکارگیری | Staffing |
| 4. | <u>D</u> تعیین مسئولیت ها و فرماندهی | Directing |
| 5. | <u>Co</u> هماهنگی بخشها و افراد | Coordinating |
| 6. | <u>R</u> گزارش گیری و ترمیم | Reporting & Repairing |
| 7. | <u>B</u> بودجه بندی | Budgeting |

تشریح اعمال مدیر:

۱- هدف گذاری و برنامه ریزی Programing

هدف گذاری و برنامه ریزی برای رسیدن به این اهداف ، یکی از اولین فعالیت های مهم مدیر است .

یک مدیر برای شروع یا برای توسعه فعالیت ها و یا برای ترمیم و بهبود سازمان خود ، یکی از مهمترین و زیربنایی ترین کارهایی که باید انجام دهد، هدف گذاری و طراحی برنامه می باشد.
در اولین قدم یک مدیر باید هدفی را انتخاب نموده و برای رسیدن به هدف خود برنامه ریزی نماید.

نکات مهم جهت یک هدف گذاری و برنامه ریزی خوب را به شرح ذیل مرور می کنیم:

- عشق و علاقه ها و مهارت ها و مزیت های مهمی که بر اساس آن هدف گذاری کنیم.
- علم و هنر و اطلاعات فنی لازم برای هدف گذاری

"استعداد و علاقه یکی از مهم ترین عوامل موفقیت در برنامه ها و زندگی افراد در سازمان ها می باشد."

این جمله زیبا را به خاطر بسپارید :

وقتی آرزوهای خود را " هدف " می نامید ، دیگر موضوع فرق می کند.

هدف چیست ؟

"اولویت های خود را برنامه ریزی کنید این مهمتر است

از اینکه برنامه های خود را اولویت بندی کنید."

پزشک شدن خوب است یا فوتبالیست شدن ؟

یک دندانپزشک درآمد بیشتری دارد یا یک فوتبالیست یا مربی فوتبال ؟

اگر نوجوانی که در رویای خود عاشق فوتبالیست شدن هست ، تمام امکانات تحصیل در رشته پزشکی را

برای خود فراهم ببیند ، از هدف و آرزوی اصلی خود دست می کشد ؟

اگر این نوجوان به اجبار والدین ، در رشته پزشکی تحصیل نماید ، به نظر شما آیا پزشک موفقی خواهد

شد ؟

اولویت شما به عنوان یک مدیر چیست ؟ برای زندگی خود یا سازمان خود چه اهدافی را در اولویت قرار

داده اید ؟

در مورد سازمانهای کسب و کار صحبت می کنیم ، اهداف مختلفی برای سازمان های مختلف وجود دارد ،

در این مورد که کدام هدف خوب است یا برای شما کدام هدف اولویت دارد ، بحثی نداریم ، این به علاقه و

تخصص و مزیت های شما بستگی دارد .

همانطور که در هنگام گرفتن گواهینامه رانندگی ، هیچ افسری از شما نمی پرسد که قرار است با اتومبیل

ساخت کدام کارخانه قرار است رانندگی فرمایید ؟

اصول رانندگی و مقررات و مبانی مورد آموزش قرار می گیرد ولی شما ممکن است در طول دوره رانندگی

اتومبیل های مختلفی را امتحان فرمایید و با مدل های مختلفی از اتومبیل رانندگی کنید .

بنابراین در این کتاب با انواع هدف های شما ، کاری نداریم ، اما در مورد سازمان های کسب و کار صحبت

خواهیم کرد .

در سازمانهای کسب و کار یکی از عمومی ترین اهداف کسب منفعت و تولید ثروت و اشتغال می باشد و برای رسیدن به این هدف عمومی ، مدیران مختلف ، تواناییها و استعدادها و مزیت های خود را پایه و اساس سازمان قرار می دهند و برنامه هایی را برای رسیدن به این اهداف طراحی می کنند.

ممکن است کسی سازمان کسب و کار در زمینه طراحی و تولید لباس داشته باشد .

ممکن است کسی سازمان کسب و کار در زمینه طراحی و تولید مواد غذایی داشته باشد .

ممکن است کسی سازمان کسب و کار در زمینه طراحی و تولید اتومبیل داشته باشد .

ممکن است کسی سازمان کسب و کار در زمینه خدمات پزشکی و بیمارستانی داشته باشد .

و.....

بهر حال :

"یکی از مهمترین و عمومی ترین اهداف سازمانهای کسب و کار ، کسب منفعت می باشد. اما کسب منفعت همه چیز نیست"

جدای از محدود سازمانهایی که رسالت و اهداف غیر منفعتی دارند ، مثلا ارتش که هدف دفاعی دارد یا سازمانهای خیریه که اهداف خیر خواهانه دارند ، در بیشتر موارد، هدف فرد یا سازمان ، کسب منفعت می باشد .

شاید اندازه کسب منفعت برای افراد مختلف و سازمانهای مختلف ، فرق کند ، مثلا یک پزشک ممکن است ، هدفش این باشد که از طریق ایجاد یک مجموعه پزشکی و بیمارستانی ، یک میلیون دلار در ماه منفعت کسب کند .

یا یک سرمایه گذار ، علاقمند به مواد غذایی، تصمیم بگیرد سالیانه یک میلیارد دلار درآمد کسب کند ، از طریق طراحی و تولید شکلات های مختلف ، یا ممکن است شخصی رویایی در سر داشته باشد که بزرگترین کارخانه کفش را در کشورش داشته باشد . یا یک مهندس نساجی هدفش ایجاد یک کارخانه نساجی باشد که ماهیانه یک میلیون دلار فروش پارچه داشته باشد .

اما در مجموع در تمام سازمانهای کسب و کار می توان ، نهایت هدف و موفقیت آنها را در ایجاد درآمد و تولید ثروت و کسب منفعت خلاصه کرد. به یاد داشته باشید ، اهداف به دست می آیند و قبل از به دست آمدن کامل ، شما اهداف بزرگتر از قبل انتخاب می کنید ، و...

این جمله زیبا را، که از انتهای دنیا برای شما، هدیه آورده ام، حال خوب انسان را، در نزدیکی رسیدن به پیروزی و اهداف، به خوبی و زیبایی بیان می کند:

"به تو سلام می کنم ای بی نهایت دور،"

ای دست نیافتنی ترین، ای رویای من،

اکنون بگذار، از تو نیز، بگذرم."

چندبار این جمله را تکرار بفرمایید، تا تصویر زیبایی برای، زمانی که به اهداف خود و پیروزی نزدیک میشوید، در ذهن شما تداعی نماید، قول بدهید در لحظات خوش پیروزی هایتان یادی از این جمله بفرمایید.
پس این جمله زیبا نشان می دهد که اهداف متغیر هستند و ترمیم می شوند و تحول می یابند. (رشد دارند و بهبود می یابند).

برای شما این جمله را آرزومندم که بارها و بارها از بزرگترین اهداف هم بتوانید بگذرید و عبور کنید.

برنامه چیست؟

"راهکارها و نقشه ها و محاسبات ما برای رسیدن به منافع و اهداف، برنامه نامیده می شود."

اکنون :

هدف ما : کسب منافع مالی و ایجاد شغل و ثروت (تولید ثروت و اشتغال برای خود و دیگران به اندازه بزرگ)

اکنون برنامه ما چیست ؟

چند سوال بسیار مهم :

راهکار شما برای کسب منفعت چیست ؟

از چه راهی و از چه تخصصی یا از چه استعداد و علاقه ای شما می توانید به کسب منفعت دست

پیدا کنید ؟ (این کسب و کار و شغل شما و برنامه کلی شما را تعریف می کند)

چگونه می توانید این روش کسب منفعت را گسترش دهید و منافع بزرگتری بدست آورید ؟

(این چشم انداز و توسعه اهداف را برای شما تبیین می کند)

و سوال بسیار مهم دیگر :

آیا تنها کسب ثروت و منفعت در طول فعالیت و شغل و کسب و کار، شما، اطرافیان و همراهانتان را

خشنود و سعادتمند، نگه می دارد ؟ (این، رضایت شغلی و معنوی در آینده، را برای شما روشن می کند)

کسانی که در گذشته از نقطه کنونی شما شروع کرده اند و به منافع کلانی دست پیدا کرده اند ، و حسرت می خورند که ای کاش اکنون جای شما در نقطه شروع بودند ، اگر واقعا ، اکنون ، جوانی و توانایی و فرصتهای شما را برای شروع داشتند ، در طول مسیر ، غیر از کسب منفعت ، چه فعالیتهای دیگری انجام می دادند؟ (این اهمیت تجربه دیگران را برای شما مشخص می کند)

"اگر برنامه ریزی شما برای رسیدن به هدف جواب نداد ، برنامه را عوض کنید نه هدف را"

در اینجا یک داستان بسیار زیبا و کهن ایرانی، را برای شما بازگو می کنیم تا هم اندکی به تاریخ ایران مراجعه کنیم و هم با طرز تفکر دانایان ایرانی در قدیم آشنا شویم و مروری بر بخش هدفگذاری و برنامه ریزی داشته باشیم و ارزش تجارب گذشته در برنامه ریزی آینده را بیشتر بدانیم و به دارایی ها و تواناییهای خود در برنامه ریزیها و هدف گذاریها مغرور نشویم.

"سکندر را نمی بخشند آبی ، به زور و زور میسر نیست این کار"

داستان اسکندر و آب حیات (آب حیوان):

اسکندر مقدونی زمانی که لشکر ایران را شکست داد و ایران را فتح کرد ، شنیده بود که در کوه اسرار آمیزی در ایران ، چشمه ای وجود دارد بنام "چشمه آب حیات" معروف بود که اگر کسی از آب آن چشمه بخورد ، هرگز نمی میرد ، اما در ضمن به او گفته بودند که این چشمه در پشت کوههای بسیار بلند ، جایی که خورشید طلوع می کند و بعد از جنگل ظلمات و تاریک واقع شده است ، که از داخل غار بسیار طولانی و تاریکی می گذرد و تاکنون هرکس تلاش کرده است به چشمه آب حیات برسد ، به طرز مشکوکی در طول مسیر از بین رفته است.

اسکندر دستور داد از میان سربازان لشکر ، قویترینها و تکاورترین سربازان را انتخاب کنند و لشکری قدرتمند برای " فتح چشمه آب حیات " تشکیل داد.

لشکر تکاوران و قوی هیكل های سپاه اسکندر تشکیل شد و آماده رفتن و حرکت بودند.

یکی از این افراد قوی هیکل و تکاور لشکر، یک پسر با معرفت ایرانی بود که برای پدر پیر خود احترام بسیار فراوانی قائل بود، برای خداحافظی به منزل پدر مراجعه کرد و پدر از او پرسید کجا می روی و پسر پاسخ داد که بهمراه قویترین سربازان و تکاوران برای فتح چشمه آب حیات می روم.

پدر پیر و بسیار لاغر و فرتوت از سرباز خواهش کرد که: پسر مرا هم با خودت ببر.

پسر توضیح داد که پدر، این راه بسیار سخت است و اسکندر قویترینها را انتخاب کرده و... ولی پدر اصرار کرد که پسر مرا در کوله پشتی بگذارد و پنهان کن و بهمراه خود ببر.

چون این پسر بسیار احترام برای حرف پدر قائل بود، پدر را در پارچه ای پنهان کرد و به دوش انداخت و بهمراه خود برد.

هنگامی که لشکر حرکت کرد و فردا که به نزدیک غار رسیدند، پدر به فرزند خود گفت که به اسکندر بگو دستور دهد یک اسب با بار پر از کاه در جلو لشکر قرار دهند و در پس آن یک مادیان که کره اسب داشته باشد حرکت کند و چند ماهی زنده و چند ظرف آب هم بردارند.

سرباز به پادشاه مراجعه کرد و این جملات را گفت.

اسکندر فوراً از سرباز پرسید که این حرف از تو نیست، راست بگو چه کسی این حرفها را به تو گفته است و سرباز مجبور شد ماجرا را تعریف کند.

اسکندر دستور داد پیرمرد را بیاورد و اسبی برای پیرمرد اختصاص داد و گفت که پیرمرد این راه بسیار خطرناک است و ممکن است از سختی راه جانت را از دست بدهی ولی پیرمرد گفت که حتماً باید با شما بیایم و گفت که در جوانی وقتی که سرباز بوده است این راه را یکبار پیموده است و نکات مهمی می داند که لشکر فنا نشود.

اسکندر قبول کرد و اسب پیرمرد در کنار اسب اسکندر، قرار گرفت و به داخل غار حرکت کردند، و همانطور که پیرمرد گفته بود، اسبی با بار پر از کاه در جلوی لشکر حرکت می کرد، پس از آن مادیان و بعد لشکریان و پیرمرد به اسکندر گفت که پادشاه دستور بدهد کره اسب این مادیان در بیرون غار و در روشنایی بسته شود و از مادر جدا گردد.

به همین ترتیب وارد غار شدند و راه را ادامه دادند.

پس از چند روز سختی و مشقت از تاریکی غار گذشتند و وارد یک جنگل تاریک شدند که درختان سر به فلک کشیده ای داشت که همه جا را تاریک کرده بودند. یک روز راه سخت را نیز از جنگل گذشتند و به

بالای دامنه کوه بسیار خوفناکی رسیدند و دو چشمه دیدند نشانه های آنها با چشمه آب حیات برابر بود و اسکندر سریع از اسب پیاده شد که فوراً از آب حیات بنوشد و عمر جاودان پیدا کند که پیرمرد صدا کرد که صبر کن .

پیرمرد گفت اینجا دو چشمه است یکی آب حیات و دیگری آب ممت و اگر از آب ممت اشتباها بخوری فوراً می میری و اسکندر گفت اکنون چاره چیست ؟

پیرمرد گفت آن چند ماهی کوچک زنده را بیاورید و در هر دو چشمه بیندازید ، چشمه ای که ماهیان زنده بمانند آب حیات است .

چنین کردند و چشمه آب حیات معلوم شد ، باز اسکندر تلاش که از آب چشمه آب حیات ، بنوشد که باز پیرمرد صدا کرد که صبر کن .

پیرمرد به اسکندر گفت : به شاخه درخت سبز بالای سر خود نگاه کن و آن کلاغ پیر را ببین ، اسکندر نگاه کرد و کلاغ پیری را دید که قسمتهای زیادی از پروبال آن ریخته و نمی تواند پرواز کند ولی در آسمان کلاغهای جوان در حال پرواز هستند و در اطراف زندگی می کنند.

پیرمرد به اسکندر گفت : این کلاغ پیر از این آب چشمه نوشیده ، برای همین نمی میرد ولی پیر و فرتوت شده و به این حالت تاسف بار افتاده است .

این کلاغ نه مثل کلاغهای جوان دل و دماغ پرواز و شکار دارد و نه می میرد که راحت شود و درد نکشد ، اگر دوست داری حیات جاودان پیدا کنی ولی مثل این کلاغ فرتوت و فرسوده زندگی کنی از آب این چشمه بخور .

اسکندر با دیدن این کلاغ ، و زندگی آن ، بسیار اندوهگین شد و گفت : مرگ هزار بار از زندگی به این سختی و فرسودگی بهتر است و حاضر نیستم به این قیمت زندگی کنم.

از پیرمرد پرسید : این همه زحمت ما هدر شد و اکنون چه کنیم ؟

پیرمرد به اسکندر گفت : اکنون ظرفهای خالی که آوردی ، از این آب پر کن و برای گیاهان قصر بپریم تا آنها حیات دائمی داشته باشند و قصر تو همیشه سرسبز و خرم باشد و معروف است که اسکندر به گیاهان قصر از آب چشمه حیات داد و آنها برای همیشه سرسبز می مانند : درختانی مثل مرکبات و سرو - شمشاد و... آنچه خزان ندارد از نسل گیاهان قصر اسکندر هستند که همیشه سبز هستند و خزان ندارند.

در راه برگشت و در میان جنگل تاریک، لشکریان راه را پیدا نمی کردند و بر سر مسیر اختلاف نظر پیدا کردند، پیرمرد به اسکندر گفت: اکنون مادیان را که نگران کره اسب خود می باشد در جلو لشکر بیندازید و افسارش را نفر بعد به دست بگیرد و همه لشکر به راهنمایی مادیان حرکت کنند، چون مادیان از مسیر گاه های که ریخته بود (از پشت اسبی که گاه و علوفه، بار کرده بودند) و به دلیل غریزه مادری که نگران فرزندش می باشد، راه را تشخیص می دهد و چشم حیوان در تاریکی بهتر از چشم انسان می بیند و چنین کردند.

هنگامی که به قعر جنگل رسیدند، پیرمرد به اسکندر گفت که به لشکریان دستور بده، هر کس هر مقدار از خاک این منطقه جنگل می خواهد بردارد، هر کس بردارد پشیمان می شود و هر کس بر ندارد هم پشیمان می شود.

این معما در لشکر پیچید و سربازانی که همه خسته و کوفته بودند این دستور را، شنیدند، عده ای از روی کنجکاوی از اسب پیاده شدند و مقداری خاک برداشتند و عده ای هم گفتند اگر قرار است پشیمان بشویم چرا برداریم و بر نداشتند و بالاخره پس از چند روز راه رفتن و با راهنمایی مادیان، از غار بیرون آمدند و نجات یافتند و به قصر رسیدند.

در مقصد سربازان و پادشاه دیدند که تمام خاکی که از جنگل برداشته اند طلا و سنگهای قیمتی می باشد. هر کسی برداشته بود پشیمان شد که چرا کم برداشته و هر کس بر نداشته بود بیشتر پشیمان شد که چرا اصلا بر نداشته و اسکندر به پیرمرد گفت چرا همانجا نگفتی تا زیاد برداریم.

پیرمرد گفت، چون اگر لشکریان می دانستند، طلا و جواهر برمی دارند، حرص و طمع، کل لشکر را از هم می پاشید و آنقدر از طلا و جواهر بار میزدند که هم خود و هم اسبهایشان را به کشتن می دادند و علت شکست لشکریان قبل و نابود شدن جویندگان قبلی آب حیات، همین حرص برای طلاهای بسیار بوده است.

و بدین ترتیب، پیرمرد به اسکندر گفت که ارزش تجربه و دانایی چقدر زیاد است و گفت که:

"بی پیر، مروبّه ظلمات، هر چند سکندر جهان باشی تو"

و ارزش دانایی و تجربه را ثابت کرد و ضمناً به اسکندر گفت: آن کلاغ سیاه که از چشمه آب حیات نوشیده و نمی‌میرد کنایه و تمثیلی برای روح قلم می‌باشد و آنکه با قلم اثری خلق کند، آن اثر عمر جاودانی پیدا کرده و به راحتی نمی‌میرد و یاد خود و صاحب خود را زنده نگه می‌دارد.

"سکندر را نمی‌بخشند آبی، به زور و زور میسر نیست این کار"

گفتیم این داستان زیبا ارزش تجربه و دانایی در برنامه ریزی و هدفگذاری را بیان می‌کند و مکمل آن

این جمله زیبا می‌باشد که:

"احمتی که نقشه‌ای در دست دارد،

از نابغه‌ای که برنامه و نقشه ندارد،

زودتر به مقصد می‌رسد."

پس هدف گذاری و برنامه ریزی اهمیت بسیار دارد و مانند نقشه‌ای در دست به ما می‌گوید که کجا می‌رویم و چه در دست داریم و قرار است که به کجا برسیم و در طول مسیر چه کنیم.

یک جمله حکیمانه "مدیریت یعنی: یعنی شکرگزاری داشته‌ها، برای رسیدن به خواسته‌ها"

شکرگزاری به معنای واقعی، یعنی بهترین بهره برداری از نعمتها (بهره‌وری) و توجه به خالق نعمتها (توجه به ارزشها در مدیریت

بسیار مهم است)،

مهم ترین بحث برنامه ریزی لیست کردن دارایی‌ها و تواناییها، می‌باشد.

برنامه ریزی و اجرای برنامه چگونه باید باشد؟

آیا هر کس می‌تواند برای خود و سازمان خود برنامه تهیه کند؟

یک برنامه خوب چه مشخصاتی دارد؟ چه نکاتی را در برنامه ریزی و هدف گذاری رعایت کنیم؟

"هر انسان یک مدیر است"، در اولین قدم، هر انسان، مدیر برنامه‌های زندگی خود است.

و در قدمهای بعدی بعنوان یک مدیر، برای کسب و کار و شغل خود، باید اهداف و برنامه‌هایی داشته

باشد و در قدمهای بالاتر و در سطح مدیریت کلان، یک انسان مدیر، برای بهبود جامعه و اقتصاد ملت و

مردم خود، اهدافی را طراحی می‌نماید.

و از آن بالاتر، انسانهایی در سطح جهانی اهدافی را برای، زندگی بهتر انسانها و مردمان، برنامه ریزی و

طراحی می‌کنند.

یکی از ظریف ترین و زیباترین و مهم ترین بخشهای زندگی و کسب و کار ما ، همین نقشه و برنامه ای است که ممکن است ما برای خود یا شغل خود و یا سازمان خود طراحی کنیم :

- ممکن است برنامه ها و طراحی ما بصورت مکتوب و قابل لمس ، بر روی کاغذ یا در فایل های کامپیوتر طراحی شود.

- ممکن است این طرح کلی در ذهن و فکر ما شکل گرفته باشد و بر اساس آنچه برای آینده خود یا کسب و کار خود بصورت خود آگاه یا ناخود آگاه طراحی می کنیم شکل گرفته باشد .

بهر حال هر شخص یا مدیر برنامه یا طرح خاصی در ذهن دارد که اگر این طرح ، بصورت مکتوب و پیاده شده بر روی کاغذ یا فایل باشد ، می تواند کامل تر و با عیب و نقص کمتری طراحی شود و از همه مهمتر ، نکات آن قابل مراجعه و یادآوری و تصحیح باشد .

برنامه ها و اهداف خود را مکتوب فرمایید زیرا:

"کم رنگ ترین قلمها ، از قوی ترین حافظه ها قویترند."

و اما **خصوصیات برنامه ها و اهداف:**

خصوصیات یک برنامه خوب به شکل یک کلمه خاص ابروییشن و خلاصه شده و در قالب کلمه SMART به شرح ذیل خدمت شما مرور می شود:

" SMART"

خصوصیات یک برنامه خوب:

SMART

Special

مخصوص سازمان یا شخص

Measurement

قابل اندازه گیری باشد

Achievable

قابل دسترسی باشد

Real

واقعی بودن اهداف

Time

زمان بندی شده باشد

"وقتی برای آرزوهای خود نام هدف می گذارید، دیگر موضوع فرق می کند."

تشریح خصوصیات برنامه ریزی و هدفگذاری : (SMART)

۱- Special یا مخصوص بودن برنامه

اولین نکته، در برنامه ریزی این است که برای هر سازمان یا هر شخص، یک برنامه مخصوص به آن وجود داشته باشد، نمی توانیم برنامه ای کلیشه ای یا کپی از برنامه ای که برای دیگران طراحی شده است را دنبال کنیم و انتظار نتایج خوب داشته باشیم.

خصوصیات، تواناییها، ارتباطات، مزایا، قدرتها، تجربه و.... در هر فرد یا سازمان با فرد یا سازمان دیگر متفاوت می باشد بنابراین، برنامه ای که تهیه می شود باید مخصوص هر فرد یا سازمان باشد.

۲- Measurement قابل اندازه گیری

برنامه باید، اعداد و اندازه داشته باشد، تا بتوانیم پیشرفت سازمان یا شخص را در آن برنامه اندازه گیری کنیم. اگر در مورد موضوعی اندازه نداشته باشیم و با اعداد نتوانیم در مورد آن موضوع صحبت کنیم، یعنی شناخت کافی از آن موضوع نداریم. یک جمله بسیار زیبا در این مورد می گوید:

"اهداف و پیشرفت خود را اندازه بگیرید، یا اگر اندازه ندارد، اندازه بسازید"

هنر مدیریت در این بخش، شناخت اندازه های لازم برای، "سنجش پیشرفت برنامه" می باشد. در موارد کلی که اندازه خاصی برای هدف یا موضوع برنامه ما وجود ندارد، می توانیم، آن موضوع را به واحدهای زیر مجموعه و قابل اندازه گیری تقسیم نموده و با اندازه گیری آنها، موضوع کلی را اندازه بگیریم.

مثال: می خواهیم به "بهترین شرکت صنایع فولادی" در منطقه تبدیل شویم.

"بهترین شرکت" را ابتدا تعریف می کنیم: این "بهترین شرکت" چند نفر پرسنل خواهد داشت؟ چند مشتری خواهد داشت؟ چند ریال گردش مالی سالیانه خواهد داشت؟ چه مقدار کالا تولید خواهد کرد در چند استان یا کشور مشتری خواهد داشت؟ و....

"جوابهای عددی" به سوالات بالا، تصویر شفاف تری از "بهترین شرکت" را برای ما مشخص می کند.

پس "اهداف و پیشرفت خود را اندازه بگیرید، یا اگر اندازه ندارد، اندازه بسازید"

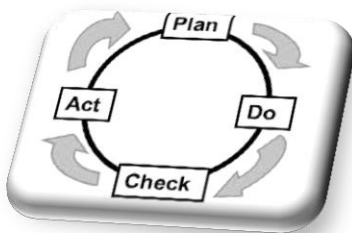
۳- Achievable قابل دسترسی

برنامه و اهداف باید قابل اجرا ، قابل رسیدن و قابل دسترسی باشد ، هرچند جملات معروفی ما را به داشتن اهداف بزرگ ، دعوت می کند ، اما برای موفقیت باید بتوان ، قدمهای اجرایی کوچک برداشت .
یک جمله زیبا می گوید :

"داشتن اهداف بزرگ ، روح انسان را به حرکت درمی آورد"

بزرگترین کوهها ، از کوچکترین سنگها ، ساخته شده است ، اهداف بزرگ و جهانی داشته باشید ، اما منطقه ای و بومی عمل کنید ، قدمها و برنامه های عملی خود را کوچک و قابل دسترسی طراحی بفرمایید تا با موفقیت در اجرای قدمهای کوچک ، شوق و ذوق ، برای ادامه مسیر داشته باشید .

برای اینکه برنامه ها و اهداف شما ، جلوه بهتری داشته باشد با انسانهای بزرگتر و با تجربه تر از خود در آن زمینه ، همنشینی کنید ، کسانی که بتوانند شما را تشویق و ترغیب نمایند ، و از همه مهمتر "اقدام" نمایید و از شکست و خطا نترسید ، چون فقط دیکته ننوشته غلط ندارد ، چرخه معروف دمینگ دقیقا این موضوع را در شکل مقابل کاملا مشخص می فرماید:



- برنامه ریزی کنید (Plan)
- انجام دهید ، به عیبها برخورد خواهید کرد (Do)
- بررسی نمایید و بهبود دهید و برنامه ها را ترمیم کنید (Check)
- و دوباره اقدام بفرمایید (Act) و از نتیجه

تجربه های حاصله برنامه ها را ترمیم بفرمایید. و از همه مهمتر ، به طور مداوم این اعمال را تکرار بفرمایید. بزرگترین نردبان ها از پله های یکنواخت و کوچکی طراحی می شوند تا قدم برداشتن ، راحت تر و موفقیت آمیزتر باشد .

۴- Real واقعی بودن اهداف

اهداف و برنامه های شما ، باید واقعی و قابل دسترسی باشد . رویا پردازی خوب است ، اما در عمل ، شما باید بر روی زمین قدم بردارید تا به قله های عظیم برسید. (البته اهداف بزرگ شما را به حرکت می آورد)

*** نک جمله‌هایی زیبا:*** یک تصمیم درست هم غلط خواهد بود وقتی دیر اتخاذ شده باشد. ***

۵- Time bound زمان بندی شده

هدف شما مهم است، اما در چه زمانی، در دنیای پر رقابت امروز، وقت و زمان یکی از مهمترین منابع در اختیار افراد است، حتی در سیستم حسابداری و برنامه‌های تجاری، موضوعی به نام هزینه فرصت، محاسبه می‌شود. یعنی در مقایسه بین دو کار یا دو برنامه مختلف، که پرداختن به یکی از آنها ممکن است شما را از رسیدن به منافع دیگری باز دارد.

میزان منفعی که در هنگام پرداختن به یک موضوع، از طریق نپرداختن به موضوعات دیگر از دست می‌دهید، جزو هزینه‌های حسابداری طرح تجاری، در برنامه‌های شما محسوب می‌شود.

به این هزینه که از طریق بدست نیافتن منافع دیگر می‌پردازید هزینه فرصت گفته می‌شود.

(مثالی از ویکیپدیا: فرض کنید شما تصمیم می‌گیرید برای ادامه تحصیل وارد دانشگاه شوید. در این صورت فرض کنید که هزینه‌های شما اعم از هزینه رفت‌وآمد و خرید کتابها و... معادل با ۱۴۰۰۰ دلار باشد. آیا هزینه رفتن شما به دانشگاه همین مقدار خواهد بود؟ مسلماً اینطور نیست. شما همچنین باید هزینه فرصت مدت زمانی را که صرف مطالعه کردن و رفتن به کلاس درس کرده‌اید، در نظر بگیرید. تصور کنید که اگر شما زمان خود را به جای ادامه تحصیل، صرف یک کار تمام وقت می‌کردید، می‌توانستید درآمدی معادل با ۱۶۰۰۰ دلار داشته باشید. اگر شما هزینه واقعی تحصیل و درآمدی که از آن صرف نظر کرده‌اید را جمع کنید (می‌شود ۳۰۰۰۰ دلار)، این مقدار معادل خواهد بود با هزینه فرصت تحصیل شما در دانشگاه.)

بنابراین، گذشت زمان و صرف وقت، برای شما هزینه دارد، مقدار زمان لازم و مناسب برای رسیدن به هدف را محاسبه کنید و به آن مقید باشید. مثلاً با محاسبات مالی در کشوری که درصد بازگشت و نرخ منابع مالی حدود ۲۰ درصد در سال است، کسب ثروت به میزان یک میلیون دلار از طریق فعالیت و سازمانی که سه میلیون دلار سرمایه گذاری شده است خوب است اما تقریباً، زمان مناسب آن یکسال است، اما نه در طول ده سال.

یک میلیون دلار منفعت و سود در طی ده سال، برای یک سرمایه گذاری سه میلیون دلاری، اصلاً مناسب نیست و ممکن است بازگشت اصل سرمایه، به سی سال زمان نیاز داشته باشد که با اعداد و واقعیتها و معیارهای فعلی آن کشور، مناسب نیست.

بنابراین اهداف و برنامه‌های مناسب در زمان مناسب، قابل قبول است گفتیم که: یک تصمیم درست هم

غلط خواهد بود وقتی دیر اتخاذ شده باشد. ***

***تک جمله هایی زیبا:

مهمترین قاعده مدیریت این است که کاری که دیگران می توانند انجام دهند، خودتان هرگز انجام ندهید (به دیگران مسئولیت‌های بیشتری بسپارید)***

2.Organaizing

فصل دوم: شناخت سازمان و سازماندهی دومین رسالت مدیر

"هر انسان یک مدیر است"، و ، دومین رسالت و وظیفه از هفت مسئولیت و هفت عمل اصلی مدیر، تشکیل سازمان و سازماندهی می‌باشد.

۲- سازماندهی یا Organizing

شناخت مفاهیم سازمان و تشکیل گروهی برای انجام برنامه ها و رسیدن به اهداف ، سازماندهی نام دارد، هر بخش از سازمان باید برای اجرای بخشی از برنامه ها ، تشکیل شود ، از همه مهمتر این است که وجود هر سازمان ، کارکردهایی دارد که بر سایر سازمانها و جامعه نیز تاثیر می گذارد پس پیامدهای تشکیل یک سازمان در جامعه نیز از اهمیت زیادی برخوردار است و تولیدات زیادی دارد.

"سازمانی که تنها منفعت تولید می کند ، سازمان ضعیفی است" (سازمان باید کارکردهای ارزشی واجتماعی نیز داشته باشد)

آنچه تا کنون مطالعه کردیم در مورد اطلاعات علمی و آگاهی های لازم برای یک مدیر در طول برنامه ریزی و هدف گذاری کاربرد داشت که اولین وظیفه مدیر برنامه ریزی و هدف گذاری بر اساس اطلاعات و آگاهی های بود. اکنون به سراغ ، دومین رسالت و وظیفه مدیر می رویم.

"هر انسان یک مدیر است" و یک مدیر در دومین مرحله از اعمال و مسئولیت‌های خود سازمان‌دهی یا Organizing انجام می‌دهد.

– سازماندهی Organizing

سازمان چیست؟ چه خصوصیتی دارد؟

گفتیم که در طول تاریخ علم یک مسئله ساده مثل اینکه زمین کروی می‌باشد و زمین مرکز عالم نیست، از پی نبوغ افراد خاصی که در دوره‌های مختلف با زحمت زیاد به این علم دست یافته‌اند حاصل شده است، اما امروز ما به راحتی به کودک دبستانی خود آموزش می‌دهیم که برای اینکه درک کنند، چگونه شب و روز حاصل می‌شود و چگونه بهار و تابستان می‌شود، باید ابتدا درک کند که زمین گرد است. و مرکز عالم نیست بلکه مانند دیگر سیاره‌ها دارای انواع چرخش است.

اما این نکته کوچک پس از قرن‌ها تاریخ بشری و پس از سیصد سال کار مداوم ریاضی دانان و ستاره شناسان مختلف حاصل شده است.

قبل از خواندن و نوشتن بشر چگونه می‌توانست علم و تجربیات خود را به نسل‌های بعد و به فرزندان خود منتقل نماید؟

قدرت علمی و تجربیات و مهارت‌های انسان‌های در ابتدا توسط سخن گفتن و داستان پردازی به نسل‌های بعد منتقل می‌شد و سپس با نوشتن و تکثیر و کتاب، از نسلی به نسل دیگر منتقل می‌شد.

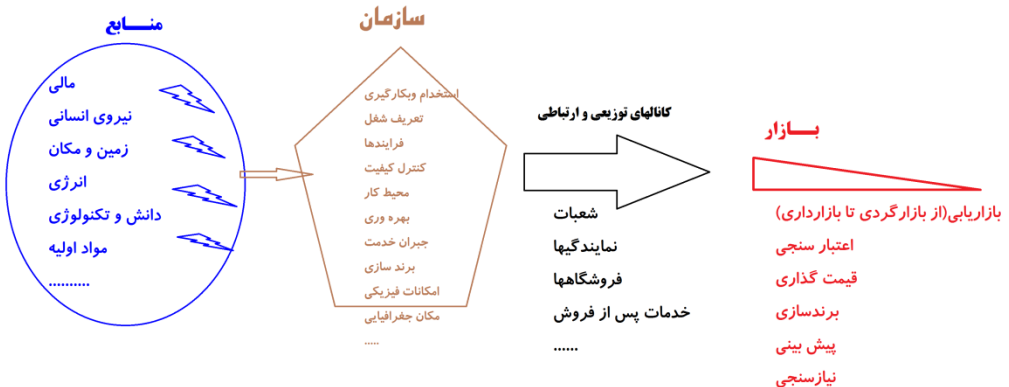
پس اولین رسانه‌ها، سخن بود و داستان و ضرب‌المثل و سپس کتاب، و اکنون انواع رسانه‌های مختلف که سرعت به اشتراک گذاشتن آگاهیها و دانش بشر را، آبی نموده است.

یک مسئله مهم در مدیریت، شناخت رفتارهای سازمانی و تلاش برای تشبیه سازمان، برای درک بهتر رفتارهای آن بود.

در طول تاریخ علم مدیریت ، در زمان‌های مختلف ، تشبیهات مختلفی برای سازمان انجام شده است ، جملاتی مثل سازمان به مثابه یک سیستم عصبی و ... برای سازمان در نظر گرفته شد ولی هیچکدام پاسخگوی کامل برای شناخت رفتارهای سازمان نبود.

بهترین پاسخ‌ها زمانی حاصل شد که " سازمان به موجود زنده تشبیه شد " ، آنگاه سازمان‌های کوچک به موجودات زنده تک سلولی و کم سلولی و سازمان‌های بزرگ به جانداران بزرگ تر تشبیه شد و این تشبیه تا جایی پیشرفت که سازمان‌های بزرگ به سازمانهای دایناسوری تشبیه شد.

خصوصیات موجود زنده و تطبیق آن با رفتارهای سازمان به ما کمک می کند شناخت و ذهنیت بهتری از سازمان داشته باشیم و جنبه‌های مختلف یک سازمان مثل شخصیت سازمانی و روح سازمانی و یا صفاتی مثل چابکی سازمان و پاسخگو بودن آن را بهتر می توانیم بررسی کنیم.



در مجموع:

هر سازمان ورودی‌هایی دارد (مثل منابع و سرمایه های مالی - نیروهای انسانی - منابع انرژی...)

هر سازمان پردازش‌هایی دارد (فرایندهایی برای تولید کالا یا ارائه خدمات ، و...)

هر سازمان خروجی‌ها و محصولات دارد . (کالا یا خدمات و ...)

ورودی‌ها را منابع می‌نامیم سپس عملکرد یا پردازش بر روی منابع را "کارکرد یا پردازش یا رسالت سازمان" می‌دانیم و خروجی‌ها "محصولات یا کالا یا خدمت" می‌باشند.

شاید بتوانیم یک سازمان ساده مثل یک فروشگاه کوچک لوازم مصرفی یا یک مغازه و سوپر مارکت کوچک را در نظر بگیریم که کارش تحویل گرفتن یا خرید کالا، نگهداری کالا برای فروش و انتخاب توسط مشتری، را بعنوان ساده‌ترین سازمان که تنها توسط یک نفر اداره می‌شود به خوبی در نظر بگیریم.

"ورودی: کالاهای ورودی مختلف - پردازش: چینش کالا در قفسه - خروجی: کالایی برای مشتری"

و یا می‌توانیم یک سازمان بسیار بزرگ مثل یک کشور را در نظر بگیریم که در داخل خود تعداد بیشماری سازمان و شرکت‌های کوچک تر دارد ولی این کشور نیز توسط یک نفر مدیر اداره می‌شود و به مدیریت کلان نیاز دارد.

در مباحث این کتاب بیشتر موارد سازمان‌های کسب و کار و نوع مدیریت خرد مورد نظر می‌باشد و هدف اصلی ایجاد آمادگی افراد تحصیل کرده و متخصصین گوناگون برای راه‌اندازی یک سازمان یا مدیریت آن مورد بحث می‌باشد. پس گفتیم که اندازه سازمان‌ها از کوچک تا بزرگ و از تک سلولی تا دایناسوری متغیر می‌باشد.

"هر انسان یک مدیر است" و یک مدیر باید تشکیل سازمان و سازماندهی را به خوبی بداند.

یعنی برای اجرای برنامه‌ها و هدف‌هایی که بر اساس علاقه و توانمندیها و مزیت‌های خود و اطرافیان و کارکنان خود طراحی کرده، در دومین قدم تشکیلات یا سازمانی را طراحی نماید که محل اجرای برنامه‌ها یا تولید کالا یا ارائه خدمات خود و همکاران باشد.

بخش‌های لازم را برای کنترل و اجرای برنامه‌ها، نام‌گذاری نماید و می‌تواند برای صرفه‌جویی بعضی از این بخش‌ها و اعضا را در هم ادغام نموده و اصطلاحاً سازمان را با افراد چند مهارته، مدیریت نماید.

بطور عمومی در بیشتر سازمان‌های فیزیکی بعضی از این بخش‌ها وجود دارد:

- بخش حسابداری و مالی
- بخش بازاریابی و تجاری
- بخش‌های حفاظتی و نگهبانی
- بخش نیروی انسانی
- بخش انبارداری
- بخش‌های تحقیق و توسعه

این بخش‌ها از مهمترین بخش‌های مشترک اکثر سازمان‌ها می‌باشد در سازمان‌های کوچک یا نوپا معمولاً بخش‌های مشابه درهم ادغام شده است و یک نفر و یا یک مدیر عهده‌دار چند حیطة مختلف می‌باشد گاهی در سازمان‌های کوچک تمام این امور به تنهایی توسط مدیر عامل انجام می‌شود.

تعریف سازمان :

افرادی که برای دست یافتن به هدفهای معین به خواست یک مدیر یا یک سازمان گردهم می‌آیند و روابط متقابل خواهند داشت و کارها را در یک "فرایند نظام یافته" انجام می‌دهند یک سازمان هستند.

این تعریف از پنج عنصر تشکیل شده است:

(۱) سازمان همیشه از افراد تشکیل می‌شود.

(۲) این افراد به طریقی با یکدیگر ارتباط دارند و بین آنها روابط متقابل برقرار است.

(۳) این روابط متقابل نظم خاصی دارد یا آنها را می‌توان نظام بخشید.

(۴) کلیه افراد در سازمان ، دارای هدفهای مشخصی هستند .

بعضی از این هدفها در عملکرد آنها اثر می‌گذارند. "هر فرد انتظار دارد که از طریق همکاری در سازمان

به اهداف شخصی خود نیز نائل شود."

(۵) این روابط متقابل همچنین نیل به هدفهای مشترک سازمان را میسر می‌کند و اعضای سازمانها برای

دست یافتن به هدفهای فردی ، حصول هدفهای مشترک سازمانی را دنبال می‌کنند.

با توجه به تعریف فوق، سازمان چیزی جز روابط متقابل بین افراد نیست و ساختار سازمانی این روابط متقابل را که شامل تعیین نقشها، روابط بین افراد، فعالیتها، سلسله مراتب هدفها و سایر ویژگیهای سازمان است، منعکس می نماید

تشبیه سازمان برای تعریف سازمان: در طول سالیان زیاد یک مسئله ساده علمی مثل اینکه زمین گرد است، زمین مرکز عالم نیست و مانند سیارات دیگر به دور خورشید میچرخد، از پس سیصد سال مطالعه، تحقیق و محاسبه، بدست آمد و در ضمن تا حدود یکصد سال پس از کشف نیز مسکوت ماند، در علم مدیریت نیز مسائل زیربنایی زیادی وجود دارد که با تغییر و تحول زیاد، تکامل یافت.

گفتیم از جمله موارد تحول یافته، "تشبیهی برای سازمان" می باشد، تا بتوانیم، رفتارهای سازمان را بهتر بشناسیم زیرا،

"اگر بتوانیم تمثیل و تشبیه خوبی برای یک موضوع داشته باشیم بهتر می توانیم آن را شناسایی کنیم."

ابتدا سازمان تعریف و تشابه سازی دیگری داشت.

مثلا گفته شد: سازمان به مثابه یک سیستم عصبی است، اما بسیاری از رفتارهای سازمان، با این تعریف، قابل فهم و قابل تعریف نبود.

بهترین تعریف و تشابه برای سازمان پس از سالها، اینگونه حاصل شد:

"سازمان به مثابه یک موجود زنده است."

"تشبیه سازمان: بهترین تعریف این است که سازمان به مثابه یک موجود زنده می باشد."

بنابراین با تشبیه سازمان به یک موجود زنده، بسیاری از مسائل حل می شود و اکنون می توانیم بگوییم سازمان:

- سازمان روح دارد - سازمان شخصیت دارد - سازمان رشد می کند
- سازمان مغز متفکر لازم دارد - سازمان، مرگ دارد

بنابراین تشبیه، که دانشمندان گفته اند ، سازمان یک موجود زنده است :

" پس اولین کارکرد و وظیفه یک مدیر ، بقاء سازمان تحت امر خود می باشد. "

گفتیم، اولین کارکرد و وظیفه یک مدیر ، بقاء سازمان تحت امر خود می باشد :

یعنی طراحی برنامه ها و منافع به گونه ای که منافع ، جبران هزینه های اصلی و جانبی را داشته باشد .

بیشترین عامل بقا سازمان های کسب و کار ، دو عامل مهم می باشد:

○ کسب منفعت

○ نوآوری ، خلاقیت

○

بدون کسب منفعت سازمان می میرد ، اما منفعت و سود همه چیز نیست ، اهداف بالاتری وجود دارد،مثل

ارزشها و خواسته های مشتریان و کارکنان و...

آسیب شناسی سازمانها:

سازمان مثل یک موجود زنده است. بنابراین خطراتی در کمین سازمانها می باشد : موجود زنده از

تک سلولی داریم تا موجود زنده بزرگ جثه و دایناسوری

- سازمانهای کوچک و تک سلولی (سازمانی که توسط یک نفر مدیر و مجری اداره می

شود. سوپر مارکت- عکاسی- کفاشی و

خطرات خاصی که به دلیل کوچک بودن اینگونه سازمانها را تهدید می کند ، نا دیده گرفته شدن ، و عدم

حمایت و کوچک ماندن اندازه کسب و کار می باشد . تشکیل اتحادیه ها و گروههای همگون ، می تواند نقش

مهمی در بقاء اینگونه سازمانها ، در عرصه کسب و کار ایجاد نماید .

- سازمانهای دایناسوری (سازمانهایی با جثه های بزرگ و مغز متفکر کوچک)

آسیبهای احتمالی این گونه سازمانها :

در سازمانهای بزرگ ، وجود اندازه بزرگ ، اما مغز متفکر کوچک،باعث می شود ، هزینه های بسیار و

منفعت کم ، همچنین نوآوری و خلاقیت بسیار نادری در این سازمانها دیده می شود.

انرژی و نیروی کارکنان و ذوق و شوق اولیه در آنان تحلیل می رود، آنتروپی یا سیستم تحلیل برنده انرژی در این سازمانها، به وفور دیده می شود.

راهکارهایی برای جلوگیری از دایناسوری شدن سازمانها را با هم مرور خواهیم کرد. (دیوار پیشنهادات به جای صندوق پیشنهادات)

خصوصیات سازمانها:

در امور مختلف و در بررسی های مختلف، خصوصیات مختلفی، برای سازمانها تعریف می شود، بعضی از مهمترین بررسی ها به سرعت واکنش سازمانها به درخواستها و تغییرات مربوط می شود، از این لحاظ سازمانها به دو دسته مهم تقسیم می شوند: سازمانهای چابک و سازمانهای تنبل

- **سازمانهای چابک** (سازمانهایی که واکنش آنی و سریع به تغییرات محیط و به درخواستهای مشتریان می دهند و همچنین تصمیم گیریهای مدیریتی در آنها به سرعت انجام می شود، کارمندان و مدیران، اختیار و استقلال کافی در تصمیم گیری و واکنش دارند)

- **سازمانهای تنبل**

(سازمانهایی که "به دلیل تجمیع اختیارات در راس هرم مدیریت"، واکنش و پاسخ با تاخیر دارند، بروکراسی زیاد باعث چاقی و عدم تحرک سازمان می شود، کارمندان بی تفاوت هستند و تمام امور به روزمرگی و تکرار خسته کننده رسیده است)



اعضاء و بخش های سازمان:

هر سازمان بخش های مختلفی دارد اما، سه بخش مهم تقریباً در همه سازمانها وجود دارد،

- ۱- بخش ورودیها یا منابع سازمان،
- ۲- بخش پردازش ها یا مراحل،
- ۳- بخش خروجیها یا کالا و یا خدمات، می باشد، هر چند شاید یکی از این بخشها مشهود نباشد، اما با کمی دقت می توان آن را تشخیص داد.

- بخش های ورودی ها مثل ورود منابع (منابع شخصی، منابع ملی ، منابع نامشهود و پیشرفته)
- بخش های پردازش (شامل : ساخت و تولید کالا ، یا ارائه خدمات یا تجارت)
- بخش های خروجی سازمان :
- کالا
- خدمات
- ایده و اطلاعات ویا دانش و

تعریف شغل در سازمان:

"هر انسان یک مدیر است " و ، یکی از وظائف هفتگانه مدیر، سازماندهی می باشد .
و یکی از بهترین روشهای سازماندهی برای مدیران ، تعریف شغل و ترسیم ارتباطات و رابطه های شغلی ، در داخل سازمان می باشد.

" داشتن افراد قوی بسیار مهم است اما ، داشتن سیستم قوی ، بسیار مهم تر از داشتن افراد قوی می باشد زیرا سیستم قوی نتیجه پیاده سازی علم و دانش افراد قوی می باشد."

برای تعیین شغل ها و مسئولیت ها، باید کل فرآیندها و نقش های سازمان را بررسی نموده و آن را به فعالیت های کوچک تری تقسیم نماییم.
سپس شغل و مسئولیت های لازم داخل مجموعه را تعریف نماییم .

با مسیربندی کارها و فعالتهای لازم ، برای انجام در داخل سازمان ، شغل های مختلف را می توان تعریف و تعیین کرد.

تعریف شغل یکی از مهمترین اقدامات لازم ، برای سازمان دهی می باشد و همچنین در ایجاد فرایندها و بهبود فرایندها در سازمان ، یکی از اقدامات مهم تعریف شغل و تناسب شغل و شاغل می باشد .

بسیاری از تخصص ها و شغل ها و مهارت های لازم را می توان از میان مهارت های عمومی و مشترک موجود در داخل سازمان یا جامعه ، شناسایی و جای گذاری کرد.

هر چقدر تقسیم بندی واحدهای مختلف سازمان با دقت بیشتری انجام شود تعیین شغل و جذب افراد و استعدادهای مناسب برای آنها، راحت تر خواهد بود.

بطور کلی بعضی از بخش های عمومی که در بسیاری از سازمانها مشترک هستند را نام می بریم:

- واحد امور مالی و حسابداری
- واحد بازرگانی
- واحد تولیدی
- واحد تحقیق و توسعه
- واحد انبارداری و تدارکات (زیر نظر واحد مالی)
- واحد حقوق و دستمزد (زیر نظر واحد مالی)
- واحد کنترل کیفی (زیر نظر واحد تولید)
- واحد بازاریابی و مارکتینگ و فروش (زیر مجموعه واحد بازرگانی)

مسئولیت های مدیر در سازمان :

به طور کلی از یک مدیر انتظار می رود، شناخت و بینش عمیق و برنامه کلی برای سازمان خود داشته باشد ، شخصیت و عملکرد سازمان خود را طراحی نماید ، "چشم انداز دوردست" و "تصویر آینده" را ترسیم نماید ، اما در عمل و در بخش های مختلف کارکردهای استراتژیک و تاکتیکیهای ذیل را همیشه مد نظر داشته باشد :

- الف : در بخش منابع و ورودیها = بهره وری را سرلوحه کار قرار دهد
- ب : در فرایند کار تولید یا خدمات = بهبود روشها، جلوگیری از اتلافها، افزایش خلاقیتها
- ج : در خروجیها و بازار = بازاریابی خوب - گسترش مرزهای سازمان از طریق بازاریابی ، روابط عمومی و خدمات پس از فروش

چند نوع هوش داریم؟ بی نهایت (بینهایت ∞ = NQ?)

"کسی که هوش و استعداد خود را کشف نکرده است، و در فقر و بیکاری به سر می برد، مانند کسی است که در زیرزمین

خانه اش صندوقچه گنجی پنهان است و او کلید آن را نمی یابد و در فقر به سر می برد."

برای اینکه استعداد خود را کشف کنید، کفایت به علائق خود نگاه کنید، در پی علاقه خود بروید و اصول علمی

تجاری کردن، و بهره برداری مناسب از کاری که به آن علاقه دارید را بیاموزید. (یعنی با هر علاقه ای و با هر تخصصی

اگر مدیریت و بازاریابی بیاموزید، حداکثر استفاده از تخصص و علاقه خود را خواهید آموخت)

انواع هوش برای راه اندازی کسب و کار و موفقیت:

حتماً از زمان تحصیل هر کدام از ما به یاد داریم که افرادی تحصیل را ترک نمودند اما در بازار مشغول کار

شده و در کسب و کار و تجارت افراد مهمی شدند، یا اینکه از راه تحصیل ادامه زندگی ندادند اما در رشته

هنری یا ورزشی، افراد صاحب نام و صاحب کسب و کارهای موفق شدند علت چیست؟

آنچه در مدرسه آموزش داده می شود علم و منطق است و آنچه توسط نمره سنجیده می شود. هوش

منطقی یا IQ نامیده می شود.

اما آیا نمره های خوب کفایت و داشتن هوش منطقی بالا متضمن موفقیت می باشد؟

در جامعه، کسب و کارهای بسیار متفاوتی وجود دارد و افراد بسیار مختلف از طریق ارائه خدمات یا تولید

کالاهای مختلفی دارای کسب و کار هستند.

بعضی از این کسب و کارها و شغلها را مرور می کنیم، برای لحظه ای کار و درآمد آنان و میزان تقریبی

سالانه تولید یا چرخش ثروت توسط این مشاغل، را در ذهن خود مرور بفرمایید:

۱- صنایع حمل و نقل (تاکسی و کامیون و ...) ۲- صنایع غذایی (نان، لبنیات، شکلات و...)

۳- صنایع ساخت اتومبیل یا خدمات سرویس و تعمیرات اتومبیل

۴- افراد دارای مارکت های مختلف سوپر مارکت، لوازم التحریر

۵- طلا فروش ها و طلا سازها ۶- مهندسين معمار و افراد فعال در زمينه دکوراسيون و آراستگي محیط

کار. ۷- ورزشکاران- فوتبالیست ها ۸- تولیدکنندگان و کارخانه دارها ۹- عکاس ها و فیلمبردارها

و... ۱۰- تجار، کسبه، بازرگانان بین المللی، و...

بنابراین چه بسیار افرادی که با داشتن علاقه به رشته های مختلف، (مثلا ورزشی) با داشتن استعداد لازم، با پشتکار و تمرین و تکرار، به مقام ها خوبی در رشته های مختلف ورزشی دست پیدا کردند و یا با تشکیل کسب و کاری در ورزش، شرکتی یا باشگاهی تشکیل داده اند و مدل های بسیار خوبی برای دیگران در کسب و کارهای موفق تبدیل شده اند.

بنابراین برای موفقیت و رسیدن به اهداف و برنامه ها، آنچه مهم است:

۱- داشتن توانایی ها و استعدادهای لازم

۲- داشتن علاقه و پشتکار به آن رشته

۴- شروع فعالیت به سمت علاقه و گسترش فعالیتها و بهره برداری تجاری از علاقه و استعدادها و

مزیتها

اکنون در عصر جهانی شدن قرار داریم در این عصر بطور شگفت انگیزی ارتباطات باعث شده اند که به نظر برسد مرزها برداشته شده و هجوم کالاهای بیگانه از سراسر دنیا به محل زندگی ما صورت گیرد: با آمدن کالاهای مختلف فرهنگ های مختلفی نیز ما را احاطه می کند. بسیاری از سلیقه ها و نگرش های ما و مردم اطراف ما تغییر می کند به همین دلیل انتظارات مخاطبین و مشتریان نیز تغییر پیدا می کند.

در مورد هوش های مختلف صحبت کردیم و گفتیم که اگر روزی فقط هوش منطقی، ملاک بود و شناخت ما از هوش، میزان نمرات درسی و پیشرفت تحصیلی بود، اما امروزه، ما هوش های فراوانی را شناسایی کرده ایم مثل، هوش ورزشی، هوش تجاری، هوش مذهبی، هوش اجتماعی و از همه مهمتر هوش هیجانی یا EQ و هوش محیطی، هوش بنیادین، هوش سیاسی و ...

تمام این هوش ها و استعدادها در افراد مختلف وجود دارد، یعنی سبک آفرینش انسان و نوع زندگی اجتماعی انسان ها باعث شده است مسائل مختلفی در اطراف انسان بوجود بیاید. اما در کنار هوش منطقی، که از ایام قدیم مورد توجه و پرورش قرار گرفته است یکی از مهمترین هوش هایی که امروزه مورد توجه قرار گرفته است هوش هیجانی یا EQ می باشد.

هوش هیجانی چیست؟ EQ

توانایی انسان‌ها در موقعیت‌های مختلف اعم از شادی، غم، هیجان و نوع و اکنش انسان در موقعیت‌های مختلف شخصی، اجتماعی، در برخورد و ارتباط با دیگران و... اصطلاحاً هوش هیجانی گفته می‌شود.

من بسیار تلاش کردم بتوانم بطور خلاصه معادلی برای کلمه هوش هیجانی پیدا کنم تا درک بهتری از آن داشته باشیم تمام تلاش من نشان می‌داد که معنای هوش هیجانی نزدیک‌ترین کلمه به معنا و مفهوم کلمه "تجربه" می‌باشد.

یعنی یک انسان باید در هیجانات مختلف اعم از غم و شادی و موقعیتهای مختلف کار و اجتماع را تجربه کرده باشد تا بتواند بهترین واکنش‌ها را آموخته باشد و مهارت‌های شخصی در کنترل این هیجانات را بدست بیاورد یا در اعمال و رفتار دیگران دیده و آموخته باشد.

بنابراین نزدیک‌ترین کلمه به هوش هیجانی کلمه تجربه می‌باشد، البته اگر کلمه تجربه را در محیط‌های مختلف بکار ببریم، می‌تواند دقیق‌تر باشد، مثل تجربه فرهنگی، تجربه کاری، تجربه اجتماعی یا تجربه شادی و غم، تجربه دوستی و... هر چقدر این تجارب مختلف در افراد، سابقه بیشتر داشته باشد احتمال اینکه هوش هیجانی پرورش یافته‌تری داشته باشند بیشتر است.

در این کتاب تنها در مورد چند نوع مختلف هوش مثل هوش منطقی، هوش هیجانی، هوش بنیادین، هوش محیطی اشاره‌هایی کرده ایم و از شما خواهش داریم در مورد انواع مختلف هوش جستجو بفرمایید.

داستان هوش هیجانی:

داستان معروفی در مورد هوش هیجانی وجود دارد که ۲ نفر که از دانشگاه هاروارد فارغ‌التحصیل می‌شدند و یکی از آن‌ها هوش منطقی IQ بالایی داشت (یعنی نمره‌های درسی بهتری می‌گرفت) و دیگر هوش هیجانی بالایی EQ داشت (یعنی تجارب و کارکرد اجتماعی بالاتری داشت).

هنگام فارغ‌التحصیلی نفر اول که نمره‌های بهتری داشت از ۲۰ شرکت مختلف دعوت نامه برای مصاحبه و همکاری داشت و نفر دوم فقط از پنج شرکت مختلف دعوت به همکاری داشت.

هر دو برای مصاحبه شغلی به شرکت‌های دعوت شده مراجعه نموده و پس از مصاحبه نتیجه ذیل حاصل شد:

از بیست شرکتی که با نفر اول که هوش منطقی بالایی داشت مصاحبه کرده بودند فقط دو شرکت خواستار به کارگیری او شده بودند اما از پنج شرکتی که با نفر دوم که هوش هیجانی و تجربه بیشتری داشت، مصاحبه کرده بودند، چهار شرکت خواستار همکاری با او بودند.

بنابراین در پرورش فرزندان، اطرافیان و کارکنان خود در نظر بگیرید که اجازه دهید آن‌ها مسائل اجتماعی و کاری فراوانی را تجربه کنند تا هوش هیجانی بیشتر و پرورش یافته‌تری داشته باشد.

برای برنامه ریزی و هدف‌گذاری مناسب و برای اینکه شما مدیریت بهتری داشته باشید چه در سطح خانواده و اطرافیان و چه در سطح سازمان و شرکت خود و چه در سطح کلان و جامعه، در نظر بگیرید که هر کدام از افراد شما چه علایق و استعدادهایی دارد و سعی بفرمایید برنامه‌های مناسب علایق و استعدادهای خود را داشته باشند.

اگر می‌خواهید بهترین نتایج را در برنامه ریزی و هدف‌گذاری بدست آورید در کل سازمان، علایق را در نظر بگیرید و از بکارگیری افرادی که با برنامه‌های شما و اهداف شما یا با خصوصیات اخلاقی و ارزشهای اخلاقی شما، رابطه و علاقه ای نمی‌تواند برقرار کنند پرهیز بفرمایید. جمله معروفی در مدیریت می‌گوید:

"بکارگیری همه افراد مانند سم می‌باشد و سازمان را مسموم می‌کند"

عالی‌ترین نوع هوش، هوش بنیادین:

یک جمله بسیار زیبا در این مورد می‌گوید: «کسی که "چربی" در زندگی را دریابد، با هر "چگونگی" خواهد ساخت.»

آیا شما انسان معتقد و مذهبی هستید؟ آیا شما به خاطر عقاید مذهبی و بنیادین خود، مورد تمسخر یا کج فهمی از طرف دیگران قرار گرفته اید؟

کاغذی بردارید و از خود پرسید: شغل شما چیست و چرا این شغل را انجام می‌دهید؟

و پس از اولین جواب، این سوال از خود را، ادامه دهید که چه هدفی حاصل می‌شود؟

جوابی که برای "اهداف حاصله می‌دهید" می‌شود اولین مرحله، و اولین دایره، و دوباره پس از جواب به این سوال، از خود دوباره پرسید، پس از این مرحله، از نتیجه و اهداف حاصله این کار، چرا می‌خواهیم چنین نتیجه و هدفی حاصل شود؟

و تا مرحله هفتم پیش بروید، آیا هنوز جوابی وجود دارد که به هفتمین دایره برسیم؟

اگر جوابی بیش از چهار یا پنج مرحله وجود ندارد، نگران نباشید، درک اعتقادات بنیادین، فهم کامل کمالات و ماوراء طبیعت، نیاز به زمان بیشتری دارد.

هوش بنیادین درک چرایی زندگی و اعمال ما را بیان می‌کند و این مفاهیم در دسترس همگان نمی‌باشد، اما برای همه لازم است در این مورد بیندیشند، زیرا نوع بسیار پیشرفته‌ای از هوش در انسانها، می‌باشد.

درک چرایی زندگی و مبدا و معاد، جزو این نوع هوش می‌باشد که کل زندگی و جهان بینی یک فرد را تحت تاثیر قرار می‌دهد، عالی‌ترین استعداد برای تعالی را به دنبال دارد و معنی و بصیرت بسیاری را برای فرد حاصل می‌کند.

زمینه کامل انواع هوشها و استعدادها در همه انسانها وجود دارد، اما نمی‌توان انتظار داشت که همه این انواع هوش را در همه افراد، بصورت عمیق مشاهده کرد زیرا هر نوع هوش به زمینه‌ای برای بروز و پرورش نیاز دارد، که ممکن است، همه انسانها زمینه پرورش و یا تلاش کافی برای بروز هوش و استعداد خود نداشته باشند.

هوش بنیادین به هوش معنوی و مذهبی بسیار نزدیک می‌باشد اما حتی اگر فرد اعتقادات مذهبی نداشته باشد ولی هوش بنیادین قوی داشته باشد رفتارهای خیرخواهانه و شخصیت محکمی را از خود نشان می‌دهد.

آنچه مربوط به جهان بینی افراد می‌شود در این افراد، قویتر و هدفدارتر و با معنا تر دیده می‌شود. به نظر می‌رسد مذهب، تاثیر زیادی بر رشد هوش بنیادین افراد داشته باشد.

چند سوال مهم هوشی بنیادین :

الف: سوال اول: شغل شما چیست و چه هدفی از آن حاصل می‌شود؟ (شخصیت کاری)

- دایره اول: شغل من، بازاریابی می‌باشد و در نتیجه انجام صحیح آن، در آمدی برای من حاصل می‌شود که از آن برای تامین رفاه خود و خانواده ام استفاده می‌کنم.

سوال دوم: چرا رسیدن به این هدف و نتیجه مهم است، چه چیزی حاصل می‌شود؟ (خانواده)

- دایره دوم جواب: از کسب منفعت و روزی حلال، من و خانواده ام در رفاه بیشتری هستیم، خانواده به من افتخار خواهند کرد.

سوال سوم: چرا این نتیجه مهم است؟ از ادامه این نتیجه، چه چیزی حاصل می‌شود؟ (جامعه)

- دایره سوم: وقتی من خانواده سربلند و سالمی داشته باشم، بنابراین اعضای موثرتری در جامعه خواهیم بود و جامعه سالم تری خواهیم داشت.

سوال چهارم: چرا این نتیجه مهم است؟ از ادامه این نتیجه، چه چیزی حاصل می‌شود؟ (بشریت) و.....

- دایره چهارم:.....

و این سوالها را هفت لایه و مرحله جواب دهید، یا از کسی پرسید، دایره چهارم بشریت، دایره پنجم جهان، دایره ششم و دایره هفتم به کجا می‌رسد؟ نمی‌توان تصور کرد، دایره دهم چه چیزی را هدف می‌گیرد؟ آیا ما با دریافت جواب دهمین دایره به کجا می‌رسیم؟

درک این لایه‌ها و نوع پاسخ به آنها، نوعی از ادراک و هوش را بیان می‌کند که به آن هوش بنیادین می‌گوییم، شاید باورهای مذهبی، بتواند به جواب دادن به این سوالها کمک کند، اما این درک و هوش، چیزی فراتر از هوش مذهبی می‌باشد.

بنابراین نمی‌توانیم، این سطح هوش و درک عمیق را از درصد زیادی از افراد جامعه انتظار داشته باشیم، زیرا اکثریت شهروندان در لایه‌های پایین و تحت فشار اقتصادی، ممکن است اهداف بنیادین را گم کنند. بنابراین اگر شما به دلایل مختلف مورد کج فهمی قرار می‌گیرید، مطمئن باشید به لایه‌های بالاتری از هوشمندان جامعه، تعلق دارید و انسانی فرا شهری و فرامملکتی هستید.

خداوند انسان را بسیار شگفت‌انگیز آفریده است و گفتیم انواع مختلفی از هوش و توانایی در انسانها شناسایی شده که تعداد شناسایی نشده‌ها بسیار بیشتر از شناسایی شده‌ها می‌باشد شاید به عدد انسانها، هوش‌های مختلف وجود دارد و هر کدام از این هوشها کاربرد خاصی در موفقیت انسانها دارد.

3.Human Resources

"اکنون بزرگترین سرمایه های یک سازمان ،

نرم افزار یا سخت افزار نیست بلکه مغز افزارها هستند "

"هرچه کارها و مسئولیتهای بیشتری به انسانها بسپارید ، آنها ارزشمندتر و ماهرتر می شوند"

شما به مدیران، برای به کارگیری و انتخاب بهتر افراد، چه روشهایی را پیشنهاد می فرمایید؟

فصل سوم : سرمایه های انسانی و روابط کاری

"هر انسان یک مدیر است" و سومین عمل از هفت عمل اصلی یک مدیر ، استخدام و به کارگیری افراد

می باشد.

۳. استخدام و بکارگیری سرمایه های انسانی Staffing. (انتخاب، توجیه و آموزش، ارزیابی و ارتقاء، جبران خدمت)

مدیران افراد و نیروهای متخصص مورد نیاز خود را از کجا تامین می کنند؟

آیا می دانید امروزه مهمترین سرمایه های شما در سازمان، نیروهای انسانی هستند، نه سخت افزار و نرم

افزار شما؟

آیا می دانید اکنون رقابتها بر سر جذب انسانها و سرمایه های ذهنی می باشد؟

شما به عنوان یک مدیر ، سرمایه های انسانی ، لایق و شایسته و مورد نظر برای انجام بخشی از برنامه ها،

در سازمان را چگونه انتخاب می فرمایید ؟

بهترین ملاک شما برای انتخاب افراد در پست ها و مسئولیت های مختلف چیست ؟

دو راه استراتژیک و اساسی برای به کار گماری نیروهای لازم وجود دارد :

- الف : از بین افراد و استعدادها و متخصصین داخل سازمان (ارتقاء)
- ب: استخدام افراد و استعدادهای متخصص و مناسب از بیرون سازمان (استخدام)

مهمترین شعار در بخش "مدیریت نیروی انسانی" را به خاطر بسپارید:

"فرد مناسب، در بخش مناسب"

ضمناً در نظر داشته باشید که انتصاب یک فرد ضعیف در بخش نامناسب می‌تواند، ضرر و هزینه ای تا بیست برابر، برای سازمان شما به همراه داشته باشد همچنین انتصاب فرد قوی برای یک بخش ضعیف و کم اهمیت، باعث می‌شود شما با عدم وفاداری کارکنان مواجه شوید و تعداد کسانی که در سازمان شما، ترک کار می‌نمایند، زیاد شود.

امروزه کارکنان بزرگ ترین سرمایه های سازمانها می باشند.

"توجه به مغز افزارها و استعدادهای، جایگزین سخت افزارها و نرم افزارها و سرمایه ها می باشد."

یکی از هنرهای مدیریت تنظیم دقیق بخش مناسب و فرد مناسب می باشد. توجه دقیق به هماهنگی و مناسب بودن شغل و شاغل بهترین بهره وری را در پی خواهد داشت.

در اینجا یک نکته بسیار مهم را یادآور می‌شوم که هرچند کسب نتایج مثبت و رشد سازمانی برای کارکنان شما بسیار مهم است اما یکی از وابستگیهای مهم نیروهای عملیاتی شما، حقوق و دستمزد می باشد.

بنابراین بهتر است در فرایند تعریف شغل به گونه ای عمل کنید که کار و عملیاتی را که از سه نفر انتظار دارید به دونفر واگذار فرمایید، ولی حقوق و پاداش سه نفر را بین این دونفر، تقسیم کنید، شما عملاً کارکنان سرحالتر و با انگیزه تری خواهید داشت که چون به نسبت کارکنان دیگر سازمانها، تقریباً پنجاه درصد درآمد بیشتر دارند، وفادارتر و چابک تر هستند.

یک جمله زیبا منسوب به جان ماکسول:

*** آدم موفق جای مناسب خود را پیدا می کند اما مدیر موفق برای دیگران جای مناسب می یابد***

اکنون چهار مرحله بسیار مهم در ارتباطات شما با افراد و استعدادهایی که به کار می‌گیرید (مدیریت سرمایه های انسانی HR) وجود دارد.

"انتخاب افراد - توجیح و آموزش کارکنان - ارزیابی عملکرد آنها - ارتقا و جبران خدمت"

مدیریت سرمایه های انسانی مورد نیاز برای اجرای برنامه ها :

از چه مکانی و با چه مراحل افراد و نیروهای لازم را ، به کار گماری می‌نمایید ؟ یا از میان متقاضیان استخدام **انتخاب** می فرمایید؟

آموزش ها و توجیحاتی که برای انجام مسئولیت‌ها به افراد می‌دهید از اهمیت خاصی برخوردار است.

تک جمله هایی زیبا:

"اگر برنامه ریزی شما جواب نداد ، برنامه را عوض کنید نه هدف و آرزو را ."

***** نحوه ارزیابی و سیستم گزارش گیری و بازبینی:**

عملکرد افرادی که در اجرای برنامه ها در سازمان شما موثر هستند از دو جنبه دارای اهمیت می‌باشد.

الف : تطابق پیشرفت کارها مطابق برنامه های طراحی شده ، تاکنون و در آینده .

ب: اهمیت بررسی عملکرد نیروی انسانی برای بررسی آموزش ها و توجیحات قبلی و از طرفی

خلاقیت‌ها و ذوق و سلیقه و نوآوری‌هایی که برای بهتر شدن بکار برده‌اند.

پس هنر مدیریت در به کار گماری افراد دارای دو جنبه مهم : **تطابق و نوآوری** می‌باشد .

اول تطبیق در آنچه خواسته شده و دوم : دیده شدن بهبودها و رشد و نوآوری آنها در اجرا.

نکته بسیار مهم و اورژانسی ، در مدیریت کارکنان:

اگر در نظر بگیریم که یک کارمند خاطی که اشتباهی را مرتکب شده است ، تحمل سرزنش یا بی مهری را بیشتر دارد و انتظار دارد که تنبیهی برای او در نظر گرفته شود یا از حقوقی محروم گردد ، یعنی به طور

طبیعی ، فرد خاطی آستانه تحمل بالاتری دارد ، برعکس این موضوع هم می تواند صحیح باشد :

یعنی فردی که در سازمان نوآوری نموده یا خلاقیت به خرج داده است ، یا کار مثبت خارق العاده ای ، که در خور تقدیر یا تشویق می باشد انجام داده است ، به دلیل هیجانان درونی و تغییرات احساسات بدنی ،

آستانه تحمل پایینی دارد و به اصطلاح، حساس تر می شود و اگر در تقدیر از او تاخیر شود ممکن است احساس سرخوردگی کند.

بنابراین زمان قدردانی از کارکنان به اندازه بزرگی و ارزش کار آنها اورژانسی می باشد.

جبران خدمت و پرداخت دستمزدها

همیشه آنچه دیگران برای شما و برای سازمان شما انجام می دهند، "پاسخ پولی و مالی" ندارد. بخش دستمزد و پاسخها و جوایز مالی، تنها یکی از روشهای جبران خدمت در سازمانها می باشد. اهمیت توجه به کارکنان و دیده شدن زحمات و فعالیتهای انسانها و احترام به عملکرد مثبت آنها، بسیار بیشتر از دستمزد مالی می باشد. (به مثلث مازلو - طبقه چهارم نیازهای انسانها توجه نمایید) یک آفرین به موقع از طرف یک مدیر، یک نیاز بسیار سطح بالا در انسانها را پاسخگو می باشد. "هر انسان یک مدیر است" و یکی از هنرهای مدیریت این است که "آفرینها را احتکار نکند" این جمله زیبا را به خاطر بسپارید:

"یک آفرین به موقع، از پادشاههای مالی و با تاخیر، بسیار موثرتر است."

معنی کلمه آفرین چیست؟

اولین باری که شما تشویق شده اید یا مورد تحسین قرار گرفته اید را به یاد دارید؟

آخرین باری که تشویق شده اید، چه زمانی بوده است؟ آخرین بار چه زمانی آفرین شنیده اید؟

یکی از بزرگترین دلخوشیهای انسانها این است که از طرف اطرافیان مورد تایید قرار گیرند و اعمال یا افکار آنان مورد پذیرش و استقبال اطرافیان قرار گیرد.

اگر این تایید و تشویق از طرف کسانی باشد که برای شما مهم هستند، تاثیر بسیار بیشتری دارد و انگیزش و شوق بیشتری ایجاد می کند.

هنگامی که یک مدیر ارشد به زیر دستان خود آفرین می‌گوید چه معنایی دارد؟

آفرین یعنی، شما در انجام برنامه‌های محوله بسیار خوب عمل کرده‌اید و حداقل یعنی: دقیقاً آنچه از شما خواسته شده را انجام داده‌اید و حتی بیشتر از آنچه از شما انتظار داریم پیشرفت نموده‌اید.

بنابراین ما می‌توانیم در آینده مسئولیت‌ها را با خیال راحت و با اطمینان بیشتر به شما واگذار کنیم و حتی می‌توانیم مسئولیت‌ها و نقش‌های بیشتری برای شما در نظر بگیریم زیرا به عملکرد شما اطمینان داریم.

آیا فکر می‌کردید که کلمه‌ای وجود داشته باشد که:

"تشر کاستی‌های گذشته" و هم "امیدها و ایده‌های آینده" را با هم، به شنونده منتقل نماید؟

(آفرین به موقع، تذکری برای سستی‌های گذشته و انگیزشی برای خلاقیتها و ایده‌های آینده می‌باشد)

چه کسی می‌تواند به ما، آفرین بگوید؟

کسی که بر برنامه اجرا شده و فعالیت‌های انجام شده تسلط دارد و بزرگی شغلی و شخصیتی او بیشتر از ما می‌باشد و مسئول فعالیت‌ها و برنامه‌هایی می‌باشد که ما انجام می‌دهیم بهتر می‌تواند به ما، آفرین بگوید.

ضرب المثلی برای آفرین:

پس یکی از برجسته‌ترین هنرهای مدیریت در بخش نیروی انسانی گفتن "آفرین به موقع" می‌باشد.

در گفتن آفرین خسیس نباشید زیرا:

"اسب را جو می‌کشد (ازین می‌برد) و بچه را آفرین و بارک ..."

(این یک ضرب‌المثل شمالی می‌باشد که حوالی شهرستان گرگان از پیرمردی فرزانه شنیده ام. یعنی

اسب به امید گرفتن دانه‌های خوشمزه جو تلاش و دوندگی بیشتری می‌نماید و در حد مرگ جنب و جوش

نشان می‌دهد و کودک و نوجوان با شنیدن آفرین و تشویق (بارک الله) تلاش و تقلای بیشتری می‌نماید.)

روش‌های جبران خدمتی که به کار می‌بریم، تبعات مختلفی برای ما دارد، یکی از این تبعات جبران زحمات گذشته و دوم نگهداری کارکنان برای آینده و وفادار سازی آنان می‌باشد.

معمولاً مدیرانی که روش‌های مالی را تنها روش جبران خدمت کارکنان خود می‌دانند و روش‌های دیگری برای انگیزش و جبران خدمت ندارند ممکن است، با عدم صرفه اقتصادی در تولید کالا یا خدمات مواجه شوند.

آفرین به موقع، یکی از روش‌های جبران خدمت می‌باشد، که به شکل‌های مختلف اجرا می‌شود، و گفتن آفرین شفاهی ساده ترین آن می‌باشد.

- لوح تقدیر یا تقدیر نامه به کارکنان ،
- تندیس های یادبود
- گواهی های حسن انجام کار
-

همه، از روش‌های تشویق و آفرین محسوب می‌شود.

"یک لوح تقدیر، تشویق‌های دریافت شده را مکتوب می‌نماید و افتخار را به منزل و خانواده کارکنان ما انتقال می‌دهد، و باعث سرفرازی کارکنان ما نزد خانواده و فامیل ایشان می‌گردد."

روش‌های دیگر برای سپاسگزاری از کارکنان :

تهیه امکانات رفاهی که بتواند در طول سال برای افراد سازمان، خاطره‌انگیز و فرحبخش باشد از روش‌های ایجاد علاقه و ایجاد وفاداری در کارکنان می‌باشد.

مثلاً مجتمع‌های تفریحی رفاهی زیادی هستند که به سازمان‌های متوسط و بزرگ کمک می‌نمایند، با سهمیه بندی در طول سال هر کدام از کارکنان خود را مدتی به‌مراه خانواده به تفریح بفرستند و از این امکانات استفاده می‌نمایند (Time sharing).

بنابراین یک مسافرت هدیه شده از طرف سازمان ، یکی از هزاران روش " قدردانی از زحمات " و باعث علاقمند ساختن و جبران بهتر خدمت کارکنان ، می باشد.

*** تک جمله هایی زیبا: ***

دوستان حقیقی مانند لحظات زیبای صبح هستند ، نمیتوان تمام روز آنها را داشت ، اما مطمئن هستی فردا ، پس فردا و تا ابد هستند.

هر انسان ظرفیت درونی خاصی دارد ، و برای موقعیت کاری - اجتماعی و شغلی خاصی مناسب است . اکنون چگونه ظرفیت انسانها را بشناسیم و در چه قسمتهایی از این ظرفیت ها استفاده نماییم؟

تکمیل نیروی انسانی مورد نیاز سازمان :

در مجموع ، در بخش نیروی کار دو رویکرد بزرگ برای بکارگماری افراد وجود دارد :

۱- ساختن افراد مورد نیاز **MAKE** (آموزش و ارتقاء از درون سازمان)

۲- انتخاب استعدادها و متخصصین مورد نیاز **SELECT** (انتخاب از متخصصین بیرون سازمان)

رویکرد اول تامین منابع انسانی : استراتژی یا رویکرد پرورش و ساخت یا MAKE

معمولاً در سازمان های بزرگی که تخصص های مورد نیاز آنها بطور عادی در سطح جامعه وجود ندارد مثل ارتش یا وزارت نفت ... رویکرد ساخت یا آموزش به کار گرفته می شود

بنابراین ، این سازمان ها ، نیروی انسانی و منابع و تخصصهای مورد نیاز خود را از بین افرادی که در آموزشگاهها و دانشکده های خود ، از سنین پایین استخدام نموده اند و آموزش داده اند انتخاب می کنند بنابراین دانش آموزان و دانشجویان را از سنین نوجوانی آموزش و بکارگیری می کنند.

تخصص های نظامی بطور معمول در سطح جامعه آموزش داده نمی شود یا آموزش دیده های آن رشته ها ، کار مناسب در بین کسب و کارهای معمول جامعه پیدا نمی کنند.

بنابراین نیروهای مسلح یا وزارت نفت و ... دانشکده‌هایی دارد که افراد علاقمند را از سنین دبیرستان و یا اوائل دانشگاه استخدام نموده و علوم نظامی یا تخصصی را به آنها آموزش داده و استخدام آنها را تضمین می‌نماید.

بنابراین رویکرد ساخت یا MAKE (در بخش تامین منابع انسانی) با ویژگی‌های ذیل دیده می‌شود:

- ۱- این رویکرد ، توسط سازمان‌های بزرگ اجرا می‌شود.
 - ۲- تعلیم انضباط و " ارزش‌های سازمانی" در کنار آموزش‌های تخصصی و فنی وجود دارد
 - ۳- افراد از سنین نوجوانی و دانشجویی به استخدام در می‌آیند.
 - ۴- روند آموزش و آماده سازی افراد طولانی می‌باشد
 - ۵- تخصص‌های بوجود آمده در این روش در سطح جامعه کاربرد زیادی ندارد.
- اما رویکرد انتخاب یا Select معمولاً توسط شرکتهای کوچک و سازمان‌های بیشتری در دنیا بکار گرفته می‌شود در این روش نیروها و تخصص‌های مورد نیاز ، در انجام برنامه‌های مدیران از میان افراد تحصیل کرده و افراد متخصص آزاد جامعه انتخاب می‌شوند و یا از داخل آن سازمان ارتقاء شغل پیدا کرده و نیازهای مدیر را جوابگو خواهند بود.
- انتخاب متخصص و پیدا کردن فرد مورد نظر ، از داخل سازمان یا جامعه ای که افراد تحصیل کرده زیادی دارد، زمان زیادی طول نمی‌کشد و هزینه اولیه زیادی ندارد.

ویژگی‌های روش Select یا انتخاب در استخدام:

ویژگی‌های این روش بکارگیری افراد از بین نیروهای جامعه به شرح ذیل است:

- ۱- سرعت زیاد برای آماده شدن فرد و پذیرفتن مسئولیت
- ۲- رقابت زیاد برای انتخاب افراد شایسته‌تر
- ۳- عدم وفاداری در کارکنانی که بصورت انتخابی بکار گرفته شده‌اند زیرا آنها حق خود می‌دانند که شرایط شرکت‌های بزرگ‌تر و سخاوتمندتر را بررسی کنند.

۴- رقابت بسیار شدید برای جذب تحصیل کرده‌ها حتی در بین کشورهای مختلف و مهاجرت نخبگان یا فرار مغزها معمولاً در این طبقات و افراد دیده می‌شود.

برآوردهای تقریبی برای آموزش افراد حاکی از آن است که یک تخصص ساده در حد لیسانس، هزینه ای در حدود "۵۰۰ هزار دلار" برای یک کشور در بردارد و این هزینه برای پرورش یک فرد با تحصیلات دکتری، در طول دوره تحصیل و آموزش، بیش از "یک میلیون دلار" از بودجه عمومی و منابع مختلف کشور را مصرف نموده است.

اکنون اهمیت اقتصادی "تولید ثروت توسط سرمایه‌های ذهنی و مغزها" و ارزش اقتصادی مهاجرت‌ها و فرار مغزها، از کشورهای ضعیف تر به کشورهای صنعتی، بخوبی روشن می‌شود.

اگر یکبار دیگر مروری بر مثلث تکنولوژی (صفحه ۲۲۸ همین کتاب) داشته باشیم می بینیم که:

قاعده آن کشورهای فروشنده مواد خام و معدنی بودند.

