

مدیریت
توسعه سازمانی
«برنامه ریزی، اجراء، کنترل»

تألیف
دکتور عبدالناصر ثنا

پاییز ۱۴۰۱



سرشناسه: ثنا، عبدالناصر، ۱۳۴۵-
 عنوان و نام پدیدآور: مدیریت توسعه سازمانی: برنامه‌ریزی، اجراء، کنترل / تألیف عبدالناصر ثنا.
 مشخصات نشر: مشهد: استوار، ۱۴۰۱.
 مشخصات ظاهری: ۳۵۲ ص.: مصور، جدول: ۵/۱۴×۲۱/۵ س.م.
 شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۴۱۵-۱۰۰-۹
 وضعیت فهرست نویسی: فیپا
 یادداشت:
 کتابنامه: ص. ۳۴۷ - ۳۵۰.
 موضوع: تحول سازمانی
 رده بندی کنگره: HD۵۸/۸
 رده بندی دیویی: ۶۵۸/۴۰۶
 شماره کتابشناسی ملی: ۹۰۱۲۴۵۳
 اطلاعات رکورد کتابشناسی: فیپا



انتشارات استوار

مدیریت توسعه سازمانی

دکتور عبدالناصر ثنا

طراحی جلد و صفحه‌آرایی: سید سلیمان حسینی www.gitisystem.ir

چاپ اول: ۱۴۰۱ | قطع: رقعی | شمارگان: ۱۰۰۰ جلد

نشانی ناشر: مشهد، کوچه شاهین فر، انتشارات استوار.

تلفن: ۰۵۱۳۲۲۵۳۹۲۸ - همراه: ۰۹۱۵۳۱۳۲۷۶۵

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۴۱۵-۱۰۰-۹

کلیه حقوق چاپ و نشر این اثر متعلق به مولف می باشد





تقدیم

باور من اینست؛ خانه، خانواده و فامیل عناصری اند؛ کمیاب، ارزشمند، انگیزشی و بهم پیوسته که؛ مصوونیت، توانائی، اعتبار و اقتدار را برای داشتن یک زندگی با افتخار، مؤثر و مؤلّد رقم میزنند. این سه اصول حیاتی بدست نمیآید، مگر اینکه به ارزش های انگیزشی فوق؛ ارج و اهمیت قایل شد، سعی و تلاش هدفمند به خرج داد و اثرات آنها را قابل دید و لمس ساخت. با این نگرش و تفکر، سعی کردم تا از طریق تألیف، ترجمه و گردآوری مطالب علمی؛ اقدام به نوشتن کتاب نمایم تا منحصّث اثرات علمی و ابزاری برای استفاده در توانمندسازی نیروی انسانی، توسعه پایدار جامعه و مستندی خاطره انگیز تقدیم نمایم.

ضمن اظهار سپاس از حمایت های بی دریغ و بی مانند پدر بزرگوارم که دومین کتاب خود را به روح آن مرد بینظیر بخشیدم؛ به پاس حمایت های همه جانبه اعضای فامیلم هریک؛ خانمم فریحه ثنا، پسرم احمد بهرام ثنا و دخترم فرحنوش ثنا که همراهیم در این راستا داشته اند، این کتاب را برای سرافرازی ایشان تقدیم می نمایم. از خداوند توانبخش استدعا دارم که من و همراهان مرا در مسیر توسعه پایدار طور فزاینده یاری رساند.

با احترام

دکتور عبدالناصر ثنا



فهرست مطالب

تقدیم	۵
مقدمه	۱۱
فصل اول تاریخچه مدیریت (Management History)	۱۷
اهداف آموزشی	۱۷
مدیریت و نیروی انسانی	۲۲
نظریه نقش های مدیری	۲۷
خلاقیت مدیران	۲۸
خلاصه فصل اول	۳۰
سوالات فصل اول	۳۲
فصل دوم اصول مدیریت (Management Principles)	۳۳
اهداف آموزشی	۳۳
مدیریت چیست؟	۳۸
نمودار اصول مدیریت	۴۲
۱. برنامه ریزی (Planning)	۴۳
ماهیت برنامه ریزی	۴۴
انواع برنامه ریزی	۴۵
مقایسه برنامه ریزی استراتژیک و برنامه ریزی عملیاتی	۴۶
انواع پلان ها	۴۷
روش های برنامه ریزی	۴۹
مراحل برنامه ریزی	۵۰
تعیین اهداف	۵۰



تعیین استراتژی ها:	۵۲
تعیین فعالیت ها:	۵۵
ابزار برنامه ریزی	۵۹
PEST:	۶۰
قوای پنجگانه:	۶۲
زنجیره ارزشی:	۶۴
تحلیل SWOT:	۶۵
تحلیل درخت مشکل:	۷۴
سازماندهی:	۸۳
۲. اجراء	۹۶
رهبری	۹۸
خصوصیات رهبر:	۱۰۴
خصوصیات مدیر:	۱۰۶
جنسیت و رهبری:	۱۰۷
رهبری استراتژیک:	۱۰۷
۳. کنترل	۱۱۰
انواع کنترل:	۱۱۳
نظارت و ارزیابی:	۱۱۴
نظارت چیست؟:	۱۱۵
ارزیابی چیست؟:	۱۱۵
اجزای سیستم نظارت و ارزیابی:	۱۱۸
تفتیش:	۱۲۹
انواع تفتیش:	۱۳۱
اصول و اخلاق تفتیش:	۱۳۲
ابزار تفتیش:	۱۳۳
روش اجرای تفتیش:	۱۳۳
خلاصه فصل دوم	۱۳۷
سوالات فصل دوم	۱۳۹

فصل سوم مدیریت نیروی انسانی (Human Resource Management) ۱۴۱

اهداف آموزشی	۱۴۱
--------------	-----



۱۴۸	ترک خدمت و تمایل به ترک خدمت.....
۱۴۸	ترک خدمت:
۱۵۵	تمایل به ترک خدمت :
۱۶۳	مدل های ترک خدمت
۱۶۹	کیفیت زندگی کاری
۱۷۴	برنامه ریزی نیروی انسانی
۱۷۵	ابزار ها و روش های برنامه ریزی نیروی انسانی :
۱۷۸	ساختار های سازمان و توضیحات وظایف یا موقف ها :
۱۸۲	توسعه گروه های کاری سازمان :
۱۸۴	ایجاد گروه کاری:.....
۱۸۶	پلان مدیریت اجراآت نیروی انسانی
۱۹۰	مدیریت منازعات نیروی انسانی
۱۹۴	خلاصه فصل سوم.....
۱۹۶	سوالات فصل سوم.....

فصل چهارم مدیریت ارتباطات (Communications Management) ۱۹۷

۱۹۷	اهداف آموزشی.....
۲۰۰	برنامه ریزی ارتباطات.....
۲۰۱	تحلیل و تجزیه نیاز های ارتباطات :
۲۰۳	تکنالوژی ارتباطات :
۲۰۴	مدل یا نمونه های ارتباطات :
۲۰۶	روش های ارتباطات :
۲۰۸	خلاصه فصل چهارم.....
۲۰۹	سوالات فصل چهارم.....

فصل پنجم مدیریت کیفیت (Quality Management) ۲۱۱

۲۱۱	اهداف آموزشی.....
۲۱۲	تعریف کیفیت
۲۱۳	کنترول کیفیت
۲۱۳	تضمین کیفیت
۲۱۴	تفاوت ها میان کنترول کیفیت و تضمین کیفیت
۲۱۶	ستندرد.....



۲۱۷	پلان مدیریت کیفیت
۲۱۹	اصول پلان مدیریت کیفیت :
۲۲۰	مدل های کیفیت
۲۲۰	مدل کیفیت ISO :
۲۲۵	مدل کیفیت ۵S :
۲۳۲	مدل کیفیت Six Sigma :
۲۳۴	مدل مدیریت کیفیت جامع :
۲۴۵	مدل کیفیت EFQM :
۲۴۸	خلاصه فصل پنجم
۲۵۲	سوالات فصل پنجم

فصل ششم مدیریت بازاریابی (Marketing Management) ۲۵۳

۲۵۳	اهداف آموزشی
۲۵۶	مفهوم بازاریابی
۲۶۰	اصول بازاریابی :
۲۶۱	شیوه های بازاریابی :
۲۷۱	مراحل بازاریابی
۲۷۹	استراتژی های بازاریابی
۲۸۵	مراحل استراتژیک روند بازاریابی :
۲۹۱	استراتژی های بازاریابی شبکه های اجتماعی :
۲۹۷	استراتژی بازاریابی دهان به دهان :
۳۰۳	قوانین بازاریابی
۳۰۷	پنج مهارت اساسی برای بازاریابی
۳۱۰	تخمین ارزش عمر مشتری
۳۱۴	استراتژی رقابتی خود را چگونه تعیین نماییم؟
۳۱۶	رقابت در بازار
۳۲۳	خلاصه فصل ششم
۳۲۶	سوالات فصل ششم

فصل هفتم مدیریت خطر (Risk Management) ۳۲۷

۳۲۷	اهداف آموزشی
۳۳۰	سیکل مدیریت خطر



۳۳۰	 پلان مدیریت خطر
۳۳۲	 خلاصه فصل هفتم
۳۳۳	 سوالات فصل هفتم

۳۳۵	فصل هشتم اصطلاحات مدیریت (Management Terms)
-----	---

۳۴۷	منابع و مواخذ
-----	---------------





مقدمه

خداوند توانا، بینا و دانا را سپاسگزارم که به من توفیق عنایت فرمود تا کتاب "مدیریت توسعه سازمانی" را منحصث کتاب درسی در سطح دانشگاه ها (پوهنتون) و موسسات تحصیلات عالی که ثمرهٔ حدود بیست سال آموزش، مطالعه، تحقیق، تجارب و آموخته های خودم در حوزه مدیریت سازمانی است، تألیف نموده و در اختیار اهل علم و دانش قرار دهم. این کتاب بعد از حدود هشت سال تحریر، موفقانه به انجام رسید و آمادهٔ چاپ گردید. این کتاب را به روح پدر بزرگوارم مرحوم الحاج عبدالحمید محمودزاده بخشیدم و خداوند این هدیه ارزشمند علمی را برای خوشنودی روح آن مرحوم قبول فرماید.

مقدمهٔ این کتاب طوری نوشته شده تا خوانندگان محترم با مطالعه این بخش، درمورد کلیت محتوا، مفاهیم و اهمیت کاربردی این کتاب فهم لازم را حاصل نمایند و با مطالعه کامل این کتاب؛ بخوبی خواهند دانست که چطور برنامه ریزی نمایند؛ اهداف، استراتژی ها و فعالیت ها چگونه تعیین و تنظیم می گردند، اجراءات را چگونه مدیریت نمایند تا اثربخشی و کارائی افزایش یابد و روند اجراءات را چگونه کنترل نمایند تا رسیدن به اهداف سازمانی و تأمین شفافیت را یقینی سازد، بازیابی چگونه انجام می شود تا موجبات توسعه سازمانی را فراهم آورد.



دانش مدیریت و فن اداره، مانند هر اندیشه دیگر، در حال تکامل است. مدیر و مدیریت در تمام زمینه های اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی حضور و کاربرد دارد. از یک خانواده حداقل دو نفری تا کشوری با جمعیت بیش از یک میلیارد. چرا که در یک خانواده، بزرگ خانواده را در حکم «مدیر» آن خانواده می دانند و امور خانواده را مدیریت می نماید. زیرا او است که مسئولیت ها را بین اعضای خانواده مانند همسر، پسران و دختران خود تعیین و تقسیم می کند و بنابر دانش و تجربیات و استعداد های آنان، مسئولیت هر کاری را به یکی از آنان واگذار می نماید تا محیطی در خانواده به وجود آید که مملو از صمیمیت و سرشار از محبت باشد و دقیقاً به همین سبب است که افراد بسیاری از خانواده ها، حتی پسران و دختران خردسال آنها را هم می بینیم که مبادی آداب، اهل فضل و دانش و یا از رفتارهای معقول و منطقی اجتماعی برخوردار هستند. اما در مقابل آنها، خانواده های دیگری دیده می شوند که بین آنها تفاوت از زمین تا آسمان است. چرا که در این خانواده متأسفانه «مدیریت» به معنای واقعی کلمه وجود نداشته است تا بتواند آنها را افرادی کاردان و فعال، افرادی مودب و خوش زبان، افرادی که دست کم بتوانند روی پای خود بایستند، تحویل جامعه بدهد.

خانواده های که همراه با یأس و ناامیدی، با جنگ و جدال های دائمی، نه فقط با غیر خودی ها، که حتی با خود شان هم درگیری دارند، از نوعی «مدیریت ناکارآ» یا میتوان گفت عدم مدیریت اصولی رنج میبرند. طبیعی است نبود مدیریت درست، خانواده های را پرورش می دهد که افراد آن خانواده می توانند نقش تخریبی و ناهنجار خود را



در جامعه ایفا کنند و فضای بیرون از خانه را دچار ناملازمات گوناگون سازند. به همینگونه در ابعاد بزرگتر، مدیریت قوی و کارسازی رانیز می بینیم که کشورهای يك میلیارد نفری، ملت ها و سازمان ها را اداره می کنند.

ظهور سازمان های اجتماعی و گسترش روزافزون آنها یکی از خصایص بارز تمدن بشری است. به این ترتیب، و با توجه به عوامل مکانی و زمانی متفاوت، ویژگیها و نیازهای خاص هر جامعه، هر روز تیوری ها و شیوه های مدیریتی با اهمیت تر و کاربردی تر می شود و برای رشد و توسعه سازمانها استفاده می گردد. بدیهی است که هر سازمان اجتماعی برای نیل به اهدافی طراحی شده و با توجه به ساختارش نیازمند نوعی مدیریت است. یکی از پیامدهای مهم در همریخته شدن نظام ارزشی غرب، حاکم شدن مکتب اصالت نفع بر روند فعالیت های اقتصادی و تولید است. معتقدین به این مکتب یک عمل را تا زمانی درست قلمداد می کند که برای فرد یا افرادی بیشترین نفع و آسایش را به بوجود آورد. به بیان دیگر؛ ملاک درستی یک عمل، نتایج آن است نه شیوه ی انجام آن عمل.

تعریف های متفاوت در مورد سازمان موجود است اما یک وجه مشترک دارند، منابع و اهداف سازمانی می باشد. در اینجا؛ سازمان به مجموع سیستماتیک شیوه ها، روشها، تکنیک ها و ابزار های گفته شده است که برای دستیابی به اهداف سازمانی استفاده می گردند. سازمان ها بدون در نظر داشت ماهیت و خصوصیت آن، تابع اصول مدیریت علمی اند و توسعه سازمانی نیازمند اجراءات موثر و کارا، بر مبنای این اصول علمی می باشد. هر سازمان دارای حداقل سه عنصر اساسی



شامل؛ ساختار، اهداف و منابع می باشد. برای توسعه سازمانی، باید این عناصر بصورت سیستماتیک با همدیگر رابطه منطقی داشته و مدیریت گردند. هماهنگی و تأمین ارتباطات مؤثر میان این عناصر، از شرایط و الزامات اصلی برای توسعه سازمانی می باشد.

سازمان در محیط داخلی شامل منابع و فرهنگ سازمانی می شود و در محیط خارجی شامل رسالت و روابطی است که برای توسعه اجتماعی مسولیت دارد. اجراءات سازمانی میبایست بر مبنای عناصر به همه آمیخته فوق الذکر باشد تا بتوان محیط داخلی سازمان را تثبیت نمود و تثبیت محیط داخلی، انگیزه برای رسالت سازمان فراهم میکند تا سازمان بر محیط خارجی خود که در آن اعتبار کسب می نماید، متمرکز شده و آنرا فکتور ارزشی بشمارد.

هر سازمان چی خورد یا بزرگ باشد، دولتی، خصوصی، یا تولیدی و یا خدماتی باشد؛ برای اجرای رسالت و دستیابی به چشم انداز خود باید اهداف و مقاصد سازمانی خود را تعیین نماید. اهداف و مقاصد سازمانی مسیر استراتژیک را برای سازمان ترسیم نموده و پایداری آنرا یقینی می سازد. میزان دستیابی به اهداف سازمانی براساس شاخص های مدیریتی اندازه گیری می شوند. آن شاخص ها عبارتند از؛ «اثر بخشی، کارائی، اثربخشی قیمت، شفافیت، حساب دهی، مشارکت و توسعه اجتماعی»

ساختار تشکیلاتی یک فکتور محیطی است که تشکیلات سازمانی را مشخص، خطوط هماهنگی و ارتباطات سازمانی را ترسیم نموده



و دسترسی به منابع را تعریف می نماید، و همچنین بالای فرهنگ سازمانی و نحوه عملکردها تأثیر می اندازد. ساختار سازمانی همچنان جهت دهی، مسولیت ها و صلاحیت های تمام واحد های سازمان را نشان می دهد. سرمایه های سازمانی شامل سرمایه نیروی انسانی، سرمایه مالی و سرمایه تکنیکی می شود که در این کتاب، تمرکز بیشتر بالای نیروی انسانی صورت گرفته است. زیرا نیروی انسانی با استفاده از شیوه ها، روش ها، تکنیک ها و ابزار مدیریتی، سرمایه های مالی و تکنیکی را استفاده نموده و عناصر سازمان را درجهتی سوق می دهد تا اهداف و مقاصد سازمانی بصورت موثر و کاراً حاصل گردند. مولفه مهم در مدیریت توسعه سازمانی، ایجاد هماهنگی و تأمین روابط موثر و قاعده مند میان عناصر سازمانی است. اینکه این عناصر چگونه با یکدیگر مرتبط و هماهنگ شوند تا وضعیت شاخص های مدیریتی بهبود یابد، مبحث اصلی این کتاب است که با توجه به تجارب، مطالعات علمی و دروس آموخته شده تألیف گردیده است.

قابل ذکر میدانم اینکه؛ نگارش و ویرایش کامل این کتاب توسط خودم صورت گرفته است و از اینکه در اصول زبان فارسی تخصص ندارم، اگر اشتباهی مشاهده می شود، قبلاً عذرخواهی میکنم و انشالله که در نوبت های جدید این کتاب، اشتباهات و نواقص احتمالی مرفوع خواهد شد. و همچنان، از خواننده گان این کتاب که عمدتاً استادان، دانشجویان و صاحبان کسب و کار خواهند بود، توقع دارم تا با دقت بیشتر و علاقه مندی بهتر آنرا مطالعه نموده، و ویژگی های این کتاب را که شامل؛ **جامع بودن، کاربردی بودن و سلیس بودن** است، شناسائی و مورد استفاده قرار دهند. همچنان؛ این کتاب در سیستم



منابع علمی موسسه تحقیقاتی و توسعه خدماتی ویست ایست (WEI)
ثبت می گردد و تمام حقوق چاپ، نشر، ویرایش و تعدیل مربوط
نویسنده و این موسسه می باشد.

با احترام

دکتور عبدالناصر ثنا

مدیریت توسعه سازمانی | دکتور عبدالناصر ثنا





فصل اول

تاریخچه مدیریت (Management History)

اهداف آموزشی

- هدف کلی این فصل: ارتقاء سطح دانش دانشجویان در مورد تاریخچه مدیریت است که دانشجویان قادر باشند تا بر مبنای اهداف آموزشی زیر، معلومات لازم را حاصل نمایند.
- رابطه میان پیدایش مدیریت و انسان.
- سیر علمی شدن مدیریت
- تیوری های مبتنی بر اصول مدیریت و مدیریت علمی
- تفاوت های عمده میان تیوری مدیریت فایول و تایلور
- تعاریف گوناگون مدیریت که بر اساس تیوری های دانشمندان علم مدیریت بنا یافته است
- جایگاه تاریخی نیروی انسانی در علم مدیریت
- انواع مدیریت و تفاوت های کلی میان آنها
- مدل اصول مدیریت از لحاظ ساختاری و اجرایی
- شایستگی و خلاقیت های مدیران و اینکه چگونه میتوان یک مدیر موفق و موثر شد.



برخی از پژوهشگران و دانشمندان مانند ارسطو، سابقه مدیریت را به آغاز پیدایش انسان نسبت می دهند و بر این باور هستند که مدیریت با شکل گیری نهاد خانواده مطرح شده است. برخی نیز سابقه آنرا تا دوران ۵۰۰۰ سال قبل از میلاد مسیح دنبال کرده اند، یعنی هنگامی که سومری های باستان به ثبت، ضبط و مکاتبه سوابق فعالیت های اداری و تجاری خود پرداختند. تاریخ مدیریت را نیز میتوان در زمینه های بررسی مواردی چون نقش مدیریت در بنای اهرام ثلاثه مصر - شیوه کنترل ارتباطات در امپراطوری روم و چهارچوب قانونی تجارت در ونیز قرن چهاردهم پی گرفت. ناگفته نماند که مصری ها، انگلیس ها، چینی ها، آلمانی ها و برخی دیگر از اقوام گذشته نیز بینش ها و نگرش های قابل تأملی در این زمینه داشتند. ولی؛ تحول عمده در مدیریت در جریان انقلاب صنعتی به وقوع پیوست. جهان در قرن هفدهم میلادی یعنی دوران خیزش های اجتماعی امریکا (زمانی که سیزده مستعمره انگلستان از آن جدا شد و ایالات متحده امریکا را تشکیل دادند) تحولات مهمی را سپری کرد. در این دوران بود که رشد سریع جمعیت هجمه عظیمی برای ایجاد بازارها و عرضه کالاهای مصرفی ایجاد کرد. در همین دوران بود که با تسریع روش تولید انبوه ادام اسمیت (تخصص گرایی در کارخانه سنجاق سازی)، تحول عظیمی در بخش صنایع به وقوع پیوست.^۱

مفهوم مدیریت به عنوان «فراگرد» یا «فرایند» نسبتاً تازه دارد. مفهوم فراگرد، بر شیوه منظم انجام دادن کارها دلالت دارد و به توالی قدم ها یا عناصری که به هدف خاصی منجر می شوند، اشاره می کند. زیرا که همه مدیران، صرف از نظر از قابلیت ها و مهارت های



خاص خود، به فعالیت های پیوسته و منظمی می پردازند تا به هدف های معین نایل آیند. نخستین بار سقراط از مدیریت به عنوان فراگرد اجتماعی یاد کرد، فراگردی که متضمن یک سلسله وظایف، فعالیت ها و روابط متقابل بوده، مناسبات و روابط متقابل افراد در آن نقشی اساسی دارد^۱.

باید گفت؛ مدیریت به عنوان علم و هنر اداره انسان ها از بدو تشکیل اجتماعات بشری، به نحوی از انحاء اعمال میشده است و همواره با گسترش و فزونی قلمرو این جوامع، از فنون و تکنیک های پیچیده تری برخوردار گشته و با گذر زمان، آنقدر اهمیت یافت که به عنوان یکی از عمده ترین ارکان رشد و توسعه در حیات ملی کشور ها و ملت ها و سازمانها مطرح شد. مبدأ و سرآغاز نگاه علمی به مدیریت و ظهور نظریه های مختلف در خصوص آنرا میتوان اواخر قرن نهم و از اوایل قرن بیستم دانست. اگر بخواهیم در مورد تاریخچه مدیریت تاریخ دقیقی را ارائه دهیم، باید سابقه آنرا به زمان اجتماعی شدن انسان و تشکیل جوامع انسانی و بدنبال آن تشکیل قبیله ها و طایفه ها نسبت داد. در هر مکانی که چند انسان با هم یکجا میشدند به ناچار یک انسان را به عنوان رئیس برمیگزیدند تا کار ها بخوبی و مسولانه اداره شود^۲.

اولین نظریه های مدیریت اغلب جزو دیدگاه های مدیریت کلاسیک دسته بندی می شوند. این نظریه ها در پاسخ به اندازه، تعداد و رشد سازمان ها ظهور یافتند و هر یک در جهت بهبود بهره وری سازمان ها، به کاربرد شیوه نظام مند و علمی تری برای مدیریت

۱ علاقه بند، علی؛ مقدمات مدیریت آموزشی، تهران، بعثت، ۱۳۷۴ چاپ هشتم

۲ حافظ، حسین، مدیریت در کتابخانه، ۱۳۹۱



روی آوردند. قبل از ورود دیدگاه های کلاسیک به مباحث مدیریت، بیشتر تصمیمات مدیریتی، بر مبنای خواست های مدیران بوده و بر اساس تجربه اعمال میشدند. نظریه پردازان دیدگاه های کلاسیک، در تلاش جهت دستیابی به رویکرد نظام یافته تری برای مدیریت، به پیشنهاد راه های کارآمدتر و موثرتر برای اداره امور پرداختند.

ماکس ویبر (۱۸۶۴ - ۱۹۲۰) اولین کسی است که نظریه ساختار قدرت را بطور مفصل مورد بحث قرار داد. نظریه پردازی در باب سازمانهای بوروکراتیک محصول کار ویبر، جامعه شناس آلمانی است. سازمان بوروکراتیک سازمانی است که طور سلسله مراتبی کار می کند، شایستگی در آن ملاک استخدام و ترفیع بوده، و سازمان با قواعد و مقررات سازمانی اداره می شود. ماکس به جای توجه به افراد، تمرکز را بر ساختار سازمانی معطوف میداشت.

فردریک تایلور (۱۸۵۶ - ۱۹۱۵) پدر مدیریت علمی است. او کسی است که اصول مدیریت علمی را تدوین و مدیریت را به یک علم تبدیل کرد. او معتقد بود که مدیریت علمی تأکید بر دستیابی به بالاترین تولید و حذف ضایعات و ناکارآمدی است. باور براین است که نظریه و اندیشه های تایلور آغازگر نظریه های مدیریت سازمانی مُدرن می باشد و میتوان گفت که این کتاب «مدیریت توسعه سازمانی» نیز متأثر از همین نظریه است.

هنری فایول فرانسوی، که آنرا پدر نهضت اصول اداری مینامند، بر لزوم آموزش مدیریت در تمام سطوح سازمان تأکید داشت. به عقیده او، مدیران برای انجام وظایف خود، نیازمند مجموعه از رهنمود ها و اصول اساسی هستند. او اولین کسی است که به نظریه پردازی در مورد وظایف مدیریت شامل برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری، هماهنگی و کنترل پرداخته است که تا امروز منحنیث اصول اساسی مدیریت،



کاربرد وسیع داشته است.

در طول دهه ۱۹۳۰، برای نخستین بار مطالعات مدیریت توجه بیشتری را به تمایلات نیروی کار در سازمان مبذول داشت. از آن به بعد، کارکنان به عنوان دنده های ماشین صنعت و سازمان محسوب نمی شدند، بل افرادی در کانون توجه بررسی ها و مطالعات قرار گرفتند و همبستگی آنها در محیط کار اولین نکته حایز اهمیت بود. در این رویکرد، سرمایه انسانی اصلی ترین و اساسی ترین سرمایه سازمان پنداشته می شود. این رویکرد که رویکرد انسانی نامیده می شود، بر رفتار افراد و چگونگی زندگی سازمانی آنها تمرکز دارد و به مسایلی مثل نیازهای فردی و اجتماعی کارکنان، آرمان ها و انگیزه های آنها میپردازد. برجسته ترین فرضیه در این نظریه اینست که؛ اگر مدیریت بتواند کارکنان خود را راضی نگهدارد (بهبود کیفیت محیط کار)، بالاترین بازده را خواهد داشت. از بزرگان این نظریه (مکتب روابط انسانی) میتوان به چستر برنارد، مری پارک فولت و آلتون مایو اشاره کرد. یکی از مقبول ترین پایه های نظری مدیریت جدید، رویکرد سیستم ها است. این نهضت در واقع دانش گرد آمده شده علوم زیست شناسی، فیزیک و علوم رفتاری را با هم تلفیق نموده است. این رویکرد سیستم را مجموعه از عناصری میداند که بصورت بهم آمیخته با یکدیگر و همچنین با محیط در ارتباط می باشند.

در دهه ۱۹۹۰ میلادی، رویکرد با نفوذ دیگری نیز در مدیریت شهرت یافت. رویکرد سازمان های یادگیرنده به عنوان راهی برای کمک به حل مشکلات سازمان ها در برابر تغییرات سریع محیطی مطرح شد. سازمان یادگیرنده معتقد به ارتباطات باز، تصمیم گیری غیرمتمرکز و ساختار سازمانی افقی هستند. در سازمان یادگیرنده کارکنان دائماً در حال یادگیری هستند. افراد در همه سطوح سازمان بر شناسائی و حل



مشکلاتی که با آنها مواجه هستند، تأکید دارند. از اینرو آنچه در عصر حاضر، بسیاری از سازمان های نظامند و اصول گرا به آن توجه دارند، ایجاد فرهنگ سازمانی متکی بر آموزش مستمر و تجربه، و همچنان کاربرد آنها به عنوان منبع بزرگ تصمیم گیری های مبتنی بر اسناد و شواهد می باشد.

مدیریت و نیروی انسانی^۱

فلسفه مدیریت منابع انسانی، با وقوع انقلاب صنعتی در انگلستان (۱۷۶۰م). آغاز شده است. منظور از انقلاب صنعتی، جانشین کردن ماشین به جای انسان در صنعت است. با ورود ماشین به صحنه، امکان تقسیم کار به اجزای کوچک تر فراهم شد و هرکس موظف به انجام دادن بخش کوچکی از کل کار در سیستم تولیدی گردید. کارگر مجبور به کار پراکنده نبود، بلکه مأمور کار با ماشین مشخص و در نتیجه، یافتن مهارت در آن کار بود.

از ویژگی های دیگر نظام صنعتی، بی اعتنایی به جنبه های عاطفی و عدم رعایت اصول انسانی در کارخانه ها بود. استفاده از کودکان، منع قانونی نداشت. آنان گاهی از طلوع آفتاب تا شب کار می کردند. انقلاب صنعتی آثار اقتصادی مثبت (افزایش تولید و بازدهی سرمایه، رونق فوق العاده تجارت و...) و آثار اجتماعی منفی داشت، یعنی کالا تلقی شدن کارگر، برای خرید و فروش و از این قبیل موارد.

← - **نهیضت کارگری** : در پی ستم کارفرمایان، کارگران به تنگ آمده و متحد شدند، اتحادیه و سندیکا تشکیل دادند، دست به اعتصاب زدند و نتایج مطلوبی نیز گرفتند. کشورهای صنعتی



با وضع قانون و مقرراتی با نهضت کارگری به مقابله برخاستند؛ اما مقاومت کارگران ادامه یافت و هم‌بستگی آنان و پیدایش اتحادیه‌ها، طرز فکر جامعه و دولت را به نفع آنان تغییر داد و موجب توازن قدرت، میان کارگر و کارفرما شد و «دموکراسی صنعتی» تحولات اجتماعی عمیقی را در جوامع صنعتی به وجود آورد.

← - نهضت مدیریت علمی (۱۸۷۸ م.): تیلور (۱۸۵۶ - ۱۹۱۵ م.) در سال ۱۸۷۸ چهار اصل اساسی و مهم مدیریت علمی را ارائه کرد و این نهضت توانست گام بلندی در جهت افزایش تولید و کارایی در کارخانه‌ها و سازمان‌ها بردارد. این چهار اصول عبارتند از؛

اصل اول: مدیریت باید علمی باشد.

اصل دوم: انتخاب کارکنان باید اساس علمی داشته باشد.

اصل سوم: آموزش کارکنان باید جنبه علمی داشته باشد.

اصل چهارم: روابط نزدیک و دوستانه و روحیه همکاری باید بین مدیر و کارکنان وجود داشته باشد.

← روان‌شناسی صنعتی (۱۹۱۳ م.): در کتاب مشهوری که مانستربرگ در سال ۱۹۱۳ منتشر ساخت، آورده بود که؛ بعضی از کارکنان برای برخی کارها مناسب‌تر از دیگرانند. او آزمون‌های طراحی کرد تا تفاوت استعدادها و توانایی‌های افراد را بسنجد. او به این پرسش پاسخ داد که چگونه می‌توان افراد را برای مشاغل که با نیرو، استعداد و توانایی‌های بالفعل و بالقوه آنان مطابقت داشته باشد، انتخاب کرد. وی برخلاف تیلور که



مهندس بود، یک روان شناس بود و اصرار داشت از رشته خود در صنعت استفاده کند. تیلور کارگروهی را مفید نمی دانست و معتقد بود که هرگاه کارکنان به طور گروهی کار می کنند، کارایی آنان به سطح کارایی ضعیف ترین گروه تنزل پیدا می کند؛ ولی مانستبرگ کارگروهی و وجود روابط اجتماعی در محیط کار را مفید می دانست.

۱). **مختصان امور نیروی انسانی :** در پی تحولات ناشی از انقلاب صنعتی، نهضت کارگری، نهضت مدیریت علمی و روان شناسی صنعتی؛ مدیریت منابع انسانی خود را به عنوان یک وظیفه تخصصی نمایان ساخت. پیدایش پنج وظیفه تخصصی که در زیر خواهد آمد، زمینه ساز ظهور این مدیریت بود (سال ۱۹۱۲ م.).

– انتخاب و استخدام شایسته ترین ها

– رعایت مسائل رفاهی کارکنان

– قیمت گذاری کار

– ایمنی کار

– مسائل آموزشی و بهداشتی.

← **مکتب روابط انسانی (۱۹۲۳ م.):** تحقیقی توسط التون مایو که در سال ۱۹۳۰ انجام شد، نشان داد که میزان تولید، تابع همکاریهای گروهی است. ایجاد روحیه همکاری و اشتیاق در کارکنان، به علت علاقه و توجه سرپرستان کارخانه، به جای روابط خشک معمول در آن زمان، هم چنین اعتبار دادن به نظریات آنان و دخالت دادن شان در تصمیم گیری ها، از جمله عوامل مهمی بودند که در ایجاد انگیزه و روحیه قوی در کارکنان تأثیر به سزایی



داشت. می‌توان گفت که ایجاد روابط انسانی میان کارگران و سرپرستان، عاملی مهم در افزایش تولید و کارآیی بوده است. (امروزه این عوامل، در طرح کیفیت زندگی کاری^۱ مورد توجه و بحث قرار دارد که شامل «۹» بُعد می‌باشد و در فصل سوم این کتاب به تفصیل توضیح داده شده است).

در مقایسه با نهضت مدیریت علمی که طراحی درست مشاغل، انتخاب مناسب، آموزش و ایجاد انگیزه در فرد را از جمله عوامل مهم در افزایش تولید می‌داند؛ در مطالعات التون مایو درهاتون، گروه و رفتار گروهی، مهم‌ترین عامل در تقویت روحیه، ایجاد فضایی مناسب و در نتیجه، افزایش تولید شناخته شده است. مطالعات التون مایو درهاتون سرآغاز جنبشی بود که بعدها به «نهضت یا مکتب روابط انسانی» مشهور شد و تا به امروز ادامه دارد؛ همان گونه که نظریات و مفاهیم نهضت مدیریت علمی نیز امروزه در قالب مهندسی صنایع متبلور گشته است. عوامل مؤثر در شکل‌گیری مدیریت منابع انسانی به صورت امروزی، به طور خلاصه عبارتند از؛

- (۱). پیش‌رفت و تحول سریع فناوری و تخصصی شدن مشاغل، در اثر انقلاب صنعتی
- (۲). اوج‌گیری نهضت‌های کارگری و ظهور اتحادیه‌ها که به نمایندگی از سوی همه کارگران، با کارفرمایان وارد مذاکره شدند.
- (۳). اصول مدیریت علمی.
- (۴). روان‌شناسی صنعتی.
- (۵). ظهور و ورود متخصصان و کارشناسان نیروی انسانی به



صحنه و انجام مجموعه‌ای از وظایف تخصصی در زمینه‌های از قبیل استخدام، رفاه کارکنان، قیمت‌گذاری کار، ایمنی، آموزش، خدمات پزشکی و ایجاد حوزه‌ای خاص در سازمان برای نظارت بر این فعالیت‌ها.





نظریه نقش های مدیری

جدیدترین نظریه مدیریت، نظریه نقش های مدیری می باشد. اساس این نظریه این است که آنچه را مدیر انجام میدهد باید ملاحظه نمود و بر پایه چنین ملاحظات و فعالیتها یا نقشهای مدیری را معین کرد. آدیزس^۱ با مطالعه مدیریت برای اداره موثر هر سازمان چهار نقش «تولیدی-اجرایی-ابداعی و ترکیبی» را لازم میدانند و هر یک از این نقشهای مدیری با یکی از اجزای سیستم و یک سیستم اجتماعی ارتباط دارد. زیرا هر نوع سازمان خواه تجاری، خدماتی، صنعتی و یا اداری؛ یک سیستم اجتماعی است و بیشتر اجزای سیستم های اجتماعی مرکب از سیستم های به هم پیوسته زیادی هستند که شامل سیستم های انسانی، اجتماعی، اداری، ساختاری، اطلاعاتی، تصمیم گیری و تکنولوژیکی می گردد. آدیزس این چنین استدلال می کند؛ مدیرانی که به طور کامل هر چهار نقش را ایفا کنند و هیچ گونه روش مدیری غلط نداشته باشند اندک اند. زیرا چنین مدیری باید رئیسی مبتکر، مجری عالی و هماهنگ کننده ماهر باشد. هر مدیر با توجه به نوع کار سطح سازمان و شرایط محیطی به درجاتی از مهارتهای مدیری نیاز دارد. مدیریت به شکل یک هرم است که در پایین آن سطح عالی، در وسط آن سطح میانی و در بالای آن سطح عملیاتی ترسیم می شود. مدیران عملیاتی؛ این مدیران بسیار درگیر و سرشان شلوغ است و تماس مکرر افراد با آنها، موجب انقطاع کارشان می شود و اغلب مجبورند برای نظارت کارکنان خود در رفت و آمد باشند و برای آنها کارهای خاص تعیین کنند و برنامه عملیاتی تفصیلی کوتاه مدت طرح ریزی نمایند.



مدیران سطح میانی؛ آنها به طور مستقیم به مدیریت سطح عالی گزارش می دهند کارشان نظارت بر اجراءات مدیران سطح عملیاتی است و نقش خط رابط را میان مدیران عالی و مدیران عملیاتی به عهده دارند. بیشتر وقتها به تحلیل داده ها، آماده کردن اطلاعات برای تصمیم گیری، تبدیل تصمیم مدیران عالی به پروژه های معین برای مدیران عملیاتی و جهت دادن به نتایج کار آنها مصروف هستند. مدیران سطح عالی؛ مدیری که در نقشهای عملیاتی و میانی موفق بوده و عملکرد کلی واحدهای عمده را ارزیابی می کنند و درباره موضوعات و مسائل کلی با مدیران سطح پایین به تبادل نظر می پردازند و بیشتر وقت شان را با همکاران یا افراد خارج از سازمان و اندک زمان را با افراد زیردست می گذرانند. ماکسیم گورکی می گوید: اگر کار تفریح باشد زندگی لذت بخش است و اگر وظیفه باشد زندگی بردگی است.

خلاقیت مدیران

هر مدیری باید خلاقیت داشته باشد. خلاقیت یعنی به کارگیری توانایی های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید. تداوم حیات سازمانها، به بهسازی آنها بستگی دارد، بهسازی سازمانها از طریق هماهنگ کردن اهداف با وضعیت روز، اصلاح و بهبود روش های حصول این اهداف انجام می شود.

چه کسی خلاقیت و نوآوری می کند؟

هر انسان چی مدیر یا غیرمدیر، از استعداد خلاقیت برخوردار است. بنابراین نباید خلاقیت فقط در انحصار مدیران خاصی باشد، زیرا آنچه که محکمتر از وجود استعداد خلاق است جلوگیری از عوامل بازدارنده ظهور آن است که در صورت آزاد سازی ذهن از پیش فرض ها و الگو



های زنجیرهای ذهنی در مدت کوتاهی توان خلاقیت و به کارگیری فکرهای نو در عمل را می توان دو برابر افزایش داد. (توصیه می شود که برای کسب دانش در مورد خلاقیت و تفکر خلاقانه؛ به کتاب ارزشمند «مهارت های تفکر استراتژیک» که توسط نویسنده این کتاب ترجمه و چاپ شده است، مراجعه فرمایید. این کتاب در ماه اسد (مُرداد ماه) ۱۴۰۱ از طریق موسسه فرهنگی و انتشارات استوار در شهر مشهد کشور ایران چاپ شده است).

مدیر موفق و مدیر مؤثر: مدیران در هر سطحی از هرم سازمانی که قرار دارند، باید موفق و موثر باشند. مدیران موفق بیشتر روی تطبیق چارچوب های برنامه ریزی شده تمرکز دارد و سعی دارند تا آنچه پلان شده است، باید عملی شود. و اما مدیران موثر، علاوه برآن؛ بیشتر روی بکاری گیری از توانائی های کارکنان، آموزش دوامدار آنها و تقویت انگیزش کارکنان متمرکز هستند، یعنی سعی دارند تا کارکنان را توانمند بسازند و از توانمندی های آنها به عنوان سرمایه نیروی انسانی برای رشد، توسعه و پایداری سازمان استفاده نمایند.

«ویلیام جمیز» با تحقیقی که درباره انگیزش انجام داد، به این نتیجه رسید که کارکنان ساعتی، تقریباً با میزان کاری در حدود ۲۰ الی ۳۰ درصد توانایی شان می توانستند شغل خود را حفظ کنند و اخراج نشوند. این تحقیق همچنین نشان داد که؛ اگر کارکنان انگیزش بیشتری داشته باشند تقریباً با ۸۰ الی ۹۰ درصد توانایی خود را برای سازمان به کار می گیرند. به تعبیر دیگر؛ مدیری که بتواند حداقل کار مورد قبول را با استفاده از امکانات مدیریتی مانند فشارکار، تنبیه، توبیخ، کسر حقوق و امثالهم فراهم سازد، طوریکه به تطبیق پلان بیانجامد،



مدیر موفق نامیده می شود؛ ولی مدیر مؤثر کسی است که بتواند در تطبیق پلان ها و برنامه های اجرائی، حداقل ۸۰ الی ۹۰ درصد توانایی های افراد را طوری به کار گیرد که سبب انگیزش روزافزون کارکنان و بهبود فرهنگ سازمانی گردد.

حالا، چگونه می توان مدیر موفق و مؤثری بود؟

برای موفق بودن و مؤثر بودن، توانایی های ذاتی و اکتسابی معینی لازم است. بررسی میزان موفق بودن و مؤثر بودن هر مدیر، بر اساس رسالت، اهداف و معیارهای سازمانی صورت می گیرد. هر دو نوع مدیر نیاز به توانایی های فنی، انسانی، ادراکی، طراحی و حل مسائل دارد، ولی مدیران مؤثر دارای نگرش و انگیزه های معین و خاصی اند که بیشتر روی فرهنگ سازمانی و همچنان محیط بیرونی سازمان متمرکز است. پاداش های سازمانی (اضافه حقوق، ارتقاء و غیره) و محیط داخلی سازمان مواردی اند که شامل نگرش و انگیزش مدیران موفق می باشد.

خلاصه فصل اول

سیر تاریخی مدیریت شامل پنج دوره عمده زیر می شود:

- (۱). انقلاب صنعتی انگلستان (۱۷۶۰م).
- (۲). نظریه مدیریت کلاسیک (مارکس ویر ۱۸۶۴م).
- (۳). نظریه مدیریت علمی (فردریک تایلور ۱۸۷۸م).
- (۴). نظریه مدیریت اصول مند (هنری فایول ۱۹۱۶م).
- (۵). نظریه روابط انسانی در مدیریت (بوش و بارکر ۱۹۲۳م. و آلتون مایو ۱۹۳۰م).

مدیریت به عنوان علم و هنر اداره انسان ها از بدو تشکیل



اجتماعات بشری، به نحوی از انحاء اعمال می‌شده است و همواره با گسترش و فزونی قلمرو این جوامع، از فنون و تکنیک‌های پیچیده تری برخوردار گشته و با گذر زمان، آنقدر اهمیت یافت که به عنوان یکی از عمده‌ترین ارکان رشد و توسعه در حیات ملی کشورها، ملت‌ها و سازمانها مطرح شد. اما مبدأ و سرآغاز نگاه علمی به مدیریت و ظهور نظریه‌های مختلف در خصوص آن را میتوان اواخر قرن نوزدهم و از اوایل قرن بیستم دانست.

تحول عمده در مدیریت در جریان انقلاب صنعتی به وقوع پیوست. علمای زیادی در مورد مدیریت نظریه پردازی نموده‌اند اما از میان آنها، نظریه‌های هنری فایول و فردریک تایلور که بر اصول مندی و نظم اداری و اصول علمی مدیریت استوار است، طرفداران بیشتر و کاربرد وسیع تری دارند.

هنری فایول فرانسوی را پدر نهضت اصول اداری مینامند و بر لزوم آموزش مدیریت در تمام سطوح سازمان تأکید داشت. به عقیده او؛ مدیران برای انجام وظایف خود، نیازمند مجموعه از رهنمودها و اصول اساسی هستند. او اولین کسی است که به نظریه پردازی در مورد وظایف مدیریت شامل برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری، هماهنگی و کنترل پرداخته است که تا امروز منحنی اصول اساسی مدیریت کاربرد وسیع دارد.

فردریک تایلور پدر مدیریت علمی است. او کسی است که اصول مدیریت علمی را تدوین و مدیریت را به یک علم تبدیل کرد. او معتقد بود که مدیریت علمی تأکید بر دستیابی به بالاترین تولید و حذف ضایعات و ناکارآمدی است. اکثراً باور دارند که نظریه و اندیشه‌های تایلور آغازگر نظریه‌های مدیریت سازمانی مدرن است.



در نظریه های جدید مدیریت؛ نیروی انسانی از جایگاه ویژه برخوردار است و چنانچه در تمام نظریه ها، در مورد نقش نیروی انسانی در مدیریت بحث صورت گرفته است. فلسفه نوین مدیریت نیروی انسانی، با وقوع انقلاب صنعتی در انگلستان (۱۷۶۰م.) آغاز شده است.

سوالات فصل اول

برای اینکه کسب دانش موضوعات فصل اول براساس اهداف آموزشی آن، یقینی شود، دانشجویان گرامی باید به سوالات زیر پاسخ ارائه نمایند.

- (۱). چرا مبحث مدیریت با پیدایش انسان ربط داده میشود؟
- (۲). چی کسی تیوری مدیریت علمی را مطرح نمود و اصول اساسی آن چیست؟
- (۳). تیوری مدیریت فایلور در کدام سال و بیشتر روی کدام اساسات مدیریت استوار است؟
- (۴). دو تفاوت عمده میان تیوری مدیریت فایلور و تایلور را بگویید؟
- (۵). از نظر شما، با اهمیت ترین تعریف مدیریت، کدام تعریف است؟
- (۶). چند نوع مدیریت براساس تاریخچه آن وجود دارد؟
- (۷). اصول مدیریت کدام ها اند؟ همچنین دلایل اینکه در این کتاب، اصول مدیریت را بر سه اصل توضیح داده شده است، توضیح دهید؟
- (۸). کدام ویژه گی ها برای شایستگی یک مدیر موفق و موثر وجود دارد، توضیح دهید؟



فصل دوم

اصول مدیریت (Management Principles)

اهداف آموزشی

هدف کلی این فصل؛ ارتقاء سطح دانش دانشجویان در مورد اصول و وظایف مدیریت و چگونگی کاربرد عملی آنست تا دانشجویان قادر باشند که بر مبنای اهداف آموزشی زیر، معلومات لازم را حاصل نموده و مهارت های مدیریتی خود را بصورت کاربردی افزایش دهند. در ختم تدریس این فصل، دانشجویان باید؛

- ❖ دوره ها و مکاتب تاریخی مدیریت را بدانند
- ❖ اصول چهارده گانه فایول را توضیح دهند
- ❖ بدانند که اریک و گیولیک کدام اصول را برای مدیریت مشخص ساختند
- ❖ توضیح دهند که اصول چهارگانه مدیریت چگونه بوجود آمد
- ❖ ویژه گی ها و خصوصیات اهداف گذاری را در برنامه ریزی توضیح نمایند
- ❖ برنامه ریزی را تعریف و از لحاظ انواع، روش ها، وسعت، مراحل، زمان و عناصر آن توضیح دهند

- ❖ ابزار های معروف برنامه ریزی را شرح دهند
- ❖ اهداف و استراتژی ها را توضیح نموده بتوانند.
- ❖ انواع فعالیت ها و گزینش فعالیت ها را در برنامه ریزی توضیح نمایند.
- ❖ ویژه گی ها و عناصر مرحله اجراء را بفهمند
- ❖ مدل اصول مدیریت را از لحاظ ساختاری و اجرائیوی نمایش دهند
- ❖ اهمیت کنترل در مدیریت و عناصر آنرا توضیح نمایند.



برای درک بهتر مفهوم اصول مدیریت، بهتر است سیر تاریخی و اصول گرائی مدیریت را مختصراً بدانیم. بعد از آن، به این سوال پاسخ داده می شود که؛ اصول و وظایف مدیریت چیست؟

در دوران پیش از مدیریت علمی، مدیریت به شکل فطری و بدون فرمول های مدون و مُبیین بود؛ مانند واحدهای تجاری در زمان چینیان و رومیان که دارای يك نوع بینش مدیریتی ساده بودند. با ظهور فردريك تیلور، دوران مدیریت علمی آغاز شد، که به پدر مدیریت علمی معروف شد و در اوایل قرن بیستم میلادی، نوشته هایش در باره نظریه مدیریت، خوانندگان بسیار داشت. به گمان وی؛ بهترین راه افزایش بازده، بهبود فنون و روش های بود که کارکنان به کار می برند. پیش از التون مایو و پس از فردريك تیلور، دوران مکاتب نظری مدیریت بود که حدود پنجاه سال به درازا کشید و بوروکراسی وبر و اصول گرایی فایول، معروف ترین آن ها است. برخی هم تکنوکراسی فردريك تیلور را از زمره این مکاتب شمرده اند.

هنری فایول رهبر اصول گرایان که نظریه اش ایجاد اصول در علم مدیریت است و او را پدر اصول گرایان علم مدیریت نیز می دانند، می گوید که؛ اصول مدیریت، راهنمای برای عمل است، نه قانونی برای محدودیت. او می افزاید که اصول مدیریت، بیش تر از قوانین، در معرض تغییر و تحول قرار دارند و از همین رو، انعطاف پذیری در علم مدیریت به عنوان یک مسئله همیشه مطرح بوده است. اصول مدیریت تا زمانی باید پیروی شود که براساس منطق قابل توجیه و شواهد عملی، خلاف آنرا ثابت نماید.

هنری فایول، ضمن بیان این واقعیت که هیچ چیز در مدیریت، مطلق نیست، روش ها و فنونی را که در تجربه به آن ها رسیده بود و در



انجام وظایف مدیریت، مفید میدانست، به عنوان اصول چهارده گانه مدیریت ارائه داد: تقسیم کار، اختیار و صلاحیت، انضباط، وحدت فرماندهی، وحدت مدیریت، وابستگی منافع فردی به اهداف سازمان، جبران خدمات کارکنان، تمرکز، سلسله مراتب، نظم، عدالت، ثبات، ابتکار عمل و احساس یگانگی.

او اصول بالا را در سال ۱۹۱۶ میلادی در کتابی به نام «اصول فن اداره» اعلام کرد. بعدها افرادی مانند ارویک و گیولیک به آرایش اصول یاد شده پرداختند و از تعداد آن‌ها کاستند و هم برای آن‌ها علامت اختصاری قرار دادند و به آنها واژه «POSDCROB» که نشانه هفت عنوان (برنامه‌ریزی، سازماندهی، استخدام، هدایت، هماهنگی، گزارش‌دهی و بودجه بندی) است، بکار برده می‌شود.

دانشمندان امروزی مدیریت، تأیید می‌نمایند که مدیریت چهار اصول دارد و عبارتند از: برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل. با حفظ این چهار اصول مدیریت، در این سال‌ها برای اینکه کیفیت به عنوان معیار اصلی خدمات و رضایت مشتری مورد توجه قرار گرفته است، بعضی‌ها کیفیت را نیز جزو اصول مدیریت می‌شمارند که برای سادگی فهم آنرا POLCA می‌گویند و شامل برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری، کنترل و اطمینان از کیفیت است. اما؛ باتوجه به اینکه اطمینان از کیفیت در حقیقت از شرایط و معیارات خدمات و محصولات از منظر توقعات مشتریان است، منطقی تر آنست که اطمینان از کیفیت جزو ارزش‌های محوری در فرهنگ سازمانی شامل باشد.

نویسنده این کتاب با مطالعاتی که انجام داده، دروسی که آموخته و تجاربی که در مدیریت سازمانی از سطح عملیاتی تا سطح عالی اندوخته، و همچنان اتکا بر نظریه هنری فایول، متعقد است:



بادر نظر داشت سیر تاریخی و تحول یافته مدیریت که منجر به از بین رفتن پیچیدگی ها در اصول و وظایف مدیریت گردیده است؛ رابطه های اصول چهار گانه مدیریت و خصوصیات عملیاتی این اصول، نشان میدهند که وظایف مدیریت در سه مرحله اصلی انجام می شود. بنابراین، برای سادگی و تفسیر رابطه های عملیاتی مشخص تر میان این اصول مدیریت، در این فصل کتاب، سه اصل یا وظیفه اساسی مدیریت مورد بحث قرار گرفته است که طور بهم آمیخته کار می کنند. در هر سازمان، برنامه ریزی در دو سطح صورت می گیرد؛ یکی در سطح راهبردی سازمان که شامل بیانیه مأموریت، اهداف، پالیسی ها، استراتژی ها و ساختار تشکیلاتی سازمان است و دیگری در سطح اجرایی سازمان، که شامل دستورالعمل ها، میکانیزم ها، ستندرها و برنامه های عملیاتی و کاری می باشد. از لحاظ عملیاتی، هر دو بُعد برنامه ریزی به همدیگر رابطه داشته و در یک مرحله انجام می شود. حالا اگر به زمان انجام سازماندهی توجه گردد، دیده می شود سازماندهی جزء فعالیت های است که در مرحله برنامه ریزی، یعنی قبل از مرحله اجراء صورت می گیرد. سازماندهی مرحله است که در آن ساختار تشکیلاتی سازمان و تقسیم وظایف کارکنان با در نظر داشت مسولیت ها، صلاحیت ها، خطوط هماهنگی و ارتباطات سازمانی تنظیم می شود، لذا تا زمانی که این کار صورت نگیرد، نمی توان وارد مرحله اجراء شد و تطبیق آنچه در پاکت برنامه ریزی تدوین شده است، دچار ناهماهنگی و تداخل مسولیت ها و اجراءات خواهد شد و بدین ترتیب دستیابی به اهداف سازمانی طور موثر و مفید میسر نخواهد بود. چنانچه یکی از کارهای که در مرحله برنامه ریزی انجام می شود، برنامه ریزی مدیریت نیروی انسانی است و در آن علاوه بر



تعیین مسولیت ها و صلاحیت های کاری تمام کارکنان در هر سطحی از مدیریت سازمان، ساختار نیروی انسانی از لحاظ اجرایی، تنوع نیروی انسانی، آموزش و الزامات کارکرد آنها براساس ساختار تشکیلاتی سازمان مشخص می شود.

از جانب دیگر، اولین مسئله که در مرحله برنامه ریزی انجام می شود، تعیین و توصیف بیانیه مأموریت سازمانی است که مدیریت قادر باشد تا علت، ماهیت و خصوصیت وجودی سازمان را برای شرکا، مشتریان و مستفیدین خود نشان دهد. از طریق بیانیه مأموریت، برای جامعه نشان داده می شود که سازمان ما چی نوع سازمانی است، چی کاری را در کجا و برای کی ها می خواهد انجام دهد، چی چیزی را با استفاده از کدام ظرفیت ها، ارزش ها و اصول خود می خواهد حاصل نماید و چرا اینها مهم اند. لذا، مأموریت سازمانی درحقیقت رهنمودی برای تعیین و ترسیم ساختار تشکیلاتی سازمان است. با توجه به استدلال فوق، در مدیریت هر سازمان همیشه سه سوال اصلی مورد بحث است:

« چگونه برنامه ریزی شود؟ (تعیین اهداف، تدوین پالیسی ها و استراتژی ها، تنظیم فعالیت ها و تشخیص منابع توسط سطح عالی مدیریت سازمان)

« چگونه اجراء شود؟ (تعیین میکانیزم ها، ستندردها، استفاده منابع، تطبیق فعالیت ها و تولید نتایج توسط سطوح میانی و پایینی مدیریت سازمان)

« چگونه کنترل شود؟ (اطمینان از کیفیت، شفافیت، میزان دستیابی به اهداف در هر سه سطح مدیریت)

بنابراین دراین کتاب، اصول مدیریت در سه مرحله اساسی؛ (۱) برنامه



ریزی: یعنی طرح و تدوین برنامه های راهبردی، تاکتیکی و عملیاتی مشمول امور مالی، لوژستیک، نیروی انسانی، ارتباطات، کیفیت و خطرات و غیره، (۲) اجراء: یعنی تدارکات و مصرف منابع مشمول تخصیص بودیجه، استخدام نیروی انسانی، آموزش نیروی انسانی، تهیه تجهیزات، اثاثیه و ابزارکار، هماهنگی، تشویق و انگیزش، هدایت و جهت دهی، وارسی و گزارش دهی اجراءات، و (۳) کنترل: یعنی نظارت و ارزیابی منابع، روند ها، کیفیت، نتایج و اهداف برای اطمینان از اینکه؛ برنامه ها چگونه مدیریت شده اند؟ استراتژی ها، دستورالعمل ها و ابزار چطور عملی و استفاده شده اند؟ منابع چگونه مصرف گردیده اند؟ کدام اهداف و مقاصد بدست آمده اند؟ و چی دروسی آموخته شده اند؟ توضیح داده می شود. اصول مدیریت، در حقیقت وظایف مدیریت هستند که ذیلاً هر کدام به تفصیل توضیح داده می شود. اما قبل از آن؛ به تعاریفات مدیریت مروری باید داشت.

