

# پرده آخر مدیریت

رویارویی با رازهای شکست سازمان،

(خلاصه کتاب)

:

تلخیص: معصومه جان بخش

تلخیص و بازبینی: افسانه محسن زاده

فهرست مطالب

۲	..... فصل اول: رازهای شکست
۵	..... فصل دوم: سبک مدیریت
۷	..... فصل سوم: ساختار سازمانها
۹	..... فصل چهارم: مدیریت زمان
۱۰	..... فصل پنجم: پیش بینی آینده
۱۱	..... فصل ششم: عبور از بحران
۱۵	..... فصل هفتم: مدیریت پول
۱۶	..... فصل هشتم: برخورد با فساد سازمانی
۱۸	..... فصل نهم: منابع انسانی
۲۱	..... فصل دهم: جایگاه انسان
۲۲	..... فصل یازدهم: بستر ارتباطات
۲۴	..... فصل دوازدهم: سازمانهای غیررسمی
۲۵	..... فصل سیزدهم: مشتری مداری
۲۷	..... فصل چهاردهم: برندسازی (خلق شناسه)
۳۰	..... فصل پانزدهم: مدیریت مالی
۳۳	..... فصل شانزدهم: ادغام با سایر شرکتهای

متن زیر خلاصه ای از کتاب پرده آخر مدیریت نوشته آقای مهرداد غلامی است که حاصل سالها تجربیات مدیریتی ایشان به عنوان یکی از مدیران موفق و موسسین شرکت زاگرس خودرو می باشد. در این مجموعه سعی شده خلاصه ای از نیم قرن تجربیات اقتصادی با جهت گیری و تمرکز بر مهمترین عوامل انحطاط، شکست و ضعف سازمانها، در چارچوبی خاص گردآوری گردد.

### مقدمه :

در نهاد هر یک از ما سبک خاصی از مدیریت وجود دارد که باید از طریق خودشناسی آن را بیابیم. خودشناسی عمیق، صفات درونی ما مانند اعتماد به نفس، شجاعت، قدرت تصمیم گیری و عدالت را که از ستونهای اصلی مدیریت محسوب میگردند، شکوفا میسازد. شاید با تقلید از سبک مدیریت دیگران بتوان به موفقیتهایی سطحی در عرصه مدیریت دست یافت، ولی سرانجام هر تقلیدی چیزی جز شکست نمی باشد. مدیران بزرگ جهان به مراتب عالی از خودشناسی دست یافته اند و به روش خاص مدیریتی که در وجودشان نهادینه شده است عمل می نمایند.

## فصل اول: رازهای شکست

اولین قدم در فراگیری مدیریت، شناخت رازهای شکست و استراتژی مقابله با آن است. هر کدام از این موارد به تنهایی و یا با یکدیگر موجبات سقوط سازمان را فراهم می نماید. در ادامه راهکارهای جلوگیری از وقوع و شیوه های خروج از این دام ها ذکر می گردد:

### راز اول: رقابت

رازهای شکست دارای تقدم و تأخر نیستند، بلکه به حسب شرایط و نقاط ضعف سازمان پدیدار می گردند. ظهور رقیب جدید در صحنه یکی از مهم ترین عوامل شکست سازمان محسوب میگردد، چرا که رقبای جدید با رعایت آخرین قواعد بازی یعنی حذف نقاط ضعف شرکتهای قدیمی و تقویت نقاط قوت آنها وارد عرصه رقابت میگردند. در اینجا لازم است به جای رقابت، وقت خود را جهت مطالعه بر روی رفتار رقبا مصروف نمایند (شناخت رقیب در برخی شرایط مهم تر از شناخت خود است) و با ایجاد ارتباطی دوستانه به عمق اندیشه های آنها پی برده و بستر شراکت در مواقع لزوم را فراهم نمایند.

### راز دوم: سکون و غرور

دومین عامل شکست، سکون، احساس غرور و رضایت از وضعیت موجود و عدم تمایل به تغییر در شرایط جاری سازمان است. چنین دیدگاهی سازمان را دچار رکود فکری نموده و از پیش بینی وقایع و تغییرات غافل می نماید. منطق وجود سازمان، اندیشیدن و رای نیاز مشتری است نه اندیشیدن در کنار یا پشت سر او. انتظارات آنها همواره در حال تغییر و افزایش است اگر این انتظارات را نادیده بگیرید بزودی مشتریان خود را از دست خواهید داد. باید به یاد داشته باشید که همواره راه بهتری برای انجام کارها وجود دارد که اگر آنها را نیابید، خود به عامل شکست سازمان تبدیل خواهد شد.

### راز سوم: بر هم خوردن تعادل

این امر، معلول مدیریت چندگانه در سازمان است. حیات سازمان وابسته به روابط رسمی و غیررسمی بین بخشهای مختلف سازمان است، اگر هر یک از بخشهای سازمان به جهت منافع کوتاه مدت مورد تقویت قرار گیرد، بعد از مدتی

بخش مورد توجه، از سایر بخشها رشد بیشتری نموده در نتیجه سایر بخشها نمی توانند با آن بخش هم قدم شوند و بعد از مدتی سازمان به جهت بر هم خوردن تعادل متلاشی می گردد. رشد متوازن و متعادل همه ابعاد سازمان از نقطه نظر (علمی- تخصصی) همواره باید مورد توجه قرار گیرد. تعیین نقطه تعادل بهینه یکی از وظایف مدیریت محسوب میگردد.

### راز چهارم: تغییر قاعده بازی

یک مدیر باید بداند آن سوی قله موفقیت، شیب خطرناکی قرار دارد که پایین آمدن از آن به مراتب از بالا رفتن سخت تر است. اگر شما پس از کسب موفقیت، حقوق مدیران کلیدی را افزایش ندهید، رقیبان آنها را خواهند ربود. ساده ترین راه کسب موفقیت ربودن مدیران شایسته شرکتهای موفق است. در یک سازمان کارکنان با آن رشد خواهند کرد، در سازمانهای موفق چنانچه حقوق و مزایای کارکنان به تناسب افزایش نیابد به مرور سازمان دچار فساد خواهد شد. همیشه باید قبل از صعود به قله توانایی، خود و سازمان را برای ادامه مسیر مورد ارزیابی قرار دهید.

### راز پنجم: تغییر معادلات بیرونی

راز پنجم نتیجه تغییر و تحولاتی است که پیرامون سازمان شکل گرفته و تأثیرات آن سازمان را فرا میگیرد. حوادث غیرمنتظره، جنگ، تورم، ظهور فناوریهای مدرن و ... نمونه های این تغییر معادلات بیرونی هستند. به طور معمول تحولات بیرونی توسط سازمانهایی خلق میشود که موضوع تحول در هسته فعالیت آنها قرار دارد. برای مثال هر زمان که نسل جدیدی از موبایل به بازار عرضه میشود، نه تنها رقبا، بلکه شرکتهای بسیاری، با دام شکست مواجه میشوند، چرا که قابلیتهای جدید موبایل باعث تحول بسیاری در سیستمهای بانکداری، حمل و نقل و توریسم میشود. برای کارکنان، آشنایی با فرایند کار، سرمایه ای ارزشمند محسوب میگردد، درحالیکه تغییر، باعث از بین رفتن بخش عمده ای از این سرمایه میشود، لذا کارکنان برای حفظ سرمایه های خود در مقابل تغییرات مقاومت نشان میدهند، ولی همواره باید به خاطر داشت که مهمترین تحولات و جهش ها هم زمان با یک مرگ جدایی به وقوع میپیوندد. یک مدیر توانا با طراحی بحران های مصنوعی و کنترل شده سازمان را جهت واکنش سریع و مناسب در مواقع اضطراری آماده نگاه می دارد. نداشتن استراتژی تدافعی مناسب و به موقع در مقابل تغییرات بیرونی، سازمان را به کام شکست خواهد کشاند.

### راز ششم: چیره شدن وحشت

این وضعیت، در اثر ایجاد ترس، و وحشتی که به جهت پیچیدگی سریع فرایندهای سازمان و خارج شدن کنترل آن از حیطه فکری و توان مدیریتی مدیر، و یا سایر عوامل شکست (رقابت، برهم خوردن تعادل) که پیش از این ذکر شد، به وجود می آید. سازمانهایی که بدون پشتوانه دانش فنی و تجربه کافی و ترکیب نامتناسب مدیران شکل میگیرند در اثر بروز این وضعیت به سرعت با شکست مواجه میگردند.

### راز هفتم: مسیر نادرست

با قرار گرفتن در مسیر نادرست، هرچه سرعت افزایش یابد، از مقصد اصلی دورتر خواهیم شد. حرکت در مسیر صحیح، حتی با قدمهای کوچک، شما را به مقصد نزدیکتر میکند. الگوبرداری نادرست از سازمانهای دیگر، نمونه این حرکت در مسیر اشتباه است. سازمانهای موفق الگوهای خود را بر اساس شرایط درونی و بیرونی شان طراحی میکنند، لذا الگوهای وارداتی موفق ممکن است نتایج معکوس در سازمان ایجاد نماید.

در مباحث اقتصاد کلان، توسعه نیافتگی را تلاش زیاد و بازدهی اندک تعریف می نمایند. صرف حرکت و تلاش نشانه پیشرفت نیست چراکه ممکن است حرکت در مسیر معکوس و رو به عقب باشد. در مباحث مدیریتی، قانون اثبات شده ای وجود دارد به نام قانون ۲۰-۸۰ که براساس آن، ۸۰ درصد منافع با بیست درصد تلاش و بیست درصد منافع، بر اساس ۸۰ درصد تلاش به دست می آید. سازمانها میتوانند با بهره گیری از امکانات موجود و مناسبشان، از تلاش بیهوده و در نهایت از انحراف مصون بمانند. وظیفه یک مدیر واقعی، ساماندهی و پرکردن ظرفیت های خالی و جلوگیری از ایجاد ظرفیت های مجدد است. تشخیص مسیر صحیح حرکت همراه با سرعت مطمئن، یک الزام در فرآیند مدیریت محسوب میگردد.

### راز هشتم: قدرت فراتر از تخصص

قدرت در سازمان میتواند ناشی از مالکیت، حکم سازمانی و یا تخصص باشد. قدرت در سازمان باید نسبت به تخصص توزیع شده و در جهت منافع سازمان آرایش یابد. قدرت فراتر از تخصص، سم مهلکی است که سازمان را به کام مرگ میکشاند. عدم کارایی در اکثر سازمانهای مالک سالار به جهت وسعت قدرت مالک در مقایسه با تخصص آنها است.

### راز نهم: ضعف ارتباطات

ارتباطات غیرموثر و نادرست، عامل جدی در شکست سازمانها محسوب میگردد. ایجاد یک ارتباط مثبت درون و برون سازمانی از ظرایف کار مدیریت محسوب می شود. شبکه درونی و بیرونی ارتباطات به اندازه ای پیچیده و قابل تغییر است که ممکن است در مواقعی پیام شما کاملاً معکوس انتقال یابد. فرهنگ و باورهای کارکنان در تفسیرهای آنها از یک کلام موثر است، از این جهت سازمان نیازمند بستری مناسب برای به حداقل رساندن این تفسیرهاست. ارتباطات نادرست باعث افزایش تنش بین کارکنان میگردد. قطع ارتباط دو مدیر ارشد در یک سازمان می تواند کل شبکه ارتباطی سازمان را مختل سازد. همکاری صمیمانه بین کارکنان در جهت منافع و مأموریتهای سازمان وظیفه جدی است که باید توسط تمام کارکنان سازمان رعایت گردد.

### راز دهم: شکستن قواعد ساختار سازمان

هر بازی دارای قواعدی است که تخلف از رعایت آنها باعث ایجاد هرج و مرج و در نهایت توقف آن می گردد. سازمان به حسب نوع فعالیت و تماس با مشتری به سه نوع مکانیکی، ارگانسمی و اجتماعی تقسیم می گردد. هر یک دارای قواعد متفاوتی هستند که باید رعایت گردد و عدم رعایت این قواعد شکست سریع یا تدریجی سازمان را فراهم می نماید. (برای مثال، اختیار در تصمیم گیری برای کارکنان یک کارخانه خودروسازی با ساختار مکانیکی با یک شرکت تاکسیرانی با ساختار اجتماعی کاملاً متفاوت است).

### راز یازدهم: جا به جایی در قدرت

یکی از مهمترین رازهای شکست سازمان در جابجایی نادرست مدیران کلیدی سازمان است. اگر چه جابجایی صحیح و درست مدیران، نتایج مثبت بسیاری خواهد داشت ولی به همان نسبت جابجایی های غلط و ناآگاهانه به سرعت و یا به طور تدریجی سازمان را به انحطاط می کشاند. در این گونه جابه جایی ها مدیران جدید برای نشان دادن عملکرد خود به جای تقویت نقاط قوت، انرژی خود را صرف از بین بردن نقاط ضعف مدیران قبلی می نمایند در حالیکه بسیاری از این نقاط قوتها حاصل همزیستی مسالمت آمیز با برخی از نقاط ضعفها است.

### راز دوازدهم: تضعیف جایگاه انسان

نیروی انسانی، بزرگترین سرمایه هر سازمان محسوب می گردد. هرگاه فضای حاکم در سازمان با جایگاه نیروی انسانی آن در تضاد باشد، بهره وری در آن سازمان به شدت کاهش می یابد. هر سازمان باید تأمین کننده نیازهای معنوی، مادی و حرفه ای کارکنان خود باشد. انرژی های مثبت کارکنان باعث می شود سازمان به یک واحد توانمند تبدیل گردد که در جهت اهداف سازمان به سرعت گام بر می دارد، در غیر اینصورت افراد با انرژی های منفی خود سازمان را به نابودی میکشانند.

### راز سیزدهم: اتلاف زمان

زمان بدون توقف در حرکت است و شما باید در هر ثانیه خالق اثری باشید. ریشه درماندگی برخی کشورها، سازمانها و انسانها در عدم استفاده صحیح از زمان است. انسانهای موفق به خوبی استفاده صحیح از زمان را فراگرفته و با آن آشنا هستند. یک مدیر موفق نیز بهترین سرعت حرکت را با توجه به شرایط و توان برای رسیدن به اهداف سازمان انتخاب مینماید. ایجاد یک جریان مثبت در یک دوره زمانی کوتاه یا بلند مدت لازمه حفظ بقای سازمان است.

### راز چهاردهم: بی توجهی به روح سازمان

سازمان نیز مانند انسان دارای یک فرم فیزیکی و یک روح معنوی است. کارکنان، مقبولیت، خوشنامی، شهرت و مشتریان، جنبه های معنوی سازمان را تشکیل می دهند که باید مورد توجه خاص قرار گیرند. هوشمندانه ترین سیاست ها در سازمان جهت حفظ و پرورش روح سازمان شکل می گیرد. متأسفانه در سیستمهای حسابداری ارزش های معنوی قابل ثبت و مشاهده نیستند، به همین جهت مدیرانی که در این زمینه، تلاش و هزینه می نمایند به دلیل نامرئی بودن ارزشهای آفریده شده و عدم ثبت در دفاتر حسابداری، گاهی عملکرد آنها به نوعی اصراف تعبیر می گردد. یک مدیر موفق در یک فرایند پویا و مستمر، ثروتهای سازمان را از اشکال مادی به معنوی و از اشکال معنوی به مادی تبدیل می نماید.

### راز پانزدهم : باور شکست

انسان آن چیزی است که خود باور دارد، تصور شکست باعث شکست میگردد و تصور موفقیت باعث موفقیت. مثبت اندیشی و منفی نگری افراد در موفقیت و عدم موفقیت آنها بسیار حائز اهمیت است. ورود افراد منفی نگر به عرصه مدیریت یک اشتباه بزرگ است. عرصه مدیریت متعلق به کسانی است که رویای موفقیت خود را باور کرده اند. اگر زندگی افراد ثروتمند امروز را جستجو نمایید به یک فرد فقیر با اندیشه های مثبت بزرگ خواهید رسید. در ادبیات مدیریت، مثبت اندیش فردی است که همه مسیر حرکت را بخشی از موفقیت می داند، ولی منفی گرا تنها رسیدن به نقطه نهایی را موفقیت می شمرد.

## فصل دوم: سبک مدیریت

**عمر کوتاه سازمان:** در اغلب زمینه های کسب و کار عدم تخصص افراد پس از یک دوره زمانی کوتاه قابل مشاهده و ارزیابی است، ولی بین عملکرد مدیریت و نتایج حاصله از آن یک تأخیر زمانی وجود دارد که مانع قضاوت سریع در خصوص سطح واقعی تخصص مدیر می گردد. هرگاه مدیر یک سازمان بدون اشراف کامل بر تخصص گزینش گردد باید انتظار وقوع زود هنگام شکست آن سازمان را داشت. همچنین تعداد افراد غیرمتخصص در پست های مدیریتی به مراتب بیشتر از سایر مشاغل می باشد، از این رو عمر متوسط سازمانها کوتاه تر از مشاغل حرفه ای دیگر است.