سطح دوم آن مثلث کشورهای تولید کنند کالا هستند -

سطح سوم شرکت‌ها و کشورهای تولید کننده ماشین آلات -

و سطح چهارم کشورها و شرکت‌های تولید ایده و تکنولوژی بودند

که در رأس تولید ثروت در دنیا قرار دارند. بنابراین در دنیا اکنون در بین سازمان‌ها، رقابت بر سر جذب افراد و سرمایه‌های ذهنی و مغزافزارها و صاحبان ایده و ابتکارات، می‌باشد.

اکنون اکثر سازمانهای پیشرو، عرصه رقابت، در جذب و نگهداری افراد و مغز افزارها، را بجای رقابت در سخت افزار و نرم افزار در پیش دارند و با یک بررسی کوچک، می‌بینیم که بعضی از شرکت‌های عظیم بین‌المللی که رتبه اول تولید ثروت را در دنیا در دست دارند، بیشترین دارایی و سرمایه خود را جذب افراد و متخصصین خوش فکر و خلاق و ایده پرداز می‌دانند، اکنون حتی سرمایه‌های انسانی و نیروی کار در ارزیابی سازمانها و شرکتها پیشرو دنیا، جزو ردیفهای مالی ارزیابی ارزش شرکتها منظور می‌گردد.

اهمیت موضوع سرمایه‌های انسانی به حدی زیاد است که بجای کلماتی مثل کارکنان و نیروی کار کلمات منابع انسانی و سرمایه‌ها یا دارایی‌های انسانی برای بیان اهمیت فعلی نیروی انسانی، به کار می‌رود.

« سرمایه‌های انسانی »:

گفتیم که در بسیاری از کشورهای دنیا اکنون سرمایه‌های انسانی شرکت‌ها، در برآورد و ارزش‌گذاری داراییهای مالی شرکت‌هایی که در بورس وجود دارند محاسبه شده و موثر می‌باشد.

در مورد سرمایه‌های انسانی چند نکته ذیل را به ذهن بسپارید.

- نواغ و نخبگان
- افراد دانشی و ماهر (انسانهای خاص یا انسانهایی با مهارت و ابتکارات خاص)

۱- تعریف نبوغ و اینکه نابغه کیست؟

اگر بخواهیم نبوغ را اینگونه تعریف کنیم که "کسی که حجم زیادی از اطلاعات را دارد و کتاب‌های بیشتری را مطالعه نموده است" نابغه بدانیم آنگاه یک کامپیوتر می‌تواند هزاران جلد کتاب را در خود ذخیره داشته باشد ولی هیچ کدام از ما حاضر نیستیم کامپیوتر را یک نابغه بدانیم.

همچنین اگر "سرعت پردازش" و حل مسئله را ملاک نبوغ بدانیم باز هم کامپیوترها گوی سبقت را از انسان‌ها می‌ربایند. اما هیچ کس هنوز حاضر نیست کامپیوترها را نابغه بداند، زیرا هیچ خلاقیتی تاکنون که در سال ۲۰۱۵ هستیم از کامپیوترها سراغ نداریم.

بگذارید تعریف دیگری از نبوغ داشته باشیم، این شعر زیبا را دقت بفرمایید.

که دهری و گه ملحه و کافر باشد که دشمن خلق و فتنه پرور باشد

باید بچشد عذاب تنهایی را مردی که ز عصر خود فراتر باشد

همیشه نوابغ فعالیت‌هایی انجام داده‌اند ، خلاقیت‌هایی به کار برده‌اند و تصمیماتی گرفته‌اند یا در مورد علمی و دانش‌هایی تحقیق و فعالیت نموده‌اند که مرزهای محدودیت را شکسته‌اند و دنیای جدیدی را به هم نوعان خود هدیه داده‌اند و آثار آن شاید سال‌ها بعد معلوم گشته است ، پس نوابغ همیشه از زمان خود فراتر بوده‌اند.

"یعنی در زمان خود نوابغ آینده را پیش بینی نموده‌اند و از آن مهمتر نوابغ ، آینده را ساخته‌اند."

یکبار دیگر جمله بسیار زیبایی نابغه مدیریت ، استیو جابز را مرور می‌کنیم :

"ما نوابغ را استخدام می‌کنیم نه برای اینکه به آنها بگوییم چه باید بکنند ،

بلکه برای اینکه آنها به ما بگویند ، چه باید بکنیم"

مثال پلیس و قاضی :

در یک سازمان روحیه‌های مختلفی برای انجام کارها در بخش‌های مختلف لازم است.

مثال: پلیس و قاضی هر دو در سازمان قضایی مشغول هستند اما خصوصیات شخصیتی پلیس و قاضی باید کاملاً با هم متفاوت باشد.

پیش فرض پلیس این است: همه افراد ، خلافکار و مجرم هستند مگر اینکه بیگناهی آنان ثابت شود.

پیش فرض ذهنی قاضی این است : همه بیگناه هستند مگر اینکه مدارک مستدل و قانونی برای گناهکاری افراد داشته باشیم.

یک جمله زیبا را هم در اینجا یادآوری کنیم:

"هنر عدالت ، این نیست که همه گناهکاران را مجازات نماید ،

بلکه هنر عدالت ، این است که هیچ بی گناهی مجازات نشود"

بنابراین در سازمان‌های مختلف افراد با روحیه و شخصیت و فرهنگ‌های مختلفی لازم است تا شغلها و وظائفی که تعریف کرده ایم به طور مناسب ، و با حداکثر بهره‌وری انجام شود.

اکنون در نظر بگیرید که در داخل یک سازمان ، مثلا یک کارخانه تولیدی روحیه افراد در بخش های مختلف به شرح ذیل توصیه می گردد:

- نگهبانی: دقیق و با استقامت و نیروی بدنی قوی و
- کنترل کیفی: ریزبینی، دقت، حوصله فراوان، درون گرا
- بازاریابی و فروش: برون گرا- روابط عمومی قوی، توانایی صحبت و مذاکره قوی
- مدیرعامل: سعه صدر- آینده نگری- برون گرایی- تخصص و

"هر انسان یک مدیر است"، بهترین ملاک شما به عنوان یک مدیر برای انتخاب افراد در پست ها و مسئولیت های مختلف، چیست ؟

یک دستور العمل مطلق و یکنواخت برای انتخاب نداریم ، اما توصیه هایی در این مورد می شناسیم.

"گاهی اگر نمی دانیم فلان موضوع چیست ، اما می دانیم آن موضوع چه چیزهایی نیست ."

در درجه اول ، توجه به عشق و اشتیاق و علاقه آنها ، و در درجات بعدی تخصص و علم و تجربه می تواند درست باشد.

فرد علاقمند ، حتما در انگیزه های درونی خود توانایی هایی را می بیند و استعداد های درونی مناسب آن مسئولیت و فعالیت را بیشتر از دیگران ، دارا می باشد.

می توان امیدوار بود تخصص و علم و تجربه لازم ، با آموزش و تجربه بدست می آید، اما اگر شخصی ، تخصص داشته باشد اما علاقه و شوق برای انجام دادن کار نداشته باشد باعث ضرر و زیان بیشتری در اجرای برنامه ها می شود.

حدیثی از حضرت امام رضا (ع):

"آفت کار ، دلبستگی نداشتن به آن می باشد."

***** تک جمله هایی زیبا:**

***** حق دارید مشکوک باشید و یا تعجب فرمایید ، حق ندارید ، قضاوت کنید. *****

اکنون مرور می‌کنیم که در بخش استخدام و بکارگیری، یک مدیر با توجه به برنامه‌ها و اهداف اختصاصی خود، با چهار مرحله مهم در ارتباط است:

"انتخاب صحیح، توجیح مداوم، ارزیابی درست و ارتقا، جبران به موقع"

- ۱- انتخاب صحیح افراد مناسب،
- ۲- آموزش و توجیح مداوم و توسعه کارکنان و تعریف شغل و مسئولیت آنها
- ۳- ارزیابی درست و نظارت و کنترل بر عملکرد کارکنان و تطبیق با برنامه سازمان،
- ۴- جبران خدمت و ارتقاء و نگهداری کارکنان، همراه با اشتیاق و امید

مدیریت سرمایه‌های انسانی:

چهار هنر مهم مدیر، در بخش مدیریت منابع انسانی

"انتخاب افراد و استعدادهای مورد نیاز اجرای برنامه"

"تعریف شغل و توجیه و آموزش و ارتقاء افراد، طبق برنامه‌ها و تغییرات بعدی برنامه"

"ارزیابی و کنترل عملکرد مطابق برنامه‌ها و اهداف برنامه و تغییرات"

"جبران خدمت، ارتقا افراد، نگهداری و وفادارسازی کارکنان، با روشهای مناسب"

ملاک های غلط ما در انتخاب افراد ، چیست ؟

۱۰۰۱ روش و " ملاک غلط " برای انتخاب افراد :

نظر شما در مورد این کلمات چیست : الف: انسانهای منطقی ب : انسانهای لجباز

انسانهای منطقی ، انسانهایی هستند که در برابر تغییرات اطراف خود منطقی بوده ، و خود را با شرایط جدید وفق می دهند ، این انسانها دوام و پایداری و خوشنودی بیشتری به دست می آورند و در سیستمها و سازمانها به عنوان کارمندان و مدیران خوب و قابل اعتماد به کار گماری می شوند.

اما نظر شما در مورد افراد لجباز چیست ؟

آیا استفاده از انسانهای لجباز در سازمان ما می تواند مفید باشد ؟

یک جمله طلایی و بسیار زیبا را برای شما نقل می کنیم ، با دقت بسیار و تامل این جمله را بخوانید و سپس در مورد افراد لجباز فکر کنید .

"انسانهای منطقی خود را با محیط وفق می دهند اما انسانهای لجباز محیط را مطابق میل خود تغییر می دهند"

بنابراین

"انسانهای منطقی باعث دوام محیط هستند اما پیشرفت مدیون انسانهای سرسخت و لجباز می باشد ."

اکنون نظر شما چیست ؟ در چه بخشهایی از سازمان خود به دنبال به کارگماری انسانهای سرسخت و لجباز اقدام خواهید کرد ؟

برنامه و معیار و ملاک شما ، برای انتخاب افراد و کارکنان چیست ؟

آیا شنیده اید که فقط هشت تانیه برای انتخاب افراد فرصت دارید ؟

نظر شما در مورد این کلمات چیست ؟ شمالیها ، جنوبیها ، کردها ، لرها ، ترک ها ، ایرانیها ، آمریکاییها ،

....

شاید نتوانیم روش استاندارد و خاصی را برای اینکه به عنوان ملاک و راهنمای انتخاب درست افراد ، چه پارامترهایی وجود دارد معرفی کنیم ، اما می توانیم در مورد اشتباهات رایج در هنگام انتخاب افراد و به ، کار گماری آنها صحبت کنیم .

"گاهی اگر نمی دانیم فلان موضوع چیست ، اما می دانیم آن موضوع چه چیزهایی نیست ."

اگر روشهای بی نقصی برای انتخاب نیروها و استعدادهای لازم نداریم اما می دانیم دانستن اشتباهات رایج به هنگام استخدام و دعوت به کار، می تواند ما را به روش صحیح آن نزدیک نماید:

بعضی از اشتباهات رایج در هنگام انتخاب افراد:

۱- اثر هاله ای: (از سایت ویکیپدیا) در روانشناسی و علوم شناختی خطای هاله ای به نوعی خطا در شناخت و تصمیم گیری گفته می شود که تحت تاثیر ذهنیت قبلی قضاوت کننده شکل می گیرد و می تواند از حقیقت و انصاف به دور باشد.

به عنوان مثال وقتی معلمی از دانش آموزی ذهنیتی منفی به عنوان یک فرد "تنبیل" دارد، در برخوردهای بعدی نیز ممکن است این پیش داوری بر قضاوت او تاثیر بگذارد.

از این رو، به معلمان همیشه توصیه می شود در هنگام تصحیح ورقه های امتحانی به اسامی دانش آموزان نگاه نکنند تا ذهنیت های قبلی بر نحوه قضاوت آنها تاثیر نگذارد.

۲- کلیشه ای فکر کردن

اگر کلیشه هایی در ذهن داشته باشیم و افراد را با کلیشه های ذهنی خود بسنجیم و در مورد افراد از کلمات جمع استفاده کنیم یکی از بزرگترین و رایج ترین اشتباهات را انجام داده ایم " پس کلیشه ای فکر نفرمایید " مثلا نگویید که شمالیها این طوری هستند و جنوبی ها آن طوری ، زیرا بزرگترین اشتباهات زمانی می باشد که ما در مورد افراد ، افعال و کلمات جمع بکار می بریم .

۳- توجه به مشخصات خاص

متولدین تیرماه ، متولدین آذرماه، آدمهای قدبلند ، انسانهای چشم آبی و.....

اگر اعتقاد داشته باشیم افراد با مشخصات ظاهری یکسان از خصوصیات و شخصیت درونی همسان برخوردار هستند و به این مشخصات برای انتخاب توجه کنیم ، سومین اشتباه ممکن و معمول رایج را انجام داده ایم.

بعضی از ملاکهای "درست و معمولی" در انتخاب افراد:

اگر در مورد تمام ملاکهای درست انتخاب ، چیزی نمی‌دانیم اما در مورد بعضی از آنها که در بیشتر سازمانها ، یکسان می‌باشد ، می‌توانیم نکات و تجربه‌هایی را ، بدانیم .

۱- تعهد و پایبندی به اصول و ارزشهای عمومی و ارزشهای سازمانی ما برای برقراری اعتماد، اولین ملاک عمومی سازمانهای مختلف ، در همه جای دنیا می‌باشد.

۲- عشق و علاقه به آن شغل می‌تواند مهمترین ملاک صحیح ما در انتخاب فرد باشد .
عشق و علاقه می‌تواند در شرایط مساوی رتبه بالاتری از دانش و تخصص در آن کار را، به خود اختصاص دهد .

کسی که شغل یا کاری را دوست دارد در انجام آن کار هنر و ذوق و اشتیاق درونی خود را هم به کار می‌برد و تخصص و علم خود را هم بهبود می‌بخشد ، اما اگر بالاترین متخصص باشد و علاقه به آن رشته و کار نداشته باشد ، آفت بزرگی محسوب میشود.

۳- علم و تخصص و تجربه در آن شغل می‌تواند ، سومین ملاک ما از ملاکهای صحیح باشد

۴- تجربه اجرایی در تخصص مورد نظر

۵-

آیا در اطرافیان یا بین کارکنان خود افراد نابغه ، باهوش و پر استعدادی دارید ؟

آیا رفتار و عملکرد آنها با افراد معمولی یکسان می‌باشد ؟

آیا مدیریت آنان به آسانی مدیریت بر دیگر افراد می‌باشد ؟

آیا تاکنون با افراد خطاکار و مجرم برخورد کرده اید ؟

آیا می‌دانید ، گاهی هوش زیاد بدون محیط مساعد ، سرانجامی جز زندان و حبس برای افراد در پی ندارد ؟

مدیریت کارکنان دانشی یا نوابغ کار و ابتکار:

"مهمترین چالش جهانی برای مدیران، در بخش مدیریت منابع انسانی، کنترل و مدیریت نوابغ و افراد خاص، می باشد."

مدیریت کارکنان دانشی:

"هر انسان یک مدیر است" و یکی از هنرهای مدیریت، به کارگیری و کنترل کارکنان در مسیر اجرای برنامه می باشد. در این بخش نکته بسیار ظریف و مهمی وجود دارد، به نام کارکنان دانشی،
"استیو جابز:"

ما نوابغ را استخدام نمی کنیم تا به آنها بگوییم، چه باید بکنند،

برای این استخدام می کنیم، که آنها به ما بگویند، چه باید بکنیم."

افرادی که از تخصص های خاص یا دانش خاصی برخوردار هستند، معمولا از چارچوبه های اخلاقی و شخصیتی خاصی، برخوردار می باشند.

این افراد، به دلیل هوش سرشار، در چارچوبه های زمان و مکان خاص قرار نمی گیرند، اگر به مطلبی که در مورد انسانهای منطقی و انسانهای لجباز گفته شد، مراجعه بفرمایید، گفتیم که انسانهای منطقی خود را با زمان و مکان، وفق می دهند، اما انسانهای لجباز، باعث پیشرفت خود و محیط خود می باشند، زیرا مکان و زمان را با خود وفق می دهند، نوآوری می کنند، اختراع و اکتشاف می کنند و...
معمولا چند صفت مهم در کارکنان دانشی وجود دارد:

- سرسخت هستند
- اهدافشان برایشان مهم است
- معمولا در قید و بند و در چارچوب قوانین در نمی آیند.
- از تخصص و تبخر بسیار خوبی برخوردار هستند.
- تنها با خود رقابت می کنند و به زودی برای خود یا سازمانهای بزرگ کار خواهند کرد.
- بعضی از آنها از عملکرد و تفکر و دید استراتژیک خوبی، برخوردار هستند.

ممکن است یک یا چند صفت از موارد بالا ، در افراد کلیدی سازمان شما وجود داشته باشد ، یکی از مهمترین چالشها و مشکل شما ، در این بخش این است که :

" از طرفی به تخصص یا مهارت و دانش آنان نیازمندید و از طرفی ، با مشکلاتی مواجه هستید " از طرف این افراد استثنایی ، روبرو هستید مثل ،

- عدم وفاداری ،
- عدم مقید بودن به زمان و مکان ،
- پیشرفت سریع آنها به سمت مستقل شدن و تشکیل سازمان و کارفرما شدن ،

چه راهکارهایی برای کارکنان دانشی و افراد استثنایی طراحی می فرمایید ؟

چگونه می توانید از وجود آنها و سرمایه ای که در بخش کارکنان دانشی دارید ، بهره وری بهتر داشته باشید ؟

حل مشکلی به نام " مدیریت افراد دانشی " یعنی همین افراد خاص و متخصص های کلیدی و نافرمانان و یاغیان باهوش ، زمان و مطالعه زیادی در حد رساله دکتری ، برای چندین متخصص علم مدیریت ، هزینه و انرژی به همراه داشته است ، اما نتیجه و خلاصه این راهکارهای تقریبا مناسب ارائه شده ، چه می باشد ؟

آیا به یاد دارید که در زمان تحصیل ، برای کنترل دانش آموزان یاغی و بیش فعال ، معمولا آنها را به سرگروهی و مبصری انتخاب می کردند ؟

راهکارهای خلاقانه زیادی می توانید طراحی فرمایید تا در بخش کارکنان دانشی با کمترین مشکل برخورد کنید ،

پس از صرف مطالعات فراوان صاحب نظران ، به طور خلاصه دو راهکار مهم آن به شرح ذیل پیشنهاد می گردد:

- تفویض کارها به صورت پروژه ای به آنها
 - پیاده سازی سیستم برای اجرای دانش و تخصص آنها به بخش های کوچکتر
- تفسیر دو راهکار مهم کنترل نوابغ و افراد خاص ، چیست ؟

تفسیر دو راهکار مهم کنترل نوابغ و افراد خاص:

راهکار اول تفویض کارها به صورت پروژه ای و نتیجه محور به آنها

این راهکار، مربوط به واگذاری خواسته های سازمان، از کارکنان دانشی، به صورت پروژه به آنها برای خلاصی از قید زمان و مکان می باشد. کفایت آنچه می خواهید را به آنان تفهیم فرمایید و برای اجرای خواسته سازمان، قید زمان و مکان را از این افراد بردارید، به یاد داشته باشید،

"هر چند طوطی و عقاب هر دو پرنده می باشند اما عقاب در قفس هیچگونه کارایی برای شما ندارد"

راهکار دوم: پیاده سازی سیستم برای اجرای دانش در ۵ مرحله بسیار مهم

راهکارهای دیگری را نیز شما می توانید، طراحی کنید، اما یکی از بهترین راهکارها، این است که اجازه دهید، آنها سیستمی را طراحی کنند و تواناییهای خود را، در قالب یک سیستم برای سازمان شما، پیاده کنند. بنابراین مراحل ذیل را خوب به خاطر بسپارید:

(۱) از جذب افراد نخبه و استثنایی، بخاطر دستمزدهای بالا آنها فترسید.

(۲) به آنها میدان بدهید، اجازه دهید افکار و تخصص و نوآوریها و خلاقیتهای آنها،

در مورد استراتژی کلی و یا روشهای کار شما، بروز پیدا کند

(۳) به آنها اجازه دهید، برای خود تیم تشکیل دهند و آنچه خود به تنهایی انجام می دهند

را به صورت قسمت بندی شده و "تقسیم کار شده" به افراد تیم زیر دست خود انتقال دهند.

(یعنی آنچه خود به تنهایی انجام می دهند، را تقسیم وظیفه نموده و توسط چند متخصص مختلف

انجام دهند، این بخش، مهمترین سیاست شما در پیاده سازی سیستم به جای افراد خواهد بود.)

(۴) از همه مهمتر، تشویق و آفرین گفتن، را فراموش نفرمایید.

این همه آفرین های نگفته را به کجا می بریم؟

چرا در تشویق و آفرین گفتن به افراد و اطرافیان خود، خسیس هستیم؟

اگر بدانید هر بار که آفرین می‌گوییم، یک گرم طلا بر ثروت خود افزوده ایم، چه واکنشی خواهیم داشت؟ آنگاه چند بار به کارکنان و اطرافیان و فرزندان خود آفرین می‌گوییم؟
این جمله را به خاطر بسپارید:

"هر آفرین به موقع، از پادشاهای مالی و با تاخیر، موثرتر است"
"هر آفرین، برای شما ثروتی بیشتر از یک گرم طلا، تولید خواهد کرد، گاهی بسیار بیشتر"

(۵) "سیستم" تشکیل یافته را **بهبود** بخشید و از آن محافظت فرمایید.

در مجموع داشتن سیستمها و زیر سیستمها باعث می‌شود، دانش کارکنان شما در سازمان پیاده شود و چنانچه وجود یک فرد را از دست بدهید اما دانش آن فرد نابغه را در قالب سیستم، پیاده نموده‌اید.
"همیشه سیستم برای سازمان باقی می‌ماند و بهبود می‌یابد،

اما افراد ممکن است به دلایل ناخواسته ای از دست بروند"

تصور بفرمایید، مهندسین بسیار نابغه و ماهر که خط تولید یک اتومبیل را پیاده سازی و طراحی کرده‌اند، پس از راه اندازی خط تولید، وظایف خود را به افراد بسیار معمولی سپرده‌اند، اما سیستم همچنان خروجی و تولید اتومبیل را انجام می‌دهد، در حالی که چرخها توسط یک کارگر ساده نصب می‌شود و چراغها را ممکن است یک خانم تازه کار، به اتومبیل نصب کند.

"پس داشتن سیستم قوی، موفقیت آمیزتر، از تکیه بر افراد قوی، می‌باشد."

البته نکته بسیار ظریفی (به نقل از کتاب "نه برای لقمه ای نان" - اثر ماتسوشیتا) در اینجا وجود دارد که توجه و تکیه بر سیستم سازی، هیچ منافاتی با این جمله تاکید شده در این کتاب ندارد:

"به جای انتخاب اهداف برتر، افراد والا و برتر، را انتخاب کنید،

افراد برتر بهتر از شما اهداف برتر را انتخاب می‌کنند."

سازمان کوتوله ها:

در نظر داشته باشید اگر مدیری برای استخدام و به کارگیری، از افراد ضعیف تر از خود استفاده کند، این استراتژی در کل سازمان نهادینه شده و مدیران پایین دست نیز افراد ضعیف تر از خود را استخدام خواهند کرد و سازمان کم کم ضعیف تر شده و به طرف سازمان کوتوله ها پیش می رود زیرا افراد، دائماً از خود ضعیف تر را انتخاب می کنند.

سازمان غولها:

اما اگر شما به عنوان یک مدیر نابغه، افراد قویتر از خود را به کار گیرید، این استراتژی نیز در سازمان نهادینه شده و مدیران جدید، افراد قویتر از خود را استخدام می کنند، سازمان به سمت سازمان غولها پیش می رود و جمله معروف آن این است که:

"زمانی که شما افراد باهوش تر از خود را استخدام می کنید، ثابت می کنید از آنها باهوش تر هستید"

نخبه کیست:**آیا می توانیم فرزندان یا افراد نخبه پرورش دهیم؟**

افراد استثنایی، افرادی هستند که از حد و حدود افراد عادی مورد انتظار ما، خارج هستند، ممکن است بسیار سریعتر بیاموزند و عمل کنند، ممکن است بسیار ضعیف تر باشند و انجام کارها یا یادگیری مطالب توسط آنها کندتر و دیرتر انجام شود.

شنیده های ما حکایت می کند که در مناطقی از دنیا، هر دو نوع این افراد بسیار ضعیف و بسیار قوی، با هم در یک مدرسه درس می خوانند با این تفاوت که در کنار هر فرد استثنایی و نخبه یک فرد استثنایی و معلول قرار داده شده است و هر نخبه یک معلول را در همراهی نموده و آموزش می دهد.

بدین ترتیب، فرد نخبه با سرعت بیشتر تعلیم می بیند، ولی به فرد کند ذهن مطالب را آموزش می دهد و طبق اصل "تایم آموزشی"، خود نمی آموزی "ضمن توجه به این معلول و مددکاری برای آموزش او، با هم در یک تعادلی از توانایی علمی و ارزشهای انسانی، پیش می روند.

اما نخبه کیست ؟ :

از جنبه و نگاه دیگر ، به نظر بنده ، نخبگان کسانی هستند که نسبت به اطرافیان و هم طرازان دیگر خود ، توجه و آفرین و تشویق ، را در "زمانی مناسب تر" و زودتر از دیگران ، کسب کرده اند .

فردی که از کودکی مورد توجه و احترام بوده است و مورد تعریف ها و آفرین ها و اعتمادهای بیشتر اطرافیان و والدین یا معلمان خود ، قرار گرفته است فردی استثنایی و جسور و با اعتماد به نفس می شود ، بنابراین مسئولیت پذیری و ابتکار عمل بیشتری در اعمال و کارهای او بروز خواهد نمود و با جسارت و اعتماد به نفس بیشتری ، پیشروی خواهد نمود و او برای خود، شخصی معمولی و ساده است ولی در نظر ما نخبه می نماید.

در اصطلاح علمی می گوئیم ، تجربه هیجانهای بیشتری را در عمل داشته است .
بنابراین هوش هیجانی در او بیشتر بروز پیدا نموده است و دارای هوش هیجانی بیشتر از سایرین می باشد . (به بخش مطالب انواع هوش در این کتاب مراجعه فرمایید)

مطلب بعدی : داستان پرورش یک نخبه

*** تک جمله هایی زیبا: ***

تنها تفاوت من و این مردم ، مکان تولد من است و این تفاوت بزرگی نیست.

داستان پرورش یک نخبه :

در زمان تحصیل در دبیرستان ، در کلاس زیست شناسی ، در زمینه هوش و نبوغ ، صحبتی به میان آمد و دبیر زیست شناسی ما داستان حقیقی و واقعی فرزند خود را برای ما ، بیان نمود که بسیار زیباست . ایشان تعریف نمودند که خود و همسرشان هر دو در آموزش و پرورش مشغول به کار هستند و پس از چند سال کار سخت و تمام وقت ، یک روز یکی از دو فرزند آنها ، مریض شده و او را نزد پزشک کودکان می برند .

پزشک پس از معاینه و بررسی ، بیماری پسر سه ساله آنها را مننژیت تشخیص می دهد ، و پس از معالجه و مداوا به ایشان و همسرشان می گوید که ممکن است این فرزند شما ، به دلیل این بیماری نسبت به افراد عادی از توانایی فکری و ذهنی کمتری برخوردار باشد و به طور خلاصه به این آقای دبیر و همسرش می گوید که فرزند شما ، نیاز به توجه و تلاش بیشتری دارد و مانند انسانهای عادی نخواهد بود . آقای دبیر در ادامه تعریف فرمودند که با شنیدن این موضوع به خانه برگشتیم و بغض فراوانی همراه حسرت و پشیمانی زیاد، ما را فرا گرفت که چرا غفلت کردیم و سرگرم کار زیاد شدیم و سلامتی فرزند صحیح و سالم خود را ، به این راحتی به خطر انداختیم ؟

آقای دبیر گفت : بعد از این ماجرای بیماری تصمیم گرفتیم ، شخصا کار تعلیم و تربیت فرزندم را بر عهده بگیریم و ساعاتی از روز را به تعلیم فرزندم اختصاص دادم ، تا او کمی جلو باشد و وقتی به مدرسه رفت ، از همکلاسی هایش عقب نباشد .

نتیجه اینکه پس از مدتی ، فرزند پنج ساله ایشان می توانست ، مانند بچه های هفت ساله کلاس اول ، بخواند و بنویسد و با همین آموزش و توجه و تشویق پیش رفت و در سن ده سالگی ، مطالب کتابهای دبیرستان را ، آموزش می دید و مسائل آن را حل می کرد .

آقای دبیر با خوشحالی برای ما تعریف می کرد که ، کودکی که از لحاظ پزشکی ، قرار بود از کودکان هم سن و سال خود عقب تر باشد ، اما در سایه "توجه و تشویق و آموزش" ، از کودکان بزرگتر از خود هم جلوتر افتاد و همه او را یک نخبه و نابغه می شناسند ، ایشان معتقد بود انسانها در طول عمر خود ، حتی از

یک درصد تواناییهای ذهنی و فکری خود هم استفاده نمی کنند و ظرفیت ذهنی انسانها با دانش بیشتر پر نمی شود بلکه بزرگتر و بیشتر می شود .

كُلُّ وَعَاءٍ يَضِيقُ بِمَا جُعِلَ فِيهِ إِلَّا وَعَاءُ الْعِلْمِ فَإِنَّهُ يَتَّسِعُ بِهِ؛

فضای هر ظرفی در اثر محتوای خود تنگ تر می شود مگر ظرف دانش که با تحصیل علوم، فضای آن بازتر می گردد. (نهج البلاغه ، ص ۵۰۵)

نتیجه گیری داستان :

مغز انسان ، گنجایش عظیمی دارد ، و توانایی های فکری و ذهنی انسان ، انتها ندارد ، انسانها با اختلاف بسیار کمی در بخش تواناییهای فکری و ذهنی ، اگر در محیط مناسب و در کانون محبت و توجه کافی قرار بگیرند و به موقع تایید و تشویق شوند ، دست آوردهای خارق العاده ای خواهند داشت .

بنابراین ، با توجه و تشویق کارکنان و اطرافیان خود ، در شکوفایی و خلاقتهای آنها سهمیم باشید و به ظهور استعدادها و تواناییهای آنها ، کمک بفرمایید اینگونه است که:

"شما می توانید ، نخبه پرورش دهید"

البته داستان دیگری هم برای شما بگویم که بدانید حجم زیاد اطلاعات و دانش خوب نیست ، بلکه عمل به آن و تفهیم مفاهیم آن از اهمیت بسیار بیشتری برخوردار است .

داستان علم و دانش فراوان :

یکی از دوستانی که از افراد مدال آور المپیادهای جهانی بود ، تعریف کرده بود که برای ادامه تحصیل به کانادا رفته بود و در آنجا زندگی می کرد و کودکش در مدارس کشور کانادا مشغول به تحصیل شده بود ، زمانی که کودکش حدود ده سال داشت و تقریباً کلاس چهارم و پنجم بود ، این آقای مهندس یکبار تصمیم می گیرد ، مطالب علمی کتابهای فرزند خود را بررسی نماید و با کمال تعجب می بیند که از سطح بسیار ابتدایی و معمولی در حد کلاس اول یا دوم ابتدایی در کشور خودش برخوردار است .

با تعجب به مدرسه مراجعه می‌کند و به مدیر اعتراض می‌کند که این مطالب برای کودک من بسیار ضعیف و پیش پا افتاده می‌باشد و خود را معرفی می‌نماید که از نخبگان المپیادی می‌باشد و... .
مدیر مدرسه پس از اینکه با آرامش به حرفهای ایشان گوش داده بود می‌گوید که اگر سطح علمی افراد در کشور شما اینقدر بالا هست، چرا شما که یک نخبه هستید، الان برای زندگی کشور کانادا را انتخاب نموده اید؟

پس مطمئن باشید، سطح علمی بیشتر، رفاه بیشتر نمی‌آورد بلکه عمل به دانسته‌ها و علم، هرچند اندک باشد، تاثیر بیشتری دارد و از این آقای مهندس می‌خواهد به سیستم آموزشی و مطالب کتابهای آنها، اعتماد نماید زیرا در عمل جواب بهتری دریافت خواهد کرد.

در کنار مطلب نخبه پروری، دانستن این نکته بسیار ضروری می‌باشد که تشویقها و توجه‌های ما برای کسانی باید باشد که عملاً، کارهای مثبت و خلاقانه انجام می‌دهند و بهبودی را در عرصه کار و زندگی بوجود می‌آورند، و اگر نه، تنها پرورش نخبگان حتی در سطحی که کسب مدال و درجات علمی و بین‌المللی داشته باشند خوب است، اما طبق آمار موجود، در اکثر موارد، نتیجه‌ای جز مهاجرت، بدست نیامده است.
مَنْ عَمِلَ بِمَا يَعْلَمُ وَرَزَّهَ اللَّهُ عِلْمَ مَا لَمْ يَعْلَم.

هر کس به آنچه می‌داند عمل کند، خداوند دانش آنچه را که نمی‌داند به او ارزانی می‌دارد.

(مرآة العقول جلد ۳، صفحه ۲۸۶)

اما کسانی هستند که با عمل و اقدام و ابتکار بیشتر، حتی با سطح مدرک و دانش کمتر، توانسته‌اند، دنیای بهتری در اطراف خود بسازند، شغل ایجاد کنند و با ابتکار و خلاقیت‌های کاری و تجاری هر چند گمنام مانده‌اند، اما دنیای اطراف خود را به جایی بهتر برای زندگی خود و اطرافیان تبدیل نموده‌اند.

در اینجا یک **مطلب طنز** هم برای تفریح ذهن شما خوانندگان بیاوریم: (داستان طنز حسنک درس خوان)

داستان طنز حسنگ درس خوان :

"حسنگ تنبل کلاس بود و بالاخره ترک تحصیل کرد ، رضا شاگرد زرنگ و نخبه کلاس بود و ادامه تحصیل داد ، دانشگاه رفت و یک حسابدار برجسته شد ،
الان حسنگ پورشه دارد و رضا پوشه دارد ، رضا حسابدار برجسته یک شرکت بزرگ و معظم می باشد و حسنگ صاحب آن شرکت ."

یا معروف است که بیل گیتس ثروتمندترین فرد دنیا گفته است :

"من و یکی از دوستانم در دانشگاه همکلاسی بودیم ، من ترک تحصیل کردم و او با موفقیت به تحصیلات ادامه داد ، او اکنون یکی از برجسته ترین مهندسين شرکت مایکروسافت می باشد و من فقط مالک مایکروسافت هستم ."

همه این مطالب به طنز یا غیر طنز در درون خود یک پیام مهم دارد :

"علم کمی که به آن عمل شود ، بهتر از علم زیادی است که عمل نمی شود ."

بیشتر بدانیم :

تنبیه و توبیخ : در مدیریت نیروهای انسانی سازمانها ، گاهی نیاز به تنبیه و توبیخ اداری یا مالی شخصی از افراد سازمان که کوتاهی داشته است می باشد . در این مورد تنها به احادیثی از حضرت علی (ع) بسنده می کنیم.

امام علی (ع) : "هرگاه جوان را توبیخ کردی ، برخی خطاهای او را نادیده بگیر ، تا توبیخ تو ، او را به مقابله وادار نسازد."

از نامه حضرت علی (ع) به مالک اشتر :

"از آنها خطاها سر خواهد زد و علت‌هایی عارضشان خواهد شد و به عمد یا خطا، لغزشهایی کنند، پس، از عفو و بخشایش خویش نصیبشان ده، همانگونه که دوست داری که خداوند نیز از عفو و بخشایش خود تو را نصیب دهد. زیرا تو برتر از آنها هستی و آنکه تو را بر آن سرزمین ولایت داده، برتر از توست و خداوند برتر از کسی است که تو را ولایت داده است. ساختن کارشان را از تو خواسته و تو را به آنها آزموده است."

فصل چهارم : تعیین مسئولیت و سبک های فرماندهی

4.Directing فرماندهی یا تعیین مسئولیتها

"نه هر که طرف کله کچ نهاد و دژم نشست --- کلاه داری و آیین سروری داند"

آیا وادار کردن افراد به انجام کار و برنامه دلخواه شما ساده می باشد؟

جمله ای از یک کارگر منفی اندیش :

"آنها تظاهر می کنند که حقوق می دهند ، ما هم تظاهر می کنیم که کار می کنیم."

فصل چهارم : سبکها و روشهای تعیین مسئولیت و فرماندهی ، در مدیریت

"هر انسان یک مدیر است" و چهارمین عمل و مسئولیت مدیر، از هفت وظیفه اصلی، فرماندهی و تعیین

مسئولیتها و وظایف می باشد.

۴- تعیین مسئولیت ها و فرماندهی و تقسیم وظائف Directing

سه مرحله گذشته در مدیریت، را می توان **مراحل خاموش و تفکر** و آرامش و برنامه ریزی نامید .

اولین وظیفه مدیر، مرحله جمع آوری اطلاعات و برنامه ریزی بصورت شخصی یا مشاوره ای، می باشد

و کاملاً در سکوت و بررسی پیش می رود.

دومین مرحله عملی مدیریت تشکیل سازمان و بخش های مختلف جهت شروع کار (باز هم در آرامش و

سکوت پیش می رود)

سومین مرحله انتخاب افراد و آموزش و توجیح و بکارگیری آنها (در آرامش و سکوت پیش می رود) اما در مرحله چهارم مرحله تعیین مسئولیتها و وظایف و شروع کارهای اجرایی یک مدیر با کارکنان و اطرافیان می باشد.

"بیشترین ظهور هنرهای مدیریت و توانایی های یک مدیر در چهارمین وظیفه مدیر یعنی فرماندهی می باشد."

از مرحله چهارم تواناییهای ذاتی افراد برای مدیریت بروز ، پیدا می کند.

شما چگونه فرد دیگری را به انجام کاری وادار می کنید ؟
خواهش می کنید؟ یا دستور می دهید ؟ یا توجیح می کنید؟
مزد می دهید یا دعوت به انجام کاری می کنید؟

بهر حال ارتباط با دیگران، توجیح آنان برای انجام کارها مطابق برنامه های سازمان ، در صورت لزوم دستور دادن و وادار کردن افراد به انجام کار و وظیفه مورد نظر ، دقت و کنترل بر انجام درست دستورات ، یک نوع توانایی و "قدرت درونی و ذاتی" لازم دارد که به تدریج در درون افراد رشد می یابد و بهتر می شود.

"قدرت فرماندهی، به جذب و سلیقه مختلف افراد و توانایی شخصیتی و روحی آنان بستگی دارد."

دقیقا از این مرحله به بعد این سوال مهم پیش می آید که :

- مدیریت علم است یا هنر؟
- مدیریت ذاتی است یا اکتسابی؟

چقدر ، ذوق و سلیقه و عشق و انگیزه افراد ، در نتیجه کار موثر می باشد ؟

چقدر انگیزه های مدیران و کارکنان ، در نتیجه محصول و کارکرد سازمان موثر می باشد ؟

تک جمله هایی زیبا:

"عشق و امید ، جهان را به حرکت در می آورد."

داستان سعدی : داستان زیبایی ذوق و سلیقه افراد

داستان زیبایی ذوق و سلیقه افراد : (داستان طنز فردوسی و سعدی)

معروف است که شبی ، شاعر بلند آوازه ایران ، یعنی فردوسی پاکزاد (شاعر قرن چهارم) به خواب استاد سخن ، سعدی علیه الرحمه (شاعر قرن هفتم) می آید و می گوید : پسرم ! شنیده ام که به سبک شعرهای من ، شعر گفته ای ، درست است ؟

و سعدی می گوید : بله

فردوسی می فرماید : شعرت را برایم بخوان پسرم . و سعدی شعر ذیل را می خواند :

"خدا کشتی آنجا که خواهد برد و گره ، ناخدا جامه بر تن درد ."

فردوسی ، سعدی را تحسین می کند ، و می گوید آفرین پسرم ، اما اگر خودم بودم این شعر را با همین کلمات ، اینگونه می گفتم :

" برَد، کشتی آنجا که خواهد ، خدای و گره جامه بر تن درد، ناخدای"

با توجه به شعر بالا می توان دید که در هر دو بیت بالا کلمات و حروف هم با هم برابر است ، اما با خواندن شعر دوم ، احساس حماسه و قدرت و لذت چند برابر ، حاصل می شود .

دقیقا اگر می گوئیم مدیریت هم علم است و هم هنر ، تجلی بسیار زیبایی در این داستان کوتاه زیبا ، دارد ، مصالح و منابع هر دو شعر یکسان اما نتیجه و بار حماسی و معنایی آن دو با هم متفاوت می باشد .

مثال دیگر را می توان به صورت عامیانه تری به کار برد و آن این است که اگر به چند نفر خانم کدبانو ، مقدار برابری گوشت و نخود و لوبیا دهیم و از آنها بخواهیم با آن یک غذای ساده مثل آبگوشت درست

کنند، نتیجه کارکرد آنها، تفاوت زیادی با هم خواهد داشت که این موضوع بر می‌گردد به ذوق و سلیقه درونی آنان و از همه مهمتر عشق و علاقه و انگیزه آنان که این غذا را برای چه کسی درست می‌کنند و حتماً آن جمله معروف را شنیده اید که:

"آنچه غذا را خوشمزه می‌کند، عشق و علاقه آشپز، می‌باشد"

و شاید به همین دلیل برای ما ایرانیها هیچ غذایی در بیرون منزل طعم و عطر و مزه غذای داخل منزل را ندارد.

در میان خانواده و یا در میان دوستان و اطرافیان اگر لازم است کسی برای ما کاری انجام دهد، چگونه از او می‌خواهیم، کاری برای ما انجام دهد؟

در سازمان و محل کار، وقتی می‌خواهیم کسی کاری یا وظیفه‌ای را محول کنیم چه می‌کنیم؟

- ۱- آیا خواهش می‌کنیم؟
- ۲- آیا دستور می‌دهیم؟
- ۳- آیا اطلاعات می‌دهیم و برای انجام کار اختیار می‌دهیم؟
- ۴- آیا با او کار را تقسیم می‌کنیم و بخشی از کار را خود انجام می‌دهیم؟
- ۵-

چهارمین مرحله از وظائف یک مدیر "تعیین مسئولیت‌های افراد تحت امر خود"، یعنی تعیین کارها و وظایفی که افراد باید انجام دهند و تعیین سرپرست و مدیر و مسئول آنها در هنگام انجام کار می‌باشد.

یک اصل بسیار مهم در این قسمت وجود دارد:

"اصل وحدت و فرماندهی"

اصل وحدت و فرماندهی:

"هر شخص تنها از یک نفر دستور می‌گیرد و تنها به یک نفر پاسخگو می‌باشد."

اصل وحدت فرماندهی:

یعنی در حین انجام کار هر فرد تنها از یک نفر دستور بگیرد و تنها در مقابل همان یک نفر پاسخگو باشد. تاکید این اصل برای انسجام بیشتر افراد و کارکنان می‌باشد و به نظر می‌رسد برای شرایط عادی و غیر بحرانی باشد. دوگانگی در فرماندهی، باعث سردرگمی افراد و فرار از بار مسئولیتها می‌باشد. سازمانهایی که کارکنان هم زمان از دو یا چند مدیر دستور می‌گیرند، آشفتگی و عدم اعتماد فراوانی دیده می‌شود که ناشی از نبودن فرماندهی واحد در آنها می‌باشد.

رعایت سلسله مراتب، در سازمانها، جدای از اینکه باعث حفظ اصل وحدت فرماندهی می‌گردد، هیچ منافاتی با بحث "سازمانهای Flat یا گسترده و کم لایه" ندارد، یکی از هنرهای مدیریت دقیقاً در اینجاست که بتواند جمع بین این دو مفهوم داشته باشد:

اجرای اصل وحدت فرماندهی از یک سو و از سوی دیگر هم کم شدن لایه های سازمانی برای چابکی بیشتر سازمان و دسترسی راحت تر کارکنان رده های پایین به مدیران ارشد و رده های بالای سازمان.

سبک‌های فرماندهی و تعیین مسئولیتها:

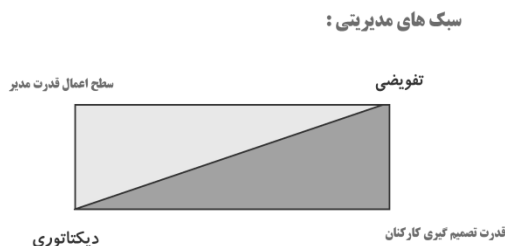
تعیین وظیفه افراد و نوع دستور دادن مدیر به افراد، به عوامل زیادی بستگی دارد و یک مدیر باید به همه روشها و سبکهای مدیریتی و فرماندهی اشراف کامل داشته باشد، تا بتواند در بخش مناسب، سبک مناسب را به کار گیرد.

از بین سبکهای مختلف فرماندهی نمی‌توانیم بگوییم کدام سبک بهتر است، چون هر بخش اقتضا و شرایط خاص خود را دارد، درک سبکهای مختلف، در مدیریت از اهمیت زیادی برخوردار می‌باشد.

اما سبک های مهم مدیریت در بخش تعیین وظائف و فرماندهی را باهم مرور می کنیم:

- ۱- سبک دیکتاتوری
- ۲- دیکتاتوری توجیهی
- ۳- سبک مشارکتی
- ۴- سبک مریگری و هدایت
- ۵- سبک تفویض اختیار

"سبک های مختلف در فرماندهی و تعیین وظیفه از روی میزان اختیاری که به افراد داده می شود تقسیم بندی می گردد." با توجه به شکل ذیل تقسیم قدرت مدیر و اختیار مجری ، به گونه ای است که هر چه اعمال قدرت بیشتر باشد اختیار کمتری به مجری برنامه ها داده می شود ، و هر چه اختیارات بیشتری به مجریان و کارکنان داده شود ، اعمال قدرت مدیر ، کمتر خواهد بود . به شکل ذیل توجه بفرمایید:



تفسیر شکل: در سبک دیکتاتوری سطح اعمال قدرت مدیر بسیار بالا و سطح تصمیم گیری کارکنان بسیار پایین است ، اما

در مدیریت تفویضی ، قدرت تصمیم گیری کارکنان بسیار بالا و سطح اعمال قدرت مدیر بسیار پایین است .

سبکهای تعیین وظایف:

الف: سبک دیکتاتوری

این سبک بسیار معروف و جنجال بر انگیز است ، در بسیار از موارد کل موضوع مدیریت ، و تمام علم و

آگاهی عوام از مدیریت ، به شناخت آنها از این کلمه خلاصه می شود .

برای امتحان، از چند نفر از کسانی که در اطراف شما هستند، بپرسید که دیکتاتوری چیست؟

یا بپرسید به نظر شما، مدیریت چیست؟

احتمالاً جوابهایی که می‌شنوید ارتباط زیادی بین دو کلمه مدیریت و دیکتاتوری خواهد بود.

در حالی که دیکتاتوری، یک سبک از پنج سبک انواع فرماندهی می‌باشد.

فرماندهی و تعیین مسئولیتها، پنج سبک معروف دارد.

فرماندهی و تعیین مسئولیتها، یکی از هفت وظیفه اصلی مدیر است، اکنون باید انتظار داشته باشیم که

دیکتاتوری، یک پنجم از یک هفتم اهمیت داشته باشد، یعنی حدود یک سی و پنجم کل مدیریت. یا

تقریباً کمتر از ۳ درصد از مدیریت.

اما بار معنایی و بار روانی این کلمه در طول تاریخ، این سبک از مدیریت را پهلوی به پهلوی سبک رهبری،

از زیر مجموعه های سبکهای مشارکتی، قرارداد است و تنها این دو کلمه یعنی دیکتاتوری و رهبری تمام

شنیده های مردم از علم مدیریت را به خود اختصاص داده و بیش از ۹۰ درصد از مردم اگر در مورد

مدیریت بخواهند برای شما توضیحات و دانسته های خود را بگویند، مطالب آنها، حتما در مورد یکی از این

دو کلمه یا ارتباط بین آنها می‌باشد.

پس خواهش می‌کنم این بخش را خوب به ذهن بسپارید و در انتقال مطلب برای دیگران یا در بکارگیری

آنچه از علم مدیریت می‌دانیم، به مفهوم و جایگاه صحیح و کاربرد مناسب این دو کلمه توجه بفرمایید.

دیکتاتوری از کلمه **دیگتسه** گردن به معنی نوشتن کتبی گرفته شده و به این مفهوم می‌باشد که در

مرحله تعیین وظایف و مسئولیتها، وظائف و عملکرد هر فرد دقیقاً و بصورت بسیار قطعی و محدود یا

مکتوب و در چارچوب قوانین تعیین شده، واگذار می‌گردد و فرد مجری دستورات هیچگونه اختیارات و

آزادی در انجام عملکرد ندارد و باید دقیقاً طبق دستورات عمل کند.

سبک دیکتاتوری کجا به کار می‌رود؟ آیا در همه بخشها و همه سازمانها باید دیکتاتوری عمل کنیم؟

در بخش هایی که فاصله اطلاعات و آگاهی بین مدیر و مجری زیاد می باشد سبک مناسب ، سبک دیکتاتوری می باشد.

همچنین هنگامی که فاصله سازمان از اهداف طراحی شده زیاد می باشد و زمان کمی در دست داریم سبک مناسب سبک دیکتاتوری می باشد.

همچنین در جایی که وظیفه محول شده به مجری ، از اهمیت بسیار زیاد و حیاتی برخوردار است و کوچکترین خطای مجری در هنگام اجرای برنامه ، پیامدهای مهم و خطرناکی برای شخص یا سازمان بوجود می آورد ، سبک دستور دهی و دیکتاتوری اعمال می شود و این بهترین خیرخواهی برای مجری نیز می باشد.

با چند مثال ساده می توان این سبک از مدیریت را بیشتر درک کرد. برای اینکه مثالهای ما ، شفافیت کافی برای برابر سازی داشته باشد ، مجبوریم مثالهای بزرگی را به کار بریم تا مطلب واضح شود و تطابق مثالها را با امور مدیریتی درون سازمان به شما عزیزان واگذار می کنیم.

ارتش مثالی برای دیکتاتوری:

"مدیریت در سازمان ارتش ، بزرگترین مظهر دیکتاتوری ، می باشد."

اهمیت اهداف ارتش که شامل حفظ توان دفاعی یا توان جنگی کشورها می باشد و ایجاب می کند که نظم و ترتیب و تقسیم وظائف بصورت بسیار دقیق در آن صورت گرفته باشد.

بنابراین حدود اختیارات هر فرد کاملاً مشخص و محدود می باشد و همچنین اطلاعات افراد در سازمان ارتش بسیار طبقه بندی شده و دقیق می باشد.

بنابراین لایه های مختلف زیادی، از اطلاعات و آگاهی از اهداف کلی و برنامه ها وجود دارد. فاصله بسیار زیادی در اطلاعات طبقه بندی شده و آگاهی بین سرباز(مجری برنامه ها)، سرکار(سرپرست و مدیران عملیاتی) و سردار(مدیر ارشد و طراح برنامه های دفاعی و جنگی) وجود دارد.

در ارتش سردار یا مدیر اصلی سازمان ارتش، برنامه ها و طرحها و اهداف و استراتژیها را تعیین می کند و حتی تعیین می کند که بجنگیم یا صلح کنیم و یا حمله کنیم یا عقب نشینی کنیم و سرباز مجری مطلق دستورات و نفر اول اجرا در جبهه و عملیات می باشد.

وظائف بطور دقیق تعیین شده و حوزه عملکرد محدود و مشخصی برای سرباز وجود دارد. سرباز حق هیچ گونه انتخابی را ندارد. در پست و مسئولیت خاصی که برای سرباز تعیین شده است حساسیت بسیار زیادی وجود دارد و سرباز مامور انجام دقیق وظیفه محوله می باشد. بنابراین بزرگ ترین نمود سبک دیکتاتوری در مدیریت، سازمان ارتش و نوع تعیین مسئولیت ها در آن می باشد.

در سازمانهای کسب و کار معمولاً در بخش تولید و در مکانی که فاصله اطلاعات و آگاهی بین مجریان و کارگران، با مدیران، زیاد است سبک تعیین مسئولیتها و وظائف، سبک دیکتاتوری می باشد. یعنی تعیین دقیق وظیفه هر فرد، هر کارگر یا هر کارمند در پست اجرایی و عملیاتی.

شما کارگر خط مونتاژ یک کارخانه اتومبیل را در نظر بگیرید که در ایستگاهی مستقر می باشد که وظیفه تعیین شده برای ایشان نصب ۴ عدد چرخ اتومبیل و بستن ۴ پیچ و مهره برای هر چرخ می باشد. وظیفه و حوزه ایشان توسط طراحان اصلی برنامه، و مهندسين بطور دقیق تعیین شده و کارگر یا مجری حق و اختیار دخالت، در بخش بعدی، مثلاً نصب چراغ اتومبیل را ندارد. اکنون به سبک مدیریتی لازم برای اداره این بخش از سازمان فکر کنید، نتیجه می گیریم که دیکتاتوری محض می باشد.

در مجموع خوب و بد بودن سبک های مدیریتی به زمان و مکان و جایگاه اجرای آن بستگی دارد. مهمترین راز هنر مدیریت، در سبک های مدیریتی این است:

"سبک مناسب، در بخش مناسب"

"هر انسان یک مدیر است" بنابراین مدیر باید تمام سبک های مختلف را بشناسد و با تمرین و تکرار به نقطه ای برسد که بتواند سبک مناسب را در بخش مناسب اجرا نماید. تمام اشکالات از زمانی شروع می شود که در جای مناسب رفتار و سبک نامناسبی بکار گرفته شود.

برای توضیح بیشتر به سبک تفویضی فکر کنید.

سبک تفویض اختیار دقیقاً نقطه مقابل سبک دیکتاتوری می باشد.

در سبک تفویضی، اختیار کامل و آزادی صد در صد به مجریان داده می شود. اصلاً اجباری در کار نیست و خطا و اشتباه هم اهمیتی ندارد چه بسا خطا و اشتباه لازمه مهارت در کار باشد.

خصوصیات سبک تفویضی:

۱- به مجریان اجازه داده می شود ایده های خود را آزمون کنند و اگر خطایی رخ دهد اشکال ندارد.

۲- زمان اجرا در اختیار مجری می باشد و هرگونه نظر و فکر و الهام خود را می تواند در اجرا به کار ببرد بنابراین زمان کافی برای آزمون و خطا وجود دارد.

۳- خروجی کار در بخش سبک تفویضی زیاد نمی باشد ولی بسیار مهم و موثر و جدید است. شاید در قسمتی که تفویض اختیار انجام می شود سالیانه فقط یک محصول خوب و مرغوب حاصل شود اما آن محصول جدید است و برای سازمان از اهمیت زیادی برخوردار است.

۴- نتیجه تولید در قسمتی که به آن تفویض اختیار شده است ممکن است تا قبل از آن وجود نداشته بود بنابراین مدیر نمی تواند در مورد تولید آن دستوراتی یا برنامه هایی از قبل به مجریان آن قسمت داده باشد.

۵- خروجی و تولید نتیجه، در بخش تفویض اختیار شده، به ذوق و سلیقه و اشتیاق مجری بستگی دارد ولی مطابق اهداف کلی که مدیر تعیین نموده است می باشد.

برای اینکه سبک تفویضی را به خوبی درک کنیم بسراغ مثال برجسته آن می رویم. بزرگترین مظهر سبک تفویضی دانشگاه ها و آموزشگاهها می باشد.

دانشگاه بهترین مثال برای سبک تفویض اختیار :

در آموزش تغییرات اندک و به تدریج می باشد ، اما نتیجه "مهارت و نوآوری و خلاقیت" می باشد. مهمترین جمله در بخش آموزش را به خاطر بسپارید.
این جمله زیبا:

"برای تربیت کودکان ، بهترین زمان سی سال قبل از تولد آنها می باشد."

این جمله بسیار عمیق است و ریشه بسیاری از مشکلات کنونی را در جوامع مختلف بیان می کند و از طرفی لزوم برنامه ریزی و چشم اندازهای طولانی مدت را در مدیریت بیان می کند. بنابراین در بخش های تحقیقات و آموزش در سازمانهای مختلف نوع سبک مدیریتی مورد انتظار از یک مدیر مطلوب ، این است که به روش تفویض اختیار کامل و عدم دخالت ، مدیریت نماید. از زوایای دیگر مجریان بخش های تحقیق و توسعه را بررسی می نمایم. از لحاظ فاصله اطلاعات ، گاهی متخصصین مشغول در بخش تحقیق و توسعه، اطلاعات تخصصی و آگاهی علمی بیشتری نسبت به مدیر اصلی و طراح برنامه دارند.

یعنی ممکن است مدیر خواسته و خصوصیات و اهداف کلی را ترسیم نماید و جزئیات طراحی و فنی را به مجریان بخش تحقیق و توسعه واگذار نماید. بنابراین ممکن است حجم اطلاعات علمی و فنی بکار رفته در بخش تحقیق و توسعه از دانش و آگاهی مدیر هم بیشتر باشد. خروجی و نتیجه ، در بخش تحقیق و توسعه ممکن است بسیار کم باشد ولی در بقاء و حیات سازمان بسیار مهم و موثر می باشد. مانند:

- ۱- بدست آوردن فرمولاسیون بهتر برای ارتقاء کیفیت تولید
- ۲- طراحی محصول یا خدمت برای رضایت بیشتر مشتری و پاسخ به طیف بسیاری از مشتریان
- ۳- طراحی محصول یا خدمت مبتنی بر پیشرفت علم و نیاز روز مشتری
- ۴- کاهش هزینه های تولید محصولات یا خدمات فعلی
- ۵- استفاده از خلاقیت و جذابیت در محصولات فعلی و آینده سازمان

بنابراین در بخش تحقیق و توسعه طبق ملاکهایی که برای سبک های مختلف مدیریت بیان نمودیم:

- ۱- زمان به اندازه کافی داریم
- ۲- اشتباه و خطا پذیرفتنی و قابل قبول می باشد
- ۳- فاصله کمی بین اطلاعات مدیر و مجری وجود دارد
- ۴-

بنابراین نوع مدیریت مناسب بخش های تحقیق و توسعه و آموزش سبک تفویض اختیار می باشد.

مثالی زیبا برای تفهیم سبکها از دیکتاتوری تا تفویضی:

اکنون برای تفهیم بیشتر این مطلب در نظر بگیریم که جای سبک های مختلف تفویضی و دیکتاتوری را در این مثالها تعویض کنیم. یعنی اگر قرار باشد سبک تفویض اختیار در ارتش بکار رود و سبک دیکتاتوری در آموزشگاهها و دانشگاهها به کار برده شود نتیجه را تصور بفرمایید!

سبک تفویضی در ارتش نتیجه ذیل را خواهد داشت:

اسلحه ای به دست سرباز (مجری) می سپاریم و تشخیص دشمن را به ایشان واگذار می کنیم و اختیار می دهیم که هر کجا تشخیص داد دشمن داریم ، از اسلحه خود استفاده نماید (تصور بفرمایید چه هرج و مرجی خواهد شد)

و دیکتاتوری را در دانشگاه یا آموزشگاه تصور بفرمایید:

رییس دانشگاه یا استاد درس ، بطور بسیار سخت گیرانه دستوراتی را به دانشجویان یا کارکنان تحقیق و توسعه بدهد و آنها اجازه هیچ گونه تمرین و تکرار و آزمایش و خطا نداشته باشند نتیجه چه خواهد بود معلوم است.

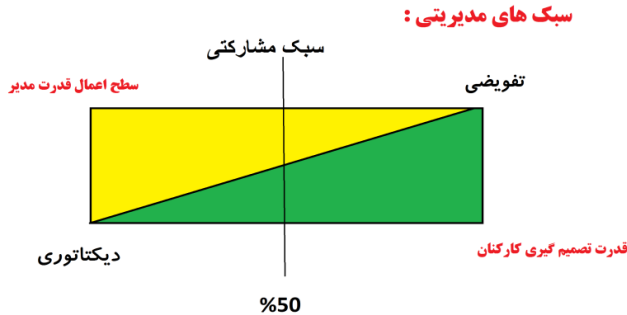
اگر آزمون و خطا نبود "بشر هنوز در غار زندگی می کرد"

بکار بردن مثالهای بزرگ و واضح در بررسی مسائل مدیریت مانند بکار بردن میکروسکوپ در علوم تجربی و طبیعی می باشد.

هنگام استفاده از میکروسکوپ فعالیت های بسیار ریز، یک سلول یا باکتری را بسیار بزرگ و قابل درک مشاهده می کنیم.

بنابراین در مثالهای فاحش و بسیار بزرگ که بکار می‌بریم مفهوم و نتیجه قابل درک و بزرگ به ما کمک می‌کند مطلب را بسیار دقیق تر درک نماییم.

سبک‌های دیگری که بین مدیریت تفویضی و مدیریت دیکتاتوری وجود دارد را بررسی می‌کنیم:



- ۱- در دیکتاتوری اختیار صفر و اعمال قدرت و قوانین و دستورات صد در صد
- ۲- در تفویضی اختیار صد در صد و اعمال قدرت و قوانین و دستورات صفر درصد

اکنون حالت بینابینی را بررسی می‌کنیم:

"اختیارات ۵۰ درصد، قوانین و مقررات و دستورات ۵۰ درصد = سبک مشارکتی"

سبک مشارکتی:

این سبک از فرماندهی به نام مدیریت مشارکتی نامیده می‌شود یعنی مدیر برنامه‌ها و دستورات و خواسته‌های خود را بصورت کتبی یا توجیهی یا بصورت قوانین حداقلی و مقررات و آیین‌نامه‌ها به کارکنان بخش‌های مختلف اعلام می‌نماید ولی اختیاراتی در نحوه انجام این برنامه‌ها به کارکنان و مجریان می‌دهد. در سازمانهای اجتماعی و در سازمانهای کسب و کار این سبک از مدیریت، کاربرد فراوانی دارد، در مدیریت کلان، در اجتماع و ادارات قوانین به طور کامل و شفاف و مشخص بیان می‌شود. حداقل‌ها و تبصره‌ها بیان می‌شود و با ترویج و روشن‌گری و تشویق، مجریان به مشارکت دعوت می‌شوند. مثال بزرگ این سبک را در مشارکتهای مردم در رای‌گیریها و انتخابات می‌توانیم تصور کنیم یا در اجرای قانون در بخش راهنمایی و رانندگی.

در سازمانهای کسب و کار و همچنین در سطح مدیریت کلان، مدیریت مشارکتی بیشترین سطح از اجرای مدیریت، توسط مدیران می باشد.

بنابراین یادگیریهای مهارتهای مدیریت مشارکتی طیف وسیعی از علم و هنر مدیریت را در بر می گیرد.

مفاهیم بزرگی چون سبک رهبری و رهبران افکار در بخش مدیریت مشارکتی معنی و کاربرد دارد. ایجاد انگیزش در مجریان و مشارکت کنندگان، در گروههای مختلف و مورد نظر مدیر متفاوت می باشد. در بخش مدیریت مشارکتی، جدای از مسائل مهمی که از طریق هدف گذاری و برنامه ریزی در موفقیت سازمان موثر است، مهمترین بخش، مشارکت مجریان و شرکت کنندگان می باشد که، از عوامل مهم موفقیت و پیروزی مدیر می باشد.

تک جمله هایی زیبا:

"شما وقتی انسان بزرگی هستید، که بتوانید خوبی دیگران را تمجید و تحسین کنید."

آشنایی با سبک رهبری افکار:

سبک رهبری، در بخش مدیریت مشارکتی، بیشترین کاربرد و تعریف را دارد و به شرح ذیل می باشد:
رهبران افکار چه کسانی هستند؟

آیا شما هم در میان اطرافیان خود رهبر افکار هستید؟ آیا شما می توانید یک رهبر افکار باشید؟

آیا رهبری قابل آموزش و یادگیری می باشد؟

در طول سالیان دراز و در بین افراد اجتماع یا خانواده و فامیل، افراد خاصی زندگی کرده اند که جمع عملکرد آنها، این تصور و ذهنیت را در دیگران ایجاد نموده است که خیرخواه دیگران هستند و منافع و لذت دیگران برای آنها مهمتر است از منافع شخصی خود.

حس همدلی و همدردی در این افراد با سایرین زیاد می باشد. معمولا این افراد از جایگاه اجتماعی و محبوبیت بین مردم برخوردار هستند، مثلا ممکن است از بزرگان و ریش سفیدان فامیل باشند یا از ثروتمندان و تحصیل کردگان اجتماع باشند.

مولانا در مورد این افراد می فرماید:

بندگان حق رحیم و بردبار	خوی حق دارند در اصلاح کار
مهربان بی رشوتان یاری گران	در مقام سخت و در روز گران
هین بجو این قوم را ای مبتلا	هین غنیمت دارشان پیش از بلا

در هر صورت از جذبه و محبوبیت و کاریزمای، بسیاری در بین مردم برخوردار هستند، فرامین و دستورات نادر آنها در اجتماع و مردمی که هستند بسیار مشتاقانه، اجرا و عمل می شود. به این افراد رهبران افکار می گوئیم و اینها بطور طبیعی مورد مشورت و مراجعه مردم هستند.

به سبک مدیریت این افراد "سبک رهبری" گفته می شود که بطور خلاصه ویژگیهای ذیل را دارد:

- ۱- حاوی خیرخواهی برای دیگران است.
- ۲- همدلی و هم دردی زیادی با دیگران دارد.
- ۳- مبتنی بر ارزشهای جامعه و اصول اعتقادی مردم است.
- ۴- حاوی آینده نگری و بینش و بصیرت است.
- ۵- معمولا از دستوردهی برکنار است و رهبر در عمل با مجریان مشارکت می کند.
- ۶-

تک جمله هایی زیبا:

"وقتی من با یک مدیر صحبت می کنم می فهمم آنها آدمهای مهمی هستند،

اما وقتی با یک رهبر صحبت می کنم می فهمم من آدم مهمی هستم."

"هر انسان یک مدیر است" و بهترین توصیه به مدیران کسب و کار این است که حجم زیادی از مدیریت شما در قسمتها و بخش هایی می باشد که مدیریت مشارکتی کاربرد فراوان دارد.

بنابراین برای حصول بهتر نتیجه در بخش مدیریت مشارکتی در مورد رهبران افکار و سبک رهبری مطالعه و اندیشه بفرمایید. این سبک از مدیریت است، که به شما بهترین راهکارها و بهترین راه حل ها را می آموزد و جالب تر از همه این است که این سبک، کاملاً عملیاتی می باشد و

"دانش به تنهایی نمی تواند شما را به یک رهبر خوب تبدیل نماید بلکه این رفتار و تصمیمات واراده شماست که از شما یک

انسان کامل و خیرخواه می سازد و شما به تدریج یک رهبر می شوید"

اگر جمله بسیار زیبای زیر را دقت کنیم:

«آبرو اندک اندک حاصل می شود اما اگر بریزد، به یکباره از بین می رود»

این جمله دقیقاً بیان حال رهبران افکار است آنان جایگاه و آبروی خود را اندک اندک و در کنار مردم و با خیرخواهی و مثبت اندیشی بدست آورده اند و چون در این کار ماهر شده اند بسیار مواظب هستند کاری یا عملی انجام ندهند که آبروی آنها به یکباره از بین برود و از همه مهمتر بصیرت این افراد باعث حفظ ارزشهای مثبت جامعه آنها می شود و مردم در خیرخواهی و عمیق نگری این افراد تردیدی ندارند.

در بحث رهبری افکار و مدیریت مبتنی بر رهبری حرفهای بسیار زیادی وجود دارد و مقایسه های آن با ریاست و مدیریت محض برای اینکه روشن تر و واضح تر بدانیم که رهبری چه هست و چه نیست وجود دارد.

برای آشنایی شما، به چند مورد از تفاوت های یک «مدیر» با یک «رهبر» در یک سازمان اشاره می کنیم:

مقایسه "مدیر یا رئیس منصوب شده" با "رهبران افکار":

۱- مدیران در پست خود منصوب شده اند. آنان قدرت قانونی دارند که اجازه می دهد در مواقع ضروری به دیگران پاداش دهند یا آنان را تنبیه کنند. در حالی که یک رهبر از درون گروه پدید می آید و این اجازه را ندارد که در مواقع ضروری دیگران را تشویق یا تنبیه کند چرا که قدرت قانونی ندارد.

"تنبیهات رهبر بیشتر شامل شرمندگی سازی افراد یا طرد اجتماعی فرد خطاکار می باشد."

۲- توانایی تاثیر مدیر بر افراد سازمان، بر مبنای اختیار رسمی می باشد که از پست سازمانی او ناشی شده است در حالی که رهبران با اعمال نظر و دیدگاه یا عملکرد خود می توانند بر عملکرد دیگران تاثیر بگذارند بدون آنکه قدرت تاثیر گذاری آنان از اختیار رسمی ناشی شده باشد.

۳- مدیر اداره می کند در حالی که رهبر خلاقیت به خرج می دهد و ابداع می کند.

۴- مدیر امور را نگهداری می کند در حالی که رهبر آنها را بهبود می بخشد.

- ۵- مدیر روی سیستمها و ساختار تمرکز دارد، ولی رهبر روی افراد تاثیر می‌کند. مدیریت به فرآیندهای سازمانی و نتایج عددی و مادی توجهی حساب شده دارد، در حالی که رهبر به کارکنان به عنوان افراد انسانی توجه حقیقی دارد.
- ۶- مدیر از اجرای یک شغل اطمینان حاصل می‌کند، در حالی که رهبر مراقب فردی است که آن شغل را اجرا می‌کند و به او توجه دارد.
- ۷- مدیر نظارت می‌کند، ولی رهبر اعتماد می‌پراکند و مسئولیت‌پذیری را ترویج می‌کند.
- ۸- مدیر دیدگاه محدودی دارد، ولی رهبر از دیدگاه وسیع و بصیرت و افق دید، برخوردار است.
- ۹- مدیر «چگونه و چه وقت» را می‌پرسد، در حالی که رهبر «چه چیز و چرا» را می‌پرسد.
- ۱۰- مدیر نظر به انتهای خط دارد، ولی رهبر چشم به افق دارد.
- ۱۱- مدیر کارها را درست انجام می‌دهد، در حالی که رهبر "کارهای درست" را، انجام می‌دهد.

این مباحث موضوع کتابهای بسیار زیادی با موضوع رهبری می‌باشد که توصیه می‌شود حتما آنها را مطالعه بفرمایید و در کسب و کار و در برخورد با کارکنان و مشتریان و اطرافیان خود دقت بیشتری داشته باشید.

در سازمانهای تجاری یا بخشهای تجاری سازمانها، سبک مدیریت مشارکتی و سبک رهبری بیشترین کاربرد را دارد و زمانی که هر کدام از ما به عنوان یک مشتری یا مخاطب با سازمانی برخورد می‌نماییم انتظار داریم مرتب‌ترین آن سازمان با ما به سبک رهبری و بزرگوارانه و خیرخواهانه برخورد کنند.

آنچه ما از بزرگواری و بخشندگی و ملاحظت از سازمانها انتظار داریم به این دلیل است که ما به عنوان مخاطب و مشتری به آنها مراجعه می‌نماییم یا بعنوان مجری برنامه‌ها و اهداف آنها در کنار آنها هستیم. اکنون هرچه ملاحظت و احترام بیشتری ببینیم مراجعه بیشتری به آن سازمان خواهیم داشت.

دقیقا در اینجا این حدیث زیبا را بررسی بفرمایید:

"آنچه برای خود می‌پسندی برای دیگران نیز پسند و آنچه برای خود نمی‌پسندی برای دیگران هم نپسند."

بنابراین بطور خلاصه به این نتیجه می‌رسیم که در بخش‌هایی از سازمان که با انسانها و مشتریان و مخاطبین در ارتباط است سبک مشارکت و سبک رهبری بیشترین کاربرد را دارد.

خصلت‌های برجسته رهبران را در نظر بگیرید:

- ۱- روابط عمومی قوی
- ۲- اخلاق خوب
- ۳- خیرخواهی
- ۴- آینده‌نگری و بصیرت
- ۵- مثبت‌اندیشی
- ۶- صداقت و اطمینان بودن در مشاوره
- ۷- صبور بودن و خوب گوش کردن
- ۸-

بنابراین در این بخشها از سازمان خود که با بیرون از سازمان در ارتباط هستند افرادی را به کارگماری نمایید که ذاتا رهبر هستند و استعدادهای طبیعی آنها به سمت رهبر شدن و شخصیت آنها جذاب و کاریزماتیک باشد.

این افراد نماینده سازمان شما نزد مخاطبین و مشتریان می‌باشند و رفتار آنها مورد قضاوت دیگران در مورد سازمان شما قرار می‌گیرد. حتی اگر خود شما صاحب سازمان کوچکی هستید و مجبورید این قسمت را اداره کنید باید خصوصیات شخصی و ذاتی خود را با یک برداشت و بینش خیرخواهانه، به طرف رفتارهای رهبران افکار، نزدیک کنید.

مهمترین نکته این است که در بین انسانها دریافت "بار معنایی و درونی" و روحیه رفتاری شما وجود دارد.

آنچه حس ششم می‌نامیم حس دریافت بار معنوی رفتارها و گفتارهای دیگران است. اصطلاحا انسانها انرژی همراه کلمات را به خوبی دریافت می‌کنند و یک کلمه ساده مثل "سلام" می‌تواند بهمراه خود بیش از بیست نوع بار معنایی را منتقل کند.

بنابراین رهبر بودن شما به خیرخواه بودن حقیقی شما بستگی دارد و با تظاهر و ریاکاری، در هیچ کجای دنیا کسی به رهبری افکار مردم دست پیدا نمی کند.

دقیقا درک این نکته ما را به جمله بسیار معروف می رساند که:

"بزرگ ترین سیاست در دنیا، صداقت است."

در مورد سبک مشارکتی و سبک رهبری می توان نوشته های بسیاری را یافت که توصیه می شود، آن ها را بیابید و مطالعه نمایید و به این مختصر که تقدیم شد بسنده نفرمایید. داستانها و مثالها در این مورد به شما کمک می کند که پیشرفت بهتر و عمیق تری از این موضوع داشته باشید.

تا کنون سه سبک در بخش فرماندهی را مرور کردیم:

- ۱- سبک دیکتاتوری
- ۲- سبک تفویضی
- ۳- سبک مشارکتی (حد وسط دیکتاتوری و تفویضی)

اکنون سبک های دیگر این بخش را هم مرور می نمایم:

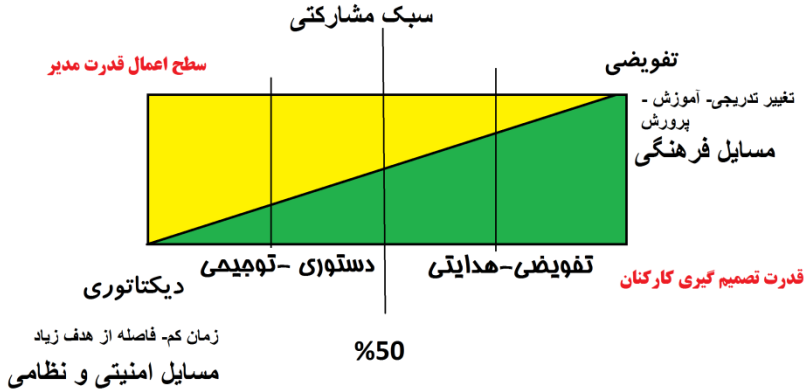
یکی سبک دیکتاتوری توجیحی و دیگری سبک مربی گری یا کوچینگ (Coaching)

دیکتاتوری توجیحی:

در سبک دیکتاتوری ۱۰۰ درصد اعمال قدرت و دستور و مقررات بود و بالعکس در سبک تفویضی ۱۰۰ درصد انتقال اختیار و امکان تکرار و خطا بدون بازخواست، و در سبک مشارکتی ۵۰ درصد دستورات و مقررات و ۵۰ درصد اختیار و انگیزش.

لطفا به این نمودار توجه بفرمایید :

سبک های مدیریتی :



اکنون اگر از سبک دیکتاتوری به سمت سبک مشارکتی پیش برویم و به نقطه ۲۵ درصد اختیارات و ۷۵ درصد دستورات و مقررات برسیم ، به سبک فرماندهی دستوری توجیحی به نام دیکتاتوری توجیحی می رسیم.

در این سبک مقررات، نقشه ها، قوانین بسیار محکم وجود دارد ولی کمی توجیح و تشریح برای مدیران پایین تر و مجریان نیز وجود دارد. مثلا مدیران و افسران و سرپرستان را در نظر بگیرید که تا حدودی اختیارات دارند ولی اختیارات آنها کم است و از سوی مدیران بالاتر توجیح و تشریح برنامه ها در مورد آنها صورت می گیرد.

نوع رفتار مدیران ارشد در مقابل مدیران سطوح پایین و سرپرستان ، حاوی سبک مدیریتی دیکتاتوری توجیحی می باشد.

مدیریت به سبک مربیگری یا Coaching :

اگر از سمت سبک مشارکتی که اختیار ۵۰ درصد و مقررات ۵۰ درصد می باشد ، بر اختیارات اضافه کنیم و سطح اختیارات مجریان و مخاطبین را به ۷۵ درصد در نظر بگیریم به نوعی از مدیریت برخوردار می کنیم به نام سبک مربیگری یا کوچینگ Coaching.

این سبک از هدایت و تعیین وظیفه و فرماندهی معمولاً در تیم‌های ورزشی و کارهای تیمی و گروهی صورت می‌گیرد و بزرگ‌ترین نماد آن در مسابقات فوتبال و سبک مدیریت مربیگری می‌باشد. اصول و مقررات و تمرین‌ها و تکرارها به دفعات انجام می‌گیرد. هدف کاملاً مشخص و برنده شدن در مسابقه و قوی‌تر شدن افراد می‌باشد.

یک‌نیمه از طول اجرای برنامه صرف آزمون و خطا و عمل به آنچه مجریان آموخته‌اند می‌شود پس ۵۰ درصد زمان اجرای برنامه مجریان دارای اختیار کامل در مورد آنچه انجام می‌دهند هستند.

در بین دو نیمه مسابقه مربی و مدیر اصلی تیم دستوراتی را به مجریان و بازیکنان می‌دهد و سپس دو تیم دوباره وارد زمین مسابقه می‌شوند و دوباره با اختیار کامل و با تصمیمات شخصی هر کدام از بازیکنان بخشی از دستورات مربی و بخشی از صلاح دید خود را اجرا می‌کنند.

بنابراین در مجموع ۷۵ درصد اختیارات در دست مجریان و ورزشکاران می‌باشد و تنها در حدود ۲۵ درصد دستورات و مقررات اعمال می‌شود.

بنابراین:

"سبک تمرین و تکرار در کنار آموزش و ارتقا برای رسیدن به هدف، سبک خاصی به نام سبک مربیگری را بوجود می‌آورد."

این سبک هم در سازمانهای کسب و کار و در سازمانهای مختلف هم در بخش‌هایی کاربرد دارد. کاربرد آن در کارآموزی یا رقابت به خوبی دیده می‌شود. شما می‌توانید مثالهای خوبی برای جایگزینی این سبک در بخش مناسب آن داشته باشید.

بزرگ‌ترین هنر مدیران در بخش فرماندهی و تعیین وظائف این است:

"سبک مناسب ، در بخش مناسب"

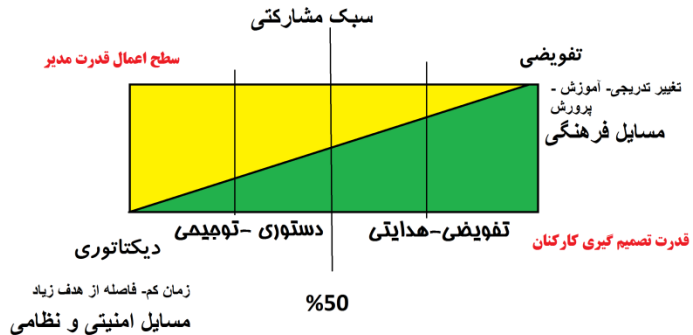
اکنون بطور خلاصه آنچه گفتیم به شرح ذیل مرور می‌کنیم:

وظائف یک مدیر: ۷ وظیفه اصلی (Posdcorb)

Programing	۱- برنامه ریزی و هدفگذاری
Organizing	۲- سازماندهی
Staffing	۳- بکارگیری و استخدام
Directing	۴- فرماندهی و تعیین مسئولیت‌ها و وظائف
Coordinating	۵- هماهنگی بین بخشها و افراد
Reporting & Repairing	۶- کنترل و گزارش گیری و ترمیم
Budgeting	۷- بودجه بندی برای سازمان

در مورد چهارمین وظیفه مدیر یعنی فرماندهی و سبک‌های دستوری به پنج سبک مختلف اشاره کردیم:

سبک‌های مدیریتی:



- ۱- سبک دیکتاتوری یعنی اعمال قدرت ۱۰۰ درصد اختیار صفر
- ۲- سبک دیکتاتوری توجیحی یعنی اعمال قدرت ۷۵ درصد اختیار ۲۵ درصد
- ۳- سبک مشارکتی یعنی دستورات و قدرت ۵۰ درصد اختیار ۵۰ درصد
- ۴- سبک مریگیری یا کوچینگ دستورات ۲۵ درصد اختیار ۷۵ درصد
- ۵- سبک تفویضی یعنی تفویض اختیار کامل دستورات صفر و اختیارات ۱۰۰ درصد

اکنون مطلب بسیار مهم دیگر:

"شناخت نیازهای انسانها و محرک اصلی اعمال کارکنان و مشتریان"

شناخت نیازهای انسانها و محرک اصلی کارکنان و مشتریان:

انگیزش ها : آمال و آرزوها در برابر تهدیدها و ترسها

انسانها با چه انگیزه هایی دست به فعالیت می زنند ؟

شما با چه انگیزه ای به کار مشغول می شوید ؟

شما با چه انگیزه ای تحصیلات خود را تکمیل می نمایید یا ادامه تحصیل می دهید ؟

شما با چه انگیزه ای سازمان خود را اداره می کنید ؟

چرا شما فرزند خردسال خود را برای آموزش به مدرسه میفرستید ؟

علت و محرک تلاشها و کارهای انسانها به مسئله ای به نام انگیزه بر می گردد ، در جهان دو انگیزه بسیار مهم و اساسی شناخته شده است که زیربنای بسیاری از تصمیمات و فعالیتهای انسان می باشد : امید و ترس

"دو انگیزه اصلی انسانها : امید و ترس"

اکثر فعالیتهای انسانها یا در آرامش و حرکت به سوی جلو می باشد (امید) ، یا در حالت دفاعی و ترس از دست دادن وضعیت کنونی (ترس) ، بنابراین امید و ترس دو عامل مهم بیشتر فعالیتها و انگیزه های انسان می باشد.