مدیریت چیست؟

در یک نگاه کلی و کاربُردی مدیریت چنین تعریف می شود: «مدیریت عبارت از ایجاد یک محیط کاری هماهنگ شده و انگیزشی بوده تا از طریق مصرف منابع محدود؛ منجر به افزایش اثربخشی، کارائی، بهبود کیفیت و نهایتاً افزایش تولید سالم و مفید گردد، طوریکه سازمان، مشتریان و جامعه از خدمات و محصولات رضایت داشته باشند.»

تعاریف دیگری از مدیریت نیز وجود دارد که معمول ترین آن اینست: «مدیریت عبارت از انجام کار توسط دیگران» این تعریف از لحاظ ذهنی دچار نقص است. زیرا در قالب این تعریف، مدیران طوری



فکر می کنند که کارکنان صرف به عنوان منبع مصرفی برای سازمان گماشته شده اند و هرگاهی که مدیر بخواهد می تواند آنرا تغییر دهد و یا بیجا سازد. از جانب دیگر، بر مبنای این تعریف، رابطه مدیر و کارکن بصورت آمرانه است و این نوع رابطه سبب می شود تا انگیزش کاهش یابد، استرس افزایش یابد، سطح اعتماد میان کارکنان و مدیران به حد مطلوب نباشد و بلاخره منجر به سقوط شاخص های توسعه سازمانی خواهد شد. زیرا، کارکن همواره در فکر این اینست که به هر صورتی باید مدیر را راضی نگهدارد و برای این، شاید مجبور به استفاده از روش های غیر معمول مانند تملق و یا حتی دروغگوئی گردد. بهتر اینست تا تعریف متذکره اینطور اصلاح شود؛ «مدیریت عبارت از انجام کار با دیگران.» در این مفهوم، فاصله از لحاظ روابط اجتماعی و انسانی میان مدیر و کارکنان کاهش یافته و یا از بین میرود و مدیر مکلف می شود تا همراهی کارکنان خود طور مشترک کار نماید و به اینصورت، انگیزش افزایش، استرس کاهش، اعتماد بیشتر و بلاخره روحیه کارگروهی بیشتر تقویت می گردد و نهایتاً سازمان از آن بهره خواهد بُرد.

بعضی دانشمندان مدیریت را اینطور تعریف کرده اند: مدیریت عبارت از علم و هنر اجرای کار است. و یا؛ مدیریت فرایند به کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل است که برای دستیابی به اهداف سازمانی و بر اساس نظام ارزشی مورد قبول صورت می گیرد. در این تعریف، دو نکته موجود است. اول اینکه دانش مدیریت تا چه حد علمی است؟ و دوم، آیا مدیریت علم است یا هنر؟ بخشی از مدیریت را میتوان از طریق آموزش آموخت و بخشی دیگر را ضمن کار باید یاد گرفت و در واقع بخشی را که با آموزش آموخته می شود، علم مدیریت



است و بخشی را که موجب به کار بستن اندوخته ها در شرایط گوناگون می گردد هنر مدیریت مینامند. « سخن علم دانستن است و هنر توانستن »

ذیلاً تعاریف متعدد دیگری که در مورد مدیریت گفته شده است ذکر می گردد:

← مدیریت عبارت از روند طراحی و حفظ محیطی می باشد که در آن افراد با یکدیگر به طور موثر برای حصول اهداف تعیین شده کار می نمایند.

← مدیریت عبارت از پلان گذاری، سازماندهی، بسیج سازی، رهبری و کنترل نمودن می باشد. و هدف مدیریت عبارت از تولید مشروط بر اثر بخشی و بهره وری است.

← مدیریت عبارت از استفاده بهتر از منابع برای رسیدن به اهداف مشخص.

← مدیریت عبارت از قوه ایست که ایجاد رهبری، رهنمائی و جهت دهی را در سازمان بخاطر رسیدن به اهداف مشخص به عهده می داشته باشد.

← مدیریت عبارت از علم و هنر استفاده از ظرفیت های موجود است تا نتایج مطلوب را تولید نماید.

← مدیریت عبارت از علم و هنر ایست که مسولیت هماهنگ کردن فعالیت های گروهی برای دستیابی به نتایج معین و اهداف مشخص را به عهده می داشته باشد.

← تشکیل و هماهنگی فعالیت ها بخاطر دستیابی به اهداف مشخص « Peter Drucker ۲۰۰۵ »



← طوریکه در تمام تعاریف فوق دیده می شود، «دستیابی به اهداف» مشترک است. لذا؛ امروزه، تمام علمای علم مدیریت و مدیران سازمانها، بر شیوه «مدیریت مبتنی بر هدف»^۱ تمرکز دارند و این شیوه را برای توسعه سازمانی مهم و استراتژیک میدانند. قابل ذکر است که در شیوه مدیریت مبتنی بر هدف، روندهای مدیریتی نادیده گرفته نمی شوند، بلکه برعکس، بیشتر تقویت می گردند تا دستیابی به اهداف و نتایج را حمایت نمایند. مدیریت مبتنی بر هدف اساساً برای مقاصد زیر است؛

← افزایش اثربخشی و کارآئی از طریق روش ها و طرزالعمل های موثر و سیستماتیک.

← تقویت انگیزش و تعهد روزافزون کارکنان از طریق حمایت از مشارکت آنها در روند برنامه ریزی.

← تقویت برنامه ریزی مبتنی بر نتایج. یعنی؛ برنامه ریزی برای نتایج، نی فقط برای کارکردن.

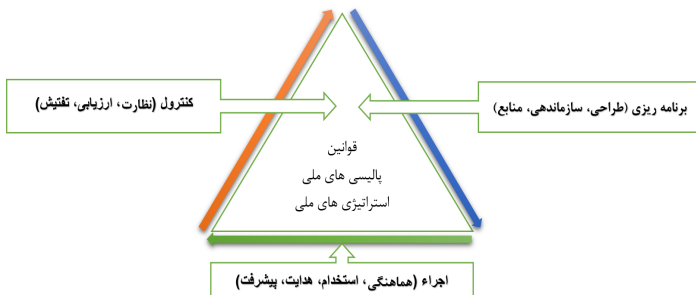
در مدیریت مبتنی بر هدف، مقاصد یا اهداف خاص مشترکاً توسط مدیران و کارکنان تعیین می گردد، پیشرفت ها بر اساس آن مقاصد طور دوره ائی بررسی، و نتایج ارزیابی می شود، پیشرفت ها تقویت و خلاها اصلاح می گردد.

بنابراین، آنچه که در قالب اصول مدیریت برای دستیابی به اهداف طور موثر انجام می شود، به عنوان تعریف مدیریت همیشه مورد تأیید و قبول می باشد. قبل ازاینکه اصول اساسی مدیریت (برنامه ریزی، اجراء و کنترل) به تفصیل بحث شود.

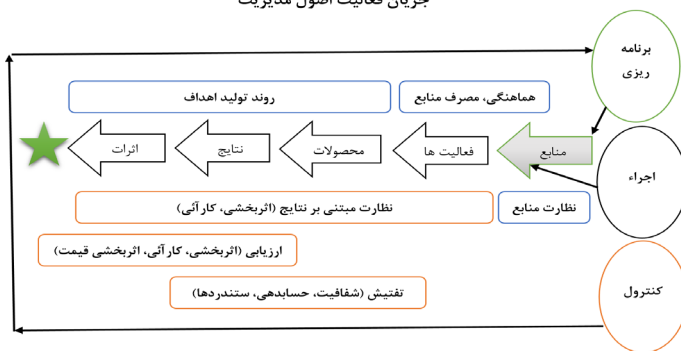


نمودار اصول مدیریت

شکل زیر؛ رابطه میان اصول سه گانه مدیریت را نمایش می دهد.



جریان فعالیت اصول مدیریت





۱. برنامه ریزی (Planning)

اولین وظیفه مدیریت، برنامه ریزی است که به مثابه پایه برای سایر وظایف مدیریت عمل می نماید. هنگامیکه انسان در پیشرفت زندگی خود به ضرورت برنامه ریزی پی بُرد، آنرا در مدیریت و رهبری نظام اجتماعی به عنوان ابزاری سودمند پذیرفت. امروزه ابعاد سازمان ها پیچیده شده و بدون برنامه ریزی نمی توانند پایدار بمانند. رسیدن به اهداف سازمانی و فردی بدون برنامه ریزی دشوار و تا حدی ناممکن است زیرا، همه سازمانها و افراد در محیطی متحول فعالیت و زندگی می نمایند.

قبل از اینکه برنامه ریزی را تعریف نماییم بهتر است تا بدانیم که برنامه یا پلان چیست؟ برنامه عبارت از تصمیم قبل از اجراء است. وقتی بخواهیم تصمیم خود را بصورت درست و هدفمند اجرائی بسازیم، باید برنامه ریزی را انجام دهیم. بنابراین، برنامه ریزی عبارت از توصیف اهداف سازمانی، ایجاد استراتژی های گلی برای دستیابی به این اهداف، و تعیین مجموعه جامع از فعالیت های سازمان بصورت هماهنگ شده می باشد. کیفیت روند برنامه ریزی و تطبیق مناسب آن، به اجراءات در سطح بالا نسبت به وسعت پلان کمک می کند. طوریکه در تعریف فوق مشاهده می گردد، برنامه ریزی شامل سه عنصر مهم؛ اهداف، استراتژی ها و فعالیت ها می باشد. برنامه ریزی برای مقاصد زیر مهم است، چونکه؛

← برنامه ریزی برای سازمان و کارکنان جهت می دهد.

← برای الویت بندی و تصمیم گیری، مدیریت راهنمائی می نماید.

← برنامه ریزی فعالیت های هماهنگ شده را ایجاد می کند.



- ← برنامه ریزی اهداف یا ستندردهای را برای کنترول فعالیتها ایجاد می نماید.
- ← یک فهم واضح را برای چیزیکه مدیران و کارکنان ضرورت به انجام آن دارند، تهیه میدارد.
- ← بالای منابع محدود برای تولید حد اعظم محصول توجه می نماید.
- ← برنامه ریزی تاثیرات نامطلوب تغییر را کاهش می دهد.
- ← برنامه ریزی تردید و استرس را کاهش می دهید.
- ← برنامه ریزی از فعالیت های متداخل و بی فایده جلوگیری می کند.
- ← سازمان را در شرایط جهانی، ملی و محلی حفظ می نماید.

ماهیت برنامه ریزی

- چهار قاعده زیر، ماهیت برنامه ریزی را بخوبی قابل درک می سازد؛
- (۱). اولویت برنامه ریزی : برنامه ریزی به عنوان اولین اصل و وظیفه مدیریت، رول محوری و رهنمودی را برای سایر اصول و وظایف مدیریت (اجراء و کنترول) می داشته باشد و از این حیث، برنامه ریزی پایه و اساس مدیریت به حساب میاید.
 - (۲). فراگیر بودن برنامه ریزی : نظر به اینکه برنامه ریزی مسولیت و از جمله وظایف کلیدی تمام مدیران و کارکنان سازمان است، لذا برنامه ریزی منحیث فعالیت وسیع و فراگیر در سازمان مطرح بوده و هیچگاهی بدون برنامه ریزی، دستیابی به اهداف سازمانی مقدور نخواهد بود.
 - (۳). حامی و تسهیل بودن برنامه ریزی : طوریکه فوقاً در تعریف



تذکر داده شده است، برنامه ریزی شامل تعیین اهداف، استراتژی ها و فعالیت ها است، لذا برنامه ریزی حصول اهداف را حمایت نموده و دسترسی به آنها را منحصراً رهنمود جامع تسهیل می بخشد. (۴). کارائی برنامه ریزی: از آنجائیکه در برنامه ریزی منابع برای انجام فعالیت ها مصرف می گردد، تعیین می شود و اجرای آنها بدون هزینه ممکن نیست، لذا برنامه ریزی زمینه را برای استفاده معقول و هدفمند منابع سازمانی (انسانی، مالی، لوژستیک) و جلوگیری از ضیاع آنها بصورت سیستماتیک فراهم می سازد و باعث می گردد تا با هزینه کمتر، نتایج بیشتر حاصل شود.

انواع برنامه ریزی

برنامه ریزی از لحاظ ساختاری، از بالا به پایین صورت می گیرد، به ترتیبی که اول اهداف، دوم استراتژی ها و متعاقباً فعالیت ها تعیین می گردد. و اما از لحاظ تطبیقی، از پایین به بالا اجرائی می شود. به این معنی که با استفاده از استراتژی ها، فعالیت ها اجراء می شوند تا اهداف سازمانی بدست آیند. برنامه ریزی بصورت عمومی به سه نوع ذیل تقسیم می گردد.

- ۱). برنامه ریزی راهبردی یا استراتژیک^۱: این نوع برنامه ریزی شامل اجزای زیر می باشد؛
 - ← تعیین مأموریت، دیدگاه و اهداف استراتژیک سازمان.
 - ← تفکیک و تجزیه اهداف کلی به اهداف خاص، کمی و کیفی کوتاه مدت.
 - ← تدوین و تنظیم پالیسی ها و طرز العمل کلی.



- ← طرح ریزی و تنظیم برنامه های عملیاتی.
- ۲). برنامه ریزی عملیاتی^۱: این نوع برنامه ریزی شامل اجزای زیر می باشد؛
 - ← تدوین برنامه های کوتاه مدت (تنظیم فعالیت ها، تقسیم اوقات، تخصیص بودیجه و استخدام کارکنان).
 - ← تعیین معیارهای کمی و کیفی عملکرد ها و ارزیابی اجراآت.
 - ← تهیه برنامه های کاری^۲.
 - ← مرور و تجدید احتمالی برنامه ها و فعالیت ها.
- ۳). برنامه ریزی اختصاصی^۳: این نوع برنامه ریزی در سطح هر واحد نظر به ساختار تشکیلاتی سازمان، بادر نظر داشت ماهیت و خصوصیت هر واحد صورت می گیرد و طور مجزا نیست. این نوع برنامه ریزی همچنان برمبنای برنامه کُلی سازمان انجام شده و شامل اجزای زیر می باشد؛
 - ← برنامه ریزی تولید و فروش.
 - ← برنامه ریزی نیروی انسانی.
 - ← برنامه ریزی مالی و تنظیم بودیجه.

مقایسه برنامه ریزی استراتژیک و برنامه ریزی عملیاتی:

- ← مأموریت سازمانی - «چه» و «چرا» های آنچه را که باید انجام دهیم می باشد.
- ← برنامه ریزی استراتژیک - «چگونه» و «چه وقت» اجرای مأموریت سازمان می باشد.

1. Operational Planning
2. Action Planning
3. Specific Planning



← برنامه ریزی عملیاتی - به جزئیات عملی «چگونه» و «چه وقت» توجه می کند.

انواع پلان ها

پلان ها بصورت عموم به انواع زیر تقسیم بندی می گردد؛

✻ پلانهای استراتژیک^۱: پلانهای استراتژیک برای کل سازمان توسط سطح بلند (عالی) مدیریت تهیه می شود، موقعیت سازمان را نظر به وضعیت بازار و محیط، بررسی میکند و اهداف استراتژیک را تعیین می نماید. پلانهای استراتژیک معمولاً برای مدت سه تا پنج سال تهیه می گردد، ولی ممکن بیشتر از آن هم باشد. از لحاظ ساختاری، پلانهای استراتژیک شامل؛ دیدگاه، بیانیه مأموریت، اهداف کلی و عملیاتی، تحلیل وضعیت، ظرفیت های بالفعل و بالقوه سازمان، استراتژی ها، فعالیت های اصلی، ارتباطات بیرونی، بودجه، شاخص های ارزیابی، فرضیات و خطرات می باشد.

✻ پلانهای عملیاتی^۲: بنام پلانهای تخنیکی نیز یاد می شود، شامل پلانهای هستند که برای موفقیت پلان استراتژیک مهم بوده و از طریق حصول اهداف خاص، موجب دستیابی به اهداف استراتژیک را فراهم میاورند. پلانهای عملیاتی نسبت به پلانهای استراتژیک خاص تر و واقعی تر اند. این پلانها در مقطع زمانی به صورت متوسط در حدود یک الی سه سال ترتیب می گردد. از لحاظ ساختاری، پلانهای عملیاتی شامل؛ مقاصد، فعالیت های اصلی و فرعی، درجه الویت فعالیت ها، نتایج یا تارگت ها، منابع مورد نیاز،

1. Strategic Plan
2. Operation Plan



مسئول اجراء، موقعیت اجراء، دوره اجراء و زمان اجراء است.

✽ پلانهای کاری^۱: پلانهای کاری که از لحاظ کاربُردی عملیاتی نیز گفته می‌شود، در برگزیده جزییات مشخص فعالیت‌ها است که برای اجرای پلانهای عملیاتی و حصول مقاصد سازمان تهیه می‌شوند. پلانهای کاری به طور خاص بیان‌کننده آنچه برای حصول مقاصد باید انجام شود، می‌باشد. از لحاظ زمانی برای مدت یک تا سه ماه تهیه می‌شود. از لحاظ ساختاری شامل؛ فعالیت‌های فرعی، مسئول اجراء، دوره اجراء و زمان اجراء است.

✽ پلانهای عاجل^۲: این پلانها عبارت از پلانهای موضوعی اند که برای رسیدگی به ضروریات یک حالت خاص تهیه می‌گردند و تکرار نمی‌شود. مثلاً، پلانهای رسیدگی برای یک رویداد عاجل.

✽ پلانهای رهنمودی^۳: شامل پلانهای اند که منیحت رهنما برای مدیریت سازمانی تهیه می‌گردد. مانند؛ قواعد، پالیسی‌ها، طرزالعمل‌ها، لوایح و امثالهم می‌باشد.

- پالیسی منیحت یک راهنمای کلی، پارامترهای گسترده‌یی را برای سازمان فراهم می‌نماید.

- طرزالعمل عبارت از تسلسل قدمه‌های مرتبط با هم است که طور متواتر انجام می‌شود.

- لوایح، رهنمودهای کاری اند که حدود مسولیت‌ها و صلاحیت‌های اجراءات را نشان می‌دهند.

1. Work Plan
2. Emergency Plan
3. Guiding Plan



روش های برنامه ریزی

روش های زیادی در برنامه ریزی موجود است. هرکدام از روش های برنامه ریزی، مزایا و معایبی دارد و نمیتوان گفت یکی بر دیگری برتری دارد. بهترین روش، آنست که باتوجه به وسعت، نوعیت و ماهیت سازمان موثر باشد. روشی که در یک سازمان خدماتی موثر است، ممکن است در یک شرکت تجارتی موثر نباشد و یا روشی که در اداره دولتی کاربرد دارد، در سازمان های خصوصی ممکنه دچار مشکلات گردد و به همینگونه، وسعت، توانائی ها و فرهنگ سازمانی نیز بالای انتخاب روش برنامه ریزی اثرگذار است. مثلاً، در سازمانی که دارای فرهنگ سازمانی خوب، نیروی انسانی مجرب و باتوانمندی های علمی بالای باشد، ترجیح داده می شود تا در روند برنامه ریزی، کارکنان تمام سطوح مدیریت سازمان دخیل باشند. در هر حالت، انتخاب نوع روش برنامه ریزی مربوط به تصمیم سطح عالی مدیریت سازمان می شود. درکل، دو روش برنامه ریزی کاربرد خیلی زیادی دارد که ذیلاً هرکدام طور مختصر توضیح می شود:

۱). روش پایین به بالا (Bottom Up): این روش طوری است که تمام کارکنان سازمان در روند برنامه ریزی به نحوی دخیل می باشند. در این روش، ارقام و معلومات از سطح عملیاتی^۱ سازمان جمع آوری، و توسط سطح بلند^۲ سازمان تحلیل و تجزیه شده و چوکات بندی می گردد، که به این ترتیب نظریات تمام کارکنان شامل برنامه ها می شود. خوبی این روش در اینست که احساس مسولیت و مالکیت کارکنان افزایش میابد و در مرحله

1. Operation
2. Administration



تطبیق، کارکنان از اهداف، شیوه ها و روش های تطبیق فهم و معلومات لازم را دارند و از جانب دیگر، مسولیت ها میان سطوح مدیریتی سازمان تقسیم می گردد. این روش، روحیه کارگروهي و همکاري متقابل را نیز افزایش می دهد.

۲). روش بالا به پایین (Top to Down): این روش برعکس روش پایین به بالا است. یعنی برنامه ریزی توسط سطح بلند مدیریت صورت می گیرد، و تحت نظارت سطح میانی^۱، توسط بخش عملیاتی تطبیق می شود. در این روش برنامه ریزی، کارکنان در روند برنامه ریزی دخیل نمی باشند، و لذا بر علاوه اینکه احساس مسولیت در تطبیق برنامه ها افزایش نمی یابد، کارکنان از اهداف، شیوه ها و روش های تطبیق فهم لازم را نخواهند داشت و لذا ممکن است دچار ابهامات، سوتفاهات و استرس شغلی گردند.

مراحل برنامه ریزی

برنامه ریزی یک روند منظم و بهم پیوسته است. این روند شامل مراحل زیر می باشد:

- ← تعیین اهداف
- ← تعیین استراتژی ها
- ← تعیین فعالیت ها

تعیین اهداف:

اهداف در بگیرنده نتایج مطلوب برای افراد، گروه ها و سازمانها است. هدف عبارت از تصویر دلخواه آینده با توجه به وضعیت موجود است، یعنی تبدیل وضعیت موجود به یک وضعیت مطلوبتر، بهتر و



متعالی تر. به عبارت دیگری؛ اهداف عبارت از مجموع مقاصدی اند که در نتیجه فعالیت ها حاصل می شوند. این دو اصطلاح بعضاً به جای یکدیگر استفاده می گردد، اما میتوان چنین نیز گفت؛ مقاصد عبارت از اهداف خاص تر و کوتاه مدت تری اند که برای بدست آوردن اهداف بزرگتر و هدف کلی بدست می آیند. تعبیری ساده تر اینکه؛ «تمام گل های آینده، تخم های امروزی هستند». در سطح سازمانی؛ اهداف عبارت از شرح رسمی چیز است که یک سازمان برای تظاهر ترسیم آینده خود نشان میدهد، و می خواهد تا شرکاء و جوانب ذیدخل به آن اهداف باور نمایند. از لحاظ برنامه ریزی، اهداف در سه سطح مورد توجه قرار می گیرد؛

- ۱). هدف از لحاظ چشم انداز یا دیدگاه^۱: این هدف از نوع راهبردی بوده و نسبتاً وسیع تر، جامع تر و آرمانی تر است اما در هر حال باید قابل حصول باشد. بدین معنی که آن حالت و وضعیت کاملاً آید یالی است که سازمان می خواهد برای پایداری خود، در زمان معین به آن دست یابد.
- ۲). هدف کلی^۲: از نوع اهداف عملیاتی است که با حصول مقاصد (اهداف خاص) بدست می آید. از لحاظ زمانی، این نوع هدف نسبت به دیدگاه زود هنگام تر حاصل می شود. هدف کلی باید دارای خصوصیات سمارت (SMART^۳) باشد. سمارت از پنج کلمه گرفته شده که به ترتیب به معنای "مشخص یا واضح، قابل اندازه گیری، قابل حصول یا قابل قبول، واقعینانه و محدود به زمان" است.

1. Vision
2. Goal or Overall Objective
3. Specific, Measurable, Achievable or Acceptable, Realistic, Time bound



۳). اهداف خاص^۱: این اهداف که بنام اهداف فرعی نیز یاد می‌گردد، درحقیقت مقاصدی اند که در نتیجه یک یا چند فعالیت در فواصل زمانی کوتاه تری حاصل می‌شوند. این اهداف نسبت به هدف کلی باید سمارتر (SMARTER) باشد که دو کلمه اخیری به معنی اخلاقی^۲ و مرتبط^۳ است. در بعضی از کتب مدیریت، دو خصوصیت اخیری موجود نیست.

تعیین استراتژی‌ها:

در برنامه ریزی، این سوالات همیشه باید در فکر برنامه ریز (پلان گذار) موجود باشد که؛ چگونه باید موثرتر برنامه ریزی کند؟ چگونه می‌تواند با برنامه ریزی دقیق، رقیبان خود را پشت سر بگذارد؟ و چگونه از اتفاقات پیش بینی نشده میتواند جلوگیری نماید؟ این جمله را هیچ وقت فراموش نکنید؛ «ما بایک قابلیت ذاتی استراتژی گذاری به دنیا نیامده ایم»

دریک تعریف بسیار ساده، استراتژی را یک روش یا پلانی می‌دانند که برای رسیدن به آینده مطلوب طرح می‌شود. یا بعضی‌ها استراتژی را علم و هنر برنامه ریزی می‌گویند تا اینکه از منابع محدود بطور موثر و کافی استفاده گردد. همچنین استراتژی طریقه ایست برای تعامل با محیطی که همیشه دچار نوسانات و تغییر است. استراتژی راتلاشی برای تغییر محیط به نفع خود می‌گویند. ولی آنچه مهمتر از تعاریف استراتژی است، تفکر استراتژیک است، تفکری که

1. Specific Objectives or Purpose
2. Ethical
3. Relevant



نگاه مانرا به آینده نسبت به دیگران متفاوت می سازد، کاسه ذهن مانرا باز نموده و ما را قادر می سازد تا آنچه را دیگران نمی بینند، ما ببینیم.

فکرکردن بصورت استراتژیک راهیست برای قدم گذاشتن در آینده با اقداماتی که امروز انجام میدهیم تا بهترین نتایج را فردا بدست آوریم. فکرکردن استراتژیک شامل فکرکردن منطقی، معقول و عمیق راجع به آینده است. آینده که تغییر پذیر بوده و کنترل اش بدست ما نیست و فکتورهای زیادی وجود دارد که وضعیت آینده را دگرگون ساخته می تواند. از این خاطر بعضی از پلان ها حتی قبل از تطبیق، تاریخ آن ختم می شود و قابلیت تطبیق را از دست میدهند.

در برنامه ریزی، آنچه برای برنامه ریزها الزامیت دارد، فکر استراتژیک شان است. بدون پرورش فکر استراتژیک، رسیدن به اهداف کار ساده نیست. بدینصورت، هر برنامه ریز باید توانائی برای ایجاد برنامه (پلان) های موثر مطابق به اهداف تحت شرایط خاص اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و تکنالوژیکی را داشته باشد. فکر استراتژیک کمک می کند تا برنامه ریزی با اهداف تعیین شده سازگاری داشته باشد، الویت ها بدرستی مشخص گردند و فرصت ها و تهدیدات یا خطرات بصورت دقیق ارزیابی و راه مقابله با آنها شناسائی گردند. چنانچه استراتژیست دنیای باستان، سن تزو^۱، یکی از بهترین مثال های شناخته شده استراتژی نظامی را در نوشته خود «هنر جنگ» بیان می دارد. «واقعیت های بیرونی همیشه درحال تغییر هستند و کسی در میدان رقابت برنده است که این تغییرات را در موقع آن تشخیص، و با آنها سازگاری نماید». برای تعیین استراتژی ها،



موارد یا مراحل زیر باید عملی شوند؛

✽ تحلیل وضعیت : تحلیل وضعیت نشان می دهد که شما در چي حالي و در چي محيطي قرار داريد، جايگاه تان در کجاست، چي چيزهاي وجود دارد که موجب موفقيت و يا برعکس موجب ناکامي تان می گردد. ابزار مختلفی برای تحليل وضعيت وجود دارد که در بخش های بعدی، به تفصيل ذکر گرديده است.

✽ تمرکز بالای اهداف : طوریکه فوقاً ذکر شد، در یک جمله کوتاه و ساده ميتوان گفت که برنامه ريزی عبارت از تعيين اهداف است. برای رسيدن به اهداف، راه های مناسب و منطقی را بايد جستجو کرد که همانا استراتیژی ها است. لذا استراتیژی ها بايد منطبق و متمرکز روی اهداف باشد تا از طريق اجرای استراتیژی بتوان به اهداف نايل گرديد.

✽ هماهنگی فکری : هماهنگی جزو اصلی ولاينفک مدیریت علمی است. بعضی دانشمندان علم مدیریت، حتی هماهنگی را یکی از اصول مدیریت مینامند. هماهنگی باعث می شود تا تمرکز بیشتر گردد و انرژی در جهت مطلوب سوق داده شود. لذا وقتی در مرحله تعيين استراتیژی ها هستیم، خیلی مهم است که هماهنگی و تمرکز فکری مناسب داشته باشیم.

✽ اجرائی شدن استراتیژی : ممکن است بهترين و مناسب ترين استراتیژی ها را تعيين نماييم، اما چالش مهمی که بوجود ميآيد، چگونگی اجرائی شدن استراتیژی است. زیرا استراتیژی به تنهایی خود قابليت اجرائی ندارد و اين وظیفه برنامه ريزی است تا آنرا اجرائی سازد. طوریکه قبلاً اشاره شد، استراتیژی در قلمرو و بخشی از برنامه ريزی است، ولی آنچه استراتیژی را به اجراء



درمیاورد، تاکتیک است. طور مثال؛

"اگر استراتیژی شما این است که در آینده یک داکتر یا وکیل حقوقی خوبی شوید، راهی را که برای رسیدن به آن انتخاب می کنید بخشی از استراتیژی است. اما مضامین یا واحدهای را که انتخاب می کنید و می خوانید بخش تاکتیک را تشکیل می دهد. توجه باید شود که اگر استراتیژی قابلیت اجرایی را پیدا کرده نتواند، باید استیژی های تعیین شده را مجدداً مورد بررسی قرار داد و یا حتی ممکن است دوباره تحلیل وضعیت کرد و مبتنی بر آن استراتیژی ها را عوض نمود.

تعیین فعالیت ها:

تعیین فعالیت ها یک روندی است برای شناسایی و مستند سازی یا ثبت عملکردهای مشخص که باید برای دستیابی به اهداف انجام شود. مفاد اصلی این روند تفکیک مجموع کار به فعالیت های است که اساسی را برای تخمین کردن، تقسیم گزاری، اجراآت، نظارت و ارزیابی تهیه می دارد. زمانی که فعالیت ها را تعیین می نماییم، در حقیقت برنامه ریزی عملیاتی را انجام می دهیم. برنامه ریزی عملیاتی شامل تعیین فعالیت ها، روش اجرای فعالیت ها (شناسائی تاکتیک ها)، تعیین مسولیت ها و زمانبندی اجرای فعالیت ها است. در این مرحله از برنامه ریزی، منابع، ابزار و تاکتیک ها مشخص می گردند.

مقصد برنامه ریزی عملیاتی در حقیقت اینست تا اجرای استراتیژی ها و رسیدن به اهداف نسبتاً یقینی گردد و چگونگی عملیات را در سازمان مشخص می سازد. هر سازمان باید دارای مجموعه فعالیت های ثابت و متغیر باشد و در زمان برنامه ریزی از آن مجموعه برای تهیه لست فعالیت یا انتخاب فعالیت ها استفاده شود. فعالیت های



ثابت آن‌های اند که برای تمام پروژه‌ها و برنامه‌ها ضروری است مانند، هماهنگی، ارتباطات، نظارت، گزارش دهی و خصوصیت آن اینست که طور دوامدار در دوران حیات پروژه استفاده می‌شود، و فعالیت‌های متغیر آن‌های اند که نظر به هر پروژه و برنامه متفاوت است و خصوصیت آن اینست که در مقطع زمانی مشخصی در دوران حیات پروژه استفاده می‌گردد. زمانیکه فعالیت‌ها تعیین می‌گردند، باید به ابعاد اجتماعی، محیطی، اقتصادی و حتی سیاسی برنامه‌ها توجه شود چونکه آنها بالای تطبیق فعالیت‌ها اثرگذار هستند. عوامل اثرگذار در تعیین فعالیت‌ها شامل است بر، اما نه محدود به اینها:

← ساختار تشکیلاتی سازمان.

← فرهنگ سازمانی.

← سیستم مدیریت معلومات سازمان.

← وضعیت مارکت و سایر معلوماتی که از منابع بیرونی بدست می‌آید.

← ابزارها: ابزارها شامل عناصری اند که بالای تعیین فعالیت‌ها اثر دارند. اینها شامل اند بر، اما نه محدود:

✽ گزارشات قبلی در سطح سازمان، برنامه‌ها و پروژه‌ها.

✽ درس‌های آموخته شده که از اثر فعالیت‌ها در دوره‌های مشابه قبلی حاصل شده است.

✽ لستی از میکانیزم‌ها و ستندرد‌ها.

✽ پالیسی‌ها، طرزالعمل‌ها و رهنمودهای رسمی و غیررسمی که

براساس اصول اساسی سازمان برای برنامه‌ریزی‌ها و تصمیم‌گیری تهیه شده است.

ترتیب فعالیت‌ها: ترتیب فعالیت‌ها عبارت از روند شناسائی و



تثبیت ارتباط میان فعالیت های یک پروژه، برنامه و یا سازمان است. خوبی این روند اینست که ترتیب منطقی کار را برای اجراءات سازمان تعیین می نماید تا بیشترین میزان اثربخشی و کارآئی حاصل شود. هر فعالیت به یک فعالیت پیش نیاز و یا به یک فعالیت موفقیت وصل می باشد. یک فعالیت پیش نیاز فعالیت است که بطور منطقی پیش از یک فعالیت وابسته میاید، و یک فعالیت موفقیت یک فعالیت وابسته است که بطور منطقی بعد از فعالیت دیگری میاید. ارتباطات منطقی میان فعالیت ها باید طوری دیزاین شود که یک تقسیم اوقات واقعی و عملی را ایجاد نماید. در ترتیب فعالیت ها، به موارد زیر باید توجه شود؛

❁ الویت بندی اهداف خاص سازمان: این روند روش تقسیم گزاری و ابزاری را که برای مدیریت سازمانی استفاده می شود، شناسائی می کند، و رهنمائی می نماید که چطور فعالیت ها ترتیب داشته باشند. لست اهداف خاص تاریخ های معین را برای دستیابی به آنها مشخص می نماید و بالای طریقی که فعالیت ها ترتیب می شوند اثرگذار است. بدین معنی است که هر هدف خاص باید دارای فعالیت های مربوط خودش باشد. از اینرو در ترتیب فعالیت ها، داشتن لست اهداف خاص ضروری است.

❁ لست فعالیت: لست فعالیت از مجموعه فعالیت های ثابت و متغیر سازمان حاصل می شود و شامل فعالیت های مشخصی است که برای یک برنامه یا پروژه خاص لازم می باشد، و باید به ترتیب باشد. وابسته گی ها و سایر موانع برای این فعالیت ها میتواند ترتیب نمودن فعالیت ها را متاثر سازد. چنانچه در صفحه قبلی ذکر شده است؛ سازمانهای پیشرفته دارای مجموعه جامع فعالیت ها (به تعبیر دیگری، بانک فعالیت ها) می باشند که برای تهیه لست



فعالیت به همان مجموعه مراجعه می شود.

✻ خصوصیات فعالیت: خصوصیات فعالیت درحقیقت ترتیب ضروری از ارتباطات منطقی فعالیت پیش نیاز و فعالیت موفقیت را توضیح می نماید. در تعیین و ترتیب فعالیت ها، دانستن خصوصیات فعالیت ها خیلی مهم است و اگر به این خصوصیات توجه نشود، تطبیق استراتژی ها به ناکامی منجر شده و اهداف خاص سازمان حاصل نخواهد گردید. برای مثال؛ فرض نمایید که برای اجرای یک پروژه، به ۲۰ فعالیت نیاز است که ۵ فعالیت آن ثابت و ۱۵ فعالیت آن متغیر است و این فعالیت ها دارای خصوصیات پیش نیاز و موفقیت می باشند. زمانی که تقسیم اوقات پروژه تهیه می شود رعایت این نکته حایز اهمیت است تا اجرای فعالیت ها در مسیر اهداف پروژه و برنامه تنظیم گردند. در این مرحله، برنامه ریز با شناختی که از خصوصیات فعالیت ها دارد، آنها را در تقسیم اوقات پروژه طوری تنظیم مینماید تا ترتیب اجرائی شدن فعالیت ها رابطه منطقی را داشته باشد. مثلاً تدویر محفل جوایز یک مسابقه که فعالیت موفقیت است، زمانی شروع می شود که مسابقه به عنوان فعالیت پیش نیاز، ختم شود. بنابراین، دانستن خصوصیات فعالیت ها برای ترتیب آنها در تقسیم اوقات پروژه خیلی مهم است. اکثراً از نوع رابطه منطقی ختم شروع که معمولترین نوع رابطه است، استفاده می شود.

✻ Leads and lags: این دو اصطلاح در ترتیب فعالیت ها مهم اند، بخصوص زمانی که ترتیب فعالیت ها به اساس روش 'PMD' ترتیب گذاری می شوند. یک Lead مقداری از زمان است که بوسیله



آن یک فعالیت موفقیت می تواند بادر نظر داشت یک فعالیت پیش نیاز پیشرفت نماید. مثلاً، زمانی که ساختمان یک دفتر جدید ساخته می شود، خاک برداری می تواند طوری تقسیم اوقات شود که دو هفته قبل از تکمیل، قالب بندی شروع شود. این یک رابطه منطقی با دو هفته لید را نشان می دهد. و Lag مقداری از زمان است که بوسیله آن یک فعالیت موفقیت بادر نظر داشت یک فعالیت پیش نیاز، تأخیر خواهد شد. مثلاً، یک گروه تحریر تکنیکی، ویرایش خا که یک متن حجیم را پانزده روز بعد از شروع نوشتن آن، شروع می نمایند. این یک رابطه منطقی با پانزده روز lag را نشان می دهد. معنایش اینست که؛ در زمان تهیه تقسیم اوقات کاری، مدت زمان میان فعالیت های پیش نیاز و موفقیت طوری باید تنظیم گردد تا اثربخشی بیشتری را در پی داشته باشد.

ابزار برنامه ریزی

ابزارهای تحلیلی متعددی در مدیریت وجود دارد که با استفاده از آنها می توانیم بفهمیم که چه کاری کرده می توانیم و در کدام زمان باید دست به اقدامی بزنیم. می توان از این ابزارها در زندگی مسلکی و شخصی برای رسیدن به اهداف مان نیز استفاده کرد. در مجموع پنج نوع ابزار برای برنامه ریزی وجود دارد که عبارتند از: PEST، قوای پنجگانه، زنجیره ارزشی، SWOT و تحلیل درخت مشکل یا PTA. ذیلاً هریک از این ابزار توضیح داده می شود. دانستن این ابزار کمک میکند که اطلاعات را به دست آورده، تحلیل نموده و سپس بر آن اساس برنامه ریزی صورت گیرد تا این که اقدامات مبتنی بر واقعیت نسبی



محیط داخلی و خارجی سازمان بوده و تأثیرات مطلوب را در مسیر اهداف سازمانی داشته باشد. همچنان برای اینکه خصوصیت و تحلیل این ابزار بدرستی دانسته شود، به مطالعه قضیه یک کتاب فروشی نیز پرداخته می شود که در مقابله با یک فروشگاه بزرگ کتاب به چلنج کشیده شد که بلاخره با تحلیل وضعیت، استراتژی دیگری را تطبیق کرد و عمر کسب و کارش بیشتر از رقیب شد.

PEST¹:

اختصاری است از (سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و تکنالوژی). وسیله تحلیلی برای ارزیابی محیط خارجی است. در بُعد خارجی، این روش نسبت به SWOT² جامع می باشد. در این روش محیط خارجی سازمان در ابعاد سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و تکنالوژیکی بررسی می شود. از این روش بیشتر در تدوین پالیسی ها و استراتژی ها استفاده می گردد.

ذیلاً هر یک از این ابعاد توضیح شده است.

← محیط سیاسی به اندازه بر ما تأثیر دارد که شاید ما از آن خبر نداشته باشیم. در حالت عمومی، محیط در سطح ملی، ایالتی، دولت محلی و بیروکراسی مطرح می شود. در سطح شخصی، عبارت از شبکه از روابط قدرت است که ما هر روز در محیط کار و زندگی خود با آن تعامل داریم. با مدنظرگیری مأموریت و اهداف در ذهن خود، ببینید که کدام روابط قدرت بر شما تأثیر دارد. از خود پرسید که کدام روابط برای شامل بازدارنده و یا کمک کننده اند، کدام قوانین سرمایه گذاری، مالیاتی، شاروالی یا دیگر

1. Politic, Economic, Social, Technology
2. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats



بخش‌ها، مرتبط با اهداف شما هستند. وضع سیاسی همانند یک موج بسیار پر قدرت است که گاهی به یک سمت، و گاهی به سمت دیگری حرکت می‌کند. برای مثال، پالیسی‌های مربوط به ایجاد یک سرمایه‌گذاری خصوصی، و یا قوانین استفاده از روش‌های بازاریابی، وسایل آرایشی، تفریحی، ادویه، وسایل طبی و غیره ممکن به صورت سخت یا آسان لایحه بندی شده باشند (در زمان‌های مختلف). نظر به این‌که جریان این قوانین به کدام سمت می‌رود، به همان جهت باید شنا کنید و نه برخلاف آن.

← معاملات در محیط اقتصادی صورت می‌پذیرد که ممکن مدد یا مانع آن چیزی است که می‌خواهیم انجام دهیم؛ مثلاً زمانی که یک دفتر وکالت را می‌خواهید افتتاح کنید، اول از خود پرسید: آیا توانائی سرمایه‌گذاری اولیه را دارید؟ آیا مشتریان کافی وجود دارند تا از خدمات ما استفاده کنند؟ آیا محیط اقتصادی بیشتر به نفع ما است یا رقیبان ما؟ این چنین سوالاتی که با بررسی واقعیت‌ها سر و کار دارد، ذهنیت شما را روشن می‌کند.

← در نگاه به محیط اجتماعی و فرهنگی، ببینید که کدام روندها فعلاً در حال جریان هستند. کدام فاکتورهای ریشه‌ای و طولانی مدت فرهنگی را باید شما مدنظر بگیرید؟ آیا روندهای آینده را می‌توانید بر اساس شاخص‌های امروزه پیدا کنید؟

← بالاخره بررسی محیط تکنالوجیکی، ببینید که آیا تکنالوجی مورد ضرورت را برای کاری که می‌خواهید انجام دهید، دارید؟، و یا این‌که اصولاً تکنالوجی خود خطری برای شما است؟!



قوای پنجگانه:

مدل قوای پنجگانه مایکل پورتر را میتوان به عنوان ابزاری برای ارزیابی عوامل تأثیرگذار بر دنیای رقابت ها مورد استفاده قرار داد. از صنایع تولیدی گرفته تا صنعت کتاب، صنعت گردشگری و غیره. قوای پنجگانه رقابت عبارتند از: قدرت خریدار، قدرت فروشنده، شدت رقابت، تهدید جایگزین ها (علی البدل)، و تهدید تازه واردها. این قوا شما را کمک میکند که به سلسله ایی از سوالات برای یافتن وضعیت صنعت خود، و موقف خود در بازار این صنعت جواب ارائه دهید. قوای پنجگانه در مطالعه قضیه زیر بیشتر قابل درک است. تحلیل قوای پنجگانه صنعت برای کاپریلدز می گفت که باید مدل معاملات خود را تغییر دهد، تا با روندی که برایش حالت منفی به خود می گرفت، بتوان مقابله نمود.

قدرت مشتریان بر شما به چه اندازه است؟ قدرت تهیه کننده بر شما چه اندازه است؟ میزان رقابت در صنعت یا مسلک شما چه مقدار است؟ آیا شما وارد یک رقابت فشرده و دایمی با ایشان شده اید که بر میزان منفعت دهی شما تأثیر گذاشته است؟ آیا خریداران شما به آسانی می توانند محصولات شما را با محصولات دیگران عوض کنند؟ اندازه خطر تازه واردها در مسلک شما چه مقدار است؟

همان طوری که در مطالعه قضیه زیر خواهید دید، کسب و کار کتاب فروشی بزرگ کاپریلدز با قدرت های قوی و جدیدی که وارد محیط رقابت شده بودند، به شدت تهدید می شد. این قدرت های جدید نه تنها کاپریلدز را تهدید می کردند، بلکه سایر کتاب فروشی های مشابه را نیز به عین اندازه متأثر کرده بودند، حتی آن هایی که بزرگ تر بودند. آن ها با این قوای پنجگانه چگونه رقابت کردند؟ قدرت



مشتریان بسیار قابل توجه بود. خریداران می‌توانستند که همان کتاب‌ها را از منابع متعددی خریداری کنند. عمده‌ترین فاکتور را که در نظر می‌گرفتند قیمت کتاب بود و کسی پروای این را نداشت که حتماً کتاب را از فروشگاه خاصی خرید کند.

قدرت تهیه کنندگان، در اینجا ناشرین نیز طوری بود که کتب فروشی‌های کوچکتر را در حالت ضرر قرار می‌داد. زیرا که برخلاف کاپر فیلدز، فروشندگان زنجیری کتاب را به حجم بسیار بلند از ناشرین فرمایش داده و در مقابل تخفیف قابل ملاحظه می‌گرفتند. این کار برای فروشنده‌های کوچک امکان‌پذیر نبود.

رقابت بین بازیگران صنعت کتاب خیلی شدت داشت. گرچه این صنعت به صورت اساسی پخته‌تر از دیگر ساحات بود و میزان رشد آن به صورت طبیعی‌گند بود، اما یک جهش ناگهانی در ظهور فروشگاه‌های عظیم پدیدار شد.

کتاب فروشی‌ها همچنین از ناحیه جایگزین‌های دیگری نیز تهدید می‌شدند. مردم حالا می‌توانند کتاب‌ها را از کتابخانه‌های عامه، سایت‌های اینترنتی، و دیگر انواع مغازه‌های که تخصص در کتاب فروشی ندارند، تهیه کنند. همچنان گسترش دسترسی و محبوبیت انواع سرگرمی‌ها، از قبیل تلویزیون و بازی‌های کمپیوتری، مشکل دیگری است. برای کتاب فروشی‌های مستقل، امکان ایجاد خطر از تازه‌واردها کم بود. دلیل آن این است که ورود به این حرفه نیازمند سرمایه‌گذاری بیشتر می‌باشد؛ بر علاوه، این صنعت معمولاً میزان سود دهی پایینی دارد.



زنجیره ارزشی

تحلیل زنجیره ارزشی^۱ میتواند نقاط ضعف و قوت داخلی شما را نشان دهد. این روش، کار شما را به یک سلسله فعالیت های ارزشی تبدیل می کند، با هدف تحقیق این که کدام اجزاء این زنجیره شما را قوی، و بر عکس کدام ضعیف می نمایند.

این نوع تحلیل را می توان بر همه انواع فعالیت های پیچیده تطبیق داد. می توانیم یک تیم فوتبال، یک سازمان اجتماعی، یک شرکت تجاری، یا کمپنی موتورسازی، و یا حتی قطعات مسلح، یا فعالیت های خود را به اجزای مختلف تقسیم کرده و بینیم که هر بخشی چه اندازه در کارکرد ما موثر است. برای وضاحت بیشتر، مثال تیم فوتبال را در اینجا تحلیل می کنیم. کارکرد عمومی یک تیم فوتبال را برحسب تعداد بُرد یا شکست آن در یک فصل ارزیابی می کنند؛ اما صرف مدنظرگیری همین معیار چیز خاصی را برای ما نمی گوید. در حقیقت اگر مسئله به همین جا ختم شود، امکان ندارد بفهمیم که کدام بخش ها باعث ضعف یا قوت تیم شده است.

اگر تیم را به دو بخش دفاع و حمله تقسیم کنیم، در آن صورت آهسته آهسته متوجه نقاط قوت هر کدام از بازیکنان می شویم. تیم و دست اندرکاران را به سطح فردی تقسیم نموده و می بینیم که میزان مشارکت هر کدام از آن ها چه اندازه است؛ رهبری، استراتژی، تاکتیک های مربی و مهاجمین، تصمیم شخصی و غیره. این ارزیابی را همزمان با در نظرگیری مأموریت و اهداف به پیش برده می شود، یعنی بُردن جام قهرمانی، کسب امتیازات و یا مانع شدن از امتیازگیری دیگران. یک مثال دیگر از زنجیره ارزشی، همان زنجیره ارزشی شخصی



خودتان است؛ اقداماتی را که برای نائل شدن به مأموریت و اهداف خود انجام می‌دهید. این اقدامات چگونه‌اند و آیا شما آن‌ها را به خوبی انجام داده‌اید؟

سازمان‌ها و مدیران، کارهایی که از توان خود آن‌ها نیست را به دیگران واگذار کرده و خودشان بر اموری تمرکز می‌کنند که قوت اصلی‌شان را تشکیل می‌دهد. مثلاً کتاب فروشی زنجیره‌ای Borders قراردادی به همراه Starbucks دارد که خدمات تهیه قهوه و نوشیدنی‌ها را در داخل دکان‌هایش به آن‌ها واگذار کرده است. بسیاری از ما، همین کار را می‌کنیم، مثلاً موضوع دوخت لباس خود را به یک خیاط می‌سپاریم و خود ما به کاری که تخصص آن را داریم می‌پردازیم.

تحلیل SWOT^۱:

این روش برای تحلیل وضعیت، عمومیت بیشتری نسبت به سایر ابزار دارد و در اکثر سازمان‌ها برای تحلیل وضعیت آن از این ابزار استفاده می‌گردد. دلیل آن اینست که این ابزار هر دو محیط داخلی و محیط خارجی سازمان را بررسی می‌کند. لازم به ذکر است که از این ابزار بیشتر در برنامه ریزی‌های استراتژیک استفاده می‌شود. تحلیل سوات^۲ به نقاط قوت و ضعف (داخلی) و فرصت‌ها و تهدیدات (خارجی) یک سازمان و یا یک پدیده می‌پردازد، یعنی هر دو بُعد داخلی و خارجی را باهم یکپارچه کرده است. در حالیکه قوای پنجگانه و PEST تنها بالای محیط خارجی سازمان تمرکز دارند. طوریکه ذکر شد، تحلیل سوات یک روش یا ابزار برنامه ریزی است که برای بررسی وضعیت سازمان در محیط‌های داخلی و خارجی

1. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
2. SWOT



استفاده می‌شود، SW شامل قوت‌ها و ضعف‌های سازمان است که مربوط محیط داخل سازمان، و OT شامل فرصت‌ها و تهدیدات است که مربوط محیط خارج سازمان می‌گردد. به اساس تحلیل سوات، مدیران سازمان قادر می‌شوند تا به خوبی موقعیت استراتژیک سازمان را در مارکت شناسائی کنند و به اساس آن، استراتژی‌های مؤثر و مرتبط را تعیین نمایند. شناخت اجزای سوات خیلی مهم است زیرا اگر مغالطه گردند، تعیین موقعیت واقعی دشوار خواهد شد:

« قوت: قوت‌ها عبارت از آن فاکتورها یا عواملی‌اند که مزیت رقابتی یا مهارت (شایستگی) متمایزی برای سازمان در مارکت ایجاد نمایند. بدین معنی که برای سازمان از لحاظ رقابتی یک ویژگی خاص را ایجاد کند. توجه فرمایید که بعضی مسائل جزء مکلفیت‌های سازمان است که آنها نقاط قوت شمرده نمی‌شوند؛ مثلاً داشتن تیم مدیریتی قوی زمانی قوت است که سایر رقبا در مارکت چنین تیم قوی را نداشته باشند.

« ضعف: ضعف‌ها عبارت از فاکتورها و عواملی‌اند که سبب کاهش موثریت و کارائی در سازمان می‌شوند. گاهی بعضی‌ها ضعف را با تهدید مغالطه می‌نمایند که این مسئله نیاز به تجربه مدیریتی می‌داشته باشد. درکُل، به آن کمبودی‌ها و نابسامانی‌های قابل کنترل که در داخل سازمان موجود است و تابع محیط داخلی سازمان می‌باشد، ضعف گفته می‌شود. اگر ضعف‌ها کاهش داده نشود، می‌تواند به تهدید برای سازمان تبدیل گردد.

« فرصت: فرصت‌ها عبارت از فاکتورها و عواملی‌اند که مثبت بوده، برای رشد سازمان مُمد اند و در محیط خارجی سازمان وجود دارند و در کنترل سازمان نیست و اگر به آن‌ها توجه شود، سبب



رشد سازمان و کاهش تهدیدات می‌گردد و سازمان را در یک موقعیت مطلوب قرار می‌دهد. یعنی فرصت‌ها منفعت بالقوه هستند که در وضعیت بالفعل حاصل می‌شوند. مثلاً پالیسی دولت برای حمایت از سکتور خصوصی، حمایت دولت از مستهلک، قرضه‌های طولانی مدت، بیمه، علاقه مشتریان به خدمات و غیره یک فرصت است. «تهدید: تهدیدها عبارت از فکتورها و عواملی‌اند که معمولاً اثر منفی بالای رشد سازمان دارند و در محیط خارجی سازمان وجود داشته و در کنترل سازمان نیست. تهدیدات بصورت بالقوه، سازمان را در یک موقعیت نامطلوب قرار می‌دهد؛ مثلاً بی‌ثباتی اقتصاد ملی، قوانین سختگیرانه مالیات، جنگ‌ها، بی‌اعتمادی مشتریان، بحران کرونا و غیره. اگر تهدیدات به خوبی و در موقع آن شناسائی شوند، بعضی از آنها می‌تواند به فرصت تبدیل شوند. مثلاً؛ بی‌ثباتی اقتصادی انگیزه‌ائی را ایجاد میکند تا بالای هزینه‌ها و مصارف و حتی ساختار تشکیلاتی و استراتژی‌های سازمانی تمرکز بیشتر داشته باشیم و در نتیجه ممکن است قیمت خدمات و کالاها کاهش یابد که این خود بالای افزایش میزان فروش اثرگذار است.

زمانیکه تحلیل سوات انجام شد، سازمان در یکی از موقعیت‌های زیر قرار می‌گیرد:

❁ SO. این یک موقعیت تهاجمی بوده و سازمان در حالت ایده‌آل قرار دارد. قوت‌ها بالا و از فرصت‌ها به خوبی و حداکثری استفاده می‌نماید.

❁ ST. این یک موقعیت رقابتی است که با وجود بالا بودن قوت‌های سازمان، تهدیدات نیز بالا می‌باشد. در این موقعیت، سازمان باید



برای تقویت ظرفیت‌های رقابتی و پایداری خود، تهدیدات را کاهش دهد و یا آن‌ها را به فرصت تبدیل نماید.

❁ **WO.** این یک موقعیت محافظه کارانه است. درحالی که فرصت‌های خوبی در محیط سازمان موجود است، اما سازمان دچار ضعف‌های زیادی است و باید بیشتر متوجه کاهش ضعف‌ها و تبدیل آن‌ها به قوت‌ها باشد. و همچنین باید متوجه تهدیدات نیز باشد تا سازمان در مارکت خود را حفظ نموده بتواند.

❁ **WT.** این یک موقعیت تدافعی است. در این موقعیت، سازمان درحالت نامناسبی قرار می‌گیرد و فقط باید متوجه جلوگیری از ورشکستگی باشد، یعنی حالت تدافعی را در مارکت داشته باشد. ضعف‌های خود را اصلاح و برای کاهش اثرات تهدیدات متمرکز باشد. اندک بی‌توجهی، می‌تواند سازمان را نابود سازد.

زمانیکه موقعیت سازمان در نتیجه تحلیل سوات، در یکی از موقعیت‌های فوق تثبیت گردید، از استراتیژی‌های زیر می‌تواند استفاده نماید. این استراتیژی‌ها براساس سالها تجارب در سازمان‌ها و محیط‌های مختلف پیشنهاد می‌گردد. هر سازمان باتوجه به توانائی‌های خود کارآمدترین استراتیژی را انتخاب میکند:

← **SO:** اگر سازمان در این موقعیت قرار گیرد، بهترین استراتیژی عبارت از استراتیژی‌های ادغام عمودی، افقی و رسوخ به بازار، یعنی رشد خارجی است مثلاً؛ نفوذ در بازار، توسعه بازار، توسعه محصول و ادغام شبکه‌ائی سازمان می‌باشد. مثلاً برای مراکز علمی و آموزشی؛ ارایه دوره‌های جدید آموزشی، ایجاد و راه اندازی دانشکده‌ها و واحدهای جدید (توسعه جغرافیایی) راه اندازی دانشگاه مجازی و امثالهم.



← **ST:** اگر سازمان در این موقعیت قرار گیرد، بهترین استراتژی عبارت است از؛ رهبری قیمت، تمایز، تمرکز، تاسیس بخش های جدید، توسعه بازاریابی. مثلاً برای دانشگاه ها؛ ایجاد کدر علمی دایمی، ارائه دوره های آموزش حرفه ائی جهت اشتغال، و تایم های متفاوت مثلاً بخش های شبانه و ارائه آموزش های از راه دور، احداث واحد های آموزشی اقماری، تدریس به زبان انگلیسی، تربیت اساتید برای دانشگاه های دیگر.

← **WO:** اگر سازمان در این موقعیت قرار گیرد، از استراتژی های رشد داخلی باید استفاده کند. بهترین استراتژی اینست تا؛ سازمان شایستگی های اصولی خود را حفظ نماید و خود را در معرض خطرهای بزرگ قرار ندهد. استراتژی نفوذ در بازار، و توسعه محصول، ائتلاف سازمانی مثلاً یک دانشگاه با دانشگاه دیگری برای ارائه دوره های آموزشی خاص، ائتلاف دانشگاه با نهادهای دیگر در زمینه تربیه مدیران و متخصصان مورد نیاز در بخش های اداری مورد ضرورت (مثال فرضی)، ائتلاف دانشگاه با اساتید خود برای بهبود کیفی آموزش و پژوهش از جمله بهترین استراتژی ها است.

← **WT:** اگر سازمان در این موقعیت قرار گیرد، بهترین استراتژی برای سازمان استراتژی کاهشی است. مثلاً سازمان باید حجم سازمانی خود را کاهش دهد، ساختار تشکیلاتی خود را متقاضی بسازد، روی کاهش نقاط ضعف متمرکز شود، ثبات داخلی خود را حفظ نماید، متمرکز در بازارهای محافظت شده بایک محدوده کوچک باشد.