## پرده آخر مدیریت / ۶

**مدیریت یک علم است:** مدیریت مانند علوم دیگر دارای قواعد و تکنیکهایی است که باید آن را فرا گرفت. علم مدیریت مانند علوم دیگر شامل اجزاء و عناصر متعددی است که در کنار هم تشکیل یک کل را می دهند که ماهیت کل با تغییر اجزاء تغییر می یابد. حال با ورود افراد با تخصص های غیر مدیریتی به این عرصه، مکتبی خاص بنا نهاده میشود که زیربنای فکری آن علوم دیگری مانند مهندسی، پزشکی و ... است. اگر چه تعمیم قوانین علوم دیگر در حوزه مدیریت در مواردی قابل اجرا است ولی عدم نگرش سیستمی در مدیریت آثار مخربی برای سازمان در پی خواهد داشت.

**جایگاه انسان در مدیریت:** مدیریت شاخه ای از علم در زیر مجموعه علوم انسانی است که با دو مقوله علم و انسان در ارتباط است. شناخت انسان اعم از نیازها، قابلیت ها و عملکرد او مهمترین بخش از توانائی یک مدیر محسوب میگردد. موفقیت هر سازمان وابسته به موفقیت نیروی انسانی آن می باشد. احتمال موفقیت یک فرد کم سواد ولی آگاه از نیازهای انسانی به مراتب بیشتر از فردی تحصیل کرده است که بر تکنیک های مدیریت تسلط دارد ولی جنبه های انسانی آن را نادیده می گیرد.

**تاخیر در برگشت پاسخ:** تفاوت عمده شغل مدیریت با دیگر مشاغل در این است که معمولاً نتایج حاصل از تصمیم گیری و عملکرد مدیر با یک تأخیر زمانی همراه است، هرچه این مدت طولانیتر گردد احتمال خطای تصمیم گیری بیشتر می شود. تفاوت بارز مدیران در عمق تفکرات بلند مدت آنها است. مدیران واقعی قادرند بر اساس نگرش جامع به کل مباحث مدیریت تصمیمات خود را بهینه نمایند.

**نگرش سیستمی به مدیریت:** بدون شناخت اجزاء و درک کامل و صحیح مباحث مدیریت هرگز صلاحیت لازم برای کسب مدیریت یک سازمان بدست نخواهد آمد.

**سبک مدیریت خود را بیابید:** مدیریت تلفیقی است از علم و هنر. یک مدیر باید در کنار فراگیری علم مدیریت، با خودشناسی و شناخت خصوصیات واقعی خود مانند: آرامش، وفاداری، شجاعت، هوش، هیجان، ترس، عجله و ... سبک مناسبی از مدیریت را ایجاد نماید. همواره باید به خاطر داشت بهترین سبک مدیریت سبکی است که شما آن را با شناخت از خود خلق نموده اید.

**محیط را با خود انطباق دهید:** به طور معمول ایجاد تغییر در خصوصیات فردی بسیار دشوار است ولی انطباق محیط با خصوصیات خود، کار چندان سختی نیست. درعین حال پوشش نقاط ضعف با تغییر عوامل محیطی باعث شکوفایی ابعاد شخصیت فرد میگردد. همه انسانها دارای نقاط ضعف و قوت بسیاری هستند که با تقویت نقاط مثبت، نقاط ضعف به تدریج کم و کمتر خواهد شد. در واقع هنر مدیریت پررنگ کردن همین نقاط قوت و کم رنگ کردن نقاط ضعف است. یک مدیر موفق با کمک به همکاران برای تقویت این نقاط قوت و تضعیف نقاط ضعف، شرایط خلق ثروت و ارزش را برای سازمان فراهم می نماید.

**مدیریت مناسب با سن سازمان:** سیاست های رفتاری مدیریت باید تابع شرایط سنی و روحی سازمان باشد. یک سازمان تازه تأسیس مانند یک کودک تازه متولد نیازمند دقت و مراقبت بسیار است و باید فعالیتها و ظرفیتهای آن رعایت گردد و در مقابل خطاها، سیاست گذشت و مدارا اتخاذ شود. در طی مراحل رشد و سن جوانی، سختگیری مدیر به اوج رسیده و انضباط و قوانین سرسختانه بر سازمان حاکم میشود و محیط برای یک جهش بزرگ آماده میشود. در دوران سالخوردگی سازمان نیازمند خودیابی، اعتماد و احترام است و سبک رفتاری مدیر باید پاسخگوی این نیاز باشد.

**میان‌ه روی در مدیریت:** چنانچه مدیری انتظارات خود را از کارکنان، دور از دسترس و غیر ممکن تعیین نماید بعد از مدتی افراد به جهت ناکامی در رسیدن به اهداف، انگیزه خود را از دست می‌دهند. همچنین، چنانچه انتظارات بسیار ابتدایی و آسان در نظر گرفته شوند، افراد به راحتی از آن عبور نموده و انتظار پاداش نیز خواهند داشت و در صورت عدم دریافت، انگیزه خود را از دست می‌دهند. دستیابی به انتظارات در سطح میان‌ه نه غیر ممکن است و نه خیلی آسان. باید پس از دستیابی کارکنان به اهداف برای آنها پاداش در نظر گرفته شود و سپس سطح جدیدی از انتظارات برای آنها تعریف شود. استمرار این چرخه سازمان را در جهت تکامل و هدایت قرار می‌دهد.

**مدیریت اقتضائی:** یک مدیر باید براساس شرایط درونی و بیرونی و عوامل موثر بر فعالیت سازمان، تصمیمات خود را اتخاذ نماید. اگر چه الگوبرداری از سازمانهای موفق، روشی متداول در حوزه مدیریت به شمار می‌آید، لیکن باید به خاطر داشت که سازمانهای موفق مدل‌های خود را بر اساس شرایط درونی و بیرونی خود طراحی می‌نمایند. اجرای الگوهای موفق به علت عدم تطابق شرایط سازمان مجری و الگوی برداشتی نه تنها باعث تقویت سازمان نمیگردد بلکه خود عاملی برای شکست سازمان خواهد بود.

**اصول ثابت و متغیر:** برخی اصول مدیریت مانند صداقت، عدالت، راستگویی و احترام به کارکنان جزء چارچوب ثابت به شمار می‌آیند که مانند شبکه با یکدیگر در ارتباط هستند، نقض هر یک از این اصول، اصول دیگر را نیز به سادگی سست می‌نماید. دسته دیگر اصول مانند استخدام، ساعات کار و ... باید براساس شرایط روز سازمان تغییر یابند، در غیر اینصورت سازمان با دام پنجم شکست (تغییر معادلات بیرونی) مواجه خواهد شد. یک مدیر باید دسته بندی دقیقی از این اصول داشته باشد، درمقابل حفظ اصول ثابت سازمان رفتاری قاطع و غیر قابل نفوذ و در برخورد با اصول قابل تغییر دارای انعطافی هوشمندانه باشد.

### فصل سوم: ساختار سازمان ها

این مبحث یکی از مهمترین زیرساخت های فکری مدیریت محسوب میشود که درک صحیح آن کمی دشوار ولی بسیار حائز اهمیت میباشد. با مطالعه و تحقیق در مورد انواع ساختارهای سازمانی و قواعد حاکم بر آن میتوان سازمان را در مقابل رازهای شکست مصون نگه داشت. سازمانها از نظر الگوهای ساختاری به سه دسته کلی تقسیم میشوند: ۱) ساختار مکانیکی (مانند خودرو)، ۲) ساختار ارگانیک (مانند انسان) و ۳) ساختار اجتماعی (کشور)

در دنیای واقعی هیچکدام از این ساختارها به طور محض وجود ندارند و تا حدود زیادی با یکدیگر ترکیب شده اند. یکی از مهمترین وظایف مدیران اینست که اولاً تشخیص دهند ماهیت کدام یک از این ساختارها با سازمان آنها هماهنگی دارد و ثانیاً سعی نمایند حداکثر قواعد مرتبط با ساختار مورد نظر را رعایت نمایند.

#### انتخاب ساختار مناسب

سطح ارتباط مستقیم با مشتری بهترین معیار تصمیم گیری برای انتخاب ساختار مناسب میباشد. سازمانهای با ارتباط مستقیم بسیار کم (کارخانجات تولیدی) به الگوهای مکانیکی و سازمانهای با ارتباط متوسط (ادارات دولتی، دفاتر تجاری) به الگوهای ارگانیک و سازمانهای با ارتباط زیاد (دفاتر هواپیمایی، بیمارستان) دارای ساختارهای اجتماعی میباشند.



*این ساختارها در قواعد زیر از یکدیگر متمایز هستند:*

**آزادی و حق انتخاب:** در ساختار مکانیکی اجزاء و کل فاقد اراده و قدرت تصمیم گیری هستند. در یک خط مونتاژ، کارکنان نقش یک ماشین با وظیفه ای خاص را انجام میدهند و تنها باید بر اساس دستوالعملها انجام وظیفه نمایند نه از روی خلاقیت و سلیقه شخصی. در ساختار ارگانیک اجزاء فاقد اراده، ولی کل دارای شعور و قدرت تصمیم گیری است. در ساختار اجتماعی هم جزء و هم کل دارای اراده و قدرت تصمیم گیری هستند. به طور مثال در یک کشور هم تک تک افراد جامعه به عنوان اجزاء و هم دولت دارای قدرت انتخاب و اراده هستند. حق آزادی و انتخاب مهمترین وجه تمایز این سه ساختار شمرده می شود و سایر وجوه تمایز به طور مستقیم و غیر مستقیم ناشی از این بعد ماهیت سازمان است.

**نقش انسان در سیستم و مرکز کنترل:** در ساختار مکانیکی از انسان به عنوان یک ابزار استفاده میشود، افراد به راحتی جای یکدیگر را میگیرند، عامل کنترل و نظارت خارج از سیستم قرار گرفته و در واقع یک سیستم مالک سالار حاکم است. در ساختار ارگانیک انسان نقش یک دستیار را دارد و نظرات و دیدگاههای او در تصمیمات سازمان موثر است. تعویض یک عضو برای سازمان میتواند خسارات فراوانی به همراه داشته باشد. کنترل توسط مدیران درون سیستم انجام میشود. در ساختار اجتماعی موفقیت سازمان وابسته به تواناییهای فردی، دانش، خلاقیت، هوش هیجانی و آگاهی افراد از اهداف کلی سازمان و نقش و جایگاه خود در کل سیستم است. در این نوع ساختار خودکنترلی و شایسته سالاری حاکم بوده و با گزینش صحیح و آموزش میتوان عملکرد افراد را ارتقاء بخشید.

**ماهیت پیوند و روابط اعضا:** در ساختار مکانیکی روابط اجزاء اجباری و دستوری است و براساس چارت سازمانی و دستورات شکل میگیرد. در ساختار ارگانیک ارتباط افراد نرم و منعطف است. مهمترین نقش مدیر در این نوع ساختار برقراری ارتباط صحیح بین اعضا است به شکلی که سازمان را به یک پیکر واحد مبدل می سازد. بزرگترین بیماری این نوع ساختار حرکت متضاد هریک از اعضا است که باعث خنثی شدن نیروهای یکدیگر می شود. در ساختار اجتماعی روابط اعتباری و قرار دادی است و افراد بر اساس یک هدف مشترک برای یک مدت محدود و یا نامحدود گرد هم می آیند. در این نوع ساختار عقاید تحمیل نمیگردد و رهبری بر اساس تخصص، برتری فکری و رفتاری نسبت به سایر اعضا شکل میگیرد و روابط افراد مانند دوستی بین دانش آموزان یک مدرسه کاملاً اختیاری و آزاد است.

### درمان و اصلاح ساختارهای متفاوت

در ساختار مکانیکی، تشخیص و درمان ساده و استاندارد است و به جهت ماهیت مستقل افراد در این نوع ساختار جابجایی و تعویض عضو، بهترین راه درمان شمرده میشود. در ساختار ارگانیک، اگر چه شناخت مشکل، آسان است، ولی روش درمانی کمی پیچیده بوده و باید بر اساس شناخت اجزاء و کل سیستم بهترین روش درمانی اتخاذ گردد. در ساختارهای اجتماعی، تشخیص مشکل و روش حل آن بسیار پیچیده است چرا که مشکل میتواند ریشه در عوامل مختلف و حتی متضاد داشته باشد، به همین جهت نمیتوان یک روش درمانی مشخص را تجویز نمود.

### روش شناخت سیستم

در ساختار مکانیکی، از شناخت اجزاء میتوان به ماهیت کل سیستم پی برد. در ساختار ارگانیک، اجزاء و کل مورد مطالعه قرار میگیرند، با تغییر عوامل خارجی و درونی کل سیستم تغییر ماهیت میدهد.

در ساختارهای اجتماعی از مطالعه ماهیت کل میتوان به خصوصیات اجزاء پی برد. برای مثال از مطالعه در مورد شاخصهای یک کشور از نظر سطح درآمد، فرهنگ، فقر، فساد و... میتوان در مورد ویژگیها و خصوصیات مردم آن کشور قضاوت نمود.

### فصل چهارم: مدیریت زمان

عدم مدیریت زمان، سازمان را در مقابل همه رازهای شکست آسیب پذیر مینماید. زمان، مهمترین ثروت هر سازمان محسوب میشود و مهمترین نقش مدیر، استفاده بهینه از این ثروت میباشد. در یک سازمان، پروژه و طرحهای اقتصادی تنها در یک مقیاس محدود زمانی قابلیت توجیه دارند. زمان مانند یک رود جاری است که باید از هدر رفتن آن جلوگیری کرد.

**مهمترین عوامل اتلاف زمان:** برخی از مهمترین عواملی که زمان انجام کار را تحت تأثیر قرار میدهند و باعث تضعیف و در نهایت نابودی سازمان میگردند عبارتند از:

- ضعف در قدرت تصمیم گیری
- اشتغال به مسائل فرعی و غیر مرتبط با مأموریت سازمان
- عدم اطمینان به زیر دستان و شرکاء و کنترلهای غیر ضروری که زمان انجام کار را افزایش میدهد
- عدم توزیع اختیار و قدرت تصمیم گیری بین کارکنان به ویژه کسانی که در ارتباط مستقیم با مشتری هستند
- گزینش نادرست نیروی انسانی
- عدم تأمین محیط مناسب کاری
- عدم آموزش کافی
- نداشتن سرمایه متناسب با حجم فعالیت
- بروکراسی درون و برون سازمانی از عوامل افزایش دهنده زمان است
- مجموع زمانهای انبار کالا و مواد
- افزایش تعداد کارکنان ( بسیاری از مدیران مایلند تعداد کارکنان خود را افزایش دهند در حالیکه ممکن است حتی نیروی مازاد داشته باشند)
- نرخ نامنظم تقاضای خدمت ( به طور مثال نرخ خدمات در ایام تعطیلات در هتلداری)
- ایجاد فاصله بین فرایندهای تولیدی و خدماتی

هزینه و زمان دو مفهوم نسبی هستند که با میزان کارایی و بازدهی مورد سنجش قرار می گیرند و یکی از مهمترین وظایف مدیران پیش بینی و شناسایی عوامل اتلاف زمان و تصمیم گیری جهت از بین بردن این عوامل است.

**در اینجا نکاتی جهت ارتقاء عملکرد (مقابله با معضل اتلاف زمان) به اختصار توضیح داده می شود:**

- مأموریت اصلی سازمان را به طور شفاف برای خود و کارکنان تعریف کنید
- از موضوعاتی که در جهت مأموریت و اهداف سازمان نیستند، اجتناب کنید
- مراقب نیروهای خنثی کننده باشید، گاهی انجام دو فعل خوب به طور همزمان باعث هدر رفتن زمان می شود
- تعداد کارکنان مستقیم خود را در پایینترین سطح ممکن نگه دارید (نیروی مازاد یکی از عوامل اتلاف زمان است)
- باید به یاد داشته باشید وصل شدن مستقیم هسته های هر فعالیت جدید به سازمان، احتمال انحراف سازمان را از مأموریت اصلی زیاد می کند و در نتیجه زمان کل ارائه خدمت و انجام مأموریت را افزایش می دهد

- برای کسب درآمد بیشتر مستقیماً وارد شاخه های فرعی فعالیت نشوید (مانند تولید کننده ای که بخواهد مستقیماً تمام مراکز فروش را مدیریت کند).