اگر قرار بود از ابتدا ، هیچ خطری انسانها را تهدید نکند ، اکنون علم و توانایی بشر ، در چه سطحی بود؟

علوم نظامی و ساخت جنگ افزار ها ، چه تاثیری بر علم و توانایی انسانها داشته است ؟

اکنون چه حجمی از اقتصاد دنیا ، بر تولید و معاملات اسلحه و مهمات استوار است ؟

آیا می دانید ، اینترنت و کامپیوتر ، ابتدا برای صنایع نظامی طراحی شده بود ؟

عوامل انگیزشی ها و نیازها:

دانشمندی به نام مازلو تلاش کرد سطوح مختلفی از نیازهای انسانها، را شناسایی و طبقه بندی نماید. نتیجه تلاش ایشان در مثلثی خلاصه می شود که در علوم مختلف، روانشناسی، مدیریت، جامعه شناسی و... مورد استفاده قرار می گیرد و به نام مثلث نیازهای مازلو شناخته می شود.

مثلث نیازهای انسانی: (مثلث مازلو)

"مازلو اهمیت نیازهای انسانها را به پنج سطح مختلف طبقه بندی نموده و معتقد است تا نیازهای انسان در یکی از سطوح، برآورده نگردد، انسان به نیازهای سطح بعدی فکر و توجه نمی کند،" با گذشت زمان و بررسی از زوایای مختلف این مثلث اهمیت بیشتر از قبل پیدا می کند.

به طور مثال در قاعده این مثلث، اولین سطح از نیازهای انسانها، نیازهای حیوانی و زیستی قرار دارد مثل: هوا یا تنفس، آب، غذا... قرار می گیرد.

در سطح دوم: امنیت، کاشانه و سرپناه و...

در همین دو سطح، مسائل بسیاری از نیازهای انسان مطرح می شود و اصل مهم برداشت شده از این مثلث این است که تا انسانی نیازهای اولیه مثل غذا و آب یا تنفس را به دست نیاورد، به نیازهای سطح دوم مثل امنیت و سرپناه فکر نمی کند. یکی از مهمترین مثالهای این بخش این است:

"انسانی که گرسنه باشد، از زندان و پلیس نمی ترسد."

اهمیت این مثلث با این مثال گرسنه و پلیس، بیشتر مشخص می شود.

همچنین در سومین سطح این مثلث، نیازهای تعلق به گروه و خانواده وجود دارد و بنابراین نتیجه گیری می شود که:

"انسانی که امنیت ندارد، به گروه و دوستان و تشکیل خانواده فکر نمی کند."

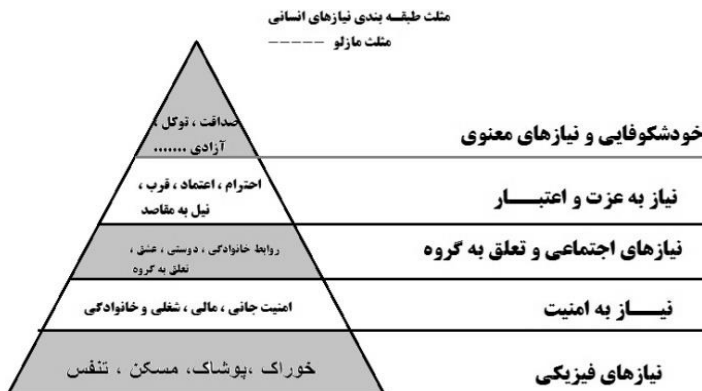
تفسیر سطح چهارم :

در سطح چهارم این مثلث نیازهای توجه و تعلق قرار دارد ، نیاز به احترام و حس شرافت و...
دقیقا از این بخش هم می توان اینگونه نتیجه گرفت که :

" اگر ، مبانی خانواده و گروه های جوانان ، تیمها و دسته ها را از بین ببریم ، نمی توانیم ، انتظار شخصیت و شرافت از مردم جامعه داشته باشیم ، "

همچنین برعکس :

" با تحکیم روابط خانواده ها ، گروهها و تیمها ، می توانیم انتظار داشته باشیم که در جامعه انسانهای ، شرافتمند و محترمی را شاهد باشیم . "



در راس این مثلث نیازهای خودشناسی و خودشکوفایی و معنویات و وارستگی وجود دارد ، باهم تصویر این مثلث را مرور می کنیم!

شما با بررسی این مثلث چه نتیجه های دیگری می توانید بگیرید ؟

آیا انسانی داریم که بدون برآورده شدن نیازهای اولیه فیزیکی مثل خوراک و پوشاک به خودشکوفایی و خدمت فکر کند ؟

در جوامع مختلف ، نیاز های فوق ، به اشکال مختلفی بروز می نماید و توسط مدیران بهره برداری می گردد ، تصور بفرمایید اگر در یک کشور فقیر ، سازمانی را تشکیل می دهید و افرادی را استخدام می کنید ، غالب افراد آن جامعه برای برطرف کردن کدام نیاز ، با سازمان شما همکاری می کنند؟

"طبق آمار: بالاترين نياز در جامعه ايران، نياز به توجه و احترام مي باشد."

نتيجه گيري مديريتي اين آمار اين مي باشد كه :

در ايران شما در داخل سازمان و در بيرون سازمان كسب و كار ، با كاركنان و مشتريان و مخاطبيني سر و كار داريد كه بيشترين انگيزه و محرک آنان ، احترام و شخصيت اجتماعي مي باشد پس :

" اگر در برخورد با يك ايراني احترام و توجه و شخصيت آنان مورد توجه قرار گيرد نتايج بهتري حاصل مي شود."

تك جمله هايي زيبا:

فقط روياها و آرزوهاي بزرگ مي توانند ، روح انسانها را به حرکت درآورند.

دو داستان و مثال زيبا براي انگيزشها:

داستان اول : در يك كارخانه توليدي ، به خاطر نوآوري و انضباط ، يكي از كارگران محبوب و ميانسال ، به عنوان كارگر نمونه انتخاب شد و براي قدرداني از ايشان كادر بزرگي از روزنامه كشوري ، با چاپ و قدرداني به عكس اين كارگر اختصاص داده شد، دو روز بعد همان كارگر با روزنامه تشويقي خود به دفتر مدير مراجعه كرد و پرسيد : براي چاپ اين آگهي و تشويق چقدر پول داديد ؟

مدير با افتخار در جواب كارگر مبلغ هزينه را به كارگر گفت . كارگر گفت كه اگر نصف اين هزينه را به خودم مي داديد براي خانواده ام ، مواد غذايي مثل برنج يا روغن بخرم ، بيشتر خوشحال مي شدم ، روزنامه چه خيري به حال من دارد ؟

در اين مثال بخوبي مشخص مي شود كه مدير مربوطه ، نيازهاي كارگر خود را بخوبي شناسايي نكرده و مناسب نياز و حال آن شخص انگيزه و تشويق مناسب به كار نبرده است .

در نظر بگيريد كه در يك سازمان توليدي ، در سطوح مختلف ، مي خواهيد افراد مختلفی را تشويق نموده و افزايش انگيزه دهيد . براي هر كدام چگونه جايزه اي را در نظر مي گيريد ؟

نکته ای بسیار زیبا و ظریف :

"انسانی که بدون برآورده شدن نیازهای اولیه فیزیکی مثل خوراک و پوشاک به خودشکوفایی و خدمت فکر کند ، انسانی بسیار وارسته می شود ، شخصی به بزرگواری گانندی ، که گرسنه و برهنه و بدون امنیت ، برای آزادی ملتش تلاش می کرد."

نتیجه گیری مدیریتی:

نیازهای کارکنان ، مدیران ، مشتریان و مخاطبین خود را بشناسید تا انگیزه های آنان را بهتر درک کنید ، شناخت نیازهای دیگران به شما در برقراری ارتباط و توسعه ارتباط با انسانها کمک می کند .
ایجاد ارتباط ، حفظ ارتباط و گسترش ارتباطات ، هشتاد درصد موفقیت شما در مدیریت را تضمین می کند .

داستان بسیار مهم دوم :**داستان فردوسی و سلطان محمود :**

(ببخشید اگر این داستان افسانه باشد و حقیقی نباشد ، تنها مقصود ما انتقال مطلب می باشد و از قدیم گفته اند در مثل ، مناقشه نیست)

معروف است فردوسی به رسم آن زمان از پادشاهان زمان خودش هیچ کس را سزاوار هدیه کردن کتابش (شاهنامه) ندید ، او که در سن شصت و پنج سالگی فقیر شده بود ، بر آن شد که کتابش را به سلطان محمود غزنوی تقدیم کند .

معروف است در مجلسی که بزرگان دربار حضور داشتند ، بخش هایی از شاهنامه را برای سلطان و حاضران خواند و کتاب را به سلطان محمود تقدیم کرد . و منتظر پادشاه بود .

معروف است که سلطان محمود به پیرمرد نگاهی کرد و چون دید این پیرمردی فقیر است ، دستور داد تا به عنوان جایزه ، پیرمرد بتواند ، تا آخر عمر از نانوائی دربار نان رایگان جایزه ببرد .
پیرمرد فکری کرد و از سلطان خواست ، کتابش را پس دهد تا او ، نکته و حاشیه ای را که از قلم افتاده است بر آن کتاب بیفزاید و سلطان قبول کرد .

شب بر حاشیه کتاب نوشت :

گمانم که شه ناناوازه است	بهای لب نان به ما داده است
اگر شاه را شاه بودی پدر	مرا تاج شاهی نهادی به سر
اگر مادرش شهربانو بدی	مرا سیم و زر تا به زانو بدی

و شبانه از آن دیار گریخت و پنهان شد ، صبح روز بعد ، سلطان که این چند بیت را توهین آشکار به خود می دید و از طرفی به دانشمندی و فرزاندگی فردوسی ایمان داشت ، با خنجری به سراغ مادر رفت و ماجرا باز گفت و حقیقت را جویا شد .

مادر گفت : بله پسر ، آن پیرمرد راست گفت ، و تو فرزند نانوا هستی ، من چند دختر به دنیا آورده بودم و پادشاه تهدید کرده بود اگر این بار هم دختر به دنیا بیاورم هم مرا و هم دختر را باهم خواهد کشت .
به تدبیر وزیر جاسوسان در شبی که من فرزند دخترم را به دنیا آوردم در شهر گشتند و دیدند که فرزند نانوا پسر می باشد .

با زور و تهدید ، فرزند دختر را به زن نانوا سپردند و تو که پسر نانوا هستی را به کاخ آوردند و من فکر نمی کردم این راز ، روزی برملا شود . و سلطان محمود به حقیقت شعر فردوسی پی برد .

نتیجه گیری مدیریتی :

در نکته مدیریتی قبلی گفتیم ، برای تشویق و پاداش به کارکنان ، نیازهای آنان را در نظر بگیرید و لی در این داستان دوم فردوسی و سلطان محمود ، نتیجه می گیریم ، به کیفیت و بزرگی ابتکار و نوآوری کارکنان خود توجه نمایید ، پاداشی که شما در نظر می گیرید ، نشان دهنده اصالت و شخصیت شما هم می باشد .
افراد بزرگ پاداشهای بزرگ و در خور بزرگان به کارکنان خود می دهند .

"تعداد بین بزرگی تقدیر و پاداش از یکسو و از سوی دیگر توجه به نیاز کارکنانی که قرار است تشویق شوند یکی از هنرهای مدیریت در نگهداری و انگیزش کارکنان است ."

"آرزو و اهداف و امید " اولین انگیزه و "بیم و ترس " ، انگیزه دیگر کارکنان و انسانها می باشد ، در مورد اهداف و امید صحبت کردیم ، اکنون نقش ترس و بیم در انگیزه های کارکنان فقط با چند سوال :

ترس چگونه باعث پیشرفت انسانها گردیده است ؟

اگر قرار بود از ابتدا ، هیچ خطری انسانها را تهدید نکند ، اکنون علم و توانایی بشر ، در چه سطحی بود ؟

علوم نظامی و ساخت جنگ افزار ها ، چه تاثیری بر علم و توانایی انسانها داشته است ؟

اکنون چه حجمی از اقتصاد دنیا ، بر تولید و معاملات اسلحه و مهمات استوار است ؟

آیا می دانید ، اینترنت و کامپیوتر ، ابتدا برای صنایع نظامی طراحی شده بود ؟

وجود اختلافات قومی - مذهبی چقدر در بروز تنش ها بین اقوام مختلف و وادار کردن آنها به پیشرفت

علمی و صنعتی موثر بوده است ؟

5.Coordinating

فصل پنجم : هماهنگی (درون سازمانی و برون سازمانی)

"هر انسان یک مدیر است" اکنون بررسی می کنیم پنجمین وظیفه و رسالت مدیر

Coordinating

۵ ایجاد هماهنگی

در این بخش مدیر برنامه هایی را که طراحی کرده و شغل هایی که ایجاد کرده است را در بخش های مختلف سازمان خود جای گذاری می نماید و در داخل بخشها با توجه به فرآیندها شروع فرآیند و پایان آن را معلوم می نماید. هر کدام از بخش ها را در ارتباط با هم تعیین مسئولیت و تعیین وظیفه هر بخش در ارتباط با بخش های دیگر همچنین تعیین وظیفه هر فرد در بخش مربوطه و در کل سازمان.

این بخش از وظائف مدیر بیش تر از همه با روشهای انجام کار و با محیط داخلی سازمان در ارتباط است. بهترین نتیجه گیری در ایجاد هماهنگی بین سازمانی از طریق تعریف فرایندها یا نقشه راه فرایندها می تواند ایجاد شود .

اگر الگوی فرآیندها بصورت مکتوب و شماتیک ، برای بخش های مختلف ترسیم شده باشد و ، تقدم و تاخر کارها و فرایندها به طور کامل مشخص باشد و به طور استاندارد شده برای همه کارکنان آموزش داده شود معمولاً بیشترین هماهنگی حاصل می گردد.

در مورد ایجاد هماهنگی توسط مدیر این نکته را به خاطر داشته باشید که گاهی مدیر باید بتواند علاوه بر ایجاد هماهنگی در درون سازمان ، و ایجاد ارتباطات و سلسله مراتبها در داخل سازمان ، و اولویت فعالیتهای آنها در ارتباط با هم ، "هماهنگی بیرونی" را نیز شکل دهد و پیوند بین سازمان با دیگر سازمانها را نیز انجام دهد. (هماهنگی بیرون سازمانی اساس استراتژی دلتا می باشد)

برای توضیح بیشتر ، اگر به مطالعه بخش استراتژیها (صفحه ۷۰ الی ۹۰) بپردازید در انواع مختلفی از استراتژی ، مانند استراتژی نوع دلتا ، سازمان ما در تعامل با سازمانهای دیگری به عنوان مکمل ، فعالیتهایی را انجام می‌دهد که حتما باید در هماهنگی کامل با یکدیگر باشند و نقش هماهنگیهای بیرون سازمانی یا بین سازمانی در آنجا از نمود بیشتری برخوردار می باشد .

همچنین استراتژی مشارکت نیز نوع دیگری از استراتژی می باشد که سازمان ما باید در هماهنگی کامل با سازمان دیگر باشد که در این نوع استراتژی هم ، هماهنگی بین سازمانها از اهمیت بسیار بالایی برخوردار می باشد .

نقص عدم هماهنگی :

اکثرا در سازمانهای خصوصی و اقتصادی به دلیل محوریت سود و منافع ، اگر در هماهنگی نقصی وجود داشته باشد ، بلافاصله پیگیری و مرتفع می گردد اما در سازمانهای دولتی و خدماتی ، معمولا نقص عدم هماهنگی نمود و تکرار بیشتری دارد .

حتما در مراجعات اداری ، به سازمانهای دولتی ، به دلیل عدم چابکی سازمانها، شما هم به موارد زیادی از نقص عدم هماهنگی برخورد نموده اید ، که توصیه ما به کارکنان و مدیران دولتی این است که به این نقطه ضعف بزرگ سازمانهای دولتی بیشتر توجه بفرمایند زیرا بیشترین نارضایتی مراجعین به سازمانهای دولتی در عدم هماهنگی خلاصه می گردد.

پس "هر انسان یک مدیر است" و یک مدیر باید ایجاد هماهنگی درون سازمانی و بیرون سازمانی را به عنوان یکی از مهمترین عوامل مدیریت ، ایجاد و ارزیابی و کنترل نماید .

بهره‌وری چیست؟

کار سازمان شما چیست؟ "کار درست"؛ در سازمان شما چیست؟

چگونه این کار و تصمیم را به بهترین نحوی انجام می‌دهید؟ و آیا اگر ده سال به آینده برویم و از منظر تغییرات جامعه در ده سال بعد به امروز نگاه کنیم، باز هم همین کار امروز و همین تصمیم امروز را اتخاذ می‌کنید؟

در تعریف مدیریت و در جمله مادر گفتیم که:

"مدیریت یعنی: علم و هنر بهره‌برداری بهینه از منابع، در جهت رساندن سازمان، به اهداف از پیش تعیین شده، تحت

نظام ارزشی جامعه"

در عبارت اول این تعریف داریم: علم و هنر بهره‌برداری بهینه از منابع.

این تعریف حاوی معنای کلمه بهره‌وری می‌باشد.

بهره‌وری چیست؟

شما از منابع مالی که در اختیار دارید و در طی مصرف ماهیانه خود چه استفاده بهینه انجام می‌دهید؟ به طور بسیار خلاصه کلمه بهره‌وری را در دو عبارت کوتاه ولی پرمعنی، تعریف می‌کنیم.

"بهره‌وری یعنی: انجام درست کار درست"

این تعریف کوتاه دو معنی بزرگ را حمل می‌کند: "انجام درست" و دیگری "کار درست".

داستان کارخانه ماشین تایپ:

مثالی برای کار درست در یک کارخانه ماشین تایپ:

اکنون که سال ۲۰۱۵ میلادی می‌باشد و شما به خوبی قدرت تلفنهای همراه هوشمند و نقش آنها را در کار

و زندگی خود می‌بینید، برای درک صحیح کلمه کار درست به سی سال قبل برمی‌گردیم.

بر می‌گردیم به سال ۱۹۸۵ و تصور بفرمایید که شما، مدیر ارشد سازمانی هستید که بهترین ماشین تحریر

یا ماشین تایپ را در دنیا تولید می‌کند.

در آن زمان "انجام درست" برای شما چه معنی داشت؟ "کار درست" چه معنی داشت؟

انجام درست برای شما معنی ، کیفیت کار ، قطعات عالی و مرغوب ، محیط کار عالی و توسعه پایدار و ... سایر شاخصه های بهبود کیفیت را در بر داشت .

اما اگر به همان روال ادامه می دادید ، اکنون و پس از سی سال کجا بودید ؟ امروز در جامعه اطراف شما چند ماشین تایپ یا تحریر در طول سال فروش می رود؟

اکنون با کامپیوترها و دستگاههای دیجیتالی سر و کار داریم که تایپ فقط یکی از هزاران خدماتی می باشد که آنها ارائه می دهند ، بنابراین اگر شما به عنوان ارشدترین مدیر در بهترین کارخانه ساخت ماشین تحریر همچنان اکنون هم ، بالاترین کیفیت و برترین قطعات را هم به کار می بردید و به کار تولید ماشین تحریر مشغول بودید ، آینده ای جز فنا و ورشکستگی نداشتید .

زیرا دقیقا از همان سالها با ورود کامپیوتر به بازار و در دسترس همگان ، نوع تقاضای مردم کم کم از ماشین های تحریر و تک کاره به سمت ماشینهای دیجیتالی و چندین کاره در حال تغییر بود و اگر شما این تغییر را رصد کرده و خطوط تولید را به سمت ساخت ماشینهای دیجیتالی و پرینترها و کامپیوترها پیش می بردید و توسعه را از آن مسیر ادامه می دادید قطعاً امروز یکی از برترین تولیدکنندگان بودید .

درک تغییرات اطراف یک سازمان ، درک تغییرات در سلیقه و خواسته مشتری ، تلاش برای ماندن در مسیر تقاضاها و خواسته های جدید مشتری، می تواند مفهوم عبارت " کار درست " باشد.
بنابراین بهره وری در سازمانهای مختلف ، باید حتما حاوی هر دو عبارت زیر باشد:

" انجام درست " و " کار درست "

"انجام درست" چیست ؟

انجام درست می تواند با توجه به پارامترهای مختلف ، تغییر کند ، هنگامی که شما از قطعات و مواد اولیه خوب در تولید یا ارائه خدمات استفاده می کنید ، مفهوم انجام درست را ، به دنبال دارد .
انجام درست معنی دیگر کیفیت می باشد و در مورد کیفیت یک جمله طلایی و زیبا وجود دارد :

"کیفیت انتها ندارد"

"کیفیت انتها ندارد"

داستان انتهای کیفیت :

برای اینکه مفهوم این عبارت به خوبی در ذهن ما جا بیفتد که کیفیت انتها ندارد ، از روش اثبات تاریخی استفاده می‌کنیم و به تاریخ برمی‌گردیم .

گفتیم که در علوم مدیریت و برای اثبات مسائل و نظریه‌ها می‌توانیم از چهار روش طلایی استفاده کنیم ، این روشها مانند میکروسکوپ هستند و همانگونه که میکروسکوپ در علوم تجربی با بزرگ و کوچک کردن موضوع به شناخت آن کمک می‌کند، در علوم نظری هم روشهای زیادی وجود دارد که به ما کمک می‌کند درک بهتری از موضوع داشته باشیم.

بعضی از این روشها به شرح ذیل می‌باشد :

- ۱- زمان را به جلو می‌بریم و از آینده به امروز می‌نگریم (آینده پژوهی و پیش بینی)
- ۲- زمان را به عقب می‌بریم و تغییرات از گذشته تا امروز را بررسی می‌کنیم (مطالعه تاریخ)
- ۳- تعداد افراد شامل این بحث را زیاد می‌کنیم (تعمیم موضوع)
- ۴- تعداد افراد را کم می‌کنیم و موضوع را بررسی می‌کنیم (پسند افراد یا شخصی سازی موضوع)

در مورد این موضوع کیفیت می‌خواهیم از روش اول یعنی بررسی تاریخ استفاده کنیم ، تاریخ بسیار مهم است ، در مورد تاریخ دو جمله طلایی ذیل را به خاطر بسپارید :

"ملتی که تاریخ می‌داند ، کوچکترها هم می‌توانند مانند بزرگترها و با تجربه‌ها ، فکر کنند و تصمیم بگیرند"

و

"ملتی که تاریخ نداند بزرگترها هم مثل کوچکترها و بی تجربه‌ها ، فکر می‌کنند و تصمیم می‌گیرند."

اما داستان کیفیت چیست ؟

هنگامی که تلگراف اختراع شد ، تحول بزرگی در رسانش اخبار به وجود آمد ، فراگیری تلگراف از یکی، از نیازهای بزرگ بشری را برای دانستن اخبار و اطلاعات ، رونمایی کرد ، تیراژ روزنامه‌ها و وسعت پخش و خبر رسانی آنها و جلب توجه از مخاطب را بسیار گسترش داد و تغییرات و هیجان بسیار زیادی را به دنبال

خود در جامعه داشت و مردم بسیاری تحت تاثیر اختراع تلگراف بودند ، بنابراین هنگامی که آقای گراهام بل ادعا کرد که می تواند از طریق سیم های برق، صدای افراد را هم منتقل کند و برای توسعه اختراعش در روزنامه ها آگهی برای جذب سرمایه گذار می داد ، مقالات بسیاری علیه ایشان نوشته شد و تلاش او به نوعی فریب و کلاهبرداری جلوه داده می شد (در این مورد حتما تحقیق بفرمایید بسیار جالب است).

پس از اختراع تلفن و انتقال صدا از نقطه ای به نقطه دیگر روند بهبود در ابزارهای رسانه را با هم بررسی کنیم و ببینیم انتظار کیفیت از این کالا به وجود چه کالاهای دیگری ختم شده است :

بررسی کیفیت دستگاههای برقراری ارتباط بین انسانها در طول تاریخ :

- ۱- تلگراف (رسانش پیام فرد توسط سیم از یک نقطه به نقطه دیگر)
- ۲- تلفن (رسانش صدا و احساس فرد از یک نقطه به یک فرد دیگر)
- ۳- رادیو (رسانش صدا از یک نقطه به هزاران نقطه و افراد دیگر)
- ۴- تلویزیون سیاه و سفید (رسانش تصویر و صدای افراد و اشیاء از یک نقطه به میلیونها نقطه دیگر)
- ۵- تلویزیون رنگی (.....)
- ۶- موبایل (.....)
- ۷- اینترنت (.....)
- ۸- تلفن های هوشمند و رسانه ها و شبکه های اجتماعی (ارتباط چندین طرفه بین افراد و مکانها و رویدادها بصورت آنلاین و در لحظه)
- ۹-
- ۱۰-

سوال مهم : شما حدس بزنید آیا شماره های ۹ و ۱۰ چه کیفیتی را ارائه می دهد؟

و آیا با همین روال شماره ۱۰۰ را می توانید پیش بینی کنید ؟

(نکته مهم : ممکن است شما بتوانید یکی از شماره های آینده را که چه دستگاهی و با چه خدماتی ابداع خواهد شد ، پیش بینی نمایید ، در آن صورت می توانید خود برای ساخت آن دستگاه یا ارائه آن خدمت پیشقدم شده و به یکی از بزرگترین ثروتمندان آینده تبدیل شوید.)

اکنون به جمله طلایی کیفیت برمی گردیم :

"کیفیت انتهای ندارد"

انتظار از کیفیت به علم و دانش و آگاهی مشتریان و مردم ، و به زمان و مکان ، بستگی فراوانی دارد ، اگر اکنون معنای بهره وری برای شما کمی روشن شده باشد عبارت تعریف بهره وری را دوباره مرور می کنیم :

"بهره وری یعنی : انجام درست کار درست"

اکنون دوباره می پرسیم:

کار درست در سازمان و شغل شما چیست ؟

چگونه این کار و تصمیم را به بهترین نحوی انجام می دهید ؟ و آیا اگر ده سال به آینده برویم و از منظر تغییرات جامعه در ده سال بعد به امروز نگاه کنیم ، باز هم همین کار و همین تصمیم امروز را ، اتخاذ می کنید ؟

کنترل کیفیت ، راز ماندگاری سازمان در محبوبیت :

چرا مردم باید نام سازمان شما را به خاطر بسپارند ؟

آیا کیفیت کالایی که مشتری از شما خریده بود با کیفیت کالایی که امروز می خواهد از شما بخرد ، یکسان است ؟

آیا اگر کیفیت همچنان مانند قبل باشد، شما مشتری خود را حفظ می کنید ؟ یا رقبای شما کالا و خدمات بیشتری به مشتری شما پیشنهاد می دهند ؟

مشتری از سازمان شما چه انتظاری دارد ؟ خدمات بهتر ، قیمت بهتر ، کیفیت بهتر ، یا آسانی دسترسی و....

اگر به سایت ویکیپدیا مراجعه کنید و در مورد مدیریت کیفیت جستجو نمایید به این مطالب برخورد می کنید:

یکسان بودن تقریبی برجسته‌کاری‌های ستون‌ها و دیوارهای تخت جمشید، نیایشگاه‌های مصری و یونانی و دیگر سازه‌های باستانی نشانگر این است که موضوع کنترل کیفیت از دیرباز نزد بشر وجود داشته است.

در مدیریت، بخش کنترل کیفیت: **Quality Control** به اختصار QC نامیده می‌شود، و کنترل کیفیت به بخشی گفته می‌شود که به طراحی و کنترل روش‌هایی مشغول است تا سازمان بتواند به وسیله آن روش‌ها از مرغوبیت و مشتری‌پسند بودن کالاهای تولیدی خود مطمئن گردد.

این روش‌ها و سیستم‌ها معمولاً با همکاری با دیگر رشته‌های مهندسی و بازرگانی طراحی می‌شوند.

کنترل کیفیت مجموعه عملیاتی نظیر اندازه‌گیری یا آزمون است که روی یک محصول یا کالا انجام می‌شود

تا مشخص شود آیا آن محصول با "مشخصات فنی از قبل طراحی شده"، و مورد نظر مطابقت دارد یا خیر؟

عمده بحث کنترل کیفیت مربوط به انجام نمونه‌گیری از محصولات، بازرسی آن نمونه‌ها و تعمیم نتایج به

کل انباشت محصول است، که بر اساس روش‌های آماری انجام می‌گیرد.

اما از دیگر روش‌های مورد استفاده در کنترل کیفیت، کنترل فرایند تولید محصول، به جای کنترل

محصول نهایی تهیه شده است که با استفاده از روش‌های آماری و ... انجام می‌گیرد.

مبحث کنترل کیفیت، جایگاه ویژه‌ای در مباحث نظام‌های جامع مدیریت کیفیت دارد.

داستان یک استاد آمار و انقلااب او در کنترل کیفیت :

پروفیسور دمنگ که یک استاد آمار بود برای کنترل کیفیت ، از روشهای نمونه گیری و آمار ، بهره برداری کرد و کم کم روشهای او یعنی تلفیق علم آمار با علم مدیریت ، انقلابی را در مدیریت و بهبود ، به وجود آورد.

دمنگ اصولی را برای کنترل کیفیت ، توصیه می نماید که نگاه دیگری به مدیریت می بخشد:

"به جای اینکه دنبال مقصر بگردید ، ببینید ، مشکل در کجاست "

اصول ۱۴ گانه پروفیسور دمنگ برای کنترل کیفیت و بهبود تولید را مطالعه بفرمایید.

بعضی از نکات مهم آن:

"باید از تکیه بر تحمیل کیفیت با بازرسی و مچ گیری افراد دست کشید و کنترل کیفیت در فرایند تولید

را جایگزین آن کرد"

طلایی ترین و مهمترین عبارت هنرمندانه ، در کنترل کیفیت :

"کلمه یا عبارت" کنترل فرایند تولید" ، مهمترین و کلیدی ترین راز در کنترل کیفیت ، می باشد ."

اینکه هر شخص به تنهایی می تواند در طول فرایند تولید ، تصمیم بگیرد که از این قطعه معیوب استفاده

نکند ، حتی اگر لازم باشد خط تولید متوقف شود (TQM).

(TQM) سیستمی که معروف است در کارخانه تویوتا اجرا می گردد)

سیستم کنترل جامع کیفیت از مواد اولیه تولید ، که وارد کارخانه می شوند تا نهایی ترین کالای آماده

خروج از سازمان را شامل می شود.

ایستگاههای مختلف کنترل کیفیت را تشکیل دهید و دستورالعمل لازم را برای هر ایستگاه ، با تابلویی در

آن قسمت نصب کنید این نوعی آموزش همگانی برای کارکنان شما می باشد.

به طور کلی:

"در مکانها و گلوگاههایی که از آن احساس خطر می‌کنید، دانش لازم برای آن بخش را به همه آموزش دهید، این باعث می‌شود، متخصص مربوطه، از همه اطرافیان خود، احساس نظارت داشته باشد، بنابراین کمتر، اشتباه و خطا خواهد کرد."

افزایش نظارت عمومی برای کیفیت بهتر:

این راهکار حتی در مدیریت کلان جامعه هم، کارآمد است، اگر ما علم مدیریت را در بین عموم تعمیم دهیم، مدیران ما، احساس نظارت بیشتری خواهند کرد و دقت بیشتری به کار خواهند برد و کمتر اشتباه یا تخلف خواهند کرد.

مثال همیاران پلیس:

همانطور که راهنمایی و رانندگی، در ایران با اجرای یک طرح فوق العاده زیبا، با آموزش کودکان مدرسه، همیاران پلیس را از بین کودکان به کارگیری نموده و مامور کنترل پدر و مادر خود در هنگام رانندگی انتخاب کرد.

تصور بفرمایید، در اتومبیلی که کودک ما به عنوان همیار پلیس حضور دارد و از تخلفاتی که ما انجام می‌دهیم، خبر دارد، با اعتراض شفاهی، باعث دقت بیشتر ما در رعایت قوانین راهنمایی و رانندگی می‌شود و این تاکتیک باعث می‌شود، تقریباً هر خانواده یک پلیس محبوب، همراه خود داشته باشد. می‌توانیم به این تاکتیک که شما در هر بخش سازمان، نکات مهم کنترل کیفی را به همه کارکنان آن قسمت، آموزش دهید، تاکتیک بازدارندگی محیطی نام دهیم.

تاکتیک بازدارندگی محیطی، نوعی بهبود فرهنگی و راه حل فرهنگی برای تمام مشکلات و معضلات کوچک و بزرگ، در جوامع مختلف می‌باشد و در داخل سازمان و بیرون سازمان، حتی در خانواده‌ها نیز کاربرد دارد.

ایجاد و بهبود راهکارها:

برای انجام کارها، راهکارها و روشهای مختلف مدیریتی وجود دارد، اما هیچ سبک یا روش مطلقى در مدیریت وجود ندارد، کاری که در یک سازمان یا در یک موقعیت ممکن است بسیار عالی باشد، در موقعیت دیگر، شاید بسیار غیر مفید جلوه کند، یکی از بهترین سبکهای مدیریتی **سبک اقتضایی** می باشد، یعنی همه در مورد راهکارها و موضوعات بسیاری می توان جمله " بستگی دارد" را به کار ببریم، به این نوع از مدیریت، مدیریت اقتضایی گفته می شود.

اما چند دستور کار، مدیریتی مهم برای بهبود در سازمان داریم: بنچ مارکینگ، کایزن و...

آشنایی با مفاهیم واژه های پایه در مدیریت :

بنچ مارکینگ چیست : Benchmarking

شما در زندگی از چه کسانی الگو می گیرید ؟

در امورات مختلف شما با چه کسانی مشورت می کنید ؟

آیا کسانی که در زندگی، موفقیت الگوی شما هستند می توانند در شغل و کار شما هم الگو باشند؟

روشی در مدیریت داریم به نام "بنچ مارکینگ" یعنی الگوبرداری از بهترینها، دقت بفرمایید، الگوبرداری، نه کپی برداری.

الهام گرفتن و الگو گرفتن از دیگران به شما کمک می کند، در موقعیتهای و دوراهیهیای تصمیم گیری، شما بتوانید با الهام از رفتار و تصمیمات شرکتها و سازمانهایی که از شما برتر هستند، تصمیم بهتری را برای سازمان خود اخذ نمایید.

البته هیچگاه کپی کردن دقیق تصمیمات و کارهای دیگران به شما جواب نهایی مثبت نخواهد داد، بلکه الهام از نوع تصمیمات بهترینها، می تواند راه گشای تصمیمات صحیح برای شما باشد.

سازمانهایی که سعی می کنند، کیفیت عالی و قیمت مناسب را به مشتریان خود ارائه دهند و سودآوری و بازدهی خوبی را به دلیل تیراژ تولید بدست می آورند، سهم بسیار خوبی از بازار را به دست می آورند که تا سالها برای دیگران الگوی رفتاری و تصمیم گیری خواهند بود.

شرکت تویوتا، یکی از پیشرو ترین، سیستمهای تولید و کنترل کیفیت را طراحی نموده است که در سراسر جهان، الگوی مناسبی برای سایر سازمانها، می باشد.

بهترین سازمانها در بازار از چه نوع روش کنترل کیفی استفاده می کنند ؟

بهترینهای صنف کاری شما چه بسته بندیها و طراحی هایی را استفاده می کنند؟ جدیدترین روش آنها کدام است؟

بهترینهای صنف شما، چه قیمت گذاری و پیشنهادهاتی را برای مشتری اعلام می کنند؟
آنها چه خدماتی را به تازگی اضافه نموده اند؟

"پس بنچ مارکینگ Benchmarking یعنی الگوبرداری، از بهترینها."

در زمینه های مختلف، الگوهایی برای خود و سازمان خود در نظر بگیرید، داشتن الگو کمک می کند شما، تصمیمات و محاسبات بهتری داشته باشید.

در دل این الگوها، گاهی استراتژی و تاکتیک های سودمندی، وجود دارد که سرمشق خوبی برای سازمانهای مختلف می باشد.

مدل TQM یکی از این الگوهای خوب است که از یک خودروساز بزرگ الهام گرفته شده است و کنترل کیفیت عالی و قیمت فروش مناسب، را در کنار هم ایجاد نموده است و این خودروساز را به مقام اول تیراژ تولید خودرو در دنیا رسانیده است.

ممکن است شما برای سازمان خود الگوی تولید ناب را انتخاب نمایید که بیان می کند، تنها به مشتریان خاص و محصولات لوکس داشته باشید با سود فراوان، و به تیراژ کم و سود زیاد فکر کنید.

این دو الگو دقیقا، عکس همدیگر می باشد، این موقعیت و توانایی دلخواه شماست که می تواند، تصمیم صحیح را تفسیر نماید.

تولید در سطح لوکس در کنار مفهوم فایروال یا برندسازی:

معروف است که سود بیشتر در هر صنعتی، در کلاس لوکس آن صنعت میسر می باشد، اما برند سازی و مشهوریت برند، وابستگی زیادی به تعداد افراد مصرف کننده از آن برند دارد.

بنابراین مدیرانی که تصمیم دارند به ضریب بالاتری از بازدهی سرمایه دست پیدا کنند، در سطح لوکس یک صنعت فعالیت می نمایند و مدیرانی که به آینده برند و نام و نشان تجاری خود فکر می کنند به تولید انبوه یا تولید برای عموم مشتریان نظر دارند و قلمرو برند خود را با کامل کردن سبد تولیدات و پاسخ گو بودن به همه اقبال مشتریان، حفظ می کنند (مفهوم فایروال Firewall).

هر کالای و خدمت لوکسی به زودی به یک کالای در دسترس همگان تبدیل خواهد شد، زیرا بازار یعنی رقابت و رقابت در ارائه خدمت بیشتر نهفته است.

برای اینکه بتوانید آینده مسیر یک صنعت را بهتر و درست تر حدس بزنید، ببینید در آن رشته از صنعت چه کالاها یا خدماتی، امروز لوکس و گران محسوب می‌شود؟

به زودی منتظر باشید که آن کالا یا توانایی یا خدمت، به یک کالای معمولی و مورد انتظار همگان تبدیل خواهد شد.

اگر امروز (2016 میلادی) وجود سیستمهای هوشمند تشخیص مانع و ترمزهای خودکار در اتومبیلهای لوکس و با هزینه زیاد، جزو مزیتها محسوب می‌شود، در چند سال آینده این انتظار از تمام تولیدکنندگان اتومبیل وجود خواهد داشت که سیستم های تشخیص مانع و ترمز خودکار را به عنوان حداقل استانداردهای لازم برای تولید خودرو ارائه نمایند.

"پس کالاها و خدمات لوکس امروز، خدمتی معمولی و کالایی لازم در آینده ای نزدیک خواهد بود."



از نامه حضرت علی(ع) به مالک اشتر:

«از شتاب کردن در کارها پیش از رسیدن زمان آنها بپرهیز و نیز، از سستی در انجام دادن کاری که زمان آن فرا رسیده است و از لجاج و اصرار در کاری که سررشته‌اش ناپیدا بود و از سستی کردن در کارها، هنگامی که راه رسیدن به هدف باز و روشن است، حذر نمای. پس هر چیز را به جای خود بنه و هر کار را به هنگامش به انجام رسان.»

تک جمله هایی زیبا:

"تنها زمانی صبور خواهید شد که صبر را یک قدرت بدانید نه یک ضعف."

اقدامات هیجانی و اقدامات مستمّر:

طرحها و برنامه های شما چگونه و بر چه اساسی پایه ریزی می شود ؟

آیا شما در برنامه های خود ، بازده فوری و هیجانی را مد نظر قرار می دهید ؟

آیا شما به موثر بودن تصمیمات در طولانی مدت و ماندگاری بیشتر فکر می کنید ؟

هر کدام از تصمیمات شما می تواند یکی از نتایج فوق را به همراه داشته باشد : کوتاه مدت و گذرا یا طولانی مدت و آهسته .

اما در هر دو مورد مواظب تاثیر تصمیمات هیجانی و شورانگیز باشید ، بهترین توصیه در مدیریت این است که تصمیمات بر اساس یک چشم انداز طولانی مدت باشد ، مگر اینکه در یک عرصه رقابتی کوتاه مدت ، همه چیز حساب شده در کنترل شما باشد .

معمولا در مدیریت ، تصمیمات باید سریع اتخاذ گردد ، یک تصمیم اشتباه و به موقع ، بهتر از تردید در تصمیم گیری می باشد ، تصمیمات اشتباه به زودی می تواند ، نتیجه مشخص داشته باشد و راه صحیح از راه اشتباه را برای ما مشخص نماید ، اما تردید و تعلل در تصمیم گیری ، باعث سوختن فرصتها و از دست رفتن زمانها می باشد.

نکته ظریفی که در تمامی تصمیمات ، باید مد نظر ما در مدیریت باشد این است که از اتخاذ تصمیمات هیجانی و شورانگیز ، جلوگیری کنیم و در فکر ایجاد سیستمی برای اخذ تصمیمات مستمر باشیم .

داستان تصمیمات هیجانی:

بهترین مثال برای این نکته را با داستان واقعی که در طول مدت کاری برای بنده پیش آمده بود برای شما تعریف می‌کنم، در حالی که در یکی از کارخانه‌های تولید کیک و بیسکویت که بصورت مشاوره در سال قبل با آنها مشغول خدمت بودم و در سال جاری همکاری با آنها نداشتم، یک مدیر فروش تازه استخدام شده بود و این مدیر از یک شرکت بزرگ به این کارخانه آمده بود.

یک روز مدیر عامل کارخانه به من گفت که در نبود شما، یک طرحی می‌خواهیم پیاده کنیم که مثل بمب صدا خواهد کرد، من هر چه جستجو کردم، اطلاعات بیشتری در اختیار بنده نگذاشت تا اسرار و رموز طرح را حفظ کرده باشد.

بعد از مدتی از طرف یکی از نمایندگان فروش شنیدم که این کارخانه، برای نمایندگانی که دو برابر فروش ماه قبل، سفارش داشته باشند سکه‌های طلا جایزه می‌دهد (حدود پانزده درصد میزان خرید). من به مدیر عامل زنگ زدم و گفتم: بسیار مواظب باش، جایزه حکم دوپینگ را دارد و شرکتی که به همه جوانب کار فکر نکرده باشد از طرح‌های جایزه، شکست خواهد خورد، اما مدیر عامل در جواب به من گفت که در این دو ماه که این طرح را اجرا کرده ایم، فروش ما رشد صعودی پیدا کرده و دوبرابر شده است، اکنون هم داریم یک شیفت کاری برای جبران سفارشات عقب افتاده استخدام می‌کنیم.

بهر حال نصیحت من، اثرگذار نبود و هیجان ایجاد شده در این کارخانه، مانع می‌شد که دلسوزی و آینده نگری بنده را قبول کنند و از این دلسوزی به نوعی حسودی تعبیر می‌کردند.

تقریباً سه ماه دیگر هم گذشت و این هیجان همچنان ادامه داشت، روزی ناگهان، تلفن همراه من زنگ خورد و دیدم مدیر عامل این کارخانه می‌باشد و مرا دعوت کرد که فوراً به کارخانه بروم. برای فردای آنروز قرار گذاشتیم.

مرا به سالنهای تولید و انبارها برد، تمام انبارها و سالنهای تولید، با ارتفاع زیادی پر شده بود از کارتنهای پر شده از کیک و بیسکویت.

با تعجب تمام، در حالی که می‌دانستم، حداکثر ماندگاری این کالاها فقط چهار ماه می‌باشد، از تولید این همه کالا تعجب کرده بودم و ماجرا را پرسیدم.

مدیر عامل گفت: که ماههای اول و دوم و سوم این طرح، حجم سفارشات بسیار خوب بود و ما از سفارشات عقب افتادیم برای همین یک شیفت کاری، اضافه کردیم و سرعت تولید را اضافه کردیم ولی از آن طرف از حجم سفارشات قبلی خبری نبود و چون هنوز امید داشتیم که دوباره سفارشات اوج می‌گیرد برای حفظ توان تولید، کالا تولید کردیم و انبارها را پر کردیم و اکنون هنوز هم از سفارش خبری نیست و از نگرانی نزدیک است که دیوانه شوم.

کار زیادی از دست ما بر نمی‌آید و آن کارخانه ضرر هنگفتی را تحمل کرد و خسارت زیادی دید. بنده به مدیر عامل گفتم: من به شما توصیه کردم که جایزه مانند دوپینگ می‌باشد و بسیار خطرناک هست.

نتیجه مدیریتی:

در مجموع از این داستان این نتیجه را می‌گیریم: ایجاد هیجان برای افزایش تولید و فروش، کار بسیار خطرناکی می‌باشد، توسعه در تولید و فروش باید متناسب و هماهنگ با هم باشد، فتح بازارهای جدید روش بهتری برای افزایش فروش می‌باشد تا فشار به بازار موجود برای فروش بیشتر.

اگر به طور متوسط شما در پنجاه بازار مختلف حضور دارید و سهم شما از این بازارها تنها ده درصد می‌باشد، اگر به سمت گسترش بازار به مناطق دیگر قدم بردارید و تعداد بازارهای تسخیر شده را به هفتاد بازار برسانید، احتمال موفقیت و دوام شما خیلی بیشتر است از اینکه بخواهید در همین پنجاه بازار سهم خود را با فشار و تلاش به پانزده درصد برسانید.

ضمن اینکه می‌توانید با نوآوری و خلاقیت و تولید کالاهای بیشتر، سهم خود را از بازارهای مختلف افزایش دهید، اما هیچگاه برای فتح بازارهای بیشتر و توسعه فروش کالا و خدمات به تصمیمات هیجانی روی نیاورید.

اگر تنها بر روی بخشی از بازار تمرکز کنید و تلاش کنید با ایجاد هیجان، فروش در این بخش را افزایش دهید، تعبیر زیبایی رشد اندامی را به کار برده اید.

رشد اندامی این است که تنها فقط پاهای شما رشد کند اما دستان شما متناسب پاهای شما رشد نکند و یا فقط دستان شما دوبرابر بزرگتر شود بدون اینکه پاهای شما و سایر اندامها رشد کنند. کاملا واضح است که بسیار بدشکل و بدون کارایی خواهد بود.

و صدها مثال دیگر می‌توان گفت که به ما کمک می‌کند این گونه فکر کنیم :

" بهترین تصمیمات، تصمیمات غیر هیجانی و آینده نگر می‌باشد "

آشنایی با مفاهیم واژه‌های پایه در مدیریت : کایزن

در مورد روشهای انجام کار ، برای ایجاد رشد مستمر و آهسته ، و همه جانبه در سازمان ، بهترین جمله

این است: " در همه جا می‌توانید ، بهبود مستمر ایجاد کنید (کایزن) "

کایزن چیست : Kaizen

مفهوم کایزن یا بهبود مستمر از یک مفهوم ژاپنی دو کلمه به نام kai به معنی بهبود و zen، به معنی

استمرار برگرفته شده است.

هرچند تمام تاریخ علم مدیریت به حدود یکصد سال گذشته بر می‌گردد اما در ۱۵۰۰ سال قبل ما

مسلمانان حدیثی زیبا از نصایح لقمان(ع) به فرزندش داریم به این مضمون که:

"فرزندم بکوش تا امروزت بهتر از دیروز و فردایت بهتر از امروز باشد، که هر کس دوروش برابر باشد،

زیانکار است و هر کس امروزش بدتر از دیروزش باشد، از رحمت خدا دور است"

این روش در مدیریت نگرش بسیار عالی به ما می‌دهد. یعنی لازم نیست برای انجام صحیح و درست

کارها کاملا مواظب باشید و طرحهای بدون خطا طراحی نمایید بلکه کفایت کاری را شروع نمایید و با

اصلاح و بهبود همیشگی در آن کار بهترین باشید.

روش کایزن و از طرفی این سخن گرانهای لقمان (ع) شنونده را برای پذیرش ریسک شروع یک کسب و

کار آماده می‌کند و یک شخص یا مدیر می‌تواند با شروع برنامه خود، قدمهای اولیه و سپس تغییرات

اقتضایی مناسب پیشرفت کار و بازخوردهای جدید ، و قدمهای استواری در موفقیت و کارآفرینی بردارد.

این جمله بسیار معروف که

" انسانهای بزرگ زاده نمی‌شوند بلکه ساخته می‌شوند "

دقیقا به این بخش از مدیریت اشاره می کند که با شروع کار و اجرای برنامه ها می توان با بهبود انجام کارها و روش ها مسیری به سمت پیشرفت و بهبود را پیمود.

هرچقدر در داخل یک سازمان در بخش های مختلف هماهنگی بیشتری وجود داشته باشد نشان دهنده این است که درک عمیق تری از هدف اصلی و طراحی شده وجود دارد و علم و آگاهی همه افراد برای رسیدن به موفقیت بیشتر می باشد.

یک جمله بسیار زیبا در دستورات استانداردهای ایزو وجود دارد:

"اگر کارکنان شما در جریان اهداف و برنامه های شما باشند به شما کمک می کنند که راحت تر به هدف خود برسید."

این موضوع در مورد کارکنان و اطرافیان ما نیز صادق می باشد.

هنگامی که ما اهداف و برنامه های خود را برای کارکنان و اطرافیان و مخاطبین خود بازگو می کنیم همه آنها تلاش می کنند به ما در رسیدن به اهداف کمک کنند.

دقیقاً در این جا اهمیت نظرات دیگران، اهمیت پیشنهادات و انتقادات برای ما معلوم می گردد.

نظرات مشتریان و مخاطبین و کارکنان به ما کمک می کند هماهنگی و همدلی بیشتری در داخل سازمان برای رسیدن به اهداف داشته باشیم.

اکنون به خوبی روشن است که مسئله انتقادات و پیشنهادات که در سازمانهای ما تنها در حد یک صندوق همیشه دربسته، تبدیل شده است چقدر می تواند در اصلاح و بهبود سازمانی ما نقش داشته باشد.

نقش ایده های جدید و خلاقیت ها و قدرت خلق و پردازش افراد جوان و جدید، در یک سازمان در این بخش از فعالیتهای مدیر بطور مشهود دیده می شود.

دقیقاً در این بخش از فعالیت های مدیر داستان معروف سازمانهای دایناسوری مصداق پیدا می کند.

سازمانهای دایناسوری:

در مدیریت از طبیعت الهامات فراوانی گرفته شده است. همانطور که در سایر علوم از طبیعت الهامات زیادی گرفته شده و مثال معروف آن استفاده از سیستم صوتی خفاش در علوم نظامی و طراحی سیستم رادار هواپیما و جنگنده ها می باشد.

در مدیریت یکی از الهامات تشبیه سازمانها به موجود زنده می باشد. گفتیم زمانی که سازمان را به یک موجود زنده تشبیه می کنیم مطالعه رفتار سازمانها و واکنش های آنها و مسائل درون آنها برای ما بسیار راحت می شود.

در این بخش سازمانهای دایناسوری را نام می بریم که زمانی که اندازه یک سازمان بدلیل فعالیت های مختلف زیاد می شود یعنی از جثه عظیمی برخوردار می شود، ولی بخش تفکر و برنامه ریزی در آن رشد کافی نمی کنند. از چنین سازمانی به نام سازمان دایناسوری نام می بریم.

هشدار مهم در این بخش این است که به مدیران توصیه می شود:

"از دایناسوری شدن سازمان خود جلوگیری نمایید."

انسان به عنوان مهمترین جاندار و متفکرترین جانور روی زمین تقریباً یک هشتم اندازه اش به بخش تفکر و اندیشه اختصاص دارد. اما در دایناسورها به رغم وجود جثه بسیار بزرگ، مغز کوچکی داشتند و شاید یکی از دلایل مهم انقراض آنها همین بوده باشد.

اگر بخش تفکر و نظرات جدید و خلاقیت و ابتکار در سازمان نادیده گرفته شود، سازمان به سمت قهقرا و نابودی و خشک شدن پیش می رود و اما راهکارهای مناسب برای جلوگیری از دایناسوری شدن سازمانها چیست؟

چند جمله بسیار معروف در این زمینه وجود دارد که یکی از آنها می تواند، زیربنای روش بسیار زیبای طوفان فکری (Brain storming) باشد.

یکی از این جملات زیبا این است:

"انسان در کنار دیگران عاقل تر است"

بنابراین برای عقلانیت بیشتر چاره در برخورد نظرات و عقیده های مختلف با هم می باشد. شاید گاهی یک جرعه کوچک سر منشاء خلق یک ایده یا راهکار بزرگ شود.

افراد را در کنار هم جمع کنید و همه تلاش کنند آنچه در مورد کار و بهبود، به ذهن آنها خطور می کند، بی پروا بیان کنند، مطمئن باشید هر پیشنهاد از طرف یک نفر، زمینه پیشنهاد بعدی بهتر از طرف دیگران می شود، به این جلسات، جلسه طوفان فکری می گویند، مطمئن باشید انسانها در کنار یکدیگر عاقل تر هستند.

بحث: جلوگیری از دایناسوری شدن سازمان ها

راهکار دوم: داستان دیوار پیشنهادات

داستان زیبایی وجود دارد که در بازدید یکی از مهندسين از یک کارخانه در ژاپن اتفاق می افتد و آن این است که مهندس در داخل یکی از کارخانه های ژاپن بر روی یکی از دیوارهای داخل سالن تولید و در "معرض دید همه کارکنان" تعدادی کاغذ و نوشته می بیند که به دیوار چسبانده اند.

از مترجم خود دلیل این دیوار و نوشته های کاغذهای موجود بر روی آن را می پرسد و متوجه می شود که آن یک دیوار پیشنهادات است.

یعنی هر کدام از کارگران و مهندسين و مدیران هر پیشنهادی را برای انجام بهتر کارها سراغ دارد و به ذهنش خطور می کند همراه با تاریخ و نام و نشان خود بر روی کاغذی می نویسد و بر روی سطح این دیوار می چسباند.

همه کارکنان و مدیران و مهندسين دیگر، در زمانهای دلخواه از این دیوار بازدید می کنند و نظرات و پیشنهادات نصب شده بر روی آن را مطالعه می کنند و اگر آنها هم نظر بهتری دارند نوشته و بر آن دیوار می چسباند.

می توانید تصور کنید که چه هم افزایی و سینرژی از برخورد نظرات و آراء و پیشنهادات مختلف در این بخش حاصل می شود و چقدر طوفان فکری و الهام جدید و ابتکار بهتر، در پی وجود داشتن چنین دیواری بوجود می آید؟

شاید نظرات و پیشنهادات ارائه شده در زمان کنونی قابل انجام نباشد ولی با گذشت زمان و فراهم شدن شرایط، پیشنهاد مناسب و آماده اجرا، از دیوار برداشته شده و به پیشنهاد دهنده جوایزی تعلق می‌گیرد. بنابراین انگیزه کافی برای خلق و ابداع بهبودهای بیشتر همیشه وجود خواهد داشت.

اینکه همه افراد و کارکنان در تفکر و نوآوریها و بهبودها مشارکت می‌کنند از جهات زیادی به سازمان بهبود می‌بخشد:

- ۱- مشارکت کارکنان و علاقمندی آنها را به سازمان و محیط کار افزایش می‌دهد.
 - ۲- احساس درونی بهتری حاوی حس احترام و مهم بودن و توجه به کارکنان می‌بخشد.
 - ۳- به خلاقیت و طوفان فکری و هم‌افزایی و سینرژی در سازمان کمک می‌کند.
 - ۴- از دیناسوری شدن سازمان جلوگیری می‌کند و بخش تفکر و بهبود را در سراسر سازمان پخش می‌کند.
 - ۵- روند بهبود مستمر را عینیت می‌بخشد و به مدیریت و کل‌اعضاء سازمان کمک می‌کند رشد بیابند.
 - ۶-
- بنابراین راهکار دیوار پیشنهادات و انتقادات را در سازمان خود، جدی بگیرید و آن را عامل مهم پیشرفت بدانید.

چابکی سازمان :

تک جمله‌هایی زیبا:

"تنها چیزی که در زندگی بدون تلاش، بدست می‌آوری شکست است."

چابکی سازمان: بخش دیگری از نتیجه هماهنگی مناسب در بخش‌های مختلف یک سازمان در پاسخ‌گویی به موقع سازمان در مقابل سفارشات و مشتریان بروز پیدا می‌کند. آنچه به عنوان چابکی سازمان می‌شناسیم نتیجه هماهنگی صحیح و کنترل دقیق فرآیندها و پروسه‌ها توسط مدیر می‌باشد.

در سازمانهایی که واکنش کند و عکس‌العمل با تاخیر مشاهده می‌کنیم به مسئله مهمی به عنوان مدیریت قورباغه‌ای برخورد می‌کنیم که باز هم یکی از مسائل الهام گرفته شده از طبیعت می‌باشد و داستان آن به

داستان مدیریت قورباغه‌ای

قرار ذیل می‌باشد:

داستان مدیریت قورباغه ای:

معروف است که اگر یک قورباغه را در آب داغ قرار دهید فوری از ظرف بیرون می پرد و خود را نجات می دهد اما اگر در آب سرد بگذارید در آب باقی می ماند.

حالا اگر این قورباغه را در یک آب سرد بگذارید و به آهستگی دمای آب را افزایش دهید و آب داغ شود قورباغه نمی تواند تغییر اندک اندک دمای آب را احساس نماید ، بنابراین در آب باقی می ماند تا آب داغ شده و از تحمل بدن قورباغه بیشتر می شود و قورباغه می میرد.

اصطلاح مدیران قورباغه ای دقیقا در مورد مدیرانی به کار برده می شود که تغییرات اندک محیط خود را نمی بینند و این تغییرات تا جایی اتفاق می افتد که باعث نابودی آنها و سازمان آنها می شود.

تغییرات مهمی که در اطراف یک سازمان اتفاق می افتد به شرح ذیل می باشد:

- ۱- تغییرات در قوانین و مقررات کسب و کار
- ۲- تغییرات در برابری نرخ ارزها
- ۳- تغییرات در تکنولوژی های مورد استفاده سازمان ها
- ۴- تغییرات در نگرش های مشتریان و مخاطبین (نگرشهای سیاسی، اجتماعی)
- ۵- تغییر در سلیقه و آگاهی های مشتری
- ۶-

این تغییرات بسیار مهم می باشند .

به نحوی که یکبار در ابتدای کتاب گفتیم و اکنون مرور می کنیم که بسیار معروف است که سه موج مهم از ، بی سوادی در دنیا محسوب می شود:

- ۱- موج اول کسانی که قادر به خواندن و نوشتن نباشند بی سواد محسوب می شوند.
- ۲- موج دوم با گسترش علم و تکنولوژی و با گسترش دانش دیجیتال و الکترونیک و کامپیوتر کسانی که نمی توانند در دنیای جدید از دستگاههای کامپیوتری و دیجیتال استفاده نمایند به نوعی بی سواد محسوب می شوند.
- ۳- موج سوم و از همه مهمتر که درصد بسیار زیادی از مردم یک اجتماع را در دوران جدید شامل می شود می گوید با توجه به سرعت علم و تغییرات در علم و تکنولوژی کسی که نتواند دانسته ها و دانایی های خود را با علم روز تطبیق دهد ، بی سواد محسوب می شود.

بنابراین اکنون که پیشرفته ترین علوم و تکنولوژیها در کمتر از چند ماه یا چند سال تغییر می کند همه ما باید با زنده نگه داشتن توانایی یادگیری و به روز کردن علم خود، خویشتن را از بی سواد شدن نجات دهیم. اینکه یک شخص یا یک مدیر تغییرات را باور داشته باشد و با به روز شدن در مقابل پیشرفت های جامعه و مشتریان خود بتواند همگام و هماهنگ با مخاطبین و مشتریان خود عمل نماید از مهمترین فاکتورها و عوامل موفقیت در سازمانهای جدید است.

"سازمانهای خوب رقابت می کنند اما ، سازمانهای برتر رقابت می آفرینند."

بنابراین در بخش هماهنگی و ایجاد هماهنگی در سازمان و در بین افراد بعنوان پنجمین وظیفه مدیر یکی از مسائل مهم ایجاد هماهنگی داخلی بمنظور هماهنگی سازمان و محیط می باشد.

سازمانی که خود را با تغییرات محیط سازگار نکند در کوتاه مدت محکوم به شکست می باشد یا مجبور است عرصه را به دیگران واگذار نماید.

مثالی دیگر برای مدیریت قورباغه ای

داستان سرنوشت NOKIA

درسی بزرگ از سرنوشت یک شرکت بزرگ : NOKIA

شرکت نوکیا یکی از قدرتمندترین شرکت های دنیا و بزرگترین تولید کننده گوشی های تلفن همراه در جهان بود که اخیرا پس از کاهش ۹۹ درصدی ارزش سهامش توسط شرکت مایکروسافت خریداری شد. در طول برگزاری نشست خبری اعلام فروش این شرکت به مایکروسافت رییس این شرکت گفت: "ما بهترین تیم مدیریتی و اجرایی را در اختیار داشتیم، ماهیچ اقدام اشتباهی انجام ندادیم، سخت تلاش کردیم اما علیرغم همه این ها شکست خوردیم."

بعد از گفتن این جمله تمام تیم مدیریتی نوکیا و خود رییس آن شرکت به طور غم انگیزی گریه کردند.

از اوایل سال 1990 تا سال 2011، نوکیا یکی از قدرتمندترین کمپانی های دنیا و بزرگترین تولیدکننده گوشی های تلفن همراه در جهان با در اختیار داشتن ۸۰ درصد سهم بازار بود. قیمت هر سهم این شرکت ۴۲ دلار و ارزش این شرکت ۲۵۰ میلیارد یورو بود.

نوکیا یک شرکت فوق العاده قوی با مدیرانی کاربلد و حرفه ای بود که کارشان را به خوبی انجام می دادند. اما متاسفانه امروزه به خوبی کار کردن (انجام درست کار) و حفظ وضع موجود برای موفقیت کافی نیست. (بلکه باید به دنبال انجام "کار درست" باشید)

رهبران نوکیا، به دنبال یادگیری مداوم و تغییر و نوآوری سریع نبودند.

آنها نتوانستند "تغییرات مداوم و سریع صنعت تلفن همراه" را که به واسطه شرکت های SAMSUNG و APPLE آورده شدند را پیش بینی کنند و یا در آن راه قدم بگذارند.

شرکت های اپل و سامسونگ تا چند سال قبل هرگز گوشی موبایل تولید نمی کردند اما آنها شرکت های یادگیرنده ای بودند و مدام به دنبال یادگیری، تغییر و نوآوری می گشتند.

خیلی سریع iPhone و Galaxy گوشی های نوکیا را در بازار کنار زده و سهم قابل توجهی از بازار گوشی های تلفن همراه را به خود اختصاص دادند.

از سال 2011 تا 2013 نوکیا از رتبه اول بازار به رتبه دهم سقوط کرد. سهم بازار ۸۰ درصدی نوکیا به ۳ درصد رسید. ارزش هر سهم نوکیا از ۴۲ دلار به ۲,۵ دلار کاهش پیدا کرد. هزاران کارمند سخت کوش نوکیا از کار برکنار شدند.

ارزش شرکت نوکیا با کاهشی ۹۹ درصدی از ۲۵۰ میلیارد یورو به ۳,۷۹ میلیارد یورو رسید. شرکت نوکیا هیچ اشتباهی نداشت.

آنها هیچ کار خطایی انجام ندادند اما "جهان به سرعت در حال تغییر" است. ضعف آنها در عدم یادگیری، رشد و تغییر مداوم و سریع بود. (عدم آموزش مداوم یا توسعه)

آنها به این خاطر که یادگیری مداوم را فراموش کردند، نه تنها شانس خود برای رسیدن به موفقیت را از دست دادند، بلکه شانس بقا را نیز از دست دادند.

امروزه اگر به دنبال رشد و پیشرفت نباشید و از موفقیت امروز خود راضی بوده و به دنبال حفظ وضع فعلی باشید شکست خواهید خورد.

نوکیا به واسطه موفقیت چشمگیری که داشت شکست خورد.

آنها "قربانی موفقیت خود" شدند.

اگر تنها خود را ببینید و برتر بدانید و از دیگران نیاموزید و به جای آموزش های جدید و یادگیری مداوم به دنبال حفظ وضع کنونی باشید، قطعاً قربانی خواهید شد. (برای مطالعه بیشتر به بخش موفقیت و شکست مراجعه نمایید)

نقش تیم های درون سازمانی:

گاهی در داخل سازمانها، تیم های غیر رسمی تشکیل می گردد که اصطلاحاً، قدرت پنهان سازمان را تشکیل می دهند. کسانی در داخل سازمان که روابطی مثل دوستی یا روابط ورزشی یا تجاری در خارج سازمان دارند، در تعامل با هم همدل شده و به طور نا محسوس تیمی را تشکیل داده اند. در برخورد با این تیم های غیر رسمی، مدیران مختلف واکنشهای مختلفی دارند. مدیرانی که از ذکاوت خوبی برخوردار باشند، قدرت تیم های پنهان درون سازمان، را تقویت نموده و از آن به نفع وفادار سازی کارکنان، استفاده می نمایند. اما معمولاً در سازمانهای از قبل تشکیل شده یا سازمانهای دولتی، یکی از چالشهای بزرگ این است که مدیران جدید که از قدرت تیمهای پنهان سازمان، ترس دارند، تلاش می کنند که اعضا این تیمها را شناسایی و پراکنده سازند که معمولاً موفقیت آمیز نمی باشد و استحکام درونی سازمان را، از بین می برد، به نظر می رسد بهترین راه، استفاده از قدرت این تیمهای پنهان به نفع اهداف سازمان می باشد. حتی یک مرحله پیشرفته تر، این است که "مدیر، در داخل سازمان به تشکیل تیمهایی اقدام نماید" که علایق مشترک دارند، مثل تیم های ورزشی یا کوهنوردی یا صندوقهای مالی و تجاری مشترک، و از قدرت عواطف تیمی و گروهی برای همدلی بیشتر، در سازمان استفاده نماید. این بحث تیمهای درونی سازمان می تواند، در فصل مهارتهای و هنرهای مدیریت برای وفادارسازی و نگهداری سرمایه های انسانی نیز، روش موثری باشد.

"هر انسان یک مدیر است" و توصیه ما، به مدیران این است که در داخل سازمان، تیم های رسمی و غیر رسمی را تشکیل دهند و از انرژی و عواطف آنها در جهت هم افزایی و سینرژی سازمانی استفاده نمایند.

6. Reporting & Repairing

فصل ششم : کنترل و نظارت و ترمیم برنامه ها

"هر انسان یک مدیر است" و ششمین مهارت و رسالت و وظیفه مدیر گزارش گیری و کنترل و ترمیم است:

6. Reporting & Repairing

گزارش گیری و کنترل و ترمیم:

یک مثال و داستان زیبا :

حکایت پسر سناتور و پسر پلیس :

در کشوری بسیار کوچک و بسیار دور ، در یک مدرسه ابتدایی جایی که کودکان با صداقت و صلح و صفا در کنار هم درس می خوانند و گاهی مثل بزرگترها جرعه هایی از تکبر و فخر فروشی را فقط برای چند دقیقه ، بطور غریزی و ناخودآگاه تجربه می کنند دو کودک قصه ما در کنار هم و همکلاسی بودند. اولی فرزند یک سناتور بود و دومی فرزند یک پلیس .

روزی از روزها ، فرزند سناتور جرعه ای از تکبر در وجودش پیدا شد و به فرزند پلیس فخر فروخت و گفت که پدر من سناتور است و قوانین را تهیه می کند و پدر تو مجبور است آنها را اجرا کند ، بنابراین پدر من از پدر تو مهم تر است.

فرزند پلیس ناراحت شد و شب که به خانه رفت ، با چشم گریان ، با پدرش درد دل کرد و ناراحتیش را بیان کرد.

پلیس به فرزندش گفت: فردا که به مدرسه رفتی، به پسر سناتور بگو، بابای من هم پلیس است، و در خیابان هر وقت دلش بخواهد و با مجرمی که از قوانین تصویب شده بابای تو تخلف کند برخورد می‌کند، چند دلار می‌گیرد و قانون را به دلخواه خودش اجرا می‌کند."

و توانست لبخند و شادی را دوباره به چهره فرزندش برگرداند.

نتیجه گیری مدیریتی:

حکایت این دو کودک، اهمیت بزرگی در مدیریت دارد.

آیا تمام برنامه‌هایی که شما طراحی نموده‌اید با همه جزئیات مهم، آنگونه که به کارکنان خود توجیح کرده‌اید، انجام می‌شود؟

آیا نتایج و برنامه‌های شما منطبق هستند یا نیاز به بازبینی برنامه، یا ترمیم راهکارها دارید؟

چند درصد از محصولات و یا خدماتی که شما در شغل خود ارائه می‌دهید، برگشت می‌خورد یا با نارضایتی مشتری برخورد می‌کنید؟

برای اصلاح نواقص چه کنیم؟

گزارش گیری و توهم، بزرگترین مهارت‌ها و خالق نقطه عطف تصمیمات مدیریت می‌باشد.

یک جمله مهم گفتیم: "برای هر چیز اندازه داشته باشید و اگر اندازه ندارید، اندازه بسازید"

"آنچه را که نتوانیم اندازه گیری کنیم، شناختی در موردش نداریم"

آیا محصول تولید سازمان شما، با تمام جزئیات و طراحیهای لازم و مورد نظر طراحان و مدیران به بازار عرضه می‌شود.

"کنترل و گزارش گیری یکی از وظائف مهم و داخلی یک مدیر می‌باشد."

در بخش گزارش گیری مدیر خروجی کارها و نتایج حاصل از اجرای برنامه را بصورت موضوعات عددی بررسی می‌نماید.

اعداد مهم برای مدیر یک سازمان مثلا یک سازمان تولیدی :

تعداد فروش و درصد و میزان رشد فروش یا افت فروش

درصد بازده یا سود (نسبت منافع تولید شده به اصل سرمایه)

تعداد تولید در زمان مشخص (تولید در روز - تولید در ماه - تولید در سال)

میزان حقوق و دستمزد

درصد پیشرفت برنامه در زمان تعیین شده

....

مثال داشبورد اتومبیل شما :

کنترل کیفی یا عددی پیشرفت ، در هنگام اجرای برنامه مانند داشبورد یک اتومبیل می ماند.

داشبورد در اتومبیل اعدادی را به شما اعلام می نماید که تصمیم گیری را برای شما آسان می کند. اعدادی که داشبورد نشان می دهد:

- ۱- میزان منابع سوخت شما
- ۲- وضعیت دمای موتور
- ۳- سرعت حرکت شما
- ۴- میزان مسیر پیموده شده
- ۵-

شاید کسی که تجربه و توانایی کافی در رانندگی ندارد بتواند در هنگام رانندگی به اعدادی که از داشبورد اتومبیل خود می بیند توجه نکند اما ، پس از یک یا چند تجربه تلخ ، اهمیت شاخصهای داشبورد را لمس خواهد کرد .

در مدیریت هم کنترل و گزارش گیری بسیار ضروری و در این مرحله ، وجود اعداد بسیار مهم است.

"هر انسان یک مدیر است" و

هنر مدیریت در بخش گزارش گیری و کنترل بسیار مهم است و در این رابطه چند محور بسیار مهم وجود دارد:

- ۱- اعداد صحیح و واقعی بدست آید.
- ۲- معیارها و مقیاسها برای تولید اعداد، مناسب باشد.
- ۳- در گزارش گیری و کنترل هر چه اعداد بیشتری بدست آید دقت در نتیجه گیری بیشتر می باشد.

به مثالی توجه فرمایید (۲۰ مساوی ۲۰ نیست):

متوسط و معدل سه عدد بین ۱۰ و ۲۰ و ۳۰ برابر است با ۲۰.

متوسط و معدل بین سه عدد ۲۱ و ۲۰ و ۱۹ هم برابر است با ۲۰،

اگر چه از لحاظ ریاضی مفهوم ۲۰ در همه جا یکی میباشد اما در عمل، و در مدیریت، باید به روش استحصال ۲۰ توجه نماییم، در مثال بالا در هر دو روش معدل گیری نتیجه ۲۰ میباشد، اما در تجزیه و تحلیل اعداد کاملا واضح است که انتظار نتیجه حدود ۲۰ از روشی که منجر به اعداد ۲۱ و ۲۰ و ۱۹ شده است بسیار بیشتر از روش اول می باشد که ۲۰ آن از اعداد پراکنده حاصل شده است. (انحراف از معیار یا واریانس را مطالعه فرمایید).

و جمله بسیار مهم در بخش کنترل و گزارش گیری این است که:

"اعداد دروغ نمی گویند اما دروغ گویان، عددساز هستند."

برای درک بهتر مفهوم کنترل و گزارش گیری و ترمیم یعنی ششمین وظیفه مدیر بهتر است نگاهی دوباره به اولین وظیفه مدیر داشته باشیم یعنی **Programing** یا برنامه ریزی. در توضیح اعمال مدیر ششمین عمل از هفت عمل اصلی مدیر را گزارش گیری و ترمیم نام بردیم. در بخش ترمیم تجدید نظر و اصلاحات جدید در قسمتهایی از برنامه مورد نظر می باشد.

اما گذری دوباره بر مفهوم برنامه ریزی بعنوان اولین وظیفه مدیر داشته باشیم. برای برنامه ریزی و هدف گذاری نیازمند اطلاعات و بصیرت هستیم. همیشه امکان پذیر نیست که در ابتدای هر طرح و برنامه کاملا اطلاعات کامل و منطبق بر واقعیت ها و بطور دقیق داشته باشیم اما در حین

اجرای برنامه و از بررسی نتایج حاصل شده می توان اعداد صحیح تری و اطلاعات عملیاتی تری ، نسبت به ابتدای برنامه داشته باشیم.(از طریق بازیابی و کنترل)

بهر حال مطلب بسیار مهم دیگری در مدیریت ، این است که دنیا همیشه در حال تغییر است و تنها آنچه تغییر نمی کند تغییر است .

برای ایجاد تغییرات در سازمان یا جامعه یا حتی برای خودتغییری (به اصطلاح اینکه انسان خودش را تغییر دهد) دو راه مختلف در جهت بهبود وجود دارد:

- اول انقلاب یا کاکوشین (تغییرات اساسی و زیربنایی و بنیادین)

- دوم بهبود مستمر یا کایزن (تغییرات اندک و همه جانبه و قدم به قدم)

بسته به محیطی که برای تغییر در نظر می گیریم ،در ایجاد تغییرات پرهزینه ترین و نامطمئن ترین روش برای تغییرات انقلاب و دگرگونی سریع می باشد و بهترین راه برای تغییر بهبود مستمر و کایزن می باشد .

در مجموع اگر تغییرات سریع باشد، شکننده و ناپایدار است و گاهی همراه نابودی محتوی ، خواهد بود دقت بفرمایید " همراه نابودی محتوی " خواهد بود و همراه تغییر اهداف اولیه .

یعنی از لحاظ آماری عاملان تغییر ، نمی توانند اهداف اولیه را تا پایان به "انجام موفق" برسانند بدون اینکه از "اهداف اولیه مقدس" خود دور نشده باشند.

از طرف دیگر هر گاه "تغییرات" و بهبودها از طریق:

- افزایش علم و آگاهی ،

- از طریق آموزش و تغییر در نگرش و بینش ،

- بصورت آرام و تدریجی و همراه بررسی نگرشهای جدید،

- از مواضع جدید و تنظیم دوباره " اهداف جدید " همراه " انعطاف در اهداف "

- اصلاح نگرشها "

این روش "بهبود مستمر وضعیت کنونی" را کایزن می نامند که در عمل در هر گونه سیستمی، برای رسیدن به "اهداف عالی و ارتقا و پیشرفت" مناسبترین روش می باشد.

چون در روش کایزن تغییرات و بهبود، همراه تغییر نگرش، و آموزش تدریجی می باشد بنابراین، تغییرات و بهبودها "ماندگارتر و پایدارتر" و سازنده تر می باشد.

یک مرور دوباره بر مفهوم کایزن (به نقل از یک سایت اطلاعات مدیریتی):

کایزن ترکیبی دو کلمه ای از یک مفهوم ژاپنی است که تعریف آن تغییر به سمت بهتر شدن یا بهبود مستمر و تدریجی است.

کاکوشین به معنی دگرگونی اساسی و انقلاب، مفهوم مقابل کایزن می باشد.

در واقع کایزن بر این فلسفه استوار است که برای ایجاد بهبود در سازمان ها لازم نیست به دنبال تغییرات انفجاری یا ناگهانی باشیم، بلکه هر نوع بهبود یا اصلاح به شرط آنکه پیوسته و مداوم باشد، ارتقای بهره وری را در سازمان ها به ارمغان خواهد آورد.

KAI (بهبود) + ZEN (مستمر) = KAIZEN (بهبود مستمر)

بهبود مستمر و تدریجی با بهره گیری از مشارکت کارکنان

در کایزن برای تحقق بهبود تدریجی و مستمر در سازمان ها باید سه اقدام اساسی زیر صورت بگیرد:

- ۱- کلیه فعالیت هایی که هزینه زا هستند ولی ارزشی تولید نمی کنند (Muda) باید حذف شوند.
- ۲- فعالیت هایی که به شکلی در جای دیگری به صورت موازی انجام می شوند (Muri) باید یکدیگر تلفیق شوند.

۳- آن دسته از فعالیت هایی که برای تکمیل و بهبود سطح کیفی خدمات لازمند (Mura) به فعالیت های سازمان

افزوده شوند.

این حرکت یا نهضت 3MU (حذف اضافات-تلفیق موازات-تکمیل الزامات) اساس اقدامات کایزن (کایزن

عملی) را تشکیل می دهد.

جدول مقایسه کارکردهای کایزن و کاکوشین

ویژگی	کایزن (بهبود مستمر)	کاکوشین (انقلاب)
تأثیر	دراز مدت و بدون هیجان	کوتاه مدت و هیجان انگیز
گام	کوتاه و پیوسته	بلند و ناگهانی
چارچوب زمانی	پیوسته و صعودی	متناوب و ادواری
تغییرات	تدریجی و مداوم	ناگهانی و انفجاری
روش دستیابی	تلاش گروهی	ایده ها و تلاشهای شخصی
سطح درگیری	همگانی	افراد منتخب و خواص
حالت	نگهداری و بهبود	تخریب و دوباره ساخت
دانش و مهارت	دانش و مهارت معمول	گشایش تکنولوژیک و خاص
الزامات انجام کار	سرمایه گذاری اندک	سرمایه گذاری کلان
هدفگیری	کارکنان و روشها	تکنولوژی و زیرساختها
ارزیابی	فرایندها و تلاشها	نتایج برای کسب منافع

اصول چندگانه مدیریت در گایزن:

- ۱) نگویند چرا این کار انجام نمی شود. فکر کنید چگونه می توانید آن را انجام دهید؟
- ۲) در مورد مشکل به وجود آمده نگرانی به خود راه ندهید. همین الان برای رفع آن اقدام نمایید.
- ۳) از وضعیت موجود راضی نباشید. باور داشته باشید که همیشه راه بهتری هم وجود دارد.
- ۴) اگر مرتکب اشتباه شدید ، بلافاصله در صدد رفع اشتباه برآیید.
- ۵) برای تحقق هدف به دنبال کمال مطلوب نگردید. اگر 60% از تحقق هدف اطمینان دارید دست بکار شوید.
- ۶) برای پی بردن به ریشه مشکلات ۵ بار پرسید: چرا؟
- ۷) سعی نکنید از دفتر کار خود مشکلات محیط را حل کنید. بلکه به میدان عمل بروید .
- ۸) همیشه برای حل مشکل از داده و اطلاعات عددی و به روز استفاده کنید.
- ۹) برای حل مشکل بلافاصله به دنبال هزینه کردن نباشید. بلکه از خرد خود استفاده کنید. اگر عقلتان به جایی نمی رسد، آن را در همکاریاتان بجویند و از خرد جمعی استفاده کنید.
- ۱۰) هیچ وقت جزئیات و نکات ریز مسئله را فراموش نکنید. ریشه بسیاری از مشکلات در نکات ریز است.
- ۱۱) حمایت مدیریت ارشد منحصر به قول و کلام نیست. مدیریت باید حضور ملموس داشته باشد.
- ۱۲) برای حل مسائل هر جا که امکان آن وجود دارد از واگذاری اختیار به زیردستان دریغ نکنید.
- ۱۳) هیچ وقت به دنبال مقصر نگردید. هیچ گاه عجلانه قضاوت نکنید.
- ۱۴) مدیریت دیداری و انتقال اطلاعات بهترین ابزار برای حل مسئله به صورت گروهی است.
- ۱۵) ارتباط یک طرفه دستوری از بالا به پایین مشکلات سازمان را پیچیده تر می کند. مدیریت ارشد باید با لایه ها پایین تر سازمان ارتباط دو جانبه داشته باشد.
- ۱۶) انسانها توانایی های فراوانی دارند. از الگوهای چند مهارتی و غنی سازی شغلی برای شکوفایی آنها استفاده کنید.
- ۱۷) تنها فعالیت هایی را انجام دهید که برای سازمان شما ارزش افزوده ایجاد می کنند. (نقل از منابع مدیریتی)

7-BUDGETING

فصل هفتم : بودجه بندی

"هر انسان یک مدیر است" و هفتمین وظیفه ، مهارت یا رسالت یک مدیر بودجه بندی می باشد:

7-BUDGETING

بودجه بندی:

" اکنون در دنیا ، نوآورها و خلاقیتها و توان ذهنی، اهمیت دارد نه ، داشتن یا نداشتن سرمایه"

هفتمین وظیفه ازوظائف و اعمال یک مدیر بودجه بندی می باشد.

بحث بودجه بندی اگر چه در شمارش، در بین هفت عمل اصلی از ، اعمال مدیر ، جزو آخرین عمل محسوب شده است اما موضوعی است مهم، که حتما ، از ابتدا باید به آن توجه دقیق شود.

در کنار برنامه ریزی و هدف گذاری ، یکی از عوامل مهم که برای برنامه ریزی باید به آن توجه کنیم، بودجه و قدرت مالی می باشد تفکیک سهم مالی هر بخش از سازمان ، از بودجه اولیه یا از محل درآمدهای بعدی عملی بسیار مهم می باشد.

اگر بخواهیم بودجه را به چیزی تشبیه کنیم، مانند خون در رگ های شخص می ماند یا به مثابه سوخت بنزین در داخل یک اتومبیل تشبیه می شود. یعنی اگر سازمان هر چقدر قوی و ساختار یافته ، باشد ولی بودجه نداشته باشد، عملاً هیچ فعالیت و توانایی نخواهد داشت .

نقش منابع بودجه و منابع مالی که در سازمان استفاده می‌شود، سهم مهمی در قیمت تمام شده کالا یا خدمات نهایی دارد.

در مورد بودجه محل تخصیص بودجه، بسیار مهم است که ما منابع مالی مورد نظر را چگونه تخصیص می‌دهیم، که برگشت به موقع و تاثیر مناسب داشته باشد.

در مجموع تخصیص بودجه در موارد مختلفی صورت می‌گیرد که به آن‌ها هزینه می‌گوییم بعضی از هزینه ها، ساختار ثابت دارند که به آن‌ها هزینه‌های ثابت (FIX COST) می‌گوییم.

گاهی برای شروع یک کسب و کار یا تشکیل سازمان به نهاده‌های اولیه‌ای نیاز داریم، مثل زمین و ساختمان و ماشین‌آلات که جزو هزینه‌های اولیه و، سرمایه‌گذاری سازمان محسوب می‌شوند.