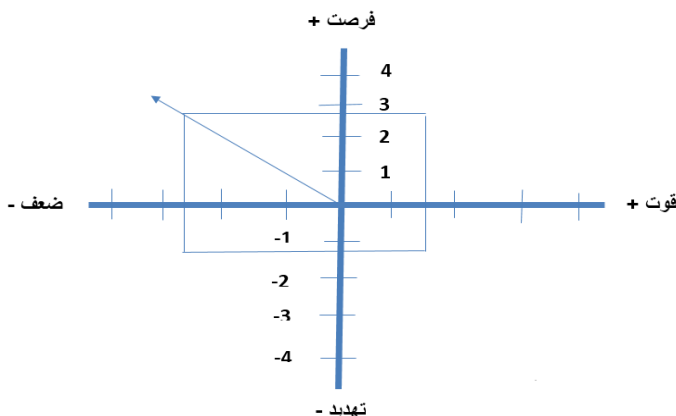


روش اجراء تحليل سوات: از لحاظ کاربردی، هر بخش سوات بصورت جداگانه تحليل می گردد. دو روش برای تحليل سوات وجود دارد:

روش In-to-In: این روش که بیشتر معمول است، در آن افراد بیرون از سازمان دخیل نمی باشند. این روش در پنج مرحله انجام می شود. در **مرحله اول**، کمیته متشکل از مدیران ارشد واحدهای سازمان مانند برنامه ریزی، بودیجه سازی، حسابداری، نظارت و ارزیابی، نیروی انسانی و مشتریان، تدارکات، خدمات، اداری، و یک تن مشاور بیرونی توسط اداره تعیین می گردد. در **مرحله دوم**، این کمیته به اساس تخصص، شناخت و تجربه که در سازمان دارند، وضعیت سازمان را طور اشتراکی با استفاده از روش طوفان دماغی مورد بررسی و تحليل قرار می دهند. این کمیته مواردی را در هر بخش سوات لست می کنند و در قدم بعدی در هر بخش به تعداد معینی مثلاً ۱۰ مورد را انتخاب می نمایند. قابل ذکر است که اگر تعداد هر بخش مساوی نباشد، در هنگام نمره دهی دچار خطای تخنیکی شده و این خطای تخنیکی می تواند موقعیت استراتژیک سازمان را بصورت سوگرایانه تغییر دهد و به این ترتیب، استراتژی های که نظر به موقعیت تعیین می شوند ممکن است نتایج مطلوب ندهد، زیرا با واقعیت سازگار نخواهند بود. در **مرحله سوم**، به اساس دو معیار "رتبه و ضریب" هر کدام از مورد ها را نمره دهی نموده و حاصل ضرب آنها را مشخص می نمایند. در **مرحله چهارم**، نمره حاصله از مجموع حاصل ضرب مورد ها، در موقعیت مربوطه گراف سوات نشانی می گردد. و در **مرحله پنجم**، موقعیت های نشانی شده در گراف سوات را با هم وصل نموده و بدین ترتیب، موقعیت استراتژیک سازمان تعیین می شود. شکل زیر را



مشاهده فرمایید.



روش Out-to-In: در این روش افراد بیرونی دخیل بوده و معلومات از بیرون سازمان جمع آوری می شود و در داخل سازمان دسته بندی و تحلیل و تجزیه می گردد. سوگرایی^۱ در این روش محتمل است و بیشتر زمانگیر بوده و همچنان با هزینه بیشتر اجراء می گردد. در این روش، سوالنامه که حاوی هر بُعد سوات است توسط کمیته موظف تهیه می گردد. بعداً سوالنامه ها توسط فرد یا افراد آموزش دیده برای افراد هدف (کارکنان، مشتریان، شرکا و افراد دخیل که شناخت یا رابطه ای نسبت به سازمان داشته باشند) توزیع می شود و بدینصورت معلومات ذریعه سوالنامه ها که شامل نقاط قوت، ضعف، فرصت ها و تهدیدات است، از بیرون جمع آوری شده و بعداً پاسخ های ارائه شده در سوالنامه ها، توسط کمیته موظف دسته بندی گردیده و تعداد معینی از موارد مربوط هر بُعد سوات انتخاب می نمایند و بدینصورت از مرحله سوم مانند روش اولی، توسط



کمیته انجام می‌گردد.

آنچه در تحلیل سوات قابل بحث است، چگونگی تعیین موقعیت استراتژیک سازمان است که نیازمند کارگروهی و تخصصی می‌باشد، زیرا مقصد اساسی تحلیل سوات همین مسئله است؛ و اینکه تعیین استراتژی‌ها نظر به هر یک از موقعیت‌های فوق متفاوت است، و اگر بدرستی تعیین نگردد، سبب خواهد شد تا سازمان در وضعیت بدتری قرار گیرد. در زیر درجه قضاوت بر اساس رتبه و ضریب جهت وضاحت، توضیح داده شده است.

رتبه: بیان‌کننده اولویت هر مورد است که از ۱ تا ۴ نمره (در بعضی کتاب‌ها عدد ۱۰ تا ۱۰۰ ذکر شده است) را بخود می‌گیرد. یعنی اعضای کمیته به اساس اجماع نظر، مورد‌ها را براساس وسعت، شدت و فوریت آنها، الویت بندی می‌کنند و بعداً برای هر کدام نمره می‌دهند.

ضریب: بیان‌کننده اهمیت هر مورد است که از ۰ (بی اهمیت) تا ۱۱ (اهمیت بالا) می‌باشد. ضریب در حقیقت میزان تأثیرگذاری مورد را بالای سازمان نشان می‌دهد. قابل ذکر است که ضریب دارای فورمول ستندرد می‌باشد و از حاصل تقسیم نمره رتبه هر مورد بر مجموع نمرات رتبه‌ها بدست می‌آید. به این معنی زمانیکه نمره رتبه برای هر مورد توسط اعضای کمیته تعیین می‌گردد، ضریب به اساس فورمول داده شده به سیستم، بصورت اتومات تعیین می‌شود. بعداً نمرات رتبه و ضریب هر مورد با هم ضرب شده و مجموع حاصل ضرب مورد‌ها، عدد نهائی است که بروی گراف سوات ثبت می‌گردد.

گزارش سوات: قابل یادآوری است؛ زمانیکه مرحله تحلیل سوات طبق رهنمود فوق‌الذکر ختم شد، گزارش سوات ارائه می‌گردد. گزارش



سوات شامل ابعاد مختلف تحلیل وضعیت بصورت توضیحی می باشد. این گزارش در حقیقت فهم و بیان پلانگذار از تحلیل سوات می باشد اینکه؛ از این وسیله و روند تحلیلی چی نتایجی را استحصال نموده است. در گزارش سوات، پلانگذار ابتدا نتایج حاصله از سوات را بصورت تحلیلی در یک یا دو پاراگراف مینویسد که در آن گزارش؛ دلایل استفاده از تحلیل سوات و انجام آن، روند اجراء آن، روش تحلیل و نتیجه گیری تحلیل سوات انعکاس داده می شود. بعداً، موارد شناسائی شامل در چهار بُعد تحلیل سوات (قوت ها، ضعف ها، فرصت ها و تهدیدات) بصورت واضح و مجزا نوشته می شود. در اخیر گزارش، گراف موقعیت استراتژیک ثبت می شود تا به آسانی و به زودترین وقت ممکن، برای مدیران ارشد و سایر شرکاً قابل مشاهده و بحث باشد.





تحلیل درخت مشکل:

تحلیل درخت مشکل^۱ یا تحلیل درخت مقصد^۲ یک وسیله مشترک نقشه برداری مشکلات عمده با شناسایی ریشه های اصلی مشکل با روش تحلیل سبب - اثر^۳ می باشد که برنامه ریزها را کمک می کند تا اهداف واضح و قابل دسترس همراه با استراتژی های مناسب را شناسایی و تعیین نمایند. سه قدمه در روند تحلیل درخت مشکل موجود است:

(۱). شناسایی جهات منفی حالت موجود با میکانیزم سبب - اثر آنها.

(۲). تحول مشکلات به مقاصد (درخت مقاصد).

(۳). تصمیم گیری وسعت برنامه و تعیین استراتژی ها.

قبل از اینکه قدمه های روند تحلیل درخت مشکل توضیح گردد، مهم است تا معلومات مختصر در مورد تعارف مشکل، چالش و مسأله توضیحات مختصر ارائه گردد. در حقیقت تفاوت کُلی میان مشکل، چالش و مسأله بستگی به دید خودتان دارد که برای حل آنها چگونه اقداماتی را روی دست می گیرید تا انجام دهید. اما خلاصه تعریفات آنها قرار زیر اند.

مشکل: تعریف های مختلف وجود دارند که همه یک مفهوم ارائه میدارند.

• ساده ترین تعریف؛ فاصله میان حالت موجود و حالت مطلوب را مشکل گویند.

1. Problem Tree Analysis
2. Objective Tree Analysis
3. Cause – Effect



• عدم آگاهی در مورد پدیده که ممکن است سبب افزایش تعداد و یا تأخیر در اجرای فعالیت ها گردد. و یا؛ مواجه شدن در یک حالت خاصی که معمولاً خارج از کنترل شخص است و عوامل بیرونی دارد.

• پدیده های که شما در مواجهه به آنها به سختی^۱ مواجه هستید، یعنی انجام آنها برای تان سخت است. و یا مجموعی از حالات پُر زحمت، یعنی به راحتی قابل حل نباشند.

• تمام چیزهاییکه حالات منفی را ترسیم می نمایند.

• آن حالات یا مواردی که غلط، مشکوک، سخت و یا بد به نظر بخورد.

چالش: به سختی های گفته می شود که شما در جریان کوشش برای بدست آوردن یک هدف، به آنها مواجه می شوید. معمولاً قابل کنترل بوده و عامل اصلی خود فاعل است. مثلاً موانع که در زندگی وجود دارد، اکثر آنها زاده عملکرد خود تان است. شما توقعات تانرا در زندگی بالا می برید و لذا برای رسیدن به آنها طبیعتاً به سختی ها موانعی مواجه خواهید شد. بهتر است شما به آن سختی ها و موانع به دید چالش ببینید تا خود برای حل آنها تلاش نمایید. نگاه تان به چالش در حقیقت به عنوان یک فرصت برای موفقیت و توسعه است اما زمانیکه به آنها بحیث مشکل نگاه می کنید، در حقیقت بیشتر تصویر تهدید را در ذهن خود تلقین می نمایید.

مسأله^۲: چیزی که موجب شناسائی یک مشکل یا چالش می شود، و جهت خاصی را برای حل آن می دهد. زمانیکه اقدام به حل

1. Difficulty

2. Issue



مشکل، و یا توجه به رفع چالش ها می شود در حقیقت مشکل و یا چالش به مسأله تبدیل می گردد.

قدمه اول: در این مرحله که شامل تحلیل مشکل است، جهات منفی حالت موجود شناسائی می شوند، طوریکه رابطه سبب - اثر میان مشکلات را ایجاد می نماید. تحلیل مشکل برای برنامه ریزی به این دلیل الویت دارد که قویاً روی دیزاین و چوکات بندی فعالیت ها و استراتیژی ها تاثیر می گذارد. مانند سایر درخت ها، درخت تحلیل مشکلات نیز دارای سه جزء شامل ریشه، تنه و شعبات یا شاخه ها می باشد. تنه عبارت از مشکل اصلی است، ریشه در حقیقت اسباب مشکلات و شاخه ها اثرات آنرا نمایش می دهند. تحلیل مشکل شامل است بر؛

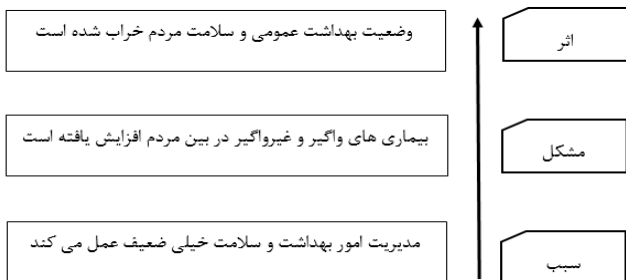
« تعیین چوکات و موضوع تحلیل

« شناسائی مشکلاتی که وجود دارند و ثبت آن روش چوکات

« قابل دید ساختن مشکلات در یک دیاگرام (درخت مشکلات)

تا تحلیل و رابطه سبب - اثر را واضح نماید.

شکل زیر نمونه از تحلیل مشکل را در مورد بهداشت و سلامت نشان می دهد.



ترسیم درخت مشکل، اساساً توسط کارگروپی با استفاده از تکنیک



های خاص و وسایلی مانند فلیپ چارت، فلش کارت های رنگه و امثالهم صورت می گیرد. برای ترسیم درخت مشکل نیاز است تا یک جلسه کارآگاهی دایر گردد و قدم اول در این جلسه، جمع نمودن نظریات اعضای جلسه با روش طوفان دماغی است تا اینکه آنها الویت ها را درک نمایند. از مشکلات شناسائی شده، یک مشکل عمده (به عنوان آغاز/تنه) باید انتخاب شود. با توحید نظریات اعضای جلسه، یک دیاگرام اسباب - اثرات ترسیم می گردد؛ مشکلاتی که مستقیماً سبب مشکل آغازین شده اند در زیر، و مشکلاتی که اثرات مستقیم از مشکل آغازین هستند در بالای دیاگرام نوشته می شوند.

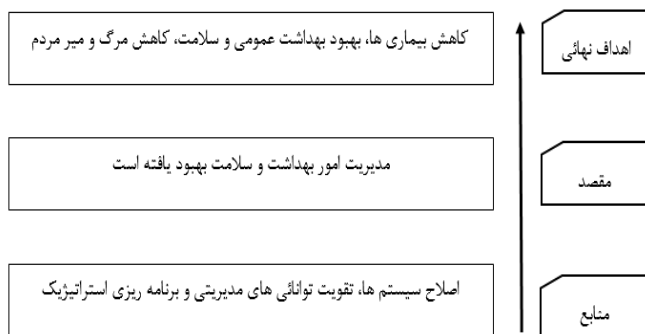
به این ترتیب، مشکلات با استفاده از سوال رهنمودی «چی سبب آن شده است؟» مرتب و دسته بندی می شود. زمانی که مشکلات به روش فوق ثبت شدند، این ها باید با قسمت های سبب - اثر ربط داده شود تا واضحاً ارتباطات منطقی آنها را نشان دهد. بعد از این روند، درخت مشکل باید مرور و توسط اعضای جلسه تایید گردد. وقتی این مرحله تکمیل شد، درخت مشکل خلاصه ائی از وضعیت منفی موجود را نمایش خواهد داد. درخت مشکل بیشتر از آنچه فقط شناسائی ریشه اسباب مشکل باشد، تفکیک تصویری از مشکلات را در قالب اسباب - اثرات تهیه میدارد، و یک وسیله تصویری که به سادگی برای هرکس قابل فهم است، را تولید می کند.

قدمه دوم: تحلیل مقاصد یک روشی است که وضعیت را در آینده بعد از آنکه مشکلات شناسائی شده قابل حل گردیدند، توصیف می نماید، و اهداف^۱ و منابع^۲ را در دیاگرام تشریح میدارد.

1. Ends
2. Means



(درخت مقاصد)



وضعیت های منفی درخت مشکل به راه حل ها تحول می نمایند و بشکل دستاوردهای مثبت بیان می شوند. مثلاً: «مدیریت امور بهداشت و سلامت خیلی ضعیف عمل می کند» که مشکل عمده بود، به «مدیریت امور بهداشت و سلامت بهبود یافته است» که مقصد است، تحول می نماید. این دستاوردهای مثبت در حقیقت مقاصدی اند که در دیاگرام اهداف - منابع نمایش داده می شود. در حقیقت درخت مقاصد دو باره سازی درخت مشکل از شکل منفی به شکل مثبت است که اهداف را بصورت واقعی و قابل دریافت توضیح می دارد. در اینجا مهم است تا دستاوردها را واقعی بسازیم و برای آن ممکن است که منابع اضافی برای بعضی مقاصد لازم باشد و یا ممکن ضرور باشد که بعضی از مشکلات را دوباره سازی کنیم و مشکلات جدید را اضافه و یا تعدادی را بخاطر اینکه رابطه منطقی ندارد، حذف نماییم. درخت مقاصد باید تعداد زیاد مقاصد را نشان دهد که همه قابل دستیابی در یک مرحله یا دوره نباشند، و در اینگونه موارد، الویت بندی



مقاصد بسیار مهم است. زمانی که درخت مقاصد تکمیل شد، خلاصه از وضعیت آینده مطلوب را نشان می‌دهد.

قدمه سوم: این قدمه شامل تعیین استراتژی‌های مناسب است. بعد از ترسیم وضعیت مطلوب آینده، مداخلات ممکنه باید انتخاب شوند تا وسعت پلان یا برنامه تعیین شود. مثلاً؛ چی باید شامل برنامه گردد؟. این قدمه پُرچالش است، چونکه این مرحله شامل ترکیب نمودن مجموعی از معلومات و تصامیم در مورد تعیین بهترین استراتژی است که باید تطبیق گردد. در این قدمه باید میان علاقه‌های شرکا، تقاضاهای اجتماعی، توقعات سیاسی، و همچنین موانع تطبیق، توازن برقرار گردد. سوالاتی که باید در این مرحله برای آنها پاسخ داده شود عبارت‌اند از:

- ❖ آیا میتوان همه مشکلات شناسائی شده را مسبب بسازیم؟
- ❖ آیا باید تعداد کمی از اسباب و اثرات را انتخاب نماییم؟
- ❖ کدام مداخلات بیشتر مورد توجه‌اند که برای نتایج مطلوب تعیین شوند؟
- ❖ آیا این مداخلات برای مدت طولانی پایدار است؟
- ❖ چی چیزها برای گروپ مورد هدف مفید می‌باشد؟
- ❖ آیا منابع مالی کافی موجود و قابل دسترس است؟
- ❖ آیا ما ظرفیت‌های تخنیکی بویژه از لحاظ نیروی انسانی کارآمد برای انجام فعالیت‌ها را داریم؟
- ❖ سایر سوالات اضافی در مورد محیط، اجتماع، اقتصاد و حتی حالات حقوقی و سیاسی.

مزایای تحلیل درخت مشکل: مزایای تحلیل درخت مشکل قرار زیر‌اند؛



- ← مشکلات الویت بندی می گردد و این الویت بندی، فکتورها را روی اهداف متمرکز می سازد.
- ← رابطه های داخلی اسباب - اثر بهتر قابل فهم می گردد و برای دریافت راه حل های بُرد - بُرد ممد است.
- ← معلومات آینده را ایجاد می نماید، انتخاب منابع را ملزم می سازد و راه حل بهتری را بدست می دهد.
- ← موضوعات فعلی، موضوعات آینده یا گذشته که تعامل با آنها صورت گرفته است را شناسائی می کند.
- ← روند تحلیل اغلباً یک حالت فهم مشترک، مقصد و فعالیت را شکل می دهد.

معایب تحلیل درخت مشکل : معایب تحلیل درخت مشکل قرار زیر اند؛

- ☼ چونکه درک اسباب - اثرات مشکل کار آسانی نیست، ممکن سبب جروبحث های غیرضروری گردد.
- ☼ برای گردآوری افرادی که روی مشکلات، اسباب و اثرات آنها بحث نمایند، وقت زیاد لازم است.

مطالعه قضیه: کتابفروشی Copperfield's Books و معاملات بزرگ

این کتاب فروشی در سال ۱۹۸۱ در شمال کالیفرنیا تأسیس شد و به مدت سیزده سال رشد کرد؛ اما در سال ۱۹۹۵، کسب و کارش از رونق افتاد. سطح مفاد پایین آمد و مجبور شد تا مغازه اش را تعطیل نماید. گرچه کاپرفیلدز هنوز عین محصولات را در همان محل های معمولی اش به فروش می رساند، اما محیطی که در آن فعالیت می کرد (رُقا، مشتریان و قوای بازار) در این دوره تغییرات شگرفی به خود دیده است. یعنی «چرخ های کلان معاملات» دور خورده و عصر فروشگاه کلان



عرضه کتاب همانند Amazon.com و کتاب‌های الکترونیکی شروع شده بود. برای بقا در مقابل این قوای جدید و پُر قدرت، کاپرفیلدز مجبور بود تا روش انجام معاملات، ترکیب محصولاتی که عرضه می‌داشت، و تجربه فروش را به مشتریان، همه و همه متحول کند. ضروری بود که فراتر از استراتژی‌ای که در قدیم برای خود طرح کرده بود، فکر کرده و پلان استراتژیک جدیدی را جایگزین آن کند تا در بازار باقی بماند. بیایید به موضوع کاپرفیلدز از دیدگاه سوات نظر اندازی نماییم. تغییر در محیط خارجی به این معنی بود که مدل قدیمی انتخاب کتاب از یک کتاب فروشی، انتخاب فیزیکی و هوشمندانه از یک ردیف؛ حالا دیگر تبدیل به نقطه ضعف این کتاب فروشی تبدیل شده بود. دلیل: محدود بودن نسبی انتخاب‌ها.

صنعت مغازه‌های زنجیره‌ای، تهدیدی در محیط خارج بود که از همین نقطه ضعف کاپرفیلدز استفاده می‌کرد. فرصت‌های به وجود آمده به نفع مغازه‌های کلان و فروشندگانی بود که از طریق اینترنت کتاب می‌فروختند. تغییر در محیط خارجی این اطمینان را می‌داد که اگر کاپرفیلدز مدل معاملات خود را تغییر ندهد، محکوم به فنا است. اقدام واضح کاپرفیلدز آن بود که برای خریداران کتاب چیزهایی را ارائه داد که در جاهایی دیگر وجود نداشت. ابتکار طراحی شده طوری بود که یک فضای خریداری و معاشرت اجتماعی محلی را ایجاد کرد و این نوع ترکیب معاشرت و بحث و خرید کتاب در جاهای دیگر، مثلاً فروشگاه‌های کلان یا اینترنت، وجود نداشت.

کمپنی Borders یکی از برندگان رقابت با فروشندگان مستقل کتاب بود، اما آن‌ها بعداً نتوانستند که تغییر در محیط خارجی را درک نمایند. عوض این که بازار کلان بالقوه در اینترنت را تحلیل کنند، آن را به کمپنی



فروش آنلاین به نام Amazon دادند. همچنان آن‌ها اهمیت مارکیت رو به رشد کتاب‌های برقی E-Books را در نیافتند، و زمانی از این جهت خسارت کردند که قرارداد خود را به همراه استاربکس به Barnes and Nobles باختند (کسانی که در کتاب فروشی‌های Barnes and Noble می‌آیند، قهوه یا نوشیدنی دیگری سفارش می‌دهند و از روی تبلیات خود کتاب می‌خوانند)

هر کتاب فروشی در طول زمان در فشار رقابت قرار گرفته، همانند Borders؛ اما این عکس العمل مناسب در مقابل این تهدیدات است که بازنده و برنده را معین می‌کند. این مثال‌ها نشانگر آن است که اگر تنها بر روی چیزی که خود ما انجام می‌دهیم متمرکز شده و ابتکارات دیگران و عوامل محیط خارجی را مدنظر نگیریم، چه واقع خواهد شد، یعنی همان پیش فرضی که استراتژی ما بر آن بناء گردیده است. تکنالوجی‌های جدید و راه‌های متفاوت معاملاتی به معنی آن نیست که باید کتاب فروشی‌های قدیمی در قرن بیست و یکم بسته شوند؛ اما برای دوام دادن به کسب خود، آن‌ها باید مدل‌های جدید معاملاتی را پیدا کنند. بسیاری از کتاب فروشی‌های مستقل، همانند کاپرفیلدز مدل خود را تغییر داده و اکنون به مشتریان متفاوتی خدمات ارائه می‌دارند.



سازماندهی^۱:

انسان ذاتاً گنجکاو است با حواس خود به جستجو در دنیای اطرافش پرداخته و تلاش می‌کند تا مشاهداتش را در قالب‌های منسجم، نظم بخشد. انسان امروزی نه تنها نیمی از روزش را به همکاری در تلاش‌های گروهی می‌گذراند بلکه نیم دیگر را به تماشای تلویزیون، خواندن روزنامه و کتاب یا به مجامع عمومی برای سرگرمی سپری می‌کند که همگی حاصل تلاش گروهی انسانها در واحدهای سازمانی است. نظریه پردازان سازمان از حوزه‌های گوناگون نظیر؛ مدیریت، روانشناسی، جامعه‌شناسی، علوم سیاسی، اقتصاد، مردم‌شناسی، مهندسی، مدیریت شفاخانه و... پدید آمده‌اند و هر یک چیزی برای موضوع افزوده‌اند. مدیران طرح‌های ساختاری را جستجو می‌نمایند که بهترین رهنمود و پشتیبانی برای کارکنان بوده تا آنها بتوانند در قبال آن وظایف‌شان را به طور موثر و کارا انجام دهند.

تعریف و ماهیت سازماندهی: سازماندهی در حقیقت در چارچوب برنامه‌ریزی انجام می‌شود و شامل روند ایجاد ساختار تشکیلاتی برای یک سازمان، بمقصد تأمین ارتباطات و هماهنگی موثر میان اجزای سازمانی است. سازماندهی عبارت از فرایندی است که طی آن تقسیم کار میان افراد و گروه‌های کاری، تأمین رابطه و هماهنگی میان آنان، به منظور کسب اهداف سازمان صورت می‌گیرد. اگرچی اکثر علمای مدیریت، فرایند سازمان‌دهی را من حیث اصول دوم مدیریت که چگونگی ایجاد ساختار یک سازمان را نشان می‌دهد، می‌شمارند اما از لحاظ زمانی و عملیاتی، سازماندهی در قالب برنامه‌ریزی انجام می‌شود. زیرا، آنچه در برنامه‌ریزی سازمانی اجتناب‌ناپذیر است،



طرح ساختار تشکیلاتی در سطح سازمان، برنامه و پروژه است تا برنامه های مدیریت اجرایی بشمول برنامه ریزی مدیریت نیروی انسانی، برنامه ریزی مدیریت ارتباطات و اطلاعات، برنامه ریزی مدیریت مالی و بودیجه، برنامه ریزی مدیریت کیفیت، برنامه ریزی مدیریت خطر، برنامه ریزی مدیریت بازاریابی و غیره بر محور آن اجرا گردند. بدین ترتیب، با توجه به توضیحات فوق، در این کتاب سازمان دهی جزء مرحله برنامه ریزی توضیح می گردد.

سازمان ها اغلباً بدو نوع تقسیم می گردند؛ سازمان رس می و سازمان غیررسمی. سازمان رسمی به طور قانونی بنیانگذاری و تصویب می گردد و در آن میکانیزم اجراءات، نوعیت و تعداد کارکنان، حدود وظایف و اختیارات و چگونگی تصمیم گیری مشخص می شود. بعد از اینکه ساختار سازمان رسمی در مرحله برنامه ریزی ایجاد شد، سازمان غیررسمی به طور طبیعی در چارچوب آن پدیدار می گردد. در سازمان رسمی، مدیریت روابط سازمانی به کمک نمودار ساختار تشکیلاتی و مکتوبی برای کارکنان تشریح می شود. اما تغییرات بعدی در صورت لزوم میتواند طور غیررسمی نیز انجام شود. ولی، در سازمانهای غیررسمی اینگونه نیست و محدود به چارچوب قانونی و ساختار رسمی نمی باشند. چگونگی عمل در سازمانهای غیررسمی، طور واقعی است و برحسب نیاز دچار نوسان و تغییر می باشند. در سازمان غیررسمی، مدیریت روابط سازمانی را به طور شفاهی برای کارکنان توضیح می دهد و این روابط بر حسب نیاز وقتاً فوقتاً تغییر می نماید.

چارت سازمانی خطوط نموداری است که طرح یک ساختار سازمان را به تصویر میکشد در حالیکه جزئیات ساختار هر سازمان متفاوت است. معمولاً ساختار سازمانی موقف های عمده یا بخش



های مهم در سازمان، مرجع تصمیم‌گیری‌ها، خطوط گزارش‌دهی و روابط از سطوح پایین‌تر به سطوح بالاتر، خطوط رسمی برای ارتباطات و عناوین مرتبط به موقف‌های عمده در سازمان را نشان می‌دهد. بیکربندی موقف‌های مدیریتی و کارکنان در یک سازمان می‌تواند انضمام عمودی سازمان را متاثر سازد. یک موقف مدیریتی عبارت از موقفی است که دارای صلاحیت و مسولیت برای دستیابی به اهداف کلی سازمان است، و موقف کارکن عبارت از موقفی است که مقصد اولی آن ارائه کار تخصصی و تخنیکی بلخاوه و کمک به موقف‌های مدیریتی سازمان می‌باشد.

چارت سازمانی متأثر از نوعیت سازمان (دولتی یا خصوصی، انتفاعی یا غیر انتفاعی، تولیدی یا خدماتی)، مأموریت سازمان و نیاز سازمان نظر به اقتضای آن در بازار است که در حقیقت این عناصر وسعت انعطاف‌پذیری چارت سازمانی را نشان می‌دهد. چارت سازمانی یک تصویر عینی از کانال فرماندهی (خطوط صلاحیت) و خطوط ناگسیستی صلاحیتها را فراهم می‌نماید، که در نهایت هر فرد سازمان را با موقف‌های عمده سازمان با استفاده از موقف‌های مدیریتی و سلسله‌مراتب بین‌شان ارتباط می‌دهد. تقریباً تمام سازمان‌ها حتی با داشتن تعداد کم کارکن، دارای چارت سازمانی می‌باشند. چارت سازمانی دو موضوع اصلی را انعکاس می‌دهد؛

- مسئولیتها که عبارت از تعهد یا توقع کارکنان برای انجام و پیشبرد وظایف جهت دستیابی به اهداف مربوط به همان موقف براساس مأموریت سازمانی می‌باشد.

- صلاحیتها یا اختیارات که حقوق اداری و تصمیم‌گیری هر موقف مدیریتی است تا به کارکنان هدایت شود که چه کار را باید انجام



دهند و چه توقعی از آنها وجود دارد، و اطمینان حاصل گردد که کارکنان آنچه را که مسولیت اجرای شانرا دارند، انجام می دهند. صلاحیتها، برای مدیران حق تصمیم گیری را میدهد تا بخشی از کار خود را به دیگری تفویض نمایند، ولی همچنان در مقابل سازمان پاسخده هستند.

ساختار سازمانی یک فکتور محیطی است که تشکیلات سازمان و سرمایه گذاری را مشخص نموده و دسترسی به منابع را تعریف می کند و همچنین بالای نحوه تطبیق فعالیت ها و برنامه ها تأثیر می نماید. به عبارت دیگر؛ ساختار سازمانی طرح رسمی از تعاملات هماهنگ شده توسط مدیریت است که وظایف افراد و گروپ ها را برای دستیابی به اهداف سازمانی ربط می دهد. ساختار سازمانی چارچوب رسمی است که توسط آن وظایف تقسیم، دسته بندی و هماهنگ می گردد. در حقیقت، ساختار سازمانی دو خط؛ ارتباطات و هماهنگی را ترسیم می نماید. مراحل سازماندهی (ایجاد ساختار تشکیلاتی) مرکب از چهار عنصر مقدماتی است.

الف. طرح وظیفه^۱، یعنی مشخص ساختن اینکه کی چی کاری را باید انجام دهد.

ب. بخش بندی^۲، یعنی تقسیم وظایف به واحدها و تشکیل سلسله مراتب. بخش بندی واحدهای سازمان براساس انواع زیر صورت می گیرد؛

☀ بخش بندی مبتنی بر وظیفه

☀ بخش بندی مبتنی بر تولید

☀ بخش بندی بر اساس مشتری

1. Job design

2. Departmentalization



❁ بخش بندی جغرافیایی

❁ بخش بندی بر مبنای فرآیند.

ج. هماهنگی عمودی^۱، یعنی سلسله هدایت و گزارش دهی.

د. هماهنگی افقی^۲، یعنی سلسله روابط واحدها و همکاری های بین بخشی.

شش قطعه ساختاری در طرح سازمان: طرح سازمانی روند توسعه یا تغییر یک ساختار سازمانی است که شامل تصمیم گیری برای شش عنصر کلیدی می باشد و عبارتند از؛ طرح وظیفه، بخش بندی واحدها، کانال فرماندهی، وسعت کنترل، تمرکز یا غیرتمرکز و هماهنگ سازی.

۱). طرح وظیفه: طرح وظیفه عبارت از مشخص نمودن وظایف بخش های سازمان است طوریکه توسط یک موقف تعیین می گردد. طرح وظیفه معمولاً توسط لایحه وظایف منعکس می شود. مشخصات وظیفه عبارت از سطح وظایف عمومی سازمان است که به اجزای کوچکتر تقسیم گردیده است. مثلاً وظایف عمومی بخش های برنامه ریزی، بازاریابی، فروشات، حسابداری و غیره. در طرح وظیفه چهار روش موجود است؛

← ساده سازی وظیفه^۳.

← دوران وظیفه: طوریکه هرکارکن به نوبت در دوره های زمانی معیین به یک وظیفه مشخص توظیف می گردد. دوران وظیفه سبب آموزش بیشتر کارکنان و همچنان سبب تشویق آنها خواهد شد.

1. Vertical coordination
2. Horizontal coordination
3. Job Simplification



← آموزش و ظرفیت سازی: با این روش میتوان، تعداد وظایف را برای یک کارکن نظر به ظرفیت های که برایش ایجاد می شود، افزایش داد. در این روش، تعداد کارکنان به حسب نیازمندی تنظیم می شود.

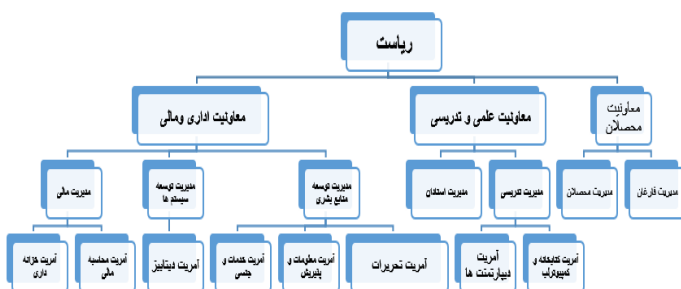
← غنی سازی وظیفه: ارتقاء دادن وظیفه بخاطر افزایش انرژی برای رشد، دستاورد و مسولیت پذیری.

۲). بخش بندی: عبارت از روند یکجا سازی وظایف مطابق بعضی تنظیمات منطقی است. مثلاً در یک سازمان سه بخش با سه وظیفه متفاوت ایجاد می شود. بخش برنامه ریزی، بخش عملیاتی و بخش مالی و اداری. چهار طرح دیپارتمنت موجود است؛

- بخش عملیاتی: شامل گذاشتن موقف ها در واحد های عملیاتی بر اساس تخصص، مهارت و مشابهنهت های وظیفوی می باشد.
- بخش تولیدی: یکجا سازی وظایف مربوط تولیدات.
- بخش جغرافیائی: یکجا سازی وظایف بر اساس موقعیت های تعیین شده.

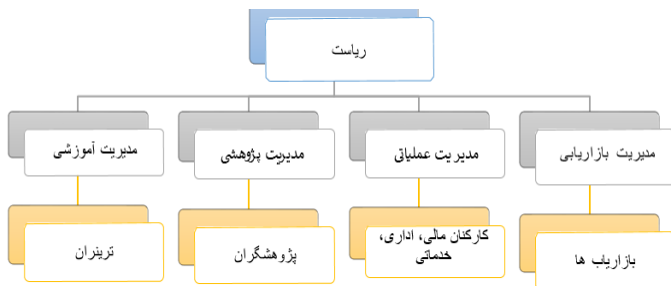
- بخش مشتریان: یکجا سازی وظایفی که ضروریات خاص مشتریان را مورد توجه قرار می دهد.

نمونه ساختار تشکیلاتی یک نهاد تحصیلی





نمونه ساختار تشکیلاتی یک نهاد خدماتی



۲. کانال فرماندهی و خطوط گزارش دهی: در ساختار تشکیلاتی، خطوط عمودی کانال هدایت (فرماندهی از سطح بالائی مدیریت) و گزارش دهی (فرمانبرداری از سطوح پایینی مدیریت) را نشان میدهند. کانال فرماندهی^۱ عبارت از همان جریانی است که صلاحیت ها و پاسخ دهی ها را ترسیم می نماید. دو نوع کانال فرماندهی در سازمان ها معمول است که عبارتند از: فرماندهی واحد^۲ و این نوع به اساس این اصول که نباید کسی به بیشتر از یک مدیر راپور بدهد، شکل می گیرد. دوم وسعت یا محدود کنترل^۳ است که تعداد مادون های را نشان می دهد که به یک مدیر مستقیماً راپور دهنده اند. به اساس تعداد کارکنانی که توسط یک مدیر، مدیریت می گردد این وسعت بدو نوع است؛

– محدوده وسیع: تعداد زیاد کارکنانی که مستقیماً به یک مدیر راپور می دهند.

– محدوده کم: تعداد کم کارکنانی که مستقیماً به یک مدیر راپور

- 1 Chain of Command
- 2 Unity of Command
- 3 Span of control



می دهند.

۳. وسعت کنترل : در وسعت کنترل، دو موضوع مطرح بحث است. اول، مدیران سطح عالی و سطح میانی (Line Position) که برای دستیابی به اهداف کلان سازمان مسوولیت دارند. دوم، کارکنان سطح عملیاتی (Staff Position)، و شامل آن‌های است که دارای مهارت‌های بلخاصه برای حمایت از مدیران و بخش‌ها می باشند. این‌ها بیشتر متمرکز روی مقاصد سازمان اند و طور غیرمستقیم به اهداف کلان سازمانی ربط دارند. بنابراین، هر قدر تعداد کارکنان در یک خط بیشتر باشد، متناسب‌آگار برای مدیران پُرچالش خواهد بود و این حالت سبب ضعیف شدن هماهنگی در بخش‌های سازمان خواهد شد. از اینرو در صورتیکه حسب نیاز، مجبور بودیم تا تعداد زیاد کارکنان (بیشتر از هفت کارکن) تحت دستور و نظارت یک مدیر کار کنند، بهتر است تا بعضی وظایف به دیگران تفویض گردد.

تفویض صلاحیت^۱: تفویض صلاحیت عبارت از واگذار کردن یک قسمتی از کار مدیر با تمام مسوولیت‌ها و صلاحیت‌های همان کار به زیردستان است. اما علاوه بر مسائل مربوط به پاسخگویی، ممکن است مدیران بنابر یکتعداد دلایل برای تفویض صلاحیت مخالفت نمایند؛

- مدیران از ناکامی زیردستان شان ترس داشته باشند.
- مدیران فکر می نمایند که وقت کافی برای آموزش زیردستان شان ندارند.
- مدیران میخواهند که قدرت خود را نگهدارند.
- مدیران از انجام دادن وظایفی که زیردستان شان می توانند انجام



دهند، لذت نمی برند.

- مدیران احساس تهدید توسط زیردستان می نمایند.

- مدیران نمی دانند که چگونه تفویض نمایند.

- امکان دارد زیردستان از خاطر ناکامی و یا گرفتن خطر، در مقابل تفویض مقاومت نشان دهند.

- ناکامی در تفویض ممکن است عواقب جدی منفی برای مقام مدیر داشته باشد.

۵. متمرکز و غیرمتمرکز: تمرکز عبارت از حدودی است که قدرت و صلاحیت تصمیم گیری را در سطوح بالایی سازمان حفظ می نماید.

غیرتمرکز عبارت از حدودی است که قدرت و صلاحیت تصمیم گیری به سطوح پایین تر واگذار شده است. یک سازمان در صورتیکه متمرکز باشد، تصامیمی که در سطوح پایین تر گرفته می شود تابع محدودیت پالیسی ها، طرز العمل ها، قوانین و شرایط است و حالات خارج از محدوده پالیسی و طرز العمل ها را نمی تواند به صراحت تحت پوشش قرار بدهد و برای تصمیم گیری به سطوح بالاتر ارجاع می گردد. یعنی صلاحیت های تصمیم گیری در ابعاد سازمانی در سطوح بالایی محفوظ است.

یک سازمان در صورتی غیرمتمرکز گفته می شود که تصمیم ها در سطوح پایین تر در مطابقت به پالیسی ها، طرز العمل ها و قوانین گرفته شود و همراه با تصمیم گیری، رای و نظر مدیران سطح پایین تر را از دست نداده بلکه تحت پوشش قرار می دهد. یعنی صلاحیت های تصمیم گیری در سطوح مختلف سازمانی تقسیم می شود.

اینکه کدام شیوه بهتر است، وابسته به وسعت و نوعیت سازمان،



خصوصیت و ماهیت سازمان، وضعیت محیطی سازمان، تجربه و توانایی های سازمان است. هر کدام مزایا و معایب خود را دارد اما مهم اینست که با توجه به چهار فکتور فوق الذکر، شیوه مناسب انتخاب گردد.

مزایای شیوه متمرکز: در شیوه متمرکز، مزایای زیر بیشتر محسوس است؛

← هماهنگی در کنترل فعالیت های کارکنان و واحد های مختلف سازمان بهتر و آسان تر است.

← مدیران سطوح بالایی دانش و تجربه کافی دارند و بنابراین امکان دارد تصمیم بهتر تر بگیرند.

← مدیران سطوح بالایی دیدگاه وسیعتر و جرأت بالاتری در تصمیم گیری دارند.

← از تلاش های تکراری واحدهای مختلف سازمانی اجتناب می شود.

← سازمان بشکل یکنواخت رهبری می گردد.

معایب شیوه متمرکز: برعلاوه مزایای متذکره، معایب زیر در این شیوه نیز محتمل است؛

- اعتماد میان اداره و کارکنان ضعیف تر می شود.

- کارکنان رشد نمی کنند.

- قدرت تصمیم گیری در کارکنان ایجاد نمی شود.

- تصمیم گیری زمان گیر تر می شود.

- ممکن است سازمان به چالش افزایش میزان ترک خدمت کارکنان با تجربه مواجه شود.

مزایای شیوه غیرمتمرکز: در شیوه غیرمتمرکز، مزایای زیر بیشتر محسوس است؛



← مدیران سطوح بالایی میتوانند روی مسایل عمده تر تمرکز نموده و فرصت بیشتری داشته باشند.

← ظرفیت کارکنان افزایش یافته و فرصت رشد بیشتری برای شان فراهم می گردد.

← قدرت تصمیم گیری در کارکنان سطوح پایین تر قوی می گردد.

← تصامیم زودتر گرفته می شود.

← کارکنانی که در سطوح پایین قرار دارند، به مشکل نزدیکتراند، لذا شاید تصمیم خوبتر بگیرند.

← واحدهای مستقل محصولات را آسانتر اندازه گیری می نمایند.

← اعتماد میان اداره و کارکنان بیشتر می گردد. و خطر ترک خدمت کارکنان با تجربه کم است.

معایب شیوه غیرمتمرکز: برعلاوه مزایای متذکره، معایب زیر دراین شیوه نیز محتمل است؛

- اگر نظارت و ارزیابی در سطح سازمان ضعیف باشد، ممکن است سبب انارشیزم گردد.

- برای سازمان های جدیدالتأسیس و کم تجربه، شیوه مناسب نیست.

- در حالات عاجل و اضطراری، این شیوه سبب ضیاع منابع سازمان خواهد شد.

- ممکن است کارکنان سطح پایین، فکتورهای اجتماعی و محیطی، اقتصادی و سیاسی را در تصمیم گیری های خود لحاظ نکنند و این مسئله سازمان را به چالش رقابتی و رکود مواجه خواهد



ساخت.

با توجه به مزایا و معایب هر دو شیوه متمرکز و غیرمتمرکز، سوال مهمی بوجود میاید که؛ در کدام حالات سازمان باید به سوی ساختار غیرمتمرکز جهت داده شود؟

← سازمان بزرگ باشد و مدیران سطوح بالایی وقت یا دانش کافی برای تصمیم عمده را نداشته باشند.

← فعالیت ها وسیع بوده و از لحاظ جغرافیایی پراکنده باشند.

← مدیران سطوح بالایی در استفاده از تکنالوژی پیچیده عمل کرده نتوانند.

← محیط بصورت افزایشی و یا بصورت غیرقابل پیش بینی متغیر باشد.

۶. هماهنگ سازی^۱: هماهنگی عبارت از ادغام فعالیت واحدهای مختلف سازمان به منظور کوشش یکپارچه و تلاش کارکنان برای رسیدن به هدف نهایی سازمان است. به عبارت دیگر؛ هماهنگی عبارت از تقسیم کار سازمان میان واحدها است به نحوی که موثریت و کارایی افزایش یابد. در ساختار تشکیلاتی سازمان، هماهنگی بصورت افقی و عمودی مدنظر است. هماهنگی افقی و عمودی مرتبط و وابسته با هم اند، طوریکه افزایش تخصص گرایی وظایف (طرح وظیفه)، نیاز هماهنگی را افزایش می دهد، و افزایش نیاز به هماهنگی موجب تفکیک عمودی ساختار تشکیلاتی می شود. به این معنی است که، هر قدر ساختار تشکیلاتی بصورت افقی وسیع باشد، هماهنگی مشکل تر و تأمین ارتباطات سازمانی آسانتر است و هر قدر ساختار تشکیلاتی بصورت عمودی جهت داده شود، هماهنگی آسانتر و اما تأمین



ارتباطات سازمانی مشکل ترمی گردد. هماهنگی به طریقه های زیر، ایجاد می شود؛

- هماهنگی از طریق رعایت سلسله مراتب ساختاری.
- هماهنگی از طریق تخصصی کردن فعالیت های سازمانی.
- هماهنگی از طریق واحدهای هماهنگ کننده.
- هماهنگی از طریق سیستم های مدیریتی، طوریکه فعالیت های کارکنان بدون ضرورت به نظارت مستقیم مدیر، به اساس محدودیت ارتباطی که در سیستم مدیریتی سازمان موجود است، هماهنگ می گردد.

هدف ایجاد هماهنگی قوی در سطح سازمان بشمول شرکای کاری عبارت اند از:

- ❖ داشتن یک فهم واضح از خصوصیات و محتویات فعالیت ها در سطح سازمان، برنامه و پروژه.
- ❖ داشتن یک شناخت واضح در مورد نقش کارمندان در تطبیق و اجراآت.
- ❖ داشتن یک فهم واضح در مورد میکانیزم های اجرایی و خدماتی که از طریق برنامه ها عرضه می گردد.
- ❖ توسعه دادن یک ارتباط کاری مفید همراهی ارگان های ذیدخل.



۱.۲. اجراء^۱

بر مبنای آنچه قبلاً تذکر رفت؛ اجراء دومین اصل مدیریت بوده و در این مرحله، تطبیق فعالیت ها یعنی اجرای پلانهای تدوین شده، صورت می گیرد. چنانچه در بحث برنامه ریزی ذکر شد، قبل از اینکه مرحله اجراء آغاز گردد، پلانها در تمام ابعاد شامل؛ سطح پالیسی و استراتژی، سطح عملیاتی، ساختار تشکیلاتی، نیروی انسانی، بودیجه، تجهیزات و اثاثیه، تضمین کیفیت، آموزش، بازاریابی و فروش، نظارت و ارزیابی و امثالهم، تهیه و تدوین می گردد.

هماهنگی، تخصیص بودیجه و استخدام کارکنان از اولویت های مهم مرحله اجراء است. همچنانکه هماهنگی به مثابه سیستم عصبی مدیریت عمل مینماید، تخصیص بودیجه نیز من حیث سیستم قلبی عمل نموده و در حقیقت انرژی آغاز مرحله اجراء را تأمین می نماید. تا زمانی که بودیجه عملیاتی در دوره مورد نظر، تخصیص نیابد، امکانات اینکه کارکنان براساس ساختار تشکیلاتی سازمان استخدام گردند تا برنامه های تدوین شده را اجرائی سازند، کمتر فراهم است. تخصیص بودیجه اولیه (بودیجه مستقیم) مسولیت سرمایه گذاران و یا بنیان گذارانی است که سازمان را ایجاد و پلانهای استراتژیک سازمان را طرح و تدوین نموده اند. البته زمانیکه سازمان در مراحل رشد و توسعه خود قرار می گیرد، بر حسب شیوه مدیریت، مسولیت بودیجه سازی به واحد های مربوطه تفویض خواهد شد.

چنانچه فوقاً ذکر گردید، بعد از ایجاد هماهنگی و تخصیص بودیجه، سومین موضوع مهم در مرحله اجراء، استخدام کارکنان است که براساس ساختار تشکیلاتی صورت می گیرد. اینکه مدیریت نیروی



انسانی بشمول استخدام چگونه اجراء می شود، در فصل سوم به تفصیل توضیحات داده شده است. زمانیکه مدیران عملیاتی و کارکنان استخدام گردیدند، روند اجرائی برنامه ها آغاز می گردد. یعنی تمام منابع که برای اجراآت در مرحله برنامه ریزی بسیج شده است، توسط کارکنان مصرف می گردد. برای اینکه مدیران و کارکنان بتوانند طبق لایحه وظایف، پالیسی ها، طرزالعمل ها و معیارات تعریف شده برای بهبود کیفیت تولید و افزایش بهره وری، طور موثر و کارأ در جهت اهداف استراتژیک سازمان کار نمایند، دو فکتور نقش حیاتی دارد که شامل رهبری و آموزش دوامدار کارکنان می باشد. زیرا، رهبری برای ایجاد انگیزش، هدایت و جهت دهی کارکنان مهم است تا بتوانند بهتر کار نمایند. یعنی رهبری، ماهیت و کُلیت مرحله اجراء را تشکیل میدهد. لذا، در اینجا در مورد رهبری طور تفصیلی بحث صورت می گیرد. بعضی تیوریهای وجود دارد که رهبری و مدیریت را ازهمدیگر جدا می سازند و حتی چنین استنباط می نمایند که رهبر نمیتواند در نقش مدیریت رول داشته باشند، در حالیکه رهبری جزء اصول مدیریت است و هر رهبری الزاماً باید اصول مدیریت را بفهمد و استفاده نماید.



رهبری^۱

در این بخش، مقصد اصلی این نیست که لغات، اصطلاحات و شیوه های مربوط به رهبری را تعریف و توضیح نمود. زیرا، در تعداد زیادی از کتب علوم انسانی، مدیریتی و فلسفی، در مورد رهبری توضیحات خیلی زیاد و گاهاً متفاوت ارائه شده است. بل، مقصد اصلی از توضیحات این بخش اینست تا بصورت کاربردی و مفهومی، رول رهبری در مدیریت به آسانی و به وضاحت دانسته شود که یک سازمان چطور رهبری می شود؟ رهبری موثر در سازمان چگونه تأمین می شود؟ و چگونه میتوان یک رهبر موثر و موفق بود؟ آیا نقش رهبری در مدیریت همانا آموزش، هدایت و رهنمائی کارکنان است؟ آیا کارکنان نیاز دارند تا مورد حمایت و انگیزش قرار بگیرند؟ الزاماً تعریف مختصری از رهبری و رهبر در این اینجا برای لحاظ کردن سلسله مبحث، ارائه می گردد.

رهبری چیست و رهبر کیست؟: حدیثی از حضرت محمد (ص) در رابطه به رهبری وجود دارد که از لحاظ دین اسلام، چنین صراحت دارد؛

"هریک از شما راعی و چوپان و هرکدام از شما در مقابل رعیت و زیردستان تان مسوول هستید"

ازین حدیث شریف چنین استنباط می شود که همه مردم به نحوی در امور زندگی شخصی و رسمی خویش، نقش رهبر را بعهده دارند. رهبری عبارت از جریانی است که یک شخص بالای دیگر اشخاص تاثیر میگذارد و آنها را در اعمال شان انگیزه می دهد، تشویق می کند و به جهت هدفمند طوریکه منجر به رفاه اجتماعی، تأمین عدالت و نهایتاً بهبود کیفیت زندگی گردد، سوق می دهد تا آنها را در



رسیدن به اهداف سازمانی، گروهی و اجتماعی کمک نماید. شخصی که این تاثیر را وارد میکند رهبر می باشد. بدین لحاظ رهبر به افرادی اطلاق می شود که دیگران را در جهت خودش سوق دهند.

رهبری یک عامل موفقیت در مدیریت توسعه سازمان است. نفوذ داشتن و اثرگذاری بر دیگران جزء لاینفک رهبری است چه رهبری در چوکات اداره مطرح گردد یا خارج از آن، بدین لحاظ رهبری تنها به مفهوم پیشقدمی نیست، بلکه نفوذ یعنی اثرگذاری بالای دیگران را به نحوی از انحا احتواء می نماید. بنابر توصیف فوق در رابطه به رهبری، به عنوان نتیجه مختصر و عام شمول، میتوان چنین استحصا کرد؛
← رهبری یکی از مسولیت های مدیران است و مدیران باید پیاموزند که با کارکنان شان چگونه باشند.

← زمانی رهبران موثر اند که زیر دستان شان با انگیزه، مشوق، متعهد و دارای اجراء عالی باشند.

هر زمانی که کارکنان بی انگیزه باشند، اجراءات شان ضعیف باشد و از کارشان راضی نباشند، بدین معنی است که رهبری موثریت لازم را نداشته است. رهبری در اصطلاح به معنی تأمین ارتباطات موثر و هدفمند، توانمند سازی، ایجاد انگیزه، تشویق، جهت دهی و هدایت برای دستیابی به اهداف سازمانی است. بناً، به هر شخصیکه در رأس هرم مدیریت قرار دارد، رهبر گفته نمی شود.

رهبری دید فراتر از ظاهر اشیاء دارد. این شامل یک دید تازه به بازار کار، یک بینش واحد در مورد آینده سازمان و یا یک ظرفیت برای تصور جوابات جدید به مشکلات کهنه است. دقیق فکر کنید؛ شما رئیس هستید و در حقیقت رهبری یک گروه را به عهده دارید و در امورات روزمره حتماً وقت زیادی مصرف می نمائید. در آغاز کار، شما



و شرکای تان تنها بودید. همه امورات را شما انجام می دادید، برنامه ریزی عملیاتی می نمودید، نظارت روزمره را انجام میدادید، همراهی افراد سطح بالایی و سرمایه گذارها ملاقات می نمودید و درختم روز تمام اجراءات تان را بررسی و به یک کنار می گذاشتید. اما شاید کمتر توجه کرده اید که حالا شما در کنار خود افراد دیگری دارید که همه آن امورات و فعالیت ها را باید انجام بدهند. آیا فکر کردید که وقتش است شما به عنوان یک رهبر برخورد نمایید؟

اگر دریافتید که آماده به رهبر بودن نیستید به دلیل این است که شاید یک روش عاجل، بی ربط، مبهم و بطلی را دنبال می کنید و به آن عادت کردید. این تنها شما نیستید، وسوسه هر رهبر این است که به آنچه مستقیماً مواجه می شود رؤیاریبی نماید زیرا همیشه عاجل و واقعی به نظر می رسد. بدبختانه اگر چنین عمل نمایید، خود و سازمان تان را به خطر مواجهه نموده اید. زمانی که شما روی حلقه بزرگ فرمان موثر تمرکز نمایید، فرصت های باد آورده را از دست می دهید حتی ممکن است معلومات روی علامات کنار جاده که شما روی آن روان هستید، را نگاه نکنید.

این یک کار مشکل است که هیچ خطای را مرتکب نشوید. «ما نیاز به رهبران استراتژیک داریم!» این یک تقاضای ثابت و قابل قبولی است که هر سازمان دارد، چه بزرگ باشد و چه کوچک. دلیلی که این یک کار مشکل است، اینست که هیچ کس درک نمی کند که نیاز به رهبری، یک نیاز غیرقابل اجتناب است. اگر ندانید که در رهبری چه کاری باید انجام شود، مشکل خواهد بود که رهبر شد، آنهم رهبر استراتژیک که فراتر از رهبری معمولی است.

در حقیقت هیچ کس با کمربند سیاه از این مهارت ها تولد نشده





است؛ اما می‌شود آن‌ها را آموزش داد و هرخانه خالی را که در مجموعه مهارت‌های تان ایجاد می‌شود، پُر کرد. حالا یک مفکوره روشن و واضح برای این‌که به چه چیزی در این کار نیاز دارید ارائه می‌شود. رهبران موثر و هدفمند، کسانی هستند که کوشش می‌کنند تا در محیط متغیر امروز موفق باشند. برای این کار، باید شش مهارت ذیل را تمرین نمایند و انجام دهند:

اول - پیش‌بینی: تمرکز گلی در اکثریت افراد و سازمانها روی چیزهای است که مسقیماً روبه رو می‌شوند. رهبران اگر دیدگاه‌های جانبی نداشته باشند باعث می‌گردد تا خود و سازمان شان از عملکرد مبهم شان آسیب‌پذیر باشند. برای این‌که خوب پیش‌بینی نمائید باید:

❖ معلومات کافی در مورد وضعیت متغیر در ماحول خود و سازمان تان را جستجو نمائید.

❖ در مورد محدوده فعلی تجارت تحقیق بیشتر نمائید.
❖ شبکه‌های خارجی وسیع را جهت کمک به ارزیابی بهتر و دورنمای تان ایجاد نمائید.

دوم - فکر انتقادی: باورهای عام پسند چشم شما را بازتر می‌سازد تا کمتر پشیمان شوید؛ اما اگر شما مدیریت باورها و نظریات محافظه کارانه را انحصار نمائید، سازمان تان همه مزایای رقابتی را از دست خواهد داد. رهبران در مورد همه چیز سوال می‌کنند. برای آموختن بیشتر این هنر باید خود را وادار سازید به:

❖ چوکات بندی دوباره مشکلات جهت دستیابی به ریشه و اسباب حل آن.

❖ به چالش کشیدن باورها و طرز تفکرها به شمول باورها و طرز فکر



خودتان.

☀ کشف ریا کاری، دستکاری و تعصب در تصمیم‌گیری‌های سازمانی.