### فصل پنجم: پیش بینی آینده

پیش بینی آینده برای حذف عوامل نامطلوب و تقویت عوامل مثبت، یک الزام جدی برای مدیریت محسوب می‌گردد. معمولاً وقایع سازمانی طی یک دوره معین شکل می‌گیرند ولی آثار و نشانه های کم رنگ آن مدتها قبل آشکار می‌گردد. هرچه چشمان شما در دیدن این علائم تیزبین تر باشد هزینه های مهار بحران های آینده برای سازمان کمتر خواهد شد. پیش بینی آینده برای رویارویی با راز شکست به ویژه (تغییر معادلات جهان) و استفاده به هنگام از فرصت ها، بسیار حائز اهمیت است. هر پدیده از یک الگوی رفتاری خاص پیروی میکند: تولد، رشد، بلوغ و سقوط. ماهیت پدیده ها از تولد تا مرگ مانند یک طیف است، دو سر این طیف (تولد و مرگ) بسیار مشابه اند و میانه نقطه مقابل آن دو است. رفتار کودکان و سالخوردهگان، شباهت بیشتری به هم دارد. برای پیش بینی یک رفتار خاص مانند ورود یک محصول جدید به بازار اگر از ابتدا به میانه طیف حرکت می‌کنید، باید منتظر وقایع معکوس باشید (قیمت گران در آغاز و ارزان در میانه) و اگر از میانه به سمت انتها در حرکت هستید، حرکت معکوس است، قیمت ارزان به مرور گران میشود زیرا در ابتدا بازار انحصاری و قیمت توسط یک عرضه کننده تعیین میشود و به مرور زمان و در میانه طیف رقابت بیشتر می‌گردد و قیمت کاهش می‌یابد. در اثر این کاهش قیمت، سازمانها در دام شکست افتاده و بازار مجدداً به سمت انحصاری شدن حرکت میکند. کسب مهارتهای لازم در این زمینه یکی از الزامات شغلی مدیریت محسوب می‌گردد. پیش بینی وقایع آینده نیازمند شناخت و درک جامعی از فضای حاکم بر محیط و ارتباط بین پدیده ها است و با مشاهده شاخص های متعدد و تحلیل شرایط گذشته و حال میتوان موقعیت پدیده ها را در چرخه حیات خود تعیین کرد. این مهارت نیازمند تمرین بسیار است. باید تمام ارتباطات بین وقایع شناسایی شود و نسبت به ریشه یابی وقایع بی تفاوت نبود تا شرایطی فراهم گردد، تا موفقیت ها تکرار و شکست ها متوقف گردد. آنچه که آینده را می سازد به یک باره اتفاق نمی افتد، بلکه علائم و نشانه هایی دارد که با تفکر عمیق قابل رویت است و مدیر فردی است که استعداد زیادی در تشخیص این علائم و نشانه ها دارد. برخی از فنون تقویت مهارت پیش بینی در زیر آمده است:

- **ثبت و تجزیه و تحلیل وقایع:** دلایل آنچه که می گوئید و باعث شادی و یا نارحتی دیگران می شود را تجزیه و تحلیل نمایید. زیرا باز در شرایطی مشابه قرار خواهید گرفت، با انجام این اصلاحات می توانید تاثیر کلام خویش را افزایش دهید. با افزایش کارها و حجم تصمیم گیری ها شما فرصت کمتری برای تفکر در خصوص پیامدهای تصمیمات جدید خود خواهید داشت از این رو با دقت و تجزیه و تحلیل آثار تصمیمات قبلی می توانید پاسخ سوالات را از قبل آماده نمایید.

- **نوشتن و پیش بینی:** یکی از موثرترین روشهای پیش بینی آینده، نگارش تجربیات است. با نگارش تجربیات، شما در مقابل اتفاقات مشابه میتوانید به سرعت تصمیم گیری نمایید و همچنین با این روش ضعفهای اطلاعاتی شما آشکار گشته و میتوانید قطعات مفقوده دانش خود را بیابید. به طور مستمر پیش بینی خود و دلایل آن را بنویسید تا بخشهای مهم و ناقص آن را پیدا نمایید.

**تقویت مهارت:** پیش بینی آینده یکی از مهمترین مهارتهای مدیران محسوب میگردد که کسب این توانایی با تمرین مداوم میسر میشود. بخش قابل توجهی از وقت خود را به تقویت این مهارت اختصاص دهید، همه اتفاقات روز بعد را در ذهن بسازید و سعی نمایید با مرور آن راهکارهایی برای آن بیابید.

**آینده ساز باشید:** هر روز با یک فکر و ایده جدید برای انجام کار بهتر وارد سازمان شوید. بدون انجام یک کار مفید در روز کارتان را ترک ننمایید. این دو عادت در کنار هم باعث میشود شما به تدریج آینده سازمان را تغییر دهید.

**"پیش بینی آینده ای که خود میسازید به مراتب ساده تر از آینده ای است که دیگران برای شما خواهند ساخت".**

**مدیر جلوتر، هم قدم و پشت سر سازمان:** امور روزمره سازمان باید به مدیران شایسته واگذار گردد. مدیر باید کمی جلوتر از سازمان حرکت کند، این حرکت، باعث می شود مخاطرات پیش رو، قبل از قرار گرفتن در دل آنها کشف شود. مدیری که جلوتر از سازمان حرکت میکند میتواند وضعیت واقعی سازمان را به خوبی تشخیص داده و سازمان را در نهایت شجاعت و آگاهی به جلو هدایت نماید. اگر مدیر همقدم با سایر کارکنان حرکت نماید، تحت تأثیر نیروهای متضاد افراد قرار گرفته و به تدریج تسلط خود را از دست خواهد داد. همقدم بودن مدیر با سازمان، احتمال وقوع راز هفتم شکست (مسیر نادرست) را به شدت افزایش می دهد. هرگاه مدیر عقبتر از سایر کارکنان حرکت نماید به جهت عدم اطلاع صحیح از وضعیت سازمان، دچار وحشت گردیده و مانع از حرکت سازمان میگردد. مدیرانی که پشت سر سازمان حرکت میکنند نه تنها سازمان را به جلو سوق نمی دهند بلکه مانند وزنه ای سنگین بر پای سازمان، مانع حرکت عادی آن نیز میگرددند.

### فصل ششم: عبور از بحران

بحران یعنی مواجهه با شرایط نامطلوب و پیش بینی نشده که حیات سازمان را تهدید مینماید. بحران میتواند به دنبال وقوع هریک از رازهای شکست پدیدار گردد (ریشه اصلی تقریباً همه رازهای شکست، به جز دو مورد که از حیطة کنترل مدیریت خارج است) بر اثر سوء مدیریت داخلی سازمان شکل میگیرد. استراتژی مدیریت باید مبتنی بر مهار سیزده راز شکست و پیش بینی وقوع دو راز دیگر باشد. زندگی بشر از بدو تولد تا مرگ همواره توأم با بحران است. شخصیت انسان تا حد زیادی تحت تأثیر همین بحرانها شکل میگیرد. بسیاری از بحرانهای شدید، مسیر زندگی انسانها را تغییر می دهند و در عین حال تعیین کننده نقاط بهبود یا اصلاح آن نیز محسوب میشوند. انسان در زمان رویارویی با بحران مجبور به تفکر و چاره اندیشی میشود، از این جهت میتوان بعد از پایان هر بحران، انتظار تحولی مثبت و بسیار بزرگ را داشت.

**ریشه های بحران:** ریشه بحران در سازمان ممکن است از عوامل درونی سازمان و یا عوامل بیرون از آن نشأت گیرد. در بسیاری از موارد نیز زمانی که سازمان دچار بحرانهای درونی میشود، بحران های بیرونی باعث تشدید و تضعیف مجدد سازمان می شود. در ذیل توضیحات بیشتری داده خواهد شد:

- **ریشه بحران از درون سازمان:** این وضعیت برای سازمان بسیار خطرناک است، زیرا در شرایط رقابت این مسئله باعث ایجاد فاصله بین سازمان و رقبا میگردد که گاه جبران این فاصله برای سازمان غیرممکن است. در این شرایط سازمان برای کاهش فاصله خود و رقبا، متحمل فشاری بیشتر از توان واقعی خود میگردد که خود باعث بروز سایر رازهای شکست میشود. در شرایطی که بحران در اثر سوء مدیریت درون سازمانی ایجاد گردد نمی توان از دولت و

نهادهای ذیربط انتظار کمک و حمایت داشت، تنها راه عبور از بحران استفاده از حداکثر امکانات سازمان و توانایی های مدیر میباشد.

- **ریشه بحران در خارج سازمان:** این وضعیت معمولاً مصداق راز پنجم شکست (تغییرات محیطی) است. سرعت تأثیرگذاری این بحران بسیار زیاد است. برای مثال، سازمانی میتواند ظرف یک شبانه روز، ثروتمند و یا نابود گردد. پس از پذیرش قطعنامه و توقف جنگ ایران و عراق، قیمت ارز به یک پنجم خود رسید، سازمانهایی که دارای مطالبات ارزی بودند ورشکست و سازمانهایی که دارای ذخایر ریالی و بدهی ارزی بودند نیز سود بردند.

- **ریشه بحران همزمان از درون و برون سازمان:** در برخی موارد یک سازمان میتواند همزمان از درون و برون دچار بحران گردد. در شرایطی که یک سازمان دچار بحران درونی میشود، هرگونه بحران بیرونی میتواند باعث تضعیف و یا تشدید بحران درونی گردد. در مواردی نیز بحران بیرونی نه تنها تهدیدی محسوب نمیکرد بلکه با ایجاد یک فرصت ناشی از ترافیک ایجاد شده که رقبا را مجبور به توقف میسازد، سازمان با حرکت آهسته میتواند به آنها نزدیک گردد. به همین جهت سازمان بحران زده در آرزوی وقوع بحران بیرونی با اثرگذاری مثبت بر خود و منفی بر رقبا را دارد. اگر بحران بیرونی همسو با بحران درونی سازمان باشد باعث کم رنگ شدن بحران درونی می شود و چنانچه بحران بیرونی در تضاد با بحران درونی باشد، بحران درونی جلوه بیشتری مییابد.

**نقطه بحران را بیابید:** اولین قدم برای حل بحران، ریشه یابی آن و طراحی استراتژی متناسب برای برون رفت از آن است.

**به حواشی بحران اهمیت ندهید:** تمرکز و غرق شدن بر حواشی بحران نه تنها نمیتواند نجاتبخش باشد بلکه ممکن است تمرکز شما را در ریشه یابی و طراحی استراتژی مناسب در حل بحران از بین ببرد. تمرکز یافتن بر یک نقطه خاص به عنوان نقطه بحران و اتخاذ یک استراتژی مناسب باعث برون رفت سازمان از شرایط بحرانی می گردد. استراتژی بهبود مانند یک ذره بین، انرژی های موجود را متمرکز و انتقال میدهد.

**از سازمان فاصله بگیرید:** گاهی حل بحران در دل همان بحران امکانپذیر نیست. در شرایط بحرانی سازمان نیز باید با توجه به ابعاد آن بحران، با ایجاد فاصله ای مناسب، درک صحیحی از آن بدست آورد.

**تفکیک بحران ها:** دو بحران همزمان، به یکدیگر سینرژی منفی می دهند. به عبارت ساده تر **حاصل جمع تأثیرات منفی دو بحران همزمان برابر با دو نیست، بلکه ممکن است مساوی با صد باشد.** اگر همزمان با دو بحران درگیر هستید با تفکیک بحرانها و حل یکی از آنها، روی بحران دوم تمرکز نمایید. برای مثال اگر با یک بحران درون سازمانی و یک بحران خانوادگی درگیر هستید، سعی کنید با مصالحه و حل بحران خانوادگی، بر روی بحران سازمانی تمرکز نمایید و یا اگر تعدادی طلبکار کوچک دارید آن را به یک طلبکار بزرگ مانند بانک تبدیل کنید.

**بحران های پیچیده راه حل ساده دارند:** وقتی بحران پیچیده است، راه حل آن ساده است، ولی ذهن افراد راههای پیچیده را جستجو میکند. بحران خود نتیجه فرآیندهای پیچیده و غیر قابل کنترل است، راه حل آن نباید پیچیده تر از خود بحران باشد. همیشه به دنبال راه حل های ساده و عملی باشید.

**قهرمان سازی برای حل بحران:** یکی از استراتژیهای حل بحران و ایجاد تحول در سازمان، خلق یک شخصیت قهرمانی برای نجات سازمان از بحران است. اگر چه مدیران علاقه دارند این نقش را خود ایفا نمایند، اما در حقیقت قهرمان کسی است که نقشی کاملاً کلیدی در تحقق هدف اصلی سازمان ایفا می نماید، این شخص میتواند یک کارمند

جزء، یک مدیر میانی، مدیر عامل یا رئیس هیئت عامل باشد. هرگاه دیگران را برای ایفای یک نقش بزرگ حمایت نمائید حیطة اقتدار شما در سطح سازمان گسترش خواهد یافت.

**قانون ۸۰-۲۰ در بحران:** هشتاد درصد از بحرانهای سازمان ریشه در یک یا دو عامل مهم دارند و مابقی به طور مستقیم معلول همین بحرانها هستند. گاهی لازم است ابتدا بحران های کوچک و کم هزینه را مهار نمائید، مانند تسویه حساب با بدهکاران کوچک و سپس با تمرکز و آرامش به مقابله با بحرانهای بزرگتر بروید و گاهی نیز باید بالعکس عمل نمائید.

**دریافت کمک از رقبا:** رقبا بهترین کسانی هستند که میتوانند در شرایط بحرانی به یکدیگر کمک نمایند. رقیب تنها کسی است که میتواند موجودی کالا یا مواد شما را خریداری و یا سهم بازار خود را به شما اختصاص دهد، از این جهت حفظ روابط حسنه در همه شرایط با آنها ضروری است. پس هیچگاه نباید تقاضای رقیب بحران زده را رد کنید. هر آنچه که به سازمان شما آسیب نمیزند برای کمک به رقیب بحران زده انجام دهید.

**طراحی خودکشی:** گاهی اوقات سازمان به جهت ساختارهای قدیمی و ناکارا به شدت در مقابل تغییر، مقاومت مینماید و یا بنا به دلایلی مقبولیت خود را نزد مشتریان و ذینفعان از دست میدهد، در چنین شرایطی میتوان با طراحی یک بحران سازمانی کنترل شده، سازمان را به کام مرگ کشاند و سپس سازمانی را با هویتی جدید و طبق شرایط دلخواه و با اصلاح اشتباهات گذشته طراحی و بازسازی نمود. خودکشی برنامه ریزی شده امکان تجدید ساختار را میسر میسازد، در حالیکه اگر سازمان بر اثر بحران های درونی یا بیرونی واقعاً نابود شود، امکان احیای مجدد آن نزدیک به صفر خواهد بود.

**مصونیت بعد از بحران:** معمولاً بدن انسانها بعد از ابتلاء به یک بیماری سخت در مقابل آن بیماری واکسینه میگردد، به همین جهت به کودکان واکسن ضعیفی از انواع بیماریهای خطرناک تزریق میشود. یک مدیر خردمند نیز قبل از وقوع بحرانهای واقعی، با طراحی بحرانهای کوچک و کنترل شده، ظرفیت لازم جهت مقابله با بحرانهای گسترده سازمانی را ایجاد می نماید.

**بحران نیروی انسانی:** برای مقابله با بحران نیروی انسانی، شرایط تعدیل سریع و کم هزینه را همیشه پیش بینی کنید. سازمان را تبدیل به دولت نمائید، سازمان باید مغز متفکر در ارائه فعالیتهای استراتژیک باشد. تا سرحد امکان، خدمات را اگرچه با پرداخت هزینه بیشتر، برون سپاری نمائید و برون سپاری را با هدف تمرکز بر فعالیت های محوری انجام دهید نه کاهش هزینه ها.

**بحران رکود یا عدم فروش کالا:** برای مقابله با این بحران، کارها را از هم تفکیک نمائید، موجودی مواد اولیه را در حداقل ممکن نگه دارید. هرگز بر اساس نگرانی از افزایش قیمت مواد اولیه، به انبار مواد اولیه مازاد نیاز دست نزنید. در شرایط عدم فروش کالا، تولید را متوقف نموده و موجودی کالاهای انبار شده را حتی با زیان به فروش رسانید. تولید را صرفاً بر اساس سفارش های مطمئن انجام دهید. این بحران یکی از خطرناکترین انواع بحرانها محسوب میشود.

**بحران مالی:** برای مقابله با بحرانهای مالی تا حد امکان به صورت نقدی خرید و فروش نمائید. خرید و فروش اعتباری مانند سرعت گیرهای خیابان، حرکت سازمان را کند می نماید. خرید و فروش اعتباری تنها تا سقف اعتبار امکانپذیر است، سپس فعالیت سازمان متوقف خواهد شد. سازمان باید با سود حاصل از فروش به حیات خود ادامه دهد نه با استقراض و سرمایه دیگران. رسیدن به این نقطه از ابتدای فعالیت آسان است، ولی با بزرگتر شدن سازمان و افزایش حجم بدهیها، ادامه حیات بر اساس سود بسیار مشکل خواهد شد. سرعت چرخش سرمایه یا به عبارتی دیگر نسبت

فروش به دارایی‌ها بسیار مهم است و هرچه این نسبت بزرگتر گردد حاشیه امنیت سازمان در مقابله با بحرانهای مالی افزایش می‌یابد.

**جهت بحران:** برای مقابله با بحرانهای برون سازمانی باید مراقب حرکت بحران نسبت به منافع سازمان خود باشید. اگر حرکت بحران به سمت منافع سازمان شما است، حداکثر استفاده از آن را ببرید. به طور مثال در شرایط تورمی بازار میتوانید هزینه‌های ثابت بیش از حد استاندارد را به سازمان بازگردانید، ولی در شرایط رکود سرعت ورشکستگی بیشتر خواهد شد.