مبحث استهلاک ساختمان و ماشین‌آلات را نیز باید در بودجه‌ها در نظر بگیریم، بطور متوسط زمان استهلاک را می‌توان ده سال محاسبه کرد، که با پیشرفت تکنولوژی، عملاً عمر مفید یک تکنولوژی و ماشین تولید، اکنون به کمتر از پنج سال کاهش یافته است. اما در کشورهای ضعیف‌تر، گاهی از ساختمان‌ها ماشین‌آلات و خطوط تولید تا حدود ۱۵ یا ۲۰ سال نیز استفاده می‌شود که می‌توان استهلاک آن‌ها را برای دوره‌های معمول و مورد نظر محاسبه نمود.

در کشورهای مختلف دنیا "هزینه سرمایه" و یا هزینه سرمایه در گردش، در بودجه درلیست هزینه‌های تمام شده متغیر می‌باشد.

در حالی که در بسیاری از کشورهای دنیا، "هزینه سرمایه" حدود نیم درصد از کل بهاء کالاها و خدمات را تشکیل می‌دهد، اما به طور متوسط "نرخ هزینه سرمایه" در نظام بانکی فعلی (۲۰۱۵) در ایران تا ۳۰ درصد در سال می‌باشد، که این خود از عوامل تورم و کاهش ارزش پول ملی می‌باشد.

محاسبه نرخ کمتر از این، باعث اشتباه در محاسبات و بودجه می‌گردد.

"اکنون در دنیا، نوآوریها و خلاقیتها، اهمیت دارد نه داشتن یا نداشتن سرمایه"**آشنایی مختصر با روشهای تامین بودجه برای سازمان ها در ایران :**

- سرمایه اولیه موسسین سازمان یا سهامداران شرکت.
- اعتبارات پولی و وامهای بانکی .
- افزایش سهم شراکت و آورده شرکا و افزایش سهام .
- پیش فروش کالا یا خدمات که سازمان ارائه می کند.
- خریدهای اعتباری و افزایش بدهی .

در مورد مسائل مالی و نحوه بودجه بندی ، شما می توانید ، مطالعه بیشتری در منابع مدیریت داشته باشید ، اما ، صحبت ما ، طبق تعریف سوم مدیریت ، تصمیم گیری و عمل، بر اساس ارزشهاست.

بنابراین نکته ظریف بودجه :

در این بخش در تطابق مدیریت و ارزشها ، در بحث بودجه ، وجود مسئله ای بنام ، بهره و ربا ، می باشد . در مجموع ، صورت و ظاهر کارهای بسیاری ، شبیه هم می باشد ، اما ، باطن و ارزش آنها بسیار متفاوت و نتیجه حاصل از آن فرق بزرگی از زمین تا آسمان دارد .

شاید در نگاه اول ، وام و ربا ، ظاهری مانند هم داشته باشند ، یا ازدواج با روابط نامشروع ، ظاهری شبیه هم داشته باشند ، اما کارکرد و نتیجه آنها فرقی از زمین تا آسمان دارد .

در مورد ربا ، خداوند در کتاب قرآن مجید ، کتاب ما مسلمانان ، ضمن نهی مردم از ربا ، تعبیر ، جنگ با خداوند را به کار برده است ، فَإِنْ لَمْ تَفْعَلُوا فَأْذَنُوا بِحَرْبٍ مِّنَ اللَّهِ وَرَسُولِهِ (سوره بقره - آیه ۲۷۹)

پس اگر ترک ربا نکردید آگاه باشید که به جنگ خدا و رسول او برخاسته اید .

"هر انسان یک مدیر است " پس توصیه ما به مدیران این است که به جنگ با خداوند ، تشریف نبرید!!!

زیرا قبلا پادشاهی با تمام لشکر و تجهیزات به جنگ با خداوند رفته است ولی از پشه ای شکست خورده است ، داستان آن را بازگو می کنیم تا از رفتن به عرصه جنگ با خداوند بیشتر پرهیز کنید .

داستان جنگ با، خداوند:

در مورد اهمیت و ظرافت جنگ با خداوند ، داستان بسیار ظریفی از شاعر پرآوازه ایران پروین اعتصامی برای شما نقل می کنیم ، که در این شعر ، یک کشتی در حال غرق در دریا می باشد :

کشتی ای، ز آسیب موجی هولناک رفت وقتی سوی غرقاب هلاک
طاقتی در لنگر و سکان نماند ، قوتی در دست کشتیان نماند"

فقط یک کودک یتیم(نمرود) از اهالی کشتی ، را خداوند نجات می دهد:

هر چه بود از ما، و مردم آب برد زان گروه رفته طفلی ماند خُرد

کودک به لطف خداوند ، توسط باد و آب به ساحل می رسد :

صخره را گفتم، مکن با او ستیز قطره را گفتم، بدان جانب مرین
امر دادم باد راه، کان شیر خوار گیرد از دریا، گذارد در کنار
سنگ را گفتم به زیرش نرم شو برف را گفتم، که آب گرم شو

و به دستور خداوند و با نوازش گرگ و درندگان ، بزرگ می شود ، تا به پادشاهی می رسد،

گرگ را گفتم، تن خردش مدر دزد را گفتم گلو بندش مبر
بخت را گفتم، جهانداریش ده هوش را گفتم، که هشیاریش ده
تیره گی ها را نمودم روشنی ترس ها را جمله کردم ایمنی
ایمنی دیدند و نا ایمن شدند دوستی کردم مرا دشمن شدند

و آن یتیم، بخت یار و پادشاه شد و نمرود می‌شود ، الطاف خداوند را نادیده می‌گیرد ، و مغرور می‌شود :
 آخر، آن نور تجلی دود شد آن یتیم بی‌گناه، نمرود شد
 کرده‌ش با مهریانی‌ها بزرگ شد بزرگ و تیره دل تر شد ز گریه
 برق عجب آتش بسی افروخته وز شراری، خانمان‌ها سوخته

اما سپس ، ادعای خداوندی دارد و می‌خواهد به جنگ خداوند برود ،

خواست تالاف خداوندی زند برج و باروی خدا را بشکند
 رزم جویی کرد با چون من کسی خواست یاری، از عقاب و کرکسی

آنگاه خداوند به یک پشه دستور می‌دهد تا نمرود را ، از بین ببرد تا باد عجب و خود پسندی نداشته باشد.

رای بد زده گشت پست و تیره رای سرکشی کرد و فکندیش ز پای
 پشه ای را امر کردم هان که خیز ، بادش اندر دیده خود بین بریز
 تا نماند باد عجبش در دماغ ، تیرگی را نام نگذارد چراغ"

پادشاهی در جنگ با خداوند ، حتی از یک پشه شکست می‌خورد .

نتیجه گیری مدیریتی :

نتیجه اینکه ، ظواهر دلفریب در طرح های تغییر و توسعه ، شما مدیران عزیز را به عجله و دستپاچگی
 وادار نکند ، برای تامین بودجه ، به دام ربا و نزول نیفتید .

در مدیریت، صبر بهترین و ارزشمندترین، کارهاست و قرار داشتن در مسیر درست ، تنها راه برای
 رسیدن به موفقیت پایدار و صحیح می‌باشد .

از شر ، ربا و نزول به خداوند پناه می‌بریم ، هیچ کدام از ما را یارای ، جنگ با خداوند نیست ، که حتی اگر به قدرت پادشاهی چون نمرود شویم ، در مصاف با خداوند، از پشه ای شکست خواهیم خورد .

از نامه حضرت علی (ع) به مالک اشتر:

"ای مالک، خود را برای جنگ با خدا بسیج مکن ، که تو را در برابر خشم او توانی نیست و از عفو و بخشایش او هرگز بی‌نیاز نخواهی بود."

مثالی برای احترام به مشتری:

در صفحه ۱۷۵ این کتاب پس از توضیح مثلث نیازهای مازلو گفتیم :

طبق برآوردهای آماری در ایران ، از بین نیازهای شناخته شده در مثلث مازلو ، نیاز سطح چهارم یعنی نیاز به توجه و احترام ، به عنوان بالاترین نیاز شناخته شده برای جامعه ایران می باشد و نتیجه گرفتیم که شرکت و سازمانی موفق می باشد که در برخورد با شهروندان ایرانی، توجه و احترام را سرلوحه کار خود قرار دهد .

مثالی در این مورد به کار می‌بریم : معمولا در ایران رستوران هایی وجود دارد که در بدو ورود به شما خوش آمد می‌گویند ، خوش آمدگویی گرم و صمیمی و خطاب کردن مشتری با صفات شخصیتی ، اجتماعی یا کاری بسیار اتفاق می‌افتد و معمول و مرسوم است .

مثلا مدیران یا کارکنان رستورانها در ایران می‌دانند که وقتی با کلماتی مثل " آقای مهندس و حاج آقا " ، که در فرهنگ ایرانی معادل یک انسان تحصیل کرده و یا یک انسان مذهبی و مورد احترام است ، مشتریان خود را خطاب قرار می‌دهند، نتیجه بهتری در برقراری ارتباط با مشتری می‌گیرند و مشتری احساس احترام می‌کند.

این مثال به خودی خود نشان دهنده این است که برای مشتریان و مخاطبین ایرانی ، توجه و احترام از اهمیت بسیار بالایی برخوردار می باشد .

نتیجه گیری مدیریتی: توجه و احترام را، در برخورد و ارتباط با مشتریان ایرانی خود در هر کجای دنیا که فعالیت می‌کنید ، مد نظر قرار دهید تا بالاترین نتایج را ، از کسب و کار خود دریافت فرمایید.

*** تک جمله هایی زیبا:***

شکیبایی با خداوند ایمان است. شکیبایی با خود امید است، شکیبایی با دیگری عشق است، بعضی از دعاهاى مستجاب نشده، بهترین هدیه خداوند به بندگان است.

فصل هشتم: مروری بر نکات و مهارت‌ها و اعمال مدیریتی

گفتیم: نکته مهم موفقیت در علم مدیریت کلمه ای به نام "مزیت و استعداد" می‌باشد.

و نکته بسیار مهم مزیتها این است که معمولاً مزیت از پس گذشت زمانها و ایام طولانی به دست می‌آید یعنی به زمان و مکان و عوامل زیادی بستگی دارد.

شناخت مزیت‌های سرزمینی و مزیت‌های عمومی و منطقه‌ای ما، به ما کمک می‌کند در هدف گذاری و برنامه ریزی بتوانیم تصمیمات بهتری برای برنامه ریزی و ایجاد ثروت و اشتغال در نظر بگیریم.

"شناخت مزیت‌های نسبی یا رقابتی در کل دنیا از اولین قدم‌های برنامه ریزی‌های مدیریتی می‌باشد."

هر مدیر باید ابتدا برای برنامه ریزی و هدف گذاری تواناییهای، استعدادها، مزیت‌های موردعلاقه خود و یا منطقه بومی خود و یا تواناییها و مزیت‌های کارکنان و افراد خود را به خوبی شناسایی کند و با الهام گرفتن از این مزیتها، و بکار بردن نبوغ مدیریتی خود و سازمان خود، با برنامه درست و هدف گذاری درست، زیر بنای محکمی را برای رقابت در آینده پایه‌گذاری نماید (به داستان سرهنگ ساندرز مراجعه کنید)

"نبوغ یعنی ۱٪ الهام و ۹۹٪ عرق ریختن"

یعنی شما با شناخت بیشتر، علم بیشتر، علاقه بیشتر، تنها در حد ۱٪ پیشرفت می‌نمایید و الهامی می‌گیرید و برای طراحی هدف و برنامه‌ای بر مبنای آن الهام، تصمیماتی می‌گیرید و در راهی وارد می‌شوید که

۹۹ درصد بقیه ، " اصرار بر هدف و خواسته شما " مهم است ، زحمت باید بکشید ، از شکستها نترسید و با پافشاری و تلاش و عرق ریختن از آن الهام اولیه ، نتیجه مناسب و ماندگاری را حاصل نمایید.

بنابراین :

- جمع آوری اطلاعات مالی ، فنی ، مدیریتی و بازرگانی
- شناخت هوش و استعداد های مختلف و تشخیص علاقه های افراد و اطرافیان
- شناخت مزیت ها و مزیت های رقابتی و مزیت های نسبی ، مزیت های ناب

از اولین اقدامات یک مدیر برای هدف گذاری و برنامه ریزی می باشد.

" هر انسان یک مدیر است " و یک مدیر باید با شناخت نقاط قوت و نقاط ضعف خود و سازمان خود اطلاعات کاملی برای تصمیم گیری بهتر بدست آورد.

نکته دیگر اینکه : علم چیست؟ هنر چیست؟

گفتیم در تعریف مدیریت براساس ارزشها جمله بسیار زیبایی داریم که :

مدیریت یعنی : " علم و هنر بهره برداری بهینه از منابع ، در جهت رساندن سازمان ، به اهداف از پیش تعیین شده ، تحت نظام ارزشی جامعه "

اما علم چیست؟

هر گونه رابطه بین پدیده های مختلف که قابل تکرار باشد را علم می گوئیم.

تمام آنچه شما از اطلاعات و آگاهی در مورد پدیده ها و مسائل بدست می آورید یا خود تجربه می کنید را علم می گویند. این اطلاعات از راهها مختلف مثل مطالعه، خواندن، شنیدن و دیدن به دست می آید.

اما هنر چیست؟ چرا می گوئیم مدیریت هنر است ؟

علم " آگاهی " است و هنر " توانایی " .

هنر چیست :

"آنچه از علم و آگاهی را که شما در عمل تجربه می‌کنید و با تمرین و تکرار و تجربه‌های بسیار، به مهارت و تخصص خود تبدیل می‌کنید و برای انجام آن، ذوق و سلیقه درونی به کار می‌برید، هنر شما نامیده می‌شود."

"هنر به تمرین و تکرار نیاز دارد و ذوق و سلیقه شخصی شما باعث می‌شود نوع انجام آن متفاوت باشد."

برای هنر استعدادها و توانایی‌های درونی شخص لازم است، و ذوق و توانایی و علاقه هر شخص با شخص دیگر متفاوت است.

بنابراین وقتی در این جمله بسیار زیبا می‌خوانیم مدیریت یعنی: "علم و هنر بهره برداری بهینه از منابع و ... اول اینکه می‌گوییم: "مدیریت علم است و بنابراین قابل اکتساب و یادگیری می‌باشد"

و وقتی می‌گوییم و هنر بهره برداری از منابع و... "یعنی مدیریت هنر است و با تمرین و تکرار و انجام کارهای مدیریتی و تصمیم‌گیری مختلف در آن مهارت بیشتری می‌یابیم"

"مدیریت هنر است: یعنی استعدادها و علاقه و ذوق و سلیقه ما، در بهتر انجام شدن آن بسیار موثر می‌باشد."

با بیان داستانی زیبا، تجسم معنای هنر را به ذهن بسپاریم:

داستان هنر بهرام گور:

در داستان‌های زیبای ایرانی داریم که پادشاه بهرام در زمان جوانی به تیراندازی و شکار گورخر، زیاد، می‌پرداخت و در این کار چنان پیشرفت کرده بود که به بهرام گور مشهور شده بود. روزی در معیت همراهان به شکار رفته بود و در میان مصاحبان او کنیزی بود که بهرام مقداری دلدادگی و تعلق خاطر به آن کنیز داشت.

گور خری را به کنیز نشان داد و از کنیز پرسید: "دوست داری این گورخر را چگونه شکار کنم" کنیز فکری کرد و گفت: "چنان بزن که پای عقب آن به گوشش بچسبد" بهرام فکری کرد و حلقه کوچکی را به انتهای تیر آویزان کرد و نشانه رفت و تیر را چنان زد که از کنار گوش گورخر گذشت و حلقه به داخل گوش گورخر افتاد.

طبق غریزه ، گورخر ، با پای عقب خود خواست که گوش خود را بخاراند.
بهرام دومین تیر را چنان انداخت که پای عقب گورخر به گوشش چسبید و نگاهی از سر غرور و موفقیت
به کنیز انداخت .

کنیز گفت : "کار نیکو کردن از پُر کردن است . هرکس دیگری هم اینقدر تمرین می کرد می توانست به
همین خوبی تیراندازی کند ."

بهرام که دید هنرش مورد تحسین کنیز قرار نگرفت ، غضبناک شد و سرهنگی از همراهان خود را صدا
کرد و به او دستور داد کنیز را به همراه خود به بیابان ببرد و سر او را از تن جدا نماید و برای بهرام بیاورد .
سرهنگ کنیز را به دنبال خود به بیابان برد و چون کنیز از ماجرا خبردار شد به سرهنگ گفت : اگر به
آنچه می گویم خوب گوش کنی ، باعث ترفیع خود در ارتش و نجات جان من خواهی شد و اگر گوش نکنی
، باعث هلاک جان من و ذلت جایگاه خود خواهی شد .

سرهنگ گفت : حرف تو چیست ؟

کنیز گفت : مرا نکش و برای راحتی خیال خود در جایی اسیر و زندانی کن .

سرهنگ گفت : اما بهرام سر بریده تو را از من خواسته است .

کنیز گفت : به نزد بهرام برگرد و اگر پرسید بگو کنیز را کشتم ، اما چون دیدم شما به او علاقه دارید ، از
آوردن سر بریده او نزد شما خجالت کشیدم و او را در گوشه ای از صحرا دفن کردم .

سرهنگ چنین کرد . کنیز را در قلعه ای زندانی کرد و دو سرباز به نگهبانی او گمارد .

کنیز در قلعه سرهنگ زندگی می کرد ، در آن قلعه گاوی بود که تازه گوساله ای به دنیا آورده بود ، کنیز
هر روز این گوساله ناز و دوست داشتنی را بغل می کرد و از پله های برج قلعه بالا می رفت و به تماشای
دشت مجاور قلعه می پرداخت و گوساله را نوازش می کرد .

مدت شش ماه گذشت ، روزی کنیز به سرهنگ گفت : " اگر بهرام دوباره سوالی از تو پرسید به من خبر
بده ."

روزی بهرام در مجلس بزم و شادی ، و در حالت مستی از سرهنگ پرسید :

" آن کنیز را کجا دفن کرده ای ؟ "

و سرهنگ جواب داد: " در گوشه ای از صحرا."

عصر که سرهنگ از قصر به قلعه برگشت به کنیز گفت که بهرام دیشب ، خبری از گور تو گرفت ، حالا چه کنم ؟

کنیز گفت : به بهانه شکار یا صحراگردی ، بهرام را به این قلعه بیاور که موجبات بخت و اقبال تو فراهم است .

سرهنگ چنین کرد و روزی که به بهانه شکار بیرون رفته بودند سرهنگ به بهرام پیشنهاد داد که در این نزدیکی من قلعه ای دارم و می توانیم برای استراحت ساعتی را در قلعه سپری کنیم . بهرام پذیرفت و با سرهنگ به قلعه وارد شدند و در حیاط قلعه برای استراحت نشسته بودند که بهرام دید یک نفر با صورت پوشیده و گوساله ای بر دوش از پله های برج قلعه بالا می رود .

بهرام از سرهنگ پرسید : این پهلوان کیست ؟

سرهنگ گفت : کنیزی ضعیف می باشد .

بهرام تعجب کرد و گفت : امکان ندارد زنی بتواند این گوساله درشت را به این راحتی از پله های قلعه بالا ببرد و خواستار آن شد که آن زن را ببیند .

کنیز با صورت پوشیده نزد بهرام رفت ولی فقط با اشاره سر ادای احترام کرد و حرفی نزد .

بهرام پرسید : این همه زور بازو را چگونه به دست آورده ای که می توانی گوساله ای به این بزرگی را از پله های قلعه بالا ببری ؟

کنیز آهسته گفت : قبلا عرض کرده بودم که کار نیکو کردن از پر کردن است و به آهستگی پوشینه صورت خود را برگرفت .

بهرام که کنیز مورد علاقه خود را شناخت ، بسیار خوشحال شد و از اینکه سرهنگ کار عاقلانه ای کرده بود و دستور زمان عصیانیت بهرام را انجام نداده بود بسیار خوشحال شد و به پاس این خدمت سرهنگ ، به او ارتقاء و پاداش بزرگی داد .

کنیز گفت : "از روز اولی که این گوساله کوچک بود و وزن بسیار سبکی داشت ، روزی چند بار آن را از پله های قلعه بالا و پایین می بردم تا از مادرش شیر بخورد .

چون گوساله اندک اندک رشد می کرد و من همراه سنگین شدن او قویتر می شدم و بنابراین از این مداومت و استمرار ، امروز از نگاه تو پهلوانی بزرگ محسوب می شوم ، اما اگر هر کس دیگری هم به جای

من بود از این مداومت و استمرار و تمرین و تکرار به همین جا می رسید که می بینی، پس کار نیکو کردن از انجام زیاد و تجربه فراوان به دست می آید."

بهرام از زنده بودن معشوق خود خوشحال شد و این جمله را پذیرفت که :

"کار نیکو کردن از پُر کردن است "

یعنی : کار خوب را، از کسی بخواهید که سرش بیشتر شلوغ است . هر کس در انجام کاری ، تعداد بیشتر و دفعات بیشتری ، به آن کار می پردازد ، تجربه بیشتری خواهد داشت .

و طبق غریزه انسانی ، بیشتر و عمیق تر در مورد آن کار خواهد آموخت ، و به یاد داشته باشید ، کسی

بهتر می تواند کاری را انجام دهد که بتواند به دیگران آن تجربه را بیاموزد.

یکی از جالب ترین قواعد یادگیری آن است که شما کاری را بهتر می آموزید که بتوانید آن را به دیگران

آموزش دهید و این جمله زیبا را به خاطر بسپارید که :

" تا نیاموزانی ، خود نمی آموزی "

پس گفتیم که:

"مدیریت هنر است : یعنی استعدادها و علاقه و ذوق و سلیقه ما، در بهتر انجام شدن آن بسیار موثر می باشد، در هر

هنری تمرین و تکرار باعث پیشرفت بیشتر می شود، پس با کمک کردن به دیگران در حل مسائل و مشکلات آنها، تمرین و

تکرار بیشتری برای مدیریت بهتر داشته باشید. "

بار دیگر مرور می‌کنیم ، مدیریت یعنی :

" علم و هنر به کارگیری بهینه از منابع ،

در جهت رساندن سازمان ،

به اهداف از پیش تعیین شده ،

تحت نظام ارزشی جامعه "

در این عبارت زیبا که در مورد مدیریت و تعریف آن به کار می‌رود کلمه مهم دیگری وجود دارد به نام

"منابع یا سرمایه ها"

یک بار دیگر کل نقشه راهی ، که در این کتاب مورد نظر ما می‌باشد ، با هم مرور می‌کنیم.

مبنای این کتاب این است که یک تئوری جدیدی در دنیا وجود دارد که "هر انسان یک مدیر است".

بنابراین هر انسان باید ، با آگاهی و آموختن بیشتر برای " بهره‌برداری بیشتر از تخصص‌ها و علائق خود و

اطرافیان و کارکنان خود " مهارت‌های مدیریتی را بیاموزد و سپس مطرح کردیم که یک مدیر ۷ عمل اصلی

انجام می‌دهد:

۱- برنامه ریزی ۲- سازماندهی ۳- استخدام و بکارگیری ۴- تقسیم وظیفه و نقش‌ها و فرماندهی

۵- ایجاد هماهنگی بین بخش‌ها و افراد . ۶- گزارش‌گیری و کنترل و ترمیم برنامه‌ها و اهداف

۷- بودجه بندی و تقسیم منابع و منافع مالی و پولی

اکنون در حال مرور بخش برنامه ریزی و هدف گذاری هستیم و در مورد برنامه ریزی در خصوص علم و

هنرهایی که یک مدیر باید داشته باشد تا بتواند اولین قدم یعنی هدف گذاری و برنامه ریزی را به خوبی

انجام دهد بحثهایی را مرور می‌کنیم .

در خصوص علم تعریف علم و استعدادهای مختلف را مرور نمودیم و در مورد هنر تعاریفی داشتیم و در

مورد اهداف و برنامه‌ها به این موضوع رسیدیم که مدیر باید بتواند علم و هنر بهره‌برداری بهینه از منابع را

داشته باشد.

تعریفی از انواع مختلف سرمایه ها و منابع ساده و پیشرفته داشیتم (صفحات ۴۳ الی ۴۵) و می خواهیم در مجموع علم و آگاهی ها و شناخت ها و بصیرت هایی که یک مدیر برای هدف گذاری و برنامه ریزی نیاز دارد را مرور کنیم.

تمام آنچه در این کتاب مرور خواهیم کرد مربوط به آن هفت عمل اصلی مدیریت می باشد. (Posdcorb)

"هر انسان یک مدیر است" و با این آگاهیها و مطالعات هر فرد ابتدا باید علاقه و استعداد تخصصی خود را شناسایی نماید و سپس " توانایی مدیریتی" را در خود شکوفا ببیند ، سپس با مرورهایی که با هم داریم نکاتی از مدیریت را آشنا شود و سپس بیشتر مطالعه و جستجو نماید و با توسعه علم و آموزش های بیشتر، و پیگیری های بیشتر، در مجموع بتوانیم انسانهای ثروت ساز و اشتغال آفرین و مدیران موفق تر در چرخه اقتصاد مقاومتی ، برای رسیدن به جایگاه های عالی منطقه ای و جهانی داشته باشیم.

از مهم ترین علل پیشرفت کشورهای مختلف دنیا می توان به "مدیریت بهتر" اشاره کرد:

گفتیم که گاهی ما افتخار می کنیم که تاریخ و تمدن کهن تر و با سابقه تری داریم البته بسیار خوب است و نشان می دهد ریشه های عمیق علمی و فرهنگی داریم و این به غرور و ثبات شخصیتی و فرهنگی ما کمک می کند ، اما باعث پیشرفت ما نمی شود .

گاهی ما ایرانیان افتخار می کنیم علم و هوش و استعداد های درخشان تری داریم ، این هم بسیار خوب است و باعث غرور بیشتر و اعتماد به نفس بیشتر و افتخار بیشتر می شود ، اما باعث پیشرفت ما نمی شود زیرا بسیاری از دانش پژوهان و دانشمندان و باهوشان ما اگر به عنوان سرمایه های ما ، شناخته نشوند ، مورد توجه قرار نگیرند ، ترک وطن نموده مهاجرت می کنند(فرار مغزها یا مهاجرت نخبگان) و در کشورهای دیگر دنیا در سازمان های بزرگ ، مقام ها و موقعیت های بسیار عالی بدست می آورند. فقط باعث سرفرازی نام میهن و کشور ما می شوند ، اما متأسفانه باعث پیشرفت کشور ما و اقتصاد ما ، نمی شوند.

"در اقتصاد مقاومتی اگر ما مدیران قوی و سیستم مدیریتی قوی و خوبی داشته باشیم ، با بهره برداری عالی

از سرمایه های پنهان کشورمان ، می توانیم باعث پیشرفت خود و سازمان خود و کشور خود باشیم."

اگر مدیران قوی و خوبی نداشته باشیم، منابع و تاریخ و هوش و استعدادها و ... را از دست می دهیم و با آن همه افتخارات، در عقب ماندگی و پس افتادگی می مانیم.

پس گسترش علم مدیریت و مهارت‌ها و دانش‌های مدیریت باعث می‌شود:

"از داشته‌ها و منابع بهترین استفاده را داشته باشیم و به پیشرفت و سرآمدی برسیم"

بنابراین برای گسترش دانش مدیریت تلاش کنید، برای آگاهی همگانی بکوشیم و بدانیم این کمتر از عبادت و نیایش نیست و بدانید که پیغمبر اکرم (ص) زمانی وارد مسجد شد و دو گروه را دید که یکی عبادت می‌کردند و گروه دیگر بحث علمی و دانشی داشتند، از بین آن‌ها به طرف گروه علم و دانش رفت و در میان آن‌ها نشست.

"هر انسان یک مدیر است" پس برای گسترش دانش همگانی مدیریت بکوشیم.

مثالی برای منابع نفت:

هنگامی که ما یک بشکه نفت (تقریباً ۱۹۰ لیتر) را به قیمت متوسط ۵۰ دلار می‌فروشیم یعنی هر کیلو تقریباً ۲۴ سنت، چند درصد از این پول هزینه استخراج آن شده است؟

هنگامی که مواد "پلی یورتان. PU" به کار رفته در ساخت زیره کفش را تقریباً، لیتری ۱۰ دلار خریداری می‌کنیم، نفتی را که لیتری ۲۵ سنت فروخته ایم را دوباره با چند برابر قیمت خریداری می‌کنیم؟ (تقریباً چهل برابر)

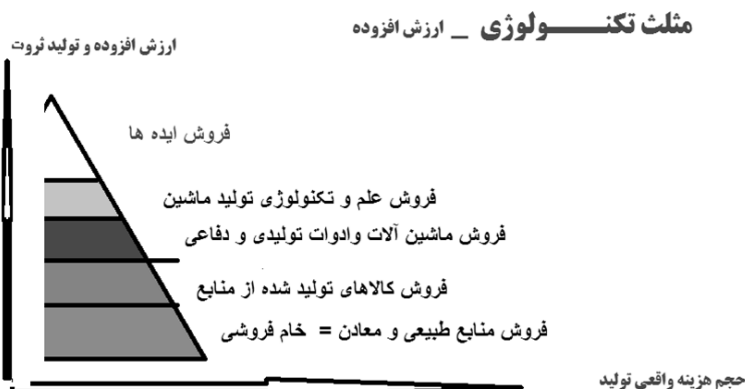
این قیمت بیشتر را بابت چه چیزی می‌پردازیم که خود نداریم؟ (شاید بابت نداشتن سیستم مدیریت حمایتی که ما در فصل یازدهم پیشنهاد داده ایم، یا نداشتن مدیریت بهتر در سرمایه‌گذاری و بهره‌برداری از تکنولوژی)

تک جمله‌هایی زیبا:

"بر روی زمین چیزی بزرگتر از انسان نیست، و در انسان بزرگترین چیزی که وجود دارد ذهن اوست."

داستان منابع خام و مثلث تکنولوژی:

یک مثلث زیبا وجود دارد به نام مثلث تکنولوژی و آن به این شرح است.



در قاعده مثلث و در لایه های پایین ، کشورهای هستند که هزینه های جاری خود را با فروش منابع تامین می کند مثل: فروش ذغال سنگ و نفت و گاز و چوب جنگل و ... در این کشورها هزینه استخراج و تولید برای فروش این منابع خام بالاست و ارزش افزوده و تولید ثروت بسیار کم.

حتما شنیده اید که گاهی قیمت نفت از قیمت آب کمتر می شود ، هر چند که برای استخراج نفت هزینه استخراج بسیار بیشتر از هزینه های تولید و استخراج آب لازم است .

یک پله بالاتر در سطح دوم این مثلث کشورهایی هستند که از منابع خام کشور خود ، کالاهایی با ارزش افزوده بیشتر تولید می کنند و " کالای فروشدند " .

می توان گفت در این طبقه از مثلث می توان با استفاده از منابع اولیه و انرژی و ... و تولید کالا نسبت به سازمانها و کشورهای طبقه قبل که ، خام فروشی می کردند بین دو تا پنج برابر ، ارزش افزوده و ثروت و اشتغال بیشتری تولید کرد .

این بسیار خوب است اما کشورها و سازمان‌های این طبقه برای تولید کالا نیاز به مواد اولیه مهم و استراتژیک و یا ماشین آلات تولید کالا دارند، که معمولاً برای تامین آن به قدرت‌های بزرگ‌تر از خود وابسته می‌شوند.

یک پله بالاتر و در طبقه سوم از پایین این مثلث تکنولوژی، کشورها و سازمان‌هایی قرار دارند که ماشین آلات تولید و تکنولوژی تولید ماشین را در اختیار دارند.

در این طبقه ارزش افزوده و ثروت بیشتری شاید تا ده برابر پله قبل، توسط شرکت‌ها و کشورها تولید می‌شود.

شاید بتوان گفت یک تن (هزار کیلوگرم) سنگ آهن بعنوان ماده اولیه ۱۲ دلار قیمت دارد و اگر خلوص ۳۰ درصد داشته باشد آهنی از آن استخراج می‌شود که قیمت هر کیلو از آن در بازار تقریباً یک دلار است پس از یک تن، ۳۰۰ دلار آهن استخراج می‌شود (به طور تقریبی).

اگر هزینه‌های تولید و استخراج آن را کم کنیم ۳۰۰ کیلوگرم آهن و فولادی که از یک تن سنگ آهن استخراج می‌شود تقریباً به طور خالص و پس از کسر هزینه‌ها، شاید حدود ۱۲۰ دلار ثروت و ارزش افزوده ایجاد می‌کند یعنی تقریباً ۱۰ برابر ماده اولیه خود.

اکنون اگر از این ۳۰۰ کیلوگرم آهن کالاهایی مثل میخ یا سوزن تولید شود می‌توان ارزش حدود ۱۰۰۰ دلار بوجود آورد که تقریباً می‌توان گفت بین ۵ الی ۱۰ برابر ماده اولیه خود ثروت زایی نموده است.

اما اگر از این مقدار آهن، یکی از قطعات اتومبیل یا هواپیما تولید شود یا یک دستگاه از "ماشین آلات تولید" بوجود آید، ارزشی تا یک صد برابر قیمت ماده اولیه پیدا می‌کند.

پس در مثلث تکنولوژی، هر چه به طبقات بالاتر می‌رویم، هزینه تولید کاهش پیدا می‌کند و استفاده از علم و تکنولوژی باعث ارزش افزوده و ثروت آفرینی بیشتری می‌گردد.

در چهارمین طبقه از مثلث تکنولوژی افراد یا سازمان‌ها یا کشورهایی هستند که علم و تکنولوژی و فن آوری تولید می‌کند.

تولید علم و ایده در این سازمان‌ها و کشورها بسیار کم هزینه تر است و البته ارزش افزوده و ثروت آفرینی بسیار بیشتری دارد.

مطالعه بفرمایید که کشور ژاپن چه منابع اولیه ای در اختیار دارد؟ چه مساحتی دارد؟ چقدر در سال ثروت تولید می‌کند؟

گفتیم که کشور ژاپن تقریباً تمام مواد اولیه مورد استفاده را از خارج از کشور خریداری می‌کند اما در سال 2005 وزیر امور خارجه ژاپن گفته بود که تا سال 2010، بیش از ۹۰ درصد صادرات ژاپن را کالایی تشکیل می‌دهد که اکنون وجود خارجی ندارند. این جمله :

یعنی موبایل، کامپیوتر و سایر دستگاه‌ها و ماشین آلات با توانایی‌ها و کارکردها و آپشن‌هایی که در سال 2005 وجود نداشته و با تولید آن‌ها، مردم در سایر کشورهای دنیا آن کالاها را با افتخار خریداری می‌کنند، پول می‌دهند و از آن‌ها برخوردار می‌شوند و بنابراین ثروت آفرینی و ارزش افزوده بسیار زیادی برای تولیدکننده آن‌ها بدست خواهد آورد.

نتیجه مدیریتی :

در کشورهای که خام فروشی می‌کنند، نسبت منفعت و تولید ثروت به هزینه‌های لازم، بسیار پایین است و به نوعی در این کشورها، منابع خام و با ارزش به کمترین بهایی فروخته می‌شود. در کشورهای تولیدکننده کالا، استفاده بهتری از منابع خام انجام می‌گیرد و تاده برابر ثروت بیشتری به نسبت خام فروشی، ثروت ایجاد می‌شود. اما بهتر از آن، در کشورهای تولیدکننده ماشین آلات و تکنولوژی، ارزش افزوده و ثروت آفرینی، بیشتری نسبت به تولیدکنندگان کالا صورت می‌گیرد. و از همه بهتر و بالاتر در سازمانها و کشورهای "تولیدکننده علم و ایده"، حداکثر بهره‌وری و ارزش آفرینی و تولید ثروت، به دست می‌آید و هزینه‌ها بسیار پایین می‌باشد.

بنابراین، به امید روزی که سازمان ما یا کشور ما، در صدر تولیدکنندگان ایده و علم قرار گیرد و این هدف، میسر نمی‌شود جز با پرورش گسترده مدیران و متخصصین بهتر و بیشتر، تا در هر نقطه از گوشه و کنار این کشور "مدیران ارزشی و با بصیرت و توانا"، حداکثر ثروت آفرینی را داشته باشند.

این که حداکثر بهره‌وری و اتکاء به منابع داخلی را داشته باشیم، از اهداف اقتصاد مقاومتی می‌باشد و یک مسیر آن از راه توجه به ایده‌ها و نخبه‌ها، می‌گذرد و ایده‌ها و نخبه‌ها در میان قشر جوان هستند و بزرگسالان معمولاً به روزمرگی و تکرار بیشتر گرایش دارند.

جوان‌گرایی و اعتماد به جوانان، باعث چابکی بدنه اجرایی و مدیریتی سازمانها و ادارات ما خواهد بود، این سرزمین نجیب، این ملت مومن، همان جوانانی را پرورش می‌دهد که هشت سال جنگ نظامی را اداره کردند و مورد اعتماد امام خمینی (ره) بودند، اکنون اگر به پیروی از امام خمینی (ره) به جوانان اعتماد کنیم عرصه جنگ اقتصادی، تبلیغاتی را هم با پیروزی فتح خواهیم کرد، آموزش جوانان و اعتماد به آنها و سپردن مسئولیتها به آنان در عرصه جنگ اقتصادی و مدیریتی از راه حلهای مهم، در اقتصاد مقاومتی می‌باشد.

بیشتر بدانیم:

تقدیم به آذری‌های عزیزم در سرزمین ایران:

آشنایی با ضرب المثل‌های مدیریتی و کسب و کار در زبان آذری‌ها:

در زبان‌های مختلف حاصل تجربیات افراد مختلف ابتدا به صورت داستان تبدیل شده و سپس این داستانها، چکیده شده و به صورت جملاتی کوتاه و مثال زدنی برای آموزش فرزندان و جوانان آنها، استفاده می‌شده است که به طور خلاصه به این جملات کوتاه و پربار، "ضرب المثل" می‌گوییم. از زاویه و نگاه دیگر ضرب المثل‌ها گویای این است که مردم آن سرزمین، بیشتر در چه مواردی فکر می‌کرده‌اند و بیشتر به چه مسائلی می‌اندیشیده‌اند و تجربیات آنها چیست. برای زیبایی و آراستگی این کتاب به فرهنگ مردم کشورم تصمیم گرفتم بعضی از این ضرب المثلها را برای شما عزیزان بازگو کنم و از جمله چند ضرب المثل آذری که در مورد کسب و کار می‌باشد برای شما بیان می‌کنم.

بنده اهل استان گلستان در شمال کشور ایران هستم، اما افتخار داشتم بیش از پانزده سال از سالهای ابتدای شروع کارم را در میان آذریها، در شهر تبریز زندگی کنم و "سخت کوشی" و "هوشیاری تجاری" را، از مردم آذربایجان آموختم و برای همیشه سپاسگزار این مردم هوشیار، هستم.

شنیدن این ضرب المثلهای برای بار اول، تعجب و تحسین زیادی را در ذهن بنده بوجود می‌آورد، زیرا می‌دیدم که عالی‌ترین نکات تجاری و کاری را در یک ضرب‌المثل بیان نموده‌اند که گاهی این ضرب‌المثلهای و نکات، مفهومی در حد یک رساله دکتری در زمینه کسب و کار را با خود حمل می‌کند.

به طور مثال چند ضرب‌المثل آذری را مرور می‌کنیم:

- وقتی بازار بد می‌شود مالت را نگه دار و وقتی بازار خوب می‌شود زبانت را نگه دار.

(یعنی در کساد بازار، و پر شدن انبار، ارزشیابی و اعتبار سنجی مشتری را رعایت کن و راحت مال و کالا را در اختیار مشتریان قرار نده، و به بازپرداخت بها کالا فکر کن، در زمانی که بازار خوب است و تقاضا برای خرید نقدی کالا زیاد است، سعی کن مغرور نشوی و مشتریان قدیم و اعتباری و نسیه را با حرفه‌هایت، آزار نده و حرمت آنها را نگه دار، زیرا بازار افت و خیز زیادی دارد. این نکته بسیار دقیق و ظریف است و به غرور ناشی از موفقیت اشاره دارد)

- طناب از نازکی پاره می‌شود، تجارت از بزرگی.

(اشاره به اینکه هر کجا سازمان و کسب و کار بزرگتری وجود دارد، در معرض خطر بیشتری می‌باشد، مدیران سازمانها و تجارت‌های بزرگ، باید بیشتر مراقب و هوشیار باشند و از طرفی به دیگران توصیه می‌نمایند، در مراد و معامله با سازمانهای بزرگ، باید احتیاط بیشتری نمایند)

- بزرگترین سیاست‌ها، صداقت می‌باشد.

(بسیاری از افراد تازه‌کار، خود را زرنگ می‌پندارند و به دنبال حيله و سیاست در کسب و کار هستند تا موفقیت بیشتری به دست بیاورند ولی غافل هستند که "بزرگترین حيله‌ها در صداقت نهفته است زیرا صداقت سریعترین راه کسب موفقیت است".)

9.Economy (Σ € Ò № Ø míψ) \$\$ → €€ ← ££

گفتیم که در مورد علم و اطلاعات برای برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری مدیران صحبت می‌کنیم و گفتیم در مورد آن‌چه باعث افزایش دید و آگاهی و بینش و بصیرت یک مدیر می‌شود صحبت خواهیم کرد.

فصل نهم : دنیای اقتصادی اطراف ما

"هر انسان یک مدیر است" و یکی دیگر از اطلاعات و آگاهی‌های مهم مورد نیاز و توجه مدیران اطلاعات و مهارت‌های اقتصادی پایه برای کسب و کار می‌باشد.

مدیران بهتر است مطالعات و توسعه‌های علمی و فنی بیشتری را در اقتصاد مورد توجه قرار دهند.

مهارت‌های اقتصادی:

اکنون از دانش اقتصاد چند اصل ساده اولیه را با هم مرور می‌کنیم:

عرضه و تقاضا - تولید ثروت - تولید ناخالص داخلی - جامعه رفاه - اصل رقابت

رابطه عرضه و تقاضا با قیمت :

در یک بازار سالم و اقتصاد آزاد ، هرچه فراوانی و عرضه یک کالا در بازاری بیشتر شود قیمت آن کاهش می‌یابد و هرچه عرضه کالا کمتر شود ، قیمت آن کالا ، افزایش می‌یابد.

(جالب است حتی وقتی کالایی از رده خارج می‌شود و به صورت عتیقه در می‌آید چون عرضه آن کم شده است ،

قیمت آن، نسبت به زمان فراوانی آن در بازار ، بیشتر می‌شود و در مقیاس فروش کم، بهایی دوباره پیدا می‌کند.)

رابطه قیمت کالا و عرضه کالا:

اگر قیمت یک کالا یا یک خدمت در بازار زیاد شود، عرضه آن نیز افزایش می یابد، یعنی افراد بیشتری برای رفع نیاز مشتریان به آن کالا، اقدام به تولید و عرضه آن می کنند تا جایی که پیشی گرفتن عرضه از تقاضا باعث تعادل قیمت یا کاهش آن می شود.

و بالعکس، اگر قیمت کالایی در بازار کاهش یابد، تولید و عرضه آن نیز کمتر می گردد، یعنی تولید آن برای بسیاری از تولیدکنندگان از صرفه اقتصادی می افتد و تولیدکنندگان زیادی از صحنه رقابت خارج می شوند، تا دوباره با افزایش قیمت، بازار به تعادل برسد.

در بازار آزاد و اقتصاد آزاد، قیمت و عرضه و تقاضا، باعث مکانیسم های خود کنترلی بازار می گردند.

معمولاً سه عامل مهم بر "قیمتها و عرضه و تقاضا" تاثیر دارد: یکی انتظارات روانی مصرف کنندگان و دیگری درآمد مشتریان و سوم، حجم نقدینگی جامعه.

هر کدام از این سه عامل گاهی، تعادلات بازار را به سمتی جابجا نموده و نوساناتی به نفع فرصت طلبان، بوجود می آورد. انتظارات روانی از طریق اخبار حوادث طبیعی، مسائل سیاسی، بحرانها و... ایجاد یا کنترل می شود و ذی نفعان را به مقصود می رساند.

اما تقاضای واقعی و رونق در بازار، بستگی به درآمد مردم و مشتریان دارد و "درآمد" تابعی از اشتغال و تولید ثروت می باشد و "مسائل بازار یکی از عوامل مهم موثر بر کار و اشتغال" می باشد.

حجم نقدینگی تحت تاثیر سیاستهای مالی دولت و بانکها، یا کسری بودجه یا برابری ارزش پول می باشد.

مسائلی در مورد رقابت در بازار:

در بازار، عوامل زیادی وجود دارد که بر سازمانهای مختلف تاثیر می گذارد.

اصل رقابت در بازار، یکی از اصول مهم می باشد که باید به خوبی آن را بشناسیم، مانند مسابقات فوتبال که در آن نتیجه مهم است نه کیفیت بازی. در کسب و کار و بازار، رقابت و بقا در عرصه اقتصادی مهم است اما شما به چه قیمتی و با چه هزینه ای حاضرید در عرصه بازار، باقی بمانید؟

گاهی روشها و رخدادهایی در عرصه رقابت در بازار اتفاق می افتد که با عقل و منطق ، سازگار نیست اما همیشه در جریان است ، که بعضی از آنها را با هم مرور می کنیم تا شناخت بیشتری از عوامل بازار که بر شغل و کار و سازمان ما ، موثر هستند را بهتر بشناسیم.

دمپینگ چیست ؟

دمپینگ به معنای افتادن و شکستن می باشد ، اما در اصطلاحات مدیریت و بازار ، کاهش عمدی و ناگهانی قیمتها به منظور حذف رقبا ، از صحنه بازار و عرضه کالا به کمتر از قیمتهای معمول یا حتی کمتر از قیمت تمام شده ، برای شکست رقبا ، اصطلاحاً "دمپینگ Damping" نامیده می شود.

هدف دمپینگ ممکن است برای خالی شدن انبارهای کالا، حفظ بازار خاص ، بیرون کردن رقبا و.... باشد و معمولاً ، دمپینگ در بسیاری از کشورهای دنیا تخلف محسوب می شود ولی ثابت کردن آن از مجاری حقوقی راحت نیست، زیرا به راحتی می تواند به اختلاف ارزش پول کشورهای مختلف ربط داده شود.

(بازی دمپینگ گاهی در سطح بین المللی با کاهش عمدی ارزش پول ملی کشورها برای حفظ بازارهای بین المللی آنها، انجام می شود. کشور چین بیشترین سابقه دمپینگ را در بازارهای بین المللی دارد و با کاهش عمدی و دستوری برابری ارزش پول ملی خود ، سعی دارد در ارائه کالاهای ارزان در سطح بین المللی و حفظ اشتغال در کشور موفق باشد)



اصل تولید ثروت: مهمترین اصل اقتصادی بحث تولید ثروت یا ارزش افزوده می باشد. و تمام فعالیتهای اقتصادی بعد از تولید یک ثروت یا ارزش افزوده صورت می گیرد.

تولید ثروت از طریق تولید و عرضه یک کالا یا ارائه یک خدمت صورت می گیرد، در هر صورت ، پاسخ به یک نیاز مشتری از طریق کالا یا خدمات ، منجر به یک تبادل ارزش آفرین برای هر دو طرف می باشد ، که به آن ایجاد ارزش افزوده می گوئیم.

"ایجاد ارزش افزوده و ثروت جدید ، تبادل این ارزشها و رسیدن به رفاه بیشتر ، زیربنای شکل گیری اقتصاد و بازار ، در تمام جوامع می باشد."

هرگونه فعالیت و توانایی و هنر و استعدادی که از راه تولید کالا یا ارائه خدمتی منجر به ایجاد ارزش افزوده شود و ثروتی را تولید کند، یک "فعالیت اقتصادی مثبت" می‌باشد.

تولید ثروت و ارزش افزوده:

کوچکترین کارها مثل حمل یک بسته کوچک از یک نقطه به نقطه دیگر و گرفتن دستمزد توسط یک کارگر ساده یا پستچی، یا، کارهای اقتصادی متوسط مثل تولید یک کالا یا ارائه خدمات مثلاً خدمات پزشکی و بهداشتی و پرستاری و همچنین پیچیده ترین کارها مثل ساخت یک راکتور هسته ای قدرتمند و پیچیده برای استخراج انرژی هسته ای، همه و همه یک فعالیت اقتصادی و ارزشمند برای تولید ثروت و ارزش افزوده، می‌باشد که به مجموع ارزش مالی سالیانه آنها در داخل یک کشور، تولید ناخالص داخلی آن کشور می‌گوییم.

تولید ناخالص داخلی یا GDP چیست؟

مجموع ارزش مالی میوه های تولیدی باغات کشور ایران در یک سال، چند ریال می‌باشد؟
 مجموع ارزش مالی فولاد تولید کشور ایران در یک سال چند ریال است؟
 مجموع ارزش مالی فروش غذا در رستورانهای ایران چند ریال است؟
 مجموع ارزش تولید و خدمات در مجموع صنایع و شغل‌های مختلف در کشور ایران چند ریال است؟
 مجموعاً در طول یکسال، دستمزد خدمات پزشکان در کل ایران چند ریال است؟
 در طول سال گذشته در ایران چند ریال محصولات زراعی تولید شده است؟
 در طول یکسال مجموع دستمزد بخش حمل و نقل مثل تاکسی و باربری و پروازها چند ریال است؟

تولید ناخالص داخلی: GDP

مجموع تولید ثروت (ارزش بازاری کالا و خدمات نهایی) تولید شده داخل یک کشور، را در مدت یک سال، تولید ناخالص داخلی یا GDP می‌نامیم .

هرچه میزان تولید داخلی یک کشور بیشتر باشد یعنی گردش پول در آن جامعه، بیشتر است، اشتغال بیشتر است، تقسیم منافع بیشتر است و مردم آن جامعه مرفه تر هستند .

شاخص تولید ناخالص داخلی یا GDP از آن جهت که بیان کننده، وضعیت اشتغال و ثروت آفرینی داخل یک کشور می باشد، از شاخص های دیگر اهمیت بیشتری دارد.

تولید ناخالص داخلی سرانه کشور ژاپن حدود ۳۰ هزار دلار در سال می باشد و این عدد در کشور ایران حدود کمتر از ۱۰ هزار دلار در سال می باشد و این به آن معنی است که مردم ژاپن نسبت به مردم ایران، بطور متوسط سه برابر ثروت بیشتری تولید می کنند، بنابراین، از سه برابر امکانات رفاهی بیشتر و توان خرید بیشتر، برخوردار می شوند.

تقریباً در سال ۲۰۱۴ مجموع تولید ناخالص داخلی کشور ایران ۶۰۰ میلیارد دلار بوده است. که اگر این عدد را بر جمعیت ۸۰ میلیونی ایران تقسیم کنیم، سرانه کمتر از ۸۰۰۰ دلار تولید به دست می آید. (اعداد در این کتاب تقریبی و با کاربرد آموزشی می باشد)

بنابراین وقتی از کالاهای ساخت کشور استفاده می کنیم با حمایت از کالاهای ساخت داخل، چرخه پول در تولید ناخالص داخلی کشور گردش می نماید و شغل و اشتغال بیشتری برای همه کسب و کارها به دنبال دارد و شاخص های تولید داخلی، افزایش می یابد.

هر چند از منظر دیگر، خرید جنس با کیفیت و مرغوب باعث قویتر شدن سازمانهای باکیفیت و حذف سازمانهای بی کیفیت می گردد، همچنین خرید جنس با کیفیت و عدم توجه به داخلی یا خارجی بودن باعث اجبار به رقابت بیشتر و جهانی اندیشیدن مدیران سازمانهای داخلی کشور ما می گردد.

بنده به طور شخصی، اعتقاد دارم در عصر ارزشها و در دهکده جهانی، تعصب و جانبداری یک جانبه از صنایع داخلی باعث بوجود آمدن فضای گلخانه ای می گردد، بهترین تصمیم، حمایت از مرغوبیت و قیمت مناسب می باشد، اما سوال مهم ما این است وقتی کالای خارجی را انتخاب می کنیم آیا حقیقتاً، ارزش و مرغوبیت واقعی را انتخاب می کنیم؟ یا گول ظواهر و تبلیغات را می خوریم؟

همه ما مردم دنیا، اهل یک دهکده جهانی هستیم و کسی حق ندارد به مصرف کننده بگوید فقط از کالاهای ساخت کشور خود به هر قیمتی و با هر کیفیتی استفاده کنید!! فضای تولید و تجارت را برای تاخت و تاز سازمانهای داخلی، "گلخانه ای" نماید زیرا نتیجه ای شبیه حمایت از "صنعت خودرو" به دنبال خواهد داشت.

در عصر ارزشها، کار صحیح، حمایت از تصمیم صحیح، و کالای با ارزش می باشد، چه این کالای با ارزش تولید داخل باشد یا تولید سازمانی که از ما به لحاظ مسافت دور است و آن را خارجی می نامیم.

"فشار روانی یا مقرراتی" برای اجبار به انتخاب کالای داخلی، همیشه ما را به تصمیم نادرست و نتایج غلط می رساند، اگر بحث حمایت از تولید داخل یک کشور مطرح باشد، تنها حق داریم با آگاهی دادن صحیح و "کار فرهنگی"، از مشتریان و شهروندان بخواهیم، در شرایط مساوی و یا نزدیک به هم، از کالاهای تولید داخل حمایت کنند و همیشه باید برای تصمیم مشتری و مصرف کننده، ارزش قائل باشیم.

حمایت گلخانه ای و نامحدود از سازمانهای داخلی، باعث تباهی و از بین رفتن نوآوری و ابتکار و تلاش آنها می شود و در پس پرده، فساد و تبانی را به دنبال می آورد. مگر این همه حمایت گلخانه ای از صنعت خودرو در ایران در اوایل قرن بیست و یکم، کمکی به رشد این صنعت نمود؟ تنها این صنعت از رقابت در عرصه بازارهای بین المللی، از سایر تولیدکنندگان باز ماند و به مونتاژکاری برای دیگران تبدیل شد و بهترین مثال آن مقایسه پیشرفت خودروسازان داخل ایران با خودروسازان کشور کره جنوبی می باشد.

از طرف دیگر، آزادی انتخاب برای مصرف کننده و رقابت سالم، باعث افزایش توقع مصرف کننده و "ارتقاء استانداردها" و "قوی تر شدن افراد و سازمانها" و از همه مهمتر، باز شدن افقهای جدید و زمینه های بیشتر، برای ابتکار و نوآوری می گردد، و مدیران و سازمانهای حذف شده، به دنبال کشف مزیت های بیشتر خود خواهند بود و "سازمانهای جدیدی" شکل خواهد گرفت، قویتر و با "تجربه رقابت" بیشتر از قبل.

پس ای انسانها، از کار صحیح و با ارزش حمایت کنید و از تعصب و کوتاه نگری دوری کنید، حمایت بسیار خوب است، اما نباید باعث تباهی رقابت شود.

مشال و داستان تولید ملی، ثروت ملی:

مفهوم ثروت ملی چیست؟

تولید داخلی یا تولید ملی چه مفهومی دارد؟

پس انداز مردم چه تاثیری در افزایش ثروت ملی و تولید ملی دارد؟

با یک مثال زیبا سعی می‌کنیم مفهوم تولید ملی، ثروت ملی و پس انداز ملی را با هم مرور می‌کنیم:

مثال تولید ملی: یک قبیله کوچک فقیر ده نفری را در یک سرزمین دور دست در نظر بگیرید.

تصور بفرمایید که این قبیله تنها با شکار غذای خود را تامین می‌کند و ادامه حیات می‌دهد و فعالیت دیگری ندارد.



اگر ما به این ده نفر، یکصد کیلوگرم طلا، بخشش کنیم و این ثروت مربوط به همه آنها باشد و اختیار داشته باشند، به هر طریق دلخواه از آن استفاده کنند. ثروتی که اکنون این قبیله در مجموع دارند **ثروت ملی** آنها نام دارد. (در اینجا سرانه ثروت ملی یک کیلوگرم طلا تقریباً معادل چهار هزار دلار است)

مردم این قبیله می‌توانند تصمیم بگیرند، تمام این طلاها را کم‌کم یا یکجا بفروشند و خرج امکانات رفاهی و هزینه‌های جاری زندگی خود نمایند. (خوراک - پوشاک و سایر مصارف زندگی)

در این صورت چه اتفاقی می‌افتد؟

مطمئن باشید این ثروت ده ماه یا ده سال آینده، تمام می‌شود و دوباره این قبیله فقیر می‌شود.



به نظر شما آیا مسئله خام فروشی و فروش منابع نفت - گاز - ذغالسنگ - سنگ معدن و چوب جنگل ... نه برای سرمایه‌گذاری بلکه برای پرداخت هزینه جاری دولتها، به فروش طلاها و ثروت ملی این قبیله شبیه نیست؟

اما اگر با توجه به مزیت این قبیله که اکنون داشتن منابع مشخصی از طلا می باشد توجه کنیم و با توجه به منابع طلای آنها به این قبیله ، آموزش صنعت طلاسازی ، بدهیم چه اتفاقی می افتد ؟

اگر این قبیله بیاموزد از این ثروت ملی به عنوان منبع تولید مواد اولیه استفاده نماید و مصنوعات و زیورآلات طلا بسازد چه می شود ؟ اکنون شغلهایی در این قبیله ایجاد می شود .

اگر افراد شاغل تنها به اندازه دستمزد ساخت یا ، همان ارزش افزوده ، از ثروت ایجاد شده استفاده نمایند و دوباره طلای خام بخرند و منابع طلای خود را ثابت نگه دارد ، آیا هیچوقت این منابع و ثروت ملی آنها تمام می شود ؟ آیا اشتغال در این قبیله از بین می رود ؟ قطعاً نه .

تقریباً متوسط اجرت ساخت مصنوعات هر گرم طلا ۵ الی ۷ دلار می باشد، اگر هر کیلو طلای خام در سال دوبار ساخته شده و به فروش برسد و طلای خام خریداری شود چه می شود ؟

ثروت ملی این قبیله اصطلاحاً "چرخش اقتصادی" بوجود می آورد ، هر کیلو طلا برای این قبیله در سال بین ۱۰ هزار دلار تا ۱۴ هزار دلار ثروت آفرینی به همراه دارد و اصل طلای خام نیز حفظ شده است و تا ابد پایدار می ماند و ثروت ملی همه این مردم و نسلهای بعد محسوب می شود .

در حالی که فروش هر کیلو طلای خام (خام فروشی) فقط چهار هزار دلار ثروت و آنهم فقط یکبار برای این قبیله ثروت می آورد و نهایتاً تمام می شود .

تا زمانی که این قبیله مصمم به "حفظ ثروت ملی" خود و استفاده از دستمزد ساخت باشد ، اصل منابع خام خود را حفظ نموده و همیشه هم می تواند ، برای خود و برای نسل بعد تولید اشتغال و ایجاد سرمایه و ثروت آفرینی نماید .

در این مثال زیبا تنها صنعت و تولید ثروت این قبیله طلاسازی می باشد.

بنابراین به مجموع دستمزدی (تولید ثروت) که این در محیط این قبیله (مردم جامعه مشخص) در طول یکسال (مدت مشخص) برای ساخت مصنوعات طلا دریافت می کنند می گوئیم تولید ثروت داخلی یا اختصاراً "تولید ناخالص داخلی: GDP".

اگر مردم این قبیله بیاموزند از محل دستمزدها، بخشی از دستمزد را "پس انداز" نموده و برای خرید منابع خام بیشتر یا همان طلای خام هزینه نمایند، می توانند در دوره بعدی، یا سال بعدی، تولید بیشتر و دستمزد و درآمد بیشتری داشته باشند و تا زمانی که این رویه ادامه دارد، ثروت و تولید این قبیله همواره، رو به رشد خواهد بود.

به مجموع میزان پس انداز این قبیله می گوئیم: "پس انداز ملی"

پس با یک مثال ساده مفهوم ثروت آفرینی و تولید ملی، مفهوم ثروت ملی و مفهوم پس انداز ملی را بطور تقریبی می توانیم درک کنیم.

اکنون تصور بفرمایید برای ثروت آفرینی بیشتر، از بین مردم این قبیله، یک جوان، از این قبیله به فوتبال علاقمند است، دنبال علاقه خود برود، آموزش ببیند، تمرینات زیادی نماید و فوتبالیست ماهری شود.

اگر این جوان قراردادی به ارزش نیم میلیون دلار در سال با یک باشگاه فوتبال ببندد و پولی که می گیرد را به جامعه خود بیاورد و سرمایه گذاری کند، چه اتفاقی در حال شکل گیری می باشد؟

یا اگر کسی از داخل این قبیله، دانش جهانگردی و توریسم، بیاموزد و در اجرای تورهای بیابان گردی برای گردشگران از جوامع دیگر فعالیت نماید واز محل گذراندن اوقات فراغت هر توریست در محیط جامعه این قبیله، تنها روزانه بیست دلار درآمد حاصل شود چه تاثیری در تولید ثروت و ثروتمندی این جامعه کوچک و این قبیله دارد؟

اگر یک خانم از این قبیله به خلق تابلوهای نقاشی روی آورد، آیا می تواند ثروتی ایجاد کند؟

آیا اگر جوانی از این قبیله تحصیل نماید و پزشک شود، از محل ارائه خدمات پزشکی، می تواند ثروتی برای رفاه خود و خانواده اش تولید نماید؟

با همین امکانات کم، چند شغل دیگر در این جامعه کوچک مورد مطالعه ما، می تواند ایجاد شود و ثروت

آفرین باشد؟

گفتیم که این قبیله در یک بیابان زندگی می‌کند و ده نفر بیشتر نمی‌باشد، اما تاکنون چندین شغل و راهکار برای آنها شمردیم، شما چه راهکارهای بهتری، برای تولید ثروت، و ایجاد اشتغال توسط این افراد می‌شناسید؟

اکنون تعداد افراد این جامعه را به در مرحله اول به ۱۰۰ نفر افزایش دهید و تغییرات نیازها و شغلها و استعدادها و ثروت آفرینی را بررسی نمایید.

در مرحله دوم جمعیت این جامعه را به ۱۰۰۰ نفر و در مرحله سوم به یک میلیون نفر، افزایش دهید، همچنین اگر مکان جغرافیایی این جامعه را یک منطقه، جنگلی و خوش آب و هوا در نظر بگیریم، چه تغییری در روشهای ثروت آفرینی و اشتغال، در این جامعه در ذهن شما بوجود می‌آید؟

با افزایش تعداد جمعیت، چه مفاهیم بیشتری داخل این جامعه، در مورد کار، اشتغال، تولید ثروت بوجود می‌آید؟

این تصویر سازی و تخیل و اندیشه را، در ذهن خود مرور کنید تا به مطالب بیشتری در مورد مسائل اقتصادی انواع جوامع مختلف پی ببرید.

آیا می‌دانید از پیدایش صنایع جدید در دنیا، مثل صنعت ورزش یا مثل صنعت فوتبال یا انواع مختلف صنایع گردشگری چند سال می‌گذرد؟

چرا اکنون ورزش و گردشگری را صنعت می‌نامیم؟

رشته‌های تخصصی توریسم، مثل بیابانگردی، تور جنگل و دریا، تورهای طبیعت گردی، تور بازدید از زندگی عشایر، تور گردش در کویر، تورهای گردشگری مذهبی، یا تورهای درمانی و تورهای باستانشناسی، چندسال است که به صورت یک صنعت در آمدزا و مهم نام برده می‌شود، شما چه صنایع تخصصی دیگری در حال شکل گیری سراغ دارید؟

آیا شنیده‌اید که با پیشرفت علم و تکنولوژی و جایگزینی رباتها و الکترونیک در تولید و صنعت، انسانهای بیشتری، برای اوقات فراغت و تفریحات خود، هزینه خواهند کرد؟

آیا می‌دانید با پیشرفت تکنولوژی، کارهای سخت برای ماشینها و ربات‌ها باقی خواهد ماند و انسانها به مدیرانی تبدیل خواهند شد که اوقات فراغت بیشتری خواهند داشت و بنابراین صنایع گردشگری و توریسم، پیشرفت بیشتری خواهند داشت و تنوع بیشتری پیدا خواهند کرد و یکی از محرکه‌های اصلی تولید ثروت و اشتغال در جوامع مختلف خواهند شد؟

در این مورد، یعنی در مورد آینده نزدیک، باز هم بیندیشید و فکر کنید، انسانهای با ثروت بیشتر و با اوقات فراغت بیشتر، چه نیازهای جدیدی خواهند داشت؟

جواب این سوال به هدفگذاری و تصمیم‌گیری شما برای آینده بیشتر کمک خواهد کرد.

فرق مفاهیم خالص و ناخالص:

گفتیم که مجموع تولید ثروت (ارزش بازاری کالا و خدمات نهایی) تولید شده داخل یک کشور، را در مدت یک سال، تولید ناخالص داخلی یا GDP می‌نامیم.

اندازه‌گیری میزان تولید ناخالص داخلی در مقابل اندازه تولید خالص داخلی، در محاسبه میزان استهلاک است.

مثلاً اگر در نظر بگیرید که برای تولید ۶۰۰ میلیارد دلار ثروت از ماشین‌آلات و سرمایه‌های ثابتی استفاده شده است که در طول یکسال گذشته و در این دوره ۵۰ میلیارد دلار مستهلک شده اند آنگاه تولید خالص داخلی کشور ایران برابر ۵۵۰ میلیارد دلار سالانه خواهد شد.

مفاهیم بیشتر و پیشرفته تری مثل تولید ناخالص ملی هم وجود دارد و آن به این مفهوم است که اگر در داخل کشور ایران یک شهروند از کشور افغانستان به فعالیت و کار مشغول است ولی دستمزد و درآمد خود را برای خانواده خود به کشور افغانستان ارسال می‌نماید، ثروتی که تولید می‌کند جزو تولید ملی کشور افغانستان محسوب می‌شود.

اگر یک فرد یا شرکت ایرانی در کشورهای دیگر خدمات تولیدی و مهندسی ارائه می‌نماید ولی درآمد خود را به ایران ارسال می‌نماید جزو تولید ملی کشور ایران محسوب می‌شود.

دقیقا اهمیت صادرات کالا و خدمات در اینجا مشخص می‌شود که هرچه صادرات بیشتری داشته باشیم، بازار وسیعتری داریم و تولید ثروت و رفاه بیشتری در جامعه ایجاد می‌کنیم.

هرچه واردات بیشتری داریم، این ثروت و رفاه را به مردم تولیدکننده کشورهای دیگر تقدیم می‌کنیم و سیستم و فرهنگ و ساختاری که منجر به حفظ ثروت و سرمایه در داخل کشور و جامعه می‌گردد جزو همان موج سوم منابع می‌باشد که در قسمتهای اولیه و تعریف منابع، جزو منابع پیشرفته نامشهود، برشمردیم.

داستان زیبای بیماری هلندی:

شما حتما کسب و کارهای بزرگی را در اطراف خود دیده اید که با درگذشت و فوت صاحب اصلی یا مدیر آن کسب و کار، کل سازمان به فنا رفته و فرزندان یا وارثین، از آن سازمان، فقط به فروش دستگاهها و زمین و ساختمان سازمان و تقسیم ثروت بسنده کرده اند. چرا؟

یا شاید شما افرادی را دیده اید که پس از به ارث بردن یک ثروت کلان، به جای اینکه اوضاع در آمد و زندگی و رفاه آنان بهتر شود، در مدت کوتاهی مثلا یک یا دو سال، آنچه به ارث برده اند را به فنا داده و بدبخت تر شده اند. چرا؟

یک بیماری عجیب و غریب و زیبا در اقتصاد وجود دارد که از آن به عنوان بیماری هلندی نام برده می‌شود و قضیه آن از این قرار است که در سالهایی پس از جنگ جهانی دوم، معادن ذغالسنگ و چوب جنگل در کشور هلند به خارج صادر می‌شد و از محل این صادرات، ارز فراوانی به کشور هلند وارد شد و ارزش پول ملی آنها بسیار بالا رفت.

تا اینجای قضیه بسیار خوب است، ظاهرا همه چیز بسیار مناسب است، ارز خارجی در کشور زیاد است، قدرت خرید بالا و میزان طراز تجاری با خارج از کشور نیز مثبت است، دقیقا همه علائم مثبت است مانند زمانی که یک ارث کلان به یک پسر جوان رسیده و تمام حسابهای بانکی ایشان پر است.

با افزایش یافتن ارزش پول ملی و ارزان بودن ارز برای مردم هلند، قدرت خرید مردم در خرید کالاهای خارجی افزایش یافته و برعکس تولید داخل گرانتتر از مشابه خارجی آن بود، بنابراین مردم به خرید

کالاهای لوکس خارجی روی آوردند و تولیدات داخلی با رکود مواجه شد و کم کم این رکود، باعث افزایش بیکاری کارگاههای داخلی شد.

با افزایش بیکاری و کاهش قدرت خرید مردم، رکود بیشتری بر بازار حاکم شد و زمان زیادی تا ترمیم این بیماری طول کشید.

به این نقیصه اقتصادی، که بر اثر ورود ارز خارجی و رونق صادرات مواد خام و عدم کنترل منابع ارزی، بوجود می آید، **بیماری هلندی** می گویند.

در بسیاری از نقاط دنیا که از محل صادرات منابع خام مثل نفت و معدن، (نه از محل صادرات کالاهای ساخت و تولیدی) ارز خارجی در کشور زیاد می شود، هیچ کالایی در داخل صرفه تولید در برابر اجناس مشابه خارجی ندارد و به بیماری هلندی و لوکس گرایی و مصرف گرایی دچار می شوند.

دقیقا مانند پسر جوانی که ثروت و ارث زحمت نکشیده به دست آورده باشد و قدر ثروت را نداند و به خریدهای لوکس و افزایش هزینه های ماهیانه روی آورد، و هزینه های زندگی لوکس و تجملاتی از درآمد پیشی می گیرد و کم کم، کل ثروت اولیه هم به فنا می رود و زندگی پس از ورشکستگی، از زندگی قبل از ثروتمندی نیز بیشتر برایش دردآور می شود. زیرا به تجملات و تفریحات عادت کرده و اکنون، امکانات معمولی را هم ندارد. و همه این اتفاقات به دلیل این بوده است که کنترل هزینه و درآمد را نداشته است.

انسان کار کرده و با تجربه، درآمدها و ثروتهای به دست آمده را در تولید و کار بیشتر سرمایه گذاری می کند و از محل "درآمد" خرج می نماید، نه از محل "اصل سرمایه" یا منابع.

حتی در سازمانهای تازه کار که مدیران کم تجربه و جوان دارند، گاهی وام ها و منابع مالی اولیه، چون به صورت کنترل نشده به دست مدیر بدون تجربه رسیده است، بخش زیادی از وام صرف خرید اتومبیل و منزل لوکس شده و همان بیماری هلندی را در سطح خرد برای آن سازمان و مدیر بی تجربه به دنبال می آورد.

نگاهی دیگر به بیماری هلندی :

در بیماری هلندی که گفتیم ، " عوارض ناشی از ورود ارز خارجی ، از محل فروش منابع طبیعی یا فسیلی می باشد " ، اما ، اگر این ارز آوری ، از محل " صادرات کالاهای ساخته شده " داخل کشور بود ، یعنی رونق بیشتر برای کارگران و کارمندان آن کارخانه ها ، و طبعا گردش مالی بیشتر در کل بازار داخلی .

به تبع آن اگر از کالاهای داخلی برای زندگی بهتر استفاده می کردند این رفاه و رونق ، اندک اندک به سایر کارخانه ها و کارگران آنها در داخل کشور سرایت می کرد و نتیجه رونق بیشتر ، شغل بیشتر و بازار بزرگتر ، و تقسیم رفاه بین شاغلین سایر کارخانه ها و کارگاهها را به دنبال داشت.

اما نکته این است که "ارز حاصل از خام فروشی" ، به دلیل اینکه صرف واردات می شود ، رکود داخلی و لوکس گرایی را ترویج کرده و کل اقتصاد را بیمار می کند.

"مثالی زیبا برای تفهیم بیشتر بیماری هلندی"

بیماری هلندی در مقیاس کوچک در یک خانواده :

داستان یک کابینت ساز :

شخصی را در نظر بگیرید که مثلا کارگاه کوچک تولید کابینت آشپزخانه دارد و با فن و مهارت ، مشغول تولید کابینت برای مشتریان خود می باشد و به طور متوسط برای حدود ۲۰ آپارتمان در سال کابینت تولید می کند .

اکنون یکی از انبوه سازان که در حال ساخت یک مجموعه ۱۰۰ واحدی می باشد ، تمام امور ساخت کابینتهای لازم برای این یکصد واحد را به این کارگاه می سپارد و این کارفرما شرط می کند این کارگاه ، مدت ۴ ماه وقت دارد تمام کابینتهای لازم برای این یکصد واحد را تامین نماید.

پس از کمی مذاکره ، و با پیش پرداخت مبلغ ۴۰ درصد از کل قرارداد ، این کابینت ساز ، بررسی می نماید که این صد واحد آپارتمان در چهار مدل و تیپ مختلف طراحی شده است ، بنابراین می تواند با تبدیل نقشه ها به "سری کاری" از هر مدل از کابینت ها ۲۵ سری تولید نماید و قرارداد فوق را در این مدت به انجام

برساند و از محل سود انجام و صرفه جویی در هزینه های ثابت ، مبلغ قابل توجهی منفعت بیشتر کسب می نماید.

اما به خوبی روشن است که در مدت این چهار ماه در کنار رونق این کارگاه کابینت سازی ، فروشنده ابزار و یراق کابینت هم سود بیشتر کسب نموده است و اصطلاحاً رونق ایجاد شده به کسب و کار او هم سرایت نموده است ، کارخانه تولیدکننده ، چوب کابینت هم سفارش بیشتری دریافت نموده است و رونق خوبی داشته است .

به همین ترتیب ، رونق این کارگاه به چندین کسب و کار دیگر هم سرایت و نفوذ نموده است و همه کارکنان این مجموعه ها با رونق حاصل شده ، به تامین رفاهیات زندگی خود می پردازند و رونق در این محدوده پخش می شود.

چه اتفاقی در حال وقوع است : افزایش اعتبار و روحیه کاری برای کابینت ساز و تامین کنندگان او و افزایش درآمد و رونق کاری ، افزایش اندک اندک رفاهیات زندگی این فعالان عرصه کسب و کار و هزاران منفعت دیگر ، مثلاً باز هم این کابینت ساز در صدد خواهد بود به پروژه های دیگر ساختمانی مراجعه نماید و با ارائه رزومه کاری خود ، در صدد قرارداد با آنها بر خواهد آمد و....

اما ، از طرف دیگر ، هم زمان دوست این کابینت ساز ، که یک کارمند متوسط دولت بوده است ، به مصیبتی گرفتار می شود و پدر خود را از دست می دهد ، پس از پایان عزاداری ، متوجه می شود که خانه ای که از پدر به ارث مانده است ، ارزشی در حدود سه میلیون دلار دارد .

به تحریک و تهییج همسر خود ، این ارث را تبدیل به پول می نماید ، یک آپارتمان شیک برای خود و خانواده اش خریداری می کند ، تجهیز آپارتمان با کالاهای لوکس خارجی را انجام می دهد ، برای تعطیلات به سفرهای خارجی می روند ، قبل از مسافرت و بعد از آن میهمانیهای مجلل و....

چه اتفاقی در حال وقوع است : تجمل گرایی به خاطر یک ثروت بادآورده و زحمت نکشیده ، افزایش سطح رفاهیات زندگی و تجمل گرایی ، بنابراین افزایش هزینه های زندگی بدون افزایش درآمد ...

در این خانواده تازه به ثروت رسیده، چند چشم و هم چشمی دیگر و تجمل گرایی بیشتر، باعث می‌شود حالا دیگر شغل قبلی را نمی‌پسندد و حقوق آن برایش کافی نمی‌باشد، بنابراین استعفا داده و در صدد کار دیگری بر می‌آید، و می‌خواهد در بازار سرمایه گذاری نماید و چون دانشی از بازار ندارد، و تحمل کارها و برنامه‌های طولانی را ندارد، در بررسی شغل‌های مختلف، به طرف چند حساب بزرگ و کوچک جذب می‌شود به زودی چند ضرر را متحمل می‌شود، با کمی بداقبالی، قبل از اینکه شغل و درآمد مناسبی بدست آورد سرمایه‌ای را هم که به دست آورده بود از دست می‌دهد....

تحمل هزینه‌های زندگی لوکس و اعتیاد به تجملات از یکسو، نداشتن درآمد و نبودن درآمد بهتر از طرف دیگر، احساس محرومیت و مغبونیت را در این فرد چند برابر می‌کند.

در این مثال کابینت سازی که از راه مزیتها و تواناییهای خود به منفعت و رونقی دست می‌یابد، به رفاه می‌رسد و تشویق می‌شود، اما کسی که ارث بزرگی به دست می‌آورد، اگر سرمایه گذاری نماید، درآمد خود را توسعه و افزایش می‌دهد، اما اگر سرمایه حاصل از ارث را، صرف اجناس لوکس نماید هزینه‌های خود را افزایش می‌دهد و به زندگی با هزینه‌های بیشتر دچار می‌شود در حالی که درآمد بیشتر ندارد.

بنابراین وقتی پول ارث فنا شد، عادت به زندگی پرهزینه فنا نمی‌شود و احساس محرومیت بسیار بیشتر از قبل خواهد بود، زیرا نیازها توسعه یافته است و با شدت بیشتری بر آن شخص فشار روحی و روانی وارد می‌کند و مشکل بزرگتری محسوب می‌شود.

در مطالعات اجتماعی، نتیجه گیری شده است کسانی که ارث یا جایزه بزرگی (جوایز لاتاری) به صورت ناگهانی و بادآورده به دست آورده‌اند و سرمایه گذاری نموده‌اند به زودی به فقر و جنون مبتلا گشته‌اند.

اما اگر شخص این سرمایه را در جای مناسب سرمایه گذاری نماید، درآمدش توسعه می‌یابد و هزینه‌ها هنوز مثل قبل است، پس احساس رفاه و خوشبختی بیشتری دارد، زیرا خوشبختی و رفاه و سعادت فقط یک احساس درونی است.

هیچ عامل بیرونی به تنهایی سبب نمی‌شود، احساس کنیم خوشبخت هستیم، تا زمانی که ما از درون احساس خوشبختی نداشته باشیم.

پس ثروت زیاد و منشا ثروت ، و نوع رفتار با آن ثروت ، در اقتصاد یک خانواده یا یک سازمان یا یک ملت می تواند موثر باشد .

زمانی که مسئله پول کثیف و پولشویی در دنیا به این اهمیت ، و دقت پیگیری می شود یا مالیاتهای سنگین برای ارث یا جوایز گرفته می شود ، دقیقا برای تعدیل ثروتها و جلوگیری از اثر مخرب آن بر اقتصاد و افراد شاغل در اقتصاد می باشد.



ادامه مفاهیم اقتصادی :

اصل تقسیم کار یا برون سپاری :

گاهی در یک برنامه ای که مدیر سازمان طراحی نموده است اگر قرار باشد تمام فعالیتها در داخل سازمان انجام شود ، نیاز به سرمایه فراوان خواهد داشت .

در مثالی که برای ساخت موشک گفتیم ، وجود "واحدهای مختلف صنعتی و پیشرفته" ، در یک جامعه یا کشور ، که جزو منابع نامشهود و ساختارهای پیشرفته محسوب می شود می تواند به ساخت این موشک کمک کند و هزینه ساخت و سرمایه لازم برای اجرای این برنامه را کاهش دهد.

این موضوع حاوی دونگته بسیار زیبا می باشد که یک مطلب با دو نگاه مختلف بررسی می شود : یک نگاه از داخل سازمان به جامعه و بیرون ، و یک نگاه از بالا به جامعه و سازمانهای مختلف .

اما موضوع چیست و این نگاهها با هم چه تفاوتی دارد ؟

موضوع این است که در جامعه تخصص های مختلف در صنایع و سازمانهای مختلف ، پراکنده هستند و تنوع تخصص ها و تواناییهای مختلف در صنایع سبک و سنگین ، باعث می شود یک مدیر یا یک طراح بتواند علاوه بر تواناییهای سازمان خود بر روی توانایی تولیدی و خدماتی سازمانها و شرکتهای دیگر و اصطلاحا "ظرفیت خالی" سازمانهای دیگر نیز حساب نماید .

تقسیم کار در جامعه از نظر علم اقتصاد :

این مسئله پراکنش، تخصص ها و تواناییهای مختلف در سطح یک جامعه، در اقتصاد به عنوان تقسیم کار نامیده می شود، چون نگاه یک متخصص اقتصاد از بالا به تمام جامعه می باشد، بنابراین موضوع پراکنش فعالیت های مختلف در جامعه با نام "اصل تقسیم کار" نام دارد.

اما چون نگاه یک مدیر از داخل سازمان به بیرون می باشد، نام همین موضوع، در علم مدیریت "برون سپاری" می باشد، از لحاظ مدیریت، برون سپاری یعنی، سپردن بخشی از فعالیت های لازم که توانایی آن در داخل سازمان امکان پذیر نیست یا سرمایه گذاری فراوانی لازم دارد که فعلا امکان پذیر نمی باشد به سازمان های بیرونی یا پیمانکاران بیرون از سازمان ما.

با یک داستان زیبا این بحث را پیگیری می کنیم :

داستان برون سپاری در معروفترین سازمان قرن بیستم:

در کتابی که در مورد سرگذشت استیو جابز نوشته شده است، نقل شده که در زمان خاصی شرکت اپل برای ارائه یک مدل خاص از کامپیوترهایش، سرمایه گذاری بسیار فراوانی برای ساخت هارد دیسک مناسب انجام داد، اما، نتیجه لازم را نمی گرفت و زمان ورود به بازار تاخیر زیادی داشت. میلیون ها دلار سرمایه گذاری برای ساخت هارد دیسک در آن زمان، در شرکت هزینه شده بود ولی نتیجه مناسب به دست نمی آمد.

به پیشنهاد یکی از مشاوران از هارد دیسک های شرکت سونی استفاده شد و نتیجه بسیار عالی به دست آمد و در برابر هزینه لازم برای، "ساخت در داخل سازمان" بسیار به صرفه بود، ضمناً سرعت تحویل و ورود کالا به بازار را هم به دنبال داشت.

این موضوع و موفقیت حاصل از آن چنان تاثیری بر ذهن آقای استیو جابز گذاشت که، بعداً هنگامی که برنامه ساخت پرینتر رنگی که بتواند از تصاویر دیجیتال تلفن های همراه اپل مستقیم پرینت بگیرد را در ذهن داشت، به همراه معاون خود مستقیم به ژاپن پرواز نموده و این کار رابه طور کامل و البته با "شرایط خاص شرکت اپل" به شرکت "Canon" سپرد.

یک مدیر نابغه مثل استیو جابز که سازمان نوابغ را به راه انداخته بود ، در علم مدیریت میلیونها دلار ، ضرر گذاشت تا یک مسئله ساده مثل "برون سپاری" را ، لمس و تجربه نماید .
اگر چه برای همه مطالب مدیریت مثال تجربه های دیگران را در دسترس نداریم اما اگر شما هم کمی جستجو نمایید می بینید هر مطلبی از پی ضررهای مالی زیادی به طور تجربه و علم در آمده است .