سوم - تفسیر مسئله: موجودیت ابهام نگران کننده است. در صورت مواجهه، تلاش نمایید تا به یک راه حل سریع و قضاوت بالقوه مناسب، برسید. یک رهبر هدفمند پیش از این که یک نظریه را ارائه کند، معلومات ثابت و ترکیبی را جمع‌آوری می‌نماید. برای این که این امر را خوب انجام دهید باید:

☀ الگوها را از منابع متعدد آمار جستجو نمائید.

☀ دیگران را تشویق به انجام عین کار نمائید.

☀ در مورد فرضیات ممکنه سوال کنید و به صورت همزمان آزمایش نمائید.

چهارم - تصمیم‌گیری: بسیاری از رهبران دنبال شکار فلج تحلیل و تجزیه می‌گردند. شما باید روندها را توسعه داده و به کار اندازید تا به یک موضع مناسب قرار بگیرید. برای انجام دادن درست آن باید:

☀ تصامیم را محتاطانه چوکات بندی نموده تا به مهم‌ترین قسمت موضوع دست یابید.

☀ دقت، کیفیت و سرعت عمل خود را متوازن سازید.

☀ حتی با معلومات نا کامل و در میان دیدگاه‌های متنوع موضع بگیرید.

پنجم - هم‌تراز کردن: توافق عمومی نادر است. یک رهبر به گفتگوهای باز، اعتماد سازی و مشغول ساختن افراد ذی‌علاقه، مخصوصاً زمانی که اختلاف دیدگاه‌ها وجود دارد، ترغیب می‌نماید. برای این کار



باید:

آنچه را افراد را وادار میکند و یا عزم شان را جهت می دهد به شمول مقاصد پنهانی آنها بفهمید.

از مسائل مشکل ساز حتی اگر زمانی که بیانش راحت نیست، پرده بردارید.

تحمل پذیری را تمرین نموده و تا زمان ایجاد توافق مورد نیاز ادامه دهید.

ششم - آموختن: هر قدری که سازمان شما رشد می کند، اداره نمودن و فیدبک صادقانه آن، سخت تر و سخت تر می گردد. باید آنچه را که در توان دارید انجام دهید تا ادامه پیدا کند. کار بسیار سختی است، زیرا موفقیت و شکست، منابع بسیار با ارزش آموزشی یک سازمان است. در اینجا نکاتیست که نیاز است انجام دهید:

❁ صادق بودن و نمونه از شخص صادق بودن را بیاموزید. در مقابل شکست و موفقیت صادق باشید.

❁ روش های کسب اطلاعات دقیق را بیاموزید. با تکنالوژی ها خود را آشنا بسازید.

❁ در صورتی که دریافتید از مسیر خارج شده اید، به سرعت جهت آموزش را تغییر بدهید.

❁ موفقیت ها (اهداف) و شکست ها (آموزش) را تجلیل نمائید، زیر بینش و درک را فراهم می سازد.

«سوال برای مخاطب؟ آیا شما به عنوان یک رهبر، مواردی را که ذکر شده، دارید؟ تمرین نمایید».



خصوصیات رهبر:

طوری‌که قبلاً اشاره شد، مبحث رهبری در این کتاب بصورت کاربردی و از دیدگاه مدیریت سازمانی توضیح داده شده است. آنچه که برای خواننده جاذبه داشته باشد و بتواند در مدیریت سازمانی و حتی امور زندگی روزمره از آن استفاده نماید. ذیلاً خصوصیات بارز رهبر ذکر می‌گردد؛

✽ **آینده نگری:** یک رهبر موثر، تغییرات را پیش‌بینی نموده و به فرصت‌ها می‌نگرد.

✽ **کنجکاوی:** رهبران می‌خواهند بدانند که در سازمان، شرکت و یا محیط بزرگتر تجاری شان چه می‌گذرد؟

✽ **بلندنگری:** رهبران علاقه دارند که امروز سرمایه‌گذاری نمایند تا فردا نتیجه بهتری به دست آورند.

✽ **ریسک‌پذیری:** این افراد به روشهای سابقه محدود نیستند و می‌خواهند روش‌های جدیدی را آزمایش نمایند.

✽ **توانمند به اولویت بندی:** این افراد مصروف بودن و مؤثر بودن را مساوی نمی‌دانند. این‌ها با قوت برای تأثیرات و بازدهی عالی ارزش زیاد قائل‌اند.

✽ **انعطاف‌پذیری:** رهبران قادرند تا روش‌های شان را مبتنی بر اقتضای روز تعدیل و یا تغییر دهند.

✽ **همیشه می‌آموزند:** این افراد دنبال دانش و مهارت‌اند و علاقمندند تا بیاموزند و به دیگران نیز بیاموزاند.

✽ **خلاق:** رهبران مفکوره‌های غیر معمول را نیز مد نظر می‌گیرند.



«بعضی از وظایف رهبری در سازمان در جدول زیر توضیح داده شده است»

تشریحات	خصوصیات
مدیران را کمک میکند که مسایل مغلق را بفهمند و مشکلات را حل کنند.	ذکاوت
مدیران را کمک میکند که تصامیم خوب بگیرند و طریقی را پیدا کنند که موثریت و کارائی را بلند ببرد.	دانش و تخصص
مدیران را کمک میکند که بالای زیردستان خویش تاثیر انگیزیشی وارد کنند تا اهداف سازمان را برآورده سازند.	نفوذ و تسلط
مدیران را در تحت تاثیر آوردن زیردستان کمک میکند و زمانیکه مواجه به موانع و مشکلات میشود ثابت قدم میماند.	اعتماد به نفس
مدیران را کمک میکند که در برابر خواست های زیاد تفاهم و معامله نموده بتوانند.	انرژی زیاد
مدیران را کمک میکند تا با حالات نا معلوم تعامل کنند و در شرایط سخت، تصامیم سخت را اتخاذ کنند.	حوصله مندی در مشکلات
مدیران را در سلوک اخلاقی و حصول اعتماد و اعتقاد زیر دستان کمک میکند.	صداقت و راستی



مدیران را کمک میکند که از خودخواهی بپرهیزند، احساسات خویش را کنترل کنند و هر گاه زمانی اشتباهی از آنها سر میزند آنرا قبول کنند.	تواضع و پختگی
---	---------------

خصوصیات مدیر :

مدیرانی که به رهبری کمتر توجه دارند، دارای خصوصیات محافظه کارانه هستند، همواره کوشش می کنند بار عواقب مسوولیت را بدوش نکنند. این مدیران با چنین روشی، در حقیقت دروازه های رشد و پیشرفت را بروی خود و سازمان شان میبندند و بیشتر متمرکز روی موقف ثابت شان می باشند. ذیلاً خصوصیات عمده این نوع مدیران توضیح داده می شود:

- واکنشی اند: این افراد کمتر مفکوره های جدید دارند و منتظر می مانند تا برایشان گفته شود که چه کاری را انجام دهند.
- کوتاه نظرند: این افراد غالباً روی تأثیرات بالقوه یک فعالیت در اهداف طولانی مدت توجه نمی کنند.
- انعطاف ناپذیرند: این افراد علاقمند به تغییر درپلان های شان حتی زمانی که تعدیل باعث بازدهی بهتر گردد، نیستند.
- ناتوان به اولویت بندی اند: این افراد غالباً با تمام فعالیت ها بدون در نظر داشت تأثیر آن مساویانه برخورد می نمایند.
- محتاط هستند: این افراد از تغییر و چالش در وضعیت هراس دارند.
- قانع اند: این افراد به صورت نرمال علاقمند به آموزش چیزها و روش های جدید نیستند و به قابلیت های فعلی شان قانع اند.
- پابند به تقدیر: این افراد غالباً چسپیده به روش های ساده و آسان اند.



- گوشه گیرند: این افراد معمولاً بدون داشتن نظریات و برای اهداف دیگران کار می کنند.

جنسیت و رهبری:

باتوجه به تجارب من، و تحقیقات علمی که انجام شده است؛ زن و مرد در مدیریت و رهبری به اندازه برابر موثر اند. لذا، برخلاف عقایدی که وجود دارد، مدیران زن و مرد در روش های رهبری با هم فرق ندارند، حتی مدیران زن بعضی اوقات نسبت مردان بیشتر اشتراکی اند. تنها تفاوت در اینست که؛ خانمها با توجه به عاطفی و احساسی بودن آنها، بیشتر مایل به روش طرز برخورد (ماهیت سلوکی) اند، و اما مردان بیشتر متکی به روش تمرکز روی اجراآت اند.

رهبری استراتژیک:

یکی از خصوصیات هر رهبر، داشتن تفکر استراتژیک است، تفکری که نقاط دور و منحصر به فرد را می بیند، تصمیم موثر می گیرد و با اراده تطبیق می کند و نهایتاً جریان تحول و تمیز را سازماندهی می نماید. به مثال های زیر توجه فرمایید.

← غول چند ملیتی که اصلاً مربوط به هند است، یعنی تاتا گروپ^۱ توسط مردی بسیار خلاق به نام راتان تاتا^۲ رهبری می شود. در اینجا مثالی از اراده استراتژیک این گروپ را می بینیم. در سال ۲۰۰۳ تاتا گروپ، هدف استراتژیک خود را مبنی تولید یک موتور مخصوص نشان داد. رئیس (رهبر) این گروپ موتوری را برای مردم عادی به تصویر کشید که ظرفیت چهار نفر را داشت و با حداقل

1. . Tata Group
2. . Ratan Tata



استندردهای ایمنی و آلودگی هوا برابر بود. اما مهم این بود که موصوف قیمت فروش آنرا بیشتر از دو هزار دالر امریکایی تعیین نکرد. اگرچه طراحان انجینیری وی شک خود را نشان دادند، اما وی در هیچ کدام از موارد، یعنی قیمت تمام شد موتور و جدول زمانی تکمیل ساخت آن انعطافی از خود نشان نداد. نتیجه آن در سال ۲۰۱۰ به نمایش گذاشته شد که نام آن را Tata Nano گذاشتند. موتوری با ابعاد کوچک با قیمت کم، که مکمل در هند دیزاین و ساخته شده بود. تخنیک‌های ابتکاری ارزان قیمتی که در جریان ساخت این موتور ابداع شده بودند، صنعت ساخت، قیمت فروش، اندازه، توزیع، و بازاریابی موتور را به صورت انقلابی تغییر داد. توسعه این موتور شاید یک سیستم جدید مدیریتی را نیز به وجود آورد، همانند سیستم Kanban جاپانی، و روند Kaizen (بهبود دوامدار).

← شرکت وسایل دیجیتالی (DEC) نمونه از شرکت‌های است که نخواست انتخاب‌های مهمی را که برای داشتن یک استراتژی متوازن ضروری است، اتخاذ نماید. در نتیجه خود را در یک وضعیت فلجی یافت که قادر به داشتن یک رهبری استراتژیک نبود. در سال ۱۹۹۲، زمانی که ضرورت یک مسیر مشخص استراتژیک در دنیای متغیر وسایل برقی احساس می‌شد، شرکت مذکور این بیانیه را صادر کرد: «شرکت متعهد است که محصولات و خدمات با کیفیت بالای خود را ارائه نموده و در پروسس اطلاعات یک رهبر باشد.» زبان مبهم و عدم موجودیت دقت در این بیانیه را می‌توان نشانه از ضعیف شدن رهبری آن شرکت دانست. معلوم بود که این هدف طوری تنظیم نشده بود



که در هنگام بحران، روحیه و احساسات دست اندرکاران شرکت را بر انگیزد تا برای نجات شرکت اقدام نمایند. شش سال بعد، این شرکت توسط شرکت Compaq بلعیده شد.

← کمپنی دیگری به نام Levi Strauss، که سازنده جین‌های آبی بود، نمونه دیگر از رهبری غیرموثر را به ما نشان می‌دهد. در تحت زعامت باب هاس^۱، شرکت یک تصویر راهبردی را اتخاذ کرد که درونگرا، و بی توجه به خواست مشتریان بود، و طوری به نظر می‌رسید که گویا با تولید جین‌ها (نوع لباس کوتاه که بین جوانان در غرب محبوب است) هیچ سنخیتی ندارد. در نتیجه آن سهم شرکت در بازار از ۴۸ درصد به ۱۷ درصد بین سال‌های ۱۹۹۰ تا ۲۰۰۰ سقوط کرد.

← شکل دیگری از رهبری را در دوران امپراطوری جاپان در سال‌های ۱۹۳۰ می‌توان ملاحظه نمود. در آن زمان، صدر اعظم جاپان تصویری از اتحاد اقتصادی در آسیا داشت، طوریکه جهان غرب را هیچ مد نظر نگرفته بود و آن را به نام ساحه رشد اقتصادی شرق آسیای بزرگ نام نهاد. این تصویر در صدد ایجاد یک ترتیب جدید در همان منطقه و با همکاری ممالک شرق آسیا شده بود. واضح بود که برای برآوردن این هدف که جاپان باید نقش اول را بازی می‌کرد، قوای امپراطوری جاپان به ساحات مختلف اعزام میشدند تا دولت‌های دست‌نشانده را به وجود آورد که با آن‌ها همکاری نمایند. جاپان لقمه کلانتر از دهان خود را برداشته بود. قابلیت‌های که بتواند با این هدف بزرگ برابری کند را نداشت. گرچه این استراتژی برای مدت زمانی کار کرد، اما در طولانی مدت منجر به خسارت و شکست جاپان شد.



۳. کنترل^۱

کنترل به عنوان سومین اصل مدیریت همیشه مورد توجه خاص مدیران و سازمان ها بوده است. کنترل در حقیقت روندی است که اجراءات و فعالیت های سازمان را هماهنگ و هدفمند می سازد و اجراءات واقعی را با ستندرد ها مطابقت می دهد. به عبارت دیگر؛ کنترل نشان می دهد که اجراءات سازمان تا چه اندازه در مسیر اهداف سازمان و مطابق ستندرد های اجرائی قرار گرفته است. علاوهً، کنترل منحیث خط فیدبک دهی، الزامات و ضروریات برنامه ریزی را فراهم می سازد و حتی منجر به تعدیل و تغییر پلان های مدون می گردد. درحالیکه، برنامه ریزی نیز به عنوان ابزار مهم و کلیدی برای کنترل استفاده می شود. به این اساس، رابطه بین کنترل و برنامه ریزی همیشه مستقیم می باشد. "این رابطه در نمودار جریان فعالیت اصول مدیریت نشان داده شده است"

کنترل به مدیران کمک می کند تا با ناهنجاری ها و چالش های سازمان مقابله کنند، رعایت حدود مسولیت ها و صلاحیت ها را تثبیت نمایند، هماهنگی را تقویت نموده و بی نظمی ها را کاهش دهند، فرصت ها را شناسائی کنند و در گُل، یک مجموعه از عملکرد و روش غیرمتمرکز را در سازمان ایجاد کنند. زیرا طوریکه قبلاً اشاره شد، کنترل در حقیقت روندی است که برای قاعده مندی و تنظیم فعالیت های سازمان و حتی ایجاد یک فرهنگ سازمانی مورد قبول، استفاده می شود. مانند مسولیت های برنامه ریزی، مسولیت کنترل نیز در سطوح مختلف مدیریت سازمان، متفاوت است. چنانچه برنامه ریزی در سطوح استراتژیک، تاکتیکی (تخنیکی نیز نامیده می شود) و عملیاتی



اجراء می شود، کنترل نیز در این سه مرحله با مسولیت های متفاوت و معین انجام می گردد. آنچه مهم است اینست که این سه سطح کنترل باید با همدیگر آمیخته، هماهنگ و ممد باشند.

- (۱). **کنترل استراتژیک:** کنترل استراتژیک شامل نظارت از وضعیت اساسی فکتور های محیطی است که میتواند بالای پایانی پلان استراتژیک تأثیر نماید. همچنان فعالیت های استراتژیک سازمان را ارزیابی می نماید، و اطمینان می دهد که پلان استراتژیک به همان شکلی که تهیه شده است، در مسیر اهداف تطبیق می گردد. کنترل استراتژیک نوعاً از مسولیت های سطح بلند مدیریتی است. زیرا، آنها بیشتر روی اهداف استراتژیک، اصول و ارزش های سازمانی متمرکز هستند و نیاز دارند تا مطمئن شوند که ارزش ها و اصول محوری سازمان، حفظ و توسعه یافته است. از لحاظ زمانی، کنترل در سطح استراتژیک با فواصل طولانی تر انجام می شود.
- (۲). **کنترل تاکتیکی:** کنترل تاکتیکی شامل ارزیابی تطبیق پلان های تاکتیکی یا تخنیکی سازمان است که معمولاً در سطح واحد ها انجام می شود، با نظارت های متواتر یا دوره ای همراهی و تقویت می شود و شامل اجراءات سازنده در حالات ضروری می باشد. گرچه این نوع کنترل در سطح میانی مدیریت انجام می گردد اما بعضی اوقات، مدیران سطح عالی نیز در آن دخیل می شوند. از لحاظ زمانی، کنترل تاکتیکی متواتر و در فواصل زمانی کوتاه تر انجام شده که میتواند هفته وار و یا ماهوار باشد. کنترل تاکتیکی بیشتر روی اهداف عملیاتی در سطح واحد ها و بودیجه توجه دارد.



۳. **کنترل عملیاتی:** کنترل عملیاتی شامل واریسی^۱ از تطبیق پلان های عملیاتی، نظارت روزانه نتایج، و اجرای تدابیر سازنده است. کنترل عملیاتی نوعاً مسولیت مدیران سطح پایینی سازمان است و یک روند روزمره می باشد. سروکار این کنترل با تقسیم اوقات کاری، بودیجه، قواعد و نتایج کاری افراد است. قاعداً، چندین مرحله در روند کنترل وجود دارد که شامل است بر؛ ایجاد طرح کلی یا چارچوب کنترل، ساحاتی که باید کنترل گردد، ایجاد ستندردهای مناسب، اندازه گیری اجراءات، مقایسه اجراءات در مقابل ستندردها، تصدیق و نشان دادن اجراءاتی که مطابق ستندردها صورت گرفته است و یا اصلاحاتی که در آنها ایجاد شده است، و تعدیل یا تنظیم مجدد ستندردها و شاخص ها، درحالاتی که ضروری است. فراموش نباید کرد؛ کنترل تمام فعالیت های سازمان کار دشواری است، اما مدیران باید در طرح کلی کنترل بصورت واضح تشخیص دهند که کدام ساحات باید تحت کنترل قرار گیرند.

سیستم کنترل عبارت از مجموعه از میکانیزم های است که برای افزایش شفافیت، حساب دهی، و احتمال تطبیق ستندردها و اهداف سازمانی راه اندازی می گردد. سیستم کنترل پنج نقش اساسی را در سازمان ایفا مینماید؛

- کنترل، مدیران را از طریق اجرای نظارت قادر می سازد تا با ناهنجاری ها و حالات نامتوقعه مقابله کنند و بموقع تغییرات و اصلاحات مطلوب را در محیط کاری ایجاد نمایند.

- کنترل، مدیران را قادر می سازد تا با یک فضای گروهی بخوبی تعامل نموده و بتوانند هماهنگی وسیعی را در سطوح داخلی و



خارجی با سایر سازمان ها افزایش دهند.

- کنترل، به مدیران کمک میکند تا بی نظمی ها را شناسائی نموده و کاهش دهند. مثلاً کاستی های محصول و خدمات، اضافه مصرفی ها و یا افزایش میزان ترک خدمت کارکنان.

- کنترل برای مدیران در مورد فرصت ها و تهدیدات ممکنه هوشدار میدهد که وضعیت ها و حالاتی را مورد تمرکز قرار دهند تا اجراءات سازمانی را بالاتر از حد توقع، بهبود بخشد.

- کنترل میتوانند روش غیرمتمرکز را تقویت بخشد، صلاحیت ها را در سطوح مختلف مدیریت تنظیم نماید، قدرت تصمیم گیری را در سطوح پایین افزایش دهد، در حالیکه تمام اجزای سازمان همچنان تحت کنترل قرار داشته می باشند.

انواع کنترل:

از نظر نوع، سیستم کنترل به سه بخش تقسیم می گردد؛

الف : کنترل اولیه (Preliminary Control): این نوع کنترل که بنام کنترل وقایه کننده^۱ یاد می شود، بالای قواعد منابع^۲ توجه دارد تا اطمینان حاصل شود که این قواعد با ستندردهای که برای روند اجرائی ضروری است، مطابقت دارند. ماهیت این کنترل اینست تا مشکلات و چالش های احتمالی، اثرات آنها را تا حد اکثر جلوگیری نماید.

ب : کنترل جاری (Concurrent Control): این نوع کنترل که بنام غربالی^۳ و یا کنترل "بلی و نخیر" نیز یاد می شود، شامل قواعد

1. Preventive Control or Feed Forward Control
2. Inputs
3. Screening



فعالیت های جاری است که بخشی از روند اجرائی می باشد. و مقصد آن اینست تا اطمینان حاصل شود که فعالیت ها و اجراءات با ستندردهای سازمانی مطابقت دارند. در این بخش سیستم کنترل، عناصری به عنوان "Checkpoint" تنظیم می شوند تا بصورت دوامدار، تدابیر اصلاحی را اتخاذ نماید و حتی منجر به توقف کارهای می شود که درست پیش نمی روند.

ج : کنترل بازخوردی (Feedback Control): این نوع کنترل زمانی استفاده می شود که کنترل های اولیه و جاری، غیرعملی و یا هزینه بر باشند. کنترل بازخوردی شامل قواعد ختم تولید محصول و خدمات است تا اطمینان حاصل شود که آنچه به عنوان نتیجه نهائی بدست آمده، با ستندردها و اهداف سازمانی مطابقت دارد. از نظر عملیاتی، کنترل دارای سه فعالیت اساسی زیر است؛

- واریسی

- نظارت و ارزیابی

- تفتیش

به دلیل اینکه، مبحث نظارت و ارزیابی عمومیت و کاربرد بیشتر دارد و واریسی در حقیقت به عنوان جزوی از نظارت و ارزیابی عمل مینماید، لذا در این کتاب، به مباحث نظارت، ارزیابی و تفتیش اشاره شده است.

نظارت و ارزیابی:

اگرچه اصطلاحات نظارت و ارزیابی در بسیاری موارد باهم یکجا استفاده می شوند و اکثراً چنین فکر می کنند که این هر دو یک معنی را افاده می کند. در حقیقت این مفاهیم، دو مجموعه از فعالیت های



سازمانی باهم مرتبط اما متفاوت می باشند. هدف اساسی نظارت و ارزیابی اینست تا اطمینان حاصل شود که اجراءات مطابق پلان و ستندردها صورت می گیرد و کیفیت مطلوب در محصولات و خدمات وجود دارد. نظارت و ارزیابی همچنان برای فراهم آوری زمینه شریک ساختن معلومات، درس های آموخته شده و ایجاد احساس مسولیت و مالکیت، جهت افزایش سطح شفافیت و حساب دهی نیز نقش مهم می داشته باشد.

نظارت چیست؟^۱:

نظارت عبارت از جمع آوری، ثبت، تحلیل و گزارش سیستماتیک معلومات می باشد که جهت تصمیم گیری موثر مدیریت استفاده می گردد. یا به عبارت دیگر؛ نظارت مجموعه سیستماتیک و تحلیل معلوماتی است که در جریان اجرای کار بدست می آیند و هدف آن افزایش اثربخشی و کارائی سازمان است. نظارت ممکن است درتمام جریان مدیریت^۲، و یا اینکه روی نتایج^۳ متمرکز باشد. نظارت مبتنی بر نتایج یک میکانیزم همه جانبه و حمایتی بوده که تمرکز اصلی آن روی نتایج متوسط مدت و نتایج دراز مدت است.

ارزیابی چیست؟:

ارزیابی عبارت است از؛ مقایسه تاثیرات اجراءات با پلان استراتژیک. ارزیابی چیزهای را که قبلاً تعیین شده اند، چیزهای را که انجام شده

1. Monitoring
2. Inputs, Activities/Process, Outputs, Outcomes, Impacts
3. Outcomes & Impacts
4. Evaluation



اند و اینکه چه گونه انجام شده اند را مورد غور و بررسی قرار می دهد. ارزیابی میتواند سازنده (در جریان اجراآت سازمانی جهت اصلاح استراتژی و یا شیوه تطبیق آن)، و یا تراکمی (با استفاده از دروسی که از مرحله اجراء آموخته شده است) باشد. شیوه های سازنده و تراکمی را بعضاً بنام معاینه و کالبد شگافی نیز یاد می کنند. نظارت و ارزیابی آموخته ها را از چیزی که انجام داده اید و اینکه چگونه انجام میدهید با تمرکز روی مولفه های زیر، تحت پوشش قرار می دهند:

- اثربخشی^۱

- کارائی^۲

- اثربخشی قیمت^۳

- اثرات^۴

اثربخشی: عبارت از مقیاس وسعتی است که توسط آن یک سازمان مقاصد طرح شده خود را با در نظر داشت زمان آن اندازه گیری می کند. مثال، اگر ما پلان کرده ایم تا سطح دانش معلمین را در یک ساحه مشخص در زمان مُعین افزایش دهیم، آیا ما توانسته ایم در مدت معین، این کار را انجام دهیم؟ بصورت خلاصه و مفهومی میتوان گفت که؛ اثربخشی، حصول نتایج برحسب زمان را نشان میدهد.

کارائی: عبارت است از؛ میزان اقتصادی منابع (بودیجه، کارکنان، تجهیزات) که به محصول تبدیل شده اند. کارائی حصول نتایج برحسب منابع را نشان میدهد. کارائی با در نظر داشت محصولات و

1. Effectiveness
2. Efficiency
3. Cost Effectiveness
4. Impact



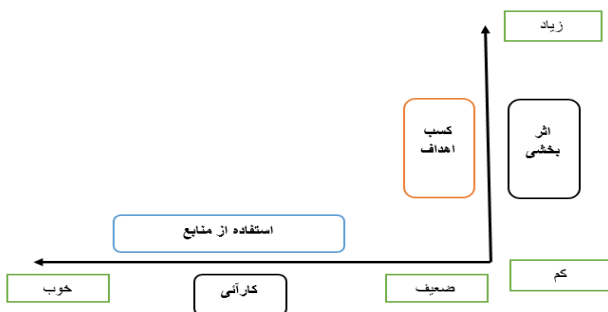
خدمات متوقع نشان میدهد که تا چای اندازه از منابع درست استفاده شده است. بدین معنی که، نتایج و اهداف با چای هزینه بدست آمده اند؟ اگر از منابع بصورت درست استفاده شود، مطمئناً که هزینه های انجام شده، معقول و به حداقل ممکن، طبق برنامه بوده است. بصورت خلاصه میتوان گفت؛ در کارائی بالا، نتایج با حداقل هزینه بدست میابند و اما در کارائی پایین، نتایج با حداکثر هزینه ممکن است بدست بیاید و یا هم ممکن نتیجه جزء ضیاع منابع، حاصل نشده باشد.

اثر بخشی قیمت: این مولفه را که هزینه اثربخش یا موثریت اقتصادی هم میگویند، عبارت از مقایسه قیمت نسبی یک نتیجه یا محصول با منابع مصرف شده است. یعنی آیا محصول از منابع ارزش اقتصادی بالاتری دارد؟ اندازه گیری و تحلیل این مولفه نشان میدهد، محصول یا خدمت با چای قیمتی تولید شده است؟ بدین معنی که؛ آیا مصرف منابع، ارزش تولید چنین محصول یا خدمتی را دارد یا خیر؟ این مولفه در بازاریابی و خدمات خیلی کاربرد دارد. مثلاً؛ با مصرف ده دالر در بازاریابی، آیا فروشات به اندازه چند برابر افزایش یافته است؟ اگر جواب بلی باشد، معنی اش اینست که بازاریابی هزینه اثربخشی است. **اثرات:** اثرات واضح می سازد؛ آیا کارهای که انجام شده اند تاثیر بنیادی بالای زندگی مردم و یا کاهش و محو مشکلات بویژه فقر داشته است یا خیر؟ به زبان دیگر، آیا استراتژی تطبیق شده مفید بوده و سبب تغییرات مطلوب از لحاظ کیفیت زندگی شده است یا خیر؟ مثلاً؛ آیا بلند رفتن دانش معلمان، آمار کامیابی شاگردان را در مکتب افزایش داده است و یا میزان ناکام ها را کاهش



داده است؟ ویا؛ آیا با مصرف منابع در مدیریت برنامه های بهداشتی درمانی، در بروز بیماری ها و وفیات مردم، کاهش هدفمند ایجاد شده است؟ آیا برنامه های توسعه ائی، سبب تغییر مطلوب در سبک زندگی مردم شده است؟ آیا افزایش عواید، سبب توسعه اقتصادی و معیشت پایدار مردم شده است؟ آیا شاخص های کیفیت زندگی مردم بالا رفته اند؟

آنچه به عنوان شاخص های اصلی ارزیابی شایستگی مدیریت کاربرد دارد، اثربخشی (موثریت) و کارائی (مثمریت) است. در شکل زیر؛ رابطه میان اثربخشی، کارائی، منابع و اهداف سازمان نشان داده شده است. در این شکل دیده می شود که هر قدر اثربخشی زیاد و کارائی خوب باشد، کسب اهداف با استفاده موثر از منابع صورت می گیرد، و هر قدر که اثربخشی کم و کارائی ضعیف باشد، کسب اهداف دشوارتر و استفاده از منابع غیرموثرتر می گردد و حتی ممکن است منابع بدون کسب اهداف مصرف گردند که به آن ضیاع منابع گفته می شود.



اجزای سیستم نظارت و ارزیابی:

سیستم نظارت و ارزیابی دارای سه جزء مهم میباشد که شامل



است بر؛

الف: سوالات نظارت و ارزیابی

ب: شاخص های نظارت و ارزیابی

ج: میکانیزم اجرایی نظارت و ارزیابی

الف - سوالات نظارت و ارزیابی: به اساس نیازمندی و ماهیت هر سازمان، دو نوع معلومات از طریق این سیستم پروسس می شود که شامل معلومات کمی و کیفی می شود. مبنای تحلیل معلومات کمی آمار است و مبنای تحلیل معلومات کیفی، حالت اشباع یا اجماع مفاهیم و مفکوره ها است. سوالات نظارت و ارزیابی برای جمع آوری معلومات متذکره نظر به سطوح مدیریت تنظیم می گردد که به سه سطح مدیریت سوالات تهیه می شود.

- سوالات سطح بلند مدیریت که معلومات را برای تصمیم گیری استراتژیک فراهم می نماید.

- سوالات سطح میانی مدیریت که معلومات را برای تصمیم گیری اجرایی فراهم می نماید.

- سوالات سطح پایینی مدیریت که معلومات را برای تصمیم گیری عملیاتی و روزانه فراهم می نماید.

آنچه در طرح سوالات ارزش علمی دارد، تثبیت روائی^۱ و پایائی^۲ سوالات است. اینکه این دو چگونه تعیین می شود، در رهنمود روش های تحقیقات علمی نوشته شده توسط نویسندگان این کتاب، توضیح داده شده است.

ب - شاخص های نظارت و ارزیابی: از آنجائیکه یکی از صوصیات



اصلی اهداف، قابل اندازه گیری آنهاست، لذا برای اندازه گیری آنها ابزاری لازم است تا فهمیده شود که به چی اندازه، اهداف حاصل شده اند، این ابزار را شاخص می گویند. هر هدف با یک یا چند شاخص توصیف می شود که اصطلاحاً به آنها شاخص های نتیجه ائی^۱ گفته می شود. شاخص ها ابزار یا نشانه ها و یا مقیاس عددی هستند که وضعیت فعلی و پیشرفت در جهت دستیابی به اهداف را نشان میدهند. یک شاخص به این سوال پاسخ میدهد: « چگونه ما موفقیت خود را میدانیم و چی وقت آن را دیده میتوانیم؟ »

شاخص ها ابزار خیلی مهم اند و اگر بدرستی تعیین نشوند، ممکن است اندازه گیری میزان دسترسی به اهداف، دچار ابهام و چالش گردد و در اینصورت سازمان نمیداند که در کدام جهت روان است. شاخص ها دارای خصوصیات هستند که بصورت ساده برای آن CREAM میگویند. یعنی شاخص باید دارای خصوصیات CREAM باشد. این خصوصیات عبارتند از؛

- واضح (Clear): هر شاخص باید کاملاً واضح و دور از هرگونه ابهام باشد.

- مرتبط (Relevant): هر شاخص باید تا حد کافی با هدف مرتبط باشد.

- اقتصادی (Economic): اندازه گیری شاخص ها معمولاً با هزینه همراه است. لذا در هنگام تعیین شاخص ها، باید این نکته مدنظر باشد که از لحاظ تعداد و نوعیت، شاخص های انتخاب گردند تا اندازه گیری آنها هزینه بر نباشد.

- کافی (Adequate): طوریکه ذکر شد، شاخص ها درحقیقت ابزار و



یا مقیاس عددی هستند و اگر شاخص برای جمع آوری معلومات لازم، کافی نباشند، ممکن با معلومات ناکافی نتوان پیشرفت را اندازه گیری نمود.

- قابل نظارت (Monitorable): هر شاخص باید طوری نظارت شده بتواند تا بتوان براساس آن، تصدیق مستقلانه را در مورد پیشرفت و یا روند های مدیریتی ارائه نمود.

مراحل تعیین شاخص ها: شاخص های نظارت و ارزیابی بدو نوع کیفی و کمی تقسیم می شوند. اما نوع سوم شاخص ها هم موجود است که بنام شاخص های Proxies گفته می شود. این شاخص بصورت غیرمستقیم برای اندازه گیری یک مقصد استفاده می گردد. مثلاً اگر نقش رسانه های تصویری را بالای رشد اقتصادی جامعه ارزیابی نماییم، در اینجا موجودیت و تماشای تلویزیون منحنی شاخص Proxies عمل می نماید. شاخص ها در سه مرحله تعیین و انتخاب می شوند؛

اول: ابتدا اهداف باید معین باشند. بعداً برای هر هدف، یک یا چند شاخص تعیین می گردد. شاخص ها با روش اشتراکی براساس میکانیزم اجماع متخصصین انتخاب می شوند.

دوم: شاخص های انتخاب شده باید با شاخص های ملی و سایر شاخص ها مقایسه گردند تا اطمینان حاصل شود که این شاخص ها با شاخص های ملی همخوانی داشته و علایق شرکای ذیدخل و ذینفع بخصوص دولت در آنها لحاظ شده است. این مسئله از یکطرف سبب جلب اعتماد و همکاری شرکاء می گردد و از طرف دیگر، سبب تقویت اعتبار شاخص ها و معلومات آنها خواهد شد.

سوم: در مورد تعداد شاخص ها تصمیم نهائی اتخاذ گردد. تعداد



شاخص ها نباید آنقدر کم باشد که نتوان اهداف را اندازه گیری نمود و نه هم آنقدر زیاد باشد که معلومات غیرضروری را با هزینه بالا جمع آوری نماید. فقط کافی است که شاخص ها به این سوال پاسخ داده بتوانند؛ "آیا اهداف بدست آمده اند؟"

ج - میکانیزم اجرایی نظارت و ارزیابی: میکانیزم نظارت و ارزیابی، دارای سه جزء کلی است که شامل است بر؛ دیزاین، اجراء و بازخورد^۱. ذیلاً بصورت خلاصه، هر جزء توضیح داده می شود.

دیزاین: مهمترین موضوع برای دیزاین نظارت و ارزیابی، تحلیل وضعیت است تا ساحات قوت و ضعف، فرصت ها و تهدیدات، ظرفیت ها، توانائی ها، منابع، الزامات و نیازمندی ها برای سیستم نظارت و ارزیابی تعیین گردند. معمولاً تحلیل وضعیت با استفاده از تحلیل سوات انجام می شود^۲. از لحاظ ساختاری درهنگام دیزاین میکانیزم نظارت و ارزیابی به سوالات زیر باید پاسخ دریافت گردد؛

- کدام اهداف را میخواهیم اندازه گیری نماییم؟
- شاخص ها کدام ها اند؟
- چی نوع معلومات را ضرورت داریم؟
- چگونه معلومات را بدست آوریم؟
- آیا معلومات اولیه جمع آوری شود یا معلومات ثانویه و یا از هر دو نوع؟
- معلومات را از کی ها و کدام دسته ها و ساحات جمع آوری نماییم؟
- کی باید به جمع آوری ارقام، ثبت ارقام، تحلیل معلومات و گزارش



شامل گردد؟

- با استفاده از کدام وسیله ارقام و معلومات جمع آوری شود؟ (از کدام نوع پرسشنامه ها استفاده نماییم)

- کدام روش را برای جمع آوری ارقام و معلومات استفاده نماییم؟

- در چي نوع وسیله و فورمتی ارقام ثبت و تحلیل شود؟

اجراء نظارت و ارزیابی: اجراء نظارت و ارزیابی، طور گلی به سه

شیوه زیر صورت می گیرد؛

← نظارت و ارزیابی توسط نهاد سومی: در این شیوه، اداره

مسئولیت اجرای نظارت و ارزیابی را همراهی یک نهاد بیرونی و

صلاحیتدار قرارداد می نماید و طبق قرار داد این فعالیت را انجام

می دهد.

← نظارت و ارزیابی داخلی: سازمان از طریق واحد نظارت

داخلی، این کار را انجام می دهد.

← روش مختلط: در این روش، نظارت های خودی و ماهوار

توسط سازمان و نظارت دوره ای به نهاد مستقل و صلاحیتدار

دیگری (که به آن ارزیابی خارجی می گویند) داده می شود.

نظارت خودی بصورت مستقیم: این نظارت، مسئولیت همه

کارکنان می باشد که مطابق لایحه وظایف شان، خود و ساحات زیر

پوشش خود را طور روزمره نظارت می نمایند. این نوع نظارت بیشتر

روی افزایش اثربخشی اجراءات متمرکز بوده و عمدتاً کار روزمره کارکنان

مورد بررسی قرار می گیرد.

نظارت اشتراکی^۱: در سطح هر سازمان نظر به ساختار تشکیلاتی

آن، ممکن است بخش جداگانه ای برای نظارت و ارزیابی موجود باشد



ویا اینکه این کار توسط بشکل گروهی متشکل از نماینده هر واحد سازمان صورت می گیرد. معمولاً این نظارت با استفاده از پرسشنامه های تعریف شده در سیستم نظارت و ارزیابی انجام می شود. این نظارت ها ثبت سیستم شده، و مستلزم گزارش دهی و بازخورد نوشتاری می باشد.

نظارت و ارزیابی دوره ائی: در این روش، تمرکز روی اثربخشی، کارائی و اثرات است، معیارات شامل در این ارزیابی، حاوی تمام ابعاد سازمان بشمول زیربناها، اداره و مدیریت، تجهیزات، اسناد، تسهیلات، نیروی انسانی، اداری و خدمات، تدارکات، مالی، روابط عامه و بازاریابی، اجناس، تضمین کیفیت، امنیت، گزارش دهی، کودهای اخلاقی و فرهنگ سازمانی می باشد. این نوع ارزیابی با روش های داخلی و خارجی صورت می گیرد که طبق جدول زیر، هر کدام دارای مزایا و معایبی است.



مزایا و معایب ارزیابی های داخلی و خارجی

نوع ارزیابی	مزایا	معایب
ارزیابی داخلی	ارزیابی کننده ها با شیوه کاری، ماهیت سازمان، اهداف و مقاصد سازمان/ پروژه آشنایی دارند. بعضی اوقات افراد بیشتر با اشخاص داخلی حرف میزنند تا اشخاص بیرونی. ارزیابی داخلی یک وسیله مدیریت، اصلاح خودی است و برای سازمان خطر ساز نیست. هزینه ارزیابی داخلی کمتر است.	تیم ارزیابی شاید علاقمند باشند تا به یک نتیجه مثبت برسند. نظر به این دلیل، تمویل کنندگان بسیاری اوقات ارزیابی خارجی را ترجیح میدهند. تیم ارزیابی شاید مهارت ها و آموزش های خاص را نداشته باشند. ارزیابی داخلی وقت زیادی را تقاضا دارد اما در این هنگام شاید ارزیابی کننده ها نتوانند به دیگر کار های خود رسیدگی کنند اگرچه هزینه کم می شود.
ارزیابی خارجی (توسط فرد یا تیم ارزیابی که به سازمان وابستگی ندارند، صورت میگیرد)	ارزیابی به شکل بی طرفانه انجام می شود چون ارزیابی کننده ها با کار پروژه/ سازمان در جریان نیستند. ارزیابی کننده ها دارای مهارت ها و تجربه ارزیابی می باشند. بعضی اوقات مردم بیشتر مایل اند تا با ارزیابی کننده های خارجی صحبت کنند. ارزیابی خارجی به یافته های مثبت مشروعیت بیشتر میبخشد. اعتبار ارزیابی های خارجی از لحاظ شفافیت و حسابداری بیشتر است.	ارزیابی کننده های خارجی شاید ماهیت و یا هدف کار ها را بدرستی درک نتوانند. افراد داخلی که در روند ارزیابی دخیل اند شاید ارزیابی کنندگان خارجی را منحیث یک تهدید بدانند و با آنها راحت حرف زده نتوانند و در این روند همکاری نکنند. ارزیابی خارجی هزینه بر است. ارزیابی کننده های خارجی شاید چیزی که شما میخواهید را درست درک نکنند و چیزهای را که شما از روند ارزیابی میخواهید شاید برایتان داده نتوانند. البته در اینجا مسئله سوگرایی مطرح نیست.



شیوه های مختلف ارزیابی

شیوه ^۱	مقاصد اصلی	سوالات اساسی	میتودولوژی ها
بر اساس هدف	بررسی رسیدگی به اهداف و مقاصد	آیا اهداف بشكل اثربخش و کاراً بدست آمده اند؟	مقایسه بیزلاین و ارقام پیشرفت و مقایسه شاخص ها
تصمیم گیری	تهیه معلومات	آیا برنامه موثر بوده است؟ آیا ادامه پیدا کند؟ چطور باید اصلاح گردد؟	بررسی وسعت گزینه ها در ارتباط به شرایط برنامه، منابع، روند و محصولات. ایجاد توافق در تصمیم گیری
بدون در نظر داشت هدف	بررسی ساحه مکمل تاثیرات برنامه، خواه قصدی باشد یا غیر قصدی	نتایج در عموم کدام ها اند؟ چه ارزش های دارند؟	تعیین مستقلانه ضروریات و ستندردها جهت قضاوت ارزش / قیمت پروژه. استفاده از تکنیک های کمی و کیفی برای رسیدن به نتایج
قضا و تخصصی	استفاده از متخصصین	یک متخصص بیرونی به این پروژه چند نمره خواهد داد؟	مرور و بررسی انتقادی بر اساس تجربه، سروی غیررسمی و نظریات موضوعی ^۲ داخلی

روش های جمع آوری معلومات: با استفاده از روش های زیر، ارقام و معلومات جمع آوری می گردند؛

- 1 Approach
2. Subjective



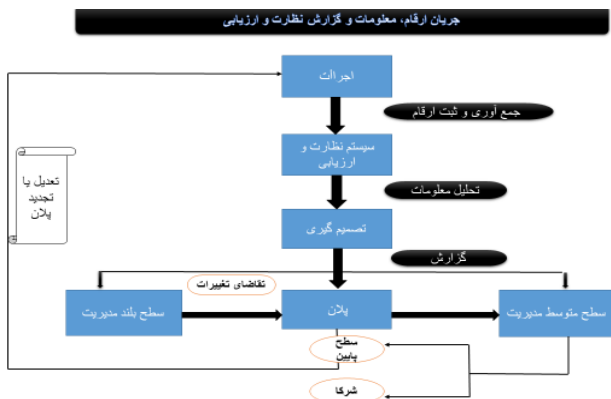
- مطالعه قضیه.
- ملاحظات ثبت شده.
- کتابچه های یادداشت.
- ثبت و تحلیل وقعات مهم.
- پرسشنامه های ساختاری.
- مصاحبه های مستقیم فردی.
- فوکس گروپ.
- سروری های نمونه ائی.
- بررسی سیستماتیک ارقام رسمی مرتبط به موضوع.

بازخورد: بازخورد شامل روند گزارشدهی نظارت و ارزیابی است، که بعد از جمع آوری، ثبت، تحلیل و تجزیه ارقام و معلومات، تهیه می شود. شریک ساختن نتایج نظارت و ارزیابی با مدیران، کارکنان و سایر شرکأ سازمان خیلی مهم می باشد تا همه دست اندکاران در تصویر واقعی و کلی سازمان و اجراءات آن قرار گیرند اینکه؛ چی انجام شده؟، چگونه انجام شده؟ و تصمیم گرفته شود که در آینده چی باید انجام شود؟ گزارش نظارت و ارزیابی باید به سوالات زیر پاسخ دهد؛

- چی بدست آمده است؟
- چی وقت و در کجا بدست آمده است؟
- آیا اهداف و نتایج متوقعه را بدست آوردیم؟
- این نتایج از سبب مداخله ما بوده است؟
- کدام دروس را از این اجراءات آموخته ایم؟
- دلایل موفقیت و ناکامی کدام ها اند؟



شکل زیر، جریان جمع آوری، ثبت و گزارش ارقام و معلومات نظارت و ارزیابی را نشان می دهد.





تفتیش^۱:

تفتیش یکی از روش های کنترل در مدیریت است که به هدف اطمینان از شفافیت، حساب دهی و تثبیت وضعیت مالی، رشد و جایگاه اجتماعی سازمان انجام می شود. تفتیش کمک میکند تا تصمیم گیری مبتنی بر اسناد و شواهد با درک وضعیت صورت گیرد و ابزاری را برای برنامه ریزی فراهم می نماید. روی این اصل، تمام سازمان ها دارای سیستم کنترولی (تفتیش) می باشند که یا بصورت داخلی و یا بصورت خارجی آنرا انجام می دهند. تفتیش منحیث جزء اساسی سیستم کنترولی بوده که بصورت دوره آئی (معمولاً در ختم هر دوره مالی) انجام می شود. تفتیش بدو طریق است.

(۱) تفتیش داخلی: که بشکل واحد مستقل در ساختار سازمان موجود بوده و مقصد آن بیشتر اصلاح و تقویت سیستم های داخلی سازمان برای پاسخدهی به مراجع بیرونی بخصوص دولت و تمویل کنندگان می باشد.

(۲) تفتیش خارجی: این نوع تفتیش توسط یک نهاد متخصص خارج از سازمان به اساس تصمیم هیئت مدیره و پیشنهاد رسمی صورت می گیرد. این نوع تفتیش به مقصد اعتبار دهی سازمان از حیث شفافیت و حسابدهی برای جامعه و شرکای بیرونی بسیار مهم است و لذا از ارزش فرا سازمانی و رسمی برخوردار می باشد. انتخاب نوع تفتیش مربوط به نیازمندی و مقصد مدیران ارشد سازمان از تفتیش است، اما آنچه مهم است اینست که هر دو نوع تفتیش کاملاً غیرجانبدارانه و مستقل باید باشد. قابل ذکر است که تفتیش صلاحیت قضاوت و حکم را ندارد فقط بخاطر بهبود و تقویت سیستم



ها، پیشنهادات مشخص و عملی را ارائه می‌دهد.

تعریف تفتیش: تعریف های مختلفی از تفتیش وجود دارد ولی آنچه در همه تعریف ها ذکر شده، سیستماتیک بودن، غیروابسته بودن و مستند بودن است. تعریف های گلی و معتبر قرار زیر اند؛
 ✨ مطابق تعریف The Economic Times؛ تفتیش عبارت از بررسی مستقل، سیستماتیک و فیزیکی حساب ها، اسناد معتبر و قانونی، کتب و وچر های یک سازمان است تا وضعیت مالی و تخنیک را بر اساس شاخص ها و تارگت ها معلوم نماید. یا به عبارت دیگر؛ یک فعالیت تصدیق کننده موضعی است که کیفیت روند ها و سیستم ها را بررسی می نماید تا اطمینان حاصل شود که وضعیت و روند مطابق با الزامات، ستندردها و اهداف سازمانی پیش رفته است.

✨ مطابق تعریف ISO ۲۰۱۱:۱۹۰۱۱؛ تفتیش یک فعالیت سیستماتیک، غیروابسته و روند مبتنی بر اسناد است که وضعیت را بر اساس اسناد (اسناد ثبت شده، وضعیت گلی یا حقیقی و سایر معلومات مرتبط و تصدیق کننده) بصورت هدفمند ارزیابی نماید تا مشخص شود که اجراءات مطابق پالیسی ها، طرزالعمل ها، ستندردها و الزامات برنامه ها صورت گرفته است.

تعریف مفتیش: یک مفتیش^۱ فرد یا نهادی است که توسط یک سازمان یا فرد (معمولاً مشتری) انتخاب و برای انجام تفتیش استخدام و توظیف می شود. مفتیش، تفتیش را مطابق معیارات، اصول و طرزالعمل قبول شده تفتیش بطور کاملاً غیروابسته و تخصصی انجام می دهد تا مورد قبول و اعتبار جوانب ذینفع/ذیدخل قرار گیرد. یک مفتیش ممکن است به انواع مختلف تفتیش که فوقاً ذکر شد نظر



به هدف تفتیش تخصص داشته باشد، مثلاً برای تصدیق قبولیت، هم‌نوائی، یا روند اجراءات. بعضاً تفتیش‌ها مقاصد اداری مشخص خود را می‌داشته باشد؛ مانند تفتیش اسناد، تفتیش وضعیت خطرو چالش‌ها، تفتیش اجراءات و یا تعقیب عملیات تکمیل شده که مفتیش باید بالای هر یک آن تخصص و تجربه لازم را داشته باشد.

انواع تفتیش:

تفتیش به انواع زیر تقسیم بندی می‌گردد؛

۱). تفتیش خط اول (A first-party Audit): این نوع تفتیش در داخل خود سازمان بصورت داخلی انجام می‌شود تا قوت‌ها و ضعف‌های خود را در مقابل پالیسی‌ها، طرز‌العمل‌ها، روش‌ها و استانداردها مقایسه نماید. در این نوع تفتیش، مفتیش توسط سازمان استخدام یا توظیف می‌گردد تا کُل سازمان یا بخش مشخصی از سازمان را تفتیش نماید. در این نوع تفتیش، مفتیش اصولاً علاقه‌مند برای نتایج تفتیش نمی‌باشد.

۲). تفتیش خط دوم (A second-party Audit): این نوع تفتیش، معمولاً تفتیش خارجی است که توسط یکی از مشتری‌ها یا یک سازمان قراردادی به نمایندگی از مشتری انجام می‌شود. این نوع تفتیش یا توسط سازمان ارائه‌دهنده خدمات/کالا و یا توسط مشتری (مشتری عبارت فرد یا مرجع تمویل‌کننده است که ممکن است مالکیت نیز داشته باشد) کتباً پیشنهاد می‌گردد. در این نوع تفتیش یک قرارداد باید عقد گردد. این تفتیش مطابق قواعد قرارداد انجام می‌شود، طوریکه منحیث رهنمود قراردادی از طرف مشتری تهیه می‌گردد. این نوع نسبت به نوع اول رسمی بوده زیرا نتایج آن



روی تصمیم‌گیری هر دو جانب تاثیر می‌نماید.

۳). تفتیش خط سومی (A third-party Audit): این نوع تفتیش توسط یک سازمان تخصصی تفتیش که هیچ نوع وابستگی به مشتری و سازمان مورد نظر (ارائه دهنده خدمات یا کالا) نداشته باشد و بدون هر گونه تضاد منافع^۱ انجام می‌شود. عدم وابستگی سازمان تفتیش موضوع کلیدی و حتمی در این نوع تفتیش است. این نوع تفتیش میتواند برای تصدیق، ثبت، شهرت، اعتبار، تفویض جایزه/رتبه، منظوری مجوز، یک نقل قول یا منبع معتبر، یک برتری، یا یک ضرب العجل یا جریمه که توسط سازمان سومی یا یک عضو دینفع/ذیدخل صادر شده باشد، نیز انجام شود.

اصول و اخلاق تفتیش:

برای اینکه بتوان به وضعیت حقیقی برویت اسناد دست یافت، ایجاب میکند تا تفتیش با رعایت اصول و معیارات پذیرفته شده جهانی انجام پذیرد. رعایت اصول و معیارات اخلاقی تفتیش نه تنها گزارش تفتیش را حمایت و اعتبار می‌بخشد، بلکه از عملکرد سلیقه‌ای مفتیش و ایجاد منازعات بین افرادی نیز جلوگیری می‌نماید و نهایتاً اهمیت تفتیش را نزد سازمان و مشتری افزایش میدهد. بصورت عموم پنج اصل/معیار اخلاقی در تفتیش متباز است و الزاماً مفتیش میبایست در هنگام تفتیش آنها را کاملاً رعایت نماید.

- بی طرفانه بودن.
- صادقانه بودن.
- محرمانه بودن.



- غیرحُکمی بودن.

- مسلکی بودن.

ابزار تفتیش:

با توجه به اینکه تفتیش صرف از روی اسناد، اجراءات را مورد بررسی قرار میدهد، لازم است تا اسناد مشخصی منحیث ابزار اساسی برای تفتیش موجود باشند. ابزار زیر در تفتیش استفاده می گردند؛

- سیستم های نرم و سخت افزاری مدیریت

- پلانهای استراتژیک و عملیاتی

- پالیسی ها و طرزالعمل های اجرایی

- سیستم ها و برنامه های مالی

- ستندردهای کیفیت

- اسناد حُکمی

- چک لیست تفتیش

- پلان عملیاتی تفتیش.

- فورم گزارش تفصیلی تفتیش.

روش اجرای تفتیش:

صرفنظر از نوع آن، هماهنگی در تفتیش مهم است. تفتیش

بصورت عموم در چهار مرحله صورت می گیرد:

مرحله اول: آمادگی تفتیش: در این مرحله تمام اقداماتی که برای

اجراءات تفتیش ضرورت است مانند، تعیین مُفتیش، تعیین سرگروه

مُفتیشین (در صورت ضرورت)، مشتری، اشخاص یا واحدهای که باید

تفتیش شوند، اتخاذ می گردد. مرحله آمادگی تفتیش در حقیقت از

زمانی شروع می شود که برای انجام تفتیش تصمیم گرفته می شود.



مرحله آمادگی زمانی ختم می گردد که مرحله اجرای عملی تفتیش آغاز میابد.

مرحله دوم: اجراءات تفتیش: اجراءات تفتیش اغلباً بنام کار ساحوی تفتیش نیز نامیده می شود. بدین معنی که اجراءات عملی تفتیش بصورت فیزیکی در این مرحله آغاز میابد. این مرحله شامل مطالعه اسناد، جمع آوری ارقام و معلومات مورد نظر، مطالعات ساحوی، جلسات مختلف با اعضای تیم تفتیش و اعضای سازمانی که تفتیش در آن صورت می گیرد و جلسه اختتامیه می باشد. جهت هماهنگی، ابتداءً مُفتیش پلان عملیاتی خود را با مرجع مربوطه جهت اطلاع و اخذ نظریات شان شریک می سازد، بعداً طبق پلان عملیاتی، چک لست های مربوطه را با مسولین مورد نظر شریک نموده و تمام الزامات و ضروریات تفتیش را مشخص می نماید تا توسط سازمان تهیه گردند. متعاقباً، مسولین هربخش، اسناد ضروری را در اختیار تفتیش قرار می دهند. قابل ذکر است که این مبادلات برویت اسناد صورت می گیرد. این مرحله به پنج قدم زیر تقسیم می گردد:

قدم اول: اولین قدم، مطالعه تمام پالیسی ها و طرز العمل های سازمان است که به آن مرور سر میزی^۱ میگویند که مفتیش آنها را با دقت مطالعه می نماید. در این مرحله، مُفتیش نواقص تخنیکی پالیسی ها و طرز العمل ها را نیز یادداشت نموده و در گزارش نهائی منجیث پیشنهاد ارائه میدارد.

قدم دوم: در این قدم، مُفتیش پلان های استراتژیک، تخنیکی و مالی را که از مسولین بخش ها تقاضا نموده است با دقت مطالعه می نماید و موارد عدم وضاحت و نادرست را یادداشت نموده و در گزارش



نهایی منجیث پیشنهاد ارائه میدارد.

قدم سوم: این قدم شامل جمع آوری و ثبت ارقام و چک اسناد است که On-site audit نامیده می شود و به اساس چک لسٹ، مُفتیش اجراءات هر بخش را با در نظر داشت پالیسی و طرز العمل های مربوطه برویت اسناد موجود مورد مطالعه قرار داده و دریافت هایش را در "ستون دریافت های چک لسٹ تفتیش" بصورت موضوعی یادداشت میکند. در این مرحله که وقت گیر و حساس است، مُفتیش باید صبورانه تمام موارد غیرواضح را بصورت کتبی عنوانی مسول بخش در همان هنگام استعمال نماید و وضاحت یا استدلال لازم را کتباً درخواست کند. (این استعمال ها ضمیمه گزارش تفتیش نیز می گردد) بعد از اینکه هر سند بررسی گردید، با علامه مشخص (معمولاً برنگ سرخ با استفاده از هایلایتر) روی سند را نشانی میکند تا اطمینان حاصل گردد که سند بررسی شده است. مُفتیش تمام اسناد بشمول درخواستی ها، خریداری ها، فاکتور ها، انوایس ها، دریافت ها، پرداخت ها، بدیهی ها، بستانکاری ها و اسناد حُکمی از مقام ذیصلاح را با توجه به پالیسی و طرز العمل بخش، مورد بررسی قرار می دهد.