**انعطاف در تغییر:** سازمان در برخورد با موانع باید حرکتی منعطف همچون مار داشته باشد. در برخورد با موانع به جای مقابله، مسیر خود را به سمت جلو اصلاح نمایید. در شرایطی که در سازمان با مانعی روبرو شدید، سازمان را مستقیماً طرف مقابله با موضوع قرار ندهید. حرکت مستمر سازمان مهمترین اولویت است. توقف و حرکت مجدد پرهزینه است.

**نشانه‌های آغاز بحران:** هر موفقیت و شکست را اگر چه کوچک باشند به سرعت ریشه‌یابی نمائید و ارتباط آن را با رازهای شکست تجزیه و تحلیل نمایید. همیشه قبل از ریزش بهمن، ابتدا کمی سنگریزه پرتاپ میشود. پیش‌بینی وقوع بحران‌های بزرگ وظیفه مدیران سازمان است.

**مستندسازی وقایع و بحرانها:** وقایع و بحران‌ها با اندکی تغییرات ظاهری، ولی با همان ماهیت مجدداً تکرار میشوند، در حالی که ممکن است افراد تصور نمایند این یک بحران جدید و ناشناخته است. با مستندسازی وقایع و تجربیات میتوان در شرایط رویارویی با بحران‌ها از تجربیات و شناخت بحران‌ها استفاده لازم را نمود. انسان عاقل هرگز دوبار از یک سوراخ گزیده نمیشود. مدیران خردمند تجربیات مفید خود را برای یادآوری خود و استفاده دیگران مستند می‌سازند.

### سایر ملاحظات مهم در بحران:

هرگاه در موقعیت بحران قرار گرفتید نکات زیر را مدنظر داشته باشید:

- ❖ صبور باشید
- ❖ اعتماد به نفس خود را از دست ندهید
- ❖ تا حد امکان برای سازمان زمان بخرید (در طول این زمان، فرصت‌های بیشماری خلق خواهد شد)
- ❖ ساعات جلسات گروهی را افزایش دهید و تا راه حل‌های مناسبی نیافتید آن را ترک نکنید
- ❖ هرگز خود را از چشم طلبکاران پنهان نکنید
- ❖ ترس و وحشت به خود راه ندهید (علت مرگ اکثر افرادی که در دریا غرق میشوند سکته قلبی است نه خفگی درآب)
- ❖ سعی کنید شرایط ایده‌آل تر از قبل از بحران را برای آینده سازمان فراهم نمایید
- ❖ برای یافتن راه حل بحران، ذهن خود را آزاد نگه دارید
- ❖ استراتژی خود را برای حل بحران با کارکنان خود در میان بگذارید
- ❖ با افراد با تجربه مشورت کنید
- ❖ افکار و ایده‌های خود را برای همکاران تشریح نمائید (این کار باعث تکامل راه حل‌های شما می‌شود)



❖ برای بزرگترین موفقیت ها یک روز جشن بگیرید و برای بزرگترین مصیبت ها فقط یک روز عزاداری کنید، هر روز باید شروع تازه ای داشت.

**بحران زاگرس خودرو:** بخش عمده این کتاب در بحرانی ترین شرایط زندگی کاری من نوشته شده است. بحرانی که پس از کسب موفقیت در فروش و خدمات پس از فروش محصولات پروتون در آستانه سال ۸۶ به وجود آمد. به دلیل تغییر ناگهانی سیاستهای بانک مرکزی در اعطای تسهیلات به خریداران، با بحران عدم توازن بین فروش و عرضه مواجه شدیم، از همین جهت در تحویل خودروهای پیش فروش شده وقفه پیش آمد. با اوج گیری بحران جهانی، خریداران قراردادهای خود را با شرکت فسخ نمودند. در اثر این بحران، شرکت زاگرس خودرو با کمبود نقدینگی، ضعف در تأمین قطعات، تأخیر در حقوق کارکنان و نارضایتی مشتریان مواجه گردید. با آغاز شرایط رکود و کاهش تقاضای خرید، فقدان مواد اولیه و کالا، مزیت نسبی برای این شرکت محسوب می شد. رقبا به جهت در اختیار داشتن حجم زیاد مواد اولیه و کالای ساخته شده متحمل خسارات فراوانی شدند. بانک ها با دستور دولت، فشار خود را برای دریافت مطالبات معوقه کاهش دادند و کلیه بدهی های معوقه با اقساط کوچک پرداخت گردید و شرکت پروتون با آگاهی از وضعیت جهانی، حمایت از نمایندگان را افزایش داده و اعتبار قابل توجهی برای خرید مدت دار به زاگرس خودرو اختصاص داد. با توقف رشد رقبا، فاصله ایجاد شده بین شرکت و رقبا کاهش یافت، در نتیجه شرکت با کمک بحران بیرونی موفق به مهار بحران داخلی خود گردید.

### فصل هفتم: مدیریت پول

مدیریت نادرست پول منجر به کند شدن رشد سازمان، اتلاف زمان و برهم خوردن تعادل می شود. یک مدیر برای تصمیم گیری صحیح باید تفاوت بین پولهای سازمانی و شخصی را دقیقاً درک نماید. پول سازمانی را از سه دیدگاه میتوان مورد توجه قرار داد: (۱) پول به عنوان تسهیل کننده حرکت سازمان، (۲) پول به عنوان خون در بدن سازمان و (۳) پول به عنوان ثروت در تغییر شکل مداوم

در زندگی شخصی پرداخت پول تابع مستقیم ارزش کالا و خدمات است ولی در زندگی سازمانی پرداخت ها بر اساس ارزش های مجازی و ثروت های معنوی و نظایر آن است. اگر یک مدیر نحوه تفکر اقتصادی حاکم بر زندگی شخصی خود را در سطح سازمان نیز جاری نماید سازمان را دچار شرایط خطرناکی می سازد.

(۱) **پول به منزله تسهیل کننده:** کاربرد اصلی پول، سرعت بخشیدن به حرکت سازمان است. یک فرد در برخورد با موانع ناچار به تغییر است. مثلاً اگر فردی برای سفر به کشوری خاص نتواند ویزا بگیرد، ناچار به مسافرت به کشوری دیگر است. سازمان انعطاف فرد را در تغییر مسیر ندارد، از این رو ناچار است موانع را به هر قیمتی و در کمترین زمان ممکن دفع نماید. در چنین شرایطی پول بدون توجه به ارزش مانع، نقش روان کننده را بازی میکند.

(۲) **پول به منزله خون در بدن:** پول به منزله خون در بدن سازمان است پس باید جلوی خروج آن از چرخه سازمان را گرفت. برای اطمینان از چرخش مداوم پول در پیکره سازمان باید شعاع عملیات سازمان را در حد بهینه طراحی کرد تا پول های پرداختی مجدداً به سازمان برگردد. ارائه چشم انداز مثبت از آینده باعث میشود ذینفعان درآمد حاصل از همکاری با شما را مجدداً در جهت تقویت کار به سازمان برگردانند. یک مدیر، حجم قابل توجهی از پول را تحت عنوان سود یا درآمد به سمت ذینفعان، پیمانکاران، نمایندگان فروش و ... جاری میکند تا آنها برای کسب درآمد



بیشتر پول را در قالب ثروت جدید به چرخه فعالیت سازمان برگردانند. پول خروجی معمولاً با همان ماهیت اولیه به سازمان بازگشت داده نمیشود، بلکه در بسیاری از موارد، پول تبدیل به سایر اشکال ثروت مانند ظرفیت بیشتر فروش، رضایتمندی، شهرت، اعتماد و ... می شود و سازمان از نتایج آن چندین برابر سود میبرد. یک مدیر باید جریان خروج پول از سازمان را به دقت تحت کنترل داشته باشد و برای بازگشت آن با چندین برابر ارزش افزوده استراتژی های موثری را به کارگیرد.

**۳) پول در تغییر ماهیت مستمر به اشکال ثروت:** ثروت در سازمان در دو جهت رشد می یابد: (۱) خرید و فروش مستقیم کالا و خدمات و (۲) تغییر مداوم در ماهیت ثروت، که بیشترین ثروت سازمان در اثر تغییر ماهیت ثروت ایجاد میگردد. ارزشهای افزوده واقعی در سازمان ناشی از تغییر ماهیت اشکال ثروت از پول به کالا و کالا به اعتبار و اعتبار به برند و از برند به حق مالکیت معنوی و از حق مالکیت معنوی به فروش و ثروت مادی ایجاد میشود. مدیریت چنین فرایندی، کار مشکلی است ولی راز بقای سازمان در این سیاست نهفته شده است و مدیر فردی است که تبجر و نبوغ خاصی در این تغییر ماهیت مستمر ثروت سازمانی دارد. برندسازی یک نمونه از سیاستهای تبدیل پول به ثروت معنوی است که در صورت صحت تبدیل، ثروت سازمان را هزاران برابر میکند. در زندگی سازمانی توجه صرف به حفظ ثروت های مادی مانند انبار کردن یخ است که این ثروت به تدریج ناپدید خواهد شد.

### **فصل هشتم: برخورد با فساد سازمانی**

فساد بحث پیچیده ای در ارتباط با نیروی انسانی است. فساد در نتیجه وجود فرآیندهای نادرست در فعالیتهای سازمانی شکل میگیرد. نقطه آغازین فساد در نتیجه عدم دانش و مهارت متناسب موسسان یک سازمان با نوع فعالیت آن میباشد. فساد را نمیتوان از بین برد، بلکه باید با اتخاذ استراتژی مناسب سرعت رشد آن را تا حد امکان، کند نمود. در مواقعی که وارث سازمانی با پایه های نادرست و فساد گسترده هستید، مقوله فساد را از دو بعد "برخورد" و "اصلاح" مورد تجزیه و تحلیل قرار دهید.

**افشای فساد: برای حفظ شأن و ثروتهای معنوی سازمان، حتی الامکان از افشای انواع فسادهای سازمانی اجتناب نمایید.** انتشار خبر تخلفات، ضربات سنگین و جبران ناپذیری به اعتبار و شهرت سازمان وارد میسازد. بنابراین برای حفظ ثروتهای معنوی سازمان در برخورد با متخلفین باید سیاست تسامح و تساهل را اتخاذ نمود. فساد سازمانی نشانه بی لیاقتی مدیران سازمان در گزینش، آموزش و استقرار سیستم های کنترلی صحیح است.

**مبارزه با فساد در سازمان:** بهترین استراتژی در مقوله مبارزه با فساد، از بین بردن ریشه ها و عوامل زمینه ساز فساد در سازمان است. این یک اولویت مهم در هر سازمان محسوب میگردد. قبل از بروز فساد در بخش های حساس، از افراد مطمئن استفاده کنید و فرآیندهای کاری را تا حد امکان ساده و شفاف سازید.

**فساد ناشی از صف:** هرگاه ارباب رجوع یا مشتریان با هرگونه پیچیدگی فرآیند در سازمان مواجه گردند برای جلوگیری از اتلاف وقت خود اقدام به پرداخت رشوه مینمایند، کارکنان نیز برای کسب منافع بیشتر، شرایطی را ایجاد میکنند که این فرآیند طولانیتر گردد، به این صورت ویروس فساد در سازمان انتشار می یابد.

**کوچک کردن دایره کنترل فساد:** حتی الامکان از مداخله در روابط برون سازمانی و دوستانه کارکنان بپرهیزید، افزایش نظارت بر ارتباطات، نتایج منفی تری در پی خواهد داشت. فسادهای شخصی را خارج از محدوده کنترل سازمان قرار دهید. ورود این موضوعات به عرصه سازمان حرمت سازمان را از بین می برد.

**حفظ حرمت متخلف:** برای دادن درس عبرت به سایر کارکنان نیازی نیست با متخلفین برخورد شدید و علنی داشت. تلاش کنید سازمان با متخلفان به توافق برسد و از آنها بخواهید برای حفظ حرمت شخصی خود و سازمان خود، تقاضای استعفا و قطع همکاری با سازمان را نمایند. اجازه ندهید سایر کارکنان دلیل اصلی این کناره گیری آنها را بدانند، حفظ حرمت انسانی و گذشت، یک فضیلت بزرگ برای مدیریت به شمار می رود.

**تعیین خطوط قرمز:** قطعاً هیچ سازمانی نمیتواند میزان تخلفات را به صفر برساند. از این جهت، چارچوب اخلاقی سازمان را به گونه ای تعریف نمائید تا سطح تخلفات قابل رسیدگی، به شدت کاهش یابد. اگر این چارچوب به شکل صحیح تعیین گردد کارکنان هرگز به مرزهای آن نزدیک نمی شوند، ولی اگر بسیار محدودکننده باشد که همه در ردیف متخلفان قرار گیرند، سازمان دچار بحرانهای رفتاری خواهد شد. اگر خطاهای کوچک کارکنان را هم ردیف متخلفان قرار دهید، بستر سازمان به شکل پلکانی افراد را به سمت خطاهای بزرگتر سوق خواهد داد. در این صورت فساد به یک فرآیند عادی و مشروع در تمام سطوح سازمان تبدیل خواهد شد.

**نگاه به انسان:** شما میتوانید دیدگاه خود را در مورد انسانها به دو روش طراحی نمائید: (۱) همه متخلف و غیرقابل اعتمادند مگر عکس آن اثبات گردد و (۲) همه سالم و قابل اعتمادند، مگر عکس آن اثبات گردد. تنها دیدگاه دوم میتواند سازمان را در مسیر موفقیت قرار دهد. سازمان را به بهشتی تبدیل نمائید، تا که کارکنان برای رانده نشدن از این بهشت از ارتکاب به خطا دوری نمایند. بیرون کردن خطاکاران بدترین تنبیه ممکن است. هرگز بهشت سازمانی را به جهت سوء استفاده چند نفر تبدیل به جهنم ننمائید.

**سازمان خانواده است نه حکومت:** سازمان دارای یک ساختار اجتماعی و ارگانیزی است که شباهت زیادی به یک خانواده دارد نه به یک حکومت با سازو کار مجازات و محاکمه. سازمان را بر اساس مدل‌های آرمانی و بدون اشتباه، پایه گذاری نمایید و خطاهای سازمانی را تا حد امکان کاهش دهید. یک سیستم آلوده به فساد در بلندمدت دچار فرو پاشی خواهد شد.

**برای مقابله با فساد مالی در سازمان با سابقه، دو نکته را مد نظر داشته باشید:** (۱) فساد در نقش اهرم و (۲) فساد در نقش روغن:

- **فساد در نقش اهرم:** فساد و سوء استفاده مالی گاهی مانند یک اهرم عمل مینماید که باعث تحرک مثبت موقتی در سازمان میشود. برای مثال، یک مدیر تولید به دلیل داشتن منافع کوچک در مصرف یک نوع ماده اولیه، تلاش دارد از توقف خط تولید به هر نحو ممکن جلوگیری نماید، حال اگر شما بدون درک نقش اهرمی این مدیر تولید، دست به هرگونه اقدام علیه او بزنید، احتمال دارد سازمان را با راز یازدهم شکست (جابه جایی نادرست قدرت) مواجه نمائید. گاهی اوقات حتی مدیران ناچارند برای رفع موانع سنگین، به طور عمدی فساد اهرمی کوچک و کنترل شده ای را طراحی نمایند تا با ایجاد انگیزه در افراد، موانع موجود را رفع نمایند. برای مثال، برای تحقق یک معامله سودآور، چشم خود را بر منافعی که در خارج سازمان نصیب کارکنان می شود، ببندید.

– **فساد در نقش روغن:** در سیستم‌های با سابقه و آلوده، فساد مالی مانند روغن در یک موتور عمل میکند. اگر روغن موتور را تخلیه کنید تمام چرخ دنده ها قفل میشود و موتور به سرعت متلاشی میگردد. در این نوع سیستم، حیات سازمان وابسته به تعامل با دهها اهرم کوچک فساد مالی است.

– **مرگ یا همزیستی با فساد:** هرگاه گزینش صحیح نیروی انسانی از بدو تولد سازمان نادیده گرفته شود، زیربنای اصلی فساد سازمانی شکل میگیرد و به سرعت در سازمان ریشه می دواند و تمام سیستم دفاعی را مختل می نماید، به شکلی که هر عمل تدافعی نتایج زیان بارتری خواهد داشت. در این شرایط تنها دو راه وجود دارد: قبول مرگ یا همزیستی مسالمت آمیز با فساد سازمانی.