"هر انسان یک مدیر است" و توصیه ما به مدیران این است ، روابط و اطلاعات خود را در مورد سایر سازمانها افزایش دهید و برخی از فعالیتهای هزینه دار را برای استفاده از تخصص بهتر دیگران برون سپاری نمایید.

برون سپاری را بشناسید ، جدی بگیرید و در جای مناسب استفاده نمایید.

برون سپاری در سطح وسیع ، به مسئله ای به نام :

"تولید بدون کارخانه" یا "Factory less Production"

می انجامد که حکایت از یک قدرت فکری و تمرکز بزرگ مدیریتی و مالی دارد که می تواند تنها با قدرت مدیریتی و استفاده از ظرفیتهای خالی تولیدکنندگان دیگر ، فقط با ایجاد هماهنگی و سرمایه گذاری ، بهترین تولیدات را ، تحت نام و برند خود ، به مشتریان ارائه نماید .

معروف است سازمان عظیمی مثل میتسوبیشی ، سازمانی است که تمام کارها بصورت پیمانکاری و برون سپاری در آن انجام می گیرد و حتی جمع آوری قطعات و تحویل به قسمت مونتاژ نیز توسط یک پیمانکار متخصص در جمع آوری قطعات انجام می شود و شما کارخانه ای به نام میتسوبیشی را ، نمی بینید . وجود اینگونه سازمانها ، قدرت برون سپاری و تقسیم کار را ، به خوبی نشان می دهد .

ادامه مفاهیم اقتصادی : اصل عرضه و تقاضا و رابطه آن با قیمت:

هر فرد با توجه به توانایی خود کالایی تولید می کند ، یا خدمتی را برای تبادل پول ارائه می کند که به آن عرضه می گوئیم.

عرضه و تقاضای یک کالا یا خدمت، تناسب‌های مختلفی با هم دارند که از زوایای مختلف، بررسی می‌کنیم:

"اگر تقاضا برای یک کالا یا خدمت در مقابل عرضه و تولید آن بیشتر شود قیمت آن کالا یا خدمت در بازار افزایش

می‌یابد."

اگر تقاضا در برابر میزان تولید و عرضه کمتر شود قیمت کاهش می‌یابد.

به عبارتی "عرضه کالا و قیمت کالا" رابطه معکوس دارند.

اما "تقاضا برای کالا و قیمت کالا" رابطه مستقیم دارند.

"تقاضا کم = کاهش قیمت تقاضا زیاد = افزایش قیمت"

"هر انسان یک مدیر است" و هنر مدیریت در اینجا، تشخیص عرضه و تقاضای درست و صحیح می‌باشد.

گاهی اوقات اثرات روانی و یا تهدیدهای کاذب، در عرضه یا تقاضا در مورد یک کالا یا خدمت منجر به تشکیل یک "تقاضای کاذب" و در نتیجه ایجاد **حباب** می‌گردد.

پیدایش حباب، در بسیاری موارد "یک دسیسه بزرگ طراحی شده" و یک خطر مهم و باعث نابودی بسیاری از سازمانها و افراد می‌باشد. رد پای حباب را می‌توان تاکنون در هشت نقطه از تاریخ از قرن بیستم به بعد، در بورسهای مختلف به شکل شکست بزرگ، در نقاط مختلف دنیا مطالعه نمود.

بدون استثناء، تمام شکستها و فروپاشی‌های بزرگ، در بورسهای بزرگ دنیا، در این هشت شکست تاریخی و بزرگ، پس از تشکیل یک حباب، اتفاق افتاده است، یعنی با **تحریک کاذب تقاضا**.

ماfiای قدرت و ثروت در بیشتر کشورهای دنیا وجود دارد، ابزارهای علمی و قانونی را به خوبی می‌شناسند، از مجاری قانونی و تحت فعالیت‌های مجاز، حبابهایی از تقاضا را ایجاد می‌کنند و با جمع‌آوری

سرمایه های اندک افراد بیشمار ، کوهی از ثروت برای خود میسازند و ناگهان تمام آنچه در دست مردم عادی است ، بهایی ندارد و شکستی بزرگ برای مردم عادی اتفاق می افتد (یکی از این شکستها، تقریباً بین صد تا پانصد دلار به ازای هر نفر صاحب سهام اتفاق افتاد) .

اگر از کسی بپرسی برای سرمایه اندک تو ، چه اتفاقی افتاد ، بسیار شیک و علمی پاسخ می دهد ، بورس سقوط کرد ، ضرر کردیم ونمی داند این بازی بزرگ ، به دلیل علم اندکی اتفاق افتاده است که ما ، در مورد حباب و شناخت حباب نداریم و اگر تنها چند جمله در مورد حباب بدانیم هیچ گاه ، دچار این شکستها در زندگی نمی شویم .

مهمترین جمله این است :

"هر گاه ، حرص و اشتیاق شما ، برای رسیدن به ثروت چند برابر ، در مدت بسیار کم ، برانگیخته شد ، یعنی اصطلاحاً به گرفتن تصمیمات هیجانی ، تشویق می شوید ، نخستین مرحله از ورود شما به فضای حباب است ."

همچنین جایی که می بینید ، افراد عادی و غیر اقتصادی با اندک تلاشی ، یک شب ره صد ساله رفته اند ، مطمئن باشید ، با ویتترینهای حباب ، برخورد کرده اید .

جایی که یک "تهدید کوچک وناچیز" برای یک جامعه، آغاز یک "جنگ و نا امنی بزرگ" جلوه داده می شود ، و شما تشویق به تبدیل سرمایه ها و پس اندازهای خود می شوید ، فرصت طلبان در حال ساختن یک حباب هستند .

با کمی تفکر شما هم می توانید ، چالشهایی برای آغاز یک حباب را پیش بینی کنید .

به نظر شما چه چالشهای دیگری، هیجانات بزرگ و امیدهای واهی ، یا ترس های اجتماعی و اقتصادی را برای شما تداعی می کند و می تواند ، نقطه آغاز دسیسه و حباب ، باشد ؟

در ادامه با چند مثال (زمین جزیره) و دو داستان واقعی (کرمهای خاکی ، پروژه های ساختمانی) این

بحث را تشریح می کنیم .

یک داستان زیبا در مورد عرضه و تقاضا و تشکیل حساب: (نقل از شبکه های اجتماعی)**داستان حساب زمین در جزیره:**

یکی بود یکی نبود. کشور کوچک و جزیره ای بود که کل پول موجود در این جزیره ۲ دلار بود؛ ۲ سکه ۱ دلاری که بین مردم در جریان بود. جمعیت این کشور ۳ نفر بود. تام مالک اولیه زمین جزیره بود. جان و ژاک هر کدام یک سکه ۱ دلاری داشتند.

جان زمین را از تام به قیمت ۱ دلار خرید. حالا تام و ژاک هر کدام ۱ دلار داشتند و جان مالک زمین بود که ۱ دلار ارزش داشت. دارایی خالص کشور ۳ دلار شد.

ژاک فکر کرد که فقط یک قطعه زمین در کشور وجود دارد و از آنجایی که زمین قابل تولید نیست، ارزشش بالا خواهد رفت. بنابراین ۱ دلار از تام قرض کرد و با ۱ دلار خودش، زمین را از جان به قیمت ۲ دلار خرید. تام یک دلار به ژاک قرض داده است. بنابراین دارایی خالص او ۱ دلار است. جان زمینش را به قیمت ۲ دلار فروخت. بنابراین دارایی خالص او ۲ دلار است. ژاک مالک زمینی به قیمت ۲ دلار است، اما یک دلار به تام بدهکار است. بنابراین دارایی خالص او ۱ دلار است. دارایی خالص کشور ۴ دلار شد.

تام دید که ارزش زمینی که یک وقت مالکش بود افزایش یافته است. او از فروختن زمین پشیمان شده بود. تام یک دلار به ژاک قرض داده بود. پس ۲ دلار از جان قرض کرد و زمین را به قیمت ۳ دلار از ژاک خرید.

در نتیجه، حالا تام مالک زمینی به قیمت ۳ دلار است. اما از آنجایی که ۲ دلار به جان بدهکار است دارایی خالص او ۱ دلار است. جان ۲ دلار به تام قرض داده است. بنابراین دارایی خالص او ۲ دلار است.

ژاک اکنون ۲ دلار دارد. بنابراین دارایی خالص او ۲ دلار است. دارایی خالص کشور ۵ دلار شد. حسابی در حال شکل گیری است. جان دید که ارزش زمین در حال بالا رفتن است. او هم تمایل داشت مالک زمین شود. ۲ دلار داشت و ۲ دلار از ژاک قرض کرد و زمین را به قیمت ۴ دلار از تام خرید.

در نتیجه، تام قرضش را برگرداند و حالا ۲ دلار دارد. دارایی خالص او ۲ دلار است. جان مالک زمینی به ارزش ۴ دلار است اما چون ۲ دلار از ژاک قرض کرده است دارایی خالص او ۲ دلار است.

ژاک ۲ دلار به جان قرض داده است و بنابراین دارایی خالص او ۲ دلار است. دارایی خالص کشور ۶ دلار شد، اگر چه کشور همان یک قطعه زمین و ۲ سکه ۱ دلاری در گردش را دارد.

همه پول بیشتری داشتند و خوشحال و خوشبخت بودند تا اینکه یک روز افکار نگران کننده‌ای به ذهن ژاک خطور کرد. "هی، کجای کاری؟ اگر افزایش قیمت زمین متوقف بشه، اونوقت جان چطوری می‌تونه قرض من را پس بده. فقط ۲ دلار تو کشور هست و فکر کنم بعد از این همه معامله، ارزش زمین جان حداکثر ۱ دلار باشه، نه بیشتر."

تام هم همین فکر را کرد. دیگر هیچکس نمی‌خواست زمین را بخرد. در نهایت، تام ۲ دلار دارد و دارایی خالص او ۲ دلار است. جان ۲ دلار به ژاک بدهکار است و زمینی که فکر می‌کرد ۴ دلار می‌ارزد حالا ۱ دلار ارزش دارد. بنابراین دارایی خالص او ۱ دلار است. ژاک ۲ دلار به جان قرض داده است، اما چه قرضی! اگر چه دارایی خالص ژاک هنوز ۲ دلار است اما قلبش بد جوری می‌زنه. دارایی خالص کشور ۳ دلار شد!

خب چه کسی ۳ دلار از کشور دزدیده است؟

البته قبل از اینکه حساب بترکد جان فکر می‌کرد زمینش ۴ دلار می‌ارزد. در واقع قبل از ترکیدن حساب، دارایی خالص کشور روی کاغذ ۶ دلار بود.

جان چاره‌ای جز اعلام ورشکستگی ندارد. ژاک هم زمین ۱ دلاری را به جای قرضش از جان می‌گیرد. حالا تام ۲ دلار دارد. جان ورشکسته است و دارایی خالص او صفر دلار است (همه چیز را از دست داده است). ژاک هم چاره‌ای ندارد جز اینکه به زمین ۱ دلاری اکتفا کند.

پس دارایی خالص کشور ۳ دلار است.

تام برنده است. جان بازنده است. ژاک هم خوش‌شانس است که دارایی اولیه خود را دارد!!!!

وقتی حسابی در حال شکل گیری است ، دیون افراد به یکدیگر افزایش می یابد. (سفته بازی)

داستان این جزیره یک سیستم بسته است و کشور دیگری وجود ندارد و بنابراین بدهی خارجی نیز وجود ندارد. ارزش دارایی تنها بر اساس پول جزیره محاسبه می شود. بنابراین ضرری در کل وجود نخواهد داشت. وقتی حساب می ترکد، افراد دارای پول نقد برنده هستند. افراد دارای مال یا قرض بازنده هستند و در بدترین حالت ورشکسته می شوند.

اگر در این کشور نفر چهارمی هم با ۱ دلار بود اما وارد این بازی نمی شد نه می برد نه می باخت اما می دید که ارزش پولش بالا و پایین می رود. وقتی حساب در حال بزرگ شدن است همه پول بیشتری به دست می آورند. اگر شما باهوش باشید و بدانید و تشخیص دهید حسابی در حال بزرگ شدن است، ممکن است که پول قرض کنید و وارد بازی شوید اما سخت است که بدانید چه زمانی همه چیز را به پول نقد تبدیل کنید.

حتی اگر شما برنده این بازی باشید ، بخشی از ثروت جدید شما ، از محل فقر و فلاکت افراد کم توان جامعه که به امید ثروت بیشتر ، وارد این بازی شده بودند به دست آمده و ارزشی ندارد.

همانند زمین در این داستان ، این پدیده **حباب** برای کالاهای دیگر هم صادق است. (طلا یا سهام)

ارزش واقعی زمین یا دیگر کالاها وابستگی زیادی به رفتار روانی جامعه دارد.

نکته بسیار مهم : (عرضه و تقاضا می تواند یک مسئله روانی باشد ، نه لزوماً یک نیاز واقعی)

داستان یک آزمایش مهم در مورد نابود کنندگی حباب :

اینکه کلمه " حباب " و بستر نابود کننده ای که بوجود می آورد ، چگونه به مسائل اقتصادی و بازار راه پیدا کرده است ، مفهوم ناشناخته ای می باشد ، در بسیاری از موارد این چنین است ، یعنی کلامی بر زبان مردم جای می گیرد و نامی برای پدیده ای گذاشته می شود اما گذشت زمان و آزمایشات بیشتر ، ثابت می کند که تمثیل و نام گذاری به کار رفته بسیار به جا و دقیق اتفاق افتاده است . " الاسماء ، تنزل من السماء "

در مورد حباب ، یک آزمایش بسیار عالی صورت گرفت ، دانشمندان یک کشتی با ابعاد متناظر با واقعیت و با جرم و حجم دقیقا متناظر، ساختند و در یک وان حمام در یک آزمایشگاه قرار دادند ، و توسط پمپها و موتورهای الکتریکی ، امواجی را دقیقا در مقیاس امواج طوفان در دریاها ، با شدت های مختلفی ایجاد نمودند.

این کشتی ، به تلاطم افتاد و به طرفین و دیواره ها کوبیده می شد ، اما آستانه تحمل بسیار بالایی داشت و پس از یک حد زیاد مقاومت ، در درصد کمی از امواج بسیار بزرگ ، غرق شد .

اما در همین وان توسط پمپ های هوا، از پایین مخزن یا وان ، هوا دمیده شد تا حبابهایی در اطراف کشتی شکل گرفت ، سپس توسط موتورها ، موج ایجاد شد ، آستانه تحمل کشتی در مقابل امواج ، بسیار کم شده و کشتی بصورت شیرجه به قعر آب فرو می رفت . "فیلم این آزمایش توسط شبکه National Geographi پخش شده است ." علت این غرق ناگهانی وجود حباب در آب ، می باشد.

نتیجه گیری مدیریتی :

"هر انسان یک مدیر است " و نتیجه گیری مدیریتی از این موضوع که بسیار هم مهم است این است که ، در شرایط مختلف ، سازمان شما مانند یک کشتی می باشد ، رونق و رکود بازار، می تواند امواج سهمگینی در اطراف کشتی شما ایجاد نماید ، اما در شرایط صحیح و فعالیت صادقانه می توانید روی مقاومت و آستانه تحمل کشتی خود حساب کنید اما :

اگر شما مسیر کشتی و سازمان خود را به سمت ، حبابهایی که در بازار شکل می گیرد ، هدایت نمایید ، احتمال اینکه با کوچکترین تلاطمی ، کشتی کسب و کار شما ، به قعر دریای نابودی شیرجه بزند ، بسیار زیاد است .

"هر انسان یک مدیر است " و توصیه ما به مدیران این است :

در غیر از مسیر کسب و کار اصلی شما ، بازارهای وسوسه برانگیز و خطرناکی تشکیل می شود یا وجود دارد که ممکن است در شرایطی ، بازده آنها ، از نظر شما بسیار جالب و وسوسه کننده باشند ، مثلا ممکن

است شما گاهی بخشی از منافع و پس انداز خود را ، برای آینده دور در آنجا سرمایه گذاری می کنید ، مثل بازار بورس یا بازار طلا .

ولی تقاضای شما و دیگران برای خرید طلا یا سهام ، در حالت عادی مشخص و محدود به سرمایه اضافی شما می باشد اما گاهی رونق و منافی که از آن بازارهای فرعی کسب می کنید ، ظاهرا و به تناسب درصد ، از درصد بازدهی که در شغل و تخصص و کسب و کار خود حاصل می کنید بیشتر است .

اما مراقب باشید و حباب هایی را که بر اثر مسائل روانی در بخش عرضه و تقاضا بوجود می آورند ، بشناسید و تلاش کنید ، سازمان خود را و سرمایه اصلی خود را از مسیر ورود به این حبابها ، کنار نگهدارید و ضمنا به اندازه توان خود ، به سازمانها و مدیران دیگر هم هشدار دهید ، این حبابها در بخش های مختلفی بوجود می آید :

" بازار زمین - ساختمان و بازار سهام یا بورس " دو عرصه بسیار پرتکرار تشکیل این حبابها می باشد ، و به تعداد کمتری طلا و نفت هم در تاریخ خود حبابهای بسیاری داشته اند .

به نظر این بنده حقیر ، احتمال تشکیل حباب های طلا و زمین در آینده بیشتر هم می باشد . یکی از بزرگترین نشانه های تشکیل این حبابها ، سفته بازی و معاملات نسیه و اعتباری ، در آنها می باشد .

هنگامی که می بینید ، افراد و مشتریان بدون نیاز و تقاضای حقیقی ، در صدد خرید و انباشتن کالایی می باشند یا توسط وام و سفته به خرید بیش از نیاز واقعی خود تشویق می شوند یا روی می آورند ، مطمئن باشید ، حبابی در حال شکل گیری است ، که بر پایه تقاضاهای روانی ، استوار است و به زودی ، این حباب خواهد ترکید و بسیاری از افراد و سازمانها را با خود نابود خواهد کرد .

در کل کسب و کار ، مسائل طمع برانگیز و وسوسه کننده می تواند ، هوشیاری شما را در ، بر آورد خطرات ، کاهش دهد .

نتیجه گیری مدیریتی:

هر کجا طمع یا هیجان شما برانگیخته شد، نخستین نشانه پیشروی، به سمت خطرات و ریسک می باشد.

داستان واقعی حباب پرورش کرمهای خاکی:

جوانی تحصیل کرده حوالی سالهای ۲۰۱۰ در ایران، مزرعه کوچکی برای پرورش کرمهای خاکی، در جعبه هایی مملو از کود دامی که از گاوداریها می خرید، به راه انداخت که تا آن زمان برای همه ناشناخته بود.

در هر جعبه، و بر بستر بی ارزش دو کیلو کود دامی، تعداد ۵۰ نخ کرم خاکی رها می کرد و ودر رطوبت مناسب نگهداری می کرد و در مدت سه تا شش ماه هر جعبه به حدود ۶۰۰ نخ کرم خاکی تبدیل می شد، نتیجه این پرورش یعنی کودهای حاصل از فعالیت کرمها در هر جعبه، شاید ارزشی حتی کمتر از یک دلار داشت.

کم کم دسیسه ای شکل گرفت، و تصمیم گرفت، این جعبه ها را به ارزش تقریبی ده دلار بفروشد و محصول حاصله که توسط دیگران در مدت سه ماه یابیشتر، تکثیر می شود را به قیمت تضمینی حدود ۱۵ دلار خریداری نماید.

شاید این اعداد کمی تقریبی باشد، اما این بازار، عرضه و تقاضا، چنان داغ شد و فراگیر به صورت تبلیغ دهان به دهان، گسترش پیدا کرد، که سرمایه ها و پس اندازهای کوچک روستاییان و شهرنشینان زیادی به این طرف سوق پیدا کرد.

به طوری که اگر شما، قصد راه اندازی مزرعه کوچک پرورش کرمهای خاکی را داشتی، باید برای خرید تقریبی هزار جعبه کرم خاکی، حدود ده هزار دلار می پرداختی و حدود سه ماه هم منتظر دریافت کرمهای اولیه، در نوبت دریافت می ماندی.

البته کسانی که در ابتدای این نوآوری و دسیسه پنهان، ویتترین و نمونه هایی برای جذب عوام بودند، سودهایی را تصاحب نمودند و محصول خود را به خوبی به پذیرنده های جدید، می فروختند.

از محل این بازار کاذب و مکاره بزرگ، ثروتی بیش از یکصد میلیون دلار، برای پیش خرید این کرمها، از محل پیش پرداختهای ده هزار دلاری مردم عادی، جمع آوری شد و این مهندس جوان ناپدید شد و به کشور دیگری گریخت و پناهنده شد.

حالا دیگر کسی برای خرید این جعبه ها و این کرمها یک دلار هم به ازای هر جعبه نمی پرداخت.

حباب ترکید و همه متوجه شدند در یکی از بزرگترین کلاهبرداری های پیچیده گرفتار شده اند و همه از محل سرمایه گذاری در ایجاد مزرعه پرورش کرمهای خاکی، ضررهایی را متحمل شدند، بسیاری از متضرران، از ترس اینکه احق محسوب نشوند، حتی شکایتی را هم در مراجع قضایی و پلیس مطرح نکردند.

بررسی مدیریتی:

سوال ۱: آیا مردمی که برای داشتن یک کار راحت سرمایه گذاری نمودند که چند برابر، سرمایه خود برداشت سالیانه داشته باشند، چیزی در مورد ضریب بازده سرمایه، می دانستند؟

سوال ۲: آیا کسی می داند که نرخ بازده سرمایه، با افزایش ریسک رابطه مستقیم دارد، هرکجا بازده بالاتر باشد، حتما ریسک بالاتری هم وجود دارد؟

سوال ۳: آیا متقاضیان ایجاد مزرعه پرورش کرم خاکی، در مورد بازار حقیقی و بازار واقعی این محصول، هیچ تحقیقی انجام داده بودند؟

جالب است بدانید که بنده با یکی از این افراد و مال باختگان این پروژه کرمهای خاکی یا اصطلاحا کودهای ورمی کمپوست، صحبتی را داشتم و همین سوال را از او پرسیدم و ایشان فرمودند، ما به چند مغازه فروش کود و لوازم باغبانی مراجعه کردیم، آنها به ما گفتند که این کودهای حاصل قیمت کمی دارد اما ما دیدیم که این مجموعه، خرید محصول را تضمین نموده و به ده برابر قیمت می خرد، ترجیح دادیم،

به آنها اعتماد کنیم و دل خوش باشیم که بازار مناسب این محصول وجود دارد و نمی‌دانستیم نوبت ما که شود، همه چیز از بین می‌رود.

سوال ۴: آیا این پذیرندگان انبوه، به تقاضای حقیقی برای این محصول فکر کرده بودند؟ آیا اندازه واقعی بازار این محصول را از جایی تحقیق کرده بودند؟

سوال ۵: آیا این افراد، لحظه‌ای به این جمله فکر کرده بودند که "کاری که به راحتی توسط دیگران کپی می‌شود، برای ما "مزیت" محسوب نمی‌شود"، و چگونه می‌تواند ضریب بازده سرمایه (نسبت سود حاصله به اصل سرمایه) در کاری که به راحتی تقلید می‌شود، بالا باشد؟

سوال ۶: عدم وجود منابع نامشهود، یا ساختارهای پیشرفته در جامعه، چقدر در بوجود آمدن اینگونه حبابها و ضرر دست جمعی مردم موثر بوده است؟

سوال ۷: آیا مقامات محلی، و مطبوعات و رسانه‌های بزرگ، نمی‌توانستند، از تشکیل چنین حبابی جلوگیری نمایند؟ (نقش ساختارهای نامشهود در حفظ سرمایه یا تولید ثروت بیشتر)

برانگیختن طمع و حرص زیاد در این حباب، کوری خود خواسته بوجود می‌آورد و دیگر، طعمه‌های گرفتار در این حباب یا آنان که مجذوب شده‌اند، نمی‌خواهند علائم منفی را جدی بگیرند و علائم بی تفاوت را نیز مثبت تفسیر می‌نمایند. (به قسمت عوامل و علائم شکست در این کتاب مراجعه نمایید و عامل سوم را یک بار دیگر مرور فرمایید)

*** تک جمله‌هایی زیبا:***

"دیگران را شکست ندهید، کمک کنید تا برنده شوند، وقتی شما به جای رقابت مشا رکت می‌کنید، همیشه همه جای زندگی شبیه جشن می‌شود."

داستان یک شهروندی بزرگ:

داستان دوم و حقیقی، در مورد حباب، مربوط به یک پروژه ساختمانی بلند پروازانه می شود که در یکی از شهرهای توریستی، پروژه کوچکی، در حال شکل گیری بود، و کم کم وجود زمینهای کم ارزش اطراف این پروژه دور افتاده، اندیشه پلیدی را در ذهن، افراد و صاحبان این پروژه، تشکیل داد.

این افراد شروع به جمع آوری سرمایه های کوچک، از بین کارکنان و کارگران و مردم نزدیک محل این پروژه کردند. پس از پیشرفت کامل فاز اول این پروژه، سودی هنگفت، در حدود چهل برابر، را بین افراد سرمایه گذار در فاز اول پروژه تقسیم کردند.

آنچه اتفاق افتاده بود این بود: سود چهل برابری در یک پروژه برای مدت کمتر از دو سال، بنابراین این افراد با تبلیغ دهان به دهان از وجود گنجی که به خیال خود یافته بودند صحبت می کردند، و مردم بسیاری از آشنایان خود را تشویق به سرمایه گذاری در این پروژه نمودند، حباب کاملی شکل گرفته بود، انبوه تقاضا برای خرید سهام این شرکت بوجود آمد.

فازهای بعدی این پروژه تعریف شد و حتی گاهی بدون اینکه مجوزها و موافقتهای اصولی کامل شود، سهام فاز جدید به فروش می رسید.

بازارهایی برای خرید و فروش این سهام، در خارج از بورس های مجاز، شکل گرفت، و دارندگان این اوراق سهام، به سودهای سرشاری دست پیدا می کردند، و البته مشخص است که، بازارگردانیهای پنهان از طرف دسیسه کنندگان نیز انجام می گرفت، جالب این است که تبلیغات بر روی فازهای مجوز دار صورت می گرفت ولی اگر شما برای خرید سهام مراجعه می کردید، می بایست از محل سهام فازهای آینده سهم بخرید، یعنی وجود یک بازار مکاره به معنای واقعی، بازاری که تقریباً بیش از هفت سال به بزرگ شدن و جذب سرمایه از مردم مشغول بود و جالب این است که هشدارها و تلاشهای مسئولین هم، موثر نبود و همانطور که گفتیم: حرص و طمع، باعث کوری خود خواسته می شود و شما نمی خواهید که علائم منفی را بشنوید.

بالاخره این حساب ، با دستور یک قاضی جسور ، مبنی بر پلمپ دفاتری که سهام این پروژه را خرید و فروش می کردند ، ترکید .

به زودی ، قیمتها با تضمین مجریان پروژه ، حداکثر به یک دوازدهم قیمتهای سهام در حالت عادی رسید . اولین پذیرندگان که ناخودآگاه ، شریک جرم دسیسه کنندگان هم بودند ، سود هایی بردند ، اما عموم مردم ، در بلاتکلیفی و مال باختگی به سر می بردند ، بیش از ده سال از شروع این دسیسه گذشت اما تا ده سال دیگر هم تکلیف مشخصی از سرمایه دارندگان این سهام مشخص نخواهد شد . افرادی به صورت عادی و قانونی و با توافق های خود خواسته ، در یک پروژه سرمایه گذاری کرده اند ، در یک حساب بزرگ و یک دسیسه ، گرفتار شده اند ، سهام را از واسطه های دوم و سوم و چندم ، خریده اند ، اما با ترکیدن حساب تقاضا ، در مال باختگی و فریب گرفتار شده اند و تمام دلخوشی آنان ، صحبتها و وعده و وعیدها و مظلوم نماییهای مجری پروژه می باشد .

نتیجه گیری مدیریتی :

سوال ۱: ضریب بازده سرمایه ، در پروژه های مختلف ساختمانی ، چند درصد است که مردم در این پروژه ضریب ۴۰۰۰ درصد (چهل برابر سرمایه اولیه) را باور نمودند ؟ آیا نمی توانستند مقایسه نمایند ؟

سوال ۲: آیا بوی طمع و تصمیم هیجانی در این پروژه ، شک بر انگیز نبود ؟

سوال ۳: نقش رسانه هایی که پول می گرفتند و تبلیغات جذاب برای این پروژه ، پخش می نمودند ، در کمک به این دسیسه بزرگ را ، چگونه ارزیابی می کنید ؟

سوال ۴: وجود جای خالی منابع پیشرفته ، و ساختارهای نامحسوس در حفظ سرمایه های مردم ، در این پروژه دیده می شود یا نه ؟ آیا بودند و به وظیفه خود عمل نمی کردند ؟ یا عمل نکردن به وظیفه برای آنان منفعی در این حساب بزرگ را به دنبال داشت ؟

سوال ۵: به نظر شما ، جهل و دانش کم مردم در بوجود آمدن این گونه دسیسه های بزرگ ، چقدر موثر بوده است ؟ چند نفر از مال باختگان ، کلماتی مثل حساب یا ضریب بازده سرمایه را می شناختند ؟

اینها داستانهای حقیقی و تلخی هستند که از ، آنچه در نبود علم کافی در گذشته ، بوجود آمده است ، برای ما بیان می کند که امیدواریم با گسترش علم اقتصاد و مدیریت در بین همه اقشار مردم ، دیگر شاهد چنین ضررهایی برای عموم مردم نباشیم .

"هر انسان یک مدیر است " بنابراین گسترش دانش مدیریت به مردم کمک می کند ، در بازارهای مکاره ، فرق تقاضای حقیقی را از حبابها و دسیسه های طراحی شده ، بدانند و در گرداب ، دسیسه ها گرفتار نشوند .

ادامه مفاهیم اقتصادی:

بازار چیست؟

بهترین تعریف از میان تعاریف بسیاری که برای بازار وجود دارد این است که بازار جایی است که ۴ شرط را با هم داشته باشد :

- نیازی وجود دارد
- نیازمندی به آن کالا یا خدمت وجود دارد
- کلاایی برای رفع نیاز
- و شرایط مساعدی برای انجام تبادل

هر کدام از ۴ شرط فوق محقق نشود بازاری وجود نخواهد داشت .

و اما یک اصل مهم اقتصادی مدیریت کلان به همراه یک خبر خوب:

اصل بسیار مهم "جامعه رفاه"

اصل زیبا و مهم جامعه رفاه:

ابتدا تعریف علمی: با گذشت زمان، در جوامع مختلف بشری، دسترسی طبقات بیشتری از مردم به سطوح بالاتری از امکانات و رفاه میسر می‌گردد. چگونه؟ به دلایل:

- ۱- پیشرفت علم و تکنولوژی
- ۲- تولید انبوه خدمات و کالا
- ۳- جریان آزاد و سیار سرمایه
- ۴- کاهش هزینه های تولیدی کالا و خدمات رفاهی

اما اکنون به زبان ساده: "ملتها و مردم در جوامع مختلف با گذشت زمان مرفه تر و ثروتمندتر می‌شوند."

دلیلی برای اثبات اصل جامعه رفاه:

یکی از روش های مطالعه و اثبات مسائل اجتماعی و اقتصادی این است که ما زمان را به جلو یا عقب ببریم به جلو بردن زمان یعنی پیش بینی آینده و به عقب بردن زمان یعنی مطالعه گذشته و تاریخ.

"بررسی گذشته" برای اثبات اصل جامعه رفاه:

شما یک جامعه ده هزار نفری مثلاً یک محله یا یک شهر در اطراف خود در نظر بگیرید. در شهر یا جامعه یا محله ای که شما در نظر گرفتید، سی سال قبل چند خانواده به امکانات رفاهی دسترسی داشتند؟

برخی از امکانات رفاهی مورد نظر ما:

۱- اتومبیل شخصی ۲- تحصیلات عالی ۳- سفرهای دور به کشورهای دیگر ۴- لوازم خانگی پیشرفته

۵- امکانات بهداشتی قوی مثلاً حمام داخل منزل و ...

اکنون سی سال به جلو حرکت کنید و وضعیت همان جامعه و محیط که در نظر گرفتید ، امروز محاسبه کنید. حتما افراد جامعه مورد نظر شما امروز نسبت به گذشته به امکانات رفاهی و ثروت بیشتری دسترسی دارند.

پس خبر خوب ما این است :

" مردم جوامع مختلف با گذشت زمان ، مرفه تر و ثروتمندتر می شوند."

بسیار مهم:

کاربرد این خبر در مدیریت:

"هر انسان یک مدیر است" و هر مدیر برای برنامه ریزی و هدف گذاری در مورد آینده باید توجه بیشتری به اصل جامعه رفاه داشته باشد و به این سوال پاسخ دهد که مردم و مشتریان من ، برای آینده نزدیک ثروتمندتر و مرفه تر از امروز خواهند بود، بنابراین :

مردم مرفه تر و ثروتمندتر از امروز چه نیازهایی خواهند داشت؟ و چه خدماتی لازم دارند؟

پیدا کردن نیاز جامعه در حال و یا آینده و از همه مهمتر ساختن کالا یا خدمتی برای برطرف کردن آن نیاز می تواند عامل موفقیت سازمان های آینده نگر باشد جمله زیبایی زیر را توجه فرمایید:

"افراد و شرکت ها و سازمانهای خوب رقابت می کند اما ، افراد و سازمان ها و شرکت های عالی رقابت می آفرینند."

اصل رقابت و خلاقیت :

رقابت باعث افزایش کیفیت و پیشرفت و نوآوری می گردد . در عرصه رقابت ، بهترینها و قویترین ها، مبتکرین و نوآوران باقی می مانند. و بالعکس دقیقا انحصار باعث ، عقب ماندگی و دلزدگی و احساس تحقیر و توهین می گردد و محیطهای انحصاری ، نهایتا باعث نابودی انحصارگران و از بین رفتن خلاقیتها و لیاقتها می گردد.

داستان دریای سرخ و آسمان آبی:

یک جمله زیبا می گوید: انسانهای زرنگ، رقابت می کنند و مسائل را حل میکنند اما انسانهای باهوش و زیرک از روبرو شدن با مسائل، پرهیز می کنند.

اکنون یکی دیگر از چشم اندازهای سالهای اخیر مدیریت به شرح ذیل خدمت شما تصویر می گردد:

در میان دره ای قرار دارید و برای بیرون رفتن و ادامه مسیر از این دره به طرف تنگه ای پیش می روید.

در دهانه این تنگه و دره، جنگی شدیدی از رقابت و تلاش در حال انجام است، افراد قویتر و ضعیف تر از شما هم وجود دارند و همه با هم در حال کشمکش و درگیری هستند و دریای کوچک زیر پای این تنگه پر از خون و خونریزی از رقابت می باشد.

آیا دوست دارید برای ادامه مسیر، با تلاش و جنگیدن و از میان این دریای پر از خون عبور کنید یا دوست دارید پرواز کنید و برای ادامه مسیر از آسمان آبی عبور نمایید؟

دریای سرخ کنایه از رقابت های شدید موجود در بازار و بر سر راه مدیران است و آسمان آبی فضاهای کشف نشده تولید و خدمات است که هنوز دیگران قادر به ورود به آن نیستند و تصویری از چگونگی آن ندارند. (نوآوریها و خلاقیت های جدید)

شما برای ورود به آسمانی آبی باید توانایی تولید کالا یا خدماتی داشته باشید که اکنون دیگران آن توانایی را ندارند و این ممکن نیست مگر با توانایی بیشتر و خلاقیت و آفرینش و نوآوری، در آنچه دیگران نمی توانند.

پس بینش و بصیرت یک مدیر برای استفاده از خلاقیت ها و نوآوری ها، به مدیر و سازمان و اطرافیان او کمک می کند همگی در آسمان آبی و لذت بخش خلاقیت و نوآوری پرواز کنند و به جای اینکه در وضع موجود و اندازه بازار محدود فعلی، با دیگران رقابت های سخت داشته باشند، با گشایش مسیر و نوآوری و خلاقیت در کار دیگران را وارد به تعقیب خود نمایند، و با گسترش نیاز دیگران و پاسخ به آن

نیازها، و افزایش اندازه بازار، رقابتهای جدید بیافرینند. اکنون است که اهمیت موضوع پژوهش و نوآوری در سازمانها به خوبی معلوم می شود.

پس به جای عبور از دریای سرخ رقابتهای محدود با خلاقیت، ابتکار و نوآوری، در آسمان آبی بازارهای جدید، پرواز کنید. اکنون دوباره مرور می کنیم:

"افراد و شرکت ها و سازمانهای خوب رقابت می کند اما، افراد و سازمان ها و شرکت های عالی رقابت می آفرینند."

پس بنابراین: "با ابتکار و خلاقیت و نوآوری، رقابت بیافرینید."

اما روش هایی را با هم در مورد چگونگی ایجاد خلاقیت یا پرورش خلاقیت در خود و اطرافیان و کارکنان سازمان مرور خواهیم کرد با نام:

"روش های پرورش خلاقیت ها و حل هوشمندانه مسائل یا TRIZ"

داستان مزرعه سیب زمینی: قبل از شروع مرور مسائل پرورش خلاقیت، داستانی از یک پسر ایرلندی تعریف کنیم: پیرمردی تنها در مینه سوتا زندگی می کرد. او می خواست مزرعه سیب زمینی اش را شخم بزند اما این کار خیلی سختی بود.. تنها پسرش که می توانست به او کمک کند در زندان بود.

پیرمرد نامه ای برای پسرش نوشت و وضعیت را برای او توضیح داد:

پسر عزیزم من حال خوشی ندارم چون امسال نخواهم توانست سیب زمینی بکارم. من نمی خواهم این مزرعه را از دست بدهم، چون مادرت همیشه زمان کاشت محصول را دوست داشت. من برای کار مزرعه خیلی پیر شده ام. اگر تو اینجا بودی تمام مشکلات من حل می شد. من می دانم که اگر تو اینجا بودی مزرعه را برای من شخم می زدی. دوستدار تو پدر

فردا پیرمرد این تلگراف را دریافت کرد: پدر. به خاطر خدا مزرعه را شخم زن، من آنجا اسلحه پنهان

کرده ام. وساعت ۴ صبح فردا ۱۲ نفر از مأموران FBI و افسران پلیس محلی دیده شدند، و تمام مزرعه را شخم زدند بدون اینکه اسلحه ای پیدا کنند.

پیرمرد بهت زده نامه دیگری به پسرش نوشت و به او گفت که چه اتفاقی افتاده و می خواهد چه کند؟ پسرش پاسخ داد: پدر برو و سیب زمینی هایت را بکار، این بهترین کمک و کاری بود که از داخل زندان، می توانستم برایت انجام بدهم.

"در دنیا هیچ بن بست نیست. یا راهی خواهیم یافت، یا راهی خواهیم ساخت."



روش های پرورش خلاقیت و حل هوشمندانه مسائل TRIZ:

لطفا مسیری که دیروز برای رسیدن به منزل از محیط کار انتخاب کردید را در ذهن خود مرور کنید، و به سوالات ذیل جواب دهید:

آیا اگر این مسیر به دلیلی بسته بود، شما مسیر دیگری می توانستید جایگزین نمایید؟
از چه وسیله نقلیه ای استفاده کردید؟ آیا از وسیله دیگری می توانید استفاده کنید؟ و....

هر کجا انتخابهایی برای ما وجود دارد، می توانیم ابتکاراتی به کار بریم و برای انجام آن خلاقیتهایی داشته باشیم حتی اگر این خلاقیت ها و نوآوریها در حد انتخاب روشی برای رسیدن از محل کار به منزل باشد.

هرچند به نظر می رسد که خلاقیت و ابتکار در کارها و ارائه راه حلها، درونی و خودجوش می باشد اما روشهایی وجود دارد که می تواند، به ما کمک کند، خلاقیتهایی را به کار بریم، یعنی مطالعه خلاقیتها و ابتکارات گذشته نشان می دهد که افراد از الگوهای یکسانی در خلاقیت و ابتکار استفاده می کنند یعنی چند الگوی تکراری یا "پرتکرار" در ایجاد خلاقیتها و ابتکارات وجود دارد.

ما می توانیم در مورد کاربرد این روشها با کارکنان خود و یا به کودکان در حال فراگیری آموزش و تمرینهایی را انجام دهیم.

بعضی از این روشها، که می‌تواند، سبب افزایش قدرت خلاقیت افراد شود با الگوهایی تکراری و قابل یادگیری، به شرح ذیل می‌باشد:

- ۱- ترکیب کردن
- ۲- تجزیه کردن
- ۳- از زاویه دیگر دیدن
- ۴- در جای دیگری به کاربردن
- ۵- از سطوح مختلف نگاه کردن
- ۶- جابه جا کردن
- ۷-

برای تکمیل اطلاعات خود حتما جستجوهای را در مورد TRIZ انجام دهید و بیاموزید که برای حل خلاقانه مسائل یا برای نوآوریهای بیشتر و تولید ابداعات و ابتکارات، از چه روشهایی می‌توان استفاده کرد.

تبادل ایده ها و **طوفان فکری** روشی برای ایجاد خلاقیت‌های جدید:

مثال معروفی هست که می‌گوید: اگر من و شما هر کدام یک سکه داشته باشیم، و بخواهیم سکه هایمان را باهم عوض کنیم، باز هم هر کدام یک سکه خواهیم داشت، اما اگر من و شما هر کدام یک ایده داشته باشیم و بخواهیم ایده هایمان را باهم عوض کنیم، این بار هر کدام دو ایده داریم و حتی بیشتر، ممکن است از تبادل ایده ها هر کدام ایده جدیدی هم بیابیم، به در میان گذاشتن بی قید و شرط ایده ها برای رسیدن به ایده های جدید، طوفان فکری یا (Brain storming) می‌گویند.

*** تک جمله های زیبا:****

انسانهای واقعا خلاق به این نکته پی برده اند که خلاقیت از طریق درگیری با محدودیتها بوجود می‌آید، بدون محدودیت، هیچ خلاقیتی بروز نخواهد کرد. (کتاب پنجمین فرمان _ پیتر سنگه)

*** تک جمله هایی زیبا: ***

"کشف جدید، یافتن سرزمینهای جدید نیست، بلکه دیدن با چشمانی جدید است."

فصل دهم: تفکر سیستمی (آنچه به ما می آموزد، از زاویه دیگری باید دید)

"هر انسان یک مدیر است" و یکی از مهارت های مدیران، آشنایی با نوع جدیدی از تفکر و نگاه مدیریتی در حل مسائل می باشد، به نام تفکر سیستمی.

تفکر سیستمی:

در افزایش آگاهی ها و علم مدیران، برای برنامه ریزی بهتر می خواهیم مروری بر، زاویه نگاه و طرز تفکر مدیر در حل مسائل داشته باشیم.

مهارت جدیدی به نام تفکر سیستمی در مدیریت وجود دارد که تلاش می کند با استفاده از مثال ها و داستانهای نوع دیگری از روش حل مسئله و نگاه به مسائل را به ما آموزش دهید به این مهارت تفکر سیستمی گفته می شود.

پایه این تفکر بر این تئوری استوار است که:

"تمام این دنیا و مسائل آن مانند یک سیستم بزرگ و به هم پیوسته می باشد که در آن هیچ دو جزء غیر مرتبط وجود ندارد."

"شیخ محمود شبستری: اگر یک ذره را برگیری از جای خلل یابد جهان یکسر سراپای"

و یا این شعر زیبا: "جهان چون خط و خال و چشم و ابروست که هر چیزس به جای خویش نیکوست"

بطور خلاصه یعنی هر مسئله یا مشکل در این دنیا خود معلول علت های دیگری می باشد و از طرفی علت بوجود آمدن مسائل و معلولهای دیگر می شود ، این تفکر در سازمان و مسایل مدیریتی آن نیز صادق است و علت و معلولها وابستگی و در هم تنیدگی زیادی با هم دارند.

به مثالهایی در این مورد توجه فرمایید.

داستان حل مسئله ترافیک :

برای مثال مهندسين برای حل ترافیک خیابان های مرکزی شهرها دست به طراحی و ساخت اتوبان ها و کمربندی های جدید در اطراف شهرها زدند و این راههای جدید باعث آبادانی زمین های اطراف شهرها شد و شهرک هایی جدیدی در اطراف این راه های جدید بوجود آمد ، که کم کم پر از سکنه شد و این سکنه برای رفع نیاز و خرید مایحتاج خود، به خیابان های مرکزی شهرها مراجعه می کردند و در نتیجه ترافیک خیابانهای مرکزی شهرها بیشتر از قبل می شد.

پس نتیجه می گیریم : "راه حلی که برای حل مشکل ترافیک طراحی شده بود با بوجود آوردن چند عمل فرعی دیگری باعث تشدید مشکل اصلی شد " و این سیستم یا چرخه همچنان ادامه دارد.

همچنین طراحی مترو در زیر زمین شهرها و یا احداث آزاد راه های چند طبقه در شهرهای بزرگ نتیجه "نگرش چند سطحی" برای حل مشکل ترافیک می باشد یعنی انتقال بخشی از مشکل ترافیک به زیرزمین یا سطوح بالاتر از زمین .

پس نوع تفکر چند لایه نگری ، محصول مهارت های جدید "علم تفکر سیستمی" می باشد.

نقش فرد در سیستم :

نوع دیگر نگرش به سیستم و تفکر سیستمی ، از این منظر زیبا می باشد ، که کارکرد هر فرد به تنهایی ، کاملاً با کارکرد آن در یک سیستم بزرگ فرق می کند. به عنوان مثال اگر شما تمام اجزاء یک اتومبیل از بهترین نوع را در درون یک اتاق چیده باشید اما این قطعات با هم در ارتباط نباشند ، هیچگونه حرکت و

اثری را ایجاد نمی‌کنند، در این حالت می‌گوییم که تنها چند هزار قطعه در کنار هم داریم نه یک ماشین، یا یک اتومبیل.

"زیرا تاثیر قطعات به تنهایی، غیر از تاثیر آنها در ارتباط با هم در یک اتومبیل مونتاز شده می‌باشد."

همچنین اگر شما، ماده شیمیایی کلر را در نظر بگیرید، یک گاز سوزاننده می‌باشد، و اگر سدیم را در نظر بگیرید یک عنصر فلزی می‌باشد، اما در کنار هم قرار گرفتن این دو، ترکیب مطبوع و مهمی مثل نمک طعام را بوجود می‌آورد که نه گاز سوزاننده می‌باشد و نه یک فلز.

بنابراین، اگر خوب به افراد مهم داخل سازمانهای بزرگ اطراف خود نگاه کنید، هر کدام از آنها به تنهایی، شاید در جامعه از اداره یک کسب و کار کوچک مثل یک فروشگاه نیز ناتوان باشند، اما کارکرد آنها درون یک سیستم و مجموعه، و در کنار عناصر دیگر، می‌تواند نتایج عالی و غیر قابل تصور به وجود بیاورد.

بنابراین داشتن سیستم قوی از داشتن افراد قوی بسیار مهمتر می‌باشد، اما سیستم قوی خود نتیجه پیاده سازی علم، دانش و تجربه افراد نادر و نابغه‌ها، در سازمان می‌باشد، بنابراین سیستم تاثیری بر تیم و کارکرد تیم می‌گذارد و حاصل جمع افراد در کنار هم و در یک سیستم، بسیار بیشتر از تصور اولیه ما می‌باشد.

اهمیت کار تیمی را باید با توجه به سیستم محاط بر آن تیم نیز در نظر گرفت هر چه سیستم بزرگتر و سازمان قویتر باشد، تصمیمات افراد در آن موثرتر و مهمتر خواهد بود و کارها و روشها، مهمتر جلوه خواهند کرد.

از همه مهمتر، یکی از عوامل پنهان در موفقیت کشورها، این است که ساختار اداری و نظام کلی آنها، به گونه ای باشد که سیستمهای بزرگ و سازمانهای پیشرفته در آن کشور قابل شکل گیری باشد، و این نوع خاصی از مدیریت و اقتصاد را می‌طلبد که می‌توانیم نام آن را، اقتصاد مدیریت حمایتی بگذاریم و در بخش منابع پیشرفته، جزو منابع نامشهود و ساختارهای پیشرفته محسوب نمودیم.

زمانی که سود حاصل از فروش یک سازمان خصوصی، در یک کشور، بیشتر از کل فروش نفت در کشورهای حاشیه خلیج فارس می باشد، اهمیت وجود سازمانهای بزرگ، در اقتصاد یک کشور بیشتر معلوم می گردد.

داستان آسانسورها:

در یک مرکز تجاری و اداری چندین طبقه، ازدحام جمعیت برای استفاده از آسانسور و طولانی شدن زمان نوبت، باعث تشویش ذهنی و ایجاد درگیری هایی بین، افراد منتظر آسانسور، می باشد.

چون در ساختمان تکمیل شده، امکان افزایش آسانسور میسر نمی باشد، به نظر شما راه حل چیست؟

در نگاه اول چه راه حلهایی به ذهن می رسد؟

یک مهندس خلاق، دستور داد در اطراف مکان های انتظار برای آسانسورها، آینه های بزرگی کار گذاشته شود و چون افراد در هنگام انتظار، نگاهشان در آینه به ظاهر خودشان می افتاد و بخشی از زمان را صرف مرتب نمودن ظاهر خود می کردند، ضمناً با مشاهده تصویر محیط بزرگ تر، به آرامش نسبی بیشتر می رسیدند و به این ترتیب از استرس ها و تشویش ها و درگیری ها، کم می شد.

بنابراین حل مشکل افراد در استفاده از آسانسور، با آینه کاری محل مشکل، به همه ما این ذهنیت زیبا را می دهد که گاهی می توان مسائل را از روش های غیر مستقیم حل نمود.

بنابراین توصیه می کنیم که در مورد تفکر سیستمی بیشتر مطالعه بفرمایید و سعی کنید با استفاده از این نوع تفکر نگاه جدید و خلاقانه به حل مسائل طراحی برنامه ها و اهداف داشته باشیم.

داستان دیگری به نام «اثر کبری با Cobra Effect»: (به نقل از کتابهای تفکر سیستمی)

سالها پیش وقتی هند مستعمره‌ی انگلیسی‌ها بود، تعداد مارهای کبری در سطح شهر دهلی زیاد شده بود و این یک خطر جدی محسوب می‌شد. دولت احساس کرد به تنهایی نمی‌تواند از عهده‌ی مدیریت این وضعیت بر بیاید.

به همین دلیل تصمیم گرفته شد که شهروندان به مشارکت دعوت شوند. برای هر مار مرده‌ای که تحویل می‌شد، جایزه‌ای نقدی در نظر گرفته شد. این تاکتیک ابتدا بسیار موفقیت‌آمیز بود و مارهای مرده‌ی زیادی تحویل شد. به نظر می‌آمد که در طول زمان باید تعداد مارهای مرده کم و کمتر می‌شد. اما با کمال تعجب دیده شد که تعداد مارهای مرده تحویلی هر روز در حال افزایش است! احتمالاً می‌توانید دلایلش را حدس بزنید. مردم احساس کردند این کار درآمد خوبی دارد و بسیاری از آنها به پرورش مارهای کبرا پرداختند تا درآمد خوبی به دست بیاورند.

ماجرای در همین جا تمام نشد. دولت اعلام کرد که دیگر برای مارهای کبرا برای مرده جایزه نمی‌دهد! حالا مردم که می‌دیدند این کسب و کار دیگر رونق ندارد، مارهای خود را در گوشه و کنار شهر رها کردند. هر کس مارهای خود را به دورترین نقطه از خانه‌اش می‌برد و رها می‌کرد و می‌توانید حدس بزنید که همان زمان که یک نفر در سمت دیگر شهر، مارهایش را رها می‌کرد، کسی هم بود که از آن سمت شهر به این طرف آمده بود تا مارهای خود را رها کند!

داستان موش‌های دم بریده و تفکر سیستمی:

مثال دیگری را هم بررسی کنیم. در ویتنام زمانی که مستعمره‌ی فرانسوی‌ها بود، به دلیل زیاد شدن موشها، دولت برنامه‌ای برای مشارکت شهروندان تدوین کرد. طبق این برنامه، شهروندان موش‌ها را می‌کشتند و دفن می‌کردند و دم موش را می‌بریدند و برای دولت می‌آوردند تا پاداش خود را بگیرند.

بعد از مدتی تعداد زیادی موش‌های دم بریده در شهر دیده می‌شد! مردم ضمن حمایت از موشها و کمک به رشد و تکثیر و زندگی آنها، دم‌های آنها را می‌بریدند و به دولت تحویل می‌دادند و دوباره موش‌ها را رها می‌کردند تا موش‌ها زاد و ولد کنند و درآمد بیشتری را به ارمغان بیاورند.

در هر دو مثالی که دیدیم، یک ویژگی مشترک وجود داشت و آن اینکه فقط به «نخستین تأثیر یک تصمیم» توجه شده بود. در حالی که اگر افق دید خود را گسترش دهیم و عمیق تر کنیم می توان دید که هر تصمیمی، زنجیره‌ای از اتفاقات و تأثیرات را رقم می‌زند و بدون در نظر گرفتن این زنجیره نمی توان اثرات ناشی از یک تصمیم را تحلیل کرد.

مشابه همین تصمیم‌ها را در اقتصاد و فضای کسب و کار هم می توان مشاهده کرد.

تأثیر تورم بر درآمد مردم و کارمندان، افزایش حقوق کارمندان و دوباره تأثیر آن بر افزایش قیمت‌ها و ایجاد تورم، افزایش کرایه‌ها و دستمزدها و خدمات برای جبران تورم و تأثیر دوباره افزایش قیمت‌ها، بر ایجاد تورم، همه و همه تصمیمات اشتباهی هستند که، باعث تشدید همدیگر شده و بیش از سی سال است که به مقصد و منزلی نرسیده است.

برای حل مشکلات و مسائل "تمام زوایای یک تصمیم" و اتخاذ استراتژی مناسب در تفکرات سیستمی را باید سنجید، اولویت بندی کرد و تصمیم گرفت.

بطور اجمال مرور می‌کنیم که:

مهارت‌های اقتصادی یک مدیر در برنامه ریزی و هدف گذاری ایشان موثر می باشد، اصول مهمی در اقتصاد مثل، عرضه و تقاضا، مثل جامعه رفاه را مرور نمودیم و از طرفی مرور کردیم که در دریای پر از خون رقابت، ضعیف ترها حذف و قویترها باقی خواهند ماند و خلاقیات و نوآوری باعث می‌شود مانند دو بال پرواز، قدرت حضور در آسمان آبی بازارهای جدید و به دور از رقابت را داشته باشیم.

با مرور تفکر سیستمی نوع دیگری از حل مسئله "با تغییر لایه های نگرش" و "ایجاد راهکارهای غیر مستقیم" و "شناخت چرخه های سیستمیک" را نیز مرور نمودیم.

اکنون داستان زیبایی دیگری را با هم مرور می کنیم.

داستان تختخواب ترسناک :

شخصی تعریف کرده است که :

"از همان دوران کودکی تا همین الان هم که بزرگ شده‌ام، همیشه از تختخواب می ترسیدم ، فکر می کردم شبها کسی زیر تخت پنهان شده است! خلاصه تصمیم گرفتم به یک روان پزشک مراجعه کنم. آشنای یکی از دوستانم روان پزشک بود. پیش او رفتم و مشکلم را گفتم. روان پزشک گفت: «باید یک سال هفته ای یک جلسه ویزیت بشی تا درمانت کنم.»

ویزیت هر جلسه پنجاه هزار تومان می شد. هم هزینه اش زیاد می شد و هم خیلی وقت گیر بود.

چند ماه بعد که رفته بودم به دوستم سر بز نم، روان پزشک هم آنجا بود. پرسید: «پس چرا نیومدی؟»

گفتم: «خوب، جلسه ای پنجاه هزار تومان، برای یک سال خیلی زیاد بود. یک نجار ، من رو مجانی معالجه کرد.»

روانپزشک با تعجب گفت: «عجب! می تونم پیرسم اون نجار، چطور تو را معالجه کرد؟»

گفتم: «بله ، به من گفت اگه پایه های تختخواب را ببری دیگه هیچ کس نمی تونه زیر تختت قایم بشه!»

حل مشکلات ممکن است راه حل های متفاوتی داشته باشد. برخی راه حل ها ، ریشه ای هستند و برخی سطحی و موقت. بنابراین بهتر است راه حل هایی را دنبال کنیم که مشکلات را علمی و ریشه ای حل کنند.

تلاشی که امروزه به آن توجهی نمی شود و اکثر ما ، به دنبال کارها و راه حل های ضربتی، زودبازه و نمایشی هستیم.

اما در نظر داشته باشیم ، برای حل یک مشکل ، راه حل متخصصین رشته های مختلفی که ما به آنها مراجعه می کنیم ، حتما با هم فرق می کند . بنابراین موضوع مورد نظر خود را با متخصصین علوم مختلفی در میان بگذارید تا انتخابهای مختلفی داشته باشید.

تغییر زاویه دید و تأثیر آن در نوع نگرش و تصمیم ما:

داستان یک کارخانه کفش برای آفریقا:

معروف است در زمان صنعتی شدن و زمانی که هنوز اطلاعات و ارتباطات مثل امروز فراگیر نبود، یک کارخانه کفش که قصد توسعه بازارهای خود در مرزهای آفریقا را داشت دو کارمند بازاریابی خود را به طور جداگانه به دو کشور مختلف آفریقایی فرستاد.

هر دو به محل های ماموریت خود مراجعه نموده و با جمعیت انبوهی از انسانهایی روبرو شدند که اصلا کفشی به پای نداشتند.

دو کارمند از ماموریت به دفتر کارخانه برگشتند و پس از بازگشت، گزارشی را از آنچه دیده بودند به همراه پیشنهاد خود به مدیر عامل تقدیم کردند:

یکی از آنها به طور خلاصه نوشته بود: فایده ای ندارد، آنجا چیزی به نام کفش نمی شناسند و کارخانه ما بازاری نخواهد داشت.

اما دومی در گزارش خود اینگونه نوشته بود:

آنجا اصلا رقیبی وجود ندارد، بهترین مکان برای فعالیت ماست، به همه مردم می توانیم کفش بفروشیم.

نتیجه مدیریتی:

زاویه نگاه ما هنگام بررسی های مسائل، در تصمیم گیریهای ما بسیار تاثیر دارد، بهتر است، مسائل را با چند زاویه مختلف خوش بینی مفرط و بدبینی مفرط و وضعیت حد وسط، بررسی نماییم.

گاهی لازم است، مسائل را از دو زاویه دید دوستان و دشمنان، بررسی نماییم تا اطلاعات و راه حلهای بیشتری برای بررسی و تصمیم گیری داشته باشیم.

*** جمله هایی زیبا:

"دوروش انجام کار: سرهنگی و فرهنگ"

سرهنگی یعنی باید به هدف بررسی، فرهنگ یعنی چه کنی تا به هدف برسی؟ ***

فصل یازدهم: پیشنهاد سیستمی به نام مدیریت حمایتی

مدیریت حمایتی نوعی از اقتصاد و مدیریت که لازمه کشورهای در حال توسعه می‌باشد:

برای درک بهتر این مبحث، ابتدا باید در مورد دو مکتب مهم اقتصادی دنیا، صحبت کنیم،

۱- اقتصاد آزاد و سرمایه داری و مدیریت رقابتی

۲- اقتصادهای سوسیالیستی و مدیریت دولتی

مکتب اقتصاد آزاد و سرمایه داری که مطلقاً هرگونه دخالت دولت، در امور بازار و اشتغال و سرمایه را نفی می‌کند و خواهان رقابت، در بازار کار و سرمایه می‌باشد از یک طرف که به طور خلاصه به آن اقتصاد سرمایه داری، می‌گوییم، یکی از مشخصه های آن این است که در آن افراد و سازمانهای قوی، قویتر میشوند و سازمانهای ضعیف، ضعیف تر میشوند، اما جا برای رشد همه وجود دارد و هیچگونه محدودیتی، در ثروت اندوزی وجود ندارد و تمام معیارها بر اساس منافع و سود و تولید ثروت می‌باشد.

در اقتصاد سرمایه داری، تجارت و کسب و کار در رقابت شدید با رقیبان می‌باشد و شکل گیری و بقای سازمان بر اساس منفعت و سود می‌باشد.

دقیقا در سوی دیگر این نوع اقتصاد، مکتب اقتصادی، "تقسیم منافع و ثروت" در اجتماع را داریم که به طور خلاصه به آن مکتب سوسیالیستی می‌گوییم و محاسبات آن بر مبنای تقسیم ثروت و کار در بین افراد جامعه می‌باشد.

مهمترین خصلت این نوع اقتصاد این است که، امیدی برای پیشرفت و تصاحب ثروت و رفاه بیشتر و مالکیت بیشتر وجود ندارد و اصطلاحاً انگیزه های افراد تحلیل رفته و تنبل و زرنگ، فرقی با هم ندارد و اختلاف طبقاتی در جامعه اندک است.

احتمال شکل گیری حکومت‌های دیکتاتوری، در این نوع اقتصاد و نگرش زیاد می‌باشد و مردم و افراد فعال کسب و کار اختیار زیادی ندارند و به این مکتب، سوسیالیسم، یا با اندکی تغییرات، کمونیسم گفته میشود، گاهی اقتصادهای دولتی نیز به همین مکاتب اقتصادی نزدیک می‌باشد.

اما نکاتی در اقتصاد حمایتی و مکتب اقتصاد و مدیریت حمایتی:

در مدیریت حمایتی، که می‌تواند کارکرد و نتایج عالی در کشورهای متوسط و ضعیف داشته باشد، پیشنهاد می‌گردد، سیستم‌های بزرگ توسط دولتها و بیت المال ایجاد گردد، اما بصورت بسیار مدیریت شده، در اختیار افراد و کارکنان آن سیستم و مدیران برجسته آن، قرار گیرد و سپس به عنوان یک سازمان مولد ثروت و مالیات دهنده خوب، می‌تواند سرمایه گذاری اولیه را بخوبی برگردانده و به عضو موثری در اقتصاد و در نتیجه عضو مهمی در کل جامعه، تبدیل شود.

نکته مهم در اقتصاد حمایتی:

نکته ظریف مدیریت حمایتی، در "اندازه دقیق حمایت" از سازمان تازه تشکیل یافته می‌باشد، که اگر حمایت از اندازه لازم بیشتر باشد، آن سازمان تبدیل به یک سازمان دولتی و بیمار و دائماً کمک گیرنده می‌شود و کل فضای جامعه نیز به یک گلخانه شبیه خواهد شد که درهای ورود و خروج بسته و فضای داخل هم غیرقابل تحمل خواهد شد و نوآوریها و رقابت که پایه و اساس اقتصاد می‌باشد، در این حمایت گلخانه ای نابود می‌گردد و اگر این حمایت زودتر از حد لازم قطع شود، سازمان جدید تبدیل به یک سازمان متروکه و شکست خورده، می‌گردد. (احتمالاً در جاهای مختلف سوله های نیمه کاره رها شده ای را برخورد نموده اید که در اثر کمبود اعتبارات و بودجه به صورت طرح نیمه تمام رها شده است)

داشتن نوعی "ساختار مدیریتی کلان" که منجر به تقویت مدیریت حمایتی و تشکیل و راه اندازی سازمانهای بزرگ و مستقل می گردد ، جزو همان منابع پنهان و نامشهود است که در بخش سوم منابع نام بردیم و گفتیم ، منابع ، ثروت آفرین می باشند و ساختارهای پنهان جزو منابع نامشهود و پیشرفته محسوب می شوند.

به مثالی توجه بفرمایید:

داستان حمایت از یک پیرمرد نابینا:

در دین مبین اسلام ، داستانی بسیار ظریف و زیبایی داریم ، که در داخل خود حرفهای بسیار زیادی دارد و با هم مرور می کنیم:

معروف است که حضرت علی (ع) زمانی که حکومت را قبول میفرمایند و به عنوان حاکم اسلامی وارد کوفه میشوند ، روزی در گذر از کوچه و بازار ، پیرمردی نابینا را می بیند که در حال تکدی و کمک خواستن از مردم در گوشه ای نشسته است .

حضرت اندوهگین می شود و در مورد ایشان از همراهان خود که اهل آن شهر بودند می پرسد .

همراهان به حضرت می گویند : ایشان مسلمان نیست و نصرانی می باشد .

حضرت علی (ع) می فرمایند : چرا زمانی که توانا بود و برای این جامعه کار می کرد ، نمی گفتید که نصرانی است ، اکنون ایشان را ببرید و از بیت المال برای تامین زندگی ایشان مقرر تعیین نمایید تا مجبور به گدایی نشود .

نتیجه گیری مدیریتی:

نوع نگرش یک مدیر کلان در حفظ سرمایه های یک جامعه ، بسیار موثر می باشد ، این داستان همچنین می تواند ، قدیمی ترین حکایتی باشد که لزوم داشتن یک بیمه اجتماعی را بیان نماید که در آن ، یک مدیر حکومتی از یک عضو غیر فعال جامعه حمایت می کند ، زیرا معتقد است این عضو در زمان توانایی و جوانی ، به اندازه کافی به جامعه خود خدمت نموده است و اکنون نوبت جامعه است که از او حمایت نماید. چه بسا که سرچشمه " تفکر ایجاد بیمه و بیمه های اجتماعی " در دنیا از چنین داستانی باشد . زیرا بنده قدیمی تر از این داستان در مورد حمایت از افراد جامعه سراغ ندارم.

این داستان یکی از صدها جنبه مدیریت حمایتی را بیان می کند ، که باعث می شود ، دیگر اعضای فعال جامعه نیز زمانی که عاقبت نیازمندی یک فرد را ببینند ، در جمع آوری مال و ثروت بر همدیگر سبقت می گیرند و چه بسا گاهی خلاف قوانین و ارزشها ، برای ثروت اندوزی تخلفهایی نمایند.

اما زمانی که در جامعه ، حمایت کافی برای افراد غیرفعال و بازنشسته وجود دارد و احتیاجات آنها تامین می گردد ، "امید به آینده و دلگرمی به جامعه و مثبت نگری و مثبت اندیشی" در همه افراد جامعه تقویت می شود و افراد از راه صحیح و شرافتمندانه به تولید ثروت می پردازند و برای چند دلار بیشتر تخلف نمی نمایند.

یک مثال زیبایی دیگری در مورد مدیریت حمایتی و منابع نامشهود بیان می کنیم:

داستان یک تیم فوتبال و تأثیر مدیریت حمایتی :

اگر یک تیم یا باشگاه فوتبال را در نظر بگیریم و آن را یک سازمان بنامیم، چه عواملی در موفقیت این تیم موثر است ؟

چه راههایی برای ثروت زایی از فعالیت این تیم فوتبال وجود دارد؟

یک تیم فوتبال تفریحی در سال چند دلار سرمایه را در اقتصاد به گردش در می آورد ؟

یک تیم فوتبال صنعتی و حرفه ای در سال چند دلار سرمایه را در اقتصاد به گردش در می آورد ؟

این تیم فوتبال حرفه ای چه خروجی هایی دارد ؟

پرورش و ساخت یک بازیکن ، برای باشگاه چند دلار در سال هزینه و چند دلار در سال درآمد دارد ؟

.....؟

داشتن تماشاگران بیشتر ، یکی از منابع نامشهود ، و موثر در ثروت زایی یک تیم فوتبال می باشد .

همچنین داشتن یک رسانه مثل کانال تلویزیونی یا شبکه های اجتماعی و مجله و... یکی دیگر از مواردی

است که در میزان تولید "اشتغال و ثروت بیشتر" توسط این تیم موثر می باشد .

اکنون اگر انتظار داشته باشیم تمام آنچه در رشد و ثروت زایی این تیم موثر می‌باشد، توسط افراد این تیم و صاحبان باشگاه سرمایه گذاری شود، انتظاری غیر مفید است، اما اگر یک قدرت مالی مثلاً بانک یا دولت و فرمانداری محلی، با انجام یک مجموعه فعالیت از قبیل:

- سرمایه گذاری در ساخت یک استادیوم ورزشی،
- انتشار یک مجله محلی و اختصاص یک شبکه تلویزیونی محلی به این باشگاه،

می‌تواند بیش از بیست تیم نوجوان، جوان و بزرگسال و همچنین تیم پیشکسوتان و هنرمندان و... را حمایت نماید.

اگر یک تیم برای متوسط سی الی چهل نفر شغل مستقیم ایجاد کند، یک سیستم حامی یک باشگاه می‌تواند با حمایت از این بیست تیم مختلف، به راحتی تا یکهزار نفر شغل مستقیم و ثروت زایی و اشتغال زایی داشته باشد.

اینگونه مدیریت حمایتی، لازم است حداقل برای یک دوره پنج تا ده ساله سرمایه گذاری نماید و مدیریت این مجموعه را انجام دهد، ولی بدون این حمایت، هیچ تیمی در این محله نخواهد توانست، انسجام و پاگیری و تولد پیدا کند.

بدون مدیریت حمایتی، فوتبال در آن منطقه تنها به یک "سرگرمی و تفریح موقت" تبدیل خواهد شد و نه یک سازمان تولیدکننده ثروت، و اشتغال آفرین و یک صنعت پیشرفته.

از طرفی، از بخش خصوصی برای سرمایه گذاری و ایجاد چنین باشگاه و سیستمی هم، نمی‌توان انتظار داشت، زیرا جذابیت‌های بیشتری برای سرمایه گذاری در بخشهای دیگر اقتصاد مثل مسکن و تجارت و ... وجود دارد.

در چنین مواردی مدیریت حمایتی لازم است و کارایی خواهد داشت، زیرا چنین سیستمی هم کارکرد تولید ثروت و منافع دارد و هم کارکرد اجتماعی و روانی برای اجتماع، چون بخش خصوصی اولویت کارکردها و تصمیماتش، "تولید منافع" می‌باشد اما در بخش دولتی و حمایتی "تولید سود و منفعت"،

اولویت دوم یا سوم دارد و "تولید ثروت و اشتغال" اولویت اول را دارد و سپس تولید منافع برای جبران سرمایه گذارها مورد محاسبه قرار می گیرد.

"هر آنچه برای تولید ثروت و اشتغال مورد استفاده قرار می گیرد، سرمایه یا منابع می نامیم"

اما، بررسی نقش معکوس و بازدارندگی سرمایه ها و منابع،

نقش سرمایه ها و منابع در "بازدارندگی" مدیران:

گاهی یک مدیر در تله منابع خود گرفتار میشود، اینکه منابع ثروت آفرین و دست آویز تولید و اشتغال می باشد بسیار صحیح و درست می باشد اما، اگر خلاقیت و دید خود را به منابع در دسترس، محدود کنیم، کل سیستم محدود میشود.

احتمالا این جمله طنز منتسب به دکتر مصدق را شنیده اید که می گوید: "اگر می دانستم، نفت چه بلایی بر سر اقتصاد این مملکت می آورد هرگز آن را ملی نمی کردم."

البته هرچند این جمله مربوط به ایشان نباشد و فقط یک طنز باشد، اما به نوعی بیانگر نوعی محدودیت می باشد که وجود منابع برای مدیران به ارمغان می آورد و سقف شیشه ای بر پرواز فکر و تصمیمات مدیران ایجاد می نماید، داستان ذیل را به دقت مطالعه و توجه فرمایید. (داستان تینا در دانشگاه استنفورد)

داستان منابع محدود کننده: (تینا در دانشگاه استنفورد)

"تینا، از نحوه ی آموزش خود برای دانشجویان دانشگاه استنفورد می گوید: «من قبل از شروع تعطیلات آخر هفته، یک پاکت به بچه ها دادم که در آن یک اسکناس پنج دلاری وجود داشت. به بچه ها گفتم که طی سه روز آخر هفته فرصت دارید با این سرمایه ی اولیه که در اختیار شما قرار دادم، بیشترین سود ممکن را به دست بیاورید». او توضیح می دهد که بعضی بچه ها بلافاصله گفتند: خوب بریم بلیط بخت آزمایی بخریم!؟"

یا اصلاً لابد باید بریم قمار کنیم! تینا به دانشجویان خود می‌گوید که سعی کنید به دنبال فرصت‌ها باشید. ببینید چه مفروضاتی دارید که می‌توانید آنها را زیر سوال ببرید. خلاق باشید. سعی کنید از منابع در دسترس‌تان استفاده کنید.

دو گزینه‌ی اول که به ذهن بچه‌ها رسید: «شستشوی ماشین دیگران» و «آبمیوه فروختن» بود. با یک اسکناس پنج دلاری (می‌توانیم فرض کنیم که ما یک اسکناس ده هزار تومانی داریم) می‌شود دستمالی خرید و سطل کهنه‌ای برداشت و به جان ماشین مردم افتاد. یا اینکه یک کیلو پرتقال بخری و با قرض گرفتن یا اجاره کردن آبمیوه‌گیری خانواده، کسب و کار آخر هفته‌ات را آغاز کنی!

اما دیر یا زود، گروه‌هایی از بچه‌ها فهمیدند که راز اصلی این بازی، «فراموش کردن این پنج دلار» است. با این پول کم فقط گرفتار می‌شویم.

اگر قرار بود که یک قطعه اسکناس کم ارزش بتواند نقطه شروع ثروتمند شدن و موفقیت ما باشد، همه‌ی دانشجویان اطراف ما الان موفق و ثروتمند بودند.

این پول کم، بیشتر از اینکه به ما کمک کند، باعث می‌شود ذهن ما محدود شود. حالا همه‌ی فرصت‌ها را از دریچه‌ی یک عینک تنگ و محدود پنج دلاری می‌بینیم. بهتر است این پنج دلار را دور بیندازیم و به کار کردن و کسب درآمد فکر کنیم...

پس از دور ریختن آن اسکناس بی ارزش، حالا گزینه‌های واقعی خودشان را نشان می‌دهند. یکی از نمونه‌ها را با هم بخوانیم:

گروهی از دانشجویان، متوجه شدند که آخر هفته، صف طولانی برای غذا خوردن و غذا خریدن از رستوران‌های خوب شهر وجود دارد. بچه‌ها تصمیم گرفتند در صف جا بگیرند و وقتی داشت نوبتشان می‌شد، آن جا را به دیگران بفروشند. حدود قیمت فروختن یک جا در صف، بیست دلار بود. بازی برنده برنده بود. بچه‌ها خوشحال بودند که درآمد خوبی به دست می‌آوردند و خانواده‌ها هم که حوصله‌ی صف ایستادن را نداشتند، با خوشحالی بیست دلار به یکی دو دانشجو می‌دانند که با لبخند جای خود را به آنها واگذار می‌کردند.

دانشجویان به تدریج رستوران‌ها و شرایط مختلف را امتحان کردند و نتیجه‌های جالب‌تری هم گرفتند. از جمله اینکه خانواده‌ها از دانشجوی دختر مظلوم و مهربان راحت‌تر جا می‌خرند تا پسری که شیطنت در چهره‌اش موج می‌زند. پسرها جا می‌گرفتند و دخترها در صف جا را می‌فروختند. بعد از مدتی فهمیدند بعضی رستوران‌ها که یک زنگ و ویبره‌ی کوچک به مشتری می‌دهند تا زمانی که نوبتش شد آن دستگاه زنگ بزند و بلرزد، گزینه‌های بهتری هستند.

شاید برای مردم راحت نباشد که به شما پول بدهند و بروند به جای شما در صف بایستند (واقعیت این است که شاید برای یک دانشجوی هم حس خیلی خوبی نباشد)، اما شما نوبت گرفته‌اید. دستگاه ویبره مخصوص صدا کردن مشتری در دستان شماست و وقتی کسی به شما پول داد، دستگاه را به او تحویل می‌دهید و می‌روید. اساساً مردم وقتی پول می‌دهند خوشحال می‌شوند یک محصول فیزیکی دریافت کنند. حتی اگر این محصول، دستگاه زنگ و ویبره‌ای باشد که شما را صدا می‌کند و باید هنگام ورود به رستوران، آن را به متصدی تحویل دهید...

پیام تینا کاملاً مشهود است.

"منابع خوب هستند اما همه منابع مفید نیستند."

منابع همیشه فرصت‌های بیشتر در اختیار ما قرار نمی‌دهند. گاهی فرصت‌های پیش‌رو، را از ما می‌گیرند. گاهی «داشتن یک آشنای خوب در کشور اسپانیا» باعث می‌شود که هر زمان به رابطه‌ی بازرگانی با غرب فکر می‌کنیم، به اسپانیا فکر کنیم.

گاهی وقت‌ها، داشتن یک مدرک کارشناسی از یک دانشگاه، باعث می‌شود انبوهی از فرصت‌ها را از دست بدهیم. آیا شما هم کسی را دیده‌اید که شغل مناسبی را به او پیشنهاد می‌کنند اما او می‌گوید: با تخصص من همخوانی ندارد؟ (منظور از تخصص هم مدرک دانشگاهی است نه دانش اختصاصی!).

البته همیشه مشکل جوانترها نیست. گاهی پدر و مادرها یک اسکناس ده هزار تومانی دارند و به اجبار می‌خواهند بچه‌ها با همان کار را شروع کنند. پدری که به فرزندش می‌گوید من یک پزشک قوی و خوشنام

هستم. تو اگر پزشک شوی به خاطر همین نام خانوادگی ده پله جلوتر از بقیه هستی. چرا می خواهی کار دیگری را شروع کنی؟ این پدر به دست خود، خلاقیتها و علائق و دنیای جدید را از فرزند خود می گیرد.

شما چه منابعی را دیده‌اید که در زندگی خودتان یا دیگران، بیشتر از اینکه کمک شما باشند، باعث محدود شدن نگاه و فراموش کردن فرصت‌ها شده‌اند؟"

نتیجه گیری مدیریتی: پس تغییر تفکر مدیران و افراد در پی تغییر زاویه نگاه آن‌ها امکان پذیر است و گسترش این نوع نگاه و تفکر باعث ایجاد خلاقیت در مدیران، افراد، کارکنان و اطرافیان ما می‌شود.

در مثال زیبای دیگری برای حل مسئله با **تغییر زاویه دید**، به این داستان توجه فرمایید.

داستان موشی و مار:

در مثال زیبای دیگری در کلیله و دمنه وجود دارد که حکایت می کند موشی در باغی سبز و خرم، به آرامش و آسایش مشغول زندگی بود که متاسفانه روزی در برگشت به منزل ماری را دید که بر درب لانه او چنبره زده، بسیار ناراحت شد و به منزل مادر برگشت، مادر با تجربه، با دیدن حال پریشان موش، احوال را جویا شد و چون فرزندش ماجرا بازگو کرد مادر گفت:

"خداوند می فرماید هرکجا زندگی بر شما سخت شد، هجرت کنید، ان الارضی لوسعیع یعنی زمین من بزرگ و وسیع است و اگر زندگی بر شما بندگان سخت شد به جای دیگری از زمین وسیع خداوند هجرت کنید"

اما موش گفت: "خداوند می فرماید حب الوطن من الایمان، از نشانه های ایمان این است که وطن را دوست داشته باشی و کسی که برای دفاع از وطن خود کشته شود، مانند شهیدان است."

سپس موش در پی فرصت برای غلبه بر مار بود، روزی باغبان را در گوشه ای خفته دید و بخت و اقبال خود را بیدار، بنابراین بازی کنان بر سینه باغبان پرید و او را از خواب بیدار کرد و کمی آنطرف تر گریخت، باغبان بیدار شد و عصبانی بیل خود برداشت و به دنبال موش کرد و به خیال خودش موش را آفت دانست، موش آهسته فرار می کرد و باغبان، بیشتر ترغیب به تعقیب او می شد.

موش باغبان را به درب لانه خود که مار چنبره زده بود کشانید و باغبان از موش متوجه مار شد ، با بیل مار را کشت و شکر خدای کرد که موشی سبب دفع بلایی بزرگ از او شد و دیگر موش را به چشم فرشته نجات خود می دید و با او مهربان بود و گاهی خرده نان و غذا خود نزدیک لانه او می ریخت .

در این داستان زیبا در مسئله مهمی مثل اشغال وطن توسط دشمن ، دو راهکار بزرگ و مهم که هر دو در مذهب توصیه شده است بین مادر و فرزند بحث میشود ، یکی زمین خداوند را بزرگ و وسیع می داند و دستور خداوند برای هجرت در مواقع سختی را سرلوحه کار خود می داند و یکی جنگ و جهاد و دفاع برای وطن را مقدس می داند .

بنابراین در مذهب اصل مهمی داریم که الاعمال بالنیات یعنی اعمال شما به نیات قلبی شما از انجام آن بستگی دارد که در این داستان می بینیم ، هر دو نفر یعنی مادر و فرزند با نیت اطاعت از دستور خداوند ، نظر خود را ابراز می دارد و عمل خود را تنظیم می کند .

بنابراین در تفکر سیستمی آنچه می آموزیم دقیقا همین است که ممکن است با تغییر نگرش و نیت و بررسی از جنبه های مختلف تصمیم شما ، تصمیم متفاوتی باشد ، گاهی قصاص دستور کار شما قرار می گیرد و گاهی انسان دوستی و گذشت و کرامت .

نتیجه گیری مدیریتی : "تغییر زاویه نگاه به مسائل و بررسی راه حل های جدید ، یکی از هنرها و مهارتهای مدیران است ."

اهمیت بازاریابی بسیار بیشتر از آن است که تنها به بخش بازاریابی واگذار شود.

دیوید پاکارد از پایه گذاران HP

فصل دوازدهم : مهارتهای بازرگانی و بازاریابی

"هر انسان یک مدیر است" و اکنون کمی در مورد مهارتهای تجاری و بازرگانی یک مدیر با هم صحبت خواهیم کرد.

مهارت های بازرگانی و بازاریابی

تجارت بسیار مهم است و حدس میزنیم که مفهوم تجارت زودتر از انقلاب کشاورزی ، زندگی بشر را تحت تاثیر قرار داده است .

مفاهیم و زبان تجارت آنقدر مهم است که خداوند در کتاب آسمانی ما مسلمانها ، به زبان تجارت با بندگان خود صحبت نموده است .

این آیه شریفه که میفرماید :

"ان ... اشتری من المومنین اموالهم و انفسهم ، بان لهم جنه"

در این آیه شریفه خداوند خود را اولین مشتری ، اموال و جانهای بندگان خود می داند و در قبال آن وعده بهشت الهی و پاداشی بسیار بزرگ به انسانها می دهد .

در فعالیتهای روزانه مدیران و سازمانها نیز شناخت مفاهیم تجاری بسیار اهمیت دارد و یکی از مهمترین عرصه های مهم ، از عوامل موفقیت سازمانها و افراد ، بخش بازار و بازاریابی آنها می باشد که به مثابه "موتور پیش برنده سازمان" می باشد و اصلی ترین محرکهای حرکت سازمان و توسعه آن را ایجاد می کند .

اهمیت مشتری و بازار ، در زمانهای مختلف تا حدی به اوج رسید که برخی از سازمانهای ژاپنی، شعاری اغراق آمیزی برای اهمیت مشتری در نظر می گرفتند که می گفت :

" مشتری خداست (نعوذ بالله) . "COSTUMER`S IS GOD"

این شعار به سرعت در تمام جهان بر سر زبانها افتاد و ملاک فعالیتهای بازاریابی سازمانها قرار گرفت.