مرحله سوم: گزارش تفتیش: مقصد گزارش تفتیش عبارت از مفاهمه روی نتایج بررسی است. گزارش باید ارقام و معلومات درست، واضح و مبتنی بر اسناد را که منجیث ممد مدیریت در توجه قراردادن موضوعات مهم سازمانی موثر باشد، تهیه بدارد. این مرحله زمانی ختم می شود که گزارش نهائی صادر و نشر شود. این مرحله شامل دو قدم اساسی است:



قدم چهارم: در قدم چهارم، مفتیش گزارش اولیه^۱ تفتیش را تهیه نموده و به مسولین بخش جهت استدلال، وضاحت و یا ابراز نظر با رعایت محدوده زمانی میفرستد. این گزارش شامل عنوان موضوع، پالیسی موضوع، خلاصه اجراءات انجام یافته، دریافت های مهم و استدلال یا نظریات می باشد. در تفتیش مالی، تمام حساب های مالی (دارائی ها، سرمایه ابتدائی و جریانی، سرمایه های ثابت، بدیهی ها، بستانکاری ها، درآمد ها، مصارف، خسارت ها، استهلاک، برداشت های پولی، مستردی ها و غیره) باید بصورت جداگانه در فورم های ستندرد و بصورت T تهیه گردد. در گزارش، از جانب مُفتیش قضاوت و حُکم صورت نمی گیرد، بل مُفتیش تمام دریافت ها را واضحاً به زبان مثبت ثبت گزارش مینماید، و پیشنهادات سازنده و مرتبط خود را به زبان مثبت، تخنیکی و مسلکی بمنظور تقویت سیستم در آن ارائه میدارد. قابل ذکر است که در گزارش نویسی، اصول مفعولی زبان باید رعایت گردد.

قدم پنجم: در قدم پنجم به اساس گزارش اولیه، گزارش نهائی تفتیش تهیه و به سطح عالی سازمان مربوطه جهت تأیید ارسال می گردد. یکی از موارد مهم در این نسخه، تحلیل وضعیت از لحاظ تخنیکی و مالی و مقایسه هر دو با هم به اساس تازگت ها و شاخص ها است که باید بسیار واضح بوده تا بتواند وضعیت حقیقی سازمان را بخوبی انعکاس دهد. زیرا تصمیم گیری توسط مدیران ارشد به اساس نتیجه تحلیل تفتیش صورت می گیرد. زمانی که گزارش از جانب مقام عالی اداره تأیید گردید، گزارش مذکور توسط مُفتیش و یا نهاد تفتیش، امضا و مهر شده و رسماً اجازه نشر به مراجع ذیدخل و ذینفع را کسب



می نماید.

مرحله چهارم: بسته نمودن و تعقیب تفتیش: مطابق بند ۶٫۶ رهنمود تفتیش ISO ۱۹۰۱۱ "مراحل تفتیش وقتی تکمیل و ختم می شود که تمام فعالیت های پلان عملیاتی تفتیش تطبیق شده باشد، یا اینکه با سازمان تفتیش/مفتیش به موافقه رسیده شود". بند ۶٫۷ رهنمود تفتیش ISO ۱۹۰۱۱ با تثبیت نمودن تصدیق فعالیت های تعقیبیه که بخشی از سلسله تفتیش است، ادامه میابد. از آنجائیکه تفتیش یک روند دوامدار است، بناً نتایج گُلی هر گزارش تفتیش بیزالین^۱ برای دوره بعدی به حساب میاید، اما تداخل ارقام و معلومات نباید صورت گیرد. مفتیش با استفاده از گزارش دوره قبلی تفتیش، بهبودی ها و پیشنهادات را پیگیری و تفاوت دوره فعلی با دوره قبلی را بشکل درست تحلیل و مقایسه می نماید.

خلاصه فصل دوم

اصول مدیریت در حقیقت وظایف مدیریت هستند. اصول مدیریت رهنمودی است برای پیشبرد زندگی و کسب و کار، و اجرائی نمودن آنها کمک میکند تا زندگی بهتر و کاروکسب پُررونق تری داشته باشیم. مدیریت را به گونه های متفاوت تعریف نموده اند اما مهمترین شاخصه های که همه تعارف به آنها اتفاق نظر دارند؛ منابع، اهداف، اثربخشی و کارائی است.

در ابتدا؛ هنری فایول اصول مدیریت را در سال ۱۹۱۶ میلادی در کتابی به نام «اصول فن اداره» اعلام کرد و روش ها و فئونی را که در تجربه بدان ها رسیده بود و آن ها را در انجام وظایف مدیریت، مفید



میدانست، به عنوان اصول **چهارده گانه** مدیریت ارائه داد: تقسیم کار، اختیار و صلاحیت، انضباط، وحدت فرماندهی، وحدت مدیریت، وابستگی منافع فردی به اهداف سازمان، جبران خدمات کارکنان، تمرکز، سلسله مراتب، نظم، عدالت، ثبات، ابتکار عمل و احساس یگانگی. بعداً رویک و گیولیک به آرایش اصول یاد شده پرداختند و از تعداد آن‌ها کاستند و هم برای آن‌ها علامت اختصاری قرار دادند. واژه «POSDCROB» که نشان‌دهنده اصول برنامه‌ریزی، سازماندهی، استخدام، هدایت، هماهنگی، گزارش‌دهی و بودجه‌بندی است، برای آن به کار بردند.

دانشمندان امروز مدیریت، اصول مدیریت را بر چهار اصل متفق شده‌اند که عبارتند از: برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل. در سال‌های اخیر، برای اینکه کیفیت به عنوان معیار اصلی خدمات و رضایت مشتری مورد توجه قرار گرفته است، آنرا جزو اصول مدیریت نیز می‌شمارند که برای سادگی فهم آنرا POLCA می‌گویند و شامل برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری، کنترل و اطمینان از کیفیت است. برمبنای تیوری هنری فایلور، در این کتاب به لحاظ کاربردی روی اصول سه‌گانه مدیریت تمرکز شده است. اما، صرف‌نظر از تعداد اصول مدیریت، آنچه در مبحث اصول مدیریت ارزش حیاتی دارد، اجراء و تطبیق درست اصول مدیریت است. زیرا، رشد و توسعه سازمان‌ها مستقیماً به تطبیق درست اصول مدیریت رابطه دارد. اصول مدیریت پاسخ به این سوالات را میسر می‌سازد؛ برنامه‌ریزی‌ها چگونه صورت گرفته‌اند؟ برنامه‌های تدوین شده چگونه اجراء شده‌اند؟ منابع چطور استفاده و مصرف گردیده‌اند؟ کدام اهداف و مقاصد بدست آمده است؟ و چی درس‌های آموخته شده‌اند؟ و بلاخره؛ میزان اثربخشی، کارائی، اثر بخشی



قیمت و اثرات این برنامه ها به چی مقیاسی بوده است؟

سوالات فصل دوم

برای اینکه اطمینان بیشتر حاصل گردد که دانشجویان محتویات فصل دوم را بخوبی فهمیده اند، پاسخ به سوالات زیر از طرف دانشجویان الزامی است؛

۱. چند مکتب تاریخی در مدیریت وجود دارد، نام ببرید؟
۲. اصول چهارده گانه فایول را نام ببرید؟
۳. توضیح دهید که چگونه اصول چهارده گانه به اصول چهارگانه مدیریت تحول نمود؟
۴. برنامه ریزی شامل کدام عناصر بوده، و اهداف به چند نوع و دارای چی ویژگی های اند؟
۵. از لحاظ انواع و روش ها برنامه ریزی را توضیح دهید؟
۶. برای کدام منابع و بخش ها باید برنامه ریزی مجزاء صورت گیرد؟
۷. سوات چیست و معنای موقعیت های استراتژیک سازمان را براساس تحلیل سوات تشریح دهید؟
۸. تفاوت کلی میان SWOT و PEST در چی است؟
۹. شش قطعه ساختار سازمانی را نام گرفته و مختصراً محتوای هر کدام را توضیح دهید؟
۱۰. انواع فعالیت های را نام گرفته و توضیح دهید که Lead and Lag چی معنای دارند؟
۱۱. فعالیت ها از لحاظ زمان اجراء به چند نوع تقسیم میگردند؟
۱۲. نظارت و ارزیابی را تعریف و روش های ارزیابی را توضیح دهید؟
۱۳. سیستم نظارت و ارزیابی شامل کدام اجزاء است؟
۱۴. شاخص را تعریف نموده و نیز انواع و طریق تعیین شاخص های را بگویید؟
۱۵. شاخص ها کدام خصوصیات را باید داشته باشند؟
۱۶. گزارش نظارت و ارزیابی به کدام سوالات باید پاسخ ارائه نماید؟
۱۷. انواع تفتیش را مختصراً توضیح دهید؟
۱۸. اصول اخلاقی تفتیش کدام ها اند، نام بگیرید؟
۱۹. چهار مراحل اجراء تفتیش وجود دارد، در هر مرحله کدام کار انجام میشود؟
۲۰. میان کدام یک از عناصر سه گانه مدیریت (برنامه ریزی، اجراء و کنترل) ارتباط همیشه گی و دوطرفه موجود است و چرا؟



مدیریت توسعه سازمانی | دکتر عبدالناصر ثنا





فصل سوم

مدیریت نیروی انسانی (Human Resource Management)

اهداف آموزشی

هدف کلی این فصل؛ ارتقاء سطح دانش دانشجویان در مورد مدیریت نیروی انسانی است که دانشجویان قادر باشند تا بر مبنای اهداف آموزشی زیر، معلومات لازم را حاصل نموده و مهارت های مدیریتی خود را در تهیه پلان مدیریت نیروی انسانی بصورت کاربردی افزایش دهند. در ختم تدریس فصل سوم، دانشجویان باید؛

✧ اهمیت و رول نیروی انسانی را در رشد و توسعه سازمانی بدانند.

✧ بفهمند که تمایل به ترک خدمت چیست و همچنان اثرات آنرا بالای رشد سازمان بشناسند.

✧ ویژه گی های مشاغل، استرس شغلی و رضایت شغلی را را توضیح دهند.

✧ انواع و عوامل تمایل به ترک خدمت را تشریح نمایند.

✧ بیان بدارند که کیفیت زندگی کاری چیست و رابطه آن با تمایل به ترک خدمت چگونه است.

✧ مفهوم برنامه ریزی نیروی انسانی و شیوه پلان مدیریت نیروی انسانی را درک نمایند.

✧ معلومات و ابزاری که برای تهیه پلان مدیریت نیروی انسانی استفاده میشود را بشناسند.

✧ نقش روند های سازمانی را در مدیریت نیروی انسانی تشریح نمایند.

✧ ابزار و تکنیک ها برای پلان مدیریت نیروی انسانی را شناخته و استفاده نموده بتوانند.

✧ مراحل ایجاد تیم کاری را توضیح نمایند.

✧ توضیح دهند که مدیریت اجراءات نیروی انسانی شامل کدام موارد می شود.

✧ شرح دهند که منازعات نیروی انسانی چیست و همچنین پلان مدیریت منازعات نیروی انسانی چگونه تهیه می شود.



نیروی انسانی با توجه به نقشی که در ارائه خدمات و توسعه سازمانی دارد، در زمره مهمترین منابع هر سازمان به حساب می آید. از سوی دیگر، با توجه به افزایش تقاضا به خدمات اجتماعی، نیاز به نیروی انسانی بسرعت در حال افزایش است و کمبود آن باعث کاهش کیفیت و کمیت خدمات می شود. در سطح جهانی، تامین تعداد مناسب نیروی انسانی همیشه به عنوان یک چالش مهم مطرح بوده و نیروی انسانی ناکافی و غیرماهر بعنوان یک محدودیت عمده برای توسعه و پایداری سازمانها شناخته شده است، و سازمانها همواره از این مساله که سرمایه انسانی مجرب و ماهر خود را از دست بدهند، بیم دارند. از آنجائیکه تغییر و تبدلات کارکنان به عنوان یک شاخص مهم در مدیریت یک سازمان به حساب میاید، از این رو حفظ و نگهداشت نیروی انسانی برای هر سازمان بسیار مهم و حیاتی است زیرا، هرقدر میزان تغییر و تبدلات در یک سازمان افزایش داشته باشد، موجودیت عواملی از قبیل؛ فرهنگ سازمانی نامناسب، عدم وضاحت در پالیسی ها و طرزالعمل های اجراییوی، نگاه مادی به کارکنان، ناهماهنگی، عدم شفافیت، عدم شناخت توانائی های کارکنان و نیاز مندی آنها به آموزش دوامدار، کیفیت پایین زندگی کاری در آن سازمان و حتی خصوصیات فرهنگی و اجتماعی جامعه در حد زیادی محتمل است. بنابراین، سازمان ها همیشه باید این مسئله را در نظر داشته باشند که ترک کارکنان از سبب عواملی است که منجر به عواقبی مانند کاهش کیفیت و کمیت خدمات، کاهش انگیزه و افزایش استرس کارکنان، کاهش اثربخشی و کارائی، افزایش نارضایتی شغلی می گردد که نهایتاً به کاهش کمی و کیفی تولیدات و خدمات منتج خواهد شد. علاوه



بر این؛ بدون کارکنان کافی، شایسته و مجرب، میزان خطاها ممکن افزایش یابد و این خطاها سبب کاهش رضایت مشتریان خواهد شد. قابل ذکر است که این خطاها در حوزه پزشکی خیلی حساس و با اهمیت می باشد که کارکنان سیستم سلامت باید جداً متوجه این مسأله باشند. چنانچه در امریکا، سوم حصه علت مرگ و میر بیماران از باعث خطاهای پزشکی گزارش شده است^۱.

در همین راستا، یکی از موضوعات مهم مبحث مدیریت نیروی انسانی، مسئله ترک و تمایل به ترک خدمت کارکنان است که توجه زیادی از جانب مدیران را می طلبد. تمایل به ترک خدمت، قصد آگاهانه کارکن برای ترک شغل فعلی در آینده نزدیک است که علاقمندی فراوانی برای انجام تحقیقات سازمانی ایجاد کرده است. قصد ترک خدمت بهترین پیش بینی کننده برای ترک واقعی خدمت است و ارتباط مستقیم و همبستگی بالایی بین این دو وجود دارد. ترک خدمت کارکنان، هزینه های مستقیم و غیرمستقیم فراوانی برای سازمان ها در پی دارد. نمونه از این موارد شامل؛ هزینه های جایگزینی کارکنان جدید، کاهش کارایی و اثربخشی سازمان بدلیل جایگزینی افراد کم تجربه، افزایش حجم کار، از دست رفتن دانش و مهارت های کارکنان با تجربه، اثر منفی بر انسجام سایر کارکنان، کاهش روحیه کارکنان از باعث استرس شغلی، افزایش جابجایی بقیه کارکنان، انتقال قابلیت ها به سازمانهای رقیب و از دست رفتن مزیت رقابتی، کاهش بهره مندی از خرد جمعی، کاهش تعهد، انگیزه و وقفه در عملیات سازمان ها می باشد. بنابراین، سازمان ها بمنظور کاهش ترک خدمت در میان کارکنان، باید عوامل اصلی آن را شناسایی کنند تا مدیران



بتوانند مداخلات موثری برای نگهداشت نیروی انسانی طراحی کرده و به کار گیرند.

یکی از مسایل مهم در راستای مدیریت نیروی انسانی که تمایل به ترک خدمت را میان کارکنان افزایش میدهد، کیفیت زندگی کاری است که در اکثر سازمان ها در بُعد مدیریت سازمانی کمتر به اهمیت آن توجه می شود. مطالعات زیادی وجود دارند که برای جلوگیری و کاهش میزان ترک خدمت کارکنان، بر اهمیت کیفیت زندگی کاری آنها تاکید کرده اند. کیفیت زندگی کاری^۱ میتواند سلامت جسمی و روحی کارکنان را تحت تأثیر قرار داده و بر میزان اضطراب آنها نیز تأثیر بگذارد. بروکس کیفیت زندگی کاری را به عنوان درجه ایی که کارکنان قادر هستند مهمترین نیازهای شخصی خود را از طریق تجربیات شان در محیط کاری در حین دستیابی به اهداف سازمان برآورده کنند تعریف کرده است. در اینجا به سه مقاله علمی معتبر اشاره می گردد که توسط محقق^۲ در یک تحقیق تحت عنوان "تعیین رابطه میان کیفیت زندگی کاری و تمایل به ترک خدمات پرستاران شاغل در بیمارستان های (شفاخانه) دولتی شهر هرات کشور افغانستان در سال ۱۳۹۹ - ۱۴۰۰" ارائه شده است.

میلاد عباسی و همکاران (۲۰۱۴) در مطالعه خود نشان دادند که؛ کیفیت زندگی محیط کاری پایین پرستاران منجر به کاهش توانایی پرستاران شده که این موضوع بر روی تمایل به ترک خدمت پرستاران تاثیر گذار بوده است. توانائی کاری پرستاران یک شاخصه برای رضایت شغلی آنها و همچنین یک فکتور مهم برای کیفیت و امنیت شغلی می

1. Quality of Work Life

2. Dr. Abdul Naser Sana



باشد.

تکری^۱ (۲۰۱۷) در مطالعه خود تحت عنوان "کیفیت زندگی کاری پرستاران در بیمارستان ها" که در هند انجام داد به این نتیجه رسید که کیفیت زندگی کاری پرستاران در حد وسط است. این مطالعه نشان می‌دهد که؛ حدود ۶۱٪ پرستاران در شفاخانه از وجود تبعیض جنسیتی ناراض بوده و تمایل به ترک خدمت دارند.

المالکی^۲ (۲۰۱۲) در مطالعه خود که در ناحیه جزان عربستان سعودی در میان ۵۰۸ پرستار مراکز اولیه صحت انجام داد بیان می‌کند که؛ ایجاد و حفظ محیط کاری سالم برای پرستاران سبب کاهش تمایل به ترک خدمت، افزایش رضایت مندی و افزایش کارایی و تولید می‌گردد. این مطالعه نشان می‌دهد که ۴۰٪ پرستاران در مراقبت های صحت اولیه به دلیل ناراضی از محیط کارشان، اقدام به ترک خدمت کردند.

فرهنگ سازمانی واحد، فکتورهای کیفیت زندگی کاری کارکنان را متأثر می‌سازد، و ارزش های فرهنگی روابط انسانی بطور مثبت مرتبط به تعهد سازمانی، دخالت شغلی، توانائی و رضایت شغلی، و بطور منفی مرتبط به تمایل برای ترک خدمت هستند. ترک خدمت کارکنان، عواقب و هزینه های مستقیم و غیرمستقیم زیادی در پی دارد و همیشه بعنوان یک مشکل در بُعد دسترسی و ارائه خدمات شناخته میشود. بخاطر کاهش میزان ترک خدمت در میان کارکنان، سازمان ها و مدیران باید دلایل و عوامل اصلی آن را شناسایی و برای آن برنامه ریزی کنند. هرچه کیفیت زندگی کاری پایین باشد، احتمال

1. Thakre

2. Almaliki



انصراف کارکنان از شغل شان نیز افزایش خواهد یافت. از اینرو، مسایل مرتبط با کیفیت زندگی کاری کارکنان در تمام انواع سازمان ها و بویژه سازمانی های صحتی روبه افزایش است. زیرا، کارکنان سازمان های صحتی بخصوص پرستاران اغلب از کار زیاد، گردش کار^۱ و تنش^۲ شغلی شکایت دارند. این مشکلات سبب کاهش کیفیت زندگی کاری، تمایل و یا ترک خدمت و جابجائی پرستاران می شود. در تمام مطالعات علمی معتبری که توسط نویسنده بررسی شده است؛ فکتورهای اصلی تاثیرگذار بالای کیفیت زندگی کاری شامل تعهد و فرهنگ سازمانی، ساعات زیاد کاری، استرس شغلی، کمبود تسهیلات در محیط کار، تعطیلات ناکافی برای کارکنان، استخدام نامناسب یا ضعف در استخدام، نظارت غیرحمایوی، کمبود فرصت ها برای رشد مسلکی، عدم یا کمبود امنیت شغلی و حقوق ناکافی ماهوار به تناسب حجم و فشار کار دریافت شده است. همچنان فکتورهای اساسی دیگری مانند فرصت های ارتقاء شغلی و دیدگاه جامعه در مقابل نوع کار نیز نقش داشته اند.

در مطالعه که توسط دکتر عبدالناصر ثنا در سال ۱۳۹۹ - ۱۴۰۰ (۲۰۲۱) انجام شده است، مشخص شد که با توجه به اینکه بهبود کیفیت زندگی کاری از منظر؛ حل مشکلات فردی، ارتقاء شغلی، مشارکت در سازمان، حقوق و دستمزد، ارتباطات، انگیزش، امنیت شغلی و استرس شغلی برای کاهش تمایل به ترک خدمت کارکنان (افراد هدف مطالعه مذکور، پرستاران شاغل بودند) بسیار مهم است از این رو؛ توجه به ابعاد مختلف کیفیت زندگی کاری کارکنان می تواند منجر به

1. Rotation
2. Tension



افزایش رضایت شغلی و نهایتاً افزایش ماندگاری و کاهش تمایل به ترک خدمت آنها گردد. کاهش تمایل به ترک خدمت به نوبه خود می تواند منجر به افزایش بهره وری و خدمات مصوون گردد.

سازمان ها باید روش هایی برای بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان خود بیابند. این رابطه به وضوح مشخص می کند که امروزه کارکنان بویژه کارکنانی که در شیفت های مختلف کار می کنند، برای زندگی کاری خود ارزش قائل هستند. مدیران سازمان ها باید محیط کار و شرایط کار را بهبود بخشند تا کارکنان دلبستگی بیشتری به کار و سازمان خود پیدا کنند. نویسندگان به توجه به نتایجی که از تحقیق فوق الذکر

حاصل نموده است، توصیه میکند که؛ استفاده از مدیریت مشارکتی و درگیر کردن کارکنان در تصمیم گیری ها (مدیریت غیرمتمرکز)، توجه به میزان حقوق و مزایا، اطمینان دادن به کارکنان که در صورت هر گونه تغییر اقتصادی - اجتماعی آنها کار خود را بصورت ناگهانی از دست نخواهند داد و اینکه شهرت و اعتبار سازمان به وجود این کارکنان بستگی دارد می تواند موجب افزایش رضایتمندی و افزایش ماندگاری و کاهش تمایل به ترک خدمت آنها گردد. علاوه بر آن، اینرا نیز نباید فراموش کرد که در بعضی جوامع و در یک تعداد سازمان ها بنابر برخی عوامل مانند؛ تضاد منافع، گروه بندی های داخل سازمانی، اغراض افراد سودجوی بیرونی که عمدتاً سبب سوتفاهم و ایجاد شکاف می گردند، بی توجهی به ارزش های معنوی کار و کارکن و نگاه منفعت جوئی یا غیرارزشی صاحبان کار به کارکنان نیز افزایش تمایل به ترک خدمت اجتناب ناپذیر می شود. قبل از اینکه روی برنامه ریزی نیروی انسانی بحث شود، ترجیح داده می شود که واژه های چون ترک و تمایل به ترک خدمت، انواع تمایل به ترک خدمت، کیفیت زندگی



کاری و مدل های آن بحث صورت گیرد.

ترک خدمت و تمایل به ترک خدمت

ترک خدمت^۱:

به خروج اختیاری کارکنان از سازمان ترک خدمت گفته می شود. یا به عبارت دیگر؛ جابجایی اختیاری کارکنان از یک واحد به واحد دیگر یا از یک سازمان به سازمان دیگر.

مدل های نظری فراوانی برای توضیح ترک خدمت کارکنان بیان شده اند. اگرچه بیشتر این مدل ها بر ویژگی های فردی نظیر رضایت شغلی و تعهد سازمانی به عنوان عوامل کلیدی و موثر بر ترک خدمت تمرکز می کنند اما برخی از محققان پیشنهاد کرده اند که ویژگی های موسسات و روابطی که میان افراد وجود دارد؛ ممکن است در این زمینه نقش مهمی بازی کنند. برای مثال؛ لامبرت و همکارانش؛ فاکتورهای محیط کار نظیر تعارض نقش، تنوع وظایف، روابط با همکاران و استقلال افراد را در رضایت مندی شغلی بسیار مهم یافتند. این در حالی است که امروزه بیشتر افراد تقریباً نیمی از ساعات بیداری خود را در محیط کارشان سپری می کنند. بنابراین رضایت از کار و محیط کار بسیار مهم و ضروری است. لاک؛ رضایت شغلی را یک حالت عاطفی مثبت یا خوشایندی می داند که حاصل ارزیابی فرد از خدمت یا تجارب شغلی خود می باشد. کوب؛ حمایت اجتماعی را مرتبط با احساس دوست داشتن، مورد علاقه بودن، با ارزش بودن و مورد احترام دیگران قرارگرفتن، عضو بودن در یک شبکه ارتباطی و احساس تعلق و تعهد دو جنبه به آن تعریف می کند.



مدل هوفبال به نام «بقا منابع» بیان می کند که کارکنان برای کارکردن به منابع انگیزشی نیاز دارند. کارکنانی که حمایت و انگیزه کافی دریافت نمی کنند؛ انرژی لازم برای انجام وظایف را نخواهند داشت؛ در حالی که کارکنانی که انگیزه سازنده در مورد عملکردشان دریافت می کنند به دنبال توسعه فرصت ها و مهارت های جدید خواهند بود. بنابراین کیفیت کارگروهی و حمایت از طرف همکاران بیش از حد مهم هستند. در جایی که همکاران باز خورد سازنده برای کار یکدیگر را فراهم می کنند، آنها علاقه مند با ارزش گذاشتن کار خود و بازده به دست آمده می شوند. در نتیجه کارکنانی که حمایت زیادی از طرف همکاران دریافت می کنند محیط کاری را به عنوان یک محیط خوب درک کرده که از طریق آن فرصت های فراوانی برای یادگیری میان همکاران با سطوح تخصصی و کارشناسی به وجود خواهد آمد.

انواع ترک خدمت: در مجموع، ترک خدمت به دو نوع عمومی

تقسیم می شود.

☼ ترک خدمت واقعی

☼ ترک خدمت مجازی

کلمات استعفا؛ تعدیل؛ اخراج؛ انتظار خدمت و.... واژه های تلخ هستند اما ترک خدمت مجازی بسیار تلخ تر و نگران کننده تر می باشند چرا که در مورد مسایل بالا تکلیف سازمان و کارکنان روشن بوده و سازمان از نبود فرد در محل خدمت اطلاع داشته و سازمان نوع فعالیت؛ حجم کار و به طور کلی اهداف و راهبرد خود را براساس نیروهای موجود باز طراحی و برنامه ریزی مجدد می نمایند؛ لیکن در ترک خدمت مجازی سازمان اطلاع ندارد که آیا کارکنان علیرغم حضور فیزیکی و مصروفیت در



سازمان، آیا واقعاً با تعهد برای تحقق اهداف و مأموریت های آن حضور دارند و یا از نظر فکری در خدمت سازمان نیستند و این کاملاً برای سازمان تلخ بوده و سازمان دچار سردرگمی و مشکلات متعدد خواهد شد. از اینرو، سازمان ها همیشه باید دارای پلان ذخیروی یا بک اپ^۱ باشند تا طور ناگهانی و غیرمنتظره دچار چنین حالتی که منجر به سکتگی در اجراءات بخشی یا کل سازمان می گردد، نشوند. در غیر آن، سازمان باید هزینه های غیرضروری و اضافی را برای نگهداشت ثبات عملکردی خود تحمل نماید.

ترک خدمت مجازی به عمل کارکنانی اطلاق می شود که در سازمان صرفاً حضور فیزیکی دارند، اما فکر، اندیشه، توان و تخصص خود را در جهت اهداف شخصی خود در خارج از سازمان و یا در جهت اهداف سازمان دیگری به کار می گیرند. در نتیجه عدم درک صحیح از این پدیده و چنانچه فوقاً ذکر گردید، نداشتن پلان بک اپ^۲ برای آن، منجر به این خواهد شد تا سازمان توانائی استفاده موثر از کارکنان را از دست بدهد و همیشه درگیر تغییر و تبدلات ناموزون کارکنان باشد و از داخل دچار فرسایشی گردد که تدریجاً از عرصه کسب و کار و رقابت خارج شود.

یافته های علمی نشان می دهد که تمایل به ترک خدمت از اراده آگاهانه و حساب شده شاغل برای ترک سازمان ناشی می شود. (تت و می یو؛ ۱۹۹۳) یعنی کارکنان به یکبارگی سازمان را ترک نمی کنند. بلکه تمایل به ترک خدمت را به صورت تدریجی در خود پرورش می دهند و پس از در نظر گرفتن همه شرایط و مناسب بودن فرصت های استخدامی

1. Back-up
2. Back-up



در سازمان های دیگر، اقدام به ترک خدمت می نمایند. به همین دلیل سازمان های که بتوانند دلایل و عوامل موثر در تمایل به ترک خدمت کارکنان را درک کنند، خواهند توانست از اینکه کارکنان سازمان را ترک کنند، پالیسی ها و روش های موثری را برای حفظ و نگهداری منابع انسانی به کارگیرند.

پژوهشهای صورت گرفته نشان می دهد که تمایل به ترک خدمت، به خوبی می تواند ترک خدمت آتی کارکنان را مورد پیش بینی قرار دهد. (برای مثال؛ تت و می ۱۹۹۳؛ کولاس و همکاران؛ ۱۹۹۳؛ بریان و همکاران؛ ۱۹۹۱؛ پارسوماران؛ ۱۹۸۹). بنابراین، با پذیرفتن اصل پیشگیری به عنوان یک روش موثر؛ می توان این اصل را مطرح کرد که علت یابی تمایل به ترک خدمت کارکنان می تواند در حذف عوامل زمینه ساز، کارآمد باشد.

ابعاد ترک خدمت مجازی : به این حالت، تعارض بین اهداف فردی و اهداف سازمان گفته می شود. افرادی که وارد سازمان می شوند یک سلسله خواسته ها و نیازهای شخصی دارند که درصدد برآورده کردن آن در سازمان هستند. از طرف دیگر، سازمان نیز دارای یک سری اهداف، خواسته ها و نیازهای خاص است که می کوشد از طریق به کارگیری کارکنان آنها را برآورده کند. نظریه انتظار در این زمینه بیان می دارد که اگر اهداف سازمان با انتظارات کارکن منطبق باشد اثربخشی سازمان بالا خواهد رفت. از طرف دیگر، هر قدر اهداف فرد با اهداف سازمان همسو باشد، کارکنان با میل و رغبت بیشتری فعالیت خواهند کرد و خلاقیت و توان خود را به نحو شایسته در سازمان به کار خواهند گرفت. بنابراین، در صورتی که کارکن درک کند که انتظارات وی با کارکردهای سازمان فاصله زیادی دارد، تلاش می کند تا حد امکان این



فاصله ها کم شده، توقعات و واقعیات باهم نزدیک شوند. برای تطابق این امر، سازمانها باید؛ علاوه بر اینکه از طریق مشارکت کارکنان در برنامه ریزی و ارزش دادن به نقش آنها در شهرت و اعتبار سازمان، اهداف آنها را لحاظ کند، برای کارکنان خود نیز انگیزه ایجاد نماید تا کارکنان به این درک برسند که اگر بخواهند پیشرفت نمایند، باید اهداف سازمان را حمایت و دنبال نمایند و سازمان نیز باید برای چنین انگیزشی متعهد باشد. مدیران باید روش های گوناگون انگیزش را بیاموزند و مهارت تطبیق آنها را کسب نمایند. عوامل اساسی که برای مدیریت توسعه سازمان نقش حیاتی دارند، عبارتند از اما نه محدود به اینها؛

- استخدام صحیح، مناسب و قاعده مند کارکنان،
- آموزش دوامدار کارکنان،
- افزایش انگیزش کارکنان،
- افزایش حس مالکیت از طریق سهمگیری کارکنان در روند برنامه ریزی،

- بهبود فرهنگ سازمانی با توجه به ابعاد کیفیت زندگی کاری و؛
- باورمندی به اینکه کارکنان سرمایه معنوی و مادی سازمان و عامل اصلی شهرت و اعتبار سازمان است،

معمولاً کارکنان به عنوان یک شخصیت، خود و کار خود را با دیگران مقایسه نموده و براساس قضاوت خود احساس برابری یا نابرابری می کند. آنچه فرد در این راه در سازمان مصرف می کند عبارت است از؛ عمر یا زمان، تحصیلات یا توانائی های علمی، تجربیات یا مهارت ها و موقعیت اجتماعی یا شهرت. لذا نظر به میزان تلاش وی و آنچه کارکن در مقابل به دست می آورد از قبیل؛ دستمزد کافی و متوازن، شهرت اجتماعی، مقام و مرتبه سازمانی، پاداش و ترفیع، تسهیلات کاری و



رفاهی و بلاخره رضایت شغلی نیز برایش مشهود و فراهم باشد .
برای رسیدن به برابری، فرد اقدامات مختلفی انجام می‌دهد و سعی می‌کند نتایج را تغییر دهد. براساس این نظریه افراد خواستار برابری هستند، حتی آنگاه که احساس نابرابری مثبت می‌کنند، می‌کوشند تا به برابری برسند. آنها که احساس نابرابری منفی دارند، مثلاً در مقایسه با دیگران تصور می‌کنند که بیشتر کار کرده‌اند، ولی دستمزد و مزایای کمتری دریافت داشته‌اند، از طریق کاهش کیفیت تولید یا کم کاری تلاش می‌کنند تا به برابری مورد نظر برسند. در صورتی که تلاشهای کارکنان برای دستیابی به برابری نتیجه بخش نباشد، دست به اقدامات منفی می‌زنند که هیچگاه به نفع سازمان نخواهد بود. نمونه این اقدامات منفی کم کاری، خرابکاری، کاهش تعهد سازمانی، ترک خدمت و مهمتر از همه اینها ترک خدمت مجازی یعنی تمایل به ترک خدمت است.

تناسب خدمت با شخصیت: تطبیق شرایط لازم برای انجام یک کار و ویژگیهای شخصیتی به تازگی مورد توجه زیادی قرار گرفته است. در نظریه معروف «جان هالند» در باره تناسب خدمت با شخصیت این موضوع به بهترین نحو بیان شده است . براساس نظریه مذکور، رغبت یا علاقه فرد متناسب با محیط کارش است. این محقق شش نوع شخصیت ارائه می‌کند و معتقد است که رضایت شغلی و تمایل به ترک خدمت به درجه بستگی دارد که فرد می‌تواند به صورتی موفقیت آمیز شخصیت خود را با یک محیط کاری وفق دهد. هریک از این شش نوع شخصیت مناسب محیط شغلی خاص خود است. نظریه یادشده بیانگر این مطلب است که اگر شخصیت افراد و نوع کار آنها با هم متناسب باشد، رضایت شغلی به بالاترین حد می‌رسد و در



نتیجه جابه جایی کارکنان و ترک خدمت مجازی آنها به پایین ترین میزان خواهد رسید. باید باتوجه به نوع شخصیت فرد، کار مناسبی به او واگذار کرد.

ویژگی های مشاغل: طراحی مناسب مشاغل یکی از اساسی ترین بحث های مدیریت نیروی انسانی است که بدون وجود آن سازمان به رغم به کارگیری افراد بسیار توانمند، راه به جایی نخواهد برد و کارکنان در گرداب نظام غلط طراحی مشاغل گرفتار خواهند شد. بنابراین، نحوه طراحی مشاغل موضوعی است که سازمانها باید به آن توجه کافی داشته باشند. الگوی «هاکمن» در این زمینه می تواند بسیار مؤثر واقع شود. این الگو، ویژگی های پنجگانه اصلی خدمت، روابط متقابل آنها و تأثیر آنها بر بهره وری، انگیزش و رضایت شغلی کارکنان را مشخص می کند. براساس این الگو؛ هر شغل می تواند در قالب ابعاد پنجگانه اصلی شغل به شرح زیر توصیف شود:

☀ تنوع مهارت: شغل شامل وظایف متنوعی بوده، به طوریکه یک فرد می تواند از مهارتهای گوناگونی بهره گیرد.

☀ معنی دار بودن وظیفه: وظایف شغلی به نحوی تعیین شده اند که کار از ابتدا تا انتها برای شاغل مشخص بوده و فرد تصویر کاملی از وظایف خود داشته و خود بخش مهمی از کار تلقی می شود.

☀ اهمیت وظایف: شغل دارای اهمیت و ارزش بوده و اثرات محسوسی بر زندگی یا کار افراد دیگر دارد.

☀ استقلال و اختیار در کار: شاغل تاحدی در برنامه ریزی و در تعیین روندها از آزادی عمل برخوردار است .

☀ بازخورد: شغل طوری طراحی شود که اطلاعات واضح و مستقیم در مورد اثربخشی اجراات به شاغل دهد.



☀ باید توجه داشت، چگونه سه بُعد اولی (تنوع مهارت، معنی دار بودن وظیفه، اهمیت وظیفه) برای ایجاد کار معنادار و با ارزش با هم ترکیب می‌شوند؛ یعنی اگر این ویژگی‌های سه‌گانه در یک شغل باشند، ما می‌توانیم پیش‌بینی کنیم که شخص کار خود را به عنوان کاری با اهمیت و ارزشمند تلقی خواهد کرد.

تمایل به ترک خدمت :

تمایل به ترک خدمت یکی از مسایل خیلی جدی و پیچیده در مدیریت نیروی انسانی در هر سازمان است. عمده‌ترین علت تمایل به ترک خدمت، عملکرد ضعیف مدیریت شناخته می‌شود.

تمایل به ترک خدمت به حالتی گفته می‌شود که کارکن برای ترک محل کار تصمیم می‌گیرد تا در یک سازمان دیگری استخدام گردد. یا به عبارت دیگر؛ تمایل به ترک خدمت عبارت از تصمیم کارکن برای ترک وظیفه فعلی و تلاش برای پیدا نمودن وظیفه جدید در محل دیگری برای آینده است. سه فکتور اصلی برای تمایل به ترک خدمت اثرگذار است که شامل است بر؛ تعهد سازمانی، استرس شغلی و رضایت شغلی. شکل (۱) رابطه میان تمایل به ترک خدمت و تعهد سازمانی، استرس شغلی و رضایت شغلی را نشان می‌دهد.

تعهد سازمانی: رابطه مشخص و واضحی میان تعهد سازمانی و تمایل به ترک خدمت موجود است. تعهد سازمانی یک پوتانسیل ارتباط میان کارکنان و سازمان می‌باشد (Upchurch, Dipietro, Curtis, & Hahm, ۲۰۱۰) به عبارت دیگر، اگر رابطه قوی باشد، تعهد سازمانی بلند را نشان می‌دهد و اگر این رابطه ضعیف باشد، تعهد سازمانی پایین است. تعهد سازمانی نشان می‌دهد که کارکنان چقدر به اهداف و ارزش



های سازمانی اعتماد دارند و آنها را قبول می کنند و چقدر آماده اند تا تمام نیرو و ظرفیت های شانرا برای اهداف سازمانی استفاده نمایند. وقتی کارکنان باور کنند که کارهای شان تحسین می شود، آنها نیز به کار خود ادامه خواهند داد.

بین تعهد سازمانی و تمایل به ترک خدمت کارکنان رابطه معکوس وجود دارد. طوریکه؛ هرگاه تعهد سازمانی بلند باشد، تمایل به ترک خدمت پایین است و اگر تعهد سازمانی پایین باشد، تمایل کارکنان به ترک خدمت بلند است. بدین معنی؛ تعهد سازمانی که شامل فرهنگ و ساختار سازمانی است، بالای تمایل به ترک خدمت کارکنان شدیداً اثر گذار است.

استرس شغلی: سپیکتور^۱ (۲۰۰۳) نظر دارد که استرس شغلی منجر به انواع مختلف اثراتی مانند کاهش مولدیت، غیابت، و درنهایت، ترک خدمت کارکنان می شود. گرچه مطالعات علمی زیادی وجود دارند که رابطه میان استرس شغلی و ترک خدمت را نشان میدهند، اما لو و لام^۲ (۲۰۰۵) نظر دارند که استرس شغلی دلیل عمده برای ترک خدمت کارکنان محسوب نمی شود. استرس شغلی یک تهدید جدی برای کیفیت زندگی کاری در کارکنان می باشد و میتواند سبب خصومت، سلوک چالش زا، غیر حاضری و حتی ترک خدمت گردد و همچنان سبب کاهش مولدیت کار نیز می گردد. استرس شغلی اندازه است که در آن وظایف به سختی اجراء میشوند. چهار نوع استرس شغلی متمایز شده اند که عبارتند از: کمبود منابع (کمبود وسایل برای انجام یک شغل)، ابهام نقش (مسئولیت های شغلی غیر واضح)، تضاد نقش

1. Spector
2. Lo and Lamm



(مسئولیت های شغلی متضاد) و حجم کاری (مقدار تلاش مورد نیاز برای یک شغل).

رضایت شغلی: بصورت ساده اگر گفته شود، رضایت شغلی نشان دهنده آنست که تعدادی از کارکنان بصورت انفرادی از وظایف خویش راضی هستند. درکل، رضایت شغلی به حالت معکوس ترک خدمت گفته میشود^۱ یعنی حالتی است که کارکن تمایل به ترک خدمت ندارد. گریفیث^۲ آل (۲۰۰۰) میگوید که مطالعات زیادی نشان داده اند که رضایت کارکنان یکی از جنبه های پیش بینی کننده ترک خدمت است. قبل از اینکه میزان تمایل به ترک خدمت بالا برود، نارضایتی شغلی نزد کارکنان افزایش پیدا می نماید. تعاریف متفاوتی از رضایت شغلی وجود دارد که بعضی نمونه های آن ذیلأ شرح می گردد.

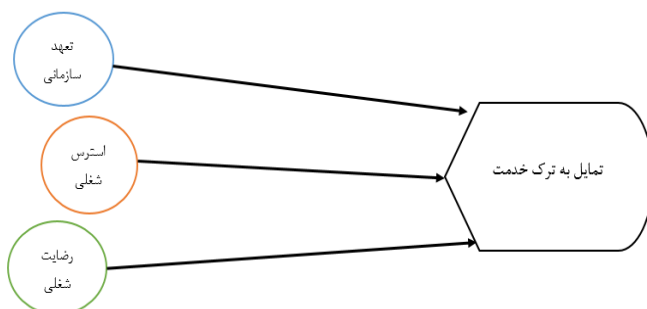
رضایت شغلی عبارت از حدی از احساسات و نگرش های مثبت است که کارکنان نسبت به شغل خود دارند. وقتی یک کارکن می گوید دارای رضایت شغلی بالایی است، این بدان معناست که او واقعاً با احساس خوبی که از کار خود دارد، وظیفه اش را دوست میداشته باشد و برای شغل خود ارزش زیادی قائل است. لاک^۳ رضایت شغلی را احساسی تعریف می کند که از ارزیابی شغل به عنوان عامل تسهیل کننده رسیدن به ارزش های شغلی حاصل می شود. در تعریف دیگری آمده است که رضایت شغلی عبارت است از رضایتی (به مفهوم لذت روحی ناشی از ارضای نیازها و تمایلات و امیدها) که فرد از کار خود به دست می آورد. رضایت شغلی مجموعه از احساسات سازگار و ناسازگار است که کارکنان با آن احساسات به کار خود می نگرند.

1. (Griffeth et al, 2000; Khatri et al, 2001; Tett & Meyer, 1993; Vong, 2003)
2. Griffeth et al (2000)
3. Locke



لاک در جای دیگر رضایت شغلی را بدین شرح تعریف می‌کند: «رضایت شغلی ناشی از ارزیابی شغل به عنوان موردی است که رسیدن و امکان رسیدن به ارزش‌های مهم شغلی را فراهم می‌آورد. فراهم آمدن این ارزش‌ها با ارضای نیازهای اساسی فرد هماهنگ است و به تحقق آن کمک می‌کند. این نیازها، که از دو نوع جداول به هم وابسته یعنی نیازهای بدنی و فیزیکی و نیازهای روانی (به‌ویژه نیاز به رشد) می‌باشند، اساساً با توجه به ماهیت خود کار امکان‌پذیر است.»

شکل ۱. رابطه میان تمایل به ترک خدمت و تعهد سازمانی، استرس شغلی و رضایت شغلی



نقش عوامل فردی در تمایل به ترک خدمت^۱: تحقیقات
 متعددی (وای و رایبسنسون؛ ۱۹۹۸؛ ویل و کیمبل؛ ۱۹۵؛ گرهارت؛ ۱۹۹۰؛ پرایس و مولر؛ ۱۹۸۶؛ کوتن و توتل؛ ۱۹۸۶؛ آرنولد و فلدمن؛ ۱۹۸۲؛ موبلی و همکاران؛ ۱۹۷۹) گزارش کرده اند که بین متغیرهای سن و استخدام رسمی با تمایل به ترک خدمت رابطه منفی وجود دارد. به این معنی که با افزایش سن از میزان تمایل به ترک خدمت کاسته می‌شود و بیشترین میزان ترک خدمت در یک سال اول استخدام اتفاق می‌افتد



و کارکنانی که سازمان را ترک می کنند معمولاً سابقه استخدام کوتاهی دارند (میشل و برادوک، ۱۹۹۴). علاوه بر آن، کارکنان رسمی کمتر از کارکنان غیر رسمی (کارکنان قراردادی) تمایل به ترک سازمان دارند (لارسن و لاکین، ۱۹۹۹).

سطح تحصیلات با تمایل به ترک خدمت رابطه مثبت دارد و افراد با تحصیلات بالا بیشتر از افراد با تحصیلات پایین، تمایل دارند که خدمت خود را ترک کنند (برگ، ۱۹۹۱؛ کوتن و توتل، ۱۹۸۶)؛ به عبارت دیگر کارکنانی که دارای تحصیلات بالایی هستند در صورتیکه احساس کنند که به تخصص آنها احترام نگذاشته نمی شود، احتمال بیشتری وجود دارد که سازمان را ترک کنند (هاتون و امرسون، ۱۹۹۸).

همچنین وای و رایبسنسون (۱۹۹۸) و پرایس و میولر (۱۹۸۶) به این نتیجه رسیدند، افرادی که به لحاظ خدمتی در طبقه غیرمدیریتی قرار دارند، در مقایسه با افرادی که در این طبقه قرار دارند (طبقه مدیریتی) تمایل بیشتری دارند که خدمت خود را ترک کرده و به سازمان دیگری بروند.

نقش فشارهای روانی ناشی از محیط کار در تمایل به ترک خدمت^۱: فشارهای روانی ناشی از محیط کار نیز نقش قابل توجهی در تمایل به ترک خدمت کارکنان دارد. ابهام نقش و تعارض نقش از جمله عواملی هستند که در این میان بسیار مورد مطالعه قرار گرفته و پژوهشگران (ساگر، ۱۹۹۴؛ جکسون و راندال، ۱۹۸۵؛ فیشر و گیتلسون، ۱۹۸۳) می گویند که با افزایش ابهام و تعارض در نقش، کارکنان به دلیل ناخشنودی شغلی و ناراحتیها و تنشهای روحی مرتبط با کار، تمایل پیدا می کنند که مشاغل دیگری را جستجو نموده و در صورت فراهم بودن شرایط، خدمت خود را ترک نمایند. تکراری بودن نقش نیز یکی



دیگر از عواملی است که می‌تواند بر تمایل به ترک خدمت موثر باشد. براساس یافته‌های موجود (هاکمن و اولدهام، ۱۹۷۵) مشاغل متنوع و چالش‌انگیز از مشاغل ساده‌تر و معمولی‌تر، خشنودکننده‌تر بوده و به صورت بالقوه، می‌توانند کارکنان را برای عملکرد بهتر، برانگیخته نمایند؛ در مقابل مشاغل دارای وظایف تکراری باعث می‌شوند که کارکنان دچار بی‌انگیزگی شده و به سوی غیبت‌های متوالی و تمایل به ترک خدمت سوق داده شوند (لارسن و لاکین، ۱۹۹۹؛ اورپن، ۱۹۷۹).

نقش تناسب بین ارزشهای فردی و سازمانی در تمایل به ترک

خدمت ۱: محققان جهت تبیین دقیق‌تری از دلایل تمایل به ترک خدمت کارکنان، تناسب بین ارزشهای فردی و سازمانی را نیز مورد مطالعه قرار داده‌اند. نتایج مطالعات علمی نشان می‌دهد، افرادی که ارزشهای فردی‌شان با ارزشهای سازمانی تجانس بیشتری دارد، تمایل دارند که رضایت شغلی و تعهد سازمانی بیشتری از خود نشان دهند و در مقابل، اگر میزان تجانس بین ارزشهای فردی و سازمانی کاهش پیدا کند، کارکنان تمایل بیشتری به ترک سازمان پیدا می‌کنند. همچنین نتایج نشان می‌دهد که سازگاری ارزشهای فردی و سازمانی می‌تواند سبب پیش‌بینی ترک خدمت در دو سال آینده شود (هاتون و امرسون، ۱۹۹۸؛ مگ‌لینو و رالین، ۱۹۹۸؛ وسترن، ۱۹۹۷؛ کریستوف، ۱۹۹۶؛ اوریلی و همکاران، ۱۹۹۱). بیشتر مطالعات انجام شده در ارتباط با تناسب ارزشهای فرد-سازمان، حول هفت ارزش فردی و سازمانی، شامل پیشرفت مدار بودن، به لحاظ اجتماعی پاسخگو بودن، حمایت مدار بودن، تاکید بر خلاقیت و نوآوری، تاکید بر پاداشها، عملکرد مدار بودن و تمایل به ثبات و یکنواختی، متمرکز شده‌اند.



نقش عدالت سازمانی در تمایل به ترک خدمت^۱: از دو دهه گذشته به این سو نقش عدالت سازمانی نیز بر تمایل به ترک خدمت مورد بررسی قرار گرفته است. عدالت سازمانی مفهومی است که برای تشریح انصاف و برابری در محیط کاری بکار می‌رود، به عبارت دیگر، این مفهوم اشاره به این نکته دارد که؛ آیا کارکنان احساس می‌کنند که با آنان به صورت برابر برخورد می‌شود؟ فرایند این احساس می‌تواند بر متغیرهایی که با محیط کاری مرتبطند، تاثیر بسیاری بگذارد؛ مسایلی مانند اینکه چه کسی ترفیع می‌گیرد، و یا اخراج می‌شود، یا اینکه برای آموزش معرفی می‌شود، همچنان به قسمت دیگری معرفی می‌شود، افزایش حقوق می‌گیرد، دفتر جدید یا تجهیزات جدید می‌گیرد یا هر گونه منابع سازمانی دیگر که ممکن است با رشد فردی همراه باشد، از جمله مسایل مربوط به برابری سازمانی هستند (مورمان، ۱۹۹۱).

کارکنان انتظار دارند که مدیران رفتار و روش برابر و منصفانه با آنان داشته باشند و احساس کنند که صرف نظر از سلسله مراتب سازمانی، از لحاظ فردی در یک سطح قرار دارند و همه آنها به یک اندازه با اهمیت شمرده می‌شوند. از مصادیق بارز نابرابری در سازمان آن است که افراد احساس کنند که کارکن درجه دوم سازمان هستند، و قوانین و مقررات سازمانی برای پُست ها و عناوین سازمانی مختلف به گونه متفاوتی تعریف و اجراء می‌شود.

تفاوت‌های فردی در رضایت شغلی: سن، جنسیت و تخصص نیز در تمایل به ترک خدمت نقش دارند.

سن: کارکنانی که سن بالاتری دارند، از کارشان رضایت بیشتری دارند. دلیل اصلی آن اینست که بر اثر اندوختن تجربه در کار، توقعات



آنان پایین می‌آید و سازگاری بهتر با موقعیت کاری خود پیدا می‌کنند. **جنسیت:** شولر^۱ دریافت که کارکنان زنان بیش از مردان به داشتن همکاران راضی ارزش می‌دهند. درحالی‌که کارکنان مرد بیش از زنان برای فرصت مشورت با دیگران و تأثیر بر تصمیمات مهم ارزش قائل‌اند. لذا انواع متعدد مشاغل، هر دو جنس را به درجه‌های متفاوت راضی می‌کند.

مطالعات همچنین نشان می‌دهند که مردان بیش از زنان به خط مشی‌های بلند مدت تر بیشتر توجه دارند. با وجود این تفاوت‌های مربوط به جنسیت تا حد زیادی ناشی از سطوح متفاوت شغلی است که به طور سنتی توسط مردان و زنان اشغال می‌شود. برای مثال؛ زنان در شغل‌های منشی‌گری معمولاً توجه بیشتری به روابط اجتماعی شغل دارند، درحالی‌که مردان در حوزه مدیریت، توجه بیشتری به اهداف بلند مدت مبذول می‌کنند. هنگامی‌که مردان و زنان در شغل‌های مشابهی اشتغال دارند، تفاوت در رضایت شغلی آن‌ها به حداقل می‌رسد.

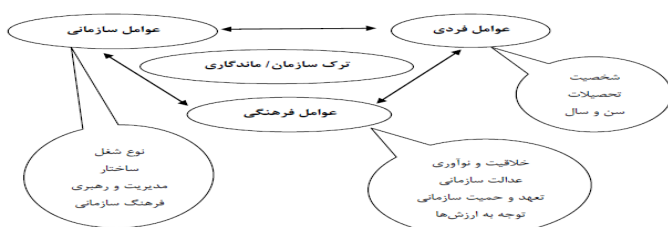
تخصص: مطالعات نشان می‌دهند که کارکنان با تخصص بالا و ماهر، از کارشان بیشتر راضی‌اند. به طور طبیعی آنان حقوق بهتری دریافت می‌کنند و از شرایط کاری بهتری برخوردارند و از توانایی‌های شان بهره‌گرفته می‌شود و از این روی آنان دلیل‌های خوبی برای رضایت دارند.

نقش عوامل فرهنگی در تمایل به ترک خدمت: نوع فرهنگ حاکم بر سازمان در رفتار کارکنان و تصمیم بر ترك سازمان یا تداوم همکاری نیز مهم است. از جمله ویژگی‌های فرهنگ سازمانی می‌توان



به استراتیژی ها و ارتباطات سازمانی، عدالت سازمانی بخصوص در بُعد ارتباطات بین فردی، حمایت سازمانی، شیوه های مدیریتی، خلاقیت و نوآوری، توجه به ارزشهای اخلاقی، احساس مالکیت و امثالهم اشاره کرد. از نقطه نظر مدیریت، فرهنگ سازمانی بر نیروی انسانی استوار است. به عبارت دیگر؛ وقتی بحث فرهنگ سازمانی مطرح می شود، الزاماً نیروی انسانی به اذهان خطور می کند. از این رو مدیریت فرهنگ سازمانی بر مدیریت انسانها از منظر عناصر فرهنگی متمرکز است. با این نگاه، میتوان گفت فرهنگ سازمانی هر سازمان در ماندگاری یا ترك خدمت کارکنان و مدیران مؤثر است. شکل (۲) عوامل مؤثر بر ترك سازمان یا ماندگاری در سازمان را بصورت شیماتیک نشان میدهد.

شکل ۲. عوامل فرهنگی بر ترك خدمت



شکل ۱: عوامل مؤثر بر ترك سازمان یا ماندگاری در سازمان

مدل های ترك خدمت

مدل های زیادی برای ترك خدمت توسط محققان و دانشمندان مطرح شده است که مشهورترین آنها مدل های (پرایس، هوم و همکاران، لی و شیل، مارچ و سایمون، اسیرز و مودی، مبلی.....) است. اما، اینجا مدل های که بیشترین کاربرد را دارد، شرح می گردد.



مدل پرایس^۱: پرایس در مدل خود عواملی که روی ترک خدمت تأثیر میگذارند را به سه دسته تقسیم کرده است. این عوامل که در شکل (۳) نشان داده شده است عبارتند از:

۱- عوامل محیطی: عوامل محیطی شامل فرصت های مانند موجود بودن شغل های جایگزین در محیط بازار است. این فرصت ها سبب افزایش ترک خدمت می گردند. زمانیکه این فرصت های محیطی برای کارکنان معین می شود، کارکنان منفعت این شغل های جایگزین را ارزیابی می کنند و نهایتاً اگر منفعت بیشتری به تناسب هزینه های مصرفی شان داشت، شغل های خود را ترک میکنند.

۲- عوامل فردی: عوامل فردی شامل دو مورد زیر است؛

- آموزش عمومی: شامل دانش و مهارت های مورد نیاز برای یک شغل در بین کارکنان است که میتواند بین کارکنان از لحاظ تمایز ایجاد کند.

- درگیری شغلی: بدین معنی است که کارکنانی دارای درگیری شغلی بالایی، تلاش بیشتری برای متبازل ساختن خود از سایر کارکنان می نمایند و بخاطر این تلاش خود، پاداش بیشتری نیز دریافت میکنند و نهایتاً منجر به رضایت شغلی بیشتر میشود.

۳- عوامل ساختاری: عوامل ساختاری شامل شش مورد زیر است؛

- استقلال: استقلال عبارت از درجه از آزادی عمل برای تصمیم گیری و اعمال نفوذ در ساختار سازمانی می باشد. استقلال، ترک خدمت را کاهش میدهد چون تأثیر مثبتی روی رضایت شغلی دارد.



- **فرصتهای ارتقاء شغلی:** عبارت از درجه دوران بالقوة فرصتها و منصبهای شغلی در یک سازمان است. هر قدر کارکن به ارتقاء سوق داده شود، به همان اندازه انگیزه دوام کار و تلاش برایش بیشتر می گردد.

- **روتین سازی:** روتین سازی به دلیل تأثیر منفی روی رضایت شغلی باعث افزایش ترک خدمت میشود و شامل تکرار دوامدار شغلها و تکراری است.

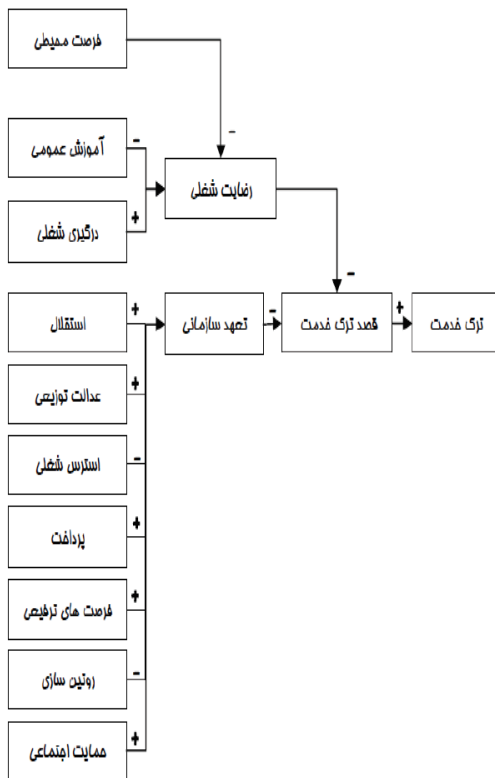
- **حمایت اجتماعی:** شامل حمایت های می شود که در حین مشکلات مرتبط با شغل از سوی مدیران، همکاران و خانواده به کارکن میشود. حمایت اجتماعی به دلیل اینکه تأثیر مثبتی روی تعهد سازمانی و رضایت شغلی می گذارد ترک خدمت را کاهش میدهد.