### استراتژی های برخورد با فساد

برای فسادهای جزئی، کارکنان خاطی را پس از جایگزینی مناسب، جا به جا یا اخراج نمائید. در خصوص مبارزه با مفاسد گسترده، بهترین روش تغییر فرآیند کاری و افزایش سطح تکنولوژی است و به عبارت دیگر یک ارتباط مکانیزه و اینترنتی جایگزین سیستم مکانیکی پیشین شود به شکلی که کارکنان حداقل ارتباط مشتری را داشته باشند. همچنین تقسیم کردن سازمان به هسته های تخصصی کوچکتر و انتقال کارکنان به عنوان سهام دار یا ذینفع در رأس سازمانهای جدید در برخی موارد میتواند سیاست موثری باشد. با این روش یک بخش فسادپذیر با همه ریشه های آن به یکباره از سازمان جدا میشود و در عین حال وقفه ای در سازمان ایجاد نمیکند. سهم سازمان را بر حسب فسادپذیری میتوان تعیین کرد و اگر هنوز احتمال فساد و سوء استفاده در شرکت فرعی وجود داشته باشد، میتوان با کاهش سهم سازمان این امکان را به وجود آورد که در صورت لزوم، ارتباط را به طور کامل با شرکت فرعی قطع نمود. با اصلاح ساختار سازمان، شخصیت افراد شاغل در آن نیز تغییر میابد. اگر سازمان بر فعالیتهای استراتژیک و محوری تمرکز نماید، تا حدود زیادی شیوع فساد در سطح سازمان کنترل میشود.

**در خصوص کنترل فساد، سه نکته بسیار مهم را باید به خاطر داشت:** (۱) کنترل بیش از حد فساد، دامنه فساد را در اشکال مختلف دیگر به سرعت گسترش می دهد، (۲) کنترل فساد، یکی از پرهزینه ترین فعالیتهای سازمان است. ابعاد هزینه کنترل فساد در اتلاف زمان، کاهش کارایی، از دست رفتن اعتماد به نفس، انحراف از اهداف و ... انعکاس می یابد و (۳) کنترل شدید فساد باعث می شود نبوغ افراد برای یافتن راههای جدید و پیچیده شکوفا گردد. از آنجا که کارکنان در عمق کار قرار دارند، مرز واقعی سوء استفاده و فساد را بهتر از مدیران ارشد تشخیص می دهند، از این رو صحیح ترین شیوه، اعتماد و واگذاری کنترل به خود آنها است.

## فصل نهم : منابع انسانی

### اولین مدیر یک سازمان

گزینش کارکنان وظیفه بسیار مهم و تخصصی محسوب می شود. از این جهت اولین فردی که قبل از آغاز فعالیت یک سازمان بایستی استخدام شود، یک مدیر با تجربه و متخصص جذب نیروی انسانی است. نیروی انسانی مهم ترین راز موفقیت هر سازمان است، لذا چنانچه در این مرحله با دقت عمل نمائید زیربنای سازمان محکم و قابل اعتماد خواهد شد. اگر مدیری نالایق در رأس این بخش قرار گیرد، تمام زیردستان خود را از افراد ضعیف و نالایق گزینش خواهد نمود، زیرا یک فرد توانا میتواند بقای او را به خطر اندازد. از این جهت گزینش اشتباه یک مدیر، سازمان شما را تا ابد از مسیر مأموریت اصلی خود دور خواهد نمود. اشتباه در گزینش نیروی انسانی، سازمان را در مقابل همه رازهای

شکست، آسیب پذیر می نماید. علی الخصوص راز سوم (بر هم خوردن تعادل سازمانی) و راز هفتم (قرار گرفتن در مسیر نادرست) و راز هشتم (قدرت فراتر از تخصص).

### پیکره بندی سازمان

همانگونه که در مبحث ساختار سازمانی به آن اشاره شد، ساختارهای ارگانیک (اجتماعی) در نهایت ایجاد یک پیکره را می نمایند. فرآیند گزینش در واقع همان پیکره بندی سازمان است. گزینش نادرست یعنی پیکره بندی غلط و هرگز قابل جبران نخواهد بود. یک سازمان نمی تواند با آموزش، شخصیت افراد را تغییر دهد. تنها با آموزش صحیح میتوان مهارت های افراد را با نیازمندیهای سازمان مطابقت داد. مهمترین رکن برندسازی، کارکنان یک سازمان هستند و با اهمیتترین ثروت سازمان را تشکیل میدهند.

### مسئولیت سنگین مدیران

در بخشهای زیادی از کتاب به مناسبتهای مختلف توصیه به تمرکز بر فعالیتهای محوری سازمان شده است. حال در اینجا از جنبه دیگری به این موضوع پرداخته میشود: از بزرگترین مزایای تمرکز بر فعالیت-محوری، فراهم نمودن شرایط رشد برای همه کارکنان سازمان است. در سازمانی که همه کارکنان از شانسهای برابر برای ارتقاء برخوردارند از بروز رازهای شکست در امان خواهند بود. افرادی که وارد سازمان میشوند انتظار دارند مسیر رشد حرفه ای خود را در آینده به صورت شفاف مشاهده نمایند، در غیر اینصورت به جهت نارضایتی افراد، سازمان با قرار گرفتن در مسیر نادرست با شکست مواجه خواهد شد. عدم پاسخگویی به نیازهای حرفه ای کارکنان، عوارض مخربی برای سازمان در پی خواهد داشت.

### خطرات استخدام فامیلی

ورود افراد با نسبتهای فامیلی به سازمان خسارات فراوانی وارد خواهد کرد. منشأ بسیاری از اعتصابات، نافرمانی ها، اختلافها و شایعه پراکنیها، ریشه در ارتباطات فامیلی کارکنان دارد. هرگاه فردی در سازمان به قدرت دست پیدا کند، نسبت به تقسیم قدرت و دادن امتیاز به بستگان خود اقدام میکند و از آنها به دلایل مختلف حمایت میکند، در چنین شرایطی، افراد ضعیف بدون دلایل و توجیه سازمانی احساس قدرت کاذب نموده و برای سازمان و خود ایجاد دردسر می نمایند، از سوی دیگر، دادن امتیازات مختلف و شناخت این ارتباطات برای سایر کارکنان غیرقابل پذیرش است، لذا نارضایتی در بین کارکنان و در سطح سازمان گسترش می یابد.

**ترکیب مناسب کارکنان:** یک سازمان نیازمند ورود و خروج دائم چهار گروه از افراد خاص و محاسبه شده است:

- **گروه اول، کارکنان مادام العمر:** افرادی که زندگی کاری خود را در یک سازمان آغاز و در همان سازمان نیز بازنشسته میشوند. سازمان به این افراد برای کارهای تکراری و تجربی نیازمند است. این افراد نسبت به سازمان بسیار وفادارند و هسته اصلی سازمان را تشکیل میدهند. این افراد باید در مشاغل مختلف جا به جا شوند تا نگرش جامعی نسبت به سازمان به دست آورند. به آموزش و نیازهای حرفه ای این افراد باید اهمیت خاص داده شود تا دچار جمود فکری نگردند.

- **گروه دوم، کارکنان میان مدت:** افرادی که علاقه به گردش شغلی در سازمانهای مختلف دارند و بیش از سه الی چهار سال در سازمان نمی مانند. این افراد منشأ تحولات بسیاری در سازمان هستند و تجربیات ارزشمندی را وارد سازمان می نمایند، ولی از کارهای تکراری خسته شده و به جهت عدم ارضای شغلی، سازمان را ترک می نمایند. این

افراد را باید پس از سه الی چهار دوره تجربه کاری در شرکت های خوشنام استخدام نمود، حضور این افراد سبب می شود، اشتباهات خود را سریع تر شناسایی و سازمان را با شرایط روز و رقابتی منطبق سازید.

– **گروه سوم، کارکنان کوتاه مدت:** افرادی که به عنوان مدیران ارشد در دوره کوتاه بین سه ماه الی دو سال با سازمان همکاری می نمایند. این افراد باید از متخصصان با تجربه باشند تا در مدت کوتاه حضور، دانش خود را به سازمان انتقال دهند و پس از انتقال تجربیاتشان عرصه را برای سایرین خالی نمایند.

– **گروه چهارم، مشاوران:** مشاوران خبره می توانند تأثیرات مثبت حضور خود را حتی در یک روز برای سالها به جای گذارند، ولی اگر به طور دائم ماندگار شوند سازمان را به مخاطره می اندازند. این افراد مانند برق با ولتاژ قوی هستند که حضور مداومشان سیستم را نابود می کند.

### دوره های مختلف زندگی شغلی

– **ده سال اول:** اگر در استخدام یک سازمان در آمدید در ده سال اول زندگی کاری از گروه دوم تبعیت نمائید. با سازمانهای خوشنام و موفق همکاری نمائید و کسب تجربه کنید. کلیات سازمان را به خوبی درک نموده و شیوه های آنها را در حفظ و حراست از ارزشهای معنوی فرا بگیرید، به دستمزد زیاد اهمیت ندهید.

– **ده سال دوم:** ده سال دوم زندگی کاری را مانند گروه سوم کارکنان کوتاه مدت، هم بیاموزید و هم به دیگران آموزش دهید. آموزش سایرین باعث افزایش توانایی های شما میگردد، زیرا شما به نقاط ضعف علمی خود پی می برید. در کمترین زمان، آنچه را که می دانید به سازمان انتقال دهید. مدت زمان همکاری خود را با سازمان کاهش دهید مگر آنکه جذابیت های کاری سازمان زیاد باشد.

– **ده سال سوم:** در این دوره، فرد نقش یک استاد و مشاور را ایفا میکند و می تواند به چندین سازمان خدمات مشاوره ارائه داده و آنها را راهنمایی نماید. باید توجه داشت که در این دوره، همکاری دائمی، وجاهت علمی و تجربی افراد را تضعیف می نماید. در این دوره دانش خود را مکتوب و در اختیار دیگران قرار دهید.

### ترکیب مناسب کارکنان

ترکیب مناسب فردی و تیمی هنر بزرگ مدیریت محسوب میشود. در غیر این صورت حرکت سازمان بسیار کند خواهد شد. ایجاد وحدت سازمانی در ساختار ارگانیک امری حیاتی است. هرگاه به چنین هدفی نائل شوید بزرگترین ثروت معنوی سازمانی خلق گردیده است.

**فرد، گروه، تیم:** در یک سازمان، افراد با نقشهای متفاوت، عضوی از یک پیکره سازمان هستند. شخصیت افراد، تحت تأثیر هنجارهای تیم و نوع وظایف تغییر می یابد. ترکیب افراد خوب، لزوماً منجر به تشکیل یک تیم خوب نخواهد شد. برای ساخت یک عروسک به یک جفت دست و پا، یک تنه و سر نیاز است که هرگونه ترکیبی غیر از این، عروسک را ناقص میسازد. در زمینه هدایت (مدیریت) سازمانهای رسمی و غیر رسمی باید به سه مفهوم (فرد، گروه، تیم) توجه نمود.

**فرد:** یک تمامیت مستقل است که می تواند شخصیت فردی و جمعی متفاوتی داشته باشد.

**گروه:** جمعی از افراد که برای تقسیم منافع، اطلاعات و ... گرد هم می آیند، ولی رفتار هر فرد، تأثیر چندانی بر سرنوشت سایرین ندارد.

**تیم:** عده ای از افراد که با یکدیگر یک پیکره را میسازند. رفتار هر عضو، سرنوشت سایرین را تحت تأثیر قرار میدهد، مانند اعضای یک تیم فوتبال. در یک سازمان، تیمهای رسمی و غیر رسمی وجود دارد. مهمترین وظیفه مدیریت، ایجاد ترکیبی مناسب از تیمهای رسمی و غیر رسمی است به گونه ای که افراد در جهت کسب اهداف مکمل

و ضعف ها و نقایص یکدیگر باشند. یک تیم سه نفره خوب میتواند با بیست نفر مستقل از هم مطابقت داشته، برای سازمان ایجاد ارزش و خلق ثروت نماید.

صرفه جویی به معنای کاهش هزینه نیست، بلکه به معنای استفاده صحیح از منابع است. وقتی در یک ترکیب مناسب سه نفره بازدهی بیست نفر به دست می آید، درهزینه هفده نفر اعم از حقوق، فضای کار، خدمات جانبی و ... صرفه جویی خواهد شد. لذا وظایف کاری بهتر است بین تیم های کاری تقسیم گردد نه افراد. تعداد افراد یک تیم باید در حد بهینه باشد ترکیب نادرست اعضای تیم احتمال وقوع شکست را افزایش میدهد. تربیت و آموزش در سازمان باید در سطح تیم و فرد انجام گیرد. وظیفه مدیر افزایش ثروت سازمان با استفاده از کمترین منابع است.

### هوش هیجانی مقدم بر هوش اکتسابی

همه انسانها دارای ترکیبی خاص از هوش اکتسابی و هیجانی اند، ولی افراد با هوش هیجانی بالاتر دارای ارزش بیشتری برای سازمانها هستند. زیرا سازمان عرصه عمل است و هوش اکتسابی یعنی توانایی افراد در یادگیری و هوش هیجانی یعنی توانایی افراد در اجرای عملی آموخته ها در محیط سازمانی. چه بسا، افرادی با دانش بسیار، توانایی اجرای عملی آموخته های خود را نداشته باشند. نیاز سازمان به افرادی است که قادرند آموخته های خود را در سطح سازمان به راحتی اجرا کنند. یک سازمان به افرادی با ترکیب مناسب از این دو هوش نیازمند است، ارزش بالاترین هوش هیجانی در یک سازمان ۸۰٪ و ارزش هوش اکتسابی ۲۰٪ است.

## فصل دهم: جایگاه انسان

در روایات دینی، انسان اشرف مخلوقات است که خداوند با دمیدن روح خود در کالبد انسان به او حیات میبخشد. انسان مهمترین موضوع در مباحث مدیریتی نیز محسوب میشود. یکی از مهمترین شرایط تصدی پست مدیریت، شفافیت دیدگاه فرد نسبت به مقوله انسان و جایگاه او در تعاملات اقتصادی است. بی توجهی به جایگاه انسان، سازمان را با راز دوازدهم شکست (تضعیف جایگاه انسان) به کام مرگ می کشاند.

دو سؤال مهمی که یک مدیر باید قدرت پاسخگویی به آن را داشته باشد، عبارتند از: (۱) جایگاه انسان چیست؟ و (۲) چگونه شأن و منزلت انسان در محیط سازمان حفظ می شود؟

### - توجه به چارچوب اعتقادی مدیران

برای گزینش افراد در سطوح مدیریتی، توجه زیادی به تخصص آنها در زمینه شغلی میشود، ولی به ندرت دیدگاههای آنها در خصوص جایگاه انسان مورد ارزیابی قرار میگیرد، در حالی که انسان مهمترین عامل در تعاملات اقتصادی و غیر اقتصادی میباشد. در حال حاضر به جهت عقب ماندگیهای اقتصادی و تمرکز بر نیازهای فیزیولوژیک، جایگاه واقعی انسان کم رنگ شده است، تا جایی که برای یک خطای کوچک، حرمتها و ارزشهای افراد نادیده گرفته میشود. در حقیقت فراموش کرده ایم که انسان، همان موجودی است که جانشین خداوند بر روی زمین خوانده میشود. کسانی که برای هموعان خود احترامی قائل نیستند، به هیچ وجه شایستگی مدیریت را ندارند. افرادی که با استفاده از شیوه های فشار و رفتارهای غیر انسانی سعی در اثبات توانایی های مدیریتی خود دارند، تلاش می کنند بزرگترین ضعف خود را در عرصه مدیریت، یعنی انسان شناسی از دید سایرین پنهان نمایند.



### - خود شناسی، منشأ حرکت سازمان

سهام عوامل تولید از قبیل انسان، مواد اولیه و ماشین آلات در فعالیتهای اقتصادی متفاوت است، ولی در هیچ مناسبتی سهم و ارزش افراد کمتر از ۸۰ درصد نیست. مطالعاتی که در زمینه بهره وری انجام شده، نشان میدهد که افراد در بهترین شرایط روحی- روانی فقط ۳۰ درصد از توان خود را صرف اهداف سازمان مینمایند، در حالیکه سازمانهایی که به ارزشهای انسانی توجهی خاص دارند، قادرند انرژی های موثر فراوانی ایجاد نمایند، این انرژیها در اثر هم افزایی موجب بروز تحولات شگفت انگیزی در سازمان میشود. انسانها در صورت خودیابی و خودشناسی، روحیه همکاری بالایی دارند و اختلافات موجود را به راحتی حل می نمایند در حالیکه در محیطهایی که به حریم انسانیت بی توجهی می شود، اختلاف های جزئی بهانه ای برای ایجاد تنش و درگیری است. در محیط های انسان مدار، برخورد عقاید موجب پدیدار شدن ایده های نو و حرکت مستمر در سازمان میگردد.

### - انسان دوستی، کم هزینه ترین راه به سوی موفقیت

بیش از ۹۰ درصد از اختلافهای کاری و ناراضیاتی کارکنان در اثر ضعف دیدگاه مدیران نسبت به نیازهای انسانی زیردستانشان است. هرگاه دانش مدیریت و تفکر انسان مدارانه با هم آمیخته گردد انرژی عظیمی ایجاد میشود که سازمان را به سمت پیشرفت سوق خواهد داد. هیچ سازمان و یا کشور موفقی را نمیتوان یافت که بدون اتکا به اصول انسان باوری و احترام به اصل آزادی و حرمت انسانی افراد، موفقیتی را کسب کرده باشد.