هر سازمان ورودیهایی دارد که گفتیم مشهود یا نا مشهود است و سرمایه ها یا منابع نامیده میشود .

هر سازمان پردازشهایی انجام می دهد که گفتیم می تواند نتیجه آن : تولید کالا یا ارائه یک خدمت باشد .

اکنون "شروع خروجی کالا یا خدمات به سمت جایی است که بازار نام دارد" و می خواهیم در مورد مهارتهای لازم بازرگانی و تجاری و بازاریابی ، برای مدیران با شما ، مطالبی را مرور کنیم .

مردم اطراف سازمان ما که برای رفع نیاز خود به سازمان ما مراجعه می کنند یا پیشنهادات سازمان ما را برای خدمات و کالا می پذیرند ، مشتری می نامیم در بعضی موارد فعالیتهای سازمان ما ، شامل مواردی می باشد که بجای مشتریان ، مخاطبینی دارد .

بهر حال تمام آنچه به عنوان مشتری نام می بریم کسانی هستند که فعالیت تولیدی یا خدماتی سازمان ما برای رفع نیاز آنها می باشد.

بنابراین : "اولین معرف و نماینده ما ، نزد مشتری، کالای ما می باشد."

انواع تجارت و کسب و کار:

- **B2B** یعنی **Business to Business** تجارت بین دو سازمان (هنوز خدمات یا کالا به دست مشتری نهایی نرسیده است)
- **B2C** یعنی **Business to Customer** تجارت بین سازمان و مشتری ، یا مصرف کننده نهایی (خدمات یا کالا به دست مشتری نهایی می رسد)
- **B2G** یعنی **Business to Government** تجارت بین سازمان ما و دولت
- و.....

در بسیاری از موارد کالاهای تولید ما ، تا دوردستها و به دست مشتریانی می رسد که ما شاید هرگز آنها را ندیده ایم یا حتی در آینده هم نبینیم ولی ، توسط کالا یا خدمات ما ، آنها ما را به خوبی می شناسند و اصطلاحا می گوئیم :

"مرزهای سازمان ما جایی است که اطلاعات سازمان ما به آنجا رسیده است"

ابتدا : تعریف بازار ، اشاره کردیم که جایی که ۴ شرط اساسی دارد :

۱- نیازی وجود دارد ۲- نیازمندی وجود دارد ۳- کالایی برای رفع نیاز ۴- شرایطی برای انجام تبادل

و بازاریابی یکی از مهم ترین مفاهیم در بخش مهارت های تجاری مدیران می باشد.

اما بازاریابی چیست؟

بازاریابی چه سرنوشتی تاکنون داشته است ؟

چه چشم انداز و انتظاری از بازاریابی داریم؟

در دوره های مختلف با توجه به شرایط اجتماعی محیطی آن دوره تعریف های گوناگون برای بازاریابی انجام گرفته است و همراه با تحولات علمی و تکنولوژی در صنعت ، تحولات عظیمی در علم بازاریابی صورت گرفته است.

آیا تاکنون فکر کرده اید ، پرچم یک کشور چه نقشی در آن کشور یا بیرون از آن کشور دارد؟

کمی فکر کنید و تعریفی را در ذهن خود برای بازاریابی، بیافرینید!!

آیا تعریف شما، از بازاریابی، فقط، تعریف یک فعالیت معمولی و کاری است؟

آیا دوست ندارید، تعریف شما، محتوی و رسالت خاصی به یک فعالیت کاری بدهد؟

مثلا جنگ را در نظر بگیرید! درگیری و کشته شدن انسانها، جنگ است، اما اهداف و نتیجه این درگیریها

و کشته شدن آنها بسیار متفاوت است: گروههای جنگ:

- گروهی برای دفاع از سرزمین و مال و ناموس خود مجبور به جنگ میشوند و در همه جای دنیا، ستودنی و قابل احترام است.
- گروهی برای گسترش دین و مذهب خود، طبق قواعد مذهبی و ذهنیات خود، جنگ نموده اند و این برای بعضی مردم و هم کیشان آنها محترم و ستودنی و برای دیگر ادیان و مذاهب غیر قابل پذیرش و نکوهیده است.
- گروهی برای زیاده خواهی و کسب مال و ثروت قومیتها و ملت‌های دیگر، جنگ نموده اند، اینها مورد نکوهش و انزجار فرهیختگان همه دنیا هستند، هر چند دلیل بیاورند که در برهه ای از تاریخ، چاره ای جز جنگ نداشتند.

بنابراین مدیریت و تجارت نیز، در بسیاری از موارد به "عنوان جنگ خاموش"، و یا به "عنوان جنگ هوشها و استعدادها" نامیده میشود.

این جنگ خاموش نیز در دوران های مختلف، با انگیزه ها و تفکرات و فلسفه های مختلف، انجام می گرفته است:

- گاهی برای استثمار و بهره برداری از دیگران، برای رفاه بیشتر خودیها،
- گاهی برای افزایش رفاه دیگران و رفاه بیشتر برای خودیها
- گاهی برای تبادل لذات و تبادل رفاه و تبادل صلح و آرامش

بنابراین ، با توجه به برآیند غالب عملکردها ، در دوران مختلف داستان و فلسفه بازاریابی نیز متفاوت ارزیابی میشود.

اکنون سه تعریف مهم متناسب سه موج یا سه دوره از دوران های بازاریابی را تقدیم می کنیم.

تعاریف بازاریابی در دوران مختلف :

یکی از اولین تعاریف های بازاریابی که شاید کلاسیک ترین تعریف آن باشد را موج اول می نامیم.

در موج اول، تعریف بازاریابی این بوده است:

"بازاریابی یعنی : جستجوی بازار، تلاش برای شناخت نیاز "حاضر و آینده" مشتری، تولید کالا یا خدمت و تبادل مالی یا ارزش دار به منظور رفع نیاز مشتری"

این تعریف بطور بسیار خلاصه کالا محور می باشد و بیان فعالیت های بازاریابی را در خود دارد، اما برای دنیای پر از رقابت حوالی قرن بیست و یکم تعریف دیگری لازم بود.

در این دوره سیستم Push یا فشار ، در مدیریت تمام سیستم های تولید و فروش ، در سازمانها ، و در بازار کاربرد داشت ، یعنی تولید کالا و خدمات و انتقال آن به بازار (تقریباً بطور تصمیم گیری یکطرفه).
(کالامحوری)

اما در بسیاری از موارد چون هنوز کشش بازار زیاد بود و نیازهای مشتریان ، گنجایش این همه تولید کالا و عرضه به بازار را داشت ، بنابراین اوضاع و شرایط بازار مساعد بود و تقاضا زیاد بود و رونقهایی در بازار وجود داشت .

اما ، کم کم ، با اشباع بازار و افزایش تعداد تولیدکنندگان ، و محدودیت قدرت خرید مشتریان ، سیستمهای اعتباری و بانکی ، به ایجاد قدرت خرید در مشتریان پرداختند و سازمان ها با ابزارهایی چون خریدهای اعتباری ، هنوز تلاش می کردند رونق بازار را حفظ نمایند.

با افزایش تعداد تولیدکنندگان ، پیشرفت علم و تکنولوژی ، و افزایش تنوع تولید ، موج دیگری از بازار و بازاریابی شکل گرفت.

در این زمان سیستم PULL در تولید و بازاریابی شکل گرفت :

"تولید و فروش با توجه به آنچه مشتری می خواهد"

و سیستم Pull کم کم نمایان می شد ، و البته سازمانهای پیشرو ، با این سیستم فضای بسیار عالی برای خود ایجاد نمودند .

بنابراین ، موج دیگری در سیستمهای تولید و فروش ایجاد شد:

"تولید براساس کشش و خواسته مشتری : سیستم PULL ."

توجه به خواسته های مشتری و تلاش برای وفادار ساختن مشتری ، به وسیله نوآوری و خلاقیت و سیستمهای خاص بازاریابی ، که منجر به وفادار ساختن مشتریان میشد . (در مجموع مشتری مداری)

در موج دوم ، حوالی قرن بیست و یکم تعریف دیگری برای بازاریابی لازم بود ، تعریفی که بتواند ، انگیزش هایی را ایجاد نماید و حال و هوای این دوران پر از رقابت را در خود داشته باشد ، تعریف دوم بازاریابی به این شکل مطرح شد.

"هجوم به بازار، تسخیر بازار، تلاش برای نگه داری بازار"

تعریف بازاریابی در موج دوم بیشتر به یک استراتژی رقابتی شبیه می ماند. و حکایت از آن داشت که شرکتی موفق تر است که بتواند مشتریان بیشتری را نگه دارد.

در کتاب بازاریابی سه ، نوشته (فیلیپ کاتلر) از دوره دوم بازاریابی با اصطلاحی به نام

Market Getting (تصاحب بازار) جایگزین اصطلاح **Marketing** ، نام برده میشود .

اصطلاحاً می‌گوییم:

"مشتری محوری و ، وفادارسازی مشتریان نتیجه موج دوم بازاریابی می‌باشد ."

سازمانهایی که با تقلید از این شعار ، استراتژیهای رقابت و کنترل بازار را برای خود ، طرح ریزی کردند بسیار هستند و این شیوه هنوز هم در بسیاری از سازمانها وجود دارد ، نوع ارائه به بازار کلاهایی مثل محصولات شرکت اپل ، و تلفن همراه آیفون (عرضه هجومی و در یک روز در سراسر دنیا) دقیقاً ، تعریف دوم بازاریابی را تبیین و تقلید نموده است . (هجوم به بازار - تسخیر بازار - تلاش برای نگه داری بازار)

در دوره دوم مسائل و شعارهایی مثل حق با مشتری است و فعالیت هایی مثل کنترل روابط سازمان و مشتریان (**CRM**) و توجه به خواسته‌ها و نیازهای مشتریان برای حفظ آن‌ها ، و " وفادار ساختن " آنان از اعمال رواج یافته و روشهای بازاریابی این دوران می‌باشد.

علم تبلیغات در این دوران کمک می‌کرد که مشتری قبل از خرید " تربیب به خرید " شود و بعد از خرید " احساس مشروعت تصمیم " داشته باشد .

تمام تلاشها در تبلیغات در این دوره برای " آشنایی ذهن مشتری با نام سازمان یا نام کالا " صورت می‌گرفت و اعتماد به سازمان و انس مشتری و کالا ، هدف سناریوهای تبلیغاتی در این دوران می‌باشد.

اینکه از سناریوهای پیشرفته و یا تبلیغات آهنگین و ریتمیک استفاده کنیم تا ماندگاری بیشتری در ذهن مشتری داشته باشد، محصول نگرش موج دوم می‌باشد.

داستان پردازی و تصویرسازی در تبلیغات ، در این دوره بیشتر دیده میشود ، بر پایه این عبارت که :

"یک تصویر برابر ده هزار کلمه ، پیام دارد و ماندگاری بیشتری در ذهن مخاطب ایجاد می‌کند ."

استفاده از تکنیکهای تبلیغی، برای "تأثیر بر ناخودآگاه مشتری" و تلقین و ایجاد نیاز در مشتری، برای استفاده از کالا و خدمات سازمانها، بودجه های عظیم تبلیغاتی را صرف خود می نمود. و فعالیتهای تبلیغاتی، تلاش برای فروش کالا را آسان می نمود.

(دقت کنید که ما تنها مرورهایی بر آنچه اتفاق افتاده یا می افتد انجام می دهیم و طرفدار و تایید کننده یا نفی کننده، هیچ سازمان یا روشی نداریم.)

اما با گسترش انقلاب اطلاعات و پیشرفت های بیشتری در علم و آگاهی، موج سوم بازاریابی شکل گرفت.

موج سوم: "ایجاد اتمسفر و فضای خرید به جای فعالیت های فروش و بازاریابی"

توسعه روابط و تعاملات با مشتری و توسعه سازمان و مشتری، از نتایج موج سوم بازاریابی می باشد. اصطلاحاً از کالا محوری موج اول و مشتری مداری موج دوم، اکنون به ارزش مداری و توجه به احساس درونی انسانها و ارزش های انسانی یا "موج سوم" رسیده ایم.

تبلیغات:

حجم زیاد تبلیغات و اطلاعات، دوره دوم که هنوز در بسیاری از سازمانها جاریست، انواع روشهای تبلیغی و ترغیبی که، سازمانها برای فروش بیشتر کالا انجام می دهند را برای مشتری، آشنا و تکراری نموده است، و استفاده از "سلاحهای تبلیغاتی"، کارآیی خود را تا حدود زیادی از دست داده است.

در انقلاب اطلاعات یا همان انفجار اطلاعات، اقیانوس پهناوری از اطلاعات و آگاهیها در اطراف مشتری، پدید آمده است، در طول یک روز، شما به عنوان یک مشتری، در معرض بیش از "دویست پیام" تبلیغاتی سازمانهای مختلف قرار می گیرید که شامل:

- بیلبوردهای تبلیغاتی در مسیر رفت و آمد
- تبلیغات تلویزیونی از قبیل زیرنویس، تیزر و ...
- پیامکهای تبلیغاتی بر روی دستگاههای تلفن همراه و...

- شبکه های اجتماعی و ایمیل های تبلیغاتی

-

اما دیگر این روشهای تبلیغی و اطلاع رسانی ، تنها در حد معرفی نام سازمان شما یا نام کالای شما ، هم توانایی ندارند و پرداختن به تبلیغات با بودجه های عظیم تبلیغاتی مانند قبل ، صرفه مناسب و بازدهی لازم برای سرمایه گذاریهای کلان را ندارد.

"اکنون زمان تعاملها و زمان توجه بیشتر به آنچه با ارزش و صحیح است، می باشد."

سازمان یا مدیری که نتواند ، تعامل مشتری را با خود داشته باشد ، امید به ماندگاری نام تجاری و بقاء سازمانی ، نخواهد داشت .

به اصطلاح، زمان Pull ، و Push گذشته است ، اکنون زمان Joint شدن، با مشتری می باشد.

"در عصر ارزشها ، اکنون باید به حقیقت ، با مشتریان Joint شویم."

بنابراین تعریف سوم یا موج سوم از بازاریابی بسیار زیبا و پر معنا می باشد.

"در موج سوم تعریف بازاریابی این است :

بازاریابی یعنی: شناخت ارزشها ، تولید ارزشها و تبادل ارزشها"

این تعریف را به خاطر بسپارید ، که اکنون ، بسیار بسیار مهم است .

در این موج تمام فعالیتهای بازاریابی برای رضایت مشتری و توسعه آگاهیها و ارزشها می باشد، اصطلاح "تولید محتوی" و "مشتری آگاه" ، محصول موج سوم بازاریابی بر اساس ارزشها ، می باشد.

اکنون باید بیشتر از قبل به رفاه و آرامش فکری و ارزشهای مشتری و مخاطب ، توجه نمود .

در این عصر ، نگرانی ها و خواسته های مشتری از سازمان ها و کالاها ، بسیار بیشتر شده است و غیر از نیازهای مادی و احساسی به نیازهای روح انسانها ، و ارزشهای ذهن آنها ، نیز باید توجه شود.

به گفته فیلیپ کاتلر در کتاب "بازاریابی سه":

"امروزه مشتریان در انتخاب محصولات و خدمات، نه تنها به دنبال

"ارضاء نیازهای کارکردی Functional و احساسی Emotional هستند بلکه به دنبال

"ارضای نیازهای روح انسانی Human spirit نیز هستند".

(کتاب بازاریابی سه - اثر فیلیپ کاتلر-ایوان سیوان-هرماوان کارتاجایا)

- توجه به ارزش‌های عمومی مشتریان مثل محیط زیست و اخلاقیات،
- عدم استثمار انسانها برای تولید منفعت
- گسترش رفاه عمومی،
- ارائه اطلاعات و آگاهی به مشتریان

در مجموع داشتن سازمان‌های پویاتر و "مشتریان آگاه‌تر" و دنیایی بهتر، نتیجه فعالیت‌های موج سوم می‌باشد.

در یک عبارت:

"عصر مسئولیت‌های اجتماعی و توجه به "نیازهای روح انسان" در کنار سایر نیازهای جسمی و حسی و روحی"

یعنی:

"حفظ ارزشها و ایجاد فضای خرید، برای مشتریان نه فعالیتهای فروش به مشتریان"

عصر دیجیتال ، عصر اقیانوس اطلاعات :

در طول روز شما چند پیام تبلیغاتی دریافت می کنید ؟ چند پیام از طریق کانالهای تلویزیون ، چند پیام از طریق بیلبوردهای تبلیغاتی ، چند پیام بر روی گوشی تلفن همراه ، چند پیام از طریق شبکه های اجتماعی و... (متوسط ۲۰۰ پیام در روز)

چند پیام را در ۲۴ ساعت گذشته به خاطر سپرده اید ؟ (تقریباً صفر)

در عصر اطلاعات و در موج سوم سازمان ها به جای بودجه های عظیم تبلیغاتی باید به گسترش روابط عمومی و تعامل خود با مخاطبین و مشتریان اقدام کنند و این شعار محور قرار می گیرد که:

"مرزهای سازمان ما جایی است که اطلاعات ما به آنجا رسیده است."

ایجاد صفحات هواداران و دوست داران سازمان در رسانه های اجتماعی ، و صفحات اجتماعی که توسط هواداران شما پشتیبانی میشود و **دادن اطلاعات و آگاهی صحیح** ، بیشتر به مشتری ، جزو تکنیکهای تبلیغ و رسانش پیامها به مشتریان این دوره یا موج (موج سوم) می باشد.

توصیه فرد به فرد ، که ماندگارترین نوع تبلیغ می باشد ، اکنون از طریق صفحات شبکه های اجتماعی مختلف ، با سرعت بیشتری از قبل انجام می گیرد .

دیگر در این دوره کفایت که شما کالای عالی و خدمات عالی داشته باشید ، به اندازه ای که کار درست انجام می دهید مورد توجه و حمایت قرار می گیرید و اگر اجحاف نموده و یا با استفاده از فضای انحصاری ، و رانت و قدرت ، تحمیل هزینه بر مشتریان داشته اید ، مورد قهر و خصومت مشتری و کمپینهای اجتماعی قرار می گیرید . (می توانید چند کمپین را در ذهن خود مرور کنید)

بازگشت به اصالت و سنت های راستین و رسیدن به اطمینان ، از نتایج حضور مشتریان و همبستگی قوی آنها در صفحات و رسانه های اجتماعی در این دوره می باشد .

اکنون دیگر سطح آگاهی مشتریان ، به اندازه ای بالاست که از مضرات استفاده از مواد شیمیایی و نگهدارنده ها و کودهای شیمیایی و افزودنیهای شیمیایی در کالاهای و محصولات ، مطلع هستند و سایر دوستان و خانواده و گروههای ، وابسته خود را نیز مطلع می کنند.

نتیجه این نوع نگرش می تواند ،

- بازسازی صنایع کوچک و سنتی که محصولات سالم و خدمات تازه و ارگانیک به مشتریان ارائه می دهند را به دنبال داشته باشد
- و به جای تمرکز ثروت و سود حاصل از تولید انبوه در دست سازمانهای بزرگ ، به گسترش یکنواخت ثروت در بین صنایع کوچک و مردم متن جامعه ، ختم شود .

این گسترش ثروت در بین جامعه ، می تواند به

- ترفیع رفاه متوسط جامعه ،
- داشتن زندگیهای آرام تر و در کنار هم ،
- رسیدن به صلح و آرامش بیشتر را در پی داشته باشد.

و این یعنی یک قدم نزدیکتر شدن به صلح جهانی .

"تغییرات آینده را احساس کنید و خود را برای در آغوش کشیدن این تغییرات آماده کنید،"

پذیرش مسئولیت اجتماعی توسط سازمانها در این دوره رواج عمومی دارد و اکنون بانکها و سازمانها شما را به سود بیشتر دعوت نمی کنند ، بلکه فعالیتهایی مثل ساخت مدرسه یا توسعه بهداشت و در مناطق محروم را جزو افتخارات خود می دانند و مشتریان را دعوت می کنند در این خدمات اجتماعی در کنار آن ها باشند .

پس نتیجه می گیریم و مرور می کنیم که :

در موج اول بازاریابی :

فعالیت کلاسیک بازاریابی در موج اول و همگام با صنعتی شدن جامعه بوده و اساس فعالیت ها در آن دوره ، کالا محوری می باشد.

در موج دوم بازاریابی:

وفادار سازی مشتریان برای بدست آوردن قدرت رقابت بیشتر ، نتیجه و هدف و بازاریابی بوده و مشتری محوری شاخصه این دوره می باشد.

و اما در موج سوم بازاریابی :

که انقلاب اطلاعات برای ما انسان های آگاه تری تولید کرده است ارزش مداری و آگاهی محوری و انسانیت محوری و رضایت درونی انسانها ، ملاک فعالیت های بازاریابی و باعث بقا سازمان ها می گردد.

"تعریف بازاریابی در موج سوم: شناخت ارزش ها ، تولید ارزش ها ، تبادل ارزش ها"

انقلاب اطلاعات و از همه مهمتر گسترش سازمان های اجتماعی و ابزارهای دیجیتال باعث گسترش قدرت در قاعده هرم حکومت و در دست مردم جوامع مختلف شده است و هرم قدرت حکومت ها و سازمان ها به سمت پهن شدن قاعده و کاهش طبقات قدرت و شاید واژگونی مسیر قدرت در هرم پیش می رود.

دیگر دستورات و مقررات از بالا به پایین نیست ، بلکه "خواستنه ها و ارزشهای توده مردم و ملتها" ، تعیین کننده مقررات و قوانین و خط قرمزها خواهد بود .

گسترش شبکه های اجتماعی و گسترش موبایل ها و دستگاه های هوشمند و دیجیتال در دست مردم و مشتریان، باعث افزایش ارتباطات بین مردم و همبستگی بیشتر آن ها شده است و کم کم مثلث قدرتها تحلیل رفته و وارونه میشود.

اکنون رسانه در دست مردم می‌باشد و قدرت شبکه‌های اجتماعی و قدرت دیجیتال باعث شده است که این جمله در قرن بیست و یکم در بسیاری موارد و زمان‌ها مصداق پیدا می‌کند:

"اکنون نیمی از آنچه از علم و دانش و آگاهی که داریم و در یکسال گذشته تولید شده است."

یعنی سرعت تولید علم و آگاهی و گسترش ارزش‌ها با تضاعد بیش از دو برابر در سال رو به جلو حرکت می‌کند. وجه به این مسائل در تصمیم‌گیری بهتر مدیران و انسان‌ها بسیار موثر است.

تک جمله‌هایی زیبا:

"هر انسان یک مدیر است و هشتاد درصد مدیریت امروز، یعنی گسترش روابط."

مروری بر برخی از مفاهیم بازاریابی:

تک جمله هایی زیبا:

"هنر بازاریابی ساختن مشتری است، سود به دنبال آن خواهد آمد."

داستان زبان مشتری :

دایره فروش و بازاریابی در سازمانها از اهمیت خاصی برخوردار است و مدیران باید باهوش ترین افراد و زرنگترین و چابک ترین کارمندان خود را در بخش بازاریابی به کارگماری نمایند، کسانی که در ارتباط برقرار کردن با مشتری و فهمیدن خواسته و نیاز حال و آینده مشتری، چابک باشند. زیرا مشتری زبان فنی سازمان ما را نمی داند و به زبان خودش با سازمان ما صحبت می کند.

داستان پونتیاک :

معروف است در زمانی که پونتیاک یکی از مدلهای اولیه خود را به بازار داده بود، یک مشتری چند بار با بخش خدمات پس از فروش این شرکت تماس می گیرد و می گوید: من هر وقت با ماشین تولیدی شما، برای خریدن بستنی وانیلی می روم، ماشین روشن نمیشود.

کارمندان بخش مربوطه از این حرف می خندیدند و توجه زیادی به این موضوع نداشتند، تا اینکه یکبار یکی از مدیران باهوش این شرکت در بخش خدمات پس از فروش بود که دوبار همین اتفاق افتاد و کارمندان بخش خدمات خندیدند.

مدیر، ماجرا را می پرسد و یکی از کارمندان توضیح می دهد که یک مشتری داریم که دیوانه است، و می گوید که هر وقت با ماشین تولید شما برای خرید بستنی وانیلی می روم، ماشین روشن نمیشود.

این مدیر زیرک، مشخصات مشتری را می گیرد و به یکی از مهندسين شرکت ماموریت می دهد تا به درب منزل مشتری مراجعه نموده و ماجرا را جویا شود.

مهندس به مشتری مراجعه می‌کند، مشکل را می‌پرسد و قرار می‌شود که از امشب، به مدت، سه شب به همراه مشتری برای خریدن بستنی، از ماشین استفاده کنند.

شب اول با هم به خرید می‌روند و مشتری بستنی میوه ای می‌خرد و برمی‌گردد و استارت می‌زند و اتومبیل روشن می‌شود، شب دوم باهم به خرید می‌روند و بستنی شکلاتی می‌خرند و مشتری برمی‌گردد و استارت می‌زند و ماشین روشن می‌شود. شب سوم باهم به همان بستنی فروشی می‌روند و مشتری بستنی وانیلی می‌خرد و برمی‌گردد و استارت می‌زند و این بار ماشین روشن نمی‌شود، مشتری به مهندس می‌گوید، بین این است مشکل من.

مهندس که تمام وقایع و زمانها را به سبک خودش از لحظه استارت زدن در پارکینگ و بیرون آمدن و غیره ... ثبت کرده بود به مشتری می‌گوید، خوب، متوجه شدم و تا چند روز آینده به شما خبر می‌دهم.

مهندس به کارخانه برمی‌گردد و شرایط را بازسازی می‌کند و متوجه می‌شوند شبهایی که مشتری برای خرید بستنی وانیلی می‌رفته است، تقریباً سه دقیقه زودتر از شبهای دیگر به اتومبیل برگشته و استارت زده است.

با کمی تحقیق و آزمایش بیشتر و بازسازی شرایط به مشکلی بسیار فنی و علمی به نام "خلا ناشی از بخار" برخورد می‌کنند به این معنی که اگر اتومبیل را در حالی که موتور گرم است خاموش کنی و در مدت کوتاهی بخواهی دوباره استارت بزنی، خلایی که در موتور در حال سرد شدن به دلیل وجود بخار بوجود آمده، باعث می‌شود اتومبیل به راحتی روشن نشود.

بنابراین با کمی تحقیق و توسعه این مشکل بزرگ را حل نمودند و این کشف باعث تولید موتورهای بهتر و پیشرفته تری برای این کمپانی گردید.

نتیجه اینکه: اگر به خواست و نیاز و مشکل مشتری، با دید و ذهن باز و هوشیاری کامل بنگریم، مشتری بزرگترین، دستاوردها و ناب‌ترین مسائل را برای سازمان ما به ارمغان خواهد آورد به شرطی که ترجمه زبان مشتری به زبان فنی سازمان ما توسط کسانی انجام شود که قدر این نظرات گرانبها را بدانند.

"هر انسان یک مدیر است" و توصیه مهم به شما مدیران این است :

"باهوشترین و چابک ترین افراد در سازمان خود را در مواجهه با مشتریان و مخاطبین قرار دهید،

زیرا :

زبان مشتری و خواسته مشتری، گوهر بسیار گرانبهایی است که در پیشرفته ترین آزمایشگاهها هم به دست نمی آید، اما

مشتری به رایگان در اختیار شما قرار می دهد ."

تک جمله هایی زیبا:

بیشتر مشکلات زندگی ، در نتیجه " لحن صحبت کردن " ما ایجاد می شود ، مسئله چیزهایی که می گوئیم نیست ، بلکه چگونه گفتن ماست که باعث این مشکلات می شود.

مسئله ارتباط با حس درونی مشتری ، مهمترین نکته در بازاریابی و فروش :

داستان ترس از آمپول :

از زبان یکی از دوستان ، داستان واقعی و بسیار مهمی برای شما نقل می کنم که کاملا ، حقیقی می باشد و نکات فراوانی در مورد چگونگی برقراری ارتباط حقیقی با مشتری به ما می آموزد.

ترس از آمپول :

دوست بسیار عزیز و هنرمندی داریم که به هنر عکاسی و فیلمبرداری ، مشغول است . در دنیای هنر عکاسی ، در مورد نورپردازی و زوایای نور و زیبایی آفرینی در عکس با نورپردازیهای مختلف ، از ایشان مطالب بسیار جالبی آموخته ایم که دید و نگاه ما را به عکس و هنر عکاسی ، تغییر داد .

داستان واقعی برای ایشان ، پیش آمده بود ، این داستان مربوط به وقتی است که این دوست هنرمند ما برای مدت زیادی ، دندان درد را تحمل می کرد ولی از ترس آمپول بیحسی به دکتر مراجعه نمی کرد.

بالاخره زمانی که پوسیدگی دندان ایشان و دردهای آن بسیار شدید شد ، بصورت تلفنی ، از یک دندانپزشک وقت می گیرد و برای کشیدن دندان به او مراجعه می کند .

بقیه داستان را به صورت اول شخص مفرد از زبان ایشان برای شما تعریف می‌کنیم:

"راس ساعت مقرر، به مطب دندانپزشک مراجعه کردم و چون نوبت من بود، وارد اتاق شدم و مستقیم به طرف، صندلی مخصوص دندانپزشکی رفتم، تا حاضر شوم، اما با کمال تعجب دیدم که دندانپزشک، در گوشه دیگر اتاق پشت میز نشسته و مرا صدا کرد.

نزدیک میز دندانپزشک رفتم که با کمال آرامش نشسته بود، مرا هم دعوت به نشستن کرد، و پرسید کجا، با این عجله؟

گفتم: آقای دکتر خیلی از آمپول می‌ترسم، برای همین هم می‌خواهم، زودتر تمام شود و بروم.

دکتر پرسید: مرد به این بزرگی چرا از آمپول می‌ترسی؟

تعریف کردم: در زمان جنگ که بیمارستانها و مراکز پزشکی شلوغ بود و من کودک بودم، روزی برای تزریق آمپول پنی سیلین به همراه مادرم به بیمارستان مراجعه کرده بودم، پرستار برای تست آمپول پنی سیلین، قصد داشت که قطره ای در گوشه چشمان من بیندازد، اما متاسفانه سرنگ آمپول را همراه سرسوزن آن به طرف چشمان من آورده بود و من که کودکی بیش نبودم، تصور کردم قصد دارد آمپول را به چشمان من بزند.

با ترس و مقاومت و گریه بسیار شدید چشمانم را محکم بستم و فریاد می‌کشیدم و این ترس از آمپول از آن صحنه وحشتناک به بعد از کودکی در ذهن و روح من چنان تاثیر بد گذاشته است که حاضر شدم، دندانهایم پیوسد و درد را تحمل کنم ولی به پزشک مراجعه نکنم.

سپس با صدای بسیار مهربانی دندانپزشک از من پرسید: شغل شما چیست؟

گفتم: عکاس هستم. سپس او در مورد عکاسی و نکاتی که ممکن است عکس را بهتر کند از من پرسید و من با اشتیاق از اینکه یک دندانپزشک معروف، به حرفه و شغل و کار من، علاقه دارد به او در مورد توجه به نور و نورپردازی و تاثیر آن بر روی زیبایی عکس، صحبت‌هایی کردم.

گفتگوی ما در مجموع کمتر از سه یا چهار دقیقه طول کشید اما در پایان احساس آرامش و حس نزدیکی بسیاری با دندانپزشک داشتم .

دندانپزشک سپس گفت : تا حالا پشه شما را نیش زده است ؟

گفتم : بله

دندانپزشک گفت : اکنون من به لثه شما آمپول میزنم ولی قول می دهم کمی بیشتر از نیش پشه درد هم درد نداشته باشد ؟

قبول کردم و با خیالی راحت و آسوده به طرف صندلی دندانپزشکی رفتیم ، وبا آرامش کامل و بدون استرس ، آمپول را تحمل کردم و این رفتار مهربانانه این دندانپزشک ، یک استرس چهل ساله را از وجود من بیرون کشید و از آن به بعد دیگر ، از آمپول نترسیدم .

سپس دندانپزشک گفت : "دندان یکی از سرمایه های مهم در بدن یک فرد است ، و دیگر حتی اگر بیشتر دندان پوسیده هم باشد ، کشیدن دندان قدیمی شده و در دندانپزشکی ، بر روی کمترین باقیمانده دندان هم کار میشود و دندان ترمیم و بازسازی میشود ." .

سپس دندانم را به خوبی ترمیم کرد و من راهی منزل شدم .

سپس از فردای آن روز به افرادی که برای عکاسی به من مراجعه می کردند توجه بیشتری کردم و متوجه شدم ، ترس یا خجالت از دوربین در وجود آنها هست .

برای همین به روشی که از دندان پزشک آموخته بودم ، ابتدا چند دقیقه با مشتریانم ، در مورد شغل و علاقه آنها صحبت می کردیم .

سپس به آنها اجازه می دادم تا بیست فیگور و استایل مختلف ، آزادانه بایستند و به دلخواه خود آنها از آنها عکس می گرفتم .

سپس این عکسهای دیجیتال را در مانیتوری بزرگ با هم مرور می کردیم و من نکات فنی در مورد ماهیچه های صورت ، زاویه های نور و ... را برای آنها توضیح می دادم و سپس با مشتری برای یک عکس برداری حرفه ای حاضر میشدیم .

از روزی که تصمیم گرفتم ، اینگونه عمل کنم ، و با مشتری ارتباط احساسی و افزایش آگاهی داشته باشم ، کیفیت عکسهایی که می گرفتم و آگاهی مشتریانی که با من مراوده داشتند ، روز به روز بیشتر میشد و من شاهد شهرت و موفقیت بیشتری در کارم هستم . "(پایان داستان)

نتیجه گیری مدیریتی از این داستان :

در بسیاری از کارها ارتباط حسی بین مخاطب و سازمان ، در نتیجه کار ، تاثیر واهمیت فراوان دارد ، تفاوت بسیار بزرگی بین شفاء و دواء وجود دارد ، پزشکی که دواء تجویز می نماید ، مشکل را حل می کند اما پزشکی که شفاء می دهد ، با انگیزش از درون مخاطب ، با ارتباط صحیح درونی با مخاطب ، علت بیماری را از بین می برد و گاهی قبل از مصرف دارو ، امید و آرزو را به مخاطب انتقال می دهد.

"بین دواء و شفاء ، تفاوت بسیاری است ، حل مشکل از درون شفاء و چاره موقت مثل دواء می باشد."

عصر کنونی عصر آگاهی و اطلاعات می باشد . اشخاص و سازمانهایی بیشتر موفق میشوند که با ساخت مشتریان آگاهتر ، با تولید علم و محتوی ، در ساخت انسانهای آگاه تر فعالیت داشته باشند .

شغلی که دارید مهم است ، در هر شغلی می توانید با ارائه آگاهی و علم بیشتر به مشتریان خود ، با برقراری " رابطه حقیقی حسی و دلی " با مردم ، طبق معیارهای موج سوم بازاریابی ، یعنی خلق ارزش و تبادل ارزش ها ، فعالیت نمایید و در کنار اینکه منافع برای زندگی خود دارید ، رسالتی هم برای پراکنش ، صلح ، دوستی ، علم و آگاهی انجام داده باشید .

"در کنار انجام شغل و کسب درآمد برای خود ، انجام رسالتهای انسانی را هم برای خود ، وظیفه تعریف

کنید تا همه با هم ، دنیای بهتری برای زندگی بسازیم . " ***

تک جمله هایی زیبا: مهمترین چیز در مذاکرات و روابط ، شنیدن چیزهایی است که گفته نمی شود. ***

برند یا نام تجاری :

شما هنگام خرید یک کالای مصرفی مثل شکلات یا یک کیک ، چه ملاکهایی برای انتخاب دارید ؟

برای خریدن اتومبیل ، چه ملاکهایی را در ذهن مرور میفرمایید ؟

و یا برای خرید یک دارایی ثابت ، مثل یک منزل مسکونی ، چه ملاک اصلی و مهمی دارید؟

مشتریان در هنگام خرید ، در درجه اول نیاز به اعتماد دارند ، اعتماد به ترکیبات کالا و آنچه در مورد آن علم ندارند .

این اعتماد از پس تجربه خود یا دیگران ، در طی مصرف آن کالا یا محصول ، حاصل میشود ، اگر مشتری از کیفیت یک محصول راضی باشد ، حتما آن محصول یا کالا را به نزدیکان و دوستان خود معرفی می نماید ، بدین ترتیب اقبال مثبت یک مشتری به طور متوسط ، ۵ الی ۷ مشتری دیگر را خیردار می کند .

برند یا نام تجاری ما : حاصل جمع آنچه از کالا و خدمات ، با کیفیت خوب و در طول زمان است ، که برای مشتری انجام داده ایم . بنابراین عوامل مهم در ارزش برند به مسائل مهمی مثل گذشت زمان ، تعداد مشتریان ، نزدیکی آوای نام تجاری به ذهن مشتری و... می باشد .

ساخت برند، از پس اعتماد و اطمینان مشتری حاصل میشود ، اگر انتظار داشته باشیم ، با فعالیتهایی که برای تبلیغ و شناساندن کالا انجام می دهیم ، به برند و نام تجاری مطمئن برسیم ، مانند این است که در یک مسابقه ، بجای تمرکز برای بازی بهتر ، بر روی تابلوی امتیازات تمرکز کنیم ، در حالی که تابلو امتیازات نشان دهنده کیفیت بازی ما می باشد.

***** تک جمله هایی زیبا: ******

بهترین راه شکست دادن رقبا ، خدمت بیشتر به مشتریان است .

مثالی زیبا برای نام تجاری یا برند Brand:

شما مشتری کدام کارخانه شکلات می‌باشید؟ بیایید فرض کنیم، شما ده سال است از محصولات یک کارخانه شکلات، استفاده می‌کنید، و مشتری آن هستید، به طور اتفاقی روز گذشته یک شکلات از محصولات همان کارخانه می‌خرید اما با کمال تعجب دیدید که شکلات داخل آن خراب است یا کیفیت قبل را ندارد؟ چه فکری می‌کنید؟

آیا مطمئن میشوید که کیفیت کارخانه فوق پایین آمده یا با خود فکر می‌کنید حتما کسی جنس تقلبی آن را تولید کرده است و تقصیر خود شماست که در انتخاب دقت نکرده اید؟

این معنی برند است، زمانی که مردم و مشتریان حاضرند، تقصیر را گردن خود بگیرند اما به کیفیت کالای محبوب خود شک نکنند، یعنی شما از نام و آبروی خوبی پیش آنان برخوردار هستید.

یک جمله زیبا می‌گوید:

"برند (نام تجاری) شما، همان حرفه‌ای است که وقتی شما در اتاق حضور ندارید در مورد شما گفته میشود"

برندینگ یا ساخت نام و نشان و هویت تجاری چیست؟

هویت یک برند یا همان برندینگ، مجموعه‌ای متشکل از نام، لوگو، یا علامت یا مشخصه، طراحی، رنگ بندی و یا ترکیبی از آنهاست که برتری‌ها و خدمات هر تجارتي را هویت می‌بخشد. در عمل برندینگ تفاوت‌های شما را با شرکت‌های دیگر مشخص می‌کند.

بنابراین برندینگ ایجاد ذهنیت و چشم انداز نسبت به تجارت خود در میان مشتریان است، تا جایکه رفع نیازهای خود را در گرو مراجعه به شما بدانند.

دستاوردهای برندینگ مناسب می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

- پیام و شعار شما را بخوبی منتقل می‌کند
- اعتبار شما را تایید کرده و افزایش می‌دهد
- هویت مناسب برند مشتریان را به راحتی متقاعد خواهد کرد

- وفاداری مشتریان به شما را افزایش می دهد
 - برقراری ارتباط عاطفی و ایجاد حس شناخت در مشتریان
- نمی توان برند را همان لوگو در نظر گرفت. لوگو تنها نشانی از سازمان است، در حالیکه برند ماندگاری نام ما در ذهن و روح مشتریست .
در واقع لوگو ، بخشی از برندینگ است.

در سطوح پیشرفته و عالی ، برند ، ابزاری برای توسعه بازار یا یک رقیب داخلی :

به نظر شما برند، چه کاربردهای دیگری در صنعت دارد ؟
آیا می توان از برند برای توسعه بازار یا ابزاری برای ایجاد رقیبی آشنا استفاده کرد ؟
آیا می توان در بخش بندی بازار ، از ابزاری به نام برند استفاده نمود ؟
در مورد سوم یعنی استفاده از برند ، برای بخش بندی بازار و ایجاد تمایز ، می توان به شرکت بزرگی مثل تویوتا اشاره نمود که برند لکسوس را برای تولید در کلاس لوکس ، استفاده نموده است ، و موردهای دیگری مثل آن ، در دنیای تولید و صنعت کمیاب نیست و شما با کمی کنکاش می توانید ، استفاده از برند ، برای بخش بندی بازار را در سازمانهای دیگری هم مشاهده فرمایید.

در برخی از سازمانها، که بحث رقابت و ارائه انحصاری محصولات توسط نمایندگان در حوزه های خاص، مطرح می باشد ، داشتن برند های بیشتر به معنی ارائه محصولات توسط نمایندگان بیشتر ، و سهم بیشتر از بازار می باشد .

کم نیست سازمانهایی که محصولات خود را با ، دو یا سه برند مختلف، در بازارهای یکسان با تنوع مشابه ارائه می نمایند، تا سهم بازار بیشتری در دست داشته باشند.

ایجاد رقابت داخلی ، کارایی دیگر برندها می باشد ، این جمله معروف را به ذهن بسپارید :

"رقابت کنید تا قوی شوید و رشد یابید."

گاهی در داخل یک سازمان، برای ایجاد رقابت بین تیمهای مختلفی که به صورت مشابه یک محصول را ارائه می دهند از نامهای مختلف استفاده میشود تا موفقیت کالای ساخته شده تیمهای مختلف در بازار یا دقت و کیفیت ساخت آنها از هم قابل تشخیص باشد .

(بنده سراغ دارم که در یک کارخانه نوشابه سازی، شیفتر روز نوشابه را با برند X تولید می نمود و شیفتر دوم با برند Y و کیفیت کار و بهره وری در شیفتهای مختلف از طریق این نامهای متفاوت کنترل میشد و گاهی یکی از شیفتها به دلیل بهره وری و یا کیفیت بهتر در تولید یا اعتراض کمتر مشتریان و.... مورد تشویق سازمان قرار می گرفت و جوایزی دریافت می کرد.)

هفت قدم بازاریابی

قدم های اساسی در بازاریابی: (هفت قدم بازاریابی)

گذشته از تئوری، فلسفه و جهانیابی بازاریابی و تجارت، یک مدیر در عمل چه کارهایی در بخش بازار و بازاریابی باید انجام دهد؟

چگونه و از کجا می تواند بازاریابی را آغاز کند؟

در مجموع در فعالیت ها و علم و آگاهی های تجاری یک مدیر هفت قدم اصلی و مهم وجود دارد

- ۱- بازاریابی
- ۲- بازارگردی
- ۳- بازارسنجی
- ۴- بازارشناسی (بخش بندی بازار)
- ۵- نفوذ در بازار
- ۶- بازارگردانی
- ۷- بازارداری

۱- قدم اول ، بازارگرایی :

اولین و مهمترین قدم در کسب و کار و مدیریت اعتقاد داشتن به بازار می باشد. توجه به بازار و رقابت ، یعنی توجه به خواسته ها و نظرات مخاطبین و مشتریان و اعتقاد به اینکه هر تصمیم مدیریت با بازخوردی از طرف مشتریان و مخاطبین روبرو خواهد شد یکی از مهمترین عملیات بازار یابی می باشد :

"به بازار یابی اعتقاد داشته باشید." (اعتقاد به بازار یابی ، شفاهی نمی باشد ، هنگامی که شما برای انجام بازار یابی ، هزینه نمی کنید ، یعنی هنوز اعتقادی به بازار یابی ندارید .)

" هر انسان یک مدیر است " و یک مدیر برای موفقیت بیشتر (حتی در سطح مدیریت کلان و مسایل حکومتی و مملکتی) باید به عوامل بازار به عنوان مهمترین عوامل موثر بر مدیریت و کسب و کار و تصمیمات خود اعتقاد داشته باشد، این اعتقاد را به عنوان بازار گرایی می نامیم.

اگر سه سطح از مدیریت در نظر بگیریم:

الف: مدیریت بر خود ،

ب: مدیریت خرد یا کنترل و مدیریت سازمان و کسب و کار ،

ج: مدیریت کلان یا کنترل و مدیریت در سطح اجتماعی و تصمیم گیری های اجتماعی و اقتصادی و

حکومتی

در هر سه سطح از مدیریت گرایش به بازار و به ارزش های مشتریان و خواسته ها و نیازهای مشتریان و مخاطبین می تواند مهمترین عامل موفقیت شخص یا سازمان ، در بازار باشد، پس اولین قدم و مهمترین قدم بازار یابی، بازار گرایی می باشد.

۲- قدم دوم بازاریابی: بازارگردی

در دومین قدم: بازار گردی، مهم ترین عامل بازاریابی می باشد. باید مانند یک انسان جستجوگر و باهوش به میدانهای رقابت بروید، به سراغ مشتریان بروید، میز کار خود را رها کنید، مشتری زیر میز شما پنهان نشده است، مشتری در بازار است، با مشتری خود چهره به چهره شوید.

"از پشت میز، نگاه شما فرق می کند، قدرت و موفقیت، اکنون در میدانهای لمس و عمل می باشد"

حضور در صحن بازار، در بین مردم و مشتریان، و توجه به خواسته ها و نیازهای و ارزش های مردم، مخاطبین و مشتریان برابر است با بازار گردی.

راه های مختلف زیادی برای بازار گردی وجود دارد:

- حضور در خیابان های بازار و ویتترین گردی
- حضور در راسته بازارها و پاتوق های بازار
- حضور در نمایشگاه ها، کنفرانس ها و همایش ها
- سفرهای بازاریابی
- حضور در شبکه های اجتماعی و فضای مجازی و

۳- قدم سوم بازاریابی: بازارسنجی

سومین قدم از اعمال بازاریابی بازار سنجی می باشد:

بیشترین کشش قیمت کالا و یا خدماتی که شما ارائه می دهید چقدر است؟

درصد محبوبیت کالا یا خدمات سازمان شما چقدر است؟

شما در شغل خود چند رقیب یا دشمن دارید؟

معمولاً نتیجه بازاریابی اعداد می باشد، اعدای مثل اندازه بازار - کشش قیمت در بازار، تعداد رقبای، تعداد طبقات مشتریان، حجم بازار و ... هر کسی برای یافتن پاسخ سوال خود در مواردی مثل موارد ذکر شده به بازار مراجعه نماید و پاسخی را بدست آورد اقدام به بازار سنجی نموده است.

امروزه سازمانهای زیادی هستند که اعمال بازاریابی را به صورت پیمانکاری برای سازمانهای دیگر انجام می دهند. رصد جوابهای بازاریابی بسیار مهم است و جوابی که در فعالیتهای بازاریابی حاصل می شود می تواند بقاء سازمان و فعالیتهای ما را تحت تاثیر قرار دهد.

مسئله مهمی مثل عمر محصول یا رسانش کالا، از طریق فعالیتهای بازار سنجی محاسبه می شود.

یک مثال ساده:

تلویزیون سیاه و سفید حدود ۵۰ سال در بازار حکومت کرد اما تلویزیون لامپی رنگی کمتر از ۳۰ سال سپس مدل های پروجکشن و ال سی دی هر کدام در کمتر از ۱۰ سال جای خود را به تلویزیون های پیشرفته مثل LED و 3D دادند و اکنون در کمتر از چند سال شاهد نسل های جدیدی از تلویزیون های منحنی و لمسی و می باشیم.

بنابراین محاسبه عمر باقیمانده برای کالا یا خدمتی که قصد طراحی و تولید و برنامه ریزی روی آن را داریم مسئله بسیار مهمی است که از طریق فعالیتهای بازاریابی بدست می آید.

چرخه عمر محصول دورانیهای مختلفی دارد مثل یک جاندار هماهنگی که سازمان را به یک موجود زنده تشبیه می کنیم با واکنش ها و مسائل آن را بهتر بشناسیم محصول یا کالا یا خدمت را هم مثل یک جاندار در نظر می گیریم که عمر دارد و عمر آن شامل مراحل مختلفی می باشد. شکل گیری - زایش یا تولد - بلوغ - تکامل و پیری

اقدام به تولید کالا یا خدمتی که در مرحله پیری یا تکامل به سر می برد چندان کار عاقلانه ای به شمار نمی رود.

در مثال تلویزیون‌های سیاه و سفید در مقابل نسل‌های بعدی آن‌ها به خوبی پیشرفت تکنولوژی و مسیر چرخه عمر محصول را می‌شناسیم اما اگر چه مثال نسل‌های مختلف تلویزیون کاملاً مشخص می‌باشد، اما در بسیاری از کالاهای دیگر نمی‌توان به این وضوح "تغییر نسل کالا بر اثر تکنولوژی" را درک کرد و بهتر است از ابزارهایی مثل بازارسنجی استفاده کنیم.

"اندازه بازار" و "حجم مصرف یا نیاز بازار"، یکی دیگر از جواب‌هایی است که می‌توانیم با فعالیتهای بازار سنجی به آن دست پیدا کنیم.

همچنین می‌توانیم در مورد درصد مصرف کنندگان و یا کشش قیمت در بازار از طریق بازارسنجی به جواب‌های مناسب برای تصمیم‌گیری بهتر برسیم.

البته در بحث کشش قیمت یکی از نکات استراتژیک تصمیمات مدیریتی می‌باشد، در مدیریت اصطلاحاً می‌گوییم دو راهی‌های مهمی وجود دارد که، تصمیم‌گیری در آن‌ها از اهمیت بسیاری برخوردار است.

دوراهی مهم قیمت، کیفیت:

یکی از این دو راهی‌های مهم که همیشه و برای همیشه مدیران وجود دارد دو راهی مهم قیمت با کیفیت می‌باشد.

گاهی در ارائه کالا یا خدمات به نقطه‌ای از رونق و گرایش موفقیت آمیز بازار برخورد می‌کنیم که کالا یا خدمت خاصی از سازمان ما با اقبال مثبت بازار مواجه می‌باشد.

اما پس از مدت کوتاهی دیگر تولید و عرضه آن بر اساس قیمت قبلی برای ما صرفه اقتصادی ندارد ترس از اینکه تغییر قیمت ممکن است باعث برگشت رکود به سازمان ما شود، باعث می‌شود، مدیر تصمیم بگیرد قیمت را حفظ نموده و از بعضی از خصوصیات کیفی کالا که زیاد هم مهم نیست کم کند.

غافل از اینکه به علت اینکه سلائق مشتریان کاملاً با هم متفاوت می‌باشد و هر مشتری به دلایل شخصی خود به ما مراجعه می‌نماید و انتظار کیفی خاصی از کالا یا خدمت ما دارد به تدریج از کسانی که مدل جدید

کالای ما را امتحان می‌کنند و به این نتیجه می‌رسند که کیفیت قبلی را نداریم، قهر مشتری یا اعتراض ساکت را می‌بینیم.

این قهر مشتری یا اعتراض خاموش بزرگترین عامل شکست بسیاری از کالاها و سازمان‌ها می‌باشد.

"قهر مشتری یا اعتراض خاموش، بزرگترین عامل شکست بسیاری از سازمانها می‌باشد"

در نتیجه تعداد مشتریان رو به کاهش می‌گذارد و شما اگر تمام طول تاریخ، تولید و تجارت را بررسی بفرمایید سازمانی که از کیفیت کالاهای تولیدی خود کاسته باشد و بقاء، طولانی داشته باشد، نمی‌توانید بیاید.

بنابراین طبق اصل جامعه رفاه در اقتصاد که گفتیم مردم با گذشت زمان مرفه‌تر و ثروتمندتر می‌شوند و از ما انتظار کالاهای بهتر و خدمات بیشتر را دارند، اگر در دوراهی قیمت کیفیت با انتخاب قیمت و کاهش کیفیت بخواهیم سودآوری را حفظ کنیم حتماً شکست می‌خوریم.

در این بخش دو راهکار مهم از ۱۴ راهکار اصولی مدیریتی توصیه شده توسط پروفیسور دمینگ را هم ضمیمه می‌کنیم:

- به جای پایین آوردن قیمت کالا و کنار آن سود خود، هزینه‌های کلی سازمان را پایین بیاورید. (اصل چهارم از اصول چهارده گانه دمینگ)
- سامانه‌های تولید و خدمات را به طور پیوسته تا ابد بهتر کنید تا کیفیت و بازدهی بالاتر برود و در نتیجه هزینه‌ها پایین تر بیاید. (اصل پنجم از اصول چهارده گانه دمینگ)

پس گاهی باید تلفیقی از اطلاعات مدیریتی را با آینده‌نگری و اصول مهم اقتصادی در تصمیمات خود دخالت دهیم تا بهترین تصمیم‌گیری و حصول نتیجه را داشته باشیم.

۴- قدم چهارم بازاریابی: بازاریابی و بخش بندی بازار

برای هر کالا یا خدمت، طبقات مختلفی از مشتریان وجود دارد معنی مهم بخش بندی بازار این است که اگر ما تصمیم بگیریم با تولید یک نوع از کالا، رضایت و توجه همه مشتریان را بدست آوریم، سخت در اشتباه هستیم.

آنچه مشتری می خواهد بزرگترین سوال در سازمان می باشد که هر چقدر در پاسخ آن بیشتر بکوشیم به موفقیت های بیشتری دست پیدا می کنیم.

یک کالای ساده مثل مداد را در نظر بگیرید چه کسانی مداد مصرف می کنند؟ با چه سلیقه ای؟ چه رنگی می پسندند؟

جواب: یک طیف کودکان کلاس ها ابتدایی مدارس می باشند که سنی بین ۷ الی ۱۲ سال دارند.

طیف دیگر دانشجویان هنر و معماری و مهندسیین طراح می باشند که سنی حدود ۲۰ الی ۳۰ سال و حتی ۳۰ الی ۵۰ سال و بیشتر دارند.

طیف دیگری که مداد مصرف می کنند صنعت گران مثل نجارها و ورق کاران می باشند.

اکنون بفرمایید که آیا سلیقه و خواسته یک کودک ۷ الی ۱۲ ساله از یک مداد با سلیقه و خواسته یه مهندس ۳۵ یا ۴۰ ساله برابر است؟ قطعاً نه.

اگر یک تولید کننده بخواهد با تولید یک نوع و یک رنگ از مداد توقع داشته باشد پاسخگوی همه این طبقات باشد سخت در اشتباه است بنابراین بخش بندی بازار و انتخاب بخش هایی از بازار برای تولید کالا یا خدمت، متناسب سلیقه، فرهنگ، خواسته و نگاه مشتریان آن بخش، یکی از مهمترین چالش ها در تصمیم گیری مدیران می باشد و بخش بندی بازار می نامیم.

رویکردی پرتعداد برای بخش بندی بازار و برند سازی: STP

STP "مخفف" یا ابروییشن عبارت **Segmentation , Targeting , Positioning** به معنی بخش

بندی بازار - هدف گذاری و جایگاه سازی برای برند ، است .

در این مرحله شما باید توجه داشته باشید که:

stp به معنی تمرکز در بازاریابی است برای:

- (۱) ایجاد ارزش برای مشتری
- (۲) ایجاد مزیت رقابتی برای مشتری
- (۳) برای محاسبه و آماده سازی منابع بازاریابی
- (۴) برای راه اندازی یک بازاریابی با پارامتر های قابل اندازه گیری

انواع روشها برای بخش بندی بازار :

- ۱- بخش بندی بر اساس جغرافیا
- ۲- بخش بندی بر اساس رفتار
- ۳- بخش بندی بر اساس ارزش مشتریان
- ۴- بخش بندی بر اساس مناسبت ها
- ۵- بخش بندی بر اساس منافع سازمان

STP از اصول کلیدی مارکتینگ است.

با این حال حتی در جهان اول نیز هنوز بسیاری از شرکت ها بازار خود را بخش بندی نکرده اند.

بسیاری از شرکت ها فکر می کنند که بازار گسترده است و محصولات آن ها نیز کاربرد گسترده ای

دارد، بنابراین لزومی برای بخش بندی بازار نمی بینند.

1. Segmantation

2. Targeting

3. Positioning

بخش بندی بازار Segmentation:

فرایند تقسیم بازار به گروه های کوچک تر با نیازهای محصول مشابه و یا ویژگی های قابل شناسایی، با هدف انتخاب بازارهای هدف مناسب.

به زبان ساده یعنی بخش های مختلف از بازار، را که کالاهای مشابه هم می خواهند شناسایی کنیم. مثلا یک تولید کننده مداد به نتیجه می رسد که مهندسين، طراحان، دانش آموزان و دانشجویان که همگی مصرف کننده مداد هستند. بخش دانش آموزی را هدف داشته باشد و مدادهای مناسب سلیقه و نیاز دانش آموزی را مناسب قدرت تولید خود شناسایی نماید.

مخاطبین یا مشتریان هدف Targeting

انتخاب فعال سازمان، از بخش مناسب بازار یا "سگمنت مارکت Segment market" با قصد تمرکز بالا بر عرصه ی بازاریابی و فعالیت های سازمان، نسبت به خواسته ها و فعالیت های مرتبط با مشتریان این بخش از بازار.

تقریبا یعنی ما مداد را برای چه کسانی تولید می کنیم؟ (کودکان؟ دانش آموزان؟ دانشجویان؟ مهندسين؟)

Positioning

گاهی اوقات به عنوان موقعیت یابی محصول نامیده می شود. (صفت کالا یا سازمان خود را در نظر مشتری پیدا کنید) یعنی درک بازار هدف، از مزایای کلیدی محصول سازمان ما، و ویژگی های خاص محصول ما برای این مشتریان در این بخش از بازار. (جایگاه محصول ما در نظر مشتریان این بخش)

مشتریان بخشی از بازار که انتخاب کرده ایم، چه تصویری از سازمان ما و رتبه کالا یا خدمات ما در ذهن دارند؟

یعنی دقیقا مشتریان و مخاطبین، ما را در ذهن خود به چه صفت یا عنوان می شناسند؟ (لوکس؟ ارزان؟ با کیفیت؟ کیفیت متوسط؟ خاص و یونیک؟ متعهدانه؟ سریع یا کند؟ و..... صفت کالا یا سازمان خود را در نظر مشتری پیدا کنید و برای بهبود یا گسترش آن بکوشید)

آینده مزیت های مختلف ، آنچه مشتری می خواهد چیست؟

با نگاهی به آینده ، برای رصد دقیقتر "آنچه مشتری می خواهد" ، بحث کوچکی در این زمینه خواهیم داشت: اهم نکات و صفاتی که مشتری از کالا و خدمات جدید انتظار دارد را به شرح ذیل می توان نام برد که هر صفت در صنعت خاصی کاربرد دارد :

- به حرکت به آینده ، مشتریان ، از محصولات صنایع مختلف ، کدامیک از صفات ذیل را انتظار دارد؟
- قویتر** (در صنایع مکانیک و ابزار آلات مشتری معمولاً کالای قویتر و در عین حال کم هزینه تر می خواهد)
- خوشمزه تر و مزه جدید**(در صنایع غذایی مشتریان کالاهای خوشمزه تر یا با طعم و مزه جدید می خواهند)
- مقاومتر** (در مورد کالاهای ایمنی و نگهداری)
- کوچکتر و کم جا تر** (در مورد کالاهای الکترونیک و دیجیتال)
- لطیف تر و نرمتر ، با رنگ های بهتر و زیباتر** (در صنایع پارچه و لباس و نساجی)
- سریعتر و با قدرت پردازش بالاتر** (درمورد کالاهای الکترونیک و دیجیتال)
- بزرگتر یا با مناظر بهتر** (در مورد کالاهای رفاهی – مسکونی مثل ویلا ، آپارتمان و ...)
-
- اینها صفاتی هستند که معمولاً مشتری در آینده ، از جدیدترها در صنایع مختلف انتظار دارد.

فایروال (FIREWALL) یا دیواره آتشین در دفاع از برنند :

البته در بخش بندی بازار یک مسئله ، بسیار زیبا و پیشرفته ای وجود دارد که نامهای مختلفی دارد :
نامهایی مثل پاسخگویی سازمان یا فایروال از این جمله می باشند.

اصل مسئله این است که در یک صنعت برای گسترش حوزه نفوذ برند و ایجاد مشتریان بیشتر ، سازمان ما انواع مختلف یک کالا را تولید نماید و اصطلاحاً پاسخگوی متقاضیان بخشهای مختلف بازار باشد . این مسئله باعث میشود ، سازمان گستره بازار بیشتری را در دست داشته باشد و همچنین با تغییر سطح نیاز

مشتری، برای همه سطوح کالای مناسب داشته باشد و از نفوذ رقبا در حوزه بازارهای تسخیر شده جلوگیری نماید، این دفاع، فایروال نامیده میشود.

بنابراین یک موضوع، با دو نام پاسخ گویی و فایر وال، از دو جهت مختلف، رقابت در بازار و نگهداری سهم بیشتر از بازار را برای سازمان باز گو می نماید.

مثالی زیبا، در فایروال :

یک سازمان تولید کننده تلفن همراه، مثل سامسونگ، را در نظر بگیرید، در تولید تلفنهای همراه، سود بیشتر در تولید اجناس لوکس مثل، تلفنهای لمسی یا هوشمند می باشد، اما برای گسترش بازار و به دست آوردن اقبال مختلف مصرف کننده این سازمان، دستگاههای بسیار ساده موبایل را نیز تولید می نماید، این موضوع باعث میشود، حوزه نفوذ بیشتری را برای تولیدات خود داشته باشد و از نفوذ رقبا به حوزه های گسترش یافته سامسونگ، جلوگیری نماید.

ضمن اینکه، ارائه زیرکانه، کاربردهای بیشتر در دستگاههای ساده باعث، ارتقاء مهارت کاربران دستگاههای ساده به سمت دستگاههای هوشمند میشود و به این ترتیب مشتریان بالقوه بیشتری برای سازمان در بخش محصولات لوکس و پرسود حاصل میشود.

پس چهارمین قدم در برنامه ریزی و بازاریابی در مدیریت، بخش بندی بازار و انتخاب بخش دلخواه از بازار برای برنامه ریزی و هدف گذاری و سرویس دهی می باشد.

۵- پنجمین قدم بازاریابی : نفوذ در بازار

مرحله بعد و یکی از طولانی ترین مراحل در قدمهای بازاریابی مرحله نفوذ در بازار می باشد.

نفوذ در بازار و تلاش برای افزایش سهم ما از بازار روش های برخورد با مشتریان و مخاطبین، روش های نگهداری مشتریان طبق خواسته روز بازار و روش های وفادارسازی و رضایت کارکنان و مشتریان وظائفی هستند که در طول دوره حضور سازمان ما، در بازار با آن سرو کار داریم.

داشتن قدرت رقابت، ارائه مزیت‌های فردی و سازمانی، اعتمادسازی و کنترل بازار و مشتری، روش‌های بازاریابی و رخنه در بازار و روش‌های توسعه کالا و خدمات مطابق خواسته مشتریان در حال و آینده می‌باشد.

از همه مهمتر ارائه خدمات پس از فروش کالا و ایجاد حس اعتماد و اطمینان در مشتریان، همه و همه به نفوذ و بقاء سازمان ما در بازار کمک می‌کند که در این باره بیشتر صحبت خواهیم کرد و مهارت‌های بازاریابی و مذاکره و بازاریابی در این مباحث بررسی می‌گردد. این جمله کلیدی و زیبا را به خاطر بسپارید:

"فروش = کالای خوب + خدمات مناسب"

۶- قدم ششم بازاریابی: بازارگردانی

فعالیت‌های خاصی می‌باشد که باعث کنترل بازار و مدیریت عرضه و تقاضا، برای نگه‌داشتن امید در سازمان و در بیرون سازمان در بین مخاطبین و مشتریان می‌شود و برای کنترل نوسانات بازار، به کار می‌رود.

بازار کم نوسان، جزو ساختارهای پیشرفته و منابع نامشهود هر کشوری می‌باشد. زیرا بیشترین رونق در بازارهای مطمئن و کم نوسان خواهد بود.

بنابراین کنترل نوسانات عرضه و تقاضا باعث ایجاد حس اطمینان در فعالین بازار و سرمایه‌گذاران و سازمان‌ها می‌شود. اگر یک مشتری یا مخاطب پس از خرید کالا یا خدمتی با کاهش قیمت آن کالا در بازار مواجه شود احساس ضرر و زیان خواهد کرد و اگر با افزایش قیمت مواجه شود ممکن است تصمیم بگیرد بیش از نیاز کالا بخرد و برای آینده ذخیره کند و هنگام فروکش کردن تب بازار، باغبین و ضرر مواجه شود.

بنابراین تمام فعالیت‌های سازمان‌ها در بازار برای خنثی کردن تلاطم‌های بازار، بازارگردانی نامیده می‌شود.

مثالی برای بازارگردانی :

خریده‌های تضمینی که دولت‌ها در سراسر دنیا در مورد محصولات فصلی کشاورزی یا دامی انجام می‌دهند نوعی بازارگردانی به منظور حفظ آرامش و اطمینان ، در بازار می‌باشد.

مثلاً وزارت کشاورزی در فصل‌های عرضه کالا مثل یک مشتری بزرگ مازاد عرضه را از تولیدکنندگان خریداری نموده و در انبار و سردخانه‌ها نگهداری می‌کند و در فصل تقاضا و مصرف مثل یک عرضه‌کننده بزرگ آنچه در انبار دارد را به بازار عرضه می‌نماید تا جلوی گران شدن کالا را بگیرد همین تصمیمات باعث می‌شود سرمایه‌گذاران با محاسبه حداقل قیمت‌های خرید تضمینی بتوانند ریسک سرمایه‌گذاری خود را محاسبه کند و در سرمایه‌گذاری تولید آن کالا اقدام کند پس نکته مهم این است که :

"در بازار اطمینان و آرامش بزرگ‌ترین عامل تبادلات و بقاء بازار می‌باشد ، هم‌گران شدن و هم‌ارزان شدن هر دو برای بازار مسموم‌کننده می‌باشد."

سازمان‌های بزرگ و شرکت‌های سهامی عام که معمولاً متکی به سرمایه‌های سهامداران می‌باشند برای اینکه منافع سهامداران خود را حفظ کنند واحدهایی برای پایش بازار و بازارگردانی سهام سازمان خود دارند.

بنابراین در تلاطم‌های قیمت سهام خود در بورس و بازارهای مالی با بازارگردانی سهام خود، مانع نوسانات و عدم اطمینان می‌شوند، مثلاً از یک سقف مشخص و خاصی که قیمت سهام آنها پایین تر بیاید ، به عنوان یک خریدار سهام خود را از بازار و از دست متقاضیان فروش خریداری می‌کنند و در شرایط مناسب ، و قیمت بهتر ، با فروش سهام‌های خریداری شده ، ضمن کسب سود و منفی که در صورت‌های مالی آنها " منافع یا سودهای غیر عملیاتی " نامیده می‌شود ، همیشه می‌توانند یک روند مثبت و حمایت همیشگی سهامداران و حضور آنها را در کنار سازمان خود حفظ کنند.

۷- بازارداری : هفتمین قدم بازاریابی

بازارداری چیست ؟

قیمت نفت را در دنیا چه کسی تضمین می کند؟

قیمت زعفران را در دنیا چه کسی تعیین می کند؟

قیمت طلا توسط چه کسانی تعیین می شود؟

اصطلاحاً در بازار بالاترین مقام و تعیین کننده ترین تصمیمات ، تصمیمات قیمتی می باشد زیرا قیمت می تواند ضامن سودآوری و بقاء سازمان ها شود و از طرفی اگر قیمت و کشش بازار مناسب نباشد می تواند تولید کالا یا خدمت را از نظر اقتصادی از صرفه بیندازد و باعث نابودی آن سازمان یا صاحب کالا شود.

چه کسی می تواند قیمت یک کالای خاص را در بازار تعیین کند؟

سازمان یا شخصی می تواند قیمت یک کالا یا خدمت را در بازار تعیین کند که سهم بزرگتری از بازار دارد. مثلاً یک تولید کننده که بخش اعظمی از نیاز بازار را تامین می کند و یا یک مصرف کننده بزرگ، که بخش اعظمی از کالاهای تولید شده در بازار را مصرف می کند ، هر دو در این بازار مهم هستند و هر کدام می تواند قیمت کالا یا قیمت خدمتی ، را در بازار تعیین کند.

برای اینکه این تعیین قیمت ها موثرتر باشد معمولاً هر کالا یا صنعت از اتحادیه یا بورس مخصوص به خود برخوردار است و قیمت توسط بازاریاران در اتحادیه یا بورس تعیین می شود.

شخص یا سازمانی که عملاً ، می تواند قیمت یک کالا را در بازار تعیین نماید بازاردار نامیده می شود.

بازاردار اگر خصوصی و سازمان غیر اتحادیه ای باشد ، می تواند در زمانی که تولید کنندگان نوپا وارد بازار می شوند و رقابت باعث کوچک شدن بازار او می شود با کاهش قیمت تولید و عرضه را برای تولید کنندگان کوچک سخت نماید و آن ها را با شکست قیمتی از دور رقابت خارج نماید و در زمانی که تولید کنندگان

کمتری وجود دارند با بالابردن قیمت‌ها، زیان‌های ناشی از عملیات قبلی خود را جبران نمایند و یا برای آینده اندوخته و پشتوانه مالی بیشتری ذخیره نمایند.

معمولاً برای جلوگیری از قدرت‌هایی که ممکن است با بازارداری منفی، باعث عدم اطمینان در بازار شوند در همه کشورها قوانین و مقررات و قوانین خاص ضد انحصار وجود دارد و همچنین تولیدکنندگان کوچک‌تر معمولاً با تشکیل اتحادیه‌ها و گروه‌های صنفی و شغلی، در مقابل سازمانهای بزرگ در آن صنف مقاومت کنند و تلاش می‌کنند بقاء خود و سازمان خود را در بازار حفظ نمایند.

پس اساسی‌ترین فعالیت‌های بازاریابی بر هفت قدم مهم استوار است:

" ۱- بازارگرایی ۲- بازارگردی ۳- بازاریابی ۴- بازاریابی و بخش بندی بازار ۵- نفوذ در بازار ۶-

بازارگردانی ۷- بازاریابی "

هفت قدم بازاریابی را، اجمالاً مرور نمودیم. در بخش مدیریت، چهارمین وظیفه مدیر، یعنی فرماندهی و دستور دهی به منظور تعیین وظایف و مسئولیتها، را، مهمترین وظیفه عملیاتی و ظاهری مدیر معرفی نمودیم که بیشترین و بحث برانگیزترین بخش مدیریت می‌باشد، اما در مورد بازاریابی چطور؟ کدام مرحله از این هفت قدم، مهمترین بخش و بحث برانگیزترین، بحث می‌باشد؟

بله، همانطور که شما حدس می‌زنید، پنجمین قدم از بازاریابی یعنی شروع عملیاتها برای نفوذ در بازار، بیشترین جلوه از اقدامات بازاریابی را به دنبال دارد.

شروع فعالیتهای سازمانها برای معرفی کالا یا خدمت تولید شده به بازار، اولین اقدامات نمایان عملی بازاریابی می‌باشد که توسط مشتری دیده میشود.

هرچند در بحث بازارگردی و حضور در بازار هم، با شرکت کردن در نمایشگاهها و مکانهایی که می‌توانیم حضور کالا را اعلام نماییم، برخوردها و تماسهایی با مشتریان داشته باشیم و کالا را معرفی نماییم، اما در عمل اقدامات ما برای شروع ورود به بازار و نفوذ در بازار، جدی‌ترین و عملی‌ترین اقدامات می‌باشد.

مروری بر گام های نفوذ در بازار:

اقدامات و تکنیکهای بازاریابی و مواجهه با مشتری و مخاطبین، در بخش نفوذ در بازار، بیشترین نمود را دارد و سرانجام، آنچه از اقدامات نفوذ در بازار حاصل میشود، به سهم از بازار می انجامد و در صد موفقیت ما را سهم ما از بازار مشخص می کند.

"مشتری زیر میز شما پنهان نشده است، به میز خود نجسید، ماندگارترین و بهترین نتیجه ها از حضور چهره به چهره با مشتری بدست می آید."

تکنیکهای مختلف نفوذ در بازار و بدست آوردن سهم بازار بیشتر:

مراحل عملی و پایه در بازاریابی:

۱. **Knocking Door Marketing** (درب را با انگشت زدن)

۲. **Face to Face Marketing** (بازاریابی چهره به چهره)

بازاریابی به صورت مراجعه حضوری به درب منزل مشتری یا فروشگاه و محل کار مشتری و معرفی کالا و تلاش برای فروختن کالا یا معرفی خدمت به مشتری بصورت، خانه به خانه، و درب به درب.

البته این روش در کشور آمریکا، برای بسیاری از کالاها، روش مرسوم بوده است. اما در سایر کشورها به دلایل خاصی این مراجعه به منزل کمتر دیده میشود، مخصوصا در ایران به دلیل اینکه، حریم خصوصی و منزل احترام و حساسیت خاص فرهنگی دارد، روش بازاریابی درب زدن و مراجعه به درب منازل تقریبا انجام نمیشود یا سریعا با شکست مواجه میشود که دلیل حساسیت فرهنگی خاص دارد.

اما بخشی از این روش با نام بازاریابی فرد به فرد یا چهره به چهره نام برده میشود و به صورت مراجعه فرد به فروشگاهها و فروشندگان انجام می گرفته است.

ظاهرا پیشینه روش "درب زدن"، (**Knocking Door Marketing**) (درب را با انگشت زدن) هم به معرفی کسب و کارهای محلی کوچک، که تازه در محل، افتتاح شده است، برمی گردد که شخص صاحب

کسب و کار با مراجعه به درب منازل و احوال پرسى با مردم ، حضور کسب و کار خود را در آن محل اعلام می نموده است .

گفتیم بیشترین کاربرد این روش از بازاریابی ، در ایران محدود به مراجعه بازاریابان به فروشگاهها و مراکز فروش میشود و بسیار معمول است که بازاریاب به مغازه یا سوپرمارکت یا فروشگاه های محلات مختلف مراجعه نموده و کالای جدیدی را معرفی نماید و سفارش فروش دریافت نماید .

این روش در سازمانهایی که نوع فروش مویرگی را انجام می دهند ، یک روش پر کاربرد می باشد ، اما، در سایر کسب و کارها ، اکنون با استفاده از خبرنامه های محلی و کاتالوگ ، و سایر روشهایی که یک محله را پوشش می دهد این نوع بازاریابی ، جا خود را به روشهای دیگر اطلاع رسانی و مطبوعاتی داده است .

۳. Group Marketing بازاریابی گروهی :

معمولا معرفی کالا یا خدمت برای یک گروه خاص از مشتریان ، مثلا جمعی از پزشکان یا ورزشکاران که در محل خاصی گرد هم آمده اند را بازاریابی گروهی می گوئیم. این گردهم آیی می تواند به دعوت سازمان ما باشد که البته هزینه هایی خواهد داشت یا می تواند با حضور بازاریابان در محل گردهم آیی مشتریان در یک برنامه دیگر باشد .

حضور در باشگاهها ، آموزشگاهها یا مدارس ، یا در سمینارها و کنفرانس های تخصصی ، می تواند نمونه هایی از این روش باشد . در هر روشی که یک گروه مورد خطاب یک بازاریاب برای معرفی یا فروش کالا می باشد اصطلاح بازاریابی گروهی را به کار می بریم.

۴. Network Marketing بازاریابی شبکه ای:

استفاده از تیمهای مختلفی که یک فعالیت دارند و با هم در ارتباط هستند برای ارائه کالا یا خدمات ، زیربنای شکل گیری این نوع بازاریابی بوده است مثلا : بازاریابی شبکه معلمان یک شهر ، بازاریابی برای شبکه پزشکان کشور ، اما در سالهای اخیر با گسترش شبکه های دیجیتال ، بازاریابی شبکه ای

به روشهای بازاریابی از طریق شبکه های اجتماعی و سایتهای الکترونیک ، کم کم بازاریابی شبکه ای اطلاق شد ،

نکته بسیار مهم : البته با استفاده نا بجا از عبارت بازاریابی شبکه ای ، امروزه نوعی از بازاریابی که به نام بازاریابی هرمی معروف می باشد ، روشهای خود را به عنوان بازاریابی شبکه ای معرفی می نماید و این غلط مصطلح ، آنقدر به ظرافت و دقت به کار گرفته شده است که تشخیص مقاصد ، اختلافات و منافع و مضار این نوع بازاریابی ، حتی برای متخصصین این رشته نیز کار بسیار سختی شده است و هیاهوی بسیاری را به دنبال دارد .

اختلاف تعاریف در بازاریابی شبکه ای و بازاریابی هرمی ، با جو سازی بسیار زیاد از طرف سودجویان این هرما ، که گاهی به مراکز قانونی نیز نفوذ دارند ، کار را در این بخش بسیار دشوار نموده است .

توجه نمایید به این نکته که تاریک ترین و ننگ ترین بخش بازاریابی در اذهان مردم به سوءاستفاده های بزرگ از مردم با نام بازاریابی شبکه ای در شرکتهای هرمی برمی گردد، در کشورهایی مثل ایران ، در چند برهه زمانی مختلف ، در پی کمبود اطلاعات مردم از یک طرف و سکوت و کوتاهی مسئولین مربوط و فقدان قوانین کافی از طرف دیگر، برای مردم ضررهای مالی فراوانی به دنبال آورد که تمام این موضوعات به تقلب در استفاده از کلمه بازاریابی شبکه ای بر می گردد در حالی که عملا با نام و پوشش کاملا قوی در بازاریابی شبکه ای ، بازاریابی هرمی اتفاق می افتاد و هنوز هم تشخیص این دو در عمل و حقیقت ، راحت نمی باشد.

۵. بازاریابی انبوه Mass Marketing

استفاده از ابزارهایی مثل تلویزیون و رادیو برای تبلیغ و شناساندن نام و نشان تجاری یک سازمان ، به انبوهی از مشتریان ، بازاریابی انبوه یا Mass marketing نامیده میشود .

نتیجه بازاریابی انبوه ، تنها می تواند در حد اطلاع رسانی ورود یک سازمان یا یک کالای جدید باشد ، به ندرت می توان در بازاریابی انبوه همه نکات فنی یا کیفیتی محصول را بیان نمود ، البته شاید بتوان جنبه های خاص تمایز یک محصول را نیز برای عموم بیان نمود . معمولاً هزینه های بازاریابی از طریق رسانه ها برای بازاریابی انبوه ، بسیار گران می باشد ، اما جزء روشهای موثر می باشد.

انواع تاکتیک های خاص در بازاریابی:

استراتژی ، تاکتیک و تکنیک .

گاهی راه حل های بلند مدت و آینده نگرانه و ، مبتنی بر نقاط ضعف و نقاط قوت ، در کنار برنامه ریزیهای طولانی مدت و جامع و کل نگر ، براساس مزیتها و تواناییها ، برای ما یک نقشه راه بزرگ و خلاصه بوجود می آورد که به آن **استراتژی سازمانی** می گوئیم .

تاکتیک چیست :

در سازمانها و در بخش های مختلف مثل فروش و بازاریابی ، راه حل های گروهی و نقشه هایی که یک گروه یا سازمان برای کوتاه مدت ، سرلوحه کار و اجرا ، قرار می دهد **تاکتیک های تیمی یا گروهی** می نامیم .

تکنیک چیست ؟

تواناییهای فردی هر یک از افراد گروه ، که مختص خود آنها می باشد و در کنار توانایی های دیگر افراد یا به تنهایی به کار می رود ، **تکنیک** نامیده میشود .

در هر دوره ، تاکتیک های جدیدی برای هماهنگی در سازمانها و متناسب با وضعیت آنها در بازار یا در عرصه رقابت ، تعریف میشود که در دستور کار قرار می گیرد و یکنواختی خوبی را در کارهای گروهی بوجود می آورد .

این تاکتیک ها نهایت ندارد و با گذشت زمان ، نوع جدیدی از آنها در گروههای بازاریابی تعریف میشود یا در کلاسهای بازاریابی آموزش داده میشود .

بعضی از آنها را برای آشنایی ذهن شما نام می بریم: (حتما در مورد این روشها تحقیق نمایید)

پس به طور خلاصه راهکارهای مهم سازمانی ، استراتژی نامیده می شود . روشهای تیمی را تاکتیک می نامیم و روشها و تخصص های فردی تکنیک نامیده می شود .

***** تک جمله هایی زیبا:**

"مهارت به تنهایی کافی نیست ، نوع نگرش و مشی شماست که موفقیت می آفریند." ***

استراتژی ها و تاکتیکهای مختلف در بازاریابی های مرسوم :

بازاریابی چریکی : تاکتیکها و روشهایی که در آن افراد نخبه قوی و چند مهارته را برای دایره بازاریابی ، به کار می گیریم تا با کمترین امکانات و بودجه ، بیشترین نتیجه را عاید سازمان ما کنند ، بازاریابی چریکی می نامیم. این روش معمولا در کسب و کارهایی کاربرد دارد که توزیع گلوگاهی یا شاهرگی دارند(مثلا از طریق واگذاری نمایندگی فروش) . همچنین، در روش فروش سازمان به سازمان یعنی (B2B=Business to Business) چریکهای بازاریابی می توانند نقش های مهمی ایفا کنند.

چریکهای بازاریابی ، معمولا نخبه های ارتباطات و فروش هستند که ضمن فروش کالا یا خدمات سازمان ما ، بیش از بیست تا سی درصد انرژی خود را در تخریب رقبا به کار می برند .

بیشترین نقطه ضعف این روش این است ، که معمولا سیستمی برای حفاظت از دستاوردهای این چریکها ، به کار نمی رود ، ضمنا ممکن است با عدم سپاسگذاری و پاداش مناسب ، این افراد نخبه را به راحتی از دست بدهیم و توسط سازمانهای رقیب ، جذب شوند .

بازاریابی دهان به دهان :

معمولا ، این روش هنگامی اتفاق می افتد که مشتری از کیفیت کالا یا خدمات سازمان راضی باشد و شگفت زده شده باشد ، بنابراین بدون اینکه ما بخواهیم ، به دوستان و اطرافیان و همکاران خود سازمان ما را معرفی می نماید ، نکات ریز در کیفیت کالا یا خدمات سازمان ما ، برای شگفت زده شدن مشتری تاثیر بسیار دارد ، در حقیقت بازاریابی دهان به دهان به عنوان پاداش مشتری به سازمان ما می باشد.

طرفداران این روش می گویند : به جای تبلیغ ، بودجه تبلیغاتی را برای مشتریان خود هزینه کنید ، تا مشتری برای شما مشتری بیاورد.

کاملاً مشخص است که در کسب و کارهای لوکس که تعداد مشتری سازمان کم می باشد این روش تاثیر بیشتری دارد، اما در کسب و کارهایی که خدمات یا کالای خود را برای همه مردم ارائه می دهند، روشهای بازاریابی انبوه باید مورد توجه باشد ولی بازاریابی دهان به دهان، خود به خود صورت می گیرد. اگر تبلیغ کنندگان، افراد سازمان ما باشند، و طبق دستور سازمان ما، با مراجعه حضوری به مشتری کالا و خدمات سازمان را معرفی نمایند، به آن، بازاریابی چهره به چهره گفته میشود.