- **عدالت توزیعی:** جزء فرهنگ سازمانی است که در آن پاداشها و تنبیه ها به طور مناسب و عادلانه مرتبط با عملکرد شغلی باشند. مثلاً، عدالت توزیعی در سازمان زمانی بالا است که به عملکرد خوب، پاداش داده میشود.

- **پرداخت:** عبارت از مقدار پول و امتیازاتی است که کارکنان در ازای انجام کار برای کارفرما، دریافت میکنند. میزان و موعد پرداخت، ترک خدمت را کاهش میدهد چون تأثیر مثبتی بر روی رضایت شغلی میگذارد.

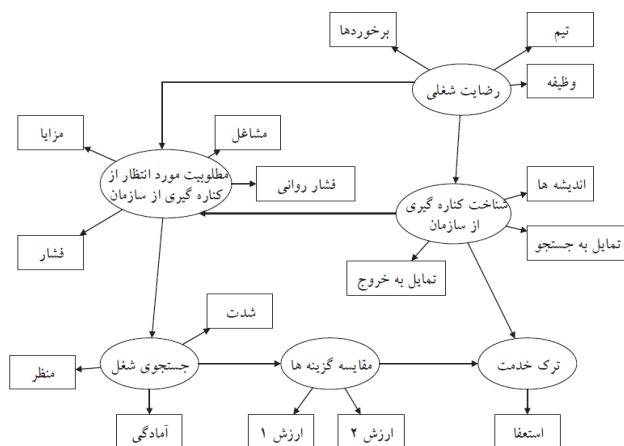


شکل ۳. مدل علی ترک خدمت



مدل هوم و همکاران^۱: هوم و همکارانش جایگزین مدل ترک خدمت موبیلی را در دو مطالعه بررسی کردند. هوم و گریفث در سال ۱۹۹۱ با انجام آزمونهای جامعی بر روی نظریه موبیلی بسیاری از اصول اساسی این مدل را تأیید کردند اما در موارد فراوانی نیز به این مدل اشکالاتی وارد کردند. مدل پایه هوم و گریفث در شکل زیر آمده است.

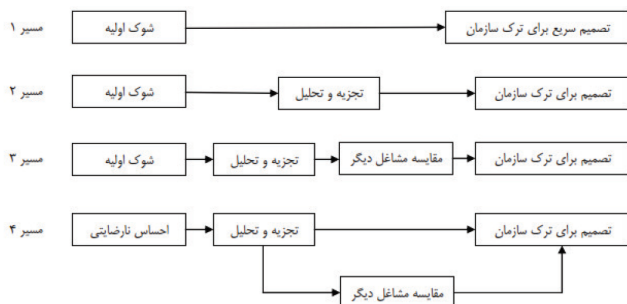
1. Home & et.al



مدل ترک خدمت داوطلبانه یا بقای خود را طرحریزی کردند. فرض اصلی مدل یک احساس نارضایتی است که قبل از رفتار ترک خدمت روی می دهد. در اثر این احساس نارضایتی، تفکر ترک در فرد شکل میگیرد و پس از مدتی ممکن است شغل و سازمان خود را ترک نماید. در این مدل، چهار مسیر ذکر شده است که میتواند منجر به تصمیم کارکنان برای خروج از سازمان شود و با حالات واقعی ترک خدمت سازگاری دارد. تفاوت اساسی این مسیرها در میزان اجرای فکر به عمل است. زمانی که کارکن فکر کند که رفتن به سازمان دیگر، تغییرات اساسی در زندگی او ایجاد میکند، عملی کردن این فکر سریعتر انجام می شود. بعضاً، فرد بدون در نظر گرفتن عواقب و پیامدها، تصمیم به ترک سازمان میگیرد.



شکل ۵. مسیرهای منجر به ترک خدمت



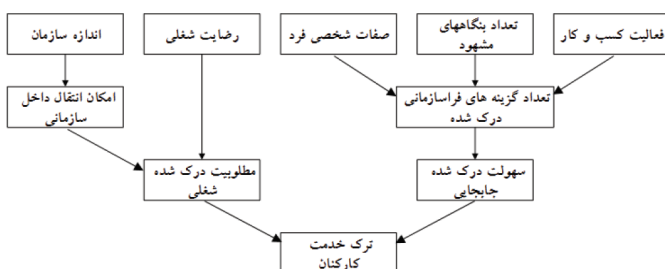
مدل مارچ و سایمون^۱: اولین نظریه در زمینه ترک خدمت که بیش از نیم قرن از آن میگذرد، نظریه مارچ و سایمون است که همچنان اثرگذارترین نظریه می باشد. این نظریه بیان میکند عوامل غیرشغلی، مهمترین مولفه هایی هستند که مشخص می نماید چرا افراد در سازمان باقی می مانند و یا از سازمان می روند. آنها خاطر نشان کردند که سن و سابقه خدمت بالای ماندگاری کارکن در سازمان اثرگذار است. وقتی سن و سابقه خدمت در سازمان افزایش مییابد فرصتهای شغلی جایگزین نزد فرد از بین میرود. در مقایسه با سن و سابقه خدمت، نتایج پژوهشها نشان میدهد که سطوح تحصیلات، با تعهد ارتباطی معکوس دارد. این ارتباط معکوس شاید ناشی از این باشد که سازمان قادر به برآورده ساختن انتظارات افراد با سطوح تحصیلات و توانائی بالا نیست. و از طرفی، افراد با سطوح تحصیلات و توانائی بالا ممکن است بیشتر به خود متعهد باشند تا سازمان.

1. March & Simon
2. High qualification



این مدل بیان میکند که افراد و سازمانها در یک موازنه اند. به طوری که افراد در امور سازمان مشارکت کرده و در مقابل، سازمان خدمات کارکنان را با پاداش و حقوق، جبران میکند. مارچ و سایمون فرض میکنند زمانی که جبران خدمات ارائه شده توسط سازمان، متعادل با همکاری و مشارکت کارکنان سازمان نباشد، کارکنان سازمان را ترک میکنند.

شکل ۶. مدل ترک خدمت مارچ و سایمون



کیفیت زندگی کاری^۱

کیفیت زندگی کاری طوری تعریف می شود که یک کارکن از ضروریات شخصی و کاری خود از طریق اجراءات در محل کار و دستیابی به اهداف سازمانی راضی است. چنین استنباط می گردد که کیفیت زندگی کاری روی تعهد و تولید یا کارکرد کارکنان در تمام انواع سازمان ها اثر گذار می باشد. کیفیت زندگی کاری یک ساختار تیوریک است، ساختاری که وسیعاً مورد مطالعه قرار گرفته است و به عنوان یک ابزار برای درک بهتر در مقوله های مولدیت و اجراءات مسلکی اعتبار داده شده است. نظریه سیستم های تخیکی اجتماعی^۲

1. Quality of Work Life
2. Social Technical System



یک رویکرد موازی را توسعه می‌دهد که جوانب اجتماعی محیط کاری مورد توجه قرار گیرد، مانند استخدام، اجتماعی شدن و نگهداری، در حالیکه به جوانب تخنیکی کار مانند پالیسی‌ها، سیستم‌ها و ابزاری که کار را حمایت می‌کنند به عنوان ابزار نیز توجه می‌نماید تا به حد اعظمی به کارائی و ثبات کاری سازمانی دستیابی صورت بگیرد.

به لحاظ دیگری؛ کیفیت زندگی کاری یک مفهوم چند بُعدی و پیچیده است. این مفهوم نگرش‌ها و احساسات کارکنان را نسبت به شغل‌شان نشان می‌دهد. کیفیت زندگی کاری کارکنان درجه‌ایست که کارکنان در رابطه با اهمیت نیازهای فردی و نیازهای سازمانی احساس رضایت می‌کنند.

"در تحقیقی که توسط نویسنده این کتاب در سال ۱۴۰۰ انجام شده است، تمایل به ترک خدمت و کیفیت زندگی کاری پرستاران شاغل در شفاخانه‌های حوزه وی و اطفال شهر هرات، در سطح متوسط بود."

این تحقیق در نتیجه نشان داد که بهبود کیفیت زندگی کاری از منظر؛ حل مشکلات فردی، ارتقاء شغلی، مشارکت در سازمان، حقوق و دستمزد، ارتباطات، انگیزش، امنیت شغلی و استرس شغلی برای کاهش تمایل به ترک خدمت کارکنان بسیار مهم است. از نتیجه این تحقیق می‌توان استنباط نمود که؛ توجه به ابعاد مختلف کیفیت زندگی کاری کارکنان می‌تواند منجر به افزایش رضایت شغلی و نهایتاً افزایش ماندگاری و کاهش تمایل به ترک خدمت آنها گردد. کاهش تمایل به ترک خدمت کارکنان به نوبه خود می‌تواند منجر به افزایش بهره‌وری و ارائه خدمات ایمن گردد. در نتیجه این تحقیق علمی محقق دریافت که؛ استفاده از مدیریت مشارکتی و درگیرکردن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، توجه به میزان حقوق و مزایا، اطمینان دادن به کارکنان



که در صورت هر گونه تغییرات اقتصادی - اجتماعی آنها کار خود را بصورت ناگهانی و تا حد ممکن از دست نخواهند داد (امنیت شغلی) و اینکه عملکرد سازمان به وجود این کارکنان بستگی دارد، می تواند موجب افزایش رضایتمندی و افزایش ماندگاری و کاهش تمایل به ترک خدمت آنها گردد که بالای افزایش بهره وری و پایداری سازمان بسیار اثرگذار می باشد.

سازمان ها باید روش های را برای بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان خود بیابند. این رابطه به وضوح مشخص می کند که امروزه کارکنان برای زندگی کاری خود ارزش قائل هستند. مدیران سازمان ها باید محیط کار و شرایط کار را بهبود بخشند تا کارکنان دلبستگی بیشتری به کار و سازمان خود پیدا کنند.

المالکی^۱ یک چارچوب^۲ نظری کیفیت زندگی کاری پرستاران را در مطالعه خود مورد بررسی قرار داده است که رهنمودی برای درک بهتر میتواند تلقی گردد. این چارچوب از مدل چهار- بُعدی ادغام یافته است و شامل زندگی کاری/ زندگی خانه ائی، طرح کار، محتوای کار و دنیای کار^۳ است. این چارچوب همچنین متغیرهای دیموگرافیکی که عموماً با رضایت شغلی و تمایل به ترک خدمت پرستاران همبستگی دارد و در دیگر مطالعات مشخص شده است را نیز نشان میدهد.

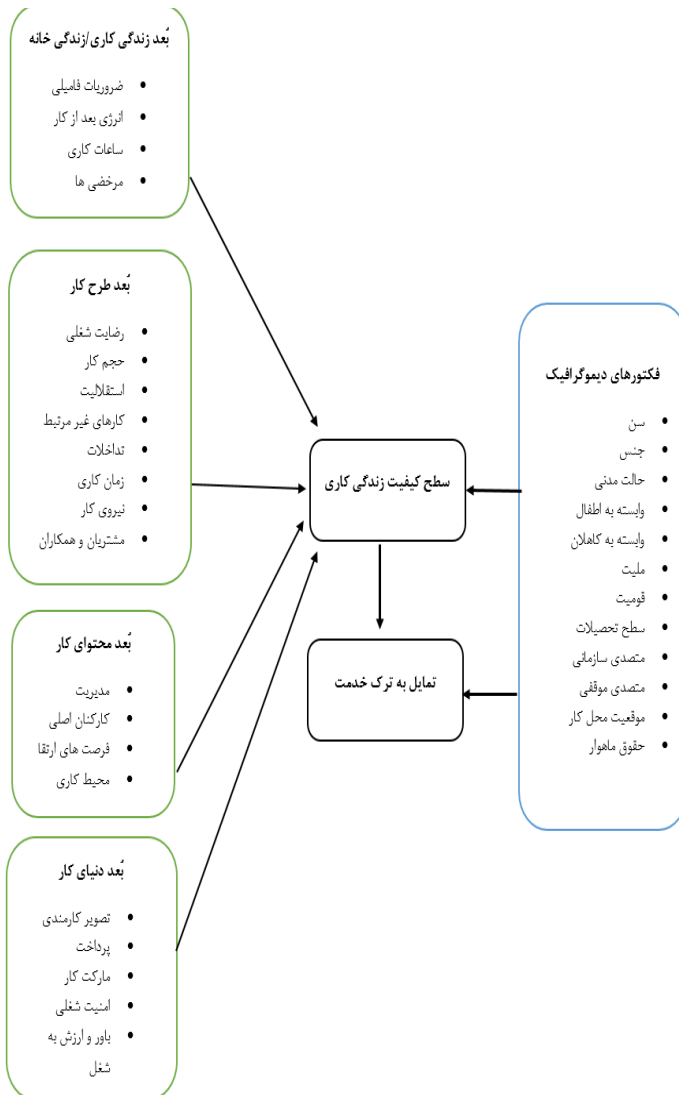
بُعد زندگی کاری/ زندگی خانه ائی رابطه بین تجارب کارکن در محیط کار و تجارب آنرا در محیط خانه نشان میدهد، در حالیکه، طرح کار، ترکیبی از کار او است که آنچه را کارکن باید انجام دهد، شرح می دهد. بُعد محتوایی کار در برگیرنده مجموع کارهای ترتیب شده کارکن

1. Almaliki
2. Framework
3. Work world



است که مشخص کننده اثرات محیط کار بالای کارکن است. و بُعد چهارمی این چارچوب "دنیای کار" تأثیر اثرات بیرونی مربوط اجتماع را که منجر به تغییرات در اجراءات کارکن می گردد، بیان میدارد. این مدل یا چارچوب، فرض براین دارد که یک همبستگی میان فکتورهای مرتبط به زندگی کاری، خصوصیات دیموگرافیک کارکنان، سطح کیفیت محیط کار و تمایل به ترک خدمت وجود دارد. طوریکه توسط بروکس و اندرسون^۱ تذکر داده شده است، کیفیت زندگی کاری توسط فکتورهای زندگی کاری متأثر است و بعضی فکتورهای دیموگرافیک بالای افزایش یا کاهش کیفیت زندگی کاری نقش اساسی دارد که میتواند منتج به تغییرات قابل ملاحظه ائی در قصد سلوکی کارکنان گردد، این نوع قصد در سلوک و عملکرد کارکنان مشخص می شود که آیا در وظیفه و سازمان فعلی خود بماند و یا اینکه آنرا ترک نماید. به هر حال، وقتی کیفیت زندگی کاری پایین باشد، توقع براین است که این حالت سبب تمایل به ترک خدمت و نهایتاً منجر به ترک واقعی خدمت گردد. و حتی فکتورهای دیموگرافیک بعضاً ممکن است که در همان ابتدا سبب تصمیم نهائی برای ترک خدمت گردند. (شکل ۷ رابطه میان کیفیت زندگی کار، تمایل به ترک خدمت، فکتورهای دیموگرافیک و متغیرهای ابعاد چهارگانه را نشان میدهد).

شکل ۷. رابطه میان کیفیت زندگی کار، تمایل به ترک خدمت، فکتورهای دیموگرافیک و متغیرهای چهارگانه





برنامه ریزی نیروی انسانی

برنامه ریزی نیروی انسانی برای انتخاب و استخدام نیروی انسانی مناسب و ایجاد مهارت های مورد نیاز در موفقیت اجراءات، مهم و حیاتی است. پلان مدیریت نیروی انسانی توضیحات را در رابطه به چگونگی ساختار وظایف و مسوولیت ها، روابط، گذارش دهی و مدیریت کارکنان ارایه می کند. و همچنین شامل پلان مدیریت استخدام کارکنان نیز می شود. در اینجا؛ جدول های زمانی برای استخدام و برکناری کارکنان، شناسایی ضروریات کارگاه های آموزشی^۱، استراتژی های تشکیل تیم، خط مشی برای تحسین و پاداش، ملاحظات قرارداد ها، مسایل ایمنی، و تاثیر پلان مدیریت کارکنان بالای سازمان یا شرکت، مورد بحث قرار می گیرند. برای اینکه برنامه ریزی نیروی انسانی طور هدفمند در جهت توسعه سازمان صورت گیرد، پاسخ به حداقل شش سوال زیر الزامی است:

- (۱). آیا در سازمان، ساختار تشکیلاتی واضح که به اقتضای بازار و شرکأ پاسخگوی باشد، موجود است؟
- (۲). آیا در سازمان، نیروی انسانی کافی و ماهر بصورت بالفعل موجود است؟
- (۳). آیا در سازمان، فرهنگ سازمانی که بتواند نیروی انسانی را حمایت نماید، حاکم است؟
- (۴). آیا در سازمان، سیستم جامع مدیریتی برای اجراءات نیروی انسانی موجود است؟
- (۵). آیا در سازمان، امکانات و تسهیلات لازم برای اجراءات نیروی انسانی بشکل عادلانه موجود است؟



۶). آیا در سازمان، برنامه مستمر آموزش های مسلکی و حرفه ای برای تقویت نیروی انسانی موجود است؟

برنامه ریزی موثر نیروی انسانی باید موجودیت منابع کمیاب را مد نظر بگیرد و برای آن پلان تهیه نماید. برای وظایف سازمانی، کارکنان براساس ساختار، پالیسی ها و برنامه ها انتخاب می گردد. فکتورهای مثل قیمت های بازارکار، توانائی های مسلکی و تخنیکی، فرصت های شغلی دیگر، زمانبندی کار، خطرات، کیفیت، و ساحات دیگری چون فرهنگ سازمانی، نوع کار و طرزالعمل های اداری سازمان به طور قابل ملاحظه روی برنامه ریزی نیروی انسانی اثرگذار می باشند.

ابزارها و روش های برنامه ریزی نیروی انسانی :

- ابزار و روش های که برای برنامه ریزی نیروی انسانی استفاده می گردد، شامل موارد ذیل است. ولی به همین ها محدود نمی شوند:
- پلان مدیریت ساختار تشکیلاتی سازمان که چگونگی ساختاربندی در ابعاد هماهنگی و ارتباطات در سطوح داخلی و خارجی سازمان را شرح می دهد.
 - پلان مدیریت ایجاد تیم و استخدام کارکنان در سطوح مختلف سازمان.
 - پلان مدیریت تغییرات که چگونگی کنترل و بررسی تغییرات را شرح می دهد.
 - پلان مدیریت اجراآت کارکنان که چگونگی رسیدن به اهداف سازمان را نشان می دهد.
 - دوران عمر هر پروژه و روند های که در هر پروژه اجراء می گردند.
 - نیازها و روش های ارتباطات با ذینفعان یا شریکان کاری.



علاوتاً، عوامل سازمانی که بالای روند برنامه ریزی نیروی انسانی اثرگذار هستند شامل موارد ذیل است، ولی به همین ها محدود نمی شوند:

- ← ساختار، پالیسی ها، طرزالعمل ها، لوایح وظایف بخش ها و کارکنان و ستندرد های سازمانی
- ← چارچوب ها برای جدول های سازمانی و توضیحات موقف ها و مسئولیت های وظیفوی
- ← سیستم های ارتباطات در سطوح داخلی و خارجی سازمان
- ← سیستم مدیریت دانش و درس های آموخته شده در رابطه به ساختار های سازمانی
- ← سیستم نظارت و ارزیابی سازمان.

ارتباطات شبکه ایی^۱: ارتباط شبکه ای عبارت از ارتباطات رسمی و غیررسمی با دیگران در یک محیط کاری و مسلکی می باشد. این یکی از راه های سازنده برای دانستن عوامل اجتماعی و بین فردی است که روی موثریت گزینه های مختلف مدیریت نیروی انسانی بویژه استخدام کارکنان، اثرگذار می باشد. ایجاد ارتباطات شبکه ایی موفقیت آمیز، برای بلند بردن دانش و دسترسی به توانایی ها، تجارب تخصصی و فرصت های مشارکت خارجی کمک می نماید. مثالهای از ارتباط شبکه ایی نیروی انسانی شامل مکاتبات فعال، جلسات در وقت غذای ظهر، گفتگوهای غیررسمی (شامل جلسات، کانفرانس، نمایشگاه ها و سایر رویدادها) می باشد. طرح ارتباطات شبکه ایی در شروع هر برنامه یک تخنیک بسیار سودمند، و یک راه موثر برای بلند بردن مدیریت توسعه



مسلكى برنامه ها و پروژه هاى سازمان است.

تيورى هاى سازمان^۱: تيورى هاى سازمان معلومات را در باره روش رفتار افراد، تيم ها، و بخش هاى سازمان ارايه مى کنند. استفاده موثر از موضوعات در تيورى سازمان ميتواند مقدار زمان و قيمت را کاهش دهد و سبب افزايش موثريت پلان گذارى گردد. ساختارهاى مختلف سازمان داراى واكنش هاى جداگانه، عملکرد هاى جداگانه، و روش هاى ارتباط فردى جداگانه مى باشند. همچنان، تيورى هاى سازمان روش استفاده از رهبرى انعطاف پذير را پيشنهاده مى کند که با تغييرات از شروع الى تمام دوران عمر سازمان سازگارى نشان مى دهد.

متخصصان: هنگام توسعه پلان مديريت نيروى انساني، از متخصصان براى موارد ذيل استفاده مى گردد:

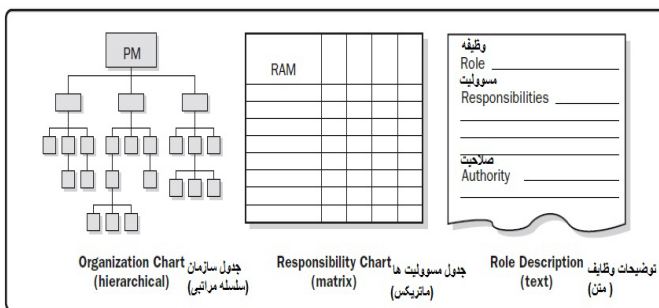
- فهرست نياز هاى اوليه براى مهارت هاى لازم
- ارزيابى وظايف لازم به اساس توضيحات ستندرد هاى اجراآت در سازمان
- مشخص ساختن سطح تلاش هاى ابتدايى و منابع لازم براى رسيدن به اهداف سازمان
- مشخص ساختن روابط گزارش دهى به اساس فرهنگ سازمان
- فراهم کردن رهنمايى ها براى مديريت و رهبرى، زمانيكه براى استخدام كاركنان لازم است، البته به اساس درس هاى آموخته شده و وضعيت ماركيت
- شناسايى خطرات مرتبط به پلان استخدام، نگهداشت، و بركنارى كاركنان



ساختارهای سازمان و توضیحات وظایف یا موقف ها :

ساختارهای گوناگون برای شرح وظایف و مسوولیت های کارکنان وجود دارد. اکثر ساختارها به سه نوع می باشد (شکل ۹-۴). ساختار سلسله مراتبی^۱، ساختار ماترکسی^۲، ساختار متمایل به متن^۳. برعلاوه، بعضی مأموریت ها یا کارها در پلان های سازمانی فهرست می شوند، مانند مدیریت خطر، کیفیت و ارتباطات.

صرفنظر از اینکه چه روشی استفاده می گردد، هدف این است که اطمینان حاصل شود تا هر بسته کاری دارای یک مسول مشخص است و تمام کارکنان شناخت واضح و دقیق از وظایف و مسوولیت های خود دارند. به طور مثال؛ ساختار سلسله مراتبی برای ارایه وظایف در سطح بلند استفاده گردد، و در همین حال ساختار متمایل به متن برای شرح و توضیحات بیشتر مسوولیت ها مناسب تر است.



شکل ۹-۴. ساختارهای تعریف وظایف و مسوولیت ها

1. hierarchical
2. matrix
3. text-oriented



۱). جدول نوع سلسله مراتبی (Hierarchical-type Charts):

ساختار سنتی جدول سازمان یا شرکت برای نشان دادن وظایف یا موقف ها و ارتباطات در ساختار گرافی و پایین به بالا می تواند استفاده گردد. در کل، سه روش برای تهیه این جدول وجود دارد؛

← WBS^۱ یا ساختار تقسیم بندی کار برای این طرح شده است که تقسیم کارها و منابع سازمان را به بسته های کاری مشخص (مثلاً در سطح پروژه ها) نشان دهد تا تشکیل ساحات مسوولیت ها را فراهم نماید.

← با آنکه WBS تقسیم بندی منابع را نشان می دهد، OBS^۲ یا ساختار تقسیم بندی سازمانی به اساس بخش ها و یا تیم های موجود سازمان با فهرست نمودن فعالیت ها یا بسته های کاری هر برنامه و پروژه تحت هر بخش، ترتیب شده است. بدین معنی که یک بخش عملیاتی مانند معلومات تکنالوژی و یا تدارکات می تواند تمام مسوولیت های خود را با نگاه کردن به بخش مربوطه در OBS ببینند.

← RBS^۳ یا ساختار تقسیم بندی منابع، فهرست سلسله مراتبی از منابع به شکل دسته و نوع منابع می باشد که برای تسهیل سازی پلانگذاری و کنترل سرمایه های سازمانی و اجراات استفاده می گردد. هر سطح پایینی توضیحات مشروح از منابع را تا نکات کوچک آن ارایه می کند که مرتبط با ساختار تقسیم بندی کار استفاده می گردد. ساختار تقسیم بندی منابع در بررسی قیمت ها و افزایش کارائی بسیار کمک میکند و از لحاظ

1. Work Breakdown Structure
2. Organizational breakdown structure
3. Resource Breakdown Structure



اهمیت، میتواند با سیستم حسابداری سازمان در یک ردیف قرار گیرد.

۲). جدول های ماترکسی (Matrix-based Charts): چوکات مسوولیت مأموریت یا RAM عبارت از رشته یا شبکه می باشد که منابع تعیین شده به هر مجموعه کاری را نشان می دهد. از آن برای شرح ارتباط میان مجموعه های کاری یا فعالیت ها و اعضای گروه کاری استفاده می گردد. در پروژه های معمولی، RAM ها می تواند به سطح های مختلف توسعه داده شود. به طور مثال؛ یک RAM سطح بلند نشان می دهد که چه مسوولیت های یک گروه در هر جزء از ساختار تقسیم بندی کار یا WBS دارد، در همین حال RAM سطح پایین در گروه ها استفاده می شود تا وظایف، سطوح مسوولیت ها و صلاحیتها را برای هر فعالیت مشخص نشان دهد. ساختار ماترکسی تمام فعالیت های مرتبط به یک شخص و تمام افراد مرتبط به یک فعالیت را نشان می دهد. این ساختار همچنان مشخص می سازد که فقط یک شخص در برابر یک کار مسوولیت دارد تا از سردرگمی در مسوولیت جلوگیری کرده باشد.

مثال، RAM عبارت از جدول RACI^۲ (مسوولیت، جوابگویی، مشوره، و معلومات) می باشد که در (شکل ۹-۵) نشان داده شده است. این جدول نمونه کارهای که باید انجام شود را در ستون چپ منجیث فعالیت ها نشان می دهد. منابع تعیین شده به شکل فردی یا گروهی نشان داده شده است. مدیر می تواند از طرح های مختلف دیگر انتخاب کند مانند "lead" و یا "resource"، البته هر کدام آن که

1. Responsibility Assignment Matrix

2. Responsible, Accountable, Consult and Inform



مناسب به برنامه یا پروژه باشد. یک جدول RACI یک ابزار مفید برای استفاده در مدیریت نیروی انسانی می باشد، در زمانی که تیم متشکل از منابع داخلی و خارجی باشد که در آن به شکل واضح وظایف، مسوولیت ها، صلاحیتها و توقعات شرح می شود.

RACI جدول RACI Chart	Person اشخاص				
Activity فعالیت	Ann	Ben	Carlos	Dina	Ed
Create charter	A	R	I	I	I
Collect requirements جمع آوری نیازها	I	A	R	C	C
Submit change request تغییراتی که درخواست تغییرات	I	A	R	R	C
Develop test plan انکشاف پلان امتحان	A	C	I	I	R

R = Responsible A = Accountable C = Consult I = Inform
مسوولیت جوابگوی مشورده آگاه سازی

Figure 9-5. RACI Matrix شکل 9-5. ماتریکس RACI

۳). ساختار متنی (Text-Oriented Formats): مسوولیت های اعضای گروه کاری که نیاز به توضیحات مشرح دارند در ساختار متمایل به متن می تواند مشخص گردد. معمولاً در یک فرم خلاصه، اسناد معلوماتی مانند مسوولیت ها، صلاحیتها، توانایی ها، و شایستگی ها را فراهم می کند. آن اسناد به نام های مختلف شناخته می شوند، مانند توضیحات موقف یا وظایف و یا فرم مسوولیت ها و صلاحیتها. این اسناد می تواند منحیث یک نمونه برای پروژه های آیند استفاده گردد، مخصوصاً زمانی که معلومات در جریان پروژه جاری با استفاده از درس های آموخته شده قبلی، آپدیت می شوند.



توسعه گروه های کاری سازمان :

توسعه گروه های کاری عبارت از روند توسعه توانایی ها، ارتباطات میان اعضای گروه، و توسعه محیط کاری گروهی جهت بهبود اجراات آنها می باشد. فایده اصلی این روند پیامد های آن می باشد که عبارت اند از؛ توسعه کارگروهی، بلند بردن توانایی ها و مهارت های افراد، تشویق کارکنان، کاهش استرس شغلی، کاهش میزان ترک خدمت کارکنان، و در نهایت بهبود اجراات سازمانی.

مدیران ارشد باید مهارت های تشخیص، تشکیل، حفظ، تشویق، رهبری، و انگیزه دهی به گروه های کاری را بیاموزند تا عملکرد عالی گروهی داشته باشند و به اهداف سازمان برسند. کارگروهی عامل بسیار مهم برای موفقیت یک سازمان و در سطح برنامه ها می باشد و توسعه گروه های موثر، یکی از مسوولیت های اصلی مدیران است. مدیر باید محیط کاری را طوری بسازد که به کارگروهی کمک نماید. مدیران به گونه مداوم باید گروه های خود را با فراهم کردن چالش ها و فرصت ها، ارائه نقد و نظر و حمایت کردن در صورت نیاز، و همچنان تحسین و پاداش به عملکرد های خوب آنها، تشویق نمایند. عملکرد عالی گروهی، زمانی بدست می آید که از ارتباطات باز و موثر استفاده گردد، فرصت های ایجاد گروه بوجود بیاید، سطح اعتماد میان اعضای گروه بلند برود، منازعات به شیوه سازنده مدیریت شوند، و به حل مشکلات و تصمیم گیری اشتراکی تشویق گردند.

مدیر باید درخواست حمایت مدیریتی نماید و ذینفعان¹ مناسب را برای بدست آوردن منابع جهت توسعه موثر گروه های کاری، جلب نماید. ممکن است مدیران در یک محیط جهانی کار کنند و در برنامه



های که دارای تنوع فرهنگی می باشند، مسولیت داشته باشند. اعضای گروه معمولاً دارای تجارب کاری متفاوت می باشند، چندین زبان را می دانند، و گاهی در یک «گروه زبانی» یعنی گروهی که در آن از زبان های مختلف غیر زبان اصلی آنها استفاده شود، کار می کنند. مدیریت سازمان باید روی تفاوت های فرهنگی در مدیریت برنامه ها و پروژه ها سرمایه گذاری نماید، بالای حفظ و توسعه گروه تمرکز کند، و روش انکاه به یکدیگر و یا پذیرش یکدیگر منحنی لازم و ملزوم را در یک فضای اعتماد دو جانبه، بلند ببرد. توسعه گروه کاری؛ مهارتها، توانایی های تخنیکی، اجراءات و محیط سازمان را توسعه می دهد، و نیازمند ارتباط شفاف، بوقت، موثر، و کارا میان اعضای گروه می باشد. اهداف توسعه یک گروه شامل موارد ذیل می شوند، اما فقط به همین ها محدود نمی شوند:

- توسعه مهارتها و دانش اعضای گروه برای بلند بردن توانایی های آنها جهت تکمیل مایلستون ها، و در همین حال؛ پایین آوردن قیمت ها، کاهش زمان و بلند بردن کیفیت.
- بلند بردن حس اعتماد و توافق میان اعضای گروه برای افزایش کارگروهی و دلگرمی و کاهش منازعات.
- ایجاد یک فرهنگ گروهی متحرک، بهم پیوسته و همکاری برای:
 - ← بلند بردن بهره وری، روحیه کارگروهی و همکاری.
 - ← اجازه دادن به کارگاه های آموزشی میان اعضای تیم جهت به تشریک دانش و تجربیات همدیگر.



ایجاد گروه کاری^۱:

روش های ایجاد گروه کاری متفاوت است، از جلسه پنج دقیقه ایی مرور حالات کاری گرفته تا یک جلسه خارج از ساحه که طور مسلکی به هدف پیشرفت روابط میان فردی طرح ریزی می شود. مقصد از ایجاد گروه کاری کمک به هر فردی از اعضای گروه می باشد تا به گونه موثر با همدیگر کار نمایند. روش ایجاد گروه کاری مخصوصاً زمانی با ارزش تر می شوند که اعضای گروه کاری از موقعیت های دور و بدون تماس مستقیم، با همدیگر ارتباط داشته باشند و کار کنند. ارتباطات و فعالیت های غیررسمی در ایجاد اعتماد و روابط خوب کاری، بسیار موثر می باشند.

ایجاد گروه برای موفقیت های سازمانی بسیار موثر است. چونکه تغییرات در محیط یک سازمان اجتناب ناپذیر است و برای مدیریت آن به گونه موثر نیاز به تلاش مداوم و مکرر می باشد. مدیر باید به شکل مداوم کارکرد و اجراءات اعضای گروه خود را کنترل نماید تا مشخص شود که نیاز به تقویت یا جلوگیری از چه کارهای وجود دارد. یکی از روش های که ایجاد گروه را شرح می دهد، روش تکمن لادر^۲ است^۳. این روش شامل پنج مرحله می باشد که برای ایجاد گروه کاری موثر عملی می شوند. با آنکه معمولاً این مراحل به شکل منظم اتفاق می افتند، ولی برای گروهی که در یک مرحله مشخص محدود بماند و یا به یک مرحله عقب تر برگردند، این کار معمول نیست. مدت زمان هر مرحله بستگی به نوع کار، اندازه و رهبری گروه دارد. مدیران باید شناخت درست و دقیق از فعالیت ها و نوع کار داشته باشند تا بتوانند اعضای

1. Team-Building

2 Tuckman ladder

۳ (تکمن، ۱۹۹۵، تکمن و جنسن، ۱۹۹۷) (Tuckman, ۱۹۶۵; Tuckman & Jensen, ۱۹۷۷)



گروه خود را به گونه موثر در تمام مراحل در جهت اهداف سازمانی مدیریت نمایند. این پنج مرحله شامل است بر؛

۱. **مرحله شکل گیری (Forming):** این مرحله است که تیم با همدیگر ملاقات می کنند و در رابطه به سازمان، برنامه و یا پروژه، نقش و مسوولیت های خود در آن می آموزند. در این مرحله اعضای گروه تمایل به کار مستقلانه دارند و باهم چندان رابطه باز ندارند. این مرحله ایست که کارکنان استخدام شده اند و قرار است در یک گروه و یا واحدهای سازمانی با همدیگر کار نمایند، هنوز با همدیگر شناخت کافی ندارند و نمیدانند چگونه هماهنگی را میان خود ایجاد نمایند. نقش مدیرگروه در این مرحله خیلی زیاد حیاتی است تا محیط کاری را ایجاد نماید که اعضای گروه مهارت ارتباطات بین فردی و هماهنگی را بیاموزند.

۲. **مرحله طوفانی (Storming):** در این مرحله، اعضای گروه شروع به کار می کنند، تصمیم های تخنیکی اتخاذ می نمایند، و اجراءات شانرا به گونه ائی مدیریت می کنند. این مرحله خیلی حساس است زیرا؛ اگر اعضای تیم با همدیگر هماهنگی و همکاری نداشته باشند و دارای نظریات مختلف و گوناگون باشند، منازعات و فضای ضد تولید شکل می گیرد. نتیجه مرحله اول بالای شکل گیری این مرحله اثرگذار است.

۳. **مرحله نورم سازی (Norming):** در مرحله نورم سازی، اعضای گروه شروع به کار مشترک می کنند، همدیگر و مسوولیت های یکدیگر را بیشتر میشناسند و با عادت ها و رفتارهای یکدیگر هماهنگی و سازگاری کرده، گروه خود را حمایت می کنند. در این مرحله، معیارات کار مشخص می گردد، معیارات اجراءات از لحاظ



عملی چوکات بندی می شود و اعضای گروه یاد می گیرند تا به یک دیگر اعتماد کنند.

۴). مرحله اجراءات (Performing): گروه های که به مرحله اجراءات می رسند بشکل یک واحد منظم و باهم وابسته، کار می کنند و به گونه شفاف و موثر رابطه های کاری ایجاد می نمایند. این موضوع به معنای اینست که در این مرحله، توسعه اجراءات صورت گرفته و مسیرهای کاری برای تمام اعضای گروه واضح و مشخص می گردد. اعضای گروه در یک فهم مشترک میرسند، اهداف بیشتر درک می شود و تلاش های هماهنگ شده در مسیر اهداف توسعه میابند.

۵). مرحله خاتمه سازی (Adjourning): در مرحله خاتمه سازی که در سطح پروژه ها بیشتر معمول است، گروه کاری کار را تکمیل می کند و در حقیقت دچار انحلال می شود. یعنی؛ این مرحله زمانی است که کارکنان از پروژه فارغ می شوند و تحویل دهی ها تکمیل می شوند و یا به قسمت ختم پروژه می رسند.

پلان مدیریت اجراءات نیروی انسانی

برای مدیریت اجراءات نیروی انسانی، باید پلان مدیریت نیروی انسانی را تهیه نمود. این پلان رهنمایی ها را برای چگونگی تعیین، انتخاب، استخدام، کنترل و بلاخره ارائه نیروی انسانی موثر و فعال فراهم می سازد. در اینجا، پلان کارگاه های آموزشی برای توسعه توانائی های گروه، تهیه می شود. مواردی مانند، پاداش، نقد و نظر و مقررات دیسپلینی و انضباطی هم می توانند به آن اضافه شود که هدف اصلی ارزیابی اجراءات و مدیریت اعضای گروه می باشد. موارد زیر برای



مدیریت اجراءات کارکنان جهت افزایش اثربخشی و کارائی خیلی مهم اند؛

(۱) قواعد و طرز العمل ها: قواعد و طرز العمل ها، به گونه شفاف توقعات رفتاری و اجرائیوی قابل قبول از نیروی انسانی را فراهم می سازد. این قواعد و طرز العمل ها در حقیقت، تعهد کارکنان را برای رعایت رهنمودها، میکانیزم ها و معیارات اجراءات برای کاهش ابهامات و سوء تفاهمات، و افزایش اثربخشی و کارائی حاصل می نماید. اینها؛ هماهنگی، ارتباطات، کارمشتک و فرهنگ سازمانی را به کارکنان میاموزاند و برای آنها فرصت تشخیص توانائی ها و ارزش های که به یکدیگر شان مهم است، میدهد. قواعد و طرز العمل ها برای تمام کارکنان در مسوولیت پذیری و تعهد برای اجراء قوانین، پالیسی ها و استراتیژی های که آنها ساخته اند، انگیزه میدهد.

(۲) مهارت های میان فردی^۱: مهارت های بین فردی که گاهی بنام "مهارت های نرم" نیز شناخته می شوند، عبارت از توانایی های رفتاری می باشند که شامل مهارت های ارتباطات، احساس هوشمند، حل منازعات، مذاکره، تاثیرگذاری، ایجاد گروه، و همکاری گروهی می شوند. در زمان توسعه گروه، این مهارت های نرم بسیار با ارزش می باشند. به طور مثال، احساس هوشمند کارکنان برای کاهش استرس و افزایش همکاری نقش مهمی دارد.

(۳) کارگاه های آموزشی^۲: کارگاه شامل تمام فعالیت های که برای بلند بردن توانایی های مسلکی، تخنیکی و کاری اعضای گروه طرح شده است، می باشد. کارگاه ها می تواند رسمی و غیررسمی باشد.

- 1 Procedures & Rules
- 2 Interpersonal Skills
- 3 Training



مثال؛ روش های کارگاه ها شامل صنف درسی، آنلاین، از روی کامپیوتر، فیدبک هنگام کار، آموزش دهی، و مربی گری می شوند. اگر اعضای گروه مهارت های مسلکی و تخنیکی مورد نیاز را نداشته باشند، باید آنها منحیث بخشی از تعهد سازمانی توسعه داده شود و روی آن کار شود. قسمی که ذکر شد، کارگاه های زمانبندی شده در پلان مدیریت نیروی انسانی، ایجاد می شوند، و کارگاه های پلان نشده در اثر نظارت، ارزیابی، گفتگو، و بررسی اجراءات کارکنان ایجاد می شوند. سازمانها باید برای این کار، بودیجه مشخصی را در پلان مالی خود در نظر بگیرند.

(۴) تحسین و پاداش ها: بخشی از روند توسعه گروه شامل شناسایی و پاداش دهی به رفتارهای مورد نظر می باشد. به این مسئله باید در پلان مدیریت نیروی انسانی منحیث رهنمود اصلی توجه صورت گیرد. تصمیم گیری برای اهدای پاداش به طوری رسمی یا غیررسمی در جریان ارزیابی اجراءات کارکنان، صورت می گیرد. تفاوت های فرهنگی هنگام تحسین و پاداش دهی، باید مدنظر گرفته شود. بدین معنا که شناسایی ضرورت کارکنان برای پاداش مهم است تا به شخصی که پاداش داده می شود، موثر واقع شود و ضرورت آنرا رفع نماید، که میتواند انگیزشی، شخصیتی و یا مادی باشد. لذا، ضرورت کارکنان برای نوع پاداش نیز مدنظر گرفته شود.

افراد زمانی تشویق می شوند که احساس کنند سازمان به آنها ارزش قایل است و دادن پاداش به آنها نشان دهنده این ارزش گذاری می باشد. به طور عموم، پول جنبه مادی هر سیستم پاداش دهی شناخته می شود، ولی پاداش های معنوی یا غیر مادی معادل به آن یا حتی با ارزشتر از آن است. از همین جهت توصیه می شود که تحسین



و تشویق باید متناسب به نیازمندی کارکنان باشد و این نیازمندی را مدیران گروه باید تشخیص دهند. بیشتر کارکنان زمانی تشویق می شوند که برای آنها فرصت پیشرفت و استفاده از مهارت های مسلکی شان برای رویارویی با چالش های جدید داده شود. مدیران باید در جریان اجراءات، از کارکنان خود تحسین و قدردانی کنند، نسبت به اینکه منتظر تکمیل اجراءات کارکنان باشند.

(۵) ابزار های ارزیابی کارکنان^۱: ابزار های ارزیابی کارکنان به مدیران از نقاط ضعف و قوت آنها آگاهی می دهد. این ابزار ها در تشخیص اولویت ها، اهداف، چگونگی پردازش معلومات، چگونگی تصمیم گیری و ارتباط آنها با مردم به مدیران کمک می کند. ابزار های زیادی برای ارزیابی موجود است مانند: بررسی های رفتاری، ارزیابی های مخصوص، مصاحبه، آزمایش توانایی ها، و گروه های تمرکز. این ابزار ها فهم بیشتر، اعتماد، تعهد، و ارتباطات را میان مدیران و کارکنان فراهم می سازد و برای ایجاد یک گروه کاری متعهد کمک می نماید.

(۶) ارزیابی اجراءات کارکنان: هنگامی که تلاش ها برای توسعه نیروی انسانی مانند، ایجاد گروه ها، طرح و توضیح قواعد و طرز العمل ها، کارگاه های آموزشی، تحسین و پاداش ایجاد شوند، مدیران به گونه رسمی و یا غیررسمی اجراءات کارکنان را ارزیابی می کنند. معیارات ارزیابی اجراءات کارکنان باید توسط مدیران ارشد سازمان در هنگام تهیه پلان مدیریت منابع انسانی تعیین گردد. اجراءات موفقانه کارکنان بادر نظر داشت شیوه های مدیریتی (کارگزار و نتیجه گرا)، معیارات موفقیت مطابق به اهداف سازمانی (بهبود کیفیت)، معیارات عملکرد در اجراءات (قواعد، طرز العمل ها، لوايح و ظايف و گزارش ها)، معیارات عملکرد مطابق



زمانبندی اجراءات (اثر بخشی) و معیارات عملکرد مطابق بودجه (کارائی) سنجیده می شود. روند ارزیابی اجراءات کارکنان باید بصورت درست و کامل مستند ساخته شود و در آرشیف سازمان نگهداری گردد. ارزیابی اجراءات کارکنان شامل موارد ذیل می شود:

- پیشرفت در توانائی ها و مهارت های که کارکنان را قادر به انجام وظایف شان به گونه موثر می کند.

- پیشرفت در توانایی های که در بهبود کارکرد و اجراءات کمک می کند.

- کاهش میزان تمایل به ترک خدمت کارکنان.

- افزایش انسجام گروه ها، طوریکه اعضای گروه ها به گونه باز معلومات و تجربیات خود را با همدیگر شریک می سازند و همدیگر را در پیشرفت عملکرد کلی سازمان کمک می کنند.

(۷) گزارش های عملکرد کار: گزارش های عملکرد کار، مدارک و شواهد را در رابطه به حالت فعلی اجراءات و مقایسه آن با نتایج پیش بینی شده و اهداف، ارایه می کند. عملکرد قسمت های که در این زمینه کمک می کند، شامل: نتایج از کنترل زمان بندی کار، کنترل قیمت ها، کنترل کیفیت، و شهرت و اعتبار سازمان می باشد. معلومات این گزارش ها، همچنان در شناسایی نیازهای آینده نیروی انسانی، تحسین و پاداش ها، و اصلاح پلان مدیریت نیروی انسانی بشمول استخدام، کمک می کنند.

مدیریت منازعات نیروی انسانی^۲

منازعات در هر سازمان، برنامه و یا پروژه اجتناب ناپذیر است. منابع

1 Work Performance Reports

2 Human Resource Conflict Management



منازعات شامل کمبود منابع، اولویت های زمانبندی، روش های کاری فردمحور و عوامل اجتماعی و محیطی می باشند. روش های مدیریتی، ساختار تشکیلاتی واضح، لوایح وظایف مشخص، میکانیزم های هماهنگی، طرز العمل های اجراآت، چارچوب اصول کارگروهی، پلان مدیریت ارتباطات، پلان مدیریت خطر، نظارت های حمایتی منظم و عدالت سطح منازعات را پایین می آورند.

حل منازعات به گونه موفقیت آمیز باعث بهره وری بیشتر و روابط کاری مثبت می شود. زمانی که منازعات به شکل درست مدیریت شوند، تفاوت های دیدگاهی منتج به افزایش خلاقیت و توان تصمیم گیری موثر می شود. کارکنان در قدم اول مسوول حل منازعات شان می باشد. اگر منازعه بیشتر شد، مدیران باید همکاری نمایند و راه حل قابل قبولی را پیدا کنند. منازعه باید هر چه زود تر و به گونه خصوصی خبر داده شود و از یک روش واضح و مُمَد استفاده گردد. اگر منازعات ادامه پیدا کند، مطابق قواعد و مقررات سازمانی عمل گردد.

موفقیت مدیران در مدیریت گروه شان معمولاً بستگی به چگونگی برخورد و توانایی آنها برای حل منازعات، دارد. مدیران از روش های متفاوت حل منازعات استفاده می کنند. عواملی که روی حل منازعات اثر گذار اند، شامل موارد ذیل می گردند:

❖ اهمیت و شدت منازعه

❖ فشار زمانی برای حل منازعه

❖ موقف افراد مرتبط، و

❖ انگیزه برای حل منازعه در کوتاه مدت و دراز مدت.

به طور عموم پنج روش برای حل منازعات وجود دارد. طوری که استفاده از هر کدام آن نظریه نوع منازعه،



خصوصیات طرفین منازعه و زمان وقوع آن جای خود را دارد، و لذا دستور مشخصی را ارایه نمی کند:

۱). عقب نشینی/جلوگیری^۱: طبق این روش، در صورتیکه منازعه رُخ می‌دهد، برای طرفین گفته می شود که در این مورد از ادامه صحبت ها خودداری شود. همین را عقب نشینی از یک منازعه میگویند و در حقیقت به تعویق انداختن آن برای پیدا کردن راه حل بهتر و یا حل آن توسط دیگران می باشد.

۲). زمینه سازی کردن/ اصلاح کردن^۲: به اساس این روش، مدیر یا شخص میانجی برای رفع منازعه باید بالای نکاتی تمرکز نماید که بیشتر مورد توافق قرار دارد. یعنی کوشش شود تا موارد منفی که منجر به پیچیده شدن منازعه می شود، حتی در حد گفتار مورد توجه قرار نگیرد. میتوان از تکنیک واگذار کردن کار یکی برای دیگری بخاطر حفظ توازن و تأمین رابطه نسبی کاری استفاده نمود.

۳). مصالحه/ آشتی^۳: در این روش، مدیر کوشش میکند تا از صلح و ابراء استفاده نماید. این روش شامل جستجو برای یافتن راه حلی که تا اندازه قناعت تمام طرف ها را فراهم کند، می باشد. این تکنیک برای حل موقتی و یا قسمی منازعه موثر است تا یک راه حل دائمی پیدا شود.

۴). فشار آوردن/ هدایت کردن^۴: از طریق اعمال فشار و جهت دادن طرفین منازعه به رعایت اصول و قواعد اداری سازمان است. طوریکه توسط نیروی باصلاحیت برای حل منازعات فوری، طرفین

1 Withdraw/Avoid

2 Smooth/Accommodate

3 Compromise/Reconcile

4 Force/Direct



وادار به دوری از منازعه می گردند.

۵). **تشریک مساعی/حل مشکل**^۱: در این روش، با طرفین منازعه طور جداگانه به تفصیل صحبت می گردد، نظریات هر دو یا چند جانب منازعه بررسی شده و ثبت می گردد. بدین ترتیب، نکات مشترک برای تفاهم شناسائی می شود. بعداً زمینه بحث های مستقیم میان دو طرف فراهم می شود و از طریق ترکیب نظریات و دیدگاه ها از ابعاد مختلف، به رفتارهای همکاری خواهانه که منتهی به رضایت و موافقت عمومی شود، در حل منازعه تلاش می شود. مقصد این روش، ملامت و سلامت کردن طرفین منازعه نیست.

درخواست های تغییر^۲: تغییرات در کارکنان چه خواسته و یا ناخواسته، روی پلان مدیریت نیروی انسانی اثر گذار است. استخدام و انفکاک کارکنان بالای پلان مدیریت نیروی انسانی اثر گذار است؛ نظم آنرا برهم می زند، باعث طولانی شدن زمان بندی شده و حتی باعث افزایش بودیجه می گردد. درخواست های تغییر از طریق روند کنترل و مشخصاً ارزیابی اجراات کارکنان انجام می شود. تغییرات در کارکنان شامل؛ تبدیل افراد به بخش و کارهای دیگر، شناخت عوامل خارج از سازمان در بعضی کارها، و جایگزینی اعضای گروه که کار را ترک می کنند، می باشد. اقدامات جلوگیری کننده، اقداماتی هستند که احتمال و تاثیر مشکلات را قبل از وقوع آنها کاهش می دهد. این اقدامات شامل؛ ایجاد فضای هماهنگ شده، تقویت روحیه کارگروهی، آموزش های حرفه ائی و مدیریتی بخصوص برای کاهش مشکلات در جریان غیابت کارکنان و تعیین دقیق وظایف اصلی و وظایف اضافی

1 Collaborate/Problem Solve

2 Change Requests



برای انجام تمام وظایف به گونه درست می باشد.

خلاصه فصل سوم

نیروی انسانی با توجه به نقشی که در ارائه خدمات و توسعه سازمانی دارد در زمره مهمترین منابع هر سازمان به حساب می آید که باید به عنوان سرمایه سازمانی شمرده و به آن منحیث ارزش و جزء فرهنگ سازمانی نگاه کرد. توجه باید شود که کمبود کارکنان مجرب باعث کاهش کیفیت و کمیت خدمات می شود. یکی از حیاتی ترین مسئله برای سازمان ها، حفظ و نگهداشت نیروی انسانی است و ترک کارکنان از سبب هر عاملی که باشد منجر به عواقبی مانند کاهش کیفیت و کمیت خدمات، کاهش انگیزه و افزایش استرس کارکنان، کاهش اثربخشی و کارائی، افزایش نارضایتی شغلی گردیده و نهایتاً به کاهش تولیدات و خدمات منتج خواهد شد و حتی رضایت شرکا و مشتریان کاهش می یابد.

فرهنگ سازمانی نیز از عمده ترین رکن مدیریت سازمانی است که فکتورهای کیفیت زندگی کاری کارکنان را متأثر میسازد. کیفیت زندگی کاری میتواند سلامت جسمی و روحی کارکنان را تحت تأثیر قرار داده و بر میزان اضطراب آنها تأثیر بگذارد. مشارکت در سازمان، حل مشکلات فردی، حقوق و دستمزد، ارتباطات، انگیزش، افتخار شغلی، ارتقاء شغلی، امنیت شغلی و استرس شغلی از جمله معیارات اصلی کیفیت زندگی کاری اند و برای کاهش تمایل به ترک خدمت کارکنان بسیار مهم است. سازمان ها باید روش های برای بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان خود بیابند. این رابطه به وضوح مشخص می کند که امروزه کارکنان برای زندگی کاری خود ارزش قائل هستند. مدیران سازمان ها



باید محیط کار و شرایط کار را بهبود بخشند تا کارکنان دلبستگی و تعهد بیشتری به کار و سازمان خود پیدا کنند.

برای بهبود اجراءات نیروی انسانی، باید پلان مدیریت نیروی انسانی را تهیه نمود. این پلان رهنمایی ها را برای چگونگی تعیین، انتخاب، استخدام، کنترل و بلاخره توزیع نیروی انسانی موثر فراهم می کند. پلانگذاری موثر نیروی انسانی باید موجودیت منابع کمیاب را مد نظر بگیرد و برای آن پلان تهیه نماید. فکتورهای مثل قیمت های بازارکار، فرصت های کاری، توانائی های مسلکی و تخنیکی، زمانبندی های کار، خطرات، کیفیت، و ساحات دیگری چون فرهنگ سازمانی، نوع کار و طرزالعمل های اداری سازمان به طور قابل ملاحظه روی پلانگذاری نیروی انسانی اثرگذار می باشند. طوریکه؛ منازعات کاری که اجراءات کارکنان را متأثر میسازد، از باعث همین عوامل ایجاد می شود.



سوالات فصل سوم

- برای اینکه اطمینان بیشتر حاصل گردد، دانشجویان محتویات فصل سوم را بخوبی فهمیده اند، پاسخ به سوالات زیر از طرف دانشجویان الزامی است؛
۱. نیروی انسانی روی کمیت و کیفیت سازمان ها چی رولی دارد؟
 ۲. چرا نیروی انسانی را اساسی ترین سرمایه سازمان میدانند؟
 ۳. انواع ترک خدمت و فکتور های تأثیر گذار را بالای رضایت شغلی توضیح دهید؟
 ۴. عواملی که کارکنان تمایل به ترک خدمت پیدا میکنند چیست؟
 ۵. نقش فرهنگ سازمانی در رضایت شغلی نیروی انسانی را توضیح دهید؟
 ۶. نقش تعهد سازمانی در ترک خدمت را برجسته سازید؟
 ۷. مدل های تمایل به ترک خدمت را نام ببرید؟
 ۸. معیارات کیفیت زندگی کاری را تشریح نمایید؟
 ۹. رابطه میان کیفیت زندگی کاری، تمایل به ترک خدمت، فکتور های دیموگرافیک و متغییر های چهارگانه را بالای رضایت شغلی نیروی انسانی اثر گذارند، بصورت شیماتیک ترسیم نمایید؟
 ۱۰. توضیح دهید که پلان مدیریت نیروی انسانی روی کدام موضوعات بحث مینماید؟
 ۱۱. معلومات و ابزاری که برای تهیه پلان مدیریت نیروی انسانی استفاده میگردد را توضیح دهید؟
 ۱۲. نقش روند های سازمانی را در پلان مدیریت نیروی انسانی برجسته سازید؟
 ۱۳. تکنیک های که برای تهیه پلان مدیریت نیروی انسانی استفاده میشود را واضح سازید؟
 ۱۴. اصطلاحات WBS, RBS, OBS, RAM چی مفاهیمی را افاده مینمایند؟
 ۱۵. مراحل ایجاد و انگیزش تیم کاری را شرح دهید؟
 ۱۶. نقش قواعد، پالیسی ها، طرز العمل ها، آموزش، انگیزش و ارزیابی کارکنان را در مدیریت سازمانی توضیح دهید؟
 ۱۷. عواملی را که روی حل منازعات کارکنان اثر گذار اند، نام ببرید؟



فصل چهارم

مدیریت ارتباطات (Communications Management)

اهداف آموزشی

هدف کلی این فصل؛ ارتقاء سطح دانش دانشجویان در مورد مدیریت ارتباطات و مدیریت خطر در سطوح سازمانی، برنامه‌آئی و پروژه‌آئی است که دانشجویان قادر باشند تا بر مبنای اهداف آموزشی زیر، معلومات لازم را حاصل نموده و مهارت‌های ارتباطات خود را بصورت کاربردی افزایش دهند. در ختم تدریس این فصل، دانشجویان باید روی موارد زیر، صحبت نموده بتوانند؛

✧ تعریف و اهداف پلان مدیریت ارتباطات

✧ روندهای مدیریت ارتباطات

✧ اهمیت و رول ارتباطات در رشد و توسعه سازمانی

✧ اجزای پلان مدیریت ارتباطات

✧ روندهای تهیه پلان مدیریت ارتباطات

✧ منابع اطلاعات مورد نیاز پلان مدیریت ارتباطات

✧ تحلیل و تجزیه نیازهای مدیریت ارتباطات

✧ تکنالوژی ارتباطات

✧ مدل‌های ارتباطات

✧ روش‌های ارتباطات



مدیریت ارتباطات عبارت از روند جمع آوری، ثبت، تحلیل و تجزیه، ترتیب، توزیع، حفاظت و بازیافت معلومات سازمان بصورت کنترل شده در مطابقت با پلان مدیریت ارتباطات می باشد. مدیریت ارتباطات شامل روندهای می شود که برای پلان گذاری، تهیه، توزیع، ذخیره، بازیافت، کنترل، بررسی و ترتیب معلومات در سطوح برنامه ها و پروژه های یک سازمان نیاز می باشد. مدیران ارشد سازمان بیشترین وقت خود را در ارتباط و گفتگو با کارکنان (در داخل سازمان) و ذینفعان (در خارج سازمان) می گذرانند.