### - گمراهی کارکنان، گناه نابخشودنی مدیران

جمله معروف کار بزرگترین عبادت است اشاره دارد به اینکه انسان به واسطه کار و تلاش به خداشناسی دست پیدا میکند. اگر در مسیر رسیدن به اهداف سازمان، کارکنان از مسیر خودشناسی منحرف شوند، مسئولیتی عظیم متوجه مدیران خواهد شد. جاده مأموریت و اهداف سازمان نمیتواند در خلاف جهت خودشناسی قرارگیرد، بلکه کاملاً موازی و هم جهت هستند.

### - حقوق مادی و معنوی کارکنان

حقوق دریافتی کارکنان به دو بخش کوچک و بزرگ تقسیم میگردد: بخش کوچکتر، دریافتیهای مادی و بخش بزرگتر، دریافتیهای معنوی که همانا نگاه عاشقانه به انسانها است. سازمان مهمترین مکان رشد و شکوفایی شخصیت انسان است، از این رو بزرگترین مسئولیت سازمان، اطمینان از استقرار نظام انسان مدارانه در آن است. تفکر انسان مداری در سازمان نیز مثل بسیاری از پدیده های اجتماعی دیگر مانند آزادی دو طرف دارد (گیرنده و دهنده) کارکنان نیز وظیفه دارند سازمان را در جهت رعایت و احترام به اصول انسانی یاری دهند. کوتاهی سازمان نسبت به حقوق مادی و معنوی کارکنان نشانه مستعد بودن سازمان برای ظهور راز دوازدهم شکست (تضعیف جایگاه انسان) است.

## فصل یازدهم: بستر ارتباطات

وجود بستر نادرست برای برقراری مدیریت ارتباطات در سازمان، راز نهم شکست (ضعف ارتباطات) را پدید می آورد.  
در یک فضای مدیریتی معمولاً بیشترین وقت مدیر صرف برقراری ارتباط با دیگران میشود. در یکی از تعاریف، مدیر، ارتباط گر خوانده شده است و این از آن جهت است که پیچیده ترین و حساس ترین توانایی یک مدیر، کیفیت برقراری ارتباط او با دیگران است.

### - کیک برای همه

مدیر وظیفه تقسیم منافع را ندارد. مدیر با کسب حمایت کارکنان بر مبنای تخصص و توانایی های ارتباطی خود، کیک را بزرگ میکند و سهم مطلق همه ذینفعان و نه فقط مالکین را افزایش میدهد. انسانها دارای درکی بسیار قوی هستند و ظرف چند ثانیه برقراری ارتباط، در می یابند شما از کدام دسته از مدیران هستید. مدیری که هدف او بزرگ کردن کیک به نفع همه است یا به نفع گروهی خاص. اگر از دسته دوم مدیران هستید که در اندیشه حفظ منافع برای گروهی خاص هستید وقت خود را تلف کردید، چرا که کارکنان در بهترین شرایط، وقت خود را به شما می فروشند نه کار و تخصص خود را، ولی اگر در دسته اول مدیران قرار دارید، امواج مثبت از دل سازمان به فراسوی کهکشانها کشیده خواهد شد و هر آنچه که لازمه موفقیت سازمان باشد را به درون سازمان خواهد کشید.

### - حفظ اسرار

یک مدیر به عنوان یکی از مهمترین نقاط تلاقی و تبادل اطلاعات، در جریان گزارشات منفی و مثبت بسیاری قرار میگیرد. این گزارشات میتواند علیه سایر کارکنان و یا حتی خود مدیر باشد. پیگیری مستقیم اثبات گزارشات منفی باعث تضعیف روح سازمان و اتلاف زمان زیادی میگردد. این اطلاعات باید توسط مدیر فیلتر شده و یا برای همیشه مسکوت باقی بماند. در واقع مدیریت صحیح گزارشات باعث جلوگیری از شکست سازمان خواهد شد. یکی از وظایف مهم مدیر ارشد، ایجاد بستر صلح و آرامش برای سرعت بخشیدن به کسب اهداف سازمانی است. جریانات اطلاعاتی در سازمان مانند موج های سهمگین، سازمان را به بالا و پایین پرتاب میکند. با مدیریت صحیح جریان اطلاعاتی، موج های خطرناک شکسته میشود و بستر حرکت و پیشرفت سازمان فراهم می شود.

### - هنر مذاکره

یکی از اساسی ترین تواناییهای مدیر، هنر او در مذاکره و گفتگو با دیگران است. مدیر یک ارتباط گر قدرتمند است که بیشترین وقت او صرف گفتگو و برقراری ارتباط با دیگران میشود. توانایی یک مدیر موفق و ناموفق در استفاده از فنون مذاکره و میزان تأثیرگذاری او در طرف مقابل آشکار میگردد. مذاکره دارای اصولی است که بایستی توسط مدیر قبل از آغاز به کار، فراگرفته شود. در غیر اینصورت در مدت زمان کوتاهی به دلیل لزوم حضور مدیر در جلسات مختلف و به جهت عدم رعایت ظرایف مربوط به هنر مذاکره، شخصیت مدیر به سرعت تخریب گشته و وجاهت کاری و شخصیتی خود را از دست خواهد داد. بهتر است در زمان استخدام افراد در سطوح بالای مدیریتی از تسلط آنها نسبت به فنون و هنر مذاکره و قدرت به کارگیری اصول آن (هوش هیجانی) در شرایط واقعی آگاهی پیدا نمائید.

### در یک مذاکره حرفه ای ۴ نکته را باید مد نظر داشت:

۱. حفظ رابطه انسانی بدون تنش و دوستانه: هدف از مذاکره، یافتن راه حلی مناسب برای کسب منافع مورد نظر طرفین است، لذا ایجاد هرگونه تنش مجرای ذهن را برای یافتن راه حل مناسب محدود میسازد. طرف مقابل شما یک انسان است و رفتار نامناسب باعث ایجاد بروز عکس العمل منفی و خاص از سوی او خواهد شد. بنابراین در هر مذاکره ابتدا دیدگاههای خود را صادقانه بیان کنید و به صحبتهای طرف مقابل به دقت گوش دهید. شما فقط اطلاعات خود را دارید و نیاز به کسب اطلاعات از دیگران دارید. اگر طرف مقابل صحبتهای شما را قبول نمیکند به دنبال یافتن نقاط تفاهم باشید و اعتماد افراد را جلب نمایید. مذاکره را به مرافعه و مجادله تبدیل ننمایید، خود را برتر نشان ندهید و بستر آرامش و امنیت را برای طرفین ایجاد کنید.



۲. **منافع ما و طرف مقابل چیست:** اهداف مذاکره را بررسی کرده و لیست، ارزیابی، ارزشگذاری و اولویت بندی کنید. شما در یک مذاکره به تمام خواسته هایتان نمیرسید، بنابراین اهداف مهم و حیاتی را از اهداف کم اهمیت جدا کنید و به همان نسبت برای کسب آنها وقت گذاشته و تلاش نمائید. در یک مذاکره منافع شما زمانی حاصل میشود که منافع طرف مقابل نیز کسب شود، از این رو باید توجه داشته باشید که مذاکره یک اتوبان دو طرفه است نه دو جاده جدا از هم. بهترین مذاکره بر اساس کسب منافع طرفین است و باید روند مذاکره برای طرفین امید بخش باشد.

۳. **داشتن اطلاعات و پیش بینی مباحث مذاکره:** هرگز بدون اطلاعات کافی پشت میز مذاکره نروید زیرا اعتبار خود را از دست خواهید داد و منافع مورد نظر را نیز کسب نخواهید کرد. شما بر اساس یک برنامه از قبل طراحی شده به میز مذاکره دعوت میشوید، پس باید حدس بزنید چه مسائلی در مذاکره مطرح خواهد شد و پاسخ هر مسئله را بیابید. باید برای هر سوال چندین پاسخ داشته باشید. هرگز با یک راه حل پشت میز مذاکره نروید. نداشتن پاسخ مناسب باعث شکست شما و از بین رفتن بخشی از منافع سازمان خواهد شد. برنده واقعی مذاکره کسی است که اطلاعات بیشتری از اهداف خود و طرف مقابل داشته باشد.

۴. **تاثیر نوشتن در مذاکره موفق:** کلید اصلی موفقیت در مذاکره، استفاده درست از زمان است. زمان در مذاکره بسیار محدود بوده و طرفی که بتواند مناسبترین جملات را در کمترین زمان بیان کند برنده مذاکره خواهد بود. نوشتن یک مهارت ضروری برای مدیریت است و کمک میکند دانش و معلومات خود را طبقه بندی و در موقع لزوم به سرعت به آن دسترسی پیدا کنید.

## فصل دوازدهم: سازمانهای غیررسمی

در هر سازمان برخی افراد و گروهها به قدرتهایی خاص دست می یابند که لزوماً ریشه در حکم سازمانی ندارد. یکی از وظایف مدیران شناخت و هدایت این ساختارهای غیررسمی قدرت است. سازمانهای غیر رسمی در بروز دو راز شکست (قدرت فراتر از تخصص و ارتباط نادرست) بسیار موثرند. در سطح سازمان برخی افراد به جهت روابط عمومی قوی درون یا برون سازمانی رابطه ای با سایر کارکنان برقرار میسازند، دلیل این ارتباط میتواند شخصیت قوی، هوش، مهربانی و نفوذ باشد. این افراد با نفوذ کلام، کارکنان سایر بخشها را تحت تأثیر قرار میدهند و معمولاً رابطه خوبی نیز با مدیر ارشد برقرار میسازند، از این افراد تحت عنوان سازمان غیر رسمی نام برده میشود. سازمانهای غیر رسمی بدون حکم رسمی مدیریت ارشد در سطح سازمان کسب قدرت نموده و با عملکرد مثبت یا منفی خود مأموریت اصلی سازمان را تحت تأثیر قرار می دهند.

### – شناخت و هدایت ساختارهای غیر رسمی

عدم شناخت و توجه به ساختارهای غیررسمی می تواند سازمان را با شکست مواجه و در عین حال شناخت و هدایت این ساختارها میتواند به پیشبرد اهداف سازمان کمک نماید. برخی از این افراد میتوانند تعداد بسیاری از افراد سازمان را تحت نفوذ مستقیم فکری خود نگه دارند. شناسایی چنین افرادی یک الزام جدی برای مدیریت محسوب میشود. یک مدیر باید با این افراد ارتباط مستقیم برقرار نموده و به طور غیرمستقیم برنامه و ایده های خود را با آنها در میان بگذارد. آنها میتوانند نظرات شما را به صورت عناوین قابل بحث بین کارکنان مطرح و به تدریج خط مشی فکری شما را در سازمان نهادینه نمایند.

**- برخورد با ساختارهای مثبت و منفی**

کسانی که دارای شخصیت مثبت هستند باید مورد حمایت قرار گیرند و در حد شایستگی به آنها قدرت رسمی اعطا شود و افرادی که دارای شخصیت منفی هستند کنار گذاشته شوند. این افراد نطفه توطئه علیه سازمان را درون خود دارند و میتوانند براحتی مقدمات بروز بحران را در سازمان تدارک ببینند.

**- شرایط ایده آل چیست؟**

ایده آل ترین وضعیت، شرایطی است که در آن سازمانهای غیررسمی و رسمی دقیقاً منطبق بر هم باشند. یعنی یک مدیر هم به واسطه حکم سازمانی و هم بر اساس شخصیت ذاتی دارای قدرت و نفوذ در زیردستان باشد. این نشانه گزینش و انتصاب صحیح مدیران سازمان است.

**- سلسله مراتب ساختارهای غیررسمی**

ساختارهای غیررسمی نیز مانند ساختارهای رسمی دارای سلسله مراتب هستند که با توجه به ارتباط این افراد با سطوح پایینتر، رتبه بندی میشوند. برای مثال، یک نفر در سطوح پایینتر با ده نفر ارتباط دارد، این ده نفر نیز هر یک با سه نفر ارتباط دارند، نهایتاً این سه نفر به طور مستقیم و غیر مستقیم صدها نفر را تحت نفوذ فکری خود دارند. با نهایت آرامش و به دور از جنجال، افکار این افراد را با به کارگیری سیاستهای مناسب در جهت اهداف و منافع سازمان هدایت نمائید.

**- خود را به چالش نکشید (چارچوب فکری خود را در معرض چالش قرار ندهید)**

نظر سنجی مستمر در خصوص فرآیند سیستم، سازمان را از انحراف مصون نگه میدارد، ولی در نظرسنجی، سوالاتی که در ارتباط با فرآیند خدمت و آنچه که قابل اصلاح است باید مطرح گردد و از سوالاتی که در خصوص ماهیت خدمت و آنچه که قابل تغییر نیست پرسش نشود. زیر سوال بردن مفهوم یا ماهیت خدمت و آنچه قابلیت اصلاح ندارد باعث تحقیر مدیریت و سازمان خواهد شد.

## فصل سیزدهم: مشتری مداری

علت اصلی تأسیس هر سازمان ارائه محصول یا خدمتی به مشتریان است. اگر مشتری را از بحث کسب و کار جدا کنیم، کسب و کار ماهیت خود را از دست داده و بقای سازمان پایان پیدا میکند. اما متأسفانه به جهت روزمرگی و اشتغال مدیران به مسائل جانبی، این مسئله به یک موضوع درجه دوم در سازمان تبدیل میشود. یکی از مهمترین ریشه های موفقیت، نحوه نگرش مدیر به جایگاه مشتری در سازمان است.

**مشتری کیست؟**

اکثر مدیران، مشتری را فردی میدانند که با پرداخت پول اقدام به خرید کالا یا خدمات از سازمان میکند، در حالی که مشتری در سه حالت نسبت به منافع سازمان قرار دارد: (۱) مصرف کننده جاری محصول، (۲) مصرف کننده آینده محصول و (۳) مبلغ محصول به دیگران.

دامنه تعریف مشتری وسیعتر از خریدار است. مشتری یعنی هر عاملی که در افزایش فروش یک سازمان اثر گذار است. با این تعبیر همه افراد سازمان، کارکنان و همه کسانی که در تعامل مستقیم و غیر مستقیم با سازمان قرار دارند، میتوانند در کاهش یا افزایش فروش اثر گذار باشند و مشتری سازمان محسوب می شوند. در

بسیاری از موارد مشتری و مصرف کننده متفاوت است، مثلاً اگر چه بیمار مصرف کننده دارو میباشد، ولی پزشکی که تجویزکننده دارو است در واقع مشتری اصلی محسوب میشود. یک مدیر باید درک جامع و درستی از تصمیم گیرندگان خرید و مصرف کنندگان محصول داشته باشد، یا به عبارتی در هر شرایط مشتری واقعی خود را بشناسد. در برخی موارد شناخت تصمیم سازان خرید، بسیار ظریف و پیچیده است.

#### – نقش مهم کارکنان در کسب موفقیت

موفقیت در فروش، مانند حلقه های منظمی است که در اثر پرتاب سنگ ریزه در آب به وجود می آید. همانطور که شعاع حلقه ها از مرکز به سمت بیرون گسترده می شود، در سازمان نیز کارکنان اولین حلقه های زنجیری هستند که حلقه های بعدی به آنها متصل میشود و شکل گیری آنها منوط به شکل گیری کامل و صحیح اولین حلقه است. نگرش و باور عمیق کارکنان در باره اهداف سازمان، بیشترین تاثیر را در موفقیت فروش سازمان داراست. از این رو کارکنان را مهمترین مشتری سازمان می شمرند.

#### – تاثیر رفتار

نحوه رفتار شما با ذینفعان بر موفقیت شما تأثیر فراوانی خواهد داشت، زیرا قبل از آنکه مردم کالای شما را خریداری نمایند شاهد رفتار شما خواهند بود و این رفتار به آنها انتقال می یابد.

#### – ارزش واقعی یک مشتری

ارزش واقعی یک مشتری را نمیتوان بر اساس سود حاصل از خرید مستقیم ارزیابی کرد. بلکه درآمد حاصل از خرید تمام مشتریانی که با واسطه راهنمایی و هدایت مشتری اول به خرید اقدام می نمایند به ارزش اولین مشتری اضافه می شود. در رابطه با ارزش مشتری دو نکته را باید مورد توجه قرار داد: (۱) تکرار خرید توسط مشتری و (۲) توصیه خرید به دیگران. **۱. تکرار خرید توسط مشتری:** اگر اولین تجربه خرید، تجربه موفقی باشد، فرآیند خرید تکرار میشود، لذا پس از یک دوره، سود حاصله از تکرار خرید یک مشتری بسیار زیاد خواهد بود. در یک سازمان اگر به تزیق سود واریزی توجه شود برای جذب این مبلغ با مشتری به تعامل خواهید رسید.