بازاریابی اینترنتی: استفاده از اینترنت به عنوان مهم ترین ابزار محوری برای معرفی کالاها یا خدمات سازمان، به کمک فروشگاه های اینترنتی یا سایر ابزارک ها یا اپلیکیشن های مرتبط با آن، یا استفاده از ابزارهای دیگر مثل گروههای اینترنتی که به گروههای مجازی معروف می باشد و....

روشها و تاکتیکهای بیشتری در بازاریابی وجود دارد که امیدواریم شما در مورد آنها نیز تحقیق بفرمایید مثل: بازاریابی ویروسی - بازاریابی حسی - بازاریابی شبکه ای - بازاریابی ویروسی - بازاریابی عصبی یا نورو مارکتینگ - ایمیل مارکتینگ یا بازاریابی پیامی
تاکتیکهای **Gamification** -

برای مثال یکی از این تاکتیکها را با هم مرور می کنیم که مربوط به دهه اخیر می باشد و در بین مشتریان از محبوبیت زیادی برخوردار است و آن **Gamification** می باشد.

Gamification چیست؟

ترجمه واژه **Gamification**، دو ترجمه می توانند صحیح تر از همه دیگر ترجمه ها باشند، اولی بازی کاری و دومی بازی وار سازی. یعنی استفاده از بازیها و تفکرات بازی گونه در زمینه هایی است که ماهیت بازی ندارند، برای ایجاد تعامل و انگیزه در افراد، برای رسیدن به اهداف سازمان.

به طور کلی گیمیفیکیشن ایده ای برای استفاده از تکنیک های بازی برای جلب توجه مشتری می باشد. یک مثال قدیمی از گیمیفیکیشن برنامه ی پرواز مکرر بودند که توسط یک شرکت هواپیمایی، اجرا می شد و از آن به عنوان برنامه های وفاداری مشتریان استفاده می کردند.

این برنامه‌های وفادارسازی به شکل مایل‌های پرواز مکرر بودند و به مشتریان در قبال مسافتی که با این خطوط هوایی پرواز می‌کردند امتیازهایی می‌دادند که مشتری می‌توانست در پروازهای بعدی آن‌ها را به بلیط تبدیل کند.

کسب و کارهای مختلف می‌توانند از گمیفیکیشن با تغییر رفتار کاربران به نفع خود استفاده کنند. یک روش رایج گمیفیکیشن پاداش دادن به صورت درصد تخفیف در خریدهای آتی به مشتریانی است که از محصولات سازمان ما خرید می‌کنند.

پاداش‌ها می‌توانند امتیازهایی براساس ارتباط یا خرید مشتری از ما باشند.

مثال: به ازای ۵ بار خرید بلیط هواپیما از ما یک بلیط رایگان دریافت نمایید.

مثال دوم از یک کارواش: هر ۶ بار مراجعه شما به این کارواش، یک مراجعه رایگان خواهید داشت.

مثال سوم:

ارسال هدیه تولد به مشتریانی که بیش از سه بار در سال از یک فروشگاه خرید می‌نمایند.

در تمام این جوایز و روشها، مشتری پاداش بیشتر بر اساس تعامل بیشتر با سازمان خواهد داشت، این تاکتیک به وفادار سازی مشتریان و ساخت مشتری خوشحال برای کسب و کار ما کمک می‌نماید.

جای خوشحالی اینجاست که هر کس می‌تواند یک ابتکار به کار ببرد و در طراحی و پیاده سازی یک تاکتیک تیمی جدید، روشی را تعریف نماید.

معمولاً، این تاکتیک‌ها براساس راههای ارتباطی جدید و توانایی تکنولوژیهای جدید، برای برقراری ارتباط با مشتریان بیشتر، همچنین براساس گروههای جدید تر و بخشهای جدید از مشتریان، خواهد بود.

استفاده از شبکه‌های اجتماعی و رسانه‌های در دست مردم، برای، پیاده سازی این تاکتیکها، همراه تولید محتوی و دانش برای مشتریان هدف، اکنون که در سال 2016 هستیم یکی از جدیدترین روشها می‌باشد.

پیشتر بدانیم :

تقسیم بندی مشتری یا مخاطبین سازمان ما :

بر اساس رضایت مشتریان یا مخاطبین از کالاهای تولیدی یا خدمات ، سازمان ما ، می توانیم پنج دسته بندی مهم از مشتریان داشته باشیم ، **انواع مخاطب یا مشتری :**

هوادار- وفادار- راضی - بی تفاوت - ناراضی - عصبانی

بی تفاوت : در اولین مرحله برخورد مشتری یا مخاطب با سازمان ما ، مشتری بی تفاوت می باشد .

راضی : اگر مشتری از کالا یا خدمات ما ، راضی باشد و کیفیت کالا یا خدمات یا برخورد ما ، راضی باشد احتمالا خود دوباره به ما مراجعه خواهد کرد و ما او را مشتری راضی می نامیم.

وفادار : اگر مشتری مراجعه به سازمان یا کالا و خدمات ما را تکرار نماید یا به دیگران معرفی نماید ، در این مرحله با تکرار یا معرفی به مشتری وفادار تبدیل می شود .

هوادار : هنگامی که مخاطب یا مشتری با سازمان ما رابطه احساسی و عشق و علاقه برقرار نموده و قبل از حضور سازمان ما ، در میدان حضور دارد و بیشتر از ما به تبلیغ و تشویق سازمان می پردازد ، به مشتری یا مخاطب هوادار ما تبدیل شده است ، این امر معمولا در موارد ، غیر تجاری مثل باشگاهها یا احزاب سیاسی ، اتفاق می افتد .

ناراضی : اگر مشتری بی تفاوت پس از مراجعه و استفاده از کالا یا خدمات ما ، ناراضی باشد ، اکثرا در این مواقع اعتراض خود را اعلام نمی نماید ، و به صورت اعتراض خاموش ، ما را فراموش خواهد نمود . (مشتری ناراضی به صورت خاموش از دست می رود)

عصبانی : اگر مشتری ناراضی اعتراض خود را به ما انعکاس دهد اما ، رفع اشکال نشود و رضایت او به دست نیاید و گرفتاری بیشتری برایش داشته باشد به مشتری عصبانی تبدیل می شود ، هر مشتری عصبانی ، اعتراض خود را تقریبا به پانزده نفر دیگر خواهد گفت و بزرگترین ضد تبلیغ برای سازمان ما خواهد بود . نکته بسیار مهم اینکه اگر شما یک مشتری عصبانی را راضی نمایید ، به مشتری وفادار تبدیل خواهد شد و هم خود تکرار خرید خواهد داشت و هم دیگران را ترغیب و تشویق به ارتباط با شما یا کالا و خدمات شما خواهد کرد .

نتیجه گیری مدیریتی :

تمام تلاش خود را داشته باشید تا حتما ، به لیستی از مشتریان خود دسترسی داشته باشید ، و حتما سعی کنید از آنها بازخورد صحیح ، بگیریید ، این مهمترین فعالیت تبلیغاتی شما می باشد ، که هدف آن تثبیت موفقیت شما در به دست آوردن مشتری و حفظ مشتریان و مخاطبین فعلی می باشد، ضمنا اولین اعتراض مشتری بسیار اهمیت دارد ، زیرا او مشتری ناراضی نیست، بلکه او یک مشتری عصبانی می باشد ، با رفع اشکال یا جبران برایش ، او را به یاران وفادار سازمان خود تبدیل کنید .

13. Forecasting

فصل سیزدهم: مروری بر مسائل مدیریت

آینده نگری در مدیریت:

هنر مدیریت، در مورد آینده، پیش بینی و ایجاد آمادگی و استفاده از فرصتها، می باشد.

مثال برف و باران:

شما توده هوای ابری را مشاهده می کنید، حدس می زنید که خیابانها، پر آب، خواهد شد، ترافیک سنگین خواهد شد، اگر کار زیادی بیرون از منزل نداشته باشید، سعی می کنید بیرون نروید، اگر اتومبیل شما در مکان مناسبی نباشد، آن را جابجا می کنید و سایر فعالیتهایی که برای یک هفته سرما و بارندگی لازم است را انجام می دهید ولی مطمئن هستید که این وضعیت گذرا خواهد بود و پس از آن آفتاب دوباره همه جا را گرم خواهد کرد و گلها می رویند و رودها پر آب می شوند و

همه این تصاویر و پیش بینی ها و آینده نگریها، در ابتدا از نگاه شما به یک توده ابر متراکم بوجود آمده است، چرا؟ چون می دانید که این سیستم برای شما آشناست و قوانین طبیعی را بارها و بارها مطالعه کرده اید و برخورد نموده اید.

اما در عرصه های دیگر، شما در چه مواردی، از این پیش بینی ها می توانید انجام دهید؟ در عرصه های تجارت و کار، چه چرخه هایی را می توان شناسایی نمود که بارها و بارها تکرار شده باشد و نتایج مشابه و یکسانی را به دنبال آورده باشد؟

"هر انسان یک مدیر است" و گفتیم هنر مدیریت، در مورد آینده، پیش بینی و ایجاد آمادگی و استفاده از فرصتها، می باشد.

اما بهترین راه برای پیش بینی آینده، ساختن آن است. داشتن برنامه های پیش رونده از یک طرف و برنامه های دفاعی از طرف دیگر راه مطمئنی را برای آینده، در پیش پای مدیر ترسیم می نماید.

بعضی از برنامه های دفاعی عمومی مدیران برای آینده:

توجه به "بیمه" راهی برای خنثی سازی خطرات:

سرعت رشد تکنولوژی، باعث سرعت افزایش تصمیمها و واکنش ها میشود. با پیشرفت علم و تکنولوژی، طراحی کسب و کارهای جدید برای رفاه و آسایش بیشتر مخاطبین و مشتریان انجام می گیرد. یکی از این صنایع جالب که روز به روز بر اهمیت آن افزوده می شود صنعت بیمه می باشد.

هرچقدر زمان، در تصمیم گیریها کوتاهتر می باشد، احتمال بروز خطرات و خطاها بیشتر می شود. در برنامه ریزی یک مدیر برای رسیدن به نقاط دلخواه از آرزوها و اهداف، آنچه غیر قابل پیش بینی می باشد، حوادث است.

اما خوشبختانه، راهکارهای جدید، پشتوانه ای برای جبران خسارت این حوادث، طراحی نموده است، که شما در خدمات شرکتهای بیمه می توانید، از این پیش بینی ها مطلع شوید.

هرچقدر یک مدیر، تکیه بیشتری بر خدمات شرکتهای بیمه داشته باشد، قدمهای استوارتری می تواند بردارد.

شاید در ابتدا فعالیتهای شرکتهای بیمه، پوشش های درمانی و جبران خسارتهای ناشی از حوادث مثل سیل و زلزله و آتش سوزی، بیشترین شناخت مشتریان از خدمات شرکتهای بیمه بوده است، اما اکنون، خدمات پیشرفته و مسئولیتهای مختلف مدیران نیز در طرحهای مختلف بیمه ای پوشش داده می شود.

این خدمات به برنامه ریزی و هدفگذاری و ریسک پذیری مدیران کمک فراوانی می کند، تا با آسودگی ذهنی بیشتر به فعالیت و سرمایه گذاری پردازند.

بنابراین یکی از مهمترین پیش بینی های یک مدیر برای آینده بهتر، برخورداری از حمایت خدمات مختلف شرکتهای بیمه می باشد.

هر چقدر ، سطح اطلاعات و آگاهی مردم نسبت به خدمات این شرکتهای بیمه بیشتر می باشد، اقبال و رویکرد آنها برای پوشش ریسکهای احتمالی ، بیشتر می شود .

مدیران باهوش ، از خدمات بیمه ای بیشتری ، برخوردار می شوند ، تا اهداف بلند و پیچیده آنها ، با یک حادثه ناخواسته ، نقش بر آب نشود . صنعت بیمه ، تلاش می کند با پیشرفت جامعه ، در عرصه های پوشش خطرات احتمالی ، برای مخاطبین و مشتریان خود ، خدماتی پیشرفته را نوآوری و ارائه نماید .

بعضی از مهمترین این برنامه ها را مرور می کنیم:

- برنامه های بیمه ای و بیمه های مسئولیت ، یکی از مهمترین برنامه های دفاعی می باشد.
- داشتن بیمه های عمر و تشکیل سرمایه ، برای خود و خانواده و کارکنان
-

نکته مدیریتی :

با استفاده از پوشش های بیمه ای موفقیت های خود را تثبیت نمایید و خطرات و تهدیدات را کاهش دهید و جای پای موفقیت های خود را محکم کنید.

پیش بینی آینده:

این جمله زیبا را دقت بفرمایید: "بهترین راه پیش بینی آینده، ساختن آن است."

البته یک نکته بسیار دقیق را به ذهن بسپارید ، ما در مورد پیش بینی صحبت می کنیم نه پیش گویی.

پیش گویی کار متراض ها و فالگیرها می باشد کسانی که بدون هیچ مسئولیتی چشم ها خود را می بندند و در مورد آینده صحبت می کنند و هیچ دلیل و مدرک خاصی هم ندارند و ضمناً جوابگوی شما هم در آینده نیستند ، اما پیش بینی براساس اطلاعات و آمار و اعداد و یافته های علمی می باشد. چنانچه سازمانهای مسئول ، (مثل سازمان هواشناسی) در انجام پیش بینی ها ، کوتاهی نمایند پاسخ گو و مسئول می باشد.

پس مدیران نابغه کسانی هستند که می‌توانند تغییرات در آینده را بر اساس روندهای علمی فعلی، پیش‌بینی کنند و از همه مهمتر براساس پیش‌بینی‌ها و ابتکارات آنان برای ساختن آینده، امکانات رفاهی بیشتری برای مردم خلق می‌کنند، آنان سلیقه و فرهنگ و ذوق ما را برای آینده شکل می‌دهند.

کارکرد و خلاقیت نواغ براساس مشاهدات و داناییهای آنها می‌باشد و بر اساس محاسبات و تصویر پردازی و تخیلات نیمکره راست مغز و از همه مهمتر فعالیت‌ها و تصمیمات آنها در زندگی و دیگران و مردم همزمان آنها و آیندگان تاثیر دارد. (در مورد راست مغزی و چپ مغزی، مطالعه بفرمایید)

باز به نقل از کتاب بازاریابی سه در کتاب "یک ذهن کاملاً نو" اثر دانیل پینک :

"پینک سیر تکاملی انسان‌ها را بدین گونه به تصویر کشیده است: از شکارچی بدوی به کشاورزان و کارگران یقه آبی که بر قدرت بدنی خود تکیه می‌کردند، تا مدیران اجرایی یقه سفید، که بر سمت چپ مغز خود تکیه می‌کردند و در نهایت حرکت به سمت هنرمندانی که بیشتر سمت راست مغز خود را به کار می‌گیرند."

"امروز ما، مدیون تلاش دیروز نواغ و نخبگان است که آینده را معنا بخشیدند."

داستان گالیله :

پس از حدود سیصد سال محاسبه و در پس فعالیت‌های بیش از سه دانشمند مختلف، گالیله توانست ثابت کند که زمین گرد است و زمین مرکز عالم نیست، اندیشه‌ای که باعث شد تا حد مرگ مورد مجازات قرار گیرد. اما امروز ما نتیجه تلاش چندین ساله گالیله را به راحتی و در یک جمله به کودک خود آموزش می‌دهیم که اگر می‌خواهی پدیده‌هایی مثل روز و شب و زمستان و تابستان را درک کنی، باید بدانی که زمین گرد است.

پس امروز ما، نتیجه تلاش و پیش‌بینی‌های دیروز نواغ، بوده است.

اگر اکنون نیز با کسانی در اطراف خود سرو کار داریم که از عصر خود فراتر هستند و از آینده می‌گویند یا برای ساختن آینده تلاش می‌کنند باید اهمیت کار آنان را به خوبی درک کنیم.

توجه به پژوهش و تحقیق و توسعه بخشی از آینده نگری :

بنابراین لزوم توجه به بخش‌های تحقیق و توسعه نه تنها در سازمان‌ها لازم و ضروری است که حتی بیشتر در هر منطقه و ناحیه ، نیاز به سازمانهای تحقیق و توسعه و نوآوری داریم .

تنها نشستن به امید ، نوآوریها و تحقیقات دانشگاهها کافی نمی‌باشد ، زیرا معمولا دانشجویان تجربه کافی موثر و متناسب بازار و خواسته بازار ، در پژوهش و نوآوری ندارند و ، نوآوری صنایع هم تنها در مسیر تولید منافع سازمانی و محدود خواهد بود ،

این مدیران بابعیرت و قدرتهای حکومتی ملی یا منطقه ای هستند که باید مراکز خلاقیت و پژوهش عمومی - صنعتی برای استفاده عموم شهروندان ایجاد کنند ، تا موج ایجاد خلاقیت و نوآوری همگانی شود و این یک پیشنهاد برای یک موضوع ضروری و لازم می‌باشد نه پیشنهاد برای یک تفنن و نیاز لوکس .

همانطور که در مورد نسل‌های گذشته تلویزیون صحبت کردیم و اینکه علیرغم دوام بیش از ۵۰ سال تلویزیون سیاه و سفید اکنون نسل‌های بسیار پیشرفته تلویزیون حتی ۵ سال هم از لحاظ تکنولوژی و بازار پسندی دوام نمی‌آورند. پس واحد تحقیق و توسعه علاوه بر طراحی محصولاتی برای نیاز حال و آینده مشتری اگر کمترین کوتاهی در این زمینه داشته باشد می‌تواند حیات سازمان‌ها را به خطر بیندازد.

"جلوگیری از خطر و راههای جبران ریسک و خطر ، بخش مهمی از آینده نگری در مدیریت می‌باشد"

نتیجه مدیریتی :

با اهمیت دادن و توجه نمودن به تحقیقات ، پژوهش و توسعه ، از سرعت تغییرات اطراف خود و از تغییر سلیقه و نیازهای مشتری با خبر شوید .نوابغ و نخبگان را درک کنید و سعی کنید با ترغیب و تشویق و درک ابتکارات آنها ، از کارکنان و اطرافیان خود ، نخبه بسازید .

افزایش هوش سازمانی :

"هر انسان یک مدیر است" و توصیه‌ها به مدیران این است که:

نواح را بشناسیم و از همه مهمتر نابعه بسازیم ، برای اکنون و آینده سازمان خود از انسان‌هایی با نبوغ و خلاقیت و نوآوری و قدرت ذهنی بالاتر استفاده کنیم و از همه مهمتر پرورش هوش و نبوغ و ایجاد خلاقیتها را در سازمان و در اطراف خود گسترش دهیم."

آیا هوش و یا نبوغ و خلاقیت آموختنی می باشد؟

جواب: بله

اگر تعریف‌های مناسبی از هوش، نبوغ یا خلاقیت داشته باشیم بخوبی می توانیم دریابیم که در بین کارکنان خود و در بین اطرافیان می توانیم ، هوش و نبوغ و خلاقیت را گسترش دهیم.

تعریف زیبایی داریم از هوش سازمان:

"هوش دستگاه‌ها × هوش افراد = هوش سازمان"

هوش دستگاه‌ها و تجهیزات به تکنولوژی و طراحی که مهندس طراح آنها در آن قرار داده است بستگی دارد. هر چقدر طراح دستگاهها و ماشین آلات در آن از تکنولوژی پیشرفته‌تری استفاده نموده باشد و اختیارات و آپشن‌ها بیشتری در آن گنجانده باشد ما با یک دستگاه باهوش تر سرو کار داریم امروزه دیجیتال مانند برق و باد در پیشرفت است و استفاده از هوش دیجیتال در دستگاه‌های مختلف تولید و اداری کار را برای کاربران راحت تر از قبل نموده است اصطلاحاً دیجیتال مانند اسید تمام مشکلات و موانع سر راه را در خود حل می کند.

پس هوش دستگاهها در افزایش هوش سازمان موثر است و هر چقدر از تکنولوژی و توانایی‌های پیشرفته‌تری استفاده کنیم احتمال بقاء سازمان و شغل خود را بیشتر می کنیم.

مسئله دیگر در این فرمول هوش افراد می باشد .

هوش افراد از روش‌های متفاوتی قابل افزایش می‌یابد.

الف - سعی و خطا و تجربه افزایش مهارتها

ب- جهانگردی و مسافرت و جهان بینی جدید

ج - آموزش و توسعه قابلیت‌های افراد در حین کار و افزایش تواناییهای آنها

د - ...

پس طبق این فرمول ، یکی از روش‌های مهم افزایش هوش سازمان از طریق افزایش هوش افراد با استفاده از آموزش و توسعه " می‌باشد.

این آموزش‌ها لزوماً آموزش‌های تخصصی و فنی کار نیست ، بلکه می‌تواند هرگونه آموزش ، باشد که به توسعه کارکنان و اطرافیان شما منجر شود.

حتما به یاد دارید که سه مرحله مهارت ، تحصیل و توسعه را به عنوان سه مرحله مهم آموزش برشمردیم.

و توسعه مهمترین ملاک سواد در عصر جدید می‌باشد که از آموزش مداوم حاصل میشود.

داستان جنگ چالدران مثالی برای هوش سازمانی:



هوش سازمان بسیار مهم است برای روشن شدن موضوع به تاریخ بر می‌گردیم ، در جنگ چالدران سپاه دلاور ایران از سپاه عثمانی شکست خورد و رشادت‌ها و ایثارگری‌های پهلوانان ایرانی در مصاف با سپاه

عثمانی موثر واقع نشد، فقط و فقط به یک دلیل و آن سلاح بود که سپاه عثمانی مجهز به توپ و تفنگ‌های سرپر بود و سپاه ایران مجهز به سلاح سرد و شمشیر و نیزه و گرز و بنابراین رشادت انسان‌ها در برابر قدرت اسلحه کاری از پیش نمی‌برد.

سازمان ارتش عثمانی بدلیل استفاده از تکنولوژی توانست بر سازمان ارتش ایران پیروز گردد.

اهمیت هوش سازمانی دقیقاً در این داستان تاریخی مشخص است.

شاید امروز با تفنگ سرپر حتی نمی‌توانیم گنجشک شکار کنیم ولی در تاریخ، همین تکنولوژی ساده باعث شکست یک ملت شده است.

بنابراین هوش سازمانی را جدی بگیرید که گفتیم عاملی است برای موفقیت و بقا بیشتر سازمانها، و از عوامل کوچکتری مثل هوش افراد و هوش دستگاه‌ها، تاثیر می‌گیرد.

راه حل و توصیه ما به مدیران این است برای افزایش هوش سازمانی هم به قدرت و تکنولوژی توجه کنید و هم به آموزش و توسعه افراد و کارکنان، تا بتوانید سازمان باهوش تری داشته باشید.

سوال: برای انتخاب تکنولوژی در سازمان چه نکاتی را توجه کنیم؟

برای تکنولوژی به چند نکته مهم توجه فرمایید.

- ۱- هر تکنولوژی عمر دارد.
- ۲- انتقال تکنولوژی همراه دانش استفاده از آن باشد.
- ۳- تمامی کارآیی‌ها و آپشن‌ها و کارکردهای دستگاهها را در استفاده از تکنولوژی در نظر بگیریم.
- ۴- معمولاً همراه تکنولوژی فرهنگ خاصی هم منتقل می‌شود پس باید ابعاد فرهنگی آن را هم در نظر بگیریم.

یک جمله بسیار زیبا را در مورد تکنولوژی به خاطر بسپارید.

"تکنولوژی (و آن جمله کامپیوتر) رویای مستمندان، بازیچه توانگران، ابزار دست خردمندان است."

مرور کنیم:

"تکنولوژی (و آن جمله کامپیوتر) رویای مستمندان، بازیچه توانگران، ابزار دست خردمندان است."

جالب است که این جمله را شما در موارد بسیاری می‌توانید تطبیق دهید از جمله کامپیوتر و موبایل و ...

ابتدای ورود کامپیوتر به بازار، ثروتمندان دستگاه‌های کامپیوتر را برای کودکان و نوجوانان خرید می‌کردند و بازیچه‌ای برای کودکان آنها بود و رویایی برای مستمندان که توان استفاده از آن را نداشتند.

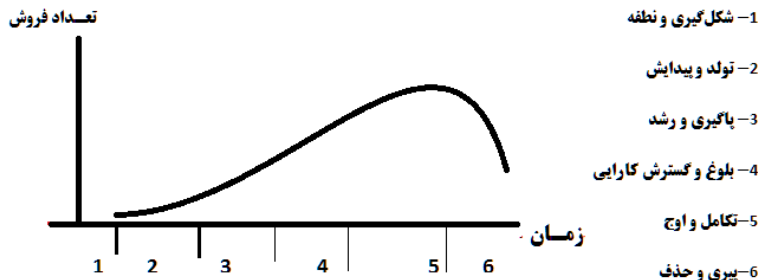
اما؛ کم کم جایگاه مناسب و کاربردهای کامپیوتر برای افراد خردمند روشن شد و به جایی رسید که بسیاری از سازمان‌ها و شرکت‌ها بدون ابزاری به نام کامپیوتر عملیات‌های کاری ضعیفی خواهند داشت و همچنین موبایل و شبکه‌های اجتماعی که بر روی گوشی‌های هوشمند و غیره کاربرد داشت و تعبیه می‌شد.

ابتدا به صورت بازیچه افراد توانمند و سپس ابزار دستی برای خردمندان در گسترش علم و دانش و آگاهی‌ها تبدیل شد و باز هم تکنولوژی‌های آینده نیز همین مسیر را طی نمود:

"تکنولوژی: رویای مستمندان، بازیچه توانگران، ابزار دست خردمندان"

چرخه عمر محصول (عمر تکنولوژی): نکته مهم دیگر در استفاده از تکنولوژی عمر مفید آن می‌باشد، هر کالا یا تکنولوژی عمری دارد که شامل مراحل زیر می‌باشد:

نمودار عمر مفید محصول (عمر تکنولوژی)



- ۱- شکل‌گیری و نطفه‌گذاری
- ۲- تولد
- ۳- پاگیری و رشد
- ۴- بلوغ و گسترش کارایی
- ۵- تکامل و اوج
- ۶- پیری و فرسودگی

اگر شما تلفن همراه را به عنوان یک تکنولوژی در نظر بگیرید شاید زمانی که تلفن خانگی، همگانی و عادی شده بود افرادی بودند که انتظارات بیشتری از تلفن داشتند و در صدد ساخت دستگاهی بودند که بدون محدودیت در استفاده مکانی بتواند نیازهای ارتباطی آنها را برآورد کند.

پس به دنبال تلفن‌های بی سیم بودند که منجر به ساخت و اختراع دستگاه‌هایی شد که توانست با امواج رادیویی کار کند، ولی برد و سرویس دهی محدودی داشت، یا وزن زیادی برای تجهیزات و مدارات آن لازم داشت.

ولی چون خواسته‌های بیشتری وجود داشت بنابراین کم کم ایده ساخت موبایل و تلفنی که همراه شما در هر مکانی و در هنگام جابجایی و مسافرت هم کاربرد داشته باشد، شکل گرفت.

و امروزه شما دستگاه‌های پیشرفته موبایل را در همه جا می‌بینید، که در دستگاه‌های هوشمند، ارتباط تلفنی یکی از کوچکترین کارهای آن می‌باشد و هزاران کاربرد و خدمت دیگر برای شما در آن طراحی شده و به عنوان یک دستگاه همه کاره که خدمات ارتباطی و محاسباتی فراوانی برای شما انجام می‌دهد می‌شناسید.

پس موبایل ساده که رویایی در تکنولوژی بود امروزه اگر به تنهایی در نظر بگیریم به مرحله تکامل و پیری رسیده و تکنولوژیهای بسیار فراوانی جایگزین آن شده است.

101p:

آمیخته بازاریابی چیست و چگونه در موفقیت سازمان موثر است :

۱۰۱ پی ؛ در موفقیت سازمان (101*P)

در شغل شما چه محصولی (کالا یا خدمات) تولید میشود؟ کیفیت خوب کالا یا خدمات شما در مراجعه بعدی مشتری شما چقدر سهم دارد؟ چقدر به خواسته ها و نیازهای مشتری در هنگام استفاده از کالا یا خدمات، در هنگام طراحی محصول توجه میشود؟ (کالا و کیفیت عامل اول یا PRODUCTION)

مشتری نهایی چه قیمت یا هزینه ای را، برای کالا یا خدمات شما پرداخت خواهد نمود؟ منافع و سودکسانی که، در کانالهای توزیع و رسانش کالاهای تولید سازمان شما به دست مشتریان دخیل هستند مثل نمایندگان شما، از نظر آنها چقدر مطلوب و مناسب است؟ (قیمت یا هزینه عامل دوم یا PRICE)

کالا یا خدمات شما، کجا در دسترس مشتری قرار می گیرد؟ از چه کانالهایی به دست مشتریان هدف شما می رسد؟ سازمان شما، در چه مکانی از شهر قرار دارد؟ مکان سازمان شما برای مراجعه مشتری از امکانات جانبی مثل پارکینگ و... برخوردار است؟ مکان سازمان شما برای مشتریان، در خور شان و شخصیت آنها طراحی شده است؟ (مکان یا کانال عامل سوم یا PLACE)

شما از چه راههایی پیام خود را، به مشتریان می رسانید؟ آنها چگونه از وجود کالا یا خدمات جدید شما مطلع میشوند؟

از چه روشهایی مشتریان جدید با شما و کالا یا خدمات شما آشنایی پیدا می کنند؟ وقتی شما مشتری سازمانهای دیگری هستید، کدام یک از آنان به روش بهتری پیام خود را به شما می رساند که در ذهن شما باقی مانده است؟ آیا آنها برای تشویق شما به خرید، از تخفیفات یا جوایزی استفاده می کنند؟

آیا تبلیغ و اطلاع رسانی مناسبی دارید؟

آیا حراجهای آخر فصل دارید؟ آیا به مناسبتهاهی به مشتریان تخفیفاتی یا جوایزی اعطا می کنید؟

PROMOTION تبلیغ یا ترفیع عامل چهارم

چند نفر از مدیران ارشد سیاسی (فرماندار یا استاندار یا نماینده مجلس) و یا مدیران ارشد اجتماعی (مدیر اداره استاندارد یا اداره صنعت و بازرگانی) و یا مدیران مالی (روسای بانکها و موسسات اعتباری) در اطراف شما، از وجود سازمان شما خبر دارند یا از سازمان شما بازدید نموده اند؟ یا کاملاً نام و نشانی سازمان شما را میشناسند؟ چند رئیس بانک که سازمان شما در آنجا حساب دارد و خدمات مالی و اعتباری از آنجا دریافت می کنید تاکنون از سازمان شما بازدید نموده است و کالاهای خدمات سازمان شما را میشناسد؟ (منابع قدرت یا عامل پنجم یا POWER)

کالاهای تولیدی شما از چه بسته بندی و طراحی برخوردار است؟ در صنف شما آخرین تکنولوژی در طراحی و بسته بندی چیست؟ کدام رقیب شما، از بسته بندی پیشرفته تری نسبت به شما استفاده می کند؟ چند درصد ارزش و بها کالا و خدمات که شما عرضه می کنید بابت هزینه های بسته بندی کالا یا خدمات می باشد؟ PACKAGING

سازمان یا شرکت شما، در هنگام مراسم عمومی یا ملی و مذهبی مردم و مشتریان، چقدر در کنار آنان است؟ آیا سازمان شما تیم ورزشی دارد؟ آیا کارکنان شما دسته های عزاداری و مذهبی که همراه با مردم باشند و مراسم مذهبی در کنار مردم حرکت کنند دارید؟ POPULATION

هنگامی که در سطح جامعه کامیونتهایی که با یک فرم و با یک رنگ مشخص مشغول کالارسانی به مشتریان هستند را می بینید، چه تصویری در مورد نظم و انضباط و بزرگی سازمان آنها در ذهن شما شکل می گیرد؟ هنگامی که شما تابلوهای هم رنگ و طراحی شده یک سازمان خاص، مثلاً یک بانک خاص را در سطح شهر می بینید، چه تصویری در مورد آن سازمان دارید؟ آیا شما در سازمان خود رنگ مشخص و شاخص سازمانی دارید؟ چقدر در سازمان و شغل شما، کارکنان از لباس یک فرم و مشخص سازمانی، از سربرگ و کارت ویزیت یک شکل سازمانی، یا از اتومبیلهای یک رنگ در هنگام کالا رسانی به مشتریان استفاده می کنند؟ (PHISICAL ASSET'S)

در هنگامی که اولین بار به یک سازمان بزرگ مراجعه می کنید ، برخورد و رفتار کارکنان آن ، در احترام و توجه به شما ، چقدر در ذهنیت و قضاوت و اعتماد شما ، در مورد آن سازمان موثر است ؟ **PEOPLE**

4P چیست؟ چگونه در موفقیت سازمانها موثر است؟

زمانی اینگونه مطرح شد که در موفقیت طرحهای بازاریابی و تجاری باید به ۴ ویژگی اصلی برای ارائه کالا به بازار توجه کرد . این ۴ عامل اصلی عبارت بودند از ۴ کلمه که در انگلیسی با حرف P شروع میشود و به نام آمیخته بازاریابی معروف شد :

- | | |
|---------------------|---|
| 1. PRODUCT | کالا و کیفیت کالا |
| 2. PRICE | قیمت و یا هزینه کالا |
| 3. PLACE | محل سازمان یا کانالهای عرضه و توزیع کالا (رسانش کالا) |
| 4. PROMOTION | معرفی و تبلیغ و مشوقهای مصرف کنندگان |

آمیخته بازاریابی ، اینگونه مطرح شد که کالایی که به بازار عرضه می گردد ، حداقل باید در این ۴ ویژگی ، مطوبیت مناسبی برای مشتری داشته باشد و عدم تعادل در هر کدام از این چهار عامل ، منجر به شکست محصول یا سازمان در بازار میشود.

این مطلب بسیار عظیم، که تحولاتی را در عرصه بازاریابی جهانی بوجود آورد اساس و پایه تکامل و پیشرفتهای سریع در علم بازاریابی و مدیریت گردید.

در مراحل بعدی نقش ، عوامل زیادتری از درون این چهارعامل اساسی ، بعنوان برجسته تر نشان داده شده است .

مثلا از داخل عامل اول (**PRODUCTION**) یا کالا ، و عوامل موثر بر آن مثل کیفیت کالا ، عواملی مثل **PACKAGING** - استخراج شد و به عنوان پنجمین عامل موفقیت کالا یا سازمان در بازار مطرح شد.

5. PACKAGING نوع بسته بندی و رنگهای زیبا و جذاب در بسته بندی کالا یا محصولات
6. POPULATION مردمی سازی سازمان و محصول
7. POWER ارتباط سازمان و مدیران با منابع قدرت (مالی، سیاسی، اجتماعی)
8. PEOPLE مردم (مردمی که برای سازمان کار می کنند یا مردمی که سازمان برای آنها کار)
می کند

9. PHISICAL ASSET`S

(وسایل فیزیکی نشانگر و معرف سازمان (رنگ سازمانی ، ابزارهای سازمانی و اداری متحد الشكل ...)

10.....

عوامل اولیه چهارگانه، ابتدا به تعداد موارد بیشتری تکامل یافت (ده الی پانزده مورد) و کم کم با تنگ شدن عرصه های رقابت ، موارد بیشتری بر آن افزوده شد ، اکنون این عوامل به شکل پیش رونده ای، در حال بسط و گسترش بوده و برای اینکه بی نهایت بودن این عوامل نشان داده شود از آن به عنوان **101P** نام برده میشود.

هر کدام از موارد آمیخته بازاریابی چگونه بر بازاریابی و فروش محصولات سازمان شما ، تاثیر می گذارد ؟

ارزیابی اقتصادی مجموعه محصولات یا سبد کالاها و محصولات سازمان به روش BCG:

آیا لازم است گاهی لیست محصولات سازمان خود را بازبینی کنیم، فعالیتهای مختلفی که برای آن هزینه می‌پردازیم را یک به یک بازرسی کنیم و منافعی که از هر کدام از این هزینه‌ها به دست می‌آوریم را بررسی کنیم تا بتوانیم عملکرد بهتری داشته باشیم؟

کدام محصول ما، بازار خوبی به دست آورده، مورد استقبال مصرف‌کنندگان است و هزینه تولید آن برای ما زیاد نیست، اما امیدی به افزایش و گسترش بازار آن نداریم و اندازه بازار آن از آنچه هست ممکن است بیشتر نشود؟ (این محصول مانند گاو شیرده می‌باشد که غذای کمی مصرف می‌کند و بازده زیادی دارد)

کدام فعالیت یا محصول ما هزینه بیشتری از درآمدها دارد ولی ما این هزینه را پذیرفته ایم ولی اکنون قادر به حذف آن نمی‌باشیم، یعنی ممکن است منافع غیر مالی برای ما داشته باشد؟ (این محصول مثل سگ نگهبان می‌باشد که برای ما هزینه دارد ولی درآمدی ندارد، منافع و درآمد آن مالی نمی‌باشد)

چند محصول در دست طراحی و پژوهش دارید که فقط، فعلا هزینه‌هایی برای طراحی و ساخت آن می‌پردازید، یا چند محصول به تازگی وارد بازار نموده‌اید و فعلا هزینه تبلیغات زیادی برای شما دارد، ولی امیدوار هستید با گسترش آنها در بازار، جایگاه خوبی در بین مشتریان پیدا کنند؟ (این محصول به نام ستاره می‌باشد فعلا هزینه آن زیاد است و ممکن است با گذشت زمان در بازار جایگاه خود و سازمان را ارتقاء دهد)

یک مدل پرکاربرد در بررسی سبد محصولات و خدمات سازمان ما برای تعیین جایگاه هر کدام از محصولات وجود دارد که به مدل مشاورین بوستون معروف است.

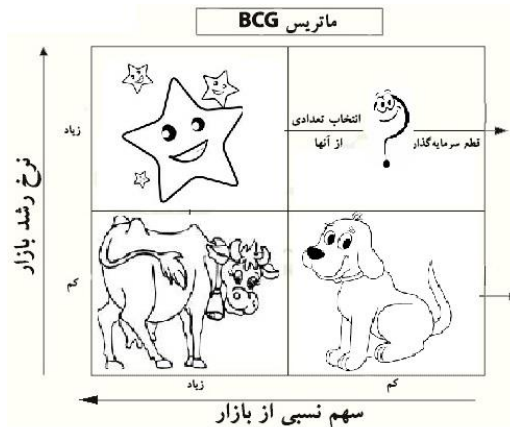
ماتریس BCG که توسط گروه مشاوران بوستون (Boston Consulting Group) در اوایل دهه ۷۰ قرن بیستم میلادی طراحی و معرفی شده است؛ امروز تبدیل به شناخته شده ترین روش برای ارزیابی سبد محصولات یک شرکت است.

روشی که می‌تواند ضمن تعیین جایگاه یک محصول در چرخه عمر آن، اقدامات لازم برای بهبود شرایط را تجویز نماید.

این روش می‌تواند برای تعیین اولویتهایی که برای هر محصول می‌بایست در نظر داشت مورد استفاده قرار گیرد.

این ماتریس BCG دارای دو محور است، محور افقی سهم شرکت از بازار محصول را نشان می دهد و محور عمودی نمایانگر نرخ رشد بازار است.

کارکرد این ماتریس، تعیین جایگاه یک محصول بر اساس دو مولفه سهم از بازار و سرعت رشد بازار می باشد. بر اساس این دو عامل در جدول BCG چهار جایگاه تعیین می کنیم. که هر یک از این ۴ موقعیت دارای نامهایی برای خوب به خاطر سپردن، هستند و برنامه های لازم برای محصولی که در هر یک از این موقعیت ها قرار دارد، مشخص شده است.



ستاره (رشد سریع بازار و سهم بازار زیاد)

ستاره ها میزان زیادی هزینه دارند و معمولاً رهبر بازار هستند، و به همین دلیل معمولاً فروش خوبی را هم برای سازمان در پی دارند اما با وجود اینکه فروش نقدی زیادی دارد اما باید سرمایه گذاری زیادی برای رقابت با رقبای انجام شود. این واحدها در صورت موفقیت به گاوهای شیرده تبدیل شده و سودآوری زیادی خواهند داشت.

بنابراین همان طور که در شکل مشخص است، بایستی با سرمایه گذاری بر روی ستاره ها سعی در حفظ سهم بازار داشت تا بتوان آنها را به گاوهای شیرده تبدیل نمود.

گاوهای شیرده (رشد کند بازار و سهم بازار زیاد)

در این محصولات از آنجا که رشد بازار کاهش یافته است، این واحدها و یا محصولات کمتر نیاز به سرمایه گذاری دارند و از آنجا که سهم بازار بالایی از این بازارها متعلق به سازمان ما می باشد و این کالاها فروش خوبی دارد و نقدینگی زیادی برای سازمان حاصل می کند پول حاصل از این کالاها صرف کالاهایی می شود که در بخشهای دیگر جدول قرار دارند.

معمولاً گاوهای شیرده همان ستاره های دیروز هستند و امروز پرفروش ترینهای سازمان هستند که نقدینگی را برای دیگر کالاها فراهم می آورند تا آنها هم روزی تبدیل به گاوهای شیرده شوند.

سگ ها (رشد کند بازار و سهم بازار کم)

این کالا یا محصول دارای سود کم یا ضررده می باشد. سازمان مجبور است زمان زیادی را صرف این کالاها کند. سازمان باید بکوشد تا این واحدها را منحل کند یا تغییر دهد، مگر این که دلیل قانع کننده ای برای نگهداری آنها داشته باشد.

وجود تعداد زیادی کالای هزینه دار (سگ) در سبد محصولات یک سازمان می تواند خطرناک باشد.

علامت سوال (رشد سریع بازار و سهم بازار کم)

کالاهای این بخش اغلب کالاهای جدیدی هستند که شرکت برای بالا بردن سهم بازار آنها نسبت به رقبا باید سرمایه گذاری زیادی انجام دهد و این کار هزینه می برد.

محدودیت های روش BCG

محدودیت های روش BCG:

روش BCG در دوره ای خاص کاربرد بسیار زیادی داشت، اما به تدریج با ظهور برخی روشهای دیگر قدری از کاربرد وسیع آن کاسته شد. (هر چند می تواند، ابزار بسیار پرکاربردی برای کسب و کارهای کوچک و متوسط باشد).

برخی محدودیتهای این روش عبارتند از:

رشد بازار تنها یکی از شاخصهای جذابیت صنعت است و سهم بازار هم تنها یکی از شاخصهای مزیت رقابتی است و در این ماتریس از بسیاری از شاخصهای دیگر که بر کسب و کار و جایگاه کسب و کار موثر هستند چشم پوشی شده است.

در این مدل فرض شده است که کالاهای مختلف کاملاً مستقل از یکدیگر هستند، در حالی که در واقع یک محصول «سگ» می تواند به کسب و کارهای دیگر کمک کند تا به موفقیت بیشتری دست یابند. (نقش سینرژی را نادیده گرفته است)

شاید مورد دیگری که در این ماتریس به آن پرداخته نشده است، کسب و کارهایی با بازارهای گوشه (Niche Market) باشند. کسب و کارهایی که شاید سهم بازار اندکی داشته باشند اما به دلیل تصاحب یک گوشه بازار وضعیت مالی مناسبی داشته باشند. و در اینجا جای گاو شیرده و سایر بخشها می تواند متفاوت باشد.

با وجود تمام اینها ، هنوز **BCG Matrix** (ماتریس گروه مشاوران بوستون) روش خوبی برای مشاهده پورتفوی یک شرکت است که می تواند در یک نگاه مفاهیم زیادی را به مدیریت و تصمیم گیران انتقال دهد و ابزار تصمیم گیری موثری برای آنها باشد.

14.Change

"هر انسان یک مدیر است" و یکی از هنرهای مدیریت، مدیریت تغییرات و بهبودها می‌باشد.

فصل چهاردهم: تحول و تغییر چیست؟

تغییر کنید قبل از آنکه مجبور شوید، تغییر کنید.

بسیاری از روشهایی که امروز در موارد مختلف تجارت، کار و زندگی، و حتی پزشکی مورد استفاده قرار می‌گیرد، به زودی منسوخ شده و روشهای جدیدی برای انجام آنها به وجود خواهد آمد. تغییر خاصیت ثابت طبیعت است و طبیعت به همراه خود، همه چیز را تغییر می‌دهد.

دلیل زیبای تغییرات طبیعت:

زمین کروی شکل است، به دور خود در زمان بیست و چهار ساعت می‌چرخد و به دور خورشید در یک مدار بزرگ ۳۶۵ روزه می‌چرخد، اگر خطی فرضی که قطب شمال و جنوب را از مرکز زمین به هم متصل می‌کند در نظر بگیریم، این خط بر مسیر انتقال زمین به دور خورشید عمودی نیست بلکه یک زاویه حدود ۲۴ درجه دارد بنابراین از این تمایل زمین به طرف قطبین، و از نزدیکی یا دوری نیمکره شمالی یا جنوبی، نسبت به خورشید فصلها، بوجود می‌آیند، همچنین در هنگام این چرخشها و انتقالات، زمین یک حرکت بسیار آرام و آهسته حول محور مرکزی خود به شکل مخروطی شکلی نیز انجام می‌دهد که محیط مخروط آن ۲۶۰۰۰ سال می‌باشد (در مورد حرکت مخروطی یا حرکت تقدیمی یا چرخه های میلانکوویچ مطالعه بفرمایید)

هنگامی که زمین به دور خود می چرخد در یک نیم دور ، روز بوجود می آید و در یک نیم دور شب اتفاق می افتد ، هنگامی که زمین به دور خورشید در حرکت ۳۶۵ روزه خود می چرخد ، در نیمی از این حرکت پاییز و زمستان بوجود می آید و در نیمی دیگر بهار و تابستان .

اما نتیجه حرکت مخروطی و بسیار آرام زمین که یک چرخه آن ۲۶هزارسال طول می کشد ، تغییرات زیاد در سطح زمین و جابجایی محل قطبها می باشد که به آن تغییر در محل قطب آسمان می گوئیم . این حرکت مخروطی با تغییرات آب و هوا در مناطق مختلف زمین و تبدیل دشتها به یخبندانها، و مناطق قطبی ، شاید آخرین بار ، مهاجرت آریاییها را از مناطق و دشتهای سرسبز سیبری که تبدیل به سرزمینهای در حال سرد شدن بودند به وجود آورد .

آریاییها مهاجرت کردند ، به سمت آفتاب (از دشتهای سیبری به طرف جنوب)، وجود دریای خزر بر سر راه این جمعیت ، باعث شد برخی به طرف غرب بروند و به سرزمینها و دشتهای اروپایی برسند و گروهی به طرف شرق و جنوب بیایند و سرزمینها و دشتهای مادها را کشف کنند و تاریخ ایران را بنا نهند .

اگر عمر زمین را پنج میلیارد سال در نظر بگیریم ، و عمر حرکت چرخشی زمین را بیست و شش هزار سال بدانیم ، تقریباً تاکنون دویست هزار مرتبه ، یک دور کامل ، حرکت مخروطی زمین و تغییر محل قطبها ، اتفاق افتاده است ، دانشمندی که این حرکت را کشف نمود ، محاسبه نمود که پس باید زمینهای قطبی امروز ، روزگاری جنگلهای انبوه و پربران بوده باشد و اکنون حاوی ذغالسنگ و منابع نفتی و ... می باشد ، تحقیقات بیشتر و حفر چاههای گمانه ، این نظر را تایید نمود .

ضمناً ، ماهواره ها ، از دشتهای و رودخانه هایی که زمانی در زیر صحرای کنونی آفریقا جاری بوده اند خبر می دهند ، همچنین محاسبات بیشتر ، حرکات بیشتری را برای زمین ، شناسایی و نامگذاری نمود ، حتی خورشید و منظومه شمسی هم به دور مرکز کهکشان ، در حال حرکت و شناور می باشد .

اگر پیدایش انسانهای امروزی را بر روی زمین بیست و پنج میلیون سال در نظر بگیریم ، تنها در طول پیدایش اقوام مختلف انسان بر روی زمین ، بر اثر این حرکت تقدیمی یا مخروطی ، شاید حدود هزار بار تغییرات شدید آب و هوایی و سرما و یخبندان و مهاجرتهای عظیم و اجباری اتفاق افتاده است .

در این مهاجرتهای عظیم انسانها ، که به دنبال آن نزدیکی و برخورد ، بین اقوام مختلف انسانها ، سازشها ، تسلیمها ، جنگ ها ، دفاعها و ساخت تجهیزات جنگی و دفاعی ، نوآوریها و تبادل اکتشافات ، برقراری روابط

عاطفی و تجاری و.... بوجود آمده است ، همه و همه ، تغییرات جوامع به دنبال تغییرات طبیعت و به ناچار روی داده است .

در این مورد ، بیشتر تحقیق و تصور بفرمایید و نقش تغییرات طبیعت بر تغییرات جوامع و نسلها را پیگیری نمایید به نکات جالبی برخورد می نمایید .

پس قانون بدون تغییر طبیعت ، تغییر است ، تغییر کنید قبل از آنکه مجبور به تغییر باشید.

"تنها چیزی که تغییر نمی کند تغییر است."

اگر در روزگاران قدیم، تغییرات طبیعت باعث، ایجاد تغییر در جوامع مختلف می شد اکنون جریان سریع اطلاعات و سرعت پیشرفت علم و تکنولوژی و ارتباطات این تغییرات و نوآوریها را سریعتر به همه جوامع، رسانش می نماید.

یک داستان زیبای دیگر در مورد نوآوری و تغییر که البته روایت‌های مختلفی، برای آن هست تقدیم، شما می گردد.

داستان شلوار جین :

در روزگاری که جویندگان طلا در سرزمینهای شمالی آمریکا و آلاسکا به دور از شهر به دنبال یافتن معادن و رگه های طلا بودند ، یک تولیدکننده فقیر بنام آقای جینز که چادرهای مسکونی برزنتی تولید می کرد و از بازار خوبی هم برخوردار نبود ، در میان تلاش برای گرفتن سفارش از معدن جویان ، با کارگری برخورد کرد که لباسش بسیار فرسوده و پاره شده بود و به این چادر دوز پیشنهاد کرد برایش از پارچه برزنتی ضخیم که برای چادر دوزی استفاده میشد یک شلوار بدوزد.

این شلوار دوخته شده از پارچه ضخیم با نخهای ضخیم دوخت ، که به نظر برای کار در کوه و بیابان مقاومت خوبی داشت، توجه سایر معدن جویان را هم جلب کرد و تعداد زیادی سفارش برای آقای جینز بوجود آورد.

این نوع شلوارها به شلوار جین معروف شد ، این شلوار در شهرها هم مورد استقبال مردم و بخصوص قشر جوان قرار گرفت و به سرعت تولیدکنندگان دیگر به رقابت برای تولید این گونه لباسها پرداختند.

شخصی بنام آقای لوی استراوس (Levi Strauss) سال ۱۸۷۳ آن را ثبت تجاری نمود و دنیای جدیدی از طراحی و مد در صنعت پوشاک گشوده شده بود و این نوآوری و خلاقیت به سرعت در سراسر دنیا ،

پیشرفت کرد. در بسیاری از جوامع نماد نوآوری و جوانی و شیک پوشی قرار گرفت و در بسیاری از جوامع نیز بعنوان نماد اعتراض به بزرگترها و جامعه قرار گرفت .

در کشورهای غیر غربی این شلوار مظهر فساد جوانان غربی و نماد دشمن، نماد شرم آوری و نماد تهاجم فرهنگی قرار گرفت .

یک کالای ساده مثل یک شلوار که فقط کمی ضخیم تر بود و بطور اتفاقی تولید شده بود و مورد استقبال قرار گرفته بود ، رقابت آفریده بود و هیچ پیچیدگی علمی و فنی غیر قابل درک نداشت ، چقدر واکنشهای مختلف را برانگیخت ؟ از دوست و محبوب تا نماد دشمن و منفور بودن چرا ؟

" رسانش و فراگیری نوآوریها ، بسیار به فرهنگ و بینش و ارزشهای جامعه هدف بستگی دارد."

مباحث جامعه شناسی و مردم شناسی در ارتباط با مدیریت:

یکی از کارهای مهم در مدیریت ، خلاقیت ، ابتکار و نوآوری می باشد.

اختراع یعنی ، ساخت یک دستگاه جدید که کار مهم و جدیدی را انجام می دهد: مثلا اختراع تلفن... که ممکن است اختراع با هزینه بسیار زیادی برای یک کشف ساده ، انجام شود ولی لزوما به معنی تجاری شدن آن کشف نمی باشد ، مثلا شاید بتوان عنصری را با افزایش تعداد الکترونها و پروتونها به طلا تبدیل نمود (کیمیاگری) ، اما هزینه تولید آن به قدری زیاد است که فعلا صرفه اقتصادی ندارد و اصطلاحا به نوآوری تبدیل نمیشود .

خلاقیت یعنی روش جدیدی برای بیان یک موضوع یا انجام شگفت انگیز ، یک پروسه کاری که توسط مدیر یا یکی از کارکنان ابداع شده است .

نوآوری یعنی آوردن یک اختراع از مرحله اختراع به مرحله تولید تجاری و درآمدزایی از آن ، مثل آوردن دستگاه یا تکنولوژی یا کالایی که در منطقه یا کشور دیگری موجود است به سرزمین و کشوری که هنوز آن کالا یا سیستم را نمی شناسند : مثلا ورود موبایل به بازار ایران در دهه ۷۰ شمسی - ورود ماهواره - ورود کامپیوتر و....

معمولا همراه اختراع شک و تردید فنی وجود خواهد داشت و افراد تا مدت زیادی باور نمی کنند این اختراع قدرت فوق العاده ای داشته باشد یا واقعا کاربرد زیادی پیدا کند.

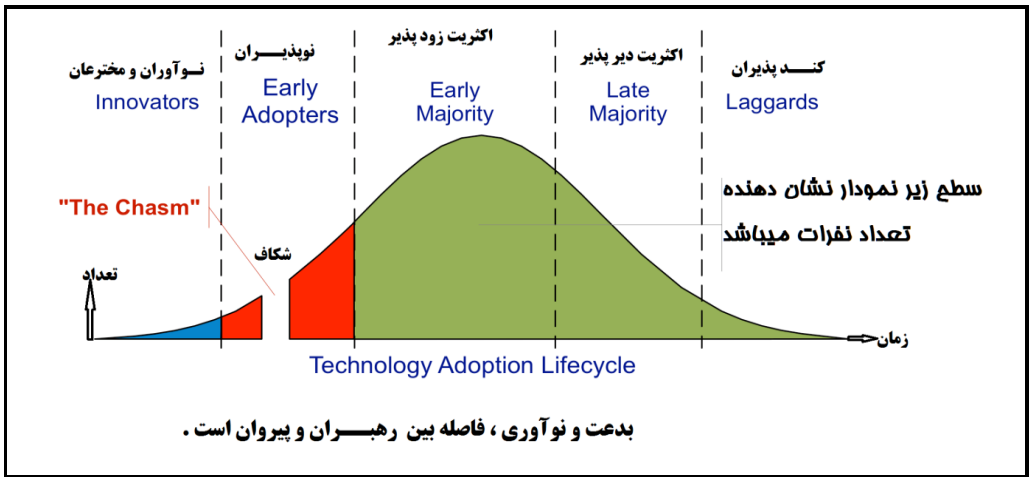
اما معمولاً اختراع سازگاری فرهنگی بیشتری دارد زیرا در داخل جامعه مخترع و براساس ارزشهای فکری و اخلاقی، ایجاد شده است و اختراع انجام شده، کاربرد فنی رفاهی دارد.

همراه خلاقیت، نیز پذیرش سریع و تحسین و تشویق خواهد بود زیرا معمولاً خلاقیت، روش جدیدی برای انجام کار از درون سیستم و سازمان می‌باشد و باعث پیشرفت و بهبود میشود.

اما معمولاً "نوآوری، همراه مسائل فراوان جانبی و حاشیه‌ای خواهد بود" زیرا، نوآوری یعنی اقتباس از جای دیگر و پیشرفته‌تر، یعنی آوردن سیستم یا علم یا دستگاه یا روشی از جای دیگر که ممکن است تفاوت فرهنگی و مذهبی زیادی با محیط مدیریت ما داشته باشد.

ورود نوآوری و پذیرش آن در جامعه با فرآیندهای پیچیده و مشکلات علمی و فرهنگی بسیاری مواجه است. این فرآیندها را با طبقه بندی رفتار مردم در برابر نوآوری مطالعه می‌کنیم.

مردم در برابر تغییر و نوآوری و تکنولوژیهای جدید، به چند دسته تقسیم میشوند:



- نوآوران و مخترعین یا مکتشفین کمتر از ۱ درصد جامعه
- نخستین آزمایش کنندگان و بازاریابان کمتر از ۲ درصد
- نوپذیران و رهبران افکار حدود ۱۵ درصد جامعه
- اکثریت زود پذیر ۴۰
- اکثریت دیر پذیر ۲۴ درصد
- کندپذیران و دیرپذیران سنتی ۸ درصد

"نکته مهم: بزرگترین علت مقاومت در برابر نوآوری و تغییر، ترس از ناشناخته‌ها می‌باشد."

بنابراین با گسترش علم و تکنولوژی و شناخت بیشتر مردم، در مورد نوآوریهای علمی و تکنیکی به مرور زمان، و از طرفی به دلیل ثروتمندتر شدن و مرفه تر شدن مردم، طبق اصل جامعه رفاه، به نظر می‌رسد زمان رسانش کامل و فراگیری نوآوریها، بسیار کمتر شده و مردم در طبقات پیشرو تراکم و درصد بیشتری پیدا می‌کنند.

پهنای این نمودار، در طول زمان به انطباق مسئله نوآوری با فرهنگ و بینش و سطح علمی مردم جامعه هدف بستگی دارد.

در مثال شلوار جین، با گذشت بیش از یکصد سال از این نوآوری، هنوز در جوامعی، مقاومت فرهنگی در برابر این کالا به عنوان یک پوشش انطباق نیافته فرهنگی، وجود دارد.

یادگیری اطلاعات بیشتر در زمینه، "رسانش نوآوریها"، به مدیران کمک می‌کند بتوانند، قبل از ایده و خلاقیت و نوآوری، انطباق آن را با بیشتر بررسی نموده تا از شکستهایی که در اثر عدم انطباق نوآوری با دیدگاهها و ارزشهای مخاطبین و مشتریان اتفاق می‌افتد، برحذر باشند.

در زمینه نوآوری و تکنولوژی، این جمله زیبا تاکنون کاربرد زیادی داشته است:

"تکنولوژی، رویای مستمندان، بازیچه توانگران، ابزار دست خردمندان است."

اگر نوآوریهایی که با ارزشهای مذهبی سازگاری ندارد، استثنا کنیم، در بیشتر موارد نوآوری، خصوصیات کلی طبقات مختلف نمودار رسانش، تقریباً به شرح ذیل می‌باشد.

مطلب بعدی: رفتار اقشار مختلف مردم و خصوصیات شخصیتی آنها در برابر نوآوری

رفتار اقشار مختلف مردم و خصوصیات شخصیتی آنها در برابر نوآوری :**نوآوران و مخترعین و مکتشفین:**

انسانهای علمی یا جهان شهری تر هستند که سفرهای دوردست بیشتری داشته اند ، ریسک پذیرتر و شجاع تر از سایر مردم ، بلندپرواز و.... می باشند.

نخستین پذیرندگان:

رهبران افکار و ثروتمندان جوان جامعه خود هستند . قدرت مالی برای پذیرش ریسک و امتحان نوآوری را دارند و در میان مردم خود از توجه و جایگاه مشاوره و خوبی برخوردار هستند اینها تصمیم سازان جامعه هستند زیرا با استفاده این طبقه از یک نوآوری و ایده جدید ، اکثریت مردم به فکر پذیرش و امتحان نوآوری می افتند.

اکثریت زودپذیر : انسانهای روشن فکر و تحصیل کرده و قشر متوسط و بالاتر جامعه هستند ، اینها زمانی به نوآوری روی می آورند که ریسک استفاده از نوآوری از بین رفته باشد و کم کم به ابزار معمول و مورد استفاده افراد پیشرو تبدیل شده است.

اکثریت دیر پذیر : این طبقه هنگامی هزینه برای ابزار و نوآوری جدید انجام می دهند که این نوآوری چنان ابزار قدرتمند و عادی در زندگی دیگران شده است و نسخه های جدیدتر آن وارد بازار شده است و چاره ای جز استفاده از آن در کار یا زندگی نباشد.

گند پذیران : افراد سنتی و معمولا با فعالیت موثر علمی و اقتصادی کم در جامعه می باشند مانند بازنشستگان ، کهنسالان و...

این افراد گاهی در مقابل نپذیرفتن نوآوری ، افتخار می کنند و مضرات استفاده از آن را برای دیگران بیان می کنند . در این طبقه افراد با خاطرات قدیم خود زندگی می کنند.

دانستن درصد افرادی که ممکن است با ایده نو و نوآوری سر و کار داشته باشند ، در بخش بازاریابی و برنامه ریزی و بخش بندی بازار به مدیران کمک می کند ، تصمیمات بهتر و روشنتری اخذ نمایند. به مدیران توصیه میشود در این مورد مطالعه بیشتری داشته باشند

عدم تطابق با نوآوریها و تغییرات عامل شکست شرکتهای بزرگ :

داستان شکست کداک :

شرکت کداک بعد از ۱۳۳ سال فعالیت در سال ۲۰۱۱ اعلام ورشکستگی کرد. کداک برای سالها در دنیای دوربین و عکاسی یک برند نام آشنا بود، یک برند خاطره ساز برای ثبت لحظه های تلخ و شیرین زندگی میلیون ها انسان در سراسر کره زمین.

شاید ۱۳۳ سال آنقدر طولانی بود که به یک کمپانی بزرگ مثل کداک احساس جاودانگی و ابدی بودن دست بدهد ، اما سرعت تغییرات در دنیای تکنولوژی بی رحم تر از این حرفهاست.

درس هایی که می شود از ورشکستگی "کداک" گرفت: (به نقل از سایت خبری aftabnews.ir)

کداک شکست خورد، چون چشم هایش را بست،

در عصری که خلاقیتها و نوآوری های تازه برای مردم جذاب و دلربا هستند ، همان قدر می توانند برای رقیبان خطرناک و کشنده باشند، یک غفلت نتیجه اش مساویست با سرنوشتی که سرانجام کداک با آن روبرو شد، یعنی تمام شدن تاریخ برای برندی که حالا از اسبش به زیر افتاده و دیگر خریداری ندارد.

اما چه عواملی این شکست کداک را رقم زدند؟ در این جا شاید بشود به دلایل مختلفی اشاره کرد:

- کداک بیشتر پولسازیش را مدیون فروش فیلم های عکاسی بود، و همه ی ما می دانیم که با دیجیتالی شدن دوربین های عکاسی چه خسارت جبران ناپذیری ممکن است به کداک وارد شده باشد.

اما نباید موضوع را فقط به یک داستان تغییر تکنولوژیکی محدود کرد، در واقع اتفاق بزرگ تر تغییری بود که در الگوهای رفتاری مردم ایجاد شد (تغییر سلیقه مشتری) .

حالا مردم دوست داشتند وسیله ای داشته باشند که همیشه همراه آنها باشد و به ارتباطات هر روزه آنها کمک کند، و این گونه بود که دوربین های تلفن های همراه وارد زندگی هر روز مردم شدند.

کدک در دیدن خطر "تصویر دیجیتالی گوشی‌های موبایل"، ارتباط آن‌ها و تغییر عادت‌های مردم

شکست خورد، اما چرا آن‌ها هیچ واکنش درستی نشان ندادند؟

- اول این که کیفیت پایین دوربین‌های ابتدایی موبایل آن‌ها را قانع کرده بود که خطری از این لحاظ متوجه آن‌ها نیست، در واقع آن‌ها ارزش نوآوری‌های تازه را دست کم گرفتند، تحلیل آن‌ها از بازار اشتباه بود.

- پیشنهاد‌های آن‌ها کمتر از انتظار مشتریان بود و به ندرت آغاز کننده و مبتکرانه بودند. پکیج‌هایی که از طرف آن‌ها پیشنهاد می‌شد معمولاً از جریان اصلی بازار دور و غیرمهم تشخیص داده شد.

- کدک بر اساس تحلیل‌های اشتباه دوربین‌های دیجیتالی و تلفن‌های موبایل را به عنوان رقیب یا خطری برای "هسته مرکزی کسب و کارش" به شمار نیاورد. این هسته مرکزی برای آن‌ها فیلم‌های دوربین بود، و فیلم دوربین برای مشتریانی بود که خواستار کیفیت خوب بودند.

آن‌ها این درس تاریخ تکنولوژی را گویا فراموش کرده بودند که محصولات اولیه معمولاً چندان کیفیت بالایی ندارند اما با گذشت زمان محصولات با کیفیت تر وارد بازار خواهند شد و خودشان را به عنوان محصول و خدمات غالب تحمیل خواهند کرد، همین داستانی که برای دوربین‌های دیجیتالی هم اتفاق افتاد.

- مدیران معمولاً برای سرمایه‌گذاری بر روی تکنولوژی‌هایی که ممکن است بازار، یا مشتری‌های فعلی‌شان را آشفته کند بی‌میل هستند، چون چنین سرمایه‌گذاری‌هایی حداقل در ابتدا کمتر سودآورند.

اما ظهور و سقوط کدک از این لحاظ نمونه‌ای است که چگونه یک شرکت باید بین

- نوآوری‌های تثبیت شده در بازار موجودی که او را سرپا نگه داشته‌اند،

- مشتریان،

- و نوآوری‌های چالش برانگیزی که از راه می‌رسند

تصمیم‌های درست را پیدا کند؛ و در این مسیر چندان هم نباید محافظه‌کار بود، چون گاهی بدون تجدید

نظر بنیادی در استراتژی‌ها نتیجه‌ای بدست نخواهد آمد.

بیشتر بدانیم :

نقش ادبیات در مدیریت :

برای کلمات ذیل چه معادل های دیگری می شناسید ؟ **سعی** ، **شگست** ، **هدف** ، **ممنوع** ،
بگذارید با هم چند نمونه را در اینجا بررسی نماییم:

سعی معادل : تمرین ، تمرین و تکرار ، تلاش ، کوشش ، جهد ، انجام با احتیاط ، اراده و انجام و....

شگست معادل: خطا ، عدم موفقیت ، تاخیر در موفقیت ، تجربه بیشتر ، عدم حصول نتیجه دلخواه و ...

هدف معادل : خواسته ، آرزو ، انگیزه ، آمال ، پله اول از موفقیت ، تصویر آینده از موقعیت و....

ممنوع معادل : محدود شده ، فعلا خارج از دسترس قرار گرفته ، چیزی که به صلاح نیست ، جریمه دار، هزینه دار

و...

اکنون شما چند واژه دیگر انتخاب نمایید و معادل هایی برای آن در ذهن خود بسازید و از جهات مختلف به آن واژه نگاه کنید .
موضوع یک تحقیق بسیار مهم (فکر می کنم این یک رساله دکتری در مدیریت بود.) این بود که یک محقق باهوش ، تعدادی مدیر انتخاب کرد ، و با مطالعه مهارت های آنها و آمارگیری و سنجش از آنها و اطرافیان به این نتیجه بسیار جالب و مهم رسید:

" مدیرانی که اطرافیان ، آنها را به عنوان ، انسانهای موفق و والا می شناسند و قدرت رهبری افکار در آنها زیاد است ، معمولا شناخت بیشتری از واژه های مختلف و توانایی به کارگیری کلمات و عبارات بیشتری دارند ."

پیشنهاد مسابقه عبارات :

این می تواند یک پیشنهاد عالی باشد که یک بازی در مدارس و دانشگاه های مختلف ما، برگزار شود که دانش آموزان یا دانشجویان در مسابقات معادل سازی کلمات و مفاهیم شرکت کنند و قدرت آنها ، مورد داوری ، اساتید و معلمان خبره قرار گیرد تا به کمک خداوند در آینده مدیران موفق تر و مثبت اندیش تری داشته باشیم .

در اینجا یک جمله بسیار زیبا و فوق العاده را می آوریم که می گوید :

"بیشتر مشکلات زندگی ، در نتیجه لحن صحبت کردن ما ایجاد می شود ، مسئله چیزهایی که می گوئیم نیست ، بلکه چگونه گفتن ماست که باعث این مشکلات می شود."

نتیجه گیری مدیریتی :

در اقتصاد مقاومتی ، "هر انسان یک مدیر است" و دانستن کلمات و عباراتی که با لحن دوستانه تر و خیرخواهانه تری بتواند مقصود یک مدیر را به مخاطبین یا مشتریان برساند ، برای افزایش قدرت مدیریت و موفقیت ، بسیار لازم است ، سیستم آموزشی ما باید در این زمینه آموزشها و مسابقات بیشتری را طراحی و اجرا نماید.

تک جمله هایی زیبا:

موفقیت، قابل "تملك" نیست، فقط قابل "اجاره کردن" است، تازمانی که هزینه های آن را می پردازید برای شما خدمت می کند.

موفقیت همیشگی نیست، شکست هم کشنده نیست، تنها "شهامت پایداری" اهمیت دارد.

(جمله منسوب به چرچیل)

15. Success and

فصل پانزدهم: پیروزی و شکست

یک ضرب المثل زیبای آذری می گوید که:

"طناب از نازکی پاره می شود، تجارت از بزرگی".

آیا شما انسان موفق هستید و آیا تاکنون موفقیتهایی بدست آورده اید؟

آیا سازمانهای بزرگ شکست نمی خورند؟

آیا شما، با افراد بزرگی که پس از موفقیتهای چشمگیر، به ناگهان شکست خورده یا ورشکست شده اند

برخورد کرده اید؟

گاهی از تجارب دیگران، درسهایی به رایگان می توان گرفت، که آن درس برای آنها، میلیونها دلار

خرج و هزینه داشته است.

نقش موفقیت در شکست چیست؟

چقدر ممکن است شکست در کمین افراد موفق باشد؟ چرا؟

از نامه حضرت علی (ع) به مالک اشتر:

«از خودپسندی و از اعتماد به آنچه موجب اعجابت شده و نیز از دل بستگی به ستایش و چرب زبانی های دیگران، پرهیز کن، زیرا یکی از بهترین فرصتهای شیطان است، برای تاخت، تا کردارهای نیکوی نیکوکاران را نابود سازد.»

شکست دایناسورها (شکست سازمانهای بزرگ با مغزهای متفکر کوچک)

نقش موفقیت در شکست:

زمانی که کتاب از خوب به عالی، (جیم کالینز) نوشته شد، کمتر از پانزده سال بعد نام و نشانی از شرکتهای عظیمی که از آنها به عنوان الگو نام برده می شد، دیگر در صدر جدول بزرگان صنعت در دنیا دیده نمی شد.

در سال 2005 آقای کالینز در کتاب دیگری به نام "شرکتهای بزرگ چگونه سقوط می کنند؟" نوشت: "رشد شکست، تا حدود زیادی عامل درونی دارد و مسیر بازگشت در دستان خود شما قرار دارد. ما اسیر شرایط بیرونی خود، گذشته خود، یا حتی شکست های فلج کننده خود نیستیم. مادامی که کاملاً از بازی حذف نشده ایم، جای امید باقی است." "قدرتمندان سقوط می کنند، اما می توانند دوباره برخیزند."

آقای جیم کالینز پس از یک تحقیق مفصل، با مطالعه بیشتری بر روی عوامل شکست، در سازمانهای بزرگ پنج عامل اساسی و پنج مرحله مهم را به عنوان عوامل مهم شکست در سازمانهای بزرگ برشمرد:

مرحله ۱: غرور و تکبر ناشی از موفقیت

مرحله ۲: جستجوی بدون برنامه برای موفقیت بیشتر (توسعه نامنظم)

مرحله ۳: انکار وجود ریسک و خطر (عدم توجه به نتایج آماری و اعداد عملکرد)

مرحله ۴: دست و پا زدن برای نجات (متوسل شدن به خس و خاشاک)

مرحله ۵: راضی شدن به قضا و قدر (تبدیل شدن به یک شرکت بی اهمیت یا مرگ)

با درک این مراحل، رهبران می توانند احتمال سقوط خود را در تمام مسیر زوال و شکست کاهش دهند.

"شرکت های بزرگ به سختی زمین می خورند، و دوباره برمی خیزند."

اولین قدم به طرف شکست : غرور ، مخصوصا غرور و تکبر ناشی از موفقیت

"کسی که از خود راضی شد، ناراضیان از او زیاد می شوند. حضرت امام هادی (ع)"

اولین قدم ، به طرف شکست ، از غرور حاصل میشود . معمولا پس از یک موفقیت ، سازمان و مدیران سازمان ، دچار غرور ناشی از موفقیت می شوند و دیگر ، راه حلها و توصیه های دیگران و صاحب نظران ، برای آنها گران است و معمولا به روشها و توصیه های جدید توجه نمی کنند.

دومین قدم به طرف شکست : توسعه نامنظم

دومین قدم پس از غرور ناشی از موفقیت ، مربوط به توسعه های نامنظم می باشد و مربوط به این است که سازمان یا فرد پس از اینکه در یک زمینه یا تخصص ، موفقیتهایی را حاصل می کنند ، برای توسعه یا سرمایه گذاری جدید ، در رشته غیر تخصصی و بر اساس اطلاعات ناقص ، اقدام به فعالیت می کنند. براین اساس گاهی شرکتی را می بینیم که در تولید تجهیزات پزشکی ، موفقیت های مالی و چشمگیری را بدست آورده و سوددهی مناسب و خوبی را داشته و سپس با غرور ناشی از موفقیت ، وارد سرمایه گذاری در بخش ساخت مسکن میشود ولی به دلیل توسعه نامنظم و سرمایه گذاری در بخش نامربوط ، اولین قدمها را به سمت شکست تجربه می کند و در گزارش گیریها و آمارگیریها ، کم کم متوجه نتیجه های نامطلوب میشود.

سومین قدم به طرف شکست : توجه نکردن به نتایج آماری

سومین قدم در راه شکست و عدم موفقیت ، این است که شرکتی که تاکنون غرور پیدا کرده است و در رشته نامربوط سرمایه گذاری و توسعه انجام داده است و گزارش گیری و آمار گیری در کار انجام می دهد اما به آمار نگاه تخصصی و جدی ندارد .

آمار مثبت را با اهمیت تر از میزان آن نشان می دهند

و آمار منفی را به عوامل خارج از سازمان ، و دلایل بیرونی نسبت می دهند .

و در مورد آمار بی تفاوت تفسیرهای مثبت انجام می دهند .

چهارمین مرحله شکست: دست و پا زدن برای نجات دست زدن به خس و خاشاک

وقتی علائم شکست بیشتر هویدا میشود و مسئله جدی میشود ، سازمان دست به دامن مدیران و مشاوران بیرون از سازمان می شود و اصطلاحا به جای انگیزش و انسجام درونی ، به دنبال ناجی و محرک بیرونی هستند ، این مرحله متوسل شدن به خس و خاشاک نامیده می شود .

پنجمین مرحله شکست : راضی شدن به قضا و قدر

غولهای موفقیت و نتایج عالی ، هنگامی که می بینند ، آمدن مشاوران و مدیران معجزه گر ، هم نتوانستند به آنان کمک کنند ، در آخرین مرحله شکست را نادیده می گیرند و بجای تلاش برای بازگشت از آخرین مرحله و بازسازی بازار و انسجام درونی و... به قضا و قدر راضی شده و منتظر تصمیمات قانون در مورد شکست باقی می مانند.

بنابراین توصیه ما به مدیران این است :

"غرور ناشی از موفقیت ، بزرگترین دشمن شماست ،

در هنگام موفقیت باقی ماندن در قله های موفقیت هنر بزرگی است."

شعری زیبا از ناصر خسرو در مورد غرور یک عقاب :

روزی ز سر سنگ عقابی به هوا خاست	واندر طلب طعمه پر و بال بیاراست
بر راستی بال نظر کرد و چنین گفت	امروز همه روی زمین زیر پر ماست
بر اوج چون پرواز کنم از نظر تیز	می بینم اگر ذره ای اندر ته دریاست
گر بر سر خاشاک یکی پشه بجنبد	جنبیدن آن پشه عیان در نظر ماست
بسیار منی کرد و ز تقدیر نترسید	بنگر که ازین چرخ جفا پیشه چه برخواست
ناگه ز کمینگاه یکی سخت کمانی	تیری ز قضاو قدر انداخت بر او راست
بر بال عقاب آمد، آن تیر جگر دوز	وز اوج مر او را بسوی خاک فرو کاست
بر خاک بیفتاد و بغلited چو ماهی	وانگاه پر خویش گشود از چپ و از راست
گفتا عجا اینکه ز چوبی و ز آهن	این تیزی و تندى و پریدن ز کجا خاست
چون نیک نظر کرد ، پر خویش در آن دید	گفتا ز که نالیم که از ماست که بر ماست

***** تک جمله هایی زیبا: "شکست و ناکامی تنها تاخیری در یک موفقیت بزرگ است." *****

عقل و خرد جمعی و اجتماعی: آیا نظرات و حرف مردم صحیح است؟

ابتدا یک حدیث زیبا و پر نکته از حضرت علی (ع):

«ای مالک! بدان که تو را به بلادی فرستاده‌ام که پیش از تو دولتها دیده، برخی دادگر و برخی ستمگر، و مردم در کارهای تو، به همان چشم می‌نگرند که تو در کارهای والیان پیش از خود می‌نگری و درباره تو همان گویند که تو درباره آنها می‌گویی و نیکوکاران را از آنچه خداوند درباره آنها بر زبان مردم جاری ساخته، توان شناخت.»

شما چقدر به تشخیص و حرف مردم اهمیت می‌دهید؟

دوم: یک داستان بسیار زیبا در مورد "خرد جمعی":

در یک روز پاییزی در سال ۱۹۰۶ دانشمند انگلیسی "فرانسیس گالتون" خانه خود را در شهر پلیموت به مقصد بازار مال فروشان در خارج شهر ترک کرد.

گالتون ۸۵ ساله آثار کهولت را رفته‌رفته در خود احساس می‌کرد اما هنوز از ذهنی خلاق و کنجکاو برخوردار بود، چیزی که در طول عمرش به وی کمک کرده بود به شهرت دست یابد. دلیل شهرت وی یافته‌های او در مورد وراثت بود که موافقان و مخالفان سرسختی داشت. در آن روز خاص گالتون می‌خواست در مورد احشام مطالعه کند. مقصد گالتون بازار مال فروشان سالیانه‌ای بود در غرب انگلستان، جایی که زارعین احشام خود را از گوسفند و اسب و خوک و غیره برای ارزش‌یابی و قیمت‌گذاری به آنجا می‌آوردند. حضور دانشمندی مانند گالتون در چنان جمعی غیرعادی می‌نمود. ولی باید توجه داشت که گالتون به دو چیز بسیار علاقه‌مند بود. یکی اندازه‌گیری پارامترهای فیزیکی و ذهنی و دیگری مطالعه در خصوص پرورش نسل. گالتون که در عین حال پسرخاله داروین نیز بود شدیداً اعتقاد داشت که در یک جامعه تنها تعداد اندکی، مشخصه‌های لازم برای هدایت سالم آن جامعه را در خود دارند و از همین رو مطالعه مربوط به مسائل وراثت و نیز پرورش نسل، مورد توجه وی بود. او بخش بزرگی از عمر خود را صرف اثبات این نظریه کرده بود که اکثریت افراد یک جامعه فاقد ظرفیت لازم برای اداره جامعه هستند.

آن روز او در حالی که در میان غرفه‌های نمایشگاه مشغول قدم زدن بود به جایی رسید که در آن مسابقه‌ای ترتیب داده شده بود. یک گاو نر فربه انتخاب شده و در معرض دید عموم قرار گرفته بود. هر کس که تمایل شرکت در مسابقه را داشت باید ۶ پانس می‌پرداخت و ورقه‌ای مهر شده را تحویل می‌گرفت. در آن ورقه باید تخمین خود را از وزن گاو نر می‌نوشت. نزدیک‌ترین تخمین به واقعیت برنده مسابقه بود و جوایزی به صاحب آن تعلق می‌گرفت.

۸۰۰ نفر در مسابقه شرکت کردند تا شانس خود را بیازمایند. افراد از همه تیپ و طبقه‌ای آمده بودند. از قصاب گرفته که قاعدتا باید بهترین و نزدیک‌ترین نظر را به واقعیت می‌داد تا کشاورز و مردم عامی بی‌تخصص.

گالتون این گروه افراد را در مقاله‌ای که بعداً در مجله علمی "طبیعت" منتشر کرد به کسانی تشبیه کرد که در مسابقات اسب‌دوانی، بدون کم‌ترین دانشی در مورد اسب‌ها و مسابقه و تنها بر اساس شنیده‌هایی از دوستان، روزنامه‌ها و این طرف و آن طرف بر روی اسب‌ها شرط می‌بستند.

اما یک چیز برای گالتون جالب بود، این که میانگین نظر افراد چیست. او می‌خواست ثابت کند چگونه تفکر افراد وقتی نظریاتشان با هم جمع شده و معدل گرفته می‌شود در صورتی که متخصص نباشند از واقعیت به دور است. او آن مسابقه را به یک تحقیق علمی بدل کرد. پس از این که مسابقه به انتها رسید و جوایز پرداخت شد، ورقه‌هایی را که افراد بر روی آن نظرات خود را در خصوص وزن گاو نر منعکس کرده بودند از مسؤولین مسابقه به عاریت گرفت تا مطالعات آماری خود را بر روی آنان انجام دهد.

مجموعاً ۷۸۷ نظر داده شده بود. گالتون به غیر از تهیه یک سری منحنی آماری دست به محاسبه میانگین نظرات زد. او می‌خواست دریابد، عقل جمعی مردم پلیموت چگونه قضاوت کرده است. بدون شک تصور او این بود که عدد مزبور فرسنگ‌ها از عدد واقعی فاصله خواهد داشت چرا که از دید وی افراد خنگ و عقب مانده در آن جمع اکثریت قاطع را تشکیل می‌دادند.

میانگین نظرات جمعیت این بود که گاو نر ۱۱۹۷ پوند وزن دارد و وزن واقعی گاو که در روز مسابقه وزن کشی شد ۱۱۹۸ پوند بود. گالتون اشتباه می‌کرد. تخمین جمع بسیار به واقعیت نزدیک بود. این حداقل چیزی بود که گالتون می‌توانست گفته باشد.

در خصوص قضاوت "عقل و خرد جمعی" ذکر این مطلب ضروری است که نظر هر فرد دو عنصر را در درون خود دارد اطلاعات صحیح و غلط.

اطلاعات صحیح (از آن رو که صحیح‌اند) هم‌جهت‌اند و بر روی یکدیگر انباشته می‌شوند اما خطاها در جهات مختلف و غیرهمسو عمل می‌کنند. لذا تمایل به حذف یکدیگر دارند. نتیجه این می‌شود که پس از جمع نظرات آنچه که می‌ماند اطلاعات صحیح است.