ارتباطات موثر پُلی را میان ذینفعان یا طرف های با صلاحیت گوناگون که دارای فرهنگ و پس زمینه کاری متفاوت، سطح تجربه متفاوت، نظریات و سود متفاوت هستند، ایجاد میکند، و می تواند روی کار و پیامد فعالیت های سازمان اثرگذار باشد. ارتباطات موثر به معنای این است که اطلاعات درست در ساختار درست، در زمان درست، برای مخاطبان درست و با تاثیرات درست فراهم شوند. ارتباطات موثر همچنان به معنای این است که تنها اطلاعات مورد نیاز فراهم شوند و باید به شکل درست آن مستند سازی گردند.

هر سازمان باید دارای پلان مدیریت ارتباطات باشد که عبارت از روند توسعه روش های موثر و بهتر برای ایجاد ارتباطات مطابق به نیاز ها و ضروریات ذینفعان و دارایی های موجود سازمان است. اهداف تهیه پلان مدیریت ارتباطات عبارتند از:

- تقویت هماهنگی و تأمین ارتباطات موثر در سطوح داخلی و خارجی سازمان.
- افزایش شفافیت و حسابداری بر مبنای اسناد و شواهد.
- بهبود سیستم بازاریابی برای شهرت نیک و اعتماد سازمان.



- کاهش و رفع ابهامات و سوتفاهمات که سبب گونه های از منازعات سازمانی می گردد.

تطبیق پلان مدیریت ارتباطات کمک مینماید تا هماهنگی موثر ایجاد گردد، شفافیت و حسابدھی بهتر شود، شهرت نیک و اعتماد سازمان در جامعه افزایش یابد، و نهایتاً کارکنان، مشتریان و شرکاء از یک محیط هماهنگ شده و مصوون سازمانی سود ببرند و سیستم بازاریابی موثریت و کارآئی لازم را داشته باشد. فعالیت های ارتباطات که شامل این روند ها می شوند معمولاً دارای ابعاد پتانشیلی می باشند که باید مد نظر باشند، شامل موارد ذیل می شوند، اما به همین ها محدود نمی شود:

- داخلی (در داخل سازمان) و خارجی (مشتریان، سازمان های مشابه، جامعه و دولت).

- عمودی (خطوط ارتباطات شامل هدایت و نظارت سازمان) و افقی (خطوط هماهنگی)

- رسمی (گزارش ها، صورتجلسات، رهنمود ها، ایمیل ها، یادداشت ها) و غیررسمی (بحث و گفتگو ها)

- نوشتاری و گفتاری، شفاهی (انعطاف صدا ها) غیرشفاهی (زبان بدن یا حرکتی)

بسیاری از مهارت های ارتباطات در تمام سطوح مدیریت سازمان مشترک هستند، مانند موارد ذیل، ولی به همین ها محدود نمی شوند:

- گوش کردن به گونه فعال و موثر

- سوال کردن و جستجو برای یافتن نظر ها و حالات برای فهمیدن بهتر



- آموزش برای بلند بردن دانش و مهارت کارکنان تا بتوانند بیشتر موثر واقع شوند
- یافتن حقایق برای تشخیص و تایید معلومات
- تنظیم و مدیریت توقعات
- ترغیب کردن و انگیزش کارکنان در انجام یک عمل
- تشویق برای حمایت کارکنان و اطمینان از اجرای موثر آنها
- رهبری برای بهبود کیفیت اجرای رسیدن به نتایج مورد نظر
- گفتگو برای رسیدن به توافق دوجانبه میان طرف ها
- حل منازعات برای مانع شدن از تاثیرات سوآن، و
- خلاصه سازی، مرور، و شناسایی قدم های بعدی برای توسعه سازمان.

برنامه ریزی ارتباطات

برنامه ریزی ارتباطات برای موفقیت هر چی بیشتر فعالیت های یک سازمان بسیار مهم است. برنامه ریزی نامناسب ارتباطات، باعث تأخیر در انتقال پیام، ارسال معلومات به مخاطبین غلط، و یا ارتباطات غیرموثر با ذینفعان و به وجود آمدن سوتعبیر و سوتفاهم در پیام های فرستاده شده (در سطوح خارج سازمان) و اجرای (در سطوح داخل سازمان) می شود. در بسیاری از سازمان ها، برنامه ریزی ارتباطات مانند سایر پلان ها مثلاً برنامه ریزی مدیریت بودیجه، برنامه ریزی مدیریت نیروی انسانی، برنامه ریزی مدیریت کیفیت، برنامه ریزی مدیریت خطر، برنامه ریزی مدیریت بازاریابی و غیره در مرحله دیزاین سازمان صورت می گیرد. این کار فرصت میدهد به منابعی مانند زمان و بودیجه تا برای فعالیت های ارتباطی تخصیص داده شوند. در جریان



این روند، نکات مهمی که باید مد نظر گرفته شوند، یکی محدوده های زبانی و فرهنگی است، و دیگر موارد شامل ذیل می شوند، اما نه محدود به اینها:

- کدام نوع معلومات مورد نیاز است و کی ها به چه نوع معلومات نیاز دارند؟

- در چه ساختاری معلومات باید جریان پیدا نماید؟

- چه زمانی آنها به معلومات نیاز دارند؟

- کی و با کدام روش معلومات را جمع آوری مینماید؟

- در کجا، چگونه و چی زمانی باید معلومات ثبت شوند؟

- کی معلومات را تحلیل و تجزیه و توزیع نماید؟

- در کجا معلومات باید نگهداری و حفاظت شود و کی صلاحیت دسترسی به آن را داشته باشد؟

- چه گونه معلومات بازیافت می شود؟

بخاطریکه ساختار یک سازمان روی نیازهای ارتباطات تاثیر مهم دارد، لذا روند برنامه ریزی مدیریت ارتباطات به گونه محکم با عوامل محیطی کار پیوند یافته است، چون ارتباطات نیاز به وفق دادن با محیط کار دارد. مخصوصاً درس های آموخته شده و اطلاعات گذشته خیلی مهم هستند، زیرا آنها می توانند بینش های واقعی تری را برای تصمیم گیری در باره مسایل ارتباطات فراهم سازد. اینها می توانند منجیث اطلاعات رهنما برای پلانگذاری مدیریت ارتباطات استفاده گردند.

تحلیل و تجزیه نیازهای ارتباطات :

تحلیل و تجزیه نیازهای ارتباطات؛ اطلاعات و معلوماتی را که



ذینفعان سازمان نیاز دارند، معین می سازد. این نیازها با ترکیب نوع و ساختار اطلاعات مورد نیاز و تحلیل ارزش آن، معین می شوند. مدیران ارشد باید مسیرهای پتانسیلی ارتباطات را مدنظر بگیرند که این نشان دهنده پیچیدگی ارتباطات سازمان می باشد. شمار مجموع مسیرهای پتانسیلی ارتباطات پروژه عبارت از $n(n-1)/2$ می باشد که در آن n نشان دهنده شمار ذینفعان است. به طور مثال؛ یک سازمان با ۱۰ ذینفع دارای $45 = 2/(1-10)$ مسیر پتانسیلی ارتباطات می باشد. به عنوان نتیجه، بخش اصلی برنامه ریزی ارتباطات سازمان این است که باید مشخص و محدود شود؛ چه کسی به چه کسی ارتباط داشته باشد و کی باید آن اطلاعات را دریافت کند. منابع اطلاعات که برای تشخیص و تعیین نیازهای ارتباطات استفاده می گردند، شامل موارد ذیل می شوند، اما به همین ها محدود نمی شوند:

- ← ساختار تشکیلاتی سازمان
- ← پالیسی ها و استراتژی های سازمان
- ← قوانین و پالیسی های دولتی و تمویل کنندگان
- ← مسوولیت های ارتباطی سازمان و ذینفعان
- ← مقررات، بخش ها، و ویژگی های مرتبط به هر برنامه یا پروژه
- ← بخش های مالی، این که به چه تعداد افراد در چه موقعیت های کار می کنند
- ← نیازهای معلومات داخلی (مسایل بین بخشی سازمان)
- ← نیازهای معلومات خارجی (ارتباطات با رسانه ها، مردم و قرار دادی ها)
- ← نیازهای اطلاعات و ارتباطات با ذینفعان یا شرکای کاری.



تکنالوژی ارتباطات :

روش انتقال اطلاعات به ذینفعان یا شرکای کاری به طور قابل ملاحظه از هم فرق دارند. مثلاً یک سازمان شاید از تکنیک گفتگوی مختصر تا جلسه های طویل المدت استفاده کند، یا از اسناد کتبی ساده تا به مواد مفصل (مانند زمانبندی ها، دیتابیس و وب سایت) که به گونه آنلاین منحیث روش ارتباط قابل دسترس هستند. عوامل که روی انتخاب تکنالوژی ارتباطات اثرگذار می باشند، شامل ذیل اند:

← **ضرورت نیاز به اطلاعات:** نیاز است تا ضرورت، درجه و ساختار اطلاعات در سطوح داخلی و خارجی مد نظر گرفته شوند، که در هر سازمان و خصوصیت هر برنامه فرق می کنند.

← **قابلیت دسترسی به تکنالوژی:** نیاز است تا اطمینان حاصل شود که تکنالوژی مورد نیاز برای تسهیل ارتباطات هماهنگ، موجود، و قابل دسترس برای ذینفعان یا شرکای کاری موجود است یا نه.

← **راحتی در استفاده تکنالوژی:** نیاز است تا اطمینان حاصل شود که انتخاب تکنالوژی های ارتباطی برای همه مناسب است و آموزش های مناسب برای استفاده آنها مد نظر گرفته شده است، یا خیر.

← **محیط کار:** نیاز است تا مشخص شود که کارکنان در یک محیط حضوری مستقیم باهم کار می کنند و یا در یک محیط غیرحضوری و آنلاین (مجازی)، آیا در یک و یا چندین نقطه زمانی موقعیت دارند، آیا از زبان های چند گانه برای ارتباطات استفاده می کنند، و بلاخره آیا عوامل محیطی دیگر وجود دارد، مانند فرهنگ که روی ارتباطات تاثیرگذار است.



← **محریمیت و حساسیت اطلاعات:** نیاز است تا مشخص شود که آیا اطلاعاتی که جمع آوری و شریک ساخته می شود حساسیت برانگیز و محرم است یا نه. پیشگیری های امنیتی اضافی باید اتخاذ شود یا نه. نوع معلومات محرم و غیرمحرم باید در پلان مدیریت ارتباطات مشخص گردد که نظر به نوع، ماهیت و فرهنگ سازمانی متفاوت است. و مناسب ترین راه ارتباطی اطلاعات باید مد نظر گرفته شود.

مدل یا نمونه های ارتباطات :

مدل یا نمونه های ارتباطات که برای تأمین سهولت ارتباطات و تبادل اطلاعات استفاده می شوند، در هر سازمان و حتی در سطح هر برنامه و پروژه فرق می کند. یک مدل یا نمونه اساسی ارتباطات در (شکل ۱۰-۴) نشان داده شده است که شامل دو طرف فرستنده و گیرنده می شود. وسیله میانی^۱ وسیله تکنالوژی است که شامل ویژگی های ارتباطات می باشد، در حالی که سرو صدا و پرازیت شامل مداخلات و موانع ها می باشد که شاید انتقال پیام در معرض خطر قرار بگیرد. پنج قدم های معمول که در مدل ارتباطات اساسی اند، قرار ذیل است:

۱). **کد گذاری:**^۱ نظریات و ایده ها به زبانی قابل فهم توسط فرستنده درک می شوند.

۲). **انتقال پیام:**^۲ این اطلاعات بعداً توسط فرستنده با استفاده از مسیر یا تکنالوژی ارتباطات فرستاده می شود. انتقال پیام می

1 Medium

2 Encode

3 Transmitting of Message

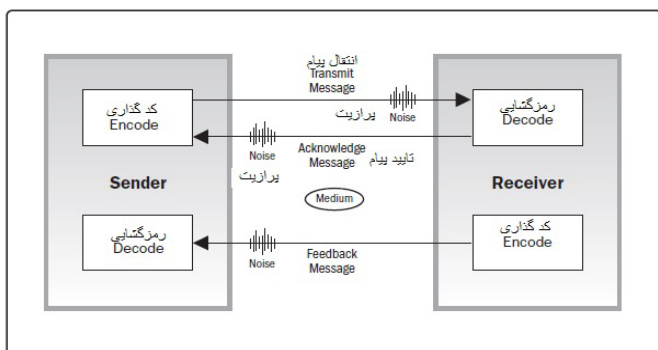


تواند توسط عوامل مختلف به خطر بی افتد (مثلاً فاصله، تکنالوژی نا آشنایی زبانی، زیرساخت های نامناسب، تفاوت های فرهنگی و کمبود معلومات زمینه ایی). به این عوامل به صورت مجموعی «سر و صد یا پرازیت» گفته می شود.

۳). رمز گشایی^۱: پیام دوباره توسط گیرنده به نظریات و ایده های مفهومی درک می شود.

۴). تایید^۲: با دریافت پیام، گیرنده پیام را تایید می کند که پیام را دریافت کرده است، ولی به معنای توافق و دانستن پیام نیست.

۵). واکنش^۳: هنگامی که پیام دریافت شده رمزگشایی و دانسته شد، گیرنده نظریات و پیام ها را کُد گذاری می کند و بعداً این پیام را به فرستنده اصلی می فرستد.



شکل 4-10. مدل یا نمونه اساسی ارتباطات

اجزای اساسی نمونه ارتباطات زمانی که درباره ارتباطات گفتگو می شود، باید مد نظر گرفته شود. به عنوان بخشی از روند ارتباطات،

- 1 Decode
- 2 Acknowledgement
- 3 Feedback



فرستنده مسوول انتقال پیام می باشد و او باید اطمینان حاصل کند که معلومات فرستاده شده به طور واضح و مکمل به مخاطب انتقال داده شده و پیام ها به طور درست آن دانسته شده اند. گیرنده پیام ها مسوول است تا اطمینان حاصل کند معلومات به شکل درست و دست نخورده دریافت شده است و همچنان به شکل درست دانسته و تایید شده و جواب مناسب به آن فرستاده شده است.

چالش های زیادی فرا راه استفاده از این اجزاها برای ارتباطات موثر وجود دارد، مثلاً در گروه های چند ملیتی در سازمان. ارتباطات موفق در فرستادن یک مفهوم تخیلی از یک گروه به گروه دیگر و درکشور دیگر شامل؛ گد گذاری پیام به زبان مناسب، استفاده از تکنالوژی های مختلف در انتقال پیام، و رمزگشایی پیام توسط گیرنده به زبان اصلی خودش و بعداً جواب دادن و ارایه نقد و نظر در باره آن می شود. هرگونه پرازیت می تواند معنای اصلی پیام را به خطر مواجه کند. عوامل مختلفی وجود دارد که منجر به سوتعبیر و سوتفاهم در مورد پیام می گردد.

روش های ارتباطات :

انتخاب روش ارتباطات که مورد استفاده قرار بگیرد باید توسط ذینفعان روی آن موافقه و گفتگو صورت بگیرد، که وابسته به نیازهای ارتباطات، محدوده های قیمت و زمان، موجودیت و قابلیت دسترسی به منابع و ابزارهای کاربردی در روند ارتباطات می باشد. روش های متعددی وجود دارد که برای تأمین ارتباطات و به اشتراک گذاشتن اطلاعات میان ذینفعان استفاده می شوند. این روش ها به انواع ذیل تقسیم بندی شده است:



- **ارتباطات محاوره‌ای**^۱: شامل تبادل چندگانه‌ای اطلاعات میان دو یا بیشتر از دو طرف است. این روش از جمله موثرترین راه‌ها می‌باشد و از اینکه موضوعات مطروحه توسط همه ذیدخل‌ها دانسته شده است، اطمینان حاصل می‌شود. این روش شامل؛ جلسات، تماس‌های تلفنی، فرستادن پیام‌های کتبی، ویدیو کنفرانس و غیره می‌باشد. گفتگوها و صحبت‌ها با دایر نمودن جلسات آسان‌تر می‌شود که میتواند چند جانبه بصورت رو در رو یا به شکل آنلاین در موقعیت‌های متفاوت صورت بگیرد. بیشترین جلسات با زمان، مکان و آجندای از پیش تعیین شده رسمی‌اند. معمولاً جلسات با فهرست از موضوعات که باید روی آنها صحبت شود شروع می‌شود که از قبل در صورتجلسات جا داده شده و معلومات خاص دیگری نیز در آن جا داده می‌شود. این صورتجلسات بعداً به ذینفعان در صورت نیاز توزیع می‌شود.

- **ارتباطات فشار**^۲: این روش باعث می‌شود تا اطمینان حاصل شود که اطلاعات توزیع شد، ولی اطمینان از این که آیا اطلاعات واقعاً رسیده یا خیر و یا اینکه آیا توسط مخاطبین مرتبط فهمیده شده یا خیر، حاصل نمی‌شود. ارتباطات فشار شامل؛ نامه‌ها، یادداشت‌ها، گزارش‌ها، ایمیل‌ها، فاکس‌ها، پیام‌های صوتی و غیره می‌شود.

- **ارتباطات کششی**^۳: برای مقدار زیادی از اطلاعات یا تعداد زیادی از مخاطبین استفاده می‌شود، و از گیرنده‌ها انتظار دارد که دسترسی به منابع تکنالوژی داشته باشند. این روش‌ها شامل، وب سایت انترنیتی، E-learning، دیتابیس درس‌های آموخته شده،

- 1 Interactive communication
- 2 Push communication
- 3 Pull communication



منابع دانشی و غیره می باشد.

- **ارتباطات رسانه ائی:** ارتباطات رسانه ائی در زمان فعلی خیلی مهم، حساس و وسیع می باشند. این روش باید در پلان مدیریت ارتباطات با دقت مدنظر صورت گیرد. نوع رابطه رسانه ائی، نوع معلوماتی که از این روش توزیع می گردد و نوع وسیله رسانه ائی موضوعاتی اند که باید مشخص شده باشند. همچنین در این روش، حالات گوناگون مشخص می سازند که چه زمانی ارتباط کتبی و چی زمانی ارتباط شفاهی صورت گیرد، و یا چه زمانی یادداشت غیررسمی و یا یک گزارش رسمی آماده شود، و چه زمانی بصورت رو در رو ارتباط برقرار شود و یا اینکه از طریق ارتباطات ایمیلی و تلفونی.

خلاصه فصل چهارم

ارتباطات موثر پُلی را میان ذینفعان یا طرف های با صلاحیت گوناگون ایجاد میکند، که می تواند روی کار و پیامد فعالیت ها و اعتبار سازمان اثرگذار باشد. مدیریت ارتباطات شامل روند های می شود که برای برنامه ریزی، تهیه، توزیع، ذخیره سازی، بازیافت، کنترل، بررسی و ترتیب معلومات در سطوح برنامه ها و پروژه های یک سازمان نیاز می باشند. با تطبیق پلان مدیریت ارتباطات؛ هماهنگی و ارتباطات موثر و سودمند ایجاد می گردد، شفافیت و حسابداری بهتر می شود، شهرت نیک و اعتماد سازمان در جامعه افزایش میابد، و نهایتاً کارکنان، مشتریان و شرکا از یک محیط مسلکی و مصوون سازمانی سود میبرند و سیستم بازاریابی اثربخشی و کارآئی لازم را کسب مینمایند



بدون برنامه ریزی ارتباطات، تأخیر در ارسال معلومات، ارائه معلومات به مخاطبین غلط، و یا ارتباطات غیرموثر با ذینفعان، سوتعبیر و سوتفاهم در سطوح خارج و داخلی سازمان ایجاد می شود. انتخاب روش ارتباطات وابسته به نیازهای ارتباطات، محدوده های قیمت و زمان، موجودیت و قابلیت دسترسی به منابع و ابزارهای کاربردی در روند ارتباطات می باشد. روش های متعددی وجود دارد که برای تأمین ارتباطات و به اشتراک گذاشتن اطلاعات میان ذینفعان استفاده می شوند و تمام سازمانها باید این موارد را در برنامه ریزی مدیریت ارتباطات خود در نظر داشته باشند.

سوالات فصل چهارم

- برای اینکه اطمینان بیشتر حاصل گردد، دانشجویان محتویات فصل چهارم را بخوبی فهمیده اند، پاسخ به سوالات زیر از طرف دانشجویان الزامی است؛
۱. مدیریت ارتباطات را تعریف نموده و اهداف پلان مدیریت ارتباطات را توضیح دهید؟
 ۲. تطبیق پلان مدیریت ارتباطات روی کدام مسایل مهم مدیریت سازمان کمک میکند؟
 ۳. ابعاد پوتانسیلی مدیریت ارتباطات شامل کدام موارد میشود؟
 ۴. شش مهارت ارتباطات را که در تمام سطوح مدیریت مشترک هستند را نام ببرید؟
 ۵. پلان گذاری ضعیف مدیریت ارتباطات، چی اثرات ناگوار را ایجاد مینماید؟
 ۶. در جریان روند تهیه پلان مدیریت ارتباطات، به کدام نکات مهم نیاز است تا توجه شود؟
 ۷. فورمولی را که در تحلیل و تجزیه نیازهای ارتباطات استفاده میگردد، بنویسید؟
 ۸. منابع اطلاعات که برای مشخص سازی نیازهای ارتباطات استفاده میگردد، کدام ها اند؟
 ۹. عواملی که روی انتخاب تکنالوژی ارتباطات اثرگذار است، را توضیح دهید؟
 ۱۰. روش های موثر و معمول در مدیریت ارتباطات را تشریح نمایید؟



مدیریت توسعه سازمانی | دکتر عبدالناصر ثنا





فصل پنجم

مدیریت کیفیت (Quality Management)

اهداف آموزشی

هدف کلی این فصل؛ ارتقاء سطح دانش دانشجویان در مورد مدیریت کیفیت است که دانشجویان قادر باشند تا بر مبنای اهداف آموزشی زیر، معلومات لازم را حاصل نموده و مهارت استفاده از مدل های کیفیت را طور کاربردی افزایش دهند. در ختم تدریس این فصل، دانشجویان باید روی موارد زیر، صحبت نموده بتوانند؛

- ❖ تعریف ها و مفاهیم کیفیت و ستندرد
- ❖ کنترل کیفیت و تضمین کیفیت
- ❖ تفاوت های مهم میان کنترل کیفیت و تضمین کیفیت
- ❖ پلان مدیریت کیفیت
- ❖ چارچوب پلانگذاری مدیریت کیفیت
- ❖ مدل های مشهور و کاربردی کیفیت
- ❖ TQM و ISO، اصول و پرنسیب های آنها
- ❖ EFQM
- ❖ ارزیابی کیفیت.



امروزه، کیفیت از جمله فکتورهای ارزشمند و مورد توجه مشتریان، صاحبان کار، دولت و سایرین قرار گرفته است. حتی کیفیت را جزء اصول مدیریت میدانند. مشتریان به کیفیت توجه میکنند تا با هزینه موجود، کالا یا خدمات با کیفیت بهتر را خریداری نمایند، صاحبان کار بخاطر حفظ و ارتقاء توانائیهای رقابتی خود در مارکت به کیفیت ارزش میدهند و دولت ها و سایرین نیز به کیفیت بخاطر افزایش تولید، اعتبار اجتماعی، سلامت محیط زیست و درکل توسعه اقتصاد ملی توجه می کنند. باتوجه به اهمیت کیفیت؛ این مبحث در این کتاب به تفصیل مورد بحث قرار گرفته است. قبل از اینکه به ابعاد مدیریت کیفیت پرداخته شود، تعریفات در مورد کیفیت ذکر می گردد؛

تعریف کیفیت

تاکنون تعریف ثابت در مورد کیفیت ارائه نشده است، زیرا کیفیت نظر به تقاضای سازمان، توقعات مشتری و شرایط بازار متحول است. اما تمام تعاریف تقریباً عین مفهوم را افاده می نمایند که بعضی از تعریف های مشهور ذیلاً ذکر می شود.

- کیفیت یعنی کالا یا خدمات بدون عیب و نقص.
- کیفیت یعنی اجراءات برای تولید یا خدمت بر حسب ستندردهای معین.
- کیفیت یعنی مناسب بودن کالا و خدمت طبق نیازمندی ها (جوزیف جوران)
- کیفیت یعنی مطابقت محصول یا خدمت با معیارات از قبل تعیین شده (کرازبی)
- تأمین نیازهای اعلام شده و اعلام نشده مشتری و کاستن از



دامنه تغییرات و روند ها (دکتر دیمینگ).

کنترل کیفیت^۱

کنترل کیفیت عبارت از روند بررسی و بازرسی تولیدات یا خدمات است تا اطمینان حاصل شود که تولیدات و یا خدمات الزامات و معیارات لازم را تکمیل نموده است. بازرسی های کنترل کیفیت میتواند در چندین مرحله از جریان تولیدات و یا تهیه خدمات انجام شود، همچنین کنترل کیفیت در مرحله آخر به عنوان آخرین بازرسی انجام می شود. کنترل کیفیت بالای شناسایی نقص یا عیب تولید یا خدمت تمرکز دارد. هدف کنترل کیفیت اینست تا اطمینان حاصل شود که تولیدات و یا خدمات قبل و یا هنگام تحویل به مشتری با معیارات و الزامات از قبل تعیین شده مطابقت دارد. یعنی، کنترل کیفیت یک روند واکنشی است که نواقص کالا و خدمات را شناسایی میکند. کنترل کیفیت باید بعد از تضمین کیفیت انجام و تکمیل گردد. کنترل کیفیت تصدیق می نماید که شیوه ها، روش ها، تکنیک ها، ابزار و روند های که برای تولید / خدمت / پروژه طرح شده اند طور صحیح تعقیب می گردند یا خیر.

تضمین کیفیت^۲

تضمین کیفیت عبارت از روند های متنوع هستند که برای جلوگیری از مشکلات کیفی در مراحل اولیه (تولید یا خدمات) طرح و تطبیق می گردند. روند تضمین کیفیت اطمینان میدهد و تصدیق میکند که روند های (فعالیت ها) استفاده شده در تولیدات یا خدمات

1 Quality Control

2 Quality Assurance



طور مناسب کار می نمایند. تضمین کیفیت بالای جلوگیری از نقص یا عیب تولید یا خدمت متمرکز است. تضمین کیفیت اطمینان می دهد که شیوه ها، روش ها، تکنیک ها، ابزار و روند های که برای اجرای کار (تولید یا خدمت) طرح شده اند، طور صحیح تطبیق می گردند. یعنی تضمین کیفیت از نواقص کالا و خدمات جلوگیری می کند و لذا قبل از کنترل کیفیت انجام می شود. تضمین کیفیت از تمام روند های که برای مدیریت و ایجاد آنچه باید ارائه گردد، نظارت نموده، تعقیب و فعال بودن آنها را تصدیق مینماید.

کنترل کیفیت و تضمین کیفیت بخشی از سیستم مدیریت کیفیت^۱ هستند. سیستم مدیریت کیفیت شامل مجموعی از شیوه های جامع اند که تقریباً روی تمام روند های سازمانی اثرگذار است و هدف آن ارتقاء کیفیت و کارائی می باشد. ISO 9001 مشهور ترین ستندرد برای سیستم مدیریت کیفیت است. به عنوان یک دیدگاه کلی، فقط ۱ از ۵۷ بخش در ISO 9001:2015 متوجه کنترل کیفیت است.

تفاوت ها میان کنترل کیفیت و تضمین کیفیت

بسیاری کس ها فکر می کنند کنترل کیفیت و تضمین کیفیت هر دو عین چیز و قابل تعویض به یکدیگر اند. در حالیکه هر دو بحث، مجزا اما با همدیگر قویاً رابطه دارند و گاهی اوقات بسیار دشوار است که تفاوت ها را معین ساخت. درحقیقت هر دو اجزای سیستم مدیریت کیفیت اند و با همدیگر مرتبط بوده اما در ماهیت و ریشه از هم متفاوت اند. فرق کلی در اینست که کنترل کیفیت روی تشخیص نواقص متمرکز است و تضمین کیفیت روی جلوگیری از ایجاد نواقص



تمرکز دارد. جدول زیر تفاوت های کلی را میان کنترل کیفیت و تضمین کیفیت ارائه می‌دارد.

(تضمین کیفیت)	(کنترل کیفیت)
تضمین کیفیت مجموعه از فعالیت های است که از کیفیت روند ها اطمینان می‌دهد	کنترل کیفیت مجموعه از فعالیت های است که از کیفیت محصول یا خدمت اطمینان می‌دهد
تضمین کیفیت روندی است که روی ارائه اطمینان از اینکه کیفیت متوقعه بدست خواهد آمد، حساب باز میکند. یعنی؛	کنترل کیفیت روندی است که بالای تکمیل بودن کیفیت متوقعه حساب باز میکند. یعنی؛
تضمین کیفیت روند محور است.	کنترل کیفیت تولید محور است.
مقصد تضمین کیفیت جلوگیری یا وقایه از نقص یا عیب کار است	مقصد کنترل کیفیت شناسائی عیب و نقص کار است.
تضمین کیفیت یک تکنیک برای مدیریت کیفیت است.	کنترل کیفیت یک روش برای تصدیق کیفیت است.
تضمین کیفیت قبل از تولید محصول انجام می شود یعنی در تمام روند کیفیت.	کنترل کیفیت بعد از تولید محصول انجام می شود یعنی بخشی از روند تضمین کیفیت است.
تمام اعضای گروه در تضمین کیفیت مسول اند.	صرف گروه آزمایش در کنترل کیفیت مسول اند.
تصدیق و تأیید روند مثالی از تضمین کیفیت است.	مارک اعتبار مثالی از کنترل کیفیت است.
تضمین کیفیت به معنی برنامه ریزی برای انجام یک روند است.	کنترل کیفیت به معنی عملکرد در اجرای یک روند است.



(کنترل کیفیت)	(تضمین کیفیت)
تکنیک آماری که در کنترل کیفیت استفاده می شود به عنوان کنترل کیفیت آمار ^۲ شناخته میشود. یعنی؛	تکنیک آماری که در تضمین کیفیت استفاده می شود، به عنوان کنترل روند آمار ^۱ شناخته میشود. یعنی؛
تمرکز کنترل کیفیت روی محصول است.	تمرکز تضمین کیفیت روی منابع، روند ها و پارامتر یا مولفه های عملیاتی است.
کنترل کیفیت اطمینان میدهد که نتایج آنچه انجام شده است، چیزهای هستند که توقع میرفت.	تضمین کیفیت اطمینان میدهد اینکه چیز های درست انجام می شود.
کنترل کیفیت مطمئن میسازد که ستندردها در هنگام کار برای تولید رعایت شده است.	تضمین کیفیت ستندرد ها و میتودولوژی ها را تعریف و تعیین مینماید تا الزامات مشتری را برآورده سازد.
کنترل کیفیت روند تصدیق نتایج مطابق توقعات است.	تضمین کیفیت روند ایجاد توقعات یا نتایج مطلوب است.
کنترل کیفیت برای آزمایش سیکل حیاتی مسولیت دارد.	تضمین کیفیت برای تمام سیکل حیاتی توسعه مسولیت دارد.
کنترل کیفیت یک ابزار اصلاحی است.	تضمین کیفیت یک ابزار مدیریتی است.

ستندرد

ستندرد شامل مجموع معیاراتی اند که برای اندازه گیری کیفیت استفاده می شوند و مبنای قضاوت و تصمیم گیری را برای بهبود کیفیت میسازد. ستندرد برای قضاوت سطح کیفیت استفاده می شود.

1 Statistic Process Control

2 Statistic Quality Control



برداشت های متفاوت از تعریف ستندرد وجود دارد که ذیلاً مهمترین آن ذکر گردیده است؛

← ستندرد عبارت از شیوه توافق شده برای انجام کار است. یا به عبارت دیگر؛

← ستندرد عبارت از قواعد، مقررات، لوایح و طرزالعمل های است که برای انجام کار توافق می شود.

← ستندرد عبارت از سطحی از کیفیت است که قابل قبول همه باشد.

فکتورهای که سبب رقابت و بقای سازمان از لحاظ کیفیت می گردد؛

← ارتقاء سطح ستندرد های کیفیت برای بهبود ارائه خدمت

← وضع قواعد و مقررات سخت گیرانه تر

← رشد فرهنگ سازمانی دانش محور و مشتری محور

← توجه افکار عمومی و رسانه های جمعی و؛

← افزایش سرعت ارتباطات و مبادله اطلاعات.

پلان مدیریت کیفیت

پلان مدیریت کیفیت شامل روند ها و فعالیت های اجراءات سازمان است که پالیسی ها، مقاصد و مسولیت های کیفیت را تعیین مینماید و از نتیجه آن رضایت کارکنان، مشتریان و شرکا از تطبیق فعالیت ها (تولیدات و خدمات) به اساس آنچه تعهد شده بود، بوجود میاید. پلان مدیریت کیفیت طرزالعمل ها و پالیسی های را استفاده مینماید که به اساس سیستم مدیریت کیفیت سازمان تطبیق می شود و بطور مناسب فعالیت های روند دوامدار بهبود کیفیت را حمایت مینماید.



شکل زیر، منظره روند های مدیریت کیفیت را نشان می دهد. که شامل است بر:

(۱). **پلان مدیریت کیفیت:** عبارت از روند شناسائی الزامات کیفیت و یا ستندرد ها برای تولیدات، خدمات و مایلستون^۱ های آن می باشد و همچنان مستند می سازد که چگونه برآوردن شدن الزامات تولیدات و خدمات نمایش داده خواهد شد. مفاد اصلی این روند اینست که یک رهنمود و مسیره دایت را تهیه میدارد تا دانسته شود چطور کیفیت، مدیریت و اعتباردهی می گردد.

(۲). **اجرای تضمین کیفیت:** عبارت از روند تفتیش الزامات و نتایج کیفیت از سیستم اندازه گیری کنترل کیفیت است و اطمینان می دهد که ستندردهای مناسب کیفیت استفاده می شوند.

(۳). **کنترل کیفیت:** عبارت از روند نظارت و ثبت نتایج اجراات فعالیت های تضمین کیفیت می باشد که اجراات را ارزیابی و تغییرات یا اصلاحات ضروری را پیشنهاد می نماید.

مدیریت سازمان باید میزان دقت را برای استفاده در پلان مدیریت کیفیت تعیین نماید. هر سازمان حتی در سطح برنامه و پروژه، باید پلان مدیریت کیفیت را داشته باشد. گروه مدیریت کیفیت باید این پلان را تعقیب نموده و بتوانند ارقامی را ارائه نماید که مطابقت اجراات آنها را با پلان مدیریت کیفیت تثبیت نماید. شکل زیر، چارچوب کلی پلان مدیریت کیفیت را نشان می دهد.



اصول پلان مدیریت کیفیت :

طوری‌که فوقاً ذکر گردیده است، پلان مدیریت کیفیت شامل روند ها و فعالیت های اجراءات سازمان است که پالیسی ها، مقاصد و مسولیت های کیفیت را تعیین مینماید و منتج به رضایت مشتریان و شرکاء سازمان می گردد. پلان مدیریت کیفیت، اساساً روی اصول زیر استوار است؛

- (۱). مشتری محوری
- (۲). رهبری
- (۳). مشارکت کارکنان
- (۴). شیوه های مبتنی بر کار و نتیجه
- (۵). بهبود مستمر
- (۶). تصمیم گیری مبتنی بر شواهد و اسناد
- (۷). مدیریت ارتباطات و اطلاعات.





مدل های کیفیت

مشهورترین مدل های مدیریت کیفیت قرار زیر اند که در این کتاب، مشهورترین و پُرکاربردترین مُدل های کیفیت توضیحات لازم به گونه ایی ارائه می شود تا مدیران بتوانند آنها را در سازمان خود تطبیق نمایند.

ISO, 5S, Total Quality Management (TQM), GMP & cGMP, Six Sigma, Lean, TPM (Total Productive Maintenance), QFD (Quality Function Deployment), Performance Quality Management (PQM), Clinical Governance, Quality Control, Quality Assurance, Health Care improvement, Quality Health Systems, Quality Care Development, , etc.

مدل کیفیت ISO:

استندرد های سیستم مدیریت¹ ISO به سازمان ها کمک میکند تا اجراءات خود را با مشخص کردن قدمه های متواتر و مسلسل که سازمان ها بصورت هدفمند برای بدست آوردن اهداف خود تطبیق می نمایند، توسعه دهند، و همچنین ساختار سازمانی را ایجاد میکند که منعکس کننده تعهد در یک سایکل دوامدار ارزیابی خودی، اصلاحات و توسعه عملیات ها و روند ها از طریق آموزش روزافزون کارکنان و تعهد رهبری و مدیریت می باشد. فواید سیستم مدیریت کیفیت در یک سازمان شامل است بر؛

- استفاده مفید و کارآ از منابع و بهبود اجراءات مالی.
- بهبود مدیریت خطر و محافظت مردم و محیط زیست.
- افزایش ظرفیت ها و توانائی ها برای توسعه ارائه خدمات و تولیدات.
- در نتیجه؛ ازدیاد ارزش به مشتریان و سایر شرکاء.



MSS^۱ نتیجه اجماع متخصصین بین المللی است که در سطح جهانی در مدیریت، رهبری، استراتژی ها و روند های اثربخش و کارآ و همچنان تمرینات آنها تخصص میداشته باشند. ستندردهای MSS میتوانند توسط تمام انواع سازمان ها چپ بزرگ و یا کوچک تطبیق گردد.

سیستم مدیریت کیفیت ISO ۹۰۰۱): تصدیقنامه ISO تایید مینماید که سیستم مدیریت؛ روند تولید، خدمات، لوايح، طرزالعمل ها، ثبت اسناد و تمام الزامات را برای معیاری بودن و تضمین کیفیت تکمیل نموده است.

سیستم مدیریت کیفیت (QMS) چیست؟^۲ سیستم مدیریت کیفیت شامل مجموع پالیسی ها، روند ها، طرزالعمل ها و شیوه های است که برای برنامه ریزی و اجراءات (تولیدات و خدمات) در یک سازمان برای رسیدگی به الزامات مشتریان ضروری است. ISO ۹۰۰۱ مثالی از سیستم مدیریت کیفیت است. سیستم مدیریت کیفیت انواع روند های داخلی سازمان را مدغم مینماید تا یک شیوه اجرائی را برای اجراءات تهیه بدارد. سیستم مدیریت کیفیت مبتنی بر روند، سازمان ها را قادر میسازد تا روند های اصلی و متنوع تجارت خود را شناسائی، اندازه گیری، کنترل و توسعه دهند که نهایتاً اجراءات توسعه یافته تجارت را رهبری خواهد کرد. سیستم کامل مدیریت کیفیت ISO ۹۰۰۱ باید تمام الزامات ISO ۹۰۰۱ بشمول اسناد سازی را مورد توجه قرار دهد. این سیستم تلاش میکند تا؛

– الزامات مخاطب (سازمان یا فرد) علاقه مند بشمول جواز تجارت،

1 Management Standard System

2 Quality Management System



رهنمود ها، الزامات مشتری و ستندردهای سیستم مدیریت را تشخیص دهد.

- اطمینان دهد که به تمام الزامات توجه شده و مطابقت دارد.
- تایید کند که کارکنان آموزش های لازم را در مورد الزامات سیستم مدیریت کیفیت گرفته اند.

- روند ها، اثرات متقابل آنها، منابع و نتایج را تعیین نماید.
- اسناد مطابق الزامات سیستم تهیه شده است.
- اجراآت سیستم مدیریت کیفیت را اندازه گیری و نظارت نموده و گزارش میدهد.

- پلان مطابق سیستم مدیریت کیفیت برای توجه نمودن به خطرات و فرصت ها تعدیل می گردد.

- تفتیش داخلی اجراء می شود تا سیستم مدیریت کیفیت تحلیل، و ناهنجاری ها یا ناسازگاری ها اصلاح گردند.
- طور دوامدار سیستم مدیریت کیفیت را توسعه دهد.

تعريفات زيادی در مورد سیستم مدیریت کیفیت موجود است. بیشترین آنها روی استفاده بعضی انواع سیستم ها که مرتباً قابل اجراء، قابل اندازه گیری و طور مداوم در حال توسعه باشد، تاکید دارند. در سیستم کیفیت ISO ۹۰۰۱ (و یا سایر ستندردهای ISO)، شیوه ساختار بندی شده ارائه خدمت یا تولید بهتر، توسط معلومات مستند مانند پالیسی ها، طرز العمل ها، لوايح وظيف و فورمه جات حمايت می گردد. بدین معنی که تمام اجراآت به اساس پالیسی ها، طرز العمل ها و فورمه جات ستندرد و تایید شده انجام می گیرد. لذا گپ اساسی اینست که برای تمام آنهايکه سیستم کیفیت را اجراء مینمایند، باید رهنمائي های قابل درک و مستند اجرائی تهیه شود که توقعات،



مسئولیت‌ها و عملکردها را تعیین نماید تا به اهداف کیفیت دستیابی صورت گیرد. بیشتر سیستم‌های کیفیت شامل روند بعضی انواع تفتیش‌اند که اطمینان می‌دهد سیستم با الزامات مطابقت می‌داشته باشد.

قاعدتاً، سیستم مدیریت کیفیت یک عنصر ادغام‌کننده جوانب گوناگون سازمان در قالب یک هدف خاص است که منجر به بهترین شکل ارائه تولیدات یا خدمات می‌گردد. صرف نظر از قیمت، یک سیستم موثر مدیریت کیفیت جزء اصلی موفقیت سازمان شمرده می‌شود. سیستم‌های مدیریت کیفیت بالای موارد زیر تمرکز دارند؛

- مشتریان یا مصرف‌کنندگان کالا یا خدمات که برای آنها با بهترین ارزش ممکن طور فعال تهیه می‌گردد.

- برنامه‌های توسعه دوامدار، اشاره به این دارد که هیچ چیز در حالت درست و تکمیل نیست، همه روند‌ها باید طور متواتر و دوامدار اصلاح شده و توسعه نمایند.

- ضایعات باید کاهش یابد و منابع به حداکثری استفاده شود.

- مدیریت ارشد باید حمایت کند که منابع بدسترس قرار گیرد تا اهداف بدست آیند.

- درک واضح از توقعات میان تمام شرکاء و ذینفعان را تسهیل و کمک نماید.

- جمع‌آوری ارقام و اندازه‌گیری آنها صحیح انجام شود تا تصمیم‌گیری مبتنی براسناد را حمایت نماید.

- اسناد روند سیستم مدیریت کیفیت بدستری مراقبت، نگهداری و کنترل می‌گردد.



ستندردهای ادغام شده ISO:

سیستم مدیریت کیفیت

- » ☐ ISO 9001
- » ☐ ISO 13485
- » ☐ IATF 16949
- » ☐ AS9100
- » ☐ AS9110
- » ☐ AS9120

سیستم مدیریت محیط زیست

- » ☐ ISO 14001

سیستم مدیریت مصوونیت و ایمنی

- » ☐ ISO 45001

سیستم مدیریت انرژی

- » ☐ ISO 50001

سیستم مصوونیت غذائی

- » ☐ ISO 22000

← سیستم مدیریت مدغم شده دویا اضافه ستندرد ها را از بخش های مختلف در یک قالب مدغم مینماید. مثلاً ISO 9001, ISO 14001, ISO 50001

← سیستم مدیریت ترکیب شده دویا بیشتر ستندرد ها از عین بخش را در یک قالب ترکیب مینماید. مثلاً ISO 9001, AS 9100

← PAS 99 توسط سازمان های در نظر گرفته می شود که سیستم مدغم شده را تطبیق مینمایند.



مدل کیفیت 5S:

5S یک شکل سیستماتیک مدیریت عینی است که در پایین ترین سطح تا رهنمودهای عملیات ها برای هر چیز استفاده می شود. این فقط برای صفائی و یا سامان دهی نیست، بلکه برای اعظمی ساختن کارائی و مفاد هم است. 5S یک چوکاتی است که روی استفاده از یک مفکوره مشخص و ابزار تاکید دارد تا ارزش و کارائی را ایجاد نماید. این شامل؛ مشاهده، تحلیل، تشریک مساعی، تلاشی برای تنظیم ضایعات و تمریناتی برای محو ضایعات است.

روش اجرای 5S: مدل 5S یک شیوه سیستماتیک برای تنظیم یا سامان دهی محل کار است. این روش شامل پنج قدمه بشمول ردیف بندی کردن¹، مرتب کردن²، صفائی کردن³، معیاری کردن⁴ و پایدار کردن⁵ است. بصورت عمومی، قدمه های 5S شامل توجه به لوازم یا عناصر در محل کار، محو چیزهای غیرضروری، تنظیم و سامان دهی لوازم و عناصر، صفائی، حفظ و مراقبت، و اینکه مطمئن میسازد این چیزها در سازمان به یک عادت و فرهنگ تبدیل شده است. این قدمه ها طوری انجام می شود که باید یک پلان تطبیقی شامل تمام موارد قدمه ها طور منظم و دوامدار عملی گردد. درختم تطبیق 5S، شاهد مشخصه های مانند؛ رهنمود و پالیسی، ایجاد نوارهای نورانی در روی کف، سطل های رنگی، برچسپ های رنگی (مانند رنگ سرخ) و ساحات گردش خواهیم بود که نهایتاً منجر به افزایش کارائی می گردد.



مدل 5S برای اولین بار در شرکت موتر سازی تویوتا در جاپان اساس گزاری و تطبیق شد. این روش به عنوان یک راه برای ایجاد امکانیت تولیدات عندالموقع توسعه یافت، بدین معنی که به اساس این روش، مقدار تولید باید به اندازه ضرورت باشد و یا؛ موقع که ضرورت است تولید شود. موجودیت محل کار منظم اجازه میدهد که هر چیز سرجایش نگهداری شود و این مسئله راه را برای تولیدات عندالموقع بطور سریع هموار نموده که در چنین محیطی؛ شناسائی مشکلات، حرکت دادن و یا جابجا نمودن مواد آسانتر می گردد.

بنابراین، 5S یک روشی است که منجر به ایجاد یک محیط کار منظم، بدون بهم ریخته، پاک، مصوون و مرتب می گردد که کمک میکند تا ضایعات کاهش یابد و تولیدات بلند رفته و بهینه سازی شود. این روش طرح شده است تا یک محیط کار با کیفیت هم از لحاظ فیزیکی و هم از لحاظ روانی ایجاد گردد. این روش بیشتر برای ساحات کاری استفاده می شود که بصورت عینی قابل کنترل بوده و محصولات ناب را تولید می نمایند. وضعیت 5S محل کار باید برای کارکنان خیلی جدی باشد زیرا محل کار، اولین ذهنیت مشتری از کیفیت کار است. ابزار مدل کیفیت 5S از پنج اصطلاح جاپانی گرفته شده که حرف اول همه "S" است، آموختن پنج ستون 5S همین قدر که آسان است، همان قدر هم مهم است.

۱). Seiri (Sort): عبارت از جدا کردن ابزار، بخش ها و رهنمائی های ضروری از مواد غیر ضروری و دور انداختن مواد غیر ضروری است. (Organization)

۲). Seiton (set in order): عبارت از تنظیم و مشخص کردن بخش ها و ابزار است تا به آسانی استفاده شده بتوانند.



(Orderliness)

۳. (Seiso (Shine): عبارت از برگزاری کمپاین های دوره ائی برای پاک کاری است (Cleanliness) .

۴. (Seiketsu (Standardize): عبارت از تطبیق سه قدمه فوق الذکر است که بصورت روزمره انجام میشود تا محیط کار به بهترین حالت حفظ و مراقبت شود. (Standardization)

۵. (Shitsuki (Sustain): عبارت از شکل دهی تطبیق چهار S فوق الذکر بصورت یک عادت همیشگی یا فرهنگ سازمانی است. (Discipline)

۶. ذیلاً قدمه های 5S توضیح داده می شود؛

۱. (Seiri (Sort): عبارت از تمایز و جداسازی چیزهای ضروری از چیزهای غیرضروری و رهائی از شر چیزهای است که ضرورت به نگهداشت آنها نیست.

← اجناسی که استفاده نمی گردد، تاریخ گذشته است، تخریب شده است، مواد زائد، فایل های کمپیوتر و اشیای که برای مدت طولانی استفاده نمی شوند را از ساحه کار دور بسازید.

← به کارکنان بگویید که اجناس و لوازمی که آنها فکر میکنند قابل استفاده نیستند را برچسپ بزنند. این مسئله درک آنها را در مورد ضرورت و استفاده، بیشتر میسازد.

← تمام لوازم و مواد را به اساس دوره استفاده آنها (یعنی در هر چند مدت استفاده می شود) تصنیف بندی کنید تا برای تصمیم

گیری اینکه آیا از محل باید دور شود، یا برچسپ سرخ زده شود و یا باید دور انداخته شود، کمک نماید.



← یک محل نگهداشت را برای اشیای که کتگوری آنها مشکل است ایجاد کنید. اشیای را در دوره های مشخص نگهداری کنید.



BEFORE



AFTER

۲. Seiton (set in order): تمرین مرتب کردن اشیای طوری است که اشیای سالم در مکان درست ذخیره می شود که دسترسی برای هرکس آسان باشد. یعنی یک جای برای هر چیز و هر چیز در جایش!

← یک محل مناسب را برای اشیای که در کارتان ضرورت است، شناسایی و تخصیص دهید.

← جای معین را برای مقدار معین تخصیص دهید.

← آنها را مرتب بسازید.

← چیزهای سنگین را به قد، جای که به آسانی انتخاب شده بتواند، جابجا کنید.

← تصمیم بگیرید که کدام چیزهای باید دور گذاشته شود.

← قاعده رهنمائی را رعایت کنید.



- ۳). Seiso (Shine): یک ساحه کاری پاک و بدون کثافات ایجاد کنید. در اینصورت، خیلی مشکلات میتواند به سادگی دیده شود (مثلاً سوراخ، نشت، تخریب، چیزهای اضافه و غیره)
- ← علت اصلی کثیفی و روند های صحیح را شناسائی کنید.
 - ← یک کار را در یک ساحه کاری در عین زمان تنظیم کنید.
 - ← تمام مواد و لوازم را پاک و به حالت خوب نگهدارید که در هر زمانی برای استفاده آماده باشند.
 - ← پاک کاری باید یک فعالیت نورمال و روزانه و جزء فرهنگ سازمانی باشد.
 - ← از یک چارت یا فورم امضا شده برای پاک کاری استفاده کنید که نشان دهد این کار انجام شده است.
 - ← از موجودیت روشنی کافی مطمئن شوید زیرا بعضی کثافات و گرد و خاک به سختی دیده می شوند.





۴). (Seiketsu Standardize): معیاراتی را برای ایجاد یک محل کار مرتب و پاک کردن معین کنید.

- ← ستندرد سازی بهترین تمرینات از طریق مدیریت عینی.
- ← حالات غیرنارمل را قابل رویت بسازید تا مدیریت شوند.
- ← هر بخش را بوسیله بخش دیگری استوار نگهدارید.
- ← معیارات زمینه را برای اینکه کارکنان به آسانی بتوانند در ساحات مختلف رفت و آمد کنند، ساده میسازد.
- ← روند های را ایجاد کنید تا بتوان به اساس قواعد و مسولیت ها، معیارات را حفظ کرد.
- ← شناخت حالات نورمال و غیرنورمال را برای هرکس ساده بسازید. برای اینکار، عکس های از این حالات را در دیوارها و ساحات مختلف دفتر به عنوان یاد آوری عینی نصب نمایید.

۵). (Shitsuki Sustain): عبارت از عادات و سلوک اجرائی است که سبب نگهداشت و تقویت معیارات تعیین شده بصورت طولانی مدت شده و محل کار را بشکل مرتب حفظ نموده و موجب مراقبت از روند ها جهت موفقیت تطبیق این مدل می گردد.

- ← سخت ترین مرحله، حفظ و مراقبت از چهار قدمه فوق است.
- ← ایجاد و تقویت مسولیت ها، تعهد رهبری را لازم دارد تا آنها را بصورت منظم پیگیری کند.
- ← هرکس باید تابع قواعد و مقررات باشد و اجرائی شدن آنها برای خود عادت بسازد.
- ← برای توسعه عادات خوب سازمانی، هرکس باید مشارکت و

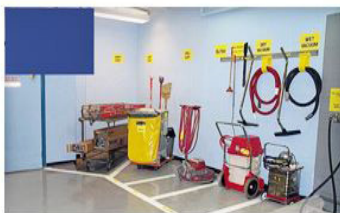


تشریک مساعی داشته باشد.

← طور منظم تفتیش و بررسی گردد.

← علت اساسی موضوعات باید همیشه قابل توجه باشد.

← هدف هرکس باید بلند بردن میزان ۵S و رشد دوامدار باشد.



اساساً، این تکنیک بنام 4S یاد میشد که ترکیبی از Set و shine است. اما درهرحال، شرکت تویوتا و تعداد زیادی از شرکت ها ۵S را به عنوان ستندرد استفاده می نمایند. گزینه دیگر برای تفهیم ۵S، شامل ساختن ایمنی^۱، مصوونیت^۲ و روحیه^۳ است.

Safety: ایمنی را اغلباً بخاطری با ۵S ترکیب میکنند که هر کاری باید بصورت ایمن که یک الویت مهم برای همه است، انجام شود. این مسئله مشخصاً در تولیدات، ذخیره گاه ها، تجهیزات سنگین، ساختمان، بهداشت، لابراتوار ها و درتمام موارد خطرساز که تهدید کننده سلامت جامعه است، برجسته می شود. اما در کارهای دفتری کمتر برجسته است.

Spirit: روحیه به معنی اینست که تمرکز همه روی ۵S باشد و این



روحیه کار را برای کارکنان آسان تر میسازد. Spirit این روحیه را اضافه و تقویت میکند که کار باید برای کارکنان جالب و خوشایند باشد، و خلاقیت برای ایجاد مفکوره های نو کلیدی بوده و بهترین راه برای تطبیق 5S است.

فواید حداقلی 5S:

- رشد ایمنی
- موجودیت بلند تجهیزات فعال
- کاهش میزان تخریبات
- کاهش هزینه ها
- ازدیاد سرعت و انعطاف پذیری تولید
- تقویت روحیه کارکنان
- استفاده بهتر از سرمایه ها
- تقویت تصویر خوب سازمان برای مشتریان، تأمین کننده ها، کارکنان و مدیریت.

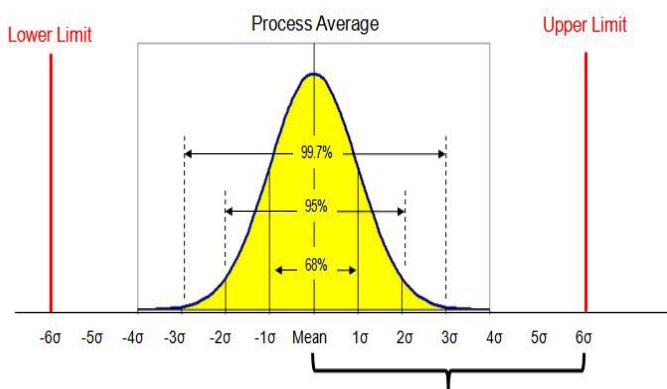
مدل کیفیت Six Sigma:

(Six Sigma (SS یک شیوه نظام مند مدیریت کیفیت مبتنی بر آمار و یک روش توسعه دوامدار برای از بین بردن نواقص در یک محصول حساس، روند و یا خدمت است. این شیوه توسط Motorola and Bill Smith در اوایل ۱۹۸۰ به اساس اصول مدیریت کیفیت توسعه یافته است، بعداً به یک شیوه مدیریت مشهور در شرکت GE (General Electric) توسط Jack Welch در اوایل ۱۹۹۰ تبدیل شد. این شیوه به اساس روش های بود که در میان بسیاری شیوه ها توسط W. Edward Deming, Wlter Shewhart and Ronald Fisher تدریس میشد. صدها



شرکت در جهان، SS را به عنوان یک راه تجارتی در خود تطابق داده اند.

سگما انحراف معیار را نمایش میدهد که یک اندازه گیری از تغییرات در آمار جمع آوری شده راجع به کیفیت روند است. اگر یک نقص توسط محدوده های مشخصات که نتایج خوب و بد یک روند را جدا میکند تشخیص بشود، بعداً روند SS اوسطی را که شش انحراف معیار از نزدیکترین حد مشخصات است، ارائه میدارد. این یک سپر کافی را میان تغییرات طبیعی روند و محدوده های مشخصات تهیه میدارد.