**۲. توصیه خرید به دیگران:** اگر هر مشتری در هر سال به دو نفر دیگر توصیه به خرید نماید و آن دو نفر سالانه به دو نفر دیگر این توصیه را بنمایند پس از ده سال این میزان به هزاران نفر خواهد رسید که به واسطه توصیه اولین مشتری از شما خرید خواهند کرد. توجه خاص به اولین مشتریان تنها راه تداوم کسب و کار شما خواهد بود از سویی دیگر هزینه حفظ مشتریان قبل به مراتب کمتر از هزینه جذب مشتری جدید است. شعار معروف حق با مشتری است را کسانی گفته اند که ارزش طول عمر مشتری را بر اساس تکرار خرید و قدرت توصیه آنها به دیگران مد نظر داشته اند که وجود حتی یک مشتری ناراضی میتواند زنجیر تداوم فرآیند فروش را متلاشی کند.

#### – سعادت و نابودی

هر پدیده حیاتی در جهان دارای دو جنبه است، جنبه نجات بخش و جنبه نابودکننده. مشتری نیز از این دو جنبه مستثنی نیست. در عین آنکه وجود و رضایتش راز خوشبختی و سعادت سازمان است، نارضایتی و عدم وجودش می تواند سازمان را نابود نماید. از این رو بایستی تکنیکهای مناسب برای پیشگیری خطرات ناشی از نارضایتی مشتری را فرا گرفته و مد نظر داشت. همواره باید ارتباط و تعامل با مشتری برای رسیدن به نقاط مشترک و مورد علاقه طرفین را مد نظر داشته و در سه مرحله برنامه ریزی کرد: (۱) پیش از خرید (برای جذب مشتری)، (۲) هنگام خرید (برای انجام فرایند خرید) و (۳) پس از خرید (برای حفظ مشتری و بهره گیری از منافع توصیه به دیگران)

### – احترام به همه ذینفعان

هر سازمان دارای ذینفعانی است که رضایت یا عدم رضایت آنها تأثیر فراوانی بر عملکرد سازمان دارد. کارکنان، نمایندگان، دولت، بانکها و سهامداران مهمترین ذینفعان سازمان محسوب میشوند. تصمیم های مدیریت باید در جهت حفظ منافع همه آنها باشد. گاهی منافع گروهی از ذینفعان با گروه دیگر در تضاد است و جلب رضایت گروهی باعث پایمال شدن حقوق گروه دیگر خواهد شد. برای مثال، ارائه خدمت خوب به مشتری و کارکنان مستلزم هزینه بیشتر و در نتیجه پایین آمدن درآمد سهامداران خواهد بود. یک مدیر وظیفه دارد برای رسیدن به نقطه ایده آل در بلند مدت با انجام مطالعه در خصوص منافع و حقوق ذینفعان آنها را بر طبق منطق و عدالت و به حسب ضرورت اولویت بندی کند. باید به خاطر داشت همه ذینفعان اعم از کوچک و بزرگ قادرند چرخه حرکت سازمان را کند و یا متوقف نمایند، یک مدیر باید رضایت کامل و حقوق همه ذینفعان را حاصل نماید تا موفقیت سازمان تضمین گردد.

### – مشتری مداری الگوی مدیریت ارتباطات

همانطور که در تعریف مشتری توضیح داده شد، همه افراد سازمان، کارکنان در افزایش یا کاهش سود سازمان تأثیر داشته و به نوعی مشتری سازمان محسوب میشوند، لذا اصول مشتری مداری میتواند به عنوان یک الگوی موثر در مدیریت ارتباطات درون سازمانی مورد استفاده قرار گیرد. در سازمان یک نسبت فرضی فروشنده – مشتری تعریف کنید تا افراد ضمن شناسایی همه مشتریان داخلی خود، اصول مشتری مداری را در ارتباطات فی مابین مد نظر قرار دهند. برای مثال، از آنجا که فروش، وارد کننده وجه نقد به سازمان و بخش مالی است، از این رو مدیر مالی باید مدیر فروش را به عنوان مشتری خاص خود مورد احترام قرار داده تا جریان نقدینگی در سازمان تقویت گردد.

### – مفهوم و ماهیت خدمت را زیر سوال نبرید

نظرسنجی مستمر در خصوص فرآیند سیستم، سازمان را از انحراف مصون نگه میدارد، ولی در نظرسنجی، سوالاتی که در ارتباط با فرآیند خدمت و آنچه که قابل اصلاح است باید مطرح گردد و از سوالاتی که در خصوص ماهیت خدمت و آنچه که قابل تغییر نیست پرسش نشود. زیر سوال بردن مفهوم یا ماهیت خدمت و آنچه قابلیت اصلاح ندارد باعث تحقیر مدیریت و سازمان خواهد شد.

## فصل چهاردهم: برند سازی (خلق شناسه)

### حفظ ثروت های معنوی سازمان

حفظ و افزایش ثروتهای مادی و معنوی سازمان از وظایف مهم مدیران محسوب می شود. حفظ ثروتهای مادی مشکل نیست، بلکه حفظ ثروتهای معنوی سازمان نظیر ترکیب صحیح کارکنان، خوشنامی و رضایت کارکنان کار مشکل و پیچیده ای است. سرمایه های مادی جسم سازمان و سرمایه های معنوی روح سازمان را تشکیل می دهند. همانطور که جسم بدون روح ارزشی ندارد سازمان بدون ثروتهای معنوی نیز فاقد ارزش خواهد بود. برندسازی راهی مناسب برای حفظ ثروتهای معنوی سازمان و مهمترین استراتژی در مقابله با راز اول شکست (تقلید و رقابت) است.

### شخصیت سازمان:

سازمان مانند انسان دارای بعد مادی و معنوی است که بعد معنوی را میتوان شخصیت سازمان نامید. سازمان برای کسب موفقیت باید دارای یک شخصیت باثبات، قابل پیش بینی و شناخته شده برای کارکنان و مردم باشد. برندسازی یک

چارچوب سیستماتیک برای شخصیت سازی و شکل دادن به بعد معنوی سازمان است که دارای ابعاد ظاهری و باطنی است. در عین حال مهمترین جنبه شخصیت سازمان بر اساس اندیشه و رفتار شما بدون دخالت عوامل مادی شکل میگیرد. برند مانند اثر انگشت انسان دارای دو ویژگی مهم است که عبارتند از: (۱) متفاوت و منحصر به فرد بودن و (۲) ثبات (حتی اگر میلیونها بار تکرار شود).

### هویت برند

برند یک نشانه ظاهری نیست، بلکه مانند یک کیک چند لایه دارای لایه ها و سطوح متفاوت است. به گونه ای که اگر یک قطعه برش خورده و در کنار صدها قطعه دیگر قرار گیرد به راحتی و با توجه به شکل ظاهری و ابعاد لایه ها میتوان قطعه مورد نظر را تشخیص داد. در واقع برند این امکان را میدهد تا هویت یک جزء را در ارتباط با کل به راحتی تشخیص دهید. اجزاء برند معرف کل هویت برند است. همچنین برندسازی سازمان را در مقابل شایعات مخرب محافظت مینماید، زیرا وقتی ماهیت سازمان برای دیگران به اثبات میرسد به طور طبیعی از بسیاری از تهمتها مبرا میشود. حتی گاهی تبلیغات منفی نیز باعث تقویت سازمان میشود. نسبت دادن کم فروشی به یک نیکوکار مشهور به سادگی امکان پذیر نیست، ولی یک فروشنده گمنام به راحتی تحت تاثیر این تهمت زیر سوال خواهد رفت.

### برند و کاهش هزینه

از دیدگاه اقتصادی، برندسازی به جهت ذخیره ارزشهای معنوی، هدفمندسازی تبلیغات، گسترش راهکارهای نفوذ و استانداردهای مشترک، هزینه های نسبی فروش را به نحو چشم گیری کاهش میدهد. هزینه معرفی یک محصول جدید توسط یک برند شناخته شده هزاران بار کمتر از معرفی همان محصول توسط یک نام جدید است. از طرف دیگر پشتوانه اعتماد عمومی نسبت به برند این امکان را میدهد قیمت محصول یا خدمت به مراتب بیش از محصول سایر رقبا باشد. همانطور که قیمت یک خودرو بی ام دبلو بیش از ۲ برابر یک خودرو تویوتا با یک کلاس مشابه است.

### نشانه های برند

اگر یک نام به برندی مشهور تبدیل شود، در چهار بعد محصول، سازمان، علائم و کارکنان میتوان نشانه های مشترک آن را به وضوح دید:

۱. محصول یا خدمت: دامنه محصول، کشور سازنده، کاربرد، کیفیت و استفاده کنندگان محصول از نشانه های مهم برند محسوب می شوند.

۲. سازمان: ظاهر سازمان، مکان، صفات آن مانند نوآوری، خلاقیت، مسئولیتهای اجتماعی و فرهنگی از نشانه های دیگر برند هستند.

۳. علائم و نشانه ها: کیفیت طراحی لوگو، طرحهای تبلیغاتی، محل عرضه کالا یا خدمت و جذابیت ظاهری از نشانه های سوم برند محسوب میشوند.

۴. کارکنان: مدیران و مالکان سازمان، شخصیت کارکنان و سهامداران و ظاهر کارکنان به عنوان آخرین نشانه های برند قابل توجه هستند.

نشانه های برند متناسب با هسته شخصیت، باید در هارمونی صحیح با یکدیگر باشند. ساختن برند در یک سازمان واقعی، فقط در شرایطی امکان پذیر است که چهار نشانه مذکور محقق گردد. شخصیت سازنده به طور ناخود آگاه در برند یا

نشانه های سازمان متجلی میشود. در حوزه مدیریت نیز هماهنگی بین نشانه ها، وجاهت مدیر را تا حد زیادی افزایش می دهد.

### ارزش برند

شرکتهای مشهور جهان هزینه های مرتبط با ساخت برند را به عنوان دارایی در دفاتر خود ثبت می نمایند. ارزش یک برند تابعی مستقیم از میزان شهرت، سطح مقبولیت نزد مشتریان و بازار، کیفیت شناخته شده و سازمان پشتیبان برند است. هرگاه چهار مقوله (شهرت، مقبولیت، کیفیت و سازمان) با ترکیبی مناسب درکنار یکدیگر قرار گیرند منجر به کاهش هزینه های بازاریابی، فروش آسان، تداوم تقاضا، افزایش قیمت، کاهش خطرات رقابت و از همه مهمتر انباشت ثروتهای معنوی سازمان میشود. به طور خلاصه، ارزش برند برابر با درآمدهایی است که در صورت حذف برند، سازمان از آن بی بهره خواهد شد. وسعت برند گسترده تر از یک کالا یا یک خدمت است و محصولات گسترده ای را شامل میشود.

### هدف گذاری و بینش بلند مدت

هدف گذاری برای سازمان، تضمین کننده سرعت مطمئنه و دقت در مسیر حرکت خواهد بود. برندسازی الفبای کسب و کار محسوب شده و قبل از آغاز فعالیت سازمان باید مورد توجه و تفکر عمیق قرار گیرد. تنها با علم و آگاهی از هدف و مسیر حرکت خود قادر خواهید بود چهار پایه برند را با ترکیبی مناسب انتخاب نمائید. عدم گزینش صحیح و یا عدم هماهنگی و توازن بین چهار اصل فوق در نهایت باعث انحراف از اهداف سازمان و منجر به شکست سازمان خواهد شد. بزرگترین رازهای موفقیت در گرو رعایت ساده ترین اصول آنها است، ولی گاهی این اصول تا حدی ساده اند که رعایت آنها فراموش میگردد. اصول برندسازی بسیار ساده اند، ولی از شدت سادگی برخی اوقات رعایت نمی شود. برند سازی در سازمان وظیفه تک تک کارکنان سازمان است.

### ساخت یک برند چه مقدار طول می کشد؟

ساخت یک برند تابع زمان نبوده، بلکه وابسته به خلاقیت، متفاوت بودن و قدرت جاذبه آن است. بدون شک، کسب تدریجی و مستمر شهرت ماندگارتر است زیرا بسیاری از شهرتهای یک روزه در دام راز چهارم شکست (تغییر قاعده بازی) پس از موفقیت از بین میروند.

### برند پروتون در ایران

زاگرس خودرو برای برندسازی پروتون در ایران، هسته برند را بهترین ارائه کننده خدمات پس از فروش کشور تعریف کرد و تمام ویژگیهای سازمان مانند مشتری مداری، کارکنان مناسب و مهربانی با کارکنان برای کسب این هدف طراحی و تدوین شدند. با تمرکز بر هسته و شخصیت برند ظرف مدت دو سال به جایگاه اول خدمات پس از فروش کشور دست یافت. و در سال های ۸۶ و ۸۷ به عنوان تنها شرکت دو ستاره خدمات پس از فروش کشور معرفی گردید و برند پروتون بعد از کشور مالزی در ایران بیشترین شهرت و خوشنامی را کسب نمود. وفاداری کارکنان و مشتریان به برند پروتون در ایران باعث شد منافع احساسی برند پروتون در بالاترین سطح ممکن کسب شود و قیمت محصولات را حتی بالاتر از برندهای اروپایی تعیین نمائیم و در عین حال برای فروش محصولات هرگز با مشکل مواجه نشویم.

## فصل پانزدهم: مدیریت مالی

### فراگیری علم حسابداری یک الزام برای مدیریت

بر خلاف بسیاری از مقوله های مدیریتی که دارای جنبه های ذاتی و سلیقه ای است، مباحث مالی مبتنی بر فنون و تکنیکهای علمی محض است که بدون طی دوره های تخصصی، قابل فراگیری نمی باشد. از آنجا که شناخت مباحث مالی و قدرت تجزیه و تحلیل صورتهای مالی یکی از مهمترین شرایط احراز پست مدیریت در یک سازمان محسوب میشود، لذا فراگیری علم حسابداری یک الزام برای مدیریت محسوب میگردد.

### منشأ قدرت در یک سازمان

قدرت مدیریت در یک سازمان میتواند ناشی از مالکیت، تخصص و حکم سازمانی باشد، ولی آنچه بسیار خطرناک است قدرت فراتر از تخصص است. زیرا مدیر به جهت عدم اطلاع و آگاهی کافی ممکن است در تصمیم خود اشتباه نموده و برای جبران اشتباه خود به اشتباه دیگری دچار شود، لذا اوضاع سازمان بد و بدتر خواهد شد. تصمیمات مالی نادرست یک مدیر نیز میتواند از عوامل اصلی بروز شکست در سازمان گردد.

### مباحث مهم حسابداری

یک مدیر در مباحث مالی با موضوعات متعددی روبرو میشود که مبنای بسیاری از تصمیم گیریها هستند. این موضوعات، مباحث اولیه حسابداری را تشکیل میدهند که مدیر باید با آنها آشنا باشد:

#### - هزینه

هزینه یک بحث نسبی است که تنها در مقایسه با چند شاخص مربوط به آن قابل استناد است نه به طور مطلق، برای مثال، هزینه حقوق به فروش و یا سود و هزینه استهلاک به تولید. بسیاری از مدیران از پرداخت هزینه وحشت دارند و بدون تجزیه و تحلیل نسبتها از انجام آن انتقاد مینمایند، ولی باید در نظر داشت که اتلاف زمان، خطرناکترین نوع هزینه برای یک سازمان است. یک مدیر باید هزینه، زمان و عملکرد را دائم مد نظر قرار دهد و بداند همانگونه که نمیتوان زمان را متوقف نمود، وقوع هزینه نیز قابل توقف نیست. تنها راه مهار هزینه، خلق درآمد بیشتر است. پرورش گل و گیاه نیازمند آبیاری است و یک باغبان از هزینه آبیاری وحشت ندارد زیرا میداند نسبت هزینه آب به ارزش افزوده پرورش گل بسیار ناچیز است. یک مدیر نیز نمیتواند بدون پرداخت هزینه، انتظار برداشت سود را داشته باشد. هرگاه بهره وری و عملکرد سازمان را به بی نهایت برسانید، نسبت هزینه به عملکرد به سمت صفر خواهد رفت. هرگاه سهم حقوق و دستمزد در یک کار از ۱۰٪ فراتر رود سازمان جدال خود را با رازهای شکست آغاز کرده است.

#### - کسب و کار روی مدار صفر درجه

تنوع زیاد فعالیتهای سازمان را با فرصتهای بیشماری روبرو می نماید، ولی در عین حال امکان بهره گیری درست از فرصتها را کاهش میدهد، همچنین تمرکز بر یک یا چند فعالیت، فرصتها را محدود، ولی امکان بهره گیری عمیق را افزایش میدهد. اینجانب (نویسنده همین کتاب) این نوع کسب و کار (تمرکز بر فعالیت خاص) را کسب و کار روی مدار صفر درجه نامیده ام. به نظر من، شرکتهای بزرگ و پیچیده حتماً باید دو یا سه شاخص ساده و محکم تعیین نمایند و تحت هر شرایطی به آن پایبند باشند. باید به خاطر داشت تنوع فعالیت الزاماً به معنای بزرگ بودن و تمرکز به معنای کوچک بودن سازمان نیست. تقریباً صد شرکت برتر جهان بر اساس فلسفه تمرکز فعالیت می نمایند.



## - دارایی

هر کسب و کاری نیازمند دارایی هایی مانند: ساختمان، ماشین آلات، اثاثه و... است. همیشه باید تصمیم گیریها به گونه ای باشد تا نسبت فروش به دارایی ها در بالاترین حد ممکن قرار گیرد. نسبت نادرست ارزش افزوده به دارایی ها نشان از یک بحران خطرناک دارد که پس از یک تأخیر زمانی، سازمان را به کام مرگ میکشاند.