اکنون دوباره می‌پرسیم: نظر شما در مورد حرف و نظر مردم چیست؟

"هر انسان یک مدیر است" و یکی از هنرهای مدیریت، توانایی معاینه یک سازمان یا یک واحد کسب و کار، و ارائه راهکارهایی برای موفقیت بیشتر آن سازمان، می‌باشد.

چگونه یک سازمان را معاینه کنیم؟

اگر شما به کسب و کار مناسبی برخورد نمایید و اصطلاحاً بازار آن را پررونق نیابید، علل آنرا چگونه بررسی می‌نمایید؟

اگر قرار باشد شما یک سازمان تولیدی یا خدماتی را از لحاظ موفقیت در بازار معاینه نمایید، چه ابعادی را بررسی می‌نمایید؟

چه عواملی باعث می‌شود یک کالا در بازار موفق شود؟ چه خصوصیتی داشته باشد؟

عوامل موفقیت سازمانهای مختلف:

همانگونه که عوامل شکست سازمانهای بزرگ را برشمردیم، عواملی که به نظرمی رسد، در موفقیت سازمانها نیز موثر می‌باشد، با هم مرور می‌کنیم.

- رفع نیاز مشتری یا ایجاد رفاه برای مخاطب در کالا یا خدمتی که ارائه می‌کند
- تیراژ مناسب (اصطلاحاً تعداد تجاری) برای استفاده افراد بیشتر و کاهش هزینه تولید
- انطباق کالا یا خدمات با ارزشهای مشتری یا ایجاد مزیت مناسب یا تمایز
- قیمت مناسب برای مشتری یا حاشیه سود و منافع مناسب برای کانالهای توزیع و فروش
- عرضه شدن در مکان مناسب یا رسانش کافی به مشتری یعنی "در دسترس بودن"
- بسته بندی و ظاهر مناسب و یا شیک و محترمانه
- نام آشنا یا برند مناسب کالا یا سازمان قابل اطمینان یا توصیه شده توسط افراد مورد اطمینان
- پشتوانه مناسب از ساختارهای نامشهود و پشتیبان

"شجاعت یعنی: بترس، بلرز، اما جلو برو."

مدیریت یک سازمان از قبل تشکیل شده :

اگر شما به عنوان یک مدیر در یک سازمان آماده و مشغول کار انتخاب شوید چه فعالیتهایی را برای آن انجام می‌دهید ؟

نزدیک ترین زمانی را که فکر می‌کنید ، به عنوان مدیر و مسئول در سازمان ، انتخاب شوید ، چه وقتی می‌باشد؟

اقداماتی را که برای بهبود مدیریت آن انجام می‌دهید ، چیست ؟

چه نکاتی را اولویت قرار می‌دهید ؟

چنانچه یک مدیر برای مدیریت ، در یک سازمان از قبل تعیین شده ، انتخاب شود ، چه اقداماتی را بهتر است انجام دهد ؟

یکی از مهمترین مسائل در مدیریت اینگونه سازمانها ، پذیرفته شدن توسط افراد ، کارکنان و مشتریان می‌باشد چه راهکارهایی برای پذیرش فرد جدید در یک گروه می‌شناسید ؟

باید مطمئن شوید که رشته تخصصی و فعالیت سازمانی که مدیریت آن را می‌پذیرید مورد توجه و علاقه شما بوده است ، "عشق و علاقه به فعالیت و کار" بیشتر از تخصص در آن کار مهم است .

در درجه دوم ، آیا اطلاعات فنی کافی در مورد فعالیت آن سازمان دارید ؟ بنابراین باید زمانی را قبل از معرفی رسمی شما به عنوان مدیر جدید آن سازمان ، به جمع آوری اطلاعات فنی آن سازمان پردازید .

برای این سوالات جواب پیدا کنید :

فعالیت دقیق سازمان مورد نظر شما چیست ؟

چه رقبای مهمی در این صنف در بیرون سازمان وجود دارند ؟ رقبای بزرگتر از شما چه اشخاص یا

سازمانهایی هستند ؟ رقبای هم سطح شما چند سازمان هستند ؟

برای چه صنف و چه طبقه ای از مشتریان کالا تولید می‌کند و خدمات می‌دهد ؟

تامین کنندگان مهم سازمان ، چه کسانی هستند ؟ با چه روشی از این تامین کنندگان مواد اولیه خریداری

میشود ؟

قدرتهای پنهان سازمان مورد نظر چه کسانی هستند؟ در داخل سازمان چه تیمها و وابستگیهای غیر رسمی و پنهان وجود دارد؟ چه روابط فامیلی در سازمان مورد نظر وجود دارد؟

چشم انداز کلان و ده ساله سازمان چیست؟

چشم انداز و اهداف میان مدت و سه ساله سازمان چیست؟

چه فوریتهای سفارش یا خدماتی برای کوتاه مدت وجود دارد؟

بررسی بازده یک سازمان :

دو قانون زیبای مهم را به خاطر بسپارید : قانون دبی و قانون بشکه

حتما با سازمانهایی برخورد می کنید که سرمایه گذاریهای بزرگی ، در آنها انجام گرفته اما با کمتر از نصف یا گاهی با کمتر از یک سوم ظرفیت واقعی و اسمی خود، کار می کنند.

اگر معاینه خوبی از این سازمانها به عمل آورید حتما می توانید به راحتی ، گلوگاهها یا تنگناهایی را در این سازمانها شناسایی نمایید ، که سرمایه گذاری یا تلاش اندکی در این تنگناها ، برای این سازمانها می تواند نتایج عالی به همراه داشته باشد .

مفهوم قانون دبی (Debi) چیست :

بازدهی ، یا دبی به فرانسوی (débit) در علم هیدرولوژی به حجم آب جابجا شده ، از یک مقطع مشخص (رودخانه، کانال آب، دریچه سد، لوله و یا هر سازه دیگر) در مدت زمان مشخص گفته می شود. (واحد متر مکعب بر ثانیه) می باشد.

فرمول دبی به صورت زیر می باشد. $Q=A*U$

که در آن "دبی یا حجم خروجی برابر است با سرعت خروج ضرب در سطح مقطع عبور"

یعنی هر چه سرعت عبور یک مایع از لوله بیشتر باشد، حجم خروج آن در یک زمان مشخص بیشتر میشود، یا هرچه سطح مقطع لوله آب بیشتر باشد، آن لوله می‌تواند حجم بیشتری آب را در زمان مشخص از خود عبور دهد.

اگر قرار باشد از این فرمول در مدیریت استفاده کنیم، این مفهوم را نتیجه گیری می‌کنیم که:
"گلوگاهها و محدودیت‌ها، تعیین کننده حداکثر خروجی و توان در موفقیت یک سیستم می‌باشد."

مثالی برای دبی یا توان خروجی:

یکی از بزرگراههایی که شما از آن استفاده می‌کنید در نظر بگیرید، در طول یک روز حداکثر، چه تعداد اتومبیل می‌تواند از این بزرگراه، عبور نماید؟
مفهوم عملی این موضوع در بزرگراهها و اتوبانها به طور واضح مشخص میشود، اگر تنگ راهها یا پلهایی که در برخی نقاط یک بزرگراه، باعث کندی تردد اتومبیلها میشود، در نظر بگیرید، حداکثر توان گذر اتومبیلها در این بزرگراهها، محدود به توانایی گذر اتومبیلها از این گلوگاهها میشود، شما می‌توانید با تصور بیشتری، این موضوع را به خوبی برای خود مجسم نمایید.

به طور معمول گلوگاههای محدود کننده بیشتر سازمانها در بخش های بیرون از محیط سازمان مثل بخش بازاریابی یا خدمات پس از فروش کالا مشاهده میشود.

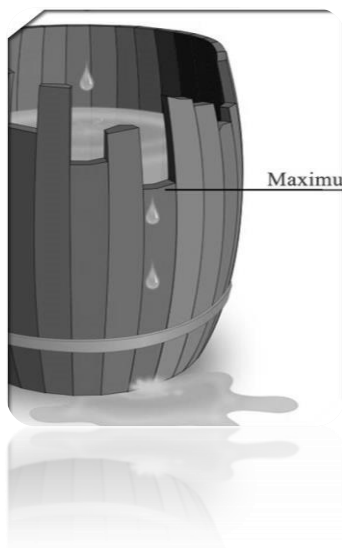
به موازات این مفهوم، در علوم تجربی و در مورد عوامل مختلف رشد گیاهان یک قانون زیبای دیگر وجود دارد:

"قانون بشکه"

قانون بشکه :

"قانون بشکه : حداکثر ظرفیت عملی و واقعی یک بشکه را ، پایین ترین سوراخ آن تعیین می کند."

قانون بشکه در مورد رشد گیاه می گوید : حداکثر میزان رشد گیاه را ، محدود ترین عنصر تعیین می کند ، یعنی اگر خاک کمبود آهن داشته باشد ، حداکثر رشد را حداکثر میزان آهن در دسترس گیاه تعیین می کند و اگر از همه عناصر دیگر به وفور وجود داشته باشد ، فایده بیشتری ندارد .



این قانون را از دو جنبه بسیار مهم بررسی می کنیم :

اگر یک بشکه به ارتفاع یک متر را در نظر بگیریم که دوپست لیتر ظرفیت دارد می توانیم نتیجه بگیریم که تقریباً هر سانتی متر از ارتفاع آب داخل این بشکه دو لیتر حجم خواهد داشت .

اکنون اگر این بشکه را از آب پر کنیم و ببینیم که در ارتفاع سی سانتیمتری سوراخی وجود دارد که آب از آن به بیرون درز می کند ، نتیجه می گیریم که ظرفیت حقیقی بشکه شصت لیتر خواهد بود ، در اینجا دوپست لیتر ظرفیت اسمی و شصت لیتر ظرفیت فعلی یا حقیقی این بشکه می باشد.

اما نکته مهم این است که برای افزایش ظرفیت فعلی، نیازی نیست یک بشکه دیگر بسازید، بلکه کفایت ترمیم کوچکی در نقطه ضعف یا سوراخ فعلی انجام دهید. اگر سوراخ را ترمیم کنیم و دوباره به این بشکه آب اضافه کنیم، ممکن است سوراخ بعدی در پنجاه سانتیمتری معلوم شود، پس به نتیجه می‌رسیم که با یک ترمیم ساده، ظرفیت بشکه از شصت لیتر به صد لیتر افزایش پیدا کرد یعنی حدود شصت و پنج درصد رشد در ظرفیت فعلی، ایجاد شد.

جنبه مثبت قانون بشکه:

از جنبه مثبت این قانون به ما می‌گوید که ترمیم‌های کوچک، نتایج عظیمی به دنبال خواهد داشت، و در مدیریت این روش بسیار جالبی است که هیچگاه دست از بهبود بخشیدن بردارید زیرا بهبودهای کوچک می‌تواند، نتایج بزرگی به همراه داشته باشد.

حدیث زیبایی از حضرت امام صادق (ع) می‌فرماید:

"در کارهای کوچک، جلوه‌های بزرگی است."

جنبه منفی قانون بشکه:

اما از طرف دیگر قانون بشکه یک "خطا بزرگ" را نیز برای مدیریت کارها گوشزد می‌کند:

"کوچکترین نقصی می‌تواند ظرفیت کل سازمان یا سیستم را تحت تاثیر قرار، دهد."

بنابراین قانون بشکه را بشناسید و در مدیریت از آن به بهترین نحوی استفاده کنید.

کاربرد قانون بشکه در مدیریت در شناخت گلوگاه‌های سازمانی می‌باشد یعنی، شناخت گلوگاه‌های سازمان و ترمیم و بهبود کار در گلوگاه‌ها می‌تواند ظرفیت و بهره‌وری کل سیستم را افزایش دهد. حتما در مورد زنجیر هم شنیده‌اید که:

"حداکثر قدرت زنجیر را مقاومت ضعیف‌ترین حلقه، تعیین می‌کند."

این نقاط حداقل و حداکثر را بشناسید و در مدیریت، از آن در سازمان و سیستم خود استفاده کنید.

"هر انسان یک مدیر است" و یکی از هنرهای مدیریت، شناخت گلوگاهها و تنگناهای محدود کننده رشد در سازمان و تلاش برای ترمیم و بهبود آن می باشد.

توجه به ظرافتها و نکات ریز می تواند جلوه های بزرگی در کار داشته باشد.

وجه دیگر معاینه سازمان: بررسی بازار

آیا قیمت کالا یا خدمات سازمان شما در مقایسه با سازمانهای رقیب مناسب است؟
 آیا شناسایی و بخش بندی بازار به خوبی صورت گرفته؟ آیا شما بخش مناسبی از مشتریان را انتخاب نموده اید؟ چه بخش های دیگری از مشتریان و مخاطبین را می توانید انتخاب نمایید؟
 آیا در بخش های دیگر بازار، رونق و رقابت چگونه است؟ آیا سازمان رقابت در بخش دیگر را قبلاً انتخاب نموده است؟

نکات قوت و ضعف سازمان مورد نظر، از لحاظ مدیران، از لحاظ کارکنان، و از لحاظ مشتریان شما چیست؟

سازمان شما در چه نکاتی نسبت به رقبای ارجحیت دارد و توسط مشتریان انتخاب میشود؟

بررسی سازمان: نشاط سازمانی

بروز هنر کنترل و بازرسی و جلوه های مدیریت در محیط کار:

شما وقتی اولین بار به محیط یک سازمان مراجعه می کنید، چه نکاتی توجه شما را جلب می نماید؟
 چقدر آراستگی و نظم و ترتیب اشیا و افراد و ... در شادابی محیط کار برای کارکنان و مشتریان موثر می باشد؟

"هر انسان یک مدیر است" و در مدیریت و در افزایش بهره وری در سازمانها، توجه به آراستگی محیط کار و چینش صحیح اشیا، یکی از مهمترین عوامل افزایش بهره وری از طریق:

- شادابی روحی کارکنان
- سرعت دسترسی به اشیا و مدارک

می باشد.

آراستگی محیط کار و پیراسته بودن از اشیا زائد باعث میشود که راندمان بهره وری در محیط کار افزایش یابد.

داستان و خاطره ای زیبا برای 5S:

در زمان تحصیل در دانشگاه، زیاد از مبحث 5S یعنی پاکیزگی محیط کار برداشت ذهنی نداشتم و خیلی فکر نمی کردم به عنوان موضوع مهمی باشد و مراحل آن برای به خاطر سپاری برایم سخت بود.

اما در یک خاطره جالب به ناگهان، تمام این پنج مرحله به ذهنم ماند و برای اینکه به خاطر سپاری این پنج مرحله برای شما هم راحت باشد خدمت شما تعریف می کنم:

خاطره ای برای 5S:

هر کدام از ما معمولا کاغذهای یادداشت یا قبضه هایی بانکی یا کارتهای ویزیت افرادی را که برخورد می کنیم، دریافت نموده ایم و معمولا تا زمانی که فرصتی برای سر و سامان دادن به آنها پیدا کنیم در جیب لباس خود نگهداری می کنیم.

روزی در زمان تحصیل حدود بیست دقیقه زودتر به کلاس رسیدم و هنوز هیچ کدام از دوستانم به کلاس نرسیده بودند.

فرصتی پیدا کرده بودم و این کاغذهای مختلفی که در جیبهایم بود را، روی میز ریختم، مشغول بررسی آنها شدم و آنها را دسته بندی کردم، کارتهای ویزیت را از بقیه کاغذها جدا کردم، بعضی از کاغذهای یادداشت که دیگر نیاز نداشتم را دسته بندی کرده بودم و در حال پاره کردن و حذف کردن آنها بودم.

در این هنگام یکی از همکلاسیهایم وارد شد، سلام کرد و این حرکت پاره کردن کاغذ را ها را دید، و بعد

از احوال پرسی گفت: داری اس سه (S3) می کنی؟

من که متوجه منظور شما نشده بودم پرسیدم: چی فرمودید متوجه نمی شدم؟

گفت: اس سه (S3) یعنی سی سی (Seiso).

گفتم: باز هم متوجه نمیشم چی می فرمایید؟

گفت: اس سه یعنی مرحله سوم یعنی حذف اضافه ها، جزو پنج مرحله پاکسازی محیط کار هست، مگه

نمی دونی؟ ترم قبل خونده بودیم؟

در حالیکه کاغذهایی که پاره کرده بودم را به سطل زباله می ریختم، با شرمندگی گفتم نه نمی دونستم،

خونده بودم ولی فکر نمی کردم کاربردی، داشته باشه.

گفت: دسته بندی اس دو (S2) هست و حذف اس سه (S3)، الان شما داری اس سه انجام می دهی به

شرطی خوبه که از این به بعد شیتسوک (Shitsuke) داشته باشی.

من که از طرفی شرمنده شده بودم و از طرفی خوشحال بودم که یک مطلب جدید آموخته بودم، با این

خاطره کوچک زیبا، کل مبحث زیبا سازی محیط کار، برایم ماندگار شد، به آن مطلب دوباره مراجعه

کردم و سعی کردم مراحل دیگر را نیز به ذهن بسپارم.

امیدوارم این خاطره به شما، هم برای به ذهن سپردن مراحل مختلف، کمک کرده باشد.

روشهای افزایش بهره وری از طریق آراستگی و نظم و ترتیب محیط کار در علوم مختلف مهندسی و

مدیریت، روشهای مختلفی می باشد که یکی از مهمترین آنها 5S می باشد.

5S شامل پنج مرحله مهم در مدیریت برای پاکیزگی محیط کار می باشد:

مرحله اول یا	Seiri - S1	ساماندهی	(جمع آوری کنید)
مرحله دوم یا	Seiton - S2	نظم و ترتیب	(دسته بندی کنید)
مرحله سوم یا	Seiso - S3	پاکیزه سازی	(حذف کنید)
مرحله چهارم یا	Seiketsu - S4	استاندارد سازی	(طبقه بندی کنید)
مرحله پنجم یا	Shitsuke - S5	انضباط را	(رعایت کنید)

اگر باین دستورات ملزومات و اشیاء موجود در محیط کار را سر و سامان دهید و طبق اصل پنجم به این انضباط پایبند باشید ، انرژی مثبت زیادی را در محیط خود خواهید داشت که از خستگی سریع جلوگیری می کند و نشاط روحی بیشتری برای شما و همکاران به دنبال می آورد.

از آنجا که پاکیزگی محیط کار در دسترسی شما به آنچه نیاز دارید بسیار موثر است بنابراین ، کارکنان ، باید شما را به عنوان یک مدیر سخت گیر و حساس نسبت به پاکیزگی و نظم و ترتیب محیط کار بشناسند. مدلهایی از چینش دستگاهها و اشیاء در محیط کار به عنوان مکمل 5S می تواند به شما در بهره وری بیشتر کمک نماید.

معاینه سازمان : محیط بیرون سازمان یا سایه اندازهای تجاری

موارد خاص :

در سرمایه گذاری و کار آفرینی نکات ریز و پیشرفته و دقیقی وجود دارد که گاهی موجب موفقیت یا عدم موفقیت یک سازمان می گردد. مباحثی از این موارد را بررسی می کنیم.

سایه انداز تجاری:

گاهی در سازمانهایی که مشتری به محل و مکان ارائه خدمات و محصولات سازمان مراجعه حضوری دارد، مثلا رستورانها ، تاثیر انتخاب مکان برای موفقیت آن سازمان (مثلا رستوران) بسیار مهم است .

در اینجا ، مسئله ای به نام سایه انداز تجاری را حتما در نظر بگیرید ، اصل موضوع از این قرار است که در جنگل ها ، معمولا درختهایی زندگی می کنند که از ریشه خود مواد سمی خاصی ترشح می کنند و در اطراف خود از رشد و نمو سایر گیاهان جلوگیری می کنند ، در کسب و کار هم معمولا در اطراف برندهای بزرگ ، کسب و کارهای کوچک یا تازه ، با رکود ناشی از وجود این سازمانها مواجه میشوند و اختلاف آشکاری در بازده تجاری آنها بوجود می آید .

اگر دقت کنید ، در اطراف رستورانهای بزرگ و خوش نام ، معمولا رستورانهای گمنام نمی‌توانند ، رقابت مناسبی را شروع نمایند و از این محدوده که تحت تاثیر برند سازمانهای بزرگ قرار دارد به نام سایه انداز تجاری نام می‌بریم.(فاصله مناسب را در انتخاب مکان رعایت نمایید)

البته موضوع سایه انداز تجاری ، هیچ منافاتی به ایجاد راسته بازارهای سنتی و قدیمی یا پاساژهای تخصصی کنونی که باعث جذب مشتری بیشتر به آن راسته میشد و درآمد همه فعالان آن بازار را ، افزایش می‌دهد، ندارد ، و هنر مدیریت در تشخیص این دو موضوع و تفکیک آنها از هم می‌باشد.

بیشتر بدانیم:

داستان علم افلاطون و حکمت بقراط :

در زمان قدیم ، که افلاطون و بقراط هم عصر بودند ، و هر دو به طبابت مشغول بودند ، افلاطون به چشم زخم مبتلا می‌شود و در پلک او زخمی پدیدار می‌شود ، هرچه درمان می‌کند ، موثر واقع نمی‌شود و بیماری او به درازا می‌کشد ، چون نا امید می‌شود یکی از بهترین شاگردان خود را فرا می‌خواند و به او ماموریت می‌دهد به نزد بقراط برود ، و بسیار به شاگردش سفارش می‌کند که حواسش را جمع کند و آنچه بقراط می‌گوید به ذهن بسپارد و برای افلاطون بیاورد.

شاگرد به نزد بقراط می‌رود و ماجرای چشم زخم افلاطون را بازگو می‌کند و می‌گوید درمانش به درازا کشیده است، بقراط پس از شنیدن توضیحات شاگرد افلاطون می‌گوید : " امان از دست افلاطون ، به او بگو فلان روغن را برگ فلان گیاه در هاونی بکوبد و بر روی چشمش بگذارد تا خوب شود ."

شاگرد به نزد افلاطون برمی‌گردد و آنچه دستور پزشکی بقراط بود برای افلاطون بازگو می‌کند که بقراط گفته فلان روغن را با فلان برگ در هاون بکوبد و بر روی پلکش بگذارد ، افلاطون می‌گوید : من خودم از بقراط پزشک حاذق تری هستم و چند ترکیب دیگر هم می‌دانم که هنوز بقراط نمی‌داند ، مشکل من در این نسخه نبود دیگر چه چیزی دیگری گفت.

شاگرد گفت: بقراط هیچ حرف دیگری نزد، فقط اول حرفهایش گفت: "امان از دست افلاطون" و بعد دستورات پزشکی را گفت.

افلاطون گفت: آهان، دنبال این جمله بودم، دستان مرا ببندید.

دستان افلاطون را بستند و کم کم داروها اثر خود را گذاشت و زخم پلک افلاطون بهبود یافت.

افلاطون به شاگردانش توضیح داد که من خودم پزشک حاذقی هستم اما بقراط حکیم است، من هرچه درمان می کردم تاثیر نمی کرد، دنبال حکمت آن بودم، حکمتش در این بود که هرچه درمان می کردم، دوباره وقتی پلکم خارش داشت، دستم را به پلکم می زدم و دوباره زخم بیشتر می شد، چون به اشاره بقراط ریشه مشکل را در دستانم دانستم و دستور دادم دست مرا ببندید، کم کم درمان تاثیر کرد.

نتیجه گیری مدیریتی:

برای راه حل مسائل در عمل، با بررسی مسائل از زاویه های مختلف، هم به منشا و علت مسائل باید فکر کرد و هم به چاره و درمان مسئله، حل مسئله، رفع علت مسئله و تمهید برای جلوگیری از تکرار مشکل سه وجه از روشهای حل مشکلات و مسائل می باشد.

به هم رسیدن، "آغاز"، با هم ادامه دادن "پیشرفت" و با هم کارکردن "موفقیت" است.

16.Teamworking

فصل شانزدهم: کار تیمی و گروهی، بررسی نقش تیم ها

کار تیمی، تیم و سرپرستی تیم ها:

اگر چه به طور مشخص در مورد تشکیل تیم، مطالبی را نوشتیم، اما در بحث تفکر سیستمی و سیستمها بیان کردیم که نقش هر فرد به تنهایی با نقش و توانایی همان فرد در یک گروه یا یک تیم، اختلافات زیادی با هم دارد.

اگر کمی دقت داشته باشیم، سیستمهای بزرگ و سازمانهای بزرگ، افراد توانا و با تاثیر فراوان را بوجود می آورند، که این می تواند ناشی از تاثیر سینرژیک افراد در پشتیبانی و حمایت از هم باشد، همچنین تاثیر سازمان و هوش سازمانی در چند برابر شدن توانایی افراد را نمی توان انکار نمود.

بنابراین نقش و توانایی یک فرد در یک تیم با نقش و توانایی همان فرد به تنهایی قابل مقایسه نمی باشد.

البته بین تعاریفی که برای تیم در نظر می گیریم و تعریف گروه تفاوتهایی وجود دارد، و از هنرهای مدیریت این است که تیم و تشکیل تیم را به خوبی بیاموزد و از افراد در درون تیم در جای مناسب استفاده نماید تا حد اکثر بهره برداری را داشته باشد.

تعریف تیم:

"یک تیم به تعداد کمی از افراد گفته می‌شود که دارای مهارت‌های تکمیل‌کننده یکدیگر بوده و دارای مقاصد، اهداف، و رویکردی مشترک هستند که بر مبنای آنها به هم پیوند می‌خورند و به یکدیگر تکیه می‌کنند."

در مطالعات مدیریتی، آزمایش‌های زیبایی در مورد کار تیمی، انجام می‌گیرد و نتایج جالبی از این آزمایشات حاصل می‌شود.

نکات مهم کشف شده در آزمایشات کار تیمی:

تیمی که سریع تصمیم می‌گیرد و با "سعی و خطا"، کارش را جلو می‌برد، از بقیه تیمهایی که بیشتر روی برنامه ریزی و طراحی وقت می‌گذارند، نتیجه بهتری خواهد گرفت.

آیا در مورد فوتبال و تیم فوتبال چیزهایی می‌دانید؟

وزن توپ فوتبال چند گرم است؟

یک تیم فوتبال از چند بازیکن داخل زمین و چند بازیکن ذخیره برخوردار است؟

قوانین قضاوت داخل زمین فوتبال را می‌دانید؟

مثالی برای یک تیم:

یک توپ فوتبال را در نظر می‌گیریم.

شخصی ممکن است در طراحی و مهندسی یک توپ فوتبال بسیار علم داشته باشد، و بهترین توپ را برای

بازی فوتبال طراحی نماید، اما نتواند حتی یک بازی ساده با آن توپ انجام دهد.

شخصی ممکن است با یک توپ فوتبال، بتواند ساعتها به تنهایی وبه خوبی بازی نماید، و کارهای نمایی

بسیار زیادی انجام دهد که حتی بهترین بازیکنان سرشناس جهانی، نیمی از آن حرکات نمایی را هم

نتوانند انجام دهند اما آیا این حرکات ماهرانه نمایی برای یک کار تیمی در مسابقات فوتبال جام جهانی

لازم است؟

اما یک تیم فوتبال را در نظر می‌گیریم، در این تیم یک دروازه بان قوی و ماهر لازم داریم، اما آیا می‌توانیم در یک بازی فوتبال دو یا سه دروازه بان برای احتیاط بیشتر استفاده کنیم؟ اگر در سازمان مدیر امور مالی برابر دروازه بان در تیم فوتبال باشد آیا می‌توانیم در یک سازمان از دو یا چند مدیر یا معاون امور مالی و بودجه بندوق استفاده کنیم؟

در یک تیم فوتبال به سه الی پنج نفر، بازیکن دفاعی خوب، دو یا سه نفر بازی ساز و متفکر برای بازی در منطقه وسط و دو یا سه نفر بازیکن سریع و تهاجمی و در مجموع محدودیت داریم و حداکثر از بازده نفر در هنگام بازی می‌توانیم استفاده نماییم که یکی از آنها دروازه بان و ده نفر بازیکن می‌باشند.

اینکه این ده نفر بتوانند با هم، هماهنگیهای لازم برای یک جریان بازی منسجم را رقم بزنند و بسازند که در طول حدود نود دقیقه تلاش و بیش از شصت بار حمله به طرف دروازه تیم حریف، نتیجه بازی را به نفع خود تمام کنند، یک تفکر و نقشه کاملاً حساب شده لازم دارد. بازیکن با تخصص‌های مختلف نیاز دارد، برنامه و استراتژی نیاز دارد، اجرای دقیق و روشهای مختلف برای اجرا نیاز دارد، فرصت طلبی و فرصت سازی نیاز دارد.

شاید در یک بازی فوتبال مربی تیم، استراتژی ارسال توپهای هوایی و حمله از جناح راست را در دستور کار قرار دهد، آیا بازیکنان با چند بار ارسال می‌توانند نتیجه بگیرند که این روش موثر نیست و روش دیگری را امتحان نمایند؟

تقسیم وظیفه و طرح استراتژی اصلی در تیم بر عهده مربی می‌باشد و اجرا و عمل، در میدان کار و بازی بر عهده بازیکنان، تشویق و تماشا و ایجاد انگیزه هم بر عهده تماشاگران است، اکنون اگر تیم پیروز شود این پیروزی بیشتر سهم چه کسی است؟ مربیان یا بازیکنان یا تماشاگران؟

طراحی و برنامه ریزی در یک تیم، اجرا و عمل به دستورات برنامه، تشویق و ایجاد انگیزه برای پیشرفت، همه و همه، اجزای مکمل یکدیگر در یک کار تیمی می‌باشد و اگر هر کدام از این اجزا، در جای خود کامل نباشد موفقیت کاملی حاصل نمی‌گردد.

تیم و کار تیمی، جدای از کار شخصی و فعالیت فردی می‌باشد. معمولاً نتیجه خوب از کار تیمی بستگی به نگاه و چشم انداز افراد از آینده و انسجام و همدلی و گذشت آنها در زمان اکنون دارد.

یک جمله بسیار زیبا که می‌تواند فرق بین کار تیمی و کار فردی را بیان نماید به شرح ذیل خدمت شما عزیزان تقدیم می‌گردد:

"اگر می‌خواهی سریع بروی تنها برو،

اما اگر می‌خواهی به دور دستها سفر کنی با یک تیم همراه شو."

چون بحث تیم و گروه به صورت تخصصی و جالب می‌باشد، ما به همین نکات اندک و کوتاه بسنده می‌کنیم، اما شما را به مطالعه بیشتر در مورد تیم و گروه و مهارتهای مدیریت کارهای گروهی و کار تیمی، دعوت می‌کنیم.

تکیه بر تقوا و دانش در طریقت کافر نیست ، راهرو گر صد هنر دارد توکل بایدش .(حافظ)

فصل هفدهم : سخن آخر

سخن آخر : داستان چهار نفر (از کلیله و دمنه)

در پایان کتاب کلیله و دمنه ، داستان بسیار زیبایی است که تلاش می کنم خلاصه آن را تقدیم کنم .
نقل است ۴ نفر ، در زمانهای قدیم که مردم با پای پیاده ، مسافرت می کردند ، در ابتدای یک راه با هم همسفر شدند . یکی از آنها که فرزند تاجری بود و به ایجاد و گسترش روابط با مردم ، علاقمند بود ، به دیگر دوستان پیشنهاد داد که در طول مسافرت باهم ، صحبت کنند و از تجربیات و دیدگاههای هم خبردار شوند .

اولین نفر یک جوان تنومند و خوش هیكل ، که قدرت بازو و نیروی بدنی خوبی داشت ، بود و لب به سخن گشود و گفت که من فرزند یک برزگر هستم ، پدر من با کشاورزی و هیزم شکنی ، ارتزاق می کرد و من در دامن پدر ، یک کشاورز و برزگر ، بزرگ شده ام ، آنچه از دنیا و تجربیات آموخته ام ، به من این بینش را داده است که سلامتی بالاترین نعمتی است که خداوند به انسانها می دهد ، اگر تمام مال و منال دنیا را داشته باشی و سلامتی نداشته باشی ، تمام عیش و نوش دنیا بر تو ، منقص خواهد شد .

اگر سلامتی داشته باشی و چیزی هم نداشته باشی ، خداوند به زور بازوی تو برکت می دهد ، و روزی زن و بچه خود ، را می توانی کسب کنی ، ایده من این است که " از تو حرکت از خداوند برکت " .

همه همراهان تحسین نمودند و گفتند که آفرین ، بسیار ایده زیبا و نظر محکمی دادید و در آینده ببینیم به عمل چگونه خواهد بود .

نفر دوم ، جوانی زرنگ و باهوش بود و لب به سخن گشود و گفت : من فرزند یک بازرگان هستم ، ایده و نظر من این است که خداوند به انسانها نعمت فکر داده است که بسیار والاتر و مهمتر از سلامتی آنهاست ، انسان با نیروی فکر و ایده خود می تواند از نیروهای طبیعت مثل ابزارها و حیوانات ، استفاده کند و آنها را به خدمت بگیرد ، پدر من تاجر است و با فکرش ، در طول یک روز یا یکماه ، درآمد و کسب و کاری دارد که شاید دیگر افراد آن درآمد را در طول یک سال هم نتوانند کسب کنند .

ایده و نظر من این است که خداوند به انسانها ، نعمت فکر و عقل داده است که ده ها برابر قدرت بدنی آنها ، ارزش آفرینی و تولید ثروت دارد.

به نظر من زرنگی و عقل و فکر انسان ، بالاترین نعمتی است که خداوند به انسانها داده است .
همه همراهان فرزند بازرگان را تحسین کردند و گفتند آفرین بر این هوش و ذکاوت ، البته چنین است ، اما ببینیم تا به عمل چگونه خواهد بود .

نفر سوم که پسری صاحب جمال و متین و با شخصیت ، بود لب به سخن گشود و گفت من ، من فرزند وزیر هستم ، پدر من ابتدا ، دهدار و کدخدا بود و چون انسان شایسته و با شخصیت و فروتنی بود و در بین مردم به تواضع و بزرگواری و عدالت معروف بود ، کم کم ، شهرت و سروری پیدا کرد و شهردار شد و کم کم استاندار شد و چون همه مردم از جمال و شخصیت و متانت ایشان بهره می بردند و در اصلاح امور به ایشان مراجعه می نمودند ، کم کم به وزارت رسید ، هرچند شاید درآمد و مال و منال فراوانی ندارد ، اما در بین مردم از وجاهت و احترام بسیار برخوردار هست ، بنابراین من نتیجه گرفته ام که اگر خداوند به کسی نعمت ، جمال و کمال را بدهد و آبروی او را افزون نماید ، بزرگترین نعمتها را به ایشان داده و نظر من این است که جمال و کمال انسانها بالاترین نعمت در دنیاست.

همه همراهان ، فرزند وزیر را تحسین نمودند و گفتند ایده و نظر بسیار عالی دارید و اما ببینیم که به عمل چگونه خواهد بود .

نفر چهارم که یک جوان ، لاغر و ساکت و با وقاری بود چیزی نمی گفت ، همراهان خواهش کردند که او نیز ، ایده و فکر و تجربه خود را برای دیگران تعریف نماید .

این جوان نام خدا را آورد و گفت که من فرزند حاکم بودم و از آنچه شما صحبت می‌کردید، چیز زیادی نمی‌دانم، اما وقتی چشم به این جهان گشودم، دیدم در میان یک خانواده حکومتی هستم، جنگیدن و فنون رزمی و سیاست آموختم، و در ناز و نعمت بزرگ شدم چون قضا و قدر برای من اینگونه خواسته بود و به تازگی، پدرم فوت کرد و حکومت به دست برادر بزرگترم افتاد که به کارهای من مشکوک بود، روزی به برادر بزرگم گفتم، ما که تاکنون به امید خدا و با توکل بر خدا زندگی کرده ایم و خداوند برای ما بهترین سرنوشتها را رقم زده است، بگذار برای این حکومت ناچیز و قدرت چند روزه در دنیا برادری و حرمت را نگه داریم و از او خداحافظی نمودم تا به امید و توکل بر خدا، به طور ناشناس در دیار دیگر و در بین مردم زندگی کنم.

ایده و نظر من هم اینست که آنچه خداوند مقدر کند، حتما بالاترین نعمتهاست و من توکل و اعتماد به خدا را بزرگترین نعمتی می‌دانم که خداوند ممکن است به بنده ای مرحمت نماید.

همه همراهان تحسین نمودند و گفتند: این نظر بسیار عالی و خوبی است تا ببینیم در عمل چگونه خواهد بود.

این چهار دوست راه خود را به همین گونه ادامه می‌دهند تا به دروازه شهر منتور می‌رسند و چون بسیار گرسنه و تشنه و هلاک بودند به فرزند بزرگتر می‌گویند، اکنون که خداوند ترا تاب و توان و نیروی بازو از همه ما بیشتر داده است ابتدا تو بر این شهر وارد شو و با هنری که داری برای ما غذایی فراهم کن و بیاور.

پسر دهقان به طرف شهر می‌رود و پیرمردی را در راه می‌بیند، از او می‌پرسد، پدر جان در این شهر چه کالایی ارزش دارد و پولی برای من در میاید، پیرمرد به پسر دهقان می‌گوید این شهر در کنار صخره است و جنگل بر بالای صخره، هر کسی نمی‌تواند از صخره بالا رود و هیزم بیاورد اگر بتوانی، پشته ای هیزم برای مردم بیاوری، در بازار شهر فورا به فروش می‌رسانی.

فرزند دهقان، تشکر کرد و فورا خود را به بالای صخره رسانید و از جنگل، پشته ای هیزم جمع کرد و به شال خود آن را بست و به دوش انداخت و از صخره ها به هر زحمتی بود پایین آمد و آن را به بازار شهر رساند و به یک سکه آن را فروخت و برای دوستان و همراهانش، به اندازه چهار روز غذا و آب و نان خرید و برگشت.

دهقان زاده ، در راه برگشت بر دیوار شهر نوشت :

"شمره یک روز ، زور بازوی یک نفر می تواند روزی چهار روز را برای چهار نفر تامین کند و خداوند در زور بازوی ما

این برکت را قراردادده است ."

به نزد دوستان برگشت و داستان بازگو کرد .

فردای آن روز ، همراهان به پسر بازرگان گفتند امروز نوبت توست ، به شهر برو و با هنر خود از این

شهر چیزی بدست آور ، تا همگان صحت گفته های تو را در یابند.

پسر بازرگان به شهر رفت و در بازار شهر چرخي زد و چون عادت داشت و همیشه قیمتها را می پرسید ،

در این شهر هم از بازار قیمت های کالاها و خدمات را می پرسید ، اما در کمال تعجب دید که در بازار شهر ،

چوب صندل بسیار فراوان و ارزان است ، تعجب کرد و در فکر بود که از چوب صندلهای این شهر ، بخرم و

به مملکت های دیگر ببرم ، به چند حجره مراجعه کرد و حرف از خرید زیاد چوب صندل زد ، اما فروشنده ها

گفتند به اندازه مصرف خودت در این شهر می توانیم به تو بفروشیم و بیشتر این بارها امانت است و ما حق

فروش عمده آن را نداریم .

فرزند تاجر تعجب کرد و در صدد تحقیق برآمد ، و در گشت و گذار داخل شهر به اسکله شهر رسید و

دید که یک کشتی در آنجا پهلو گرفته ، تحقیق کرد که بار این کشتی چیست ؟

گفتند که چوب صندل آورده و یک هفته است که پهلو گرفته اما کسی بار ایشان را نمی خرد .

داستان را فهمید که چون بار غریبه به این شهر رسیده ، بازرگانان برای کساد کردن بازار و مفت خریدن

جنس ، بازار را پر کرده اند از چوب صندل تا متاع این بازرگان غریبه را زیر قیمت و ارزان بخرند.

به سراغ تاجر کشتی رفت و احوال پرسى نمود و ماجرا را جویا شد .

تاجر گفت که شنیده بودم ، این شهر محل تجارت چوب صندل است و برای همین این کشتی ، چوب

صندل را به اینجا آورده ام ، اما می بینم که اینجا به تازگی چوب ارزان شده است و کسی به قیمت خوبی نمی

خرد .

پسر بازرگان قیمت کل متاع تاجر کشتی را پرسید و او گفت تمام این محموله که بیش از هزار و پانصد

سکه می ارزد ، من هزار و دویست سکه قیمت گذاشته ام اما در این شهر بیشتر از پانصد سکه نمی خردند و

چون چاره ای ندارم ، کم کم راضی میشوم به همان پانصد سکه بفروشم .

پسر تاجر با او معامله کرد و گفت: من کالای تو را به بهای هفتصد سکه خریداری می‌کنم به شرطی که قول دهی تا سه روز دیگر صبر کنی و بگذاری کشتی اینجا بماند و هر کسی که پرسید بگویی که من کالا را به پسر فلانی فروختم.

تاجر قبول کرد و گفت پول آن را چگونه می‌دهی؟

پسر بازرگان گفت: تمام بار نزد خودت باشد و هر یک محموله که از کشتی خارج بشود اول پول آن را می‌گیری و مبلغ اندکی بیعانه داد و با تاجر خداحافظی کرد و به بازار شهر برگشت. در بازار به سراغ چند، فروشنده جزء رفت و گفت تمام صندلهای شهر را برای من بخرید، زیرا بار کشتی را خریدم و می‌خواهم چوب صندلهای بازار را هم بخرم و با همین کشتی به شهر دیگری ببرم. کم کم، خبر در بازار پیچید و تاجر بزرگ شهر خبردار شد و به دنبال پسر بازرگان فرستاد و از احوال او جستجو کرد که جریان از چه قرار است.

پسر بازرگان داستان را گفت و تعریف کرد و گفت که پسر فلانی هستم و چون قیمتها بسیار خوب بود تصمیم گرفتم، این کالا را بخرم و با خود، به شهر دیگر ببرم و سود بدست بیاورم.

تاجر بزرگ شهر گفت که: جوان، پدرت به شما نیاموخت که هر شهر و هر صنفی بزرگی دارد و تجارت و داد و ستد، آدابی دارد، ماهفته‌ها تلاش کرده ایم و بازار را راکد نمودیم تا بار این کشتی را به قیمت خوبی بخریم و حالا شما از ما نرسیده، هر چه ما رشته بودیم پنبه کردی. پسر بازرگان گفت: اتفاقی نیفتاده، بار این کشتی که من خریده ام اکنون هم مال شماست، اندکی سود به من بدهید و بار آن را به شما می‌فروشم.

و توافق کرد در مقابل یکصد سکه منفعت، بار کشتی را به تاجر بزرگ شهر بفروشد و چنین کرد و منفعت خود را برداشت و بار را تحویل داد و عازم جمع رفقا شد.

در بیرون شهر بر دیوار جایی که پسر دهقان یادداشت نوشته بود پسر بازرگان اینگونه نوشت:

"شماره فکر یک نفر در یک روز، صد برابر قدرت بازوی او می‌باشد و خداوند در قدرت فکر انسان، صد برابر قدرت بدن انسان برکت و روزی قرار داده است."

این جمله را نوشت و به نزد دوستان برگشت و ماجرا را تعریف کرد .

روز سوم ، همراهان ، فرزند وزیر را ، گفتند اکنون نوبت توست ، به شهر بروی و هنر خود را عرضه کنی . فرزند وزیر به بازار شهر رفت و به صنعتگران و کسبه مراجعه نمود و از هر کدام می پرسید که کارگر نمی خواهید . آنها نگاهی به دستان او می انداختند و می دانستند که تاکنون کاری نکرده است و جواب رد می دادند .

چند ساعت از جستجو گذشت و او برای استراحت به زیر سایه درختی نشسته بود که در این هنگام ، یک زن ثروتمندی که بطور اتفاقی از بازار می گذشت ، نگاهش بر این پسر صاحب جمال افتاد ، بسیار عاشق شد و به کنیز خود گفت که در مورد او تحقیق کند .

کنیز به بازار برگشت و کمی که مراقب بود ، دید که این جوان در پی کار می گردد ، بلافاصله به او مراجعه کرد و گفت : من مقداری خرید دارم و حضری برایم به منزل برسانی ، جوان قبول کرد و به دنبال کنیز راه افتاد و وسایلی که او می خرید را حمل نمود و به منزل زن ثروتمند ، رسانید .

در آنجا زن ثروتمند از کار او جویا شد و جوان داستان خود را تعریف کرد و گفت که هنر هر کدام از دوستانش چگونه در عمل سنجیده میشود ، خانم ثروتمند به او پیشنهاد داد و گفت من ثروت بسیار دارم، بیش از صد هزار سکه ثروت دارم و اگر حاضر باشی با من ازدواج کنی ، تو هم ، صاحب این ثروت میشوی و به خوبی و خوشی با هم زندگی خواهیم کرد.

جوان پذیرفت و با او ازدواج کرد و برای دادن این خبر به جمع دوستان خود برگشت .

پسر وزیر در بیرون دیوار شهر ، زیر نوشته دوستان خود نوشت : " ثمره جمال و کمال یک نفر در یک روز ،

هزار برابر فکر او برکت دارد و خداوند برکت زیادی در جمال و کمال هر فرد نهاده است ."

این را نوشت و به نزد دوستان برگشت و ماجرا تعریف کرد .

روز چهارم دوستان ، فرزند پادشاه را گفتند که امروز نوبت توست که به تقدیر و توکل ایمان داری ، به این شهر برو و توکل خود را به بوته آزمایش بگذار .

فرزند پادشاه حرکت کرد و گفت : خدایا به امید تو.

خدایا عمری است که بهترین سرنوشتها و بهترین مقدرات را برای من قرار، داده ای اکنون با توکل بر تو ، به این شهر می روم تا دوستانم نیز یقین پیدا کنند که توکل برکتی بزرگتر از نعمتی دارد . خدایا به امید تو .

این را گفت و به طرف شهر به راه افتاد به محض اینکه وارد بازار شهر شد ، ناگهان مردم فریاد کنان و شیون کنان می گفتند که حاکم مرد و به طرف قصر حاکم می دویدند.
جوان نیز همراه مردم به طرف دربار حرکت کرد ، و وارد حیاط کاخ شد ، فرمانده نگهبانان دید که یک غریبه ، در میان مردم هست که گریه و شیون نمی کند و بی تفاوت به نظاره ایستاده است.

او را گرفت و پرسید که تو کیستی و او گفت که مسافر هستم و از اهالی این شهر نیستم ، فرمانده نگهبانان گفت که جاسوس نباشی ؟ و بلافاصله جوان را به بازداشتگاه و سیاهچال فرستاد و خود به همراه مردم به خاکسپاری حاکم پرداختند .

جوان در سیاهچال با خدا راز و نیاز می کرد و گفت : خدایا ، تورا شکر ، من به مقدرات تو ایمان دارم و حتما آنچه تو تقدیر می کنی ، بهترین است حتی اگر زندان باشد .

چند روزی گذشت و بزرگان شهر به جلسه نشستند که حاکم جدید تعیین کنند ، چون حاکم فرزندی نداشت ، ناگهان فرمانده نگهبانان شهر یاد جوان غریبه افتاد و به بزرگان شهر گفت ، قبل از هر کاری من یک غریبه را دستگیر کرده ام ، نکند جاسوس باشد و به دشمن خبر داده باشد که ما حاکم نداریم ، بگذارید اول از او تفحصی کنیم .

او را آوردند و بزرگان شهر از او استنطاق کردند که کیستی و در این شهر چه می کنی ؟

جوان در کمال ادب و نزاکت داستان خود و دوستان را تعریف کرد و گفت که فرزند فلان حاکم مرحوم در فلان دیار می باشم و به همراه همسفرانی به این شهر سفر کرده ایم و هنر من هم توکل و اعتماد بر تقدیر الهی بوده است و برای این به شهر شما آمده ام .

تجار بزرگ شهر ، تایید کردند که آنها در هنگام تجارت و بازرگانی گاهی به دیار پدر این جوان ، رفته اند و تجارت کرده اند و ایشان مرد بسیار عادل و بزرگواری بوده است و مملکت بسیار آباد و ... داشته است و مردم در آن مملکت به خوشی و خرمی و رضایت زندگی می کردند.

بزرگان شهر از جوان سوالاتی پرسیدند که اگر طاعون بیاید چه می کنی ؟ اگر وبا بیاید چه می کنی ؟ اگر دشمن حمله کند یک حاکم چه باید بکند و...؟
جوان آنچه از سیاست و مملکت داری آموخته بود باز گو کرد و همه بزرگان تایید کردند که معلوم است درس سیاست و حکومت را خوب بلد است .

شورای بزرگان شهر تصمیم گرفت حکومت شهر را به این جوان بسپارد و در میان شهر جار زدند که فرزند فلان حاکم عادل در میان ما آمده است و می خواهیم او را به حاکمیت شهر خود انتخاب کنیم ، بیاید و با او بیعت کنید و برای او از مردم رای و بیعت گرفتند و جوان شد حاکم جدید شهر.

روزی به همراه خدمتکاران و محافظان از بیرون شهر می گذشت ، و نوشته سایر دوستان خود را دید و بر زیر آن نوشته ها نوشت : ثمره و برکت ، توکل یک نفر در یک روز ، راحتی و آسایش یک ملت در یک عمر است و از قیاس آن با سکه و ثروت عاجزیم.

این را نوشت و روزی در میان اطرافیان در دربار داستان خود و دوستان را برای حاضرین تعریف نمود و در مورد توکل و رضایت بر تقدیر و سرنوشت و شکرگزار بودن انسانها ، صحبت می کرد که بازرگانی از میان جمع اجازه خواست و در تایید فرمایشات حاکم ، اجازه خواست داستانی نقل کند و حاکم اجازه داد.
بازرگان گفت : من تاجر فرش هستم و در میان بازار حجره فرش فروشی دارم ، روزی هنگام صبح که به حجره می رفتم ، اول ورودی بازار ، جوانی را دیدم که قفسی در دست دارد و دو طوطی برای فروش آورده است و به من سلامی کرد و گفت : آقا طوطی نمی خواهی ؟
من جواب سلامش را دادم و گفتم نه.

به حجره رفتم و تا عصر آنروز ، اتفاقا از کاسبی و معامله خبری نبود و شب شد و من دست خالی به طرف منزل حرکت کردم ، اتفاقا دوباره جوان رادیدم که هنوز پرنده ها را نفروخته است ، دلم به رحم آمد و با خود گفتم که من تاجر بزرگی هستم ، اگر امروز کاسبی خوب نباشد ، روزهای دیگر خداوند جبران می کند و درآمد خوبی دارم اما این جوان شاید به پول این دو پرنده احتیاج داشته باشد . در این فکر بودم و جلو رفتم و از جوان پرسیدم پرنده ها یت را چند میفروشی و او گفت : دو سکه .

من جیبهای لباسم را گشتم و دیدم فقط یک سکه پول دارم ، پولم کم است ولی نمی خواستم بدون معامله به جوان کمک کنم ، گفتم بگذار این جوان هم طعم کسادی بازار را تجربه کند و بداند که بازار گاهی خوب است و گاهی کساد ، این فکر را کردم و به طرف او رفتم و به جوان گفتم من همین یک سکه را دارم ، اگر قیمت خوبی است و حاضری معامله کنی ، پرنده هایت را بخرم ، جوان کمی فکر کرد و دید که از هیچی بهتر است و بنابراین قبول کرد .

پول را به جوان دادم و قفس را گرفتم و به طرف منزل حرکت کردم ، به حیاط خانه که رسیدم ، با خود فکر کردم که ما پرنده نگهدار نیستیم ، ممکن است باعث زحمت و اذیت همسرم شوند و کار و زحمت ایشان را زیاد کنند .

با خود گفتم بگذار این دو حیوان را در حیاط و باغ منزل رها کنم ، اگر ماندند که بهتر و اگر رفتند هم که هیچ و در قفس را باز کردم و پرنده ها را رها کردم .

دو پرنده به روی شاخه درختی پریدند و نشستند و به من گفتند : شما چقدر آدم خوبی هستی؟ در چند دقیقه به چند نفر نیکی و خوبی کردی ، به پسر پرنده فروش خیر و برکت رساندی ، به همسرت خیراندیشی کردی که باعث زحمت و اذیت برایش نشود و به ما نیکی نمودی و آزادی ما را برای ما برگرداندی . اکنون می خواهیم جواب نیکیهایت را بدهیم . زیر درختی که ما بر روی آن نشسته ایم ، گنجی پنهان است اگر به مقدار سه متر گودال حفر کنی به آن می رسی .

به پرنده ها گفتم ، اگر شما می توانید سه متر زیر خاک را ببینید چرا دانه را در دام ندیدید و گرفتار دام شدید ؟

پرنده ها گفتند : آن تقدیر ما بود و هنگامی که تقدیر و قضا و قدر به کسی روی کند چشمانش کور میشود و دیگر نکات و ظرایف را نمی بیند تا گرفتار میشود . "اذا جاء القضا عمی البصر"

چنانچه یعقوب (ع) از مصر بوی پیراهن یوسف (ع) را شنید اما در کنار خودش در چاه کنعان او را ندید .

"زمصرش بوی پیراهن شنیدی - ولی در چاه کنعانش ندیدی"

من به ناچار حرف طوطیان را باور کردم و زیر درخت گودالی حفر کردم و گنج را به دست آوردم و اگر اکنون پادشاه دستور دهد ، حاضرم گنج را تقدیم کنم .

حاکم گفت : نه ، این گنج ، برکت خیرخواهی و خوبی تو برای چند انسان بوده است ، نیازی به تقدیم گنج به دربار نمی باشد اما ، به من قول بده که از این ثروت برای ایجاد اشتغال و تجارتي برای جوانان و اطرافیان و مردم این مملکت بهره برداری کنی ، کافیست .

بازرگان نیز چنین قولی به حاکم داد .

حاکم به حاضرین گفت : عزیزانم ، آنچه باعث افزایش برکت و روزی و ثروت شما میشود ، تنها کار و تلاش و فکر و زرنگی و جمال و کمال نیست ، بلکه خیرخواهی و نیک اندیشی برای دیگران باعث خوشنودی خداوند و گشوده شدن درهای رحمت الهی می باشد ، پس به پدر و مادر خود نیکی کنید ، خیرخواه خانواده و اطرافیان خود باشید و توکل بر خدای متعال نمایید و از همه مهمتر آنچه خداوند از سلامتی و فکر و جمال و کمال به شما داده است را شکر گزار باشید تا ثمره و برکت آن را ببینید و همیشه به برنامه ها و حکمت خداوند ، یقین داشته باشید .

پایان داستان

بررسی داستان چهار نفر:

دوستان ، داستان این چهار نفر ، چهار وجه یک انسان کامل را بیان می کند ، سلامت بدنی ، فکری عالی ، جمال خوب و کمال مناسب ، و آن شهر منتور کنایه از این دنیا است . اگر در دنیا شخصی تمام این خوبیها و نیکیها و چهار وجه یک انسان کامل را داشته باشد ولی شکر گزار نباشد و به تقدیر و حکمت خداوند ، ایمان نداشته باشد انسان کاملی نیست

چنانکه حافظ میفرماید:

تکیه بر تقوی و دانش در طریقت کافرست - راهرو گم صد هنر دارد توکل بایدش . (حافظ)

یکی از بزرگترین نتایج دانش مدیریت ، دوست شدن با انتقاد است ، زیرا انتقاد باعث پیشرفت و افزایش دانش ما میشود ، اینکه مطمئن باشیم ما همه چیز را نمی‌دانیم ، شاید در یک رشته یا تخصص ما ، نکات بسیار زیادی را می‌دانیم ، اما حتما نکاتی هم وجود دارد که ما نمی‌دانیم یا برخورد نکرده ایم ، اگر به داستان پونتیاک مراجعه کنیم ، می‌فهمیم که هرچند ممکن است ما بزرگترین کارخانه سازنده اتومبیل باشیم ، اما نکته بزرگی از ایرادات فنی کار ما ، توسط یک مشتری کشف میشود که دانش فنی برای تولید اتومبیل ندارد ولی به زبان خود می‌گوید ، : "هر وقت من با این ماشین می‌روم بستنی وانیلی می‌خرم ، ماشین روشن نمی‌شود" .

پس انتقادها را جدی بگیریم ، مشتری و نظرات را کم اهمیت ندانیم و بدانیم که چیزی نمی‌دانیم:

"تا به آنجا رسید دانش من ، که بدانم همی که نادانم."

نگاهی به آینده :

همانطور که قبلا در مورد برنامه ریزی و آینده نگری صحبت کردیم و فرق پیش بینی و پیشگویی را بررسی کردیم اکنون می‌خواهیم نگاهی به آینده داشته باشیم :

با نگاهی به گذشته و توجهی به آینده ، انتظار داریم :

- پیشرفت علم و تکنولوژی هر روز ، بیشتر از گذشته باشد.
- طبق اصل جامعه رفاه، ثروت و دارایی و رفاه مردم بیشتر از گذشته و همیشه رو به افزایش باشد.
- دانایی و آگاهی توده های عمومی مردم هر روز بیشتر افزایش یابد.

بنابراین انتظار داریم :

پیشرفت علم و تکنولوژی سبب شود ، رباتها و ماشینها و تکنولوژی بیشتر از قبل جانشین انسانها در کارهای سخت باشند و تعداد بیشتری از مشاغل انسانها به امور مدیریتی ارتقاء یابد و باعث شود که انسانها بیشتر از قبل اوقات فراغت داشته باشند .

بنابراین با گذشت زمان انتظار داریم، انسانها برای سرگرمی و تفریح و جهانگردی، وقت بیشتری داشته باشند، و صنایع جدید مثل صنعت توریسم، بیش از گذشته، رونق و اهمیت پیدا کند و ضمن رقابت بیشتر، اشتغال و ثروت زایی بسیار بیشتر از قبل داشته باشد.

ضمناً افزایش اوقات فراغت و از طرفی آگاهی شهروندان در مورد سلامتی و بهداشت باعث میشود، انتظار داشته باشیم در آینده نزدیک، صنایع ورزش و تولید وسایل ورزشی که امکانات بیشتری را برای سلامتی شهروندان تهیه و تامین می کند، به تدریج رونق بیشتری داشته باشد.

به همراه توریسم و ورزش، برای آینده انتظار داریم، صنایع بیمه هم از اهمیت و رونق بیشتری نسبت به قبل برخوردار باشد، زیرا داراییها شهروندان بیشتر از قبل و روابط تجاری بین کسب و کارهای آنها بیشتر میشود، بنابراین سومین صنعتی که انتظار داریم برای آینده از رونق بیشتری برخوردار باشد، صنعت بیمه می باشد.

بر همین اساس، و با توجه به اینکه، آگاهی و علم شهروندان بیشتر از قبل خواهد بود، انتظار داریم صناعی که سلامتی شهروندان را بیشتر از قبل تضمین کند، مورد توجه و رونق روزافزون باشد.

بر این اساس انتظار داریم، صنایع غذاهای سالم و ارگانیک که تولیدات تازه و سنتی و سالم را برای شهروندان و مشتریان تهیه می کنند از رونق و توجه بیشتری برخوردار باشد بنابراین صنایع کوچک و تولیدات تازه و روزانه و ارگانیک مورد توجه و رونق بیشتر خواهد بود.

خبری خوب برای خانم ها:

تصاحب پست های مدیریتی بیشتر توسط بانوان:

پیش بینی دیگری که شاید از لحاظ آماری دلایل محکمی برای آن نداریم اما بررسی های صاحب نظران نظراتی در این موضوع دارد، این است که گذشت زمان و پیشرفت ارتباطات، باعث خواهد شد، که در جوامع مختلف اجازه حضور زنان بیشتر شود و به دلیل تفاوت های زیست شناسی بین زنان و مردان، و تاثیر آن بر توانایی های حسی، ادراکی و علایق انسانها زنان موفقیت های بیشتری در پست های مدیریتی کسب کنند و مسئولیت های بیشتری را در جامعه بپذیرند.

- بنابراین انتظار داریم که هر چقدر به طرف آینده پیش می‌رویم، کارآیی‌های زنان بیشتر از قبل کشف شده و زنان با کسب نتایج بهتر، نقش‌های مدیریتی بیشتری در جامعه را تصاحب خواهند کرد.
- اگر روزی تمام محدودیتهای فرهنگی و اجتماعی زنان و مردان در جوامع برابر گردد، زنان در پست و مقام‌های مدیریتی بیشتری دیده خواهند شد و نتایج بهتری هم خواهند گرفت. به چند دلیل:
- قدرت همدلی بیشتری با اطرافیان و زیر دستان دارند. (قدرت رهبری فکری بیشتر)
 - از زوایای بیشتری به موضوعات و مسایل نگاه می‌کنند. (قدرت تفکر سیستمی بیشتر)
 - تصمیمات هیجانی کمتری می‌گیرند و کمتر فریب حبابها را می‌خورند.
 - اصول احتیاط و ترس بیشتری دارند و تثبیت موفقیت بیشتری انجام می‌دهند (بیمه و...) و سپس ریسک می‌کنند.
 - در به کار گماری افراد، انگیزه و محبت بیشتری ایجاد می‌کنند. (هنر مدیریت منابع انسانی)
 - تمرکز و توجه بیشتری بر رفتارهای افراد و کارکنان دارند، حتی به صورت فیزیولوژیک زاویه دید چشم زنان اندکی بیشتر از مردان است (زمینه هوش محیطی قویتر دارند)
 - و.....

تاکنون پنج موضوع و صنعت را، که با گذشت زمان روند پر رونقی را در آینده خواهند داشت، بررسی نمودیم، شما هم می‌توانید هزاران صنعت دیگر را بررسی نموده و روند رونق یا جهت گیری آنها را برای آینده پیش بینی و بررسی بفرمایید.

به نظر شما، کسب و کارهای مختلف در آینده، در کار و تخصص و علاقه شما، به کدام جهت حرکت خواهند کرد؟ چه ابتکارات و نوآوری‌هایی در آن اتفاق خواهد افتاد؟

پیش بینی جهت گیری‌های آینده، به مدیران کمک می‌کند تصمیمات بهتری برای برنامه ریزی و هدف گذاری و سرمایه گذاری، بگیرند.

امیدواریم شما هم در این مورد مطالعات بیشتری داشته باشید و تحقیقات بیشتری انجام دهید.

موفق و پیروز باشید.

چهل عبارت و تک جمله زیبای مدیریت:

- ۱) بیشتر مشکلات زندگی ، در نتیجه لحن صحبت کردن ما ایجاد می شود ، مسئله چیزهایی که می گوئیم نیست ، بلکه چگونه گفتن ماست که باعث این مشکلات می شود.
- ۲) تنها تفاوت من و این مردم ، مکان تولد من است و این تفاوت بزرگی نیست.
- ۳) موفقیت ، قابل تملک نیست ، فقط قابل اجاره کردن است ، تازمانی که هزینه های آن را می پردازید برای شما خدمت می کند.
- ۴) مهمترین چیز در مذاکرات و روابط ، شنیدن چیزهایی است که گفته نمی شود .
- ۵) به بزرگی آرزوهایت فکر نکن ، به بزرگی کسی فکر کن که می تواند آرزوهایت را برآورده سازد ، پس آرزو کن .
- ۶) حق دارید مشکوک باشید و یا تعجب کنید ، حق ندارید ، قضاوت کنید.
- ۷) فقط رویاهای بزرگ می توانند ، روح انسانها را به حرکت درآورند.
- ۸) تنها چیزی که در زندگی بدون تلاش بدست می آوری شکست است.
- ۹) تنها زمانی صبور خواهید شد که صبر را یک قدرت بدانید نه یک ضعف.
- ۱۰) اگر برنامه ریزی شما جواب نداد ، برنامه را عوض کنید نه هدف و آرزو را .
- ۱۱) شما وقتی انسان بزرگی هستید، که بتوانید خوبی دیگران را تمجید کنید .
- ۱۲) فرق کوچکی بین انسانهای بزرگ و انسانهای کوچک هست و آن اندازه دل آنها است .
- ۱۳) بر روی زمین چیزی بزرگتر از انسان نیست ، و در انسان بزرگترین چیزی که وجود دارد ذهن اوست.
- ۱۴) هر انسان یک مدیر است و هشتاد درصد مدیریت امروز یعنی گسترش روابط .
- ۱۵) شکست و ناکامی تنها تاخیری در یک موفقیت بزرگ است.
- ۱۶) هنر بازاریابی ساختن مشتری است ، سود به دنبال آن خواهد آمد.
- ۱۷) عشق و امید جهان را به حرکت در می آورد.
- ۱۸) مهارت به تنهایی کافی نیست ، نوع نگرش و مشی شماست که موفقیت می آفریند.
- ۱۹) سرمایه و اشتغال جایی می رود که دعوت می شود اما جایی می ماند که با او خوب رفتار شود.
- ۲۰) یک تصمیم درست هم غلط خواهد بود وقتی دیر اتخاذ شده باشد.
- ۲۱) مهمترین قاعده مدیریت این است که کاری که دیگران می توانند انجام دهند ، خودتان هرگز انجام ندهید(به دیگران مسئولیتهای بیشتری بسپارید)
- ۲۲) مرزهای سازمان ما جایی است که اطلاعات سازمان به آنجا رسیده باشد.

- ۲۳) دو روش انجام کار: سرهنگی و فرهنگي
- (سرهنگي يعني بايد به هدف برسي، فرهنگي يعني چه کني تا به هدف برسي؟)
- ۲۴) وقتي من با يك مدير صحبت مي کنم مي فهمم آنها آدمهاي مهمي هستند، اما وقتي با يك رهبر صحبت ميکنم مي فهمم من آدم مهمي هستم.
- ۲۵) انسانهاي واقعا خلاق به اين نکته پي برده اند که خلاقيت از طريق درگيري با محدوديتها بوجود مي آيد، بدون محدوديت هيچ خلاقيتي بروز نخواهد کرد. (کتاب پنجمين فرمان _ پيتر سنگه)
- ۲۶) احمقي که نقشه اي در دست داشته باشد مي تواند از يك نابغه هم جلو بزند. (لزوم داشتن هدف و برنامه)
- ۲۷) بهترين زمان آموزش افراد سي سال قبل از تولد مي باشد، (يعني نتيجه آموزش در نسل بعد ظهور مي کند)
- ۲۸) شكيبائي با خداوند ايمان است. شكيبائي با خود اميد است، شكيبائي با ديگري عشق است، بعضي از دعاهاي مستجاب نشده، بهترين هديه خداوند به بندگان است.
- ۲۹) دوستان حقيقي مانند لحظات زيباي صبح هستند، نميتوان تمام روز آنها را داشت، اما مطمئن هستي فردا، پس فردا و تا ابد هستند.
- ۳۰) خوشبختي سراغ کسي مي رود که آن را به ديگران مي بخشد، مانند زماني که آنچه به ديگران مي آموزيد را خود عميق تر درک مي کنيد.
- ۳۱) اگر با دشمني زياد بجنگي، پس از مدتي تمام استراتژيهاي تو را فرا مي گيرد.
- ۳۲) بهترين راه شکست دادن رقبا خدمت بيشتر به مشتريان است.
- ۳۳) گاهي قلبها مي بينند، چيزهايي که با چشم ديده نمي شوند.
- ۳۴) ديگران را شکست ندهيد، کمک کنيد تا برنده شوند، وقتي شما به جاي رقابت مشارکت مي کنيد، همه جاي زندگي شبيه جشن مي شود.
- ۳۵) کشف جديد، يافتن سرزمينهاي جديد نيست، بلکه ديدن با چشماني جديد است.
- ۳۶) اگر مي خواهيد سريع برويد تنها برويد، اگر مي خواهيد تا دور دستها برويد، حتما با يك تيم برويد.
- ۳۷) بخشيدن بالاترين شکل از عشق است.
- ۳۸) شجاعت يعني، بترس بلرز، اما جلو برو.
- ۳۹) نبوغ يعني يک درصد الهام و نود و نه درصد عرق ريختن.
- ۴۰) موفقيت به کشف هايي که مي پوشيد بستگي ندارد، موفقيت به قدمهايي که برمي داريد بستگي دارد.

پیروز باشید :

"هر انسان یک مدیر است" ما تلاش کردیم در این کتاب ، بر اساس این تئوری جدید، در مورد نقش علوم مدیریت و اقتصاد در " اقتصاد مقاومتی " ، باهم مرور و صحبت کنیم .

اگر در پایان این کتاب ، شما فقط به این جمله یقین پیدا کنید که : "هر انسان یک مدیر است" ، و بتوانید همین جمله را به آگاهی دیگران برسانید ، همه ما و جامعه ما، در راهی قرار می گیریم که به هدف بزرگی می رسیم .(ایجاد آگاهی در راه توسعه)

اگر مطالب این کتاب را در ، بهره ور کردن کار و شغل خود استفاده بفرمایید ، و باعث بهره وری و تولید ثروت بیشتر برای شما و سازمان شما گردد ، خوشحالی غیر قابل شمارشی ، برای ما خواهد داشت و ما به اهداف میان مدت ، از ایجاد این کتاب، رسیده ایم .(استفاده از علم و افزایش مهارت)

اگر شما بزرگوارانه، این کتاب را برای آموزش و یادگیری ،تایید بفرمایید و به کارکنان خود ، اطرافیان و دیگران توصیه بفرمایید ، خوشحالی آن، برای ما غیر قابل تصور است و ما و شما به سهمی از رسالت خود عمل نموده ایم.(توسعه افراد)

پیروزی در " جنگ اقتصادی و اقتصاد مقاومتی " و " توسعه و پیشرفت "زمانی حاصل میشود که توسعه بصورت پایدار و از درون جامعه و افراد و با گسترش آگاهی ، باشد و همچنین توسعه درونی افراد معمولاً با آموزش شروع میشود و موثرتر از پیشرفت و " توسعه محیطی " می باشد.

اگر شما ، کتاب و مطالبی بهتر و برتر از این کتاب را پدید آورید، البته بسیار عالیست و انتظاری جز این از شما نداشتیم و نداریم.

خدانگهدار

منتظر تالیفات شما هستیم.

ارادتمند شما

سید رحیم خراسانی

تهران ، زمستان ۱۳۹۳ الی بهار ۱۳۹۵

آدرس های ما:

تلفن همراه: +98 912 228 5491

Email: Tehranniloo@gmail.com

Instagram: @Tehranniloo

Telegram: <http://telegram.me/iranniloo>

فهرست منابع :

نام نویسنده	نام کتاب	نام انتشارات
۱- دکتر سید مهدی الوانی	مدیریت عمومی	انتشارات نشر نی
۲- دکتر احمد روستا	اصول و مبانی بازاریابی	انتشارات سمت
۳- پیتر سنگه	پنجمین فرمان (خلق سازمانهای یادگیرنده)	انتشارات سازمان مدیریت صنعتی
۴- دکتر محمود منتظر ظهور	اقتصاد (خرد، کلان)	انتشارات دانشگاه تهران
۵- دکتر ابراهیمی	بازاریابی سه	انتشارات سازمان مدیریت صنعتی
۶- دکتر ایران نژاد پاریزی	مهارتهای عمومی مدیریت	انتشارات نشر مدیران
۷- دکتر پارسایان	مدیریت استراتژیک	دفتر پژوهشهای فرهنگی
۸- WIKIPEDIA		سایت WIKIPEDIA
۹-		

تقریباً تمامی مطالب و داستانها و مثالهای این کتاب از مطالب کتابها و منابع مدیریتی می باشد و چنانچه ذکر نام منبع یا سایت یا کتاب از قلم افتاده باشد، عمدی نبوده و در همین جا از اشخاص و صاحبان آثار پوزش طلبیده می شود.

*** تک جمله های زیبا:***

دوستان حقیقی مانند لحظات زیبای صبح هستند، نمیتوان تمام روز آنها را داشت، اما مطمئن هستی فردا، پس فردا و تا ابد هستند.

فهرست داستانها و مثالهای این کتاب :

۳۶۰	داستان شکست کداک-----
۳۶۲	مسابقه عبارات-----
۳۶۷	داستان خرد جمعی-----
۳۷۳	قانون بشکه-----
۳۷۶	داستانی برای 5s-----
۳۷۹	افلاطون و بقراط-----
۳۸۵	داستان چهارنفر-----
۳۹۸	چهل جمله مدیریتی-----

۱۸۳	داستان انتهای کیفیت-----
۱۸۷	داستان یک استاد آمار-----
۱۸۸	مثال همیاران پلیس-----
۱۹۳	داستان تصمیمات هیجانی-----
۱۹۸	داستان دیوار پیشنهادات-----
۲۰۰	داستان مدیریت قورباغه ای-----
۲۰۲	داستان سرنوشت نوکیا-----
۲۰۵	حکایت پسر سناتور-----
۲۰۷	مثال داشبورد اتومبیل-----
۲۱۶	داستان جنگ با خدا-----
۲۲۱	داستان هنر بهرام گور-----
۲۲۸	داستان مثلث تکنولوژی-----
۲۳۱	چند ضرب المثل آذری-----
۲۳۸	داستان تولید ملی-----
۲۴۴	داستان بیماری هلندی-----
۲۴۶	داستان یک کابینت ساز-----
۲۵۰	داستان برون سپاری-----
۲۵۴	داستان حباب زمین جزیره-----
۲۵۷	داستان نابودکنندگی حباب-----
۲۵۹	داستان کرمهای خاکی-----
۲۶۲	داستان یک شهر رویانی-----
۲۶۷	داستان دریای سرخ-----
۲۶۸	داستان مزرعه سیب زمینی-----
۲۷۲	داستان مسئله ترافیک-----
۲۷۴	داستان آسانسور-----
۲۷۵	داستان مارهای کبری-----
۲۷۵	داستان موشهای دم بریده-----
۲۷۷	داستان تختخواب ترسناک-----
۲۷۸	کارخانه کفش در آفریقا-----
۲۸۱	داستان پیرمرد ناپینا-----
۲۸۲	مثال باشگاه فوتبال-----
۲۸۴	داستان منابع محدود کننده-----
۲۸۷	داستان موش و مار-----
۳۰۳	داستان پوتنیاک-----
۳۰۵	داستان ترس از آمپول-----
۳۲۴	مثالی برای بازارگردانی-----
۳۳۸	داستان گالیله-----
۳۴۱	داستان جنگ چالدران-----
۳۵۵	داستان شلوار جین-----

نام داستان	صفحه
۱) داستان افلاطون	۶
۲) مثال کوهنوردی	۱۷
۳) مثال قواعدساختمان	۱۷
۴) مثال تنیس	۱۸
۵) اهمیت مدیریت در ژاپن	۲۳
۶) داستان ورود اتومبیل ، کامپیوتر، مهندکودکها	۲۴
۷) داستان موش و شتر	۳۷
۸) داستان رسالت یک پدر	۳۸
۹) مثال برند منطقه ای	۴۸
۱۰) مثال باغستانها	۴۹
۱۱) مثال بیمارستانهای تامین اجتماعی	۵۴
۱۲) مثال استراتژیها	۵۶
۱۳) داستان استراتژی	۵۹
۱۴) داستان هوش شاهزاده	۶۲
۱۵) هوش محیطی	۶۳
۱۶) شناخت فرصتها و شانس	۶۳
۱۷) داستان جوی شانس	۶۴
۱۸) داستان سکه شانس	۶۹
۱۹) داستان کیبوتر طوقی	۸۱
۲۰) مثال گندم قزاقستان	۸۹
۲۱) مزیت های ناب	۹۰
۲۲) مثال تولید پنیر	۹۱
۲۳) داستان معجزه	۹۱
۲۴) نوع سرهنگ ساندرز	۹۲
۲۵) داستان اسکندر	۱۰۰
۲۶) داستان هوش هیجانی	۱۲۱
۲۷) ضرب المثل آفرین	۱۲۹
۲۸) مثال پلیس و قاضی	۱۳۵
۲۹) پرورش یک نخه	۱۴۷
۳۰) علم و دانش فراوان	۱۴۸
۳۱) حسنگ درس خوان	۱۵۰
۳۲) داستان طنز شعر سعدی	۱۵۳
۳۳) ارتش و دیکتاتوری	۱۵۸
۳۴) دانشگاه تقویض اختیار	۱۶۱
۳۵) فردوسی و سلطان محمود	۱۷۷
۳۶) مثال کارخانه ماشین تایپ	۱۸۱

پیرامون علم مدیریت اجرایی :

آیا می دانید علم مدیریت اجرایی یا MBA امروز ثروت سازترین و شیک ترین رشته های علمی در دنیا می باشد و چهره های بسیار سرشناس و معروفی در دنیا ، فارغ التحصیل این رشته می باشند؟

آیا می دانید علم کامپیوتر و دیجیتال پس از چند سال اکنون به یک سواد و دانش همگانی تبدیل شده است ؟
 آیا می دانید اکنون علم مدیریت اجرایی ، مثل رانندگی ، مثل کامپیوتر ، در حال تبدیل شدن به یک مهارت عمومی می باشد ؟
 پس آیا تلاش می فرمایید تا سریعتر علم مدیریت را بیاموزید و به جمع ثروت آفرینان جامعه بپیوندید ؟
 برای همه شغلها و همه کارها علم مدیریت لازم است . پس هرچه سریعتر این علم را فرا گیرید .
 آیا قبول دارید ، همان طور که اگر روزی کامپیوتر بلد نبودیم بی سواد محسوب می شدیم ، امروز اگر دانش خود را به روز ننماییم و توسعه نیابیم ، به زودی ممکن است بی سواد محسوب شویم؟

آیا قبول دارید اگر علم مدیریت را در بین عموم مردم و همه کارکنان سازمان خود تعمیم و آموزش دهیم ، مدیران ما ، احساس نظارت بیشتری خواهند کرد و کمتر اشتباه یا تخلف خواهند کرد و سازمان های موفق تری خواهیم داشت ؟

مطالعه این مجموعه برای همه افراد با تحصیلات دیپلم و بالاتر ، واجب و ضروری می باشد ، هرچقدر تحصیلات شما بیشتر و بالاتر می باشد ، مطالعه این کتاب برای شما لازم تر و ضروری تر می باشد.

آنچه در این کتاب در طول زمان حدود ۱۴ الی ۲۰ ساعت مطالعه می فرمایید خلاصه و مقدمه علم و دانشی است که ممکن است در طول دو سال در دانشگاه در رشته مدیریت اجرایی MBA بیاموزید و در سطح دانشگاههای بین المللی حدود ده هزار دلار شهریه لازم دارد .

اگر این کتاب را هدیه بدهید ، شاید این هدیه یکی از ده هدیه بزرگی است که ممکن است در طول زندگی خود ، کسی از دیگران دریافت نماید، زیرا ، به کمک خداوند ، تحول بزرگی برای او در زندگی علمی و دانشی در پی خواهد داشت .

مطالعه این کتاب ، به همه کارکنان ، مدیران ، کارآفرینان ، جویندگان شغل برای توانایی بیشتر ، کارآفرینان برای ثروت آفرینی بیشتر ، متخصصین برای بهره وری بیشتر ، مسئولین برای مدیریت بهتر و والدین برای شناخت بیشتر انواع هوش و استعدادها و تواناییهای فرزندان و توصیه میشود.

مهم نیست اگر خریدن این کتاب و مجموعه علمی و عملی برای ما کمی هزینه دارد و کمی گران است ،

مهم این است که : مطالعه نکردن این کتاب و مجموعه برای ما خیلی هزینه دارد و خیلی گران تمام میشود .

سخن ناشر:

آیا تئوری "تجارت، نوع دیگری از جنگ است، جنگ دانایان سرزمینها، به صورت پنهان و هوشمندانه" را شنیده اید؟

هر کجا دشمن وجود دارد، همانجا باید هوشیار بود و دفاع کرد و جنگید، با دشمن باید با سلاح مناسب خودش جنگید.

در مقابل هجوم همه جانبه دشمن یا "هجوم استراتژیک دلنا" باید دفاع استراتژیک دلنا" طراحی کرد و از آن مهمتر، همه راههای "نفوذ" را بر دشمن بست، بنابراین:

"اقتصاد مقاومتی" تفکری استراتژیک و کلید واژه ای بسیار هوشمندانه و مبتکرانه، برای نشان دادن راه پیروزی، در مقابل "هجوم دلنای آمریکایی" می باشد و "استراتژی دلنا در اقتصاد مقاومتی" راهکار و راه حل پیشنهادی ما برای اجرای اقتصاد مقاومتی در اقدام و عمل، می باشد.

همچنین می توانیم بگوییم تئوری جدید و جهانی: "هر انسان یک مدیر است" شعار و تئوری ما برای همدلی و همزبانی و رمز آماده باش همه "نیروهای نظام اقتصادی" می باشد.

امیدواریم، همه با هم بیاموزیم و هوشیار باشیم و عمل کنیم و در عمل و اقدام هماهنگ باشیم، تا برای همیشه، خود و کشور عزیزمان، از دام هجوم دلنای آمریکایی رهایی یابیم و همچنین راهی نو به همه جهانیان و انسانهای آزاده بیاموزیم.

باید توان اجرایی صاحب نظران سازمانهای اقتصادی و چریکهای بخش خصوصی را که بیش از سی سال تجربه و افتخار مقاومت دارند و در شرایط "سالهای سخت جنگ اقتصادی" افتخار آفریدند و دوام آوردند به کار بگیریم،

و بدانیم جنگ اقتصادی، بسیج اقتصادی و چریک اقتصادی می خواهد.

"اقتصاد مقاومتی ایران" ≤ "هجوم آمریکایی با استراتژی دلنا"

آمریکایی ها فقط بلدند خوب وعده دهند و خوب تهدید کنند اما به گفته امام خمینی (ره) "آمریکا هیچ غلطی نمی تواند بکند". نباید از طرفی گول وعده های آمریکایی ها را بخوریم و هم نباید از تهدیدهای آنها بترسیم. آمریکایی ها چون مقررات و قوانین سازمانهای، بین المللی را به خوبی می شناسند، از حفره های آن به نفع خود استفاده نموده و فقط امضا بگیران خوبی هستند که این آخرین حيله ها و ترفندشان هم به زودی به حول و قوه الهی، بی تاثیر خواهد شد و در جنگ، در عرصه های مقرراتی و حقوقی بین المللی، با آنها هم، پیروز خواهیم شد.

تئوری "هر انسان یک مدیر است" شعار ما برای همدلی و آماده باش نظامی و بسیج اقتصادی می باشد، همه با هم بیاموزیم و هوشیار باشیم و عمل کنیم، تا از دام هجوم دلنای آمریکایی رهایی یابیم و راهی نو به همه جهانیان و انسانهای آزاده بیاموزیم.

این کتاب با تئوری هر انسان یک مدیر است تلاش می کند، علم و هوشیاری مردم در "اقتصاد مقاومتی" را به صورت همگانی افزایش دهد، این کتاب همه علم مدیریت نیست، بلکه تنها دریچه ای تازه بر آموزش همگانی علم مدیریت می باشد که تلاش می کند با بیش از هشتاد داستان و مثال علم مدیریت را با اذهان عمومی مردم، برای اقتصادی مقاوم تر آشنا نماید.

مطالعه این مجموعه برای همه افراد با تحصیلات دیپلم و بالاتر، واجب و ضروری می باشد، هرچقدر تحصیلات شما بیشتر و بالاتر می باشد، نقش و مسئولیت شما در اقتصاد مقاومتی بیشتر است و مطالعه این کتاب برای شما لازم تر و ضروری تر می باشد. موفق باشید.

ISBN:978-600-04-4878-3



9 786000 448783