## - فروش

فروش مهمترین شاخص فعالیت هر سازمان است و باید نسبت به کلیه هزینه ها به طور مستمر سنجیده شود. همچنین نسبت میزان فروش به منظور کنترل زمان در دسترس، باید مد نظر قرار گیرد. افزایش فروش به معنی خلق ثروت معنوی برای سازمان است. فروش نقدی ایده آل ترین نوع فروش است، زیرا سرعت رشد سازمان را به حداکثر میرساند، ولی به جهت عدم امکان صددرصد فروش نقدی، بهترین حالت فروش برای سازمان فروش نقدی و خرید اعتباری در حداکثر زمان ممکن است. شرایط فروش برای یک سازمان بسیار مهمتر از قیمت فروش است. فروش یک محصول با قیمت بالا و مدت پرداخت طولانی سازمان را دچار بحران کمبود نقدینگی خواهد نمود. قیمت فروش به گونه ای باید انتخاب گردد تا حد اکثر سرعت و چرخش سرمایه ایجاد شود.

## - نقطه سر به سر

نقطه سر به سر نقطه ای است که در آن هزینه و درآمد برابر هستند و یا به عبارتی ساده تر سازمان نه سود دارد نه زیان. برای رسیدن به این نقطه هدف گذاری و توجه به ارزش افزوده حاصل از هر واحد فروش بسیار حائز اهمیت است. در هر نوع کسب و کار ترکیب و نسبت بهینه ای از هزینه متغیر و ثابت و قیمت فروش باید در نظر گرفته شود. با برون سپاری مناسب و کاهش هزینه های انبار داری و فروش و هزینه های حمل و نقل نقطه ایده آل را بیابید. عدم توجه کافی در این خصوص سازمان را در برابر بحران های مالی و نوسانات بازار حساس و آسیب پذیر می نماید.

## - سرمایه در گردش

برای حفظ یک کسب و کار مستمر نیاز به حجم مناسبی از نقدینگی به عنوان سرمایه در گردش است. بهترین سیاست برای کاهش حجم سرمایه در گردش، تولید و فروش به موقع، حذف انبار، دسترسی آسان به بازار هدف و مشتریان است. برخی محصولات به دلیل طولانی بودن پروسه تولید، سازمان را با کاهش نقدینگی روبرو میسازد و در برخی صنایع مانند خودروسازی نمیتوان به نقدینگی داخلی اتکا کرد، زیرا حجم نقدینگی مورد نیاز، بسیار زیاد است. از این رو با برنامه ریزی صحیح باید نقطه خرید و فروش به هم متصل گردد. یکی از راههای کسب موفقیت در این زمینه، الگوبرداری از برترین ها و استفاده از تجربیات آنهاست. تأمین و حفظ حجم کافی سرمایه در گردش در سازمان امری مهم و حیاتی است. توقف های ناشی از کمبود نقدینگی سازمان را در دام شکست هلاک میسازد.

## - خرید

حیات بسیاری از سازمانها صرفاً وابسته به خرید مناسب است. اگر شما بخواهید با خرید قطعات یدکی یک خودرو را مونتاژ نمایید، قیمت تمام شده خودرو در نهایت چند برابر قیمت فروش همان خودرو در بازار خواهد بود زیرا هزینه مواد و قطعات به صورت عمده بسیار کمتر از قیمت خرده فروش آن است سیاست برترین شرکتهای در خرید را مطالعه نمائید، خرید مواد عمده مورد نیاز را از حداقل دو منبع به عمل آورید تا شرایط رقابتی خرید حاکم گردد. خود شخصاً بر قیمت و شرایط خرید اقلام عمده نظارت داشته باشید و از خرید مازاد به دلیل نگرانی از افزایش قیمت و شرایط خوب اجتناب کنید. زیرا هزینه های مرتبط با انبارکالا، ضایعات و... سازمان را با مخاطرات جدی روبرو خواهد ساخت.



#### – سود

اکثر سرمایه گذاران انتظار دارند سازمان در پایان سال اول سود آور باشد، ولی دستیابی به سود معمولاً در سالهای نخست ممکن نیست. زیان سالهای نخست را نیز باید به عنوان بخشی از سرمایه گذاری سازمان در نظر گرفت تا دچار دلسردی و ناامیدی (راز پانزدهم شکست) نشوید. سود سازمان تنها سود مادی نیست، بلکه ثروتهای معنوی مانند برندسازی، کسب شهرت، شناخت بازار، آموزش کارکنان و مقبولیت نیز میتواند به عنوان ثروت و سود سازمان در سالهای اول محسوب شوند. اگر چه دستیابی به سود سازمان بسیار مهم است، ولی تثبیت موقعیت سازمان اولویت بیشتری نسبت به کسب سود کوتاه مدت دارد. سود سازمان باید در مقایسه با میزان داراییها، فروش، هزینه ها و گردش سرمایه ارزیابی شود. برخی از سازمانها مستقیماً سودآور نیستند، بلکه فعالیتهای جانبی آنها بسیار سودآور است. برای مثال، در صنایع خودروسازی سود از لیزینگ، بیمه، خدمات پس از فروش و تأمین قطعات یدکی و تجهیزات جانبی کسب میشود. در چنین شرایطی باید بخشهای سودآور تحت کنترل مستقیم قرار گیرند و یا با ورود به سرمایه گذاری در حاشیه های سودآور شرکتهای بزرگ کسب سود نمود.

#### – قیمت تمام شده

قیمت تمام شده یک محصول از سه بخش تشکیل میگردد: مواد اولیه، دستمزد و هزینه های سربار (هزینه های جانبی تولید). هزینه های مواد اولیه تابع خرید مناسب، دستمزد، تحت تأثیر گزینش صحیح و هزینه های سربار نیز در ارتباط مستقیم با سرمایه گذاری هستند. ترکیب بهینه این موارد، احتمال موفقیت یک سازمان را تا صدها برابر افزایش میدهد. کاهش قیمت تمام شده ناشی از رعایت موارد فوق راز موفقیت در ورود به بازار خواهد بود.

#### – بودجه

بودجه یا به عبارتی دیگر پیش بینی هزینه ها، درآمد، منابع و مصارف سازمان برای یک دوره معین در آینده بسیار ضروری است. بودجه را بر اساس حالتی متفاوت پیش بینی نمائید و سازمان را بر اساس آن حرکت دهید. تهیه و تنظیم بودجه بهترین روش برای کسب اهداف فروش، سود و کنترل هزینه ها در هر سازمان است و سازمان را در مقابل بسیاری از بحرانها مصون نگه میدارد.

#### – ارزش زمانی پول

یکی از مباحث مهم در تصمیم گیریهای مالی توجه به ارزش زمانی پول است که در تصمیم گیریهای راهبردی سازمان بسیار تعیین کننده و حائز اهمیت است. یکی از مهمترین منابع به جای استقراض از سیستمهای مالی میتواند پیش فروش بخشی از محصولات به قیمت کمتر باشد، که موجب تأمین نقدینگی موردنیاز و فروش محصولات شود. گاهی میتوان با این تکنیک یک سیستم اعتباری داخلی مانند لیزینگ ایجاد نمود به گونه ای که به بخشی از مشتریان تسهیلات خرید مدت دار با کارمزد اعطا گردد و به عده ای دیگر محصولات خود را با تخفیف پیش فروش نمائید. در این حالت ضمن فعالیت دو بخش نقدی و اعتباری و گسترش بازار فروش، سود سازمان نیز به نحو قابل ملاحظه ای افزایش می یابد. با تسلط بر مبحث ارزش زمانی پول، قادر به اتخاذ تصمیمات اقتصادی مناسب خواهید شد. یک سازمان تنها با تکیه به فرآیند خرید و فروش به موفقیت دست نمی یابد، بلکه توجه به عملکردهای اقتصادی برای خلق پول و ثروت در سازمانها بسیار مهمتر است. یک مدیر باید در مواقع لزوم بتواند با ایجاد مشوقهای مالی، نقدینگی مورد نیاز سازمان را تأمین نماید.

## فصل شانزدهم: ادغام با سایر شرکتها

### رقیب بزرگترین ناجی سازمان (رقیب، تهدید یا فرصت)

راز اول شکست (رقابت)، یک تهدید و در عین حال یک فرصت بزرگ برای رشد سازمان است. در زمانهایی فشار رقابت باعث کاهش شدید قیمتها میشود تا جایی که قیمت تمام شده محصول تا مرز مواد اولیه کاهش می یابد، در این شرایط تولید نه تنها سودمند نیست، بلکه هزینه های ثابت سازمان نیز قابل برگشت نمیشود. در چنین شرایطی یکی از سیاستهای استراتژیک و کارا برای حفظ بقای سازمان و جلوگیری از ورشکستگی میتواند ادغام یا شراکت با سایر رقبا باشد. بسیاری از سازمانهای ایرانی به جهت فرهنگ استقلال طلبی از این سیاست به شدت گریزان هستند. این در حالی است که این استراتژی نه تنها راهی برای خروج از بحران و مقابله با شکست میباشد، بلکه در شرایط موفقیت نیز توصیه میگردد. تحولات جهان و بازار در بسیاری از مواقع فرصت اصلاح ساختار را به ما نمیدهد، لذا باید راه حل را قبل از وقوع اندیشید. ساختار سازمان و ذهن مدیران سازمان به دو دلیل باید همیشه آمادگی ادغام یا شراکت را داشته باشد: اول، برای استفاده از فرصتهای طلایی و زودگذر و دوم، به جهت فرار از بحران ها. در بسیاری از مواقع احساس وحشت به جهت خارج شدن قدرت کنترل مدیریت بر فرآیندهای سازمان یا عدم توان مقابله با سایر رازهای شکست اتفاق می افتد، در این شرایط نیز ادغام و شراکت با رقبا ترس و وحشت را کاهش می دهد.

### اهداف ادغام

هدف ادغام با شرکتهای رقیب برای بهره گیری از تمام مزیتهاى آن است، لیکن هدف ادغام با شرکتهای رقیب به سه جهت صورت می گیرد:

#### ۱. ادغام به جهت کاهش اثرات رقابتی بازار

ادغام با هدف در دست گرفتن سهم عمده بازار و کنترل قیمت بازار صورت میگیرد. با این روش قدرت چانه زنی در مقابل مشتری بیشتر شده زیرا دو سازمان هم پیمان با نامهای تجاری متفاوت می توانند مکمل سیاست های بازاریابی یکدیگر باشند. دو محصول با قیمت نزدیک برای مشتری توجیه منطقی دارد.

#### ۲. ادغام برای کاهش هزینه کل

دو سازمان که دارای فعالیت موازی و ظرفیت مازاد باشند برای کاهش هزینه میتوانند با هم ادغام گردند. با این روش بخشی از فعالیتهای مازاد متوقف و فعالیت های موازی مانند تحقیق و توسعه، فروش، مدیریت، خرید و نظایر آن را نیز میتوان در هم ادغام کرد. سازمانهایی که دارای زمینه های سرمایه گذاری مشابه میباشد با این روش میتوانند تعدادی از سرمایه گذاری ها را کاملاً حذف نمایند.

#### ۳. ادغام برای ایجاد سینرژی رشد با همکاری رقیب

دو سازمان متفاوت برای ایجاد سینرژی رشد در یکدیگر ادغام میشوند. برای مثال، دو سازمان که دارای تجهیزات متفاوتی هستند در کنار یکدیگر میتوانند مکمل خوبی باشند و تکنولوژی برتری را جایگزین تکنولوژی خود نمایند با این روش نقاط ضعف سازمانها پوشش داده میشود. و یا سازمان تولید کننده ای قدرتمند که در زمینه فروش ضعیف است با سازمانی که وضعیتی معکوس دارد میتواند ادغام گردد، که در این حالت سینرژی رخ میدهد. اکثر شرکتهای قدرتمند و با سابقه در عرصه های مختلف تجربه ادغام یا شراکت را در کارنامه خود دارند مانند شرکت های رنو- نیسان، بنز- کرایسلر، اتولینو - مورتون. کشورها نیز برای افزایش رشد و صرفه جویی دست به ادغام میزنند. طرح اروپای مشترک نیز در دهه ۹۰ به جهت حصول سیاستهای فوق انجام گرفت.

وقتی دو سازمان با یکدیگر ادغام میشوند حاصل جمع آنها باید بزرگتر از دو باشد. یک ادغام استراتژیک میتواند حاصل جمعی برابر صد داشته باشد، در عین حال یک ادغام نادرست میتواند سینرژی منفی ایجاد نماید.

### ابعاد مناسب در ادغام

سازمانی که شما با آن ادغام یا شراکت می‌کنید ممکن است با شما برابر، بزرگتر و یا کوچکتر باشد، در همه این حالات نتایج سینرژیک ادغام مهمترین موضوع است. لزوماً ادغام موثر ادغام با یک شرکت بزرگتر نیست، بلکه توصیه می‌شود در مراحل اولیه با سازمانهای کوچکتر و یا هم اندازه سازمان خود ادغام شوید تا سازمان شما به یکباره محو نگردد.

### ادغام و توسعه ثروت های مادی و معنوی

یکی از وظایف اصلی مدیران حفظ و توسعه ثروتهای مادی و معنوی سازمان است و افزایش این ثروت با ادغام و مشارکت امکانپذیر است. اگر چه اجرای این استراتژی برای سازمان بار مالی خاصی ندارد، ولی منشأ تحولات حیرت آوری خواهد شد. یک مدیر باید همیشه آمادگی لازم (فکری و ساختاری) برای ادغام داشته باشد تا در شرایط لزوم و یا فرصت مناسب نسبت به ادغام یا مشارکت اقدام نماید. در واقع هیچ مدیر خردمندی سازمان خود را از مزایای ادغام محروم نمیسازد.

### نادیده گرفتن اختلافات مادی کوچک

یکی از موضوعات مهم و اساسی که میتواند مانع ادغام گردد، تعیین میزان سهم شرکاء بعد از ادغام است. ارزش گذاری سهام بر اساس معیار متفاوتی مانند سهم بازار، سودآوری، سرمایه های فیزیکی و مادی، سرمایه های معنوی و ... توسط کارشناسان خبره صورت میگیرد. ارزش سازمانها بعد از ادغام بسیار بیشتر از قبل خواهد شد و اختلاف با شرکا بر روی چند درصد سهم شریک مانع از بروز ادغام یا شراکت و در نهایت مانعی برای ایجاد ارزش افزوده سازمان خواهد بود. لذا داشتن انعطاف منطقی برای عبور از اختلافات جزئی برای طرفین بسیار مهم است.

### سهام اکثریت و اقلیت

سهام اکثریت مانند تیغ دو لبه است که هر دو طرف برنده است. سهام اکثریت باید به طرفی تعلق گیرد که نقش مهمتری و در نتیجه منافع بیشتری در سازمان خواهد داشت. سهم اکثریت به جهت قدرت در هدایت سازمان دارای ارزش است پس نمیتوان آن را در اختیار ذینفع کوچکتر قرار داد تا در شرایط رشد سازمان ذینفع دیگر را برای خرید سهام اکثریت با قیمت نامعقول تحت فشار قرار دهد. اگر سهام بر اساس سطح اثرگذاری و عملکرد طرفین تقسیم نگردد، طرف محق بعد از مدتی انگیزه خود را برای رشد و توسعه سازمان از دست خواهد داد و در نتیجه کل سهام سازمان بی ارزش خواهد شد. هرگاه زمین بی ارزشی را در یک بیابان خریده و آباد سازید و به طبع آن زمینهای اطراف ارزش بیشتری بیابد، این حق شما خواهد بود که قبل از شروع با تملک زمینهای اطراف، منافع حاصل از آبادانی به شما باز گردد.

### هوشیاری در مقابل تازه واردین

در بازار انحصاری که کنترل آن در دست شماس است هرگاه شاهد ورود سازمان جدیدی شدید با آن سازمان وارد مذاکره شوید تا با شراکت با سازمان مذکور و یا تأمین بخشی از نیازهای خود از طریق آن سازمان، آن را تبدیل به یک رقیب بی آزار نمائید. زیرا سازمانها در بدو ورود کوچک بوده و ارزش کمی دارند و میتوان با پرداخت مبالغی ناچیز اقدام به خرید سهام آنها نمود، ولی پس از گذشت زمان و رشد و توسعه سازمانها، شراکت با آنها و خرید سهام به راحتی امکان پذیر نمیشود و می‌توانند به عنوان یک رقیب تهدیدی برای سازمان شما محسوب شوند.

### تمرکز بر فعالیت محوری

یکی از خطرات عدم تمرکز، بر هم خوردن ساختار سازمان برای ادغام است. دو شرکت خودرو ساز به راحتی میتوانند در یکدیگر ادغام شوند، ولی ادغام یک شرکت خودرو ساز با شرکت دیگر که در کنار فعالیت خود قطعه سازی نیز داشته باشد بسیار سخت و گاهی غیر ممکن است.