برای مثال؛ اگر ضخامت یک محصول باید بین ۱۰٫۳۲ و ۱۰٫۳۸ انچ باشد تا با الزامات مشتری مطابقت کند، در آنصورت حد وسط روند باید تقریباً ۱۰٫۳۵ همراه با یک انحراف معیار کمتر از ۰٫۰۰۵ (یعنی ۱۰٫۳۸ حاوی ۶ انحراف معیار دور تر از ۱۰٫۳۵ خواهد بود) باشد، که در این



حالت یک توزیع نورمال فرض می گردد.

تعریف انحراف معیار: انحراف معیار یک مقیاسی است که نشان میدهد چقدر اعداد گسترده (پخش) هستند. به عبارت دیگر، یک عددی است بیان میکند که چقدر افراد یک گروه از حد وسط ارزش آن گروه متفاوت است. یک انحراف معیار کم به این معنی است که بیشتر اعداد به حد وسط نزدیک اند و یک انحراف معیار بالا به این معنی است که اعداد از هم دیگر بیشتر جدا یعنی پخش هستند. برای دانستن مفهوم و طریق محاسبه انحراف معیار، به رهنمود روش های تحقیقات علمی و نگارش پایان نامه، نوشته توسط نویسنده این کتاب مراجعه شود.

مدل مدیریت کیفیت جامع:

مدیریت کیفیت جامع^۱ یک شیوه گسترده و مدیریت ساختار بندی شده سازمانی است که بالای توسعه دوامدار کیفیت محصولات یا خدمات با استفاده از بازخورد^۲ های دوامدار تمرکز دارد. Joseph Juran یکی از بنیان گذاران مدیریت جامع کیفیت بود که مشابه William E. Deming در این مورد فکر میکرد. مدیریت کیفیت جامع یک چوکات مدیریتی است که به اساس آن سازمان قادر می شود که موفقیت های طولانی را از اجراءات کارکنان سطح پایین تا سطح بالا، با تمرکز روی بهبود کیفیت و رضایت مشتری برای خود شکل بدهد. مدیریت کیفیت جامع برای سازمان ها الزامیت ایجاد میکند تا بالای رشد و توسعه دوامدار تمرکز نمایند. این شیوه نظر به اینکه روی درآمد پولی بصورت کوتاه مدت تاکید نماید، بالای رشد روند ها طور دوامدار متمرکز است.

1 Total Quality Management

2 Feedback



یا به عبارت دیگر؛ مدیریت کیفیت جامع را میتوان بعنوان يك فرهنگ مدیریتی که بطور مداوم در حال تکامل است، تعریف نمود. این شیوه شامل ارزشها، تکنیکها، روشها و ابزارهایی است که هدف آنها افزایش بهره وری، رضایت مشتریان و بهبود مستمر کیفیت از طریق مشارکت عمومی کارکنان و کاهش منابع مورد نیاز است.

مدیریت کیفیت جامع برای اولین بار در سکتور صنعتی جاپان در سال ۱۹۵۴ اساس گذاری شد. بعد از آن وقت، این شیوه بیشتر توسعه پیدا کرد و فعلاً در تمام انواع سازمانها مانند دانشگاهها، مکاتب، هوتلها، شفاخانهها، موسسات خدماتی و حتی مراقبت جادهها نیز استفاده می گردد. اکنون، مدیریت کیفیت جامع در تجارت های الکتریکی نیز استفاده می شود و این از دید مشتری بخوبی درک میتواند بشود. چون آخرین قضاوت در مورد کیفیت محصول و خدمت را مشتری مینماید.

مقصد مدیریت کیفیت جامع انجام دادن درست کارها از اولین تا آخرین روند است که متواتر باید انجام شود. این مدل، سازمان را از کارهای ضعیف و محصولات یا خدمات خراب، که در موقع آن تصحیح و مدیریت می شود، مصوون نگه میدارد. (مثل وراثتی ترمیمات)

مدیریت کیفیت جامع میتوانید بطور جداگانه برای یک سازمان و همچنین برای مجموعه از ستندردهای که باید در سلسله ISO ۹۰۰۰ تعقیب شوند، تنظیم گردد. مدیریت کیفیت جامع استراتژیها، معلومات و کانالهای ارتباطی را استفاده میکند که ادغام اصول کیفیت را با فرهنگ و فعالیت های سازمان الزامی می سازد.

اصول مدیریت کیفیت جامع: مدیریت کیفیت جامع دارای اصول اساسی زیر است.



- ← مشتری محور
- ← کارکن محور
- ← روند محور
- ← سیستم مدیریتی جامع
- ← تصمیم گیری بر اساس واقعیت ها
- ← ارتباطات دوامدار و سریع
- ← شیوه های استراتژیک و رشد دوامدار.

۱). مشتری محور یا تمرکز روی مشتری: وقتی شیوه مدیریت کیفیت جامع استفاده می شود، این خیلی مهم است به یاد داشته باشید که سطح کیفیت را مشتری تعیین میکند. هر قدر اقدامات در مورد آموزش کارکنان یا توسعه روند ها اتخاذ گردد، فقط مشتری ها اند که تعیین انتخاب مینمایند، مثلاً از طریق اندازه گیری رضایت مشتری، و یا ارزیابی اینکه آیا اقدامات شما رشد دوامدار کیفیت محصول و خدمت را حمایت نموده است یا خیر. لذا؛ داوری و قضاوت نهایی در مورد کیفیت محصولات و خدمات با مشتری است. برای ایجاد وفاداری در مشتری و حفظ آن و بدست آوردن سهم بازار؛ توجه جدی به نیازهای مشتریان بالفعل و بالقوه الزامی است.

۲). کارکن محور یا اشتراک کارکنان: کارکنان مشتری های داخلی سازمان اند. اشتراک کارکنان در توسعه یک سازمان وسیعاً کیفیت محصولات و خدمات را معین میسازد. مطمئن شوید که شما یک فرهنگ سازمانی را ایجاد کرده اید که کارکنان احساس می کنند در تولیدات و خدمات سازمان سهیم هستند. تمام توان بالقوه کارکنان



سازمان وقتی به درستی بکار گرفته خواهد شد که ارزشهای مشترک و فرهنگ اعتماد متقابل و توانمند سازی در سازمان حاکم باشد.

۳). **روند محور یا محوریت روند ها:** تفکر و اجرای روند جزء بنیادی مدیریت کیفیت جامع هستند. روند ها اصول رهنمودی هستند و کارکنان این روند ها را بر اساس مقاصدی که مرتبط به دیدگاه، رسالت و استراتژی های سازمان است، حمایت مینمایند.

۴). **سیستم مدیریت جامع:** به تعقیب محوریت روند، این مهم است که یک سیستم مدغم سازمانی که بتواند با مدل های کیفیت (مثلاً ISO ۹۰۰۰ یا یک سیستم کیفیت) شرکت همخوانی نماید، داشته باشیم تا کیفیت محصولات یا خدمات سازمان قابل دید، و به آن رسیدگی شود.

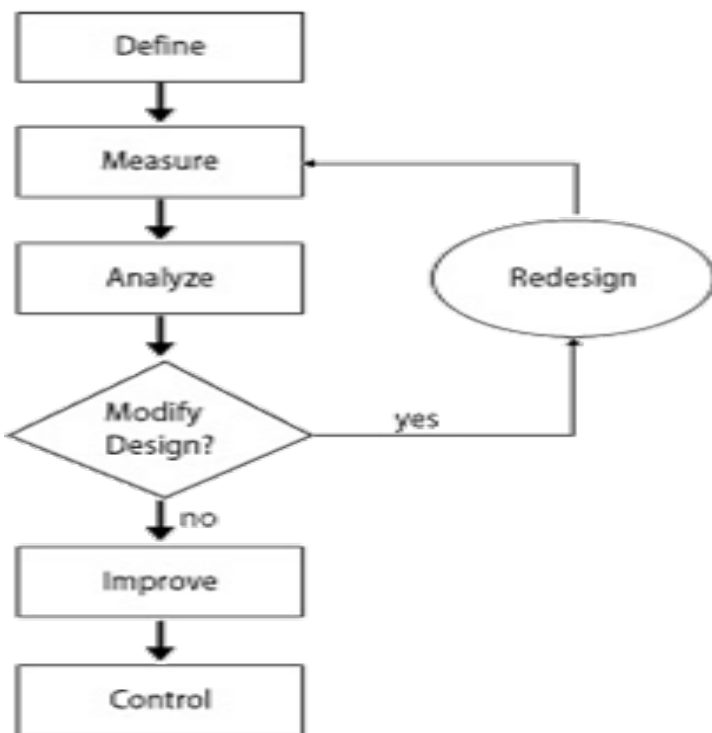
۵). **تصمیم گیری بر مبنای واقعیت ها:** تصمیم گیری در سازمان فقط باید به اساس واقعیت ها باشد، نی نظریات، احساسات و یا خواسته های کارکنان. ارقام و معلومات باید روند تصمیم گیری را بخوبی حمایت نماید.

۶). **ارتباطات دوامدار و سریع:** استراتژی ارتباطات باید طوری ایجاد گردد که متصل و همدیاف به دیدگاه، مأموریت و اهداف سازمان باشد. این استراتژی شامل شرکاء، سطوح ارتباطی داخل سازمان، کانال ارتباطات خارج سازمانی، قابل اندازه گیری بودن موثریت ارتباطات، زمانبندی ها و غیره می باشد. برای معلومات بیشتر، فصل چهارم را که در مورد مدیریت ارتباطات است، مطالعه فرمایید.

۷). **شیوه های استراتژیک و رشد دوامدار:** پلان استراتژیک باید برای بهبود کیفیت و توسعه تولیدات یا محصولات در سازمان



پذیرفته شده و با برنامه جامع سازمانی مدغم گردد. با استفاده از ابزار اندازه گیری درست و تفکر خلاقانه، پیشنهادات برای رشد دوامدار اساس گذاری و تطبیق خواهد شد تا سازمان بتواند در یک چارچوب بلندترین سطح کیفیت رشد نماید. یک وسیله حمایتی مدیریت کیفیت جامع که میتواند استفاده شود، سایکل Deming (پلان-اجراء - چک - عمل) یا روند DMAIC¹ است.



شیوه عملی مدیریت کیفیت جامع: وقتی شیوه مدیریت کیفیت جامع را تطبیق مینمایید، در حقیقت یک طرح کلی را تطبیق می کنید. این فقط یک سیستمی نیست که بتواند تطبیق شود بلکه مجموعی از استدلالاتی است که باید در سازمان و یا فرهنگ سازمانی گنجانیده شود. این فرضیات اساسی عبارتند از:

- مدیریت ارشد در مورد اصول مدیریت کیفیت جامع آموزش ببینند و آنها باید تعهد و وفاداری به مسولیت های شان را یقینی سازند.

- فرهنگ سازمانی، رضایت مشتری و سیستم کیفیت را طور منظم



و دوامدار ارزیابی کنید.

- مدیریت ارشد اصول و ارزش های محوری را در سازمان معیین و آنرا در داخل سازمان به بحث بگیرند و روی شان مفاهمه نمایند.
- پلان اساسی مدیریت کیفیت جامع را با استفاده از اصول فوق الذکر تهیه بدارید.

- ضروریات مشتری و مارکت را شناسانی و الویت بندی نمایید و تولیدات یا خدمات سازمان که با آن ضروریات پاسخ گوی باشد، تعیین نمایید. برای معلومات بیشتر، فصل ششم این کتاب را مطالعه فرمایید.

← روند های را تعیین نمایید که بتواند یک مشارکت قابل توجه را برای تولیدات و خدمات ایجاد نماید.

← گروه های را ایجاد کنید که بتوانند بالای توسعه روند ها کار کنند. برای مثال، سایکل کیفیت، مثلاً گروپی از کارکنان که برای دریافت راه های حل مشکلات و توسعه مولدیت در سازمان صحبت و توجه می کنند.

← مدیران با استفاده از پلانگذاری، منابع و آموزش های بروقت، این گروه ها را باید حمایت نمایند.

← مدیریت باید تغییراتی را جهت رشد روند ها ایجاد نماید تا روند های توسعه یافته و معیاری سازی انجام شود.

← طور دوامدار پیشرفت را ارزیابی کنید و پلانها را درحالاتیکه ضرورت است، جهت تطابق با مقتضیات بازار و مشتری، تعدیل نمایید.

← مشارکت کارکنان را تحریک نمایید. آگاهی دهی و بازخورد برای رشد روندها مهم است و نقش رهبری را دارد و باید حمایت



شود. مثلاً تطبیق مدل جایزه، مدیریت مبتنی بر اهداف و تقدیر.

پرنسب های مدیریت کیفیت جامع : مدیریت کیفیت جامع راه های را برای سازمان ها ترسیم و توصیه میکند که سازمان ها برای رشد و موفقیت دوامدار خود به عنوان بزرگراه و شیوه استراتژیک از آنها استفاده نمایند و معلومات و ارتباطات موثر را به حیث یک دیسپلین کیفیت در ساختار و روند های سازمانی القاء نماید. بطور مشخص، مدیریت کیفیت جامع یک چراغ راهنمایی را در روند ها میگذارد که سازمان ها از آن برای تولید محصولات و خدمات خود استفاده نمایند و این برای سازمانها بدین معنی است تا آن روند های را تعریف نمایند که طور منظم و دوامدار اجراءات را اندازه گیری و نظارت نموده و از آن معلومات در بهبود اجراءات برای توسعه سازمانی استفاده نمایند.

هدف مدیریت کیفیت جامع از بین بردن ضایعات و افزایش کارائی است تا اطمینان حاصل شود که روند های محصولات تولید و یا خدماتی سازمان از ابتداً بشکل درستی انجام شده اند. بنابراین، این چوکات در ابتداً برای شرکت های تولیدی و فابریکه های صنعتی استفاده میشد، ولی حالا برای انواع سازمانها قابل استفاده است.

W. Edwards Deming نظریه Shewharts را بعد از جنگ دوم جهانی جاپان بیشتر توسعه داد، جاییکه ایالت متحده وی را برای مشوره دهی رهبران جاپانی فرستاد تا در مورد تلاش های اعمار و بازسازی که بین سال های ۱۹۴۰ و ۱۹۵۰ در حال انجام بود، مشوره دهد. زمانیکه وی با اتحادیه عالمان و انجینیران جاپانی کار میکرد، دیمینگ کنترل کیفیت آماری را تدریس مینمود و در آن زمان مفکوره های خود را در مورد روند کنترل کیفیت نیز در تدریس اضافه میکرد. این شیوه که در جریان سال های ۱۹۵۰ الی ۱۹۶۰ تکامل یافت، نهایتاً بحیث مدیریت کیفیت



جامع شناخته شد. شیوه مدیریت کیفیت جامع در جاپان توانسته است که موفقیت های زیادی را در احیای مجدد جاپان به ارمغان بیاورد و همچنین سبب موفقیت های زیادی برای شرکت های صنعتی گردیده است. روی این اساس، این شیوه در جاپان حالا عمومیت دارد و حتی برای دیمینگ، جایزه های با ارزش و مشهوری را بنام "جایزه کیفیت دیمینگ" تعریف نموده اند.



حتی سازمان های جهانی زیادی وجود دارد که از موفقیت های جاپان که در اثر تطبیق مدیریت کیفیت جامع بوجود آمده است، الگو گرفته اند. طرز العمل های ایالت متحده در جریان سال های ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ به روش های کیفیت و تولیدی بشمول مدیریت کیفیت جامع مطابقت داده شده اند تا بطور بهتر در مارکت روبه رشد جهانی رقابت نمایند و قسمتی از مارکت جهانی را بخود اختصاص دهد.

اگر چی Deming, Juran, Shewhart و سایرین، مقالات و کتاب های مشهوری را در مورد مدیریت کیفیت جامع نشر کرده اند، اما بسیاری موسسات فقط بخشی از اصول مدیریت کیفیت جامع را در فعالیت های خود تطابق داده اند و بعضی از مفکوره های مدیریت کیفیت جامع را برای اهداف شخصی شان در خود تکامل داده اند. علاوهً،



چون تجارت برای کارآئی، مولدیت و کیفیت به تکامل بیشتر ضرورت دارد، بسیاری سازمانها سایر روش ها و تکنیک های مدرن مدیریت را نیز بکار میبرند. بنابراین، با اینکه مدل مدیریت کیفیت جامع هنوز اثرگذاری خود را دارد، اما سایر تکنیک های مدیریت مانند Six Sigma and lean manufacturing که بشکل بهتری اهداف سازمانی را در قرن ۲۱ مورد توجه قرار میدهند، در بعضی تجارت ها جایگزین آن شده است.

اهمیت مدیریت کیفیت جامع : مدیریت کیفیت جامع میتواند یک اثر سود آور مهمی را برای کارکنان و توسعه سازمان داشته باشد. با موجودیت کارکنانی که بالای مدیریت کیفیت و رشد دوامدار تمرکز دارند، شرکت ها میتوانند ارزش های فرهنگی را در سازمان ایجاد و حمایت نموده که سبب موفقیت هر دو جانب یعنی شرکت و مشتری بصورت طولانی مدت گردد. تمرکز مدیریت کیفیت جامع در کیفیت کمک میکند تا ضرورت مهارت های کارکنان شناسائی شود و از طریق آموزش و رهنمائی، به آنها توجه و رسیدگی صورت گیرد.

با توجه به کارگروهی، مدیریت کیفیت جامع ایجاد فضای کارگروهی را از طریق شریک سازی دانش، ایجاد و فعال نگه میدارد. افزایش ارتباطات و هماهنگی در گروه های مختلف به دانش سازمانی و اکادمیکی بستگی داشته و سازمان را برای استخدام اشخاص، انعطاف پذیرتر میسازد.

فواید مدیریت کیفیت جامع : فواید مدیریت کیفیت جامع شامل است بر؛

۱. **کمترین نقص در محصول:** یکی از اصول مدیریت کیفیت جامع ایجاد محصول و خدماتی است که از ابتداً بدرستی انجام شده است. بدین معنی که محصول با کمترین نقص تولید شده



است، سبب کاهش شکایات مشتریان می شود، مشتریان آینده را حمایت مینماید و یک محصول کامل و بدون نقص ارائه می شود. ۲). رضایت مشتریان: محصولی با کیفیت بلند که ضروریات مشتریان را رفع مینماید، منجر به افزایش میزان رضایت مشتریان می گردد. میزان بلند رضایت مشتریان عملاً میتواند سهم مارکت را افزایش دهد، عواید را بواسطه افزایش فروش، رشد دهد و بدینصورت؛ بازاریابی لفظی - دهانی توسط مشتریان ایجاد گردد.

۳). هزینه کم: به عنوان نتیجه از محصول بدون عیب و نقص، شرکت ها در حقیقت هزینه را برای حمایت از مشتریان خود، جایگزینی محصول و خدمات اجتماعی و برای خود حفظ می نمایند.

۴). ارزش های خوب فرهنگی: سازمان های که مدیریت کیفیت جامع را اجراء می نمایند، ارزش های محوری را در مدیریت کیفیت و توسعه دوامدار بنیادی میسازند. مفکوره مدیریت کیفیت جامع تمام بخش ها و جوانب سازمان از استخدام تا روند های داخلی بشمول رشد تولید را مورد توجه قرار میدهد.

مثال های از مدیریت کیفیت جامع: کمپنی تولیدی موتر تویوتا که از سال ۱۹۴۹ روش SQC را آغاز نمود و در سال ۱۹۶۵ جایزه Deming Application Prize را بدست آورد، و در سال ۱۹۹۴ برنامه آموزش مدیریت کیفیت جامع را آغاز نموده و سیستم Creative Idea Suggestion System را ایجاد کرد که در سال ۲۰۱۱ توانست بیش از ۴۰ میلیون آیدیا و پیشنهاد را جمع آوری کند.

مثال دیگری از مدیریت کیفیت جامع کمپنی Tata Steel است که در هندوستان فعالیت دارد و بخشی از گروپ تاتا است. تاتا مدیریت



کیفیت جامع را در ۱۹۸۰ تطبیق نمود و در سال ۲۰۰۸ جایزه Deming Application Prize را بدست آورد. کمپنی تاتا روش های مدیریت کیفیت جامع را استفاده نمود تا درک عمیق از مشتریان خود را حاصل نماید. این کمپنی سیستم ارزشی را ایجاد کرد که هم مشتریان و هم فروشندگان یا اکیال کننده گان را تحت پوشش قرار میدهد. در سال ۲۰۰۸ کمپنی تاتا کمیته رشد اجراءات^۱ یا را برای ترسیم یک رهنمود رشد دوامدار را ایجاد نمود و این کمیته متشکل از تمام بخش های گروپ کمپنی های تاتا بودند. در گزارش سال ۲۰۰۸ - ۲۰۰۹ تاتا آمده است که تطبیق مدل مدیریت کیفیت جامع منجر به اثرات بزرگ در خطوط تجاری زیر مجموعه آن به ارزش سالانه بیش از ۱۵۰ میلیون دالر شده است.

مدل کیفیت EFQM:

EFQM^۲ یک چارچوب و الگوی خود ارزیابی و یک شیوه استقرار مدیریت کیفیت جامع است که موجب حرکت و هدایت فعالیت های بهبود کیفیت طور مستمر می گردد. امروزه، این مدل برای بهبود کیفیت شفاخانه ها کاربرد وسیعی پیدا نموده است. برای درک بهتر و فهم آسان، موارد خیلی مهم در اینجا درمورد این مدل ذکر می شود.

موارد کاربردی و مزایای مدل کیفیت EFQM:

- ابزاری برای خود ارزیابی به منظور تعیین موقعیت سازمان ها در مسیر تعالی فراهم میاورد.
- به درک فاصله بین وضع موجود و وضع مطلوب (هدف) کمک مینماید.

1 Performance Improvement Committee (PIC)

2 European Foundation for Quality Management



- مبنایی برای ایجاد فهم مشترك در ابعاد سازمان و ارزیابی عملکرد سازمان ایجاد میکند.
- نقاط قوت و ساحات اصلاحی را در روند های سازمان شناسائی مینماید.
- امکان و انجام مقایسه با بیرون از سازمان (Benchmarking)) را فراهم میآورد.
- به اهداف درون سازمانی و نتایج کسب شده در سازمان توجه می شود.
- به نیازهای همه ذینفعان سازمان با تمرکز روی نتایج توجه مینماید.
- امکان شرکت و برنده شدن در فرایند جایزه کیفیت را فراهم میآورد.

دلایل استفاده سازمان ها از مدل کیفیت EFQM:

- به منظور نشان دادن تصویری واقعی از کیفیت فعالیت های سازمان
- به منظور شناسایی حوزه های تمرکز فعالیت های بهبود کیفیت
- به منظور ساماندهی طرح های بهبود کیفیت در چارچوبی واحد
- به منظور تشویق یادگیری از طریق بهینه سازی روندهای بهبود کیفیت در سطوح داخلی و خارجی
- به منظور درك محرك های که موجب نتایج کسب و کار می شوند
- به منظور ایجاد زبان و فهم مشترك میان مدیران، کارکنان، مشتریان و تمام ذینفعان و جوانب ذیدخل
- به منظور گذر از «یا» به «و» در دستبازی به نتایج و اهداف و؛
- به منظور ایجاد تعادل بین ذینفعان و جوانب ذیدخل.

کلیات مدل EFQM: کلیات این مدل در دو تصویر زیر بصورت شیماتیک تشریح می شود. در این دو تصویر دیده می شود که مدل EFQM دارای دو بُعد اصلی یعنی؛ توانمندسازها و نتایج به ازای میزان نقش آنها در این روند می باشد. طوریکه، توانمندسازها دربرگیرنده منابع و روندها است و نتایج شامل اهداف خاص در سطوح کارکنان، مشتریان، ذینفعان یا جامعه و هدف کلی است. به اساس این مدل، منابع و روندها باید طوری مدیریت شوند تا بالای نتایج در سطوح کارکنان، مشتریان و جامعه متمرکز باشند و چنین تفهم میدارد که به نقش رهبری و روندها در بهبود کیفیت از لحاظ اهمیت توجه بیشتر صورت میگیرد و درمقابل، نتایج مشتری محور نیز از جایگاه و اهمیت خاصی برخوردار می باشد و در حقیقت شیوه مشتری محور را حمایت می نماید. از جانب دیگر؛ به اساس مدل EFQM، یادگیری و نوع آوری برای بهبود کیفیت مهم است و این مدل درحقیقت روی رشد دوامدار و توسعه سازمانی تأکید دارد.





خلاصه فصل پنجم

امروزه مسئله کیفیت به دلیل اینکه خیلی مهم و مورد توجه قرار گرفته است، آنرا جزء اصول مدیریت میدانند. توسعه تکنالوژی و معلومات، تقاضا برای شفافیت و حسابدهی، محدودیت بودیجه و نیروی انسانی، آگاهی بلند و افزایش توقعات و تقاضای مردم، افزایش تعداد ارائه دهندگان، ارتقاء سطح ستندردها، وضع قوانین و مقررات سختگیرانه دولت ها، ارتقاء آموزش، توجه رسانه ها، افزایش ارتباطات و حساسیت های فرهنگی و توجه به مدیریت توسعه سازمانی همه از عواملی اند که بالای اهمیت کیفیت اثرگذار بوده است، حتی یکتعداد سازمانها، کیفیت را جزء ارزش های محور خود تعریف نموده اند. بطور خلاصه، میتوان به کیفیت از سه بُعد نگاه کرد:

← کیفیت از دید مصرف کننده (آیا خصوصیات خدمت یا کالا ضرورت مرا رفع مینماید؟ آیا مطابق میل من است؟ آیا توان پرداخت آن برایم موجود است؟ و آیا ارزش های شخصیتی مرا لحاظ نموده است؟)

← کیفیت از دید تولید/اجراء کننده (آیا مشتریان و مردم از خدمات و کالاها راضی هستند؟ آیا استفاده منابع به شکلی است که در دراز مدت کفایت کند و همگی از آن سود ببرند؟)

← کیفیت از دید اداره کننده (آیا سیستم ها مصوون و کارآمد اند؟ آیا ممکنه بیشتر بهبود یابند؟ آیا سیستم ها قادر اند تا زمینه را برای رشد و پیشرفت بیشتر مساعد سازد؟ و آیا نوآوری وجود دارد؟)

کیفیت از موارد خیلی مهم و ارزشمند در جلب رضایت مشتریان



و پایداری هر سازمان است. اینکه میزان کیفیت چقدر باشد، نظر به تقاضا و الزامات متحول است. یکی از شاخص های که میزان کیفیت خدمات و محصولات را اندازه گیری مینماید، کارآئی است بدین معنا که هر قدر از منابع بصورت درست استفاده گردد، و روندها طور سیستماتیک مدیریت گردند و جزء فرهنگ سازمانی باشد، به همان اندازه بهبود کیفیت بوجود میاید که نهایتاً میتوان خدمات و محصولات با کیفیت را با قیمت مناسب برای مشتریان عرضه نمود و موجبات رضایت مشتریان و جامعه را فراهم آورد. زیرا مشتریان در حالیکه قیمت را همیشه ارجحیت میدهند اما هیچگاهی از کیفیت خدمات و محصولات چشم پوشی نمی نمایند. تعاریف کیفیت مصداق این مسئله بوده میتواند. چنانچه؛ کیفیت را به معنای کالا یا خدمات بدون عیب و نقص میدانند و یا بعضاً کیفیت را اجراءات برای تولید یا خدمت بر حسب ستندردهای معین می شمارند و کیفیت را به مناسب بودن کالا و خدمت طبق نیازمندی های مشتریان و بازار معنی مینمایند. در حالیکه کنترل کیفیت که از شناسائی عیب و نقص کالا و خدمات اطمینان میدهد، از فعالیت های مهم مدیریت است، اما در عصر حاضر، روی تضمین کیفیت بیشتر توجه و تمرکز صورت گرفته است. زیرا، تضمین کیفیت اطمینان میدهد که شیوه ها، روش ها، تکنیک ها، ابزار و روند های که برای اجراء کار (تولید کالا یا خدمت) طرح شده اند، طور صحیح تطبیق می گردند. یعنی تضمین کیفیت یک روند فعال است که از عیب و نقص کالا و خدمات جلوگیری می کند و درحقیقت کنترل کیفیت جزء از روند تضمین کیفیت است. مدل های مختلف کیفیت وجود دارد، اما هر کدام نظر به اندازه و وسعت سازمان، نوع کالا و خدماتی که عرضه مینماید، شرایطی را



که سازمان فعالیت میکند، منابع سازمانی، وضعیت بازار، وضعیت مشتریان، و تقاضای شرکا و رقیبان دارای مزایا و معایبی می باشد. بدین معنی که همه مدل های کیفیت برای همه سازمان ها در هر نوع شرایط کاربرد موثر ندارد.

شش نکته مهمی که در هنگام ارزیابی کیفیت باید مدنظر باشد؛

(۱). مثبت اندیش باشید. (توجه نمایید که میخواهد کیفیت را بهبود بخشید!)

(۲). طول زمان را مراعات نمایید.

(۳). روی شاخص های امتیاز دهی متمرکز باشید.

(۴). از بحث های طولانی در مورد مشاهدات پرهیز نمایید.

(۵). از حاشیه ها که سبب سردرگمی می شود، پرهیز نمایید.

(۶). از گیر افتادن در مخمصه پرهیز نمایید.

شش نکته مهمی که در هنگام ارزیابی کیفیت باید انجام ندهید؛

(۱). مجادله کردن

(۲). منفی نگری

(۳). انتقاد کردن

(۴). بحث در مورد شخصیت افراد

(۵). سوگند خوردن

(۶). تبعیض.

بلاخره؛ مبحث مدیریت کیفیت را میتوان در شش جمله زیر، خلاصه نمود:

(۱). هر سازمان باید با تحلیل وضعیت خود، نقشه راه واقعی

را برای دستیابی به کیفیت برتر ترسیم نماید. (مدیریت بهبود کیفیت).



۲. کیفیت یک ارزش سازمانی در حال بهبود و قابل اندازه گیری است که سبب توسعه سازمان می گردد. (روندهای سازمانی)
۳. هر سازمان مسیر منحصر به فرد خود را دارد که ممکن است قابل شبیه سازی با سایر سازمان ها نباشد. (مدل کیفیت).
۴. قبل از تولید؛ از نقص در محصول باید جلوگیری شود. (تضمین کیفیت)
۵. قضاوت آخری را در مورد کیفیت، مشتری میکند. (کنترل کیفیت)
۶. کیفیت متحول است، زیرا سطح کیفیت را نظر به وضعیت مارکت، مشتری تعیین میکند.
- این جمله ها هیچگاهی را فراموش نکنید؛

زمانی میتوانیم ادعا کنیم که خدمات ما با کیفیت است که نیازمندی و توقعات مشتریان را رفع کرده باشیم و رضایتمندی آنها حاصل شده باشد.

هیچگاهی کسی را ملامت نکنید، بلکه شیوه ها، سیستم ها و روندهای مدیریت سازمان را بهبود و تقویت بخشید!





سوالات فصل پنجم

- برای اینکه اطمینان بیشتر حاصل گردد، دانشجویان محتویات فصل پنجم را بخوبی فهمیده اند، پاسخ به سوالات زیر از طرف دانشجویان الزامی است؛
- (۱). کیفیت و ستندرد را از لحاظ مفهومی تشریح نمایید؟
 - (۲). پنج تفاوت مهم میان کنترل کیفیت و تضمین کیفیت را شرح دهید؟
 - (۳). اجرای روند پلان مدیریت کیفیت را ترسیم نمایید؟
 - (۴). اصولی که برای پلان مدیریت کیفیت مهم است را نام ببرید؟
 - (۵). پنج مدل کیفیت مشهور را نام ببرید؟
 - (۶). فواید سیستم مدیریت کیفیت در یک سازمان شامل کدام موارد است؟
 - (۷). ISO ۹۰۰۱ روی کدام ساحات سازمان تمرکز دارد؟
 - (۸). سیستم مدیریت کیفیت یا ISO تلاش دارد تا کدام موارد را در سازمان یقینی سازد؟
 - (۹). سیستم های ادغام شده و ساحات کاری ISO را نام ببرید؟
 - (۱۰). مدل کیفیت S۵ چیست و فواید استفاده از این مدل را توضیح دهید؟
 - (۱۱). مفهوم مدل کیفیت TQM یا مدیریت کیفیت جامع را واضح سازید؟
 - (۱۲). اصول TQM را نام ببرید؟
 - (۱۳). مقاصد اساسی TQM چیست؟ طور خلاصه بیان بدارید.
 - (۱۴). فواید مدل کیفیت TQM را توضیح دهید؟
 - (۱۵). موارد کاربرد و مزایای مدل کیفیت EFQM کدام ها اند، توضیح دهید؟
 - (۱۶). چرا از مدل کیفیت EFQM استفاده می‌گردد؟
 - (۱۷). فکتور های که سبب رقابت و بقای سازمان از لحاظ کیفیت می‌گردد را توضیح دهید؟
 - (۱۸). به کیفیت از سه بُعد نگاه کنید، حالا هر بُعد را توضیح دهید؟



فصل ششم

مدیریت بازاریابی (Marketing Management)

اهداف آموزشی

هدف کلی این فصل؛ ارتقاء سطح دانش دانشجویان در مورد مدیریت بازاریابی است که دانشجویان قادر باشند تا بر مبنای اهداف آموزشی زیر، معلومات مهم و علمی را حاصل نموده و مهارت های بازاریابی شانرا بصورت کاربردی افزایش دهند. در ختم تدریس این فصل، دانشجویان باید روی موارد زیر، صحبت نموده بتوانند؛

✧ تعریف ها و اهداف بازاریابی

✧ اهمیت و نقش بازاریابی در توسعه سازمان ها

✧ اصول هفت گانه (7P) و انواع شیوه های بازاریابی با تمرکز روی بازاریابی از شبکه های اجتماعی

✧ بازاریابی دیجیتالی و ابزارهای کاربرد آن

✧ نقش بازاریابی از شبکه های اجتماعی در رونق بازار

✧ استراتژی های بازاریابی و مراحل استراتژیک در روند بازاریابی

✧ انواع استراتژی های بازاریابی و استفاده آنها در شبکه های اجتماعی

✧ استراتژی بازاریابی دهن به دهن و روش های کاربرد این استراتژی

✧ قوانین ده گانه بازاریابی

✧ تخمین ارزش عمر مشتریان

✧ چارچوب چهارگانه رقابت در بازار



رشد روزافزون جمعیت، آداب، رسوم و فرهنگ های مختلف، تغییر شرایط اقتصادی، تورم، بیکاری، فقر، ارتباطات و سایر فناوری های نوین، جنگ و تنش های سیاسی، ناآرامی های اجتماعی و بحران های پیش بینی نشده طبیعی و محیط زیستی از جمله مسایلی اند که جهان امروز به آن رو برو است. این مسایل، تغییر دایمی شرایط بازارهای داخلی و بین المللی را در قبال داشته و در آینده نیز خواهد داشت که بعضی از این مسایل فرصت آفرین و بعضی ها تهدید آمیز هستند. ولی آنچه اهمیت دارد اینست که هر شرکت و سازمان با رعایت و پایبندی به اصول اخلاقی و آگاهی از مسوولیت های اجتماعی خویش در بازار، در پی اندیشه های فایده زدائی برای مشتریان و در عوض کسب مزیت باشد.

بسیاری از محققان و شاغلین موافقند که برخی از اصول بازاریابی قدیمی کمرنگ شده اند در حالی که روشهای بازاریابی انبوه که در دهه های ۶۰ و ۷۰ مشهور بوده اند تاثیر گذشته را ندارند. گسترش رسانه ها، جهانی شدن بازارها و ظهور نسل جدیدی از تکنولوژی های ارتباطی و اطلاعاتی که اینترنت مشهورترین آنان است، قوانین بازار و پویایی بازار را با تضعیف موقعیت رقابتی مشترک تغییر می دهند و فرصت ها و توانمندی های جدید بسیاری را در اختیار افراد قرار می دهند^۱.

در تجارت امروزی؛ بازاریابی بطور فزاینده ائی از طریق پاسخ سریع به بازار و مشتریان از طریق شبکه های اجتماعی و سهم فعال مشتریان تطبیق می شوند. برای اثربخشی و کارائی بازاریابی، باید آگاهی کامل در مورد تکنالوژی و استراتیژی های جدید بازاریابی وجود داشته باشد. در مدیریت بازاریابی این مسئله حایز اهمیت است تا بدانیم که چطور



شبکه های اجتماعی، کانال های ارتباطی، نوار های تصویری، محاوره ها و تحلیل های باهم ترکیب می شوند و در استراتژی های بازاریابی مخلوط می گردند. در تکنالوژی امروزی، کانال های زیادی برای بازاریابی وجود دارد و مهم است که این کانال ها به درستی شناسائی و انتخاب شود. این کانال های ارتباطی در شبکه های اجتماعی می توانند تاثیر زیادی بر روی موفقیت بازاریابی داشته باشند. به عنوان صاحب یک تجارت کوچک یا متوسط، باید پاسخ به این سوال را بدانید که: چی زمانی بازاریابی میکنید و چی زمانی نمیکنید؟

فرض کنید که قصد دارید تا تبلیغاتی برای محصولات و خدمات خود بصورت آنلاین یا محیطی انجام دهید. در اینصورت شما در حال بازاریابی برای جذب مخاطب بسوی محصولات و خدمات برای خود هستید. حالا:

← اگر شما در رسانه های اجتماعی مطلبی را پُست میکنید، آیا قصد بازاریابی داشته اید؟

← اگر پاسخ مشتری را از طریق تلفون و یا ایمیل بدهید، آیا بازاریابی کرده اید؟

← اگر در خانه باشید و در مورد یک محصول یا خدمت جدید رویا پردازی کنید، آیا این بازاریابی است؟

بلی، همه اینها بازاریابی هستند، زیرا بازاریابی همان فعالیت های است که سبب رونق کسب و کار می گردد. حالا سوال اصلی اینست؛ چگونه بازاریابی را باید مدیریت کرد؟ این رهنمود بصورت بسیار مختصر، ساده و کاربردی، این سوال را پاسخ میدهد و آنگاه قادر خواهید شد تا بدرستی روند بازاریابی را مدیریت نمایید. اگر می خواهید در زمینه ی بازاریابی به روزترین اطلاعات را داشته باشید



بهتر است وب سایت های مانند "هاب اسپات" و "مجله فوربز" را دنبال کنید تا اطلاعات شما دائم آپدیت شود و بیشترین بازده را در بازاریابی خود داشته باشید. اگر می خواهید در علم بازاریابی به شیوه موفق عمل کنید توصیه می شود حتماً کتاب اصول بازاریابی نوشته فیلیپ کاتلر را مطالعه کنید. گرچه این کتاب به لحاظ حجمی بسیار پرمحتوا و سنگین است اما مطالعه آن می تواند نتایج بسیار مطلوبی را برای شما و کسب و کارتان داشته باشد. این کتاب در کشور ایران ترجمه شده است و به خوبی می تواند اصول اولیه بازاریابی را به شما تفهیم کند. بعد از مطالعه این کتاب می توانید به سراغ کتاب مدیریت بازاریابی از نویسنده مذکور بروید که در حقیقت نسخه دوم کتاب اصول بازاریابی است. این کتاب به شکل پیشرفته تری مباحث بازاریابی را بیان می کند و برای کسانی مناسب است که می خواهند بازاریابی شرکت شان را به شکل حرفه ایی انجام دهند.

مفهوم بازاریابی

مفهوم بازاریابی برای اولین بار در سال ۱۹۳۵ توسط "انجمن بازاریابی آمریکا" ارائه شد. هرچند این تعریف در سال های اخیر دچار تغییراتی شده است اما تا حد زیادی مفهوم آن بدون تغییر باقی مانده است. از لحاظ توصیفی؛ به هر تلاشی که از طریق اطلاعات، جذب، رضایت مندی و پاسخگوئی به نیازها، خواسته ها و تقاضای مشتریان، سبب رونق کسب و کار و رشد اقتصادی گردد، بازاریابی می گویند. چنانچه پیتدر دراکر^۲ میگوید؛ بازاریابی به معنای تعیین و کاربرد استراتژی مؤثر برای فروش بیشتر محصول و خدمت است.

1 American Marketing Association

2 Peter Drucker



بازاریابی یک روند ارتباطی بین ارزش یک محصول یا خدمت با مصرف کننده ها و استفاده کننده ها است، و از دیدگاه اجتماعی؛ بازاریابی عبارت از ارتباط بین نیاز و علاقه یا توقع افراد و یک جامعه و پاسخ دادن به روندهای اقتصادی آنها می باشد. به عبارت دیگر، بازاریابی یعنی برآورده نمودن نیازها و خواسته های مصرف کننده در مسیر ایجاد ارتباط دو طرفه بین مصرف کننده و تولید کننده است. بنابراین، روند بازاریابی به معنی توضیح خصوصیات و مشخصات خدمات یا محصولات جهت جلب اعتماد افراد و جوامع مورد هدف می باشد.

در یک تعریف جامع؛ بازاریابی عبارت از هر تلاشی است که سبب رونق کسب و کار گردد. تعاریف خیلی زیادی در مورد بازاریابی وجود دارد. از آنجائیکه اصطلاح بازاریابی خیلی واضح است لذا تعاریف نیز وجه مشترک دارند. اینجا چند تعریف و توصیف عام ذکر می شود؛

☀ بازاریابی عبارت از بازاریابی است.

☀ بازاریابی یعنی تعیین و کاربرد استراتژی برای فروش بیشتر محصول^۱.

☀ بازاریابی یعنی روش تأمین رابطه با مشتریان تا سبب افزایش فروش شود.

☀ بازاریابی یعنی کسب اعتماد و رضایت مشتری برای خرید بیشتر.

☀ بازاریابی یعنی توجه به منافع شرکت، مشتری، مردم و جامعه.

☀ بازاریابی عبارت از مجموع روش ها و پروسه های است که

برای تأمین رابطه هدفمند و ارائه پیشنهادات ارزشمند برای شرکا،



مشتریان، مردم و جامعه استفاده می شود.^۱

❖ بازاریابی یعنی محصول فروخته شده برگردد اما مشتری برگردد.

❖ بازاریابی یعنی تشویق و ایجاد انگیزه برای تبدیل ویزیتور به مشتری.

❖ بازاریابی یعنی ایجاد علاقه به مشتری تا شما را بشناسد و اعتماد کند.

❖ بازاریابی یعنی شناخت بازار، هدف قراردادن بازار، شناختانیدن محصول در بازار و جذب مشتری در بازار.

❖ جدیدترین تعریفی که توسط انجمن بازاریابی امریکا در سال ۲۰۱۳ ارائه گردیده است. "بازاریابی عبارت از مجموعه نهادها، فعالیت ها و روند های است که به ایجاد، ارتباط [اطلاع رسانی و کسب اطلاع، تحویل و تبادل پیشنهادها^۳ مربوطند. مبادله های که برای مشتریان، کارفرما، شرکا و در مقیاس بزرگتر، جامعه، ارزشمند محسوب می شوند. هدف بازاریابی عبارت از؛ جذب مشتری، رضایت مشتری، تسلط بر بازار و رهبری بازار است. بازاریابی در حقیقت کمک می کند با مشتریان ارتباط موثری برقرار گردد. برای اینکه این هدف بدست بیاید؛ بازاریابی باید شامل استراتژی های موثر، تاکتیک های عملی و تکنیک های وسیع باشد. امروزه بازاریابی با شیوه های قدیمی کار ساز نیست و همواره استراتژی ها و روش های موثرتری به میان می آیند که شرکت های بزرگ از آن ها استفاده می نمایند تا بتوانند فروش بیشتری را برای محصولات شان به دست آورند. مثلاً بازاریابی دیجیتالی، بازاریابی در شبکه های اجتماعی، بازاریابی دهن به دهن.



چرا مدیریت بازاریابی مهم است؟ بازاریابی، یکی از مهم‌ترین قسمت‌های یک اقتصاد و تجارت موفق است که درجهان امروزی، از اهمیت قابل توجهی برخوردار است و جایگاه ویژه‌ای را در کسب و کار بخود اختصاص داده است. نیازها، علایق، خواست‌ها و مشکلات مشتریان از طریق بازاریابی شناسائی می‌گردند. مراحل بازاریابی اگر به صورت اصولی انجام شوند احتمال فروش موفق محصول بیشتر می‌شود. بازاریابی هدفمند باعث می‌شود شرکت شما در فروش محصولات تان بسیار موفق عمل کند. بازاریابی در حقیقت کمک می‌کند تا شرکت شما با مشتریان تان ارتباط موثر و پایداری برقرار کند. امروزه بازاریابی با شیوه‌های قدیمی کارساز نیست و هر روزه روش‌های جدید و موثری به میان می‌آیند و شرکت‌های بزرگ از آن‌ها استفاده می‌کنند تا بتوانند فروش بیشتری را برای محصولات شان به دست آورند. بنابراین، بازاریابی برای موضوعات زیر بسیار مهم است:

۱. **اطلاع‌رسانی:** بازاریابی ویژگی‌ها و ارزش‌های محصول را به مردم اطلاع‌رسانی میکند و بخصوص اینکه مشتریان میخواهند آنها را بدانند. در ابتدای چرخه عمر محصول، بازار باید ارزیابی گردد و معیارات این ارزیابی، تقسیم بازار براساس روانشناسی، رفتار، جغرافیا و معیارات جمعیت شناسی می‌باشد. بعد از اینکه بازار ارزیابی شد و قسمتی از بازار مورد هدف قرار گرفت، مشتریان محصولات و خدمات تانرا باید شناسائی کنید و مطابق با نیازها و علایق آنها، محصولی تانرا در بازار عرضه نمایید.

۲. **شناخت مشتری:** بازاریابی سبب جلب نظر مشتری می‌شود. بازاریابی کمک میکند تا بازار را بشناسید، بازار را تقسیم بندی کنید و قسمتی از آنرا هدف قرار دهید، مشتری تانرا پیدا نمایید



و بلاخره محصولات و خدمات خود را بفروشید. برای شناخت مشتری، رسانه های اجتماعی، تبلیغات تلویزیونی و رادیویی، وب سایت، ملاقات دهن به دهن و معرفی مستقیم محصول خیلی ارزشمند و مفید است.

۳). **افزایش فروش:** بازاریابی سبب جلب نظر، خرید توسط مشتری و نهایتاً کسب رضایت مشتریان می گردد.

۴). **جذب مشتری:** جذب مشتری با ارائه اطلاعات مربوط به شرکت و محصولات یا خدمات، بسیار مهم است. بازاریابی سبب می شود تا مشتریان احساس مهم بودن نمایند.

۵). **ایجاد رقابت:** بازاریابی به معنی اعلام حضور در بازار است. بیان این مسئله که ما با چی محصولات و خدماتی وارد بازار شدیم، سبب ایجاد رقابت می گردد. لذا بازاریابی فضای رقابت را در بازار توسعه میدهد.

۶). **برند سازی:** بازاریابی به دنبال یک نام تجاری قوی در بازار است. هدف اصلی بازاریابی، تبدیل شرکت به یک برند معتبر است. هنگامیکه نام تجاری (برند) شما با یک ستندرد خاص عمل میکند، حتماً با افزایش فروش و گسترش بازار مواجه خواهد شد.

اصول بازاریابی :

بازاریابی انواع گوناگونی دارد که نظر به نوع کسب و کار کمی متفاوت است، اما قاعده تاً دارای اصول یکسانی هستند. داشتن درک کلی از اصول بازاریابی می تواند کمک زیادی به شما و کسب و کارتان داشته باشد تا بتوانید مراحل توسعه کسب و کارتان را سریع تر و اصولی تر دنبال کنید. پیروی از این اصول باعث می شود شما و کسب



و کارتان رشد سریع تری را تجربه کنید و رقیبان سنتی خود را کنار بزنید. البته در نظر داشته باشید که برای گرفتن نتیجه، بهتر است تمامی این اصول در کنار هم و توأم انجام شوند. شرکت ها و تمام انواع سازمان ها برای افزایش اثربخشی^۱، کارآئی^۲ و اثربخشی قیمت^۳، در بازاریابی خود از هفت اصول بازاریابی تجارتي^۴ زیر استفاده می نمایند؛

- (۱). تولید محصول (Product)
- (۲). قیمت محصول (Price)
- (۳). توزیع جغرافیائی محصول (Place)
- (۴). توسعه محصول (Promotion)
- (۵). بسته بندی محصول (Packaging)
- (۶). پروسس محصول (Processing)
- (۷). مردم مورد هدف محصول (People)

شیوه های بازاریابی :

بازاریابی کسب و کار شخصی یا سازمانی شما را با پیشرفت های زیادی رو به رو میکند. بازاریابی بسیاری از شرکت ها و سازمان ها در کشورهای جهان سومی (مانند افغانستان و ایران) با شیوه ها و روش های مُدرن اجراء نمی شود و بسیاری از شرکت ها و افراد از روش های استفاده می کنند که به روش های زرد^۵ مرسوم است. این روش ها در طول زمان اثری جز تخریب برند ندارد، اما ممکن در زمان های کوتاه،

- 1 Effectiveness
- 2 Efficiency
- 3 Cost Effectiveness
- 4 Business Marketing
- 5 Yellow Approach



موجب رشد برخی پارامترهای بازاریابی شود. بازاریابی در کسب و کارها تمایز اصلی کسب و کارهای است که محصولات و خدمات شان زبان زد است. بعد از شروع بازاریابی ممکن است تا یک سال زمان ببرد تا نتیجه کارهای تان مشخص شود اما به شما اطمینان می‌دهیم که با استفاده درست از تکنیک‌های بازاریابی بررسی شده در این مطلب می‌توانید به بهترین نتیجه در کمترین زمان ممکن برسید. شیوه‌های مختلف بازاریابی وجود دارد اما کاربردی‌ترین آنها ذیلاً توضیح می‌گردد.

۱). بازاریابی اجتماعی^۱: در بازاریابی اجتماعی، بر علاوه توجه به نیازها و علایق مشتریان، روی منافع عامه و جامعه نیز باید توجه شود. از طریق بازاریابی اجتماعی، منافع شرکت‌ها، منافع مشتریان و منافع مردم مورد نظر قرار می‌گیرد. طبق اصول هفت‌گانه بازاریابی؛ میان نیازها، علایق و منافع عامه مردم رابطه هدفمند ایجاد می‌شود تا بصورت کوتاه مدت و طولانی مدت سبب ارتقاء رفاه اجتماعی و سلامتی مشتریان و جامعه گردد. در چارچوب بازاریابی اجتماعی، بازاریابی عمومی^۲ و بازاریابی اختصاصی^۳ انجام می‌شود. این دو روش، سبب می‌گردد تا میزان پوشش در فروش تولیدات و خدمات افزایش یابد و نهایتاً منجر به توسعه مارکت و حتی ایجاد شغل گردد.

۲). شیوه ۸۰/۲۰: این شیوه که بنام قانون ۸۰/۲۰ نیز یاد می‌شود، در تجارت می‌گوید؛ ۲۰٪ منابع خود را برای حصول ۸۰٪ نتایج مصرف نمایید. یعنی؛ ۸۰ فیصد فروشات شما از ۲۰ فیصد مشتریان

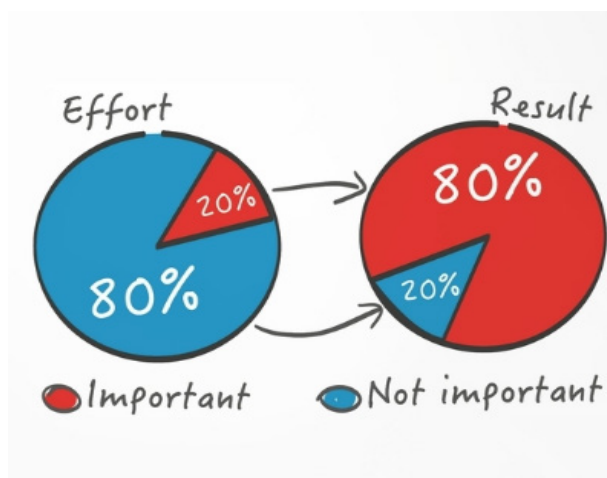
1 Social Marketing

2 Mass Marketing

3 Target Marketing



شما بدست میاید. فیصدی واقعی ممکن است متفاوت باشد، اما اساساً این بدین معنی است که شما باید جای را شناسائی کنید که مفاد شما از افراد خاص بدست بیاید (۲۰ فیصد مشتریان خاص را برای ۸۰ فیصد فروشات خود مورد هدف قرار دهید). در بودیجه بازاریابی و اعلانات باید این مورد در نظر گرفته شود، و یا اینکه ممکن است شما وقت را از دست بدهید.



شیوه ۸۰/۲۰ در دنیای بازاریابی خیلی مهم و کاربردی است. طوریکه فوقاً ذکر شد طبق این قانون، بازار و مشتریان طوری تقسیم بندی میشوند تا ۸۰ فیصد فروشات از ۲۰ فیصد مشتریان بدست آید. یعنی شرکت ها مشتریان خاص و ساحات استراتژیک را بر مبنای تقسیم بندی بازار شناسائی نموده و آنها را برای ۸۰ فیصد فروشات خود مورد هدف قرار میدهند. طبق این قانون، بازار به بخش های



مختلف تقسیم بندی می گردد.

تقسیم بندی بازار^۱ به شرکت ها کمک میکند تا در مورد انتخاب این که چه کسانی مشتری شرکت هستند و چه کسانی مشتری شرکت نیستند (بازدیدکننده)، بهتر تصمیم بگیرند. و همچنین در تعیین و شناخت مشتریان بالقوه، آنها را کمک مینماید؛ اینکه چه عواملی مشتریان را برای خرید تولیدات و خدمات شرکت شما تشویق نماید و توقعات شان از این شرکت چیست؟ در تقسیم بندی بازار، مشخص خواهد شد که مشتریان به دنبال چه اهدافی هستند و عوامل تاثیرگذار بر نیازهای شان کدام ها اند.

همچنان تقسیم بندی بازار، میتواند نقش مهمی در تعیین روش تبلیغات و طراحی کمپین^۲ های تبلیغاتی نیز ایفاء کند و از این تقسیم بندی میتوان منحنی مبنای مهمی برای تعیین قیمت های محصولات و خدمات و توسعه برنامه ریزی بازاریابی استفاده نمود. در تقسیم بندی بازار، گروه یا گروه های از مشتریان شناسائی و تعیین می شوند که مجموعه نیازها، خواسته ها و علایق مشابهی دارند. طبق این تقسیم بندی، وظیفه بازاریابی شرکت ها این خواهد بود که تعداد بخش های مناسب بازار را تشخیص و ویژگی های هر بخش را تعیین نمایند، سپس تصمیم بگیرند که کدام بخش های بازار مورد هدف قرار گیرد.

۳). **تقسیمات مشتریان:** شما باید انواع مختلف مشتریان خود را بشناسید. راه های زیادی وجود دارد که شما میتوانید مشتریان خود را تقسیم بندی نمایید، و فقط شما میتوانید تصمیم بگیرید

1 Market Segmentation

2 Campaign



که کدام یک برای تجارت شما مناسب است. برای مثال، شما میتوانید مشتریان تان را به اساس سن شان، اینکه چطور با شما معامله میکنند، اوسط تقاضای ماهوار شان، یا حتی موقعیت جغرافیائی شان تقسیم بندی نمایید. یکبار که شما مشتریان خود را به گروپ ها تقسیم بندی کردید، شما باید راهبردهای تانرا برای استفاده از بهترین راه بخاطر معامله کردن با ایشان انکشاف دهید. هدف اصلی هر کسب و کار، ایجاد و حفظ مشتریان است. تحلیل و تجزیه مشتریان یک بخش مهم پلان بازاریابی است. و این بخش مشتریان مورد هدف را تعیین کرده و خواسته و علایق ایشان را مشخص میکند، و بعداً تعیین مینماید که چگونه تولیدات و خدمات، این خواسته ها را برآورده میسازد.

با استفاده از قانون ۸۰/۲۰، تمام مشتریان به کتگوری ها و انواع مختلف شناسائی و بادر نظر داشت معیاراتی چون؛ سن، جنس، شیوه معامله، نوع محصول، اوسط تقاضای ماهوار یا مقدار خرید^۱، دفعات خرید^۲ و موقعیت جغرافیائی آنها تقسیم بندی می شوند. زمانیکه مشتریان به گروپ ها تقسیم بندی شدند، راهبردهای موثری برای استفاده از بهترین راه بخاطر معامله کردن با ایشان با توجه به خصوصیات آنها انکشاف داده می شود.

ابتداءً، مشتریان مورد تحلیل و تجزیه قرار می گیرند. معیارها و فاکتورهای متعددی جهت ارزیابی مشتریان^۳ شامل محصولات و خدمات مورد نیاز سایر سازمان ها، محصولات و خدمات مورد نیاز مردم و جامعه، اهمیت محصولات و خدمات به سازمان ها، مردم و

1 Quantity of Shopping

2 Frequency of Shopping

3 Customer Assessment



جامعه، تطابق محصولات و خدمات شرکت با نیازهای سازمان ها، مردم و جامعه، دوره های زمانی مصرف محصولات یا خدمات توسط سازمان ها، مردم و جامعه و تکرار خرید محصولات و خدمات توسط سازمان ها، مردم و جامعه استفاده می گردد.

۴). **ارتباطات و مفاهیم در بازاریابی:** ارتباطات و مفاهیم در بازاریابی خیلی اساسی است. اگر شما نتوانید که پیام خود را به مخاطبین (مشتریان) تان بدرستی انتقال دهید، تجارت شما ممکن است به رکود مواجه شود و از بین برود. ارتباطات یا مفاهیم در بازاریابی عبارت از درک ضروریات و توقعات (خواسته ها) مشتریان و پیدا کردن بهترین راه برای صحبت کردن با ایشان است. ارتباطات و مفاهیم خوب در بازاریابی؛ احساسات و فکتورهای شخصیتی را برافراشته مینماید تا نیاز و علایق افراد را برانگیزد. لذا شیوه ارتباطات و مفاهیم با مشتریان در بازاریابی خیلی اساسی است. با استفاده از این شیوه، شرکت ها کوشش مینمایند تا پیام های اصلی خود را به مشتریان و مردم بدرستی انتقال دهند. این شیوه ترکیبی شامل استفاده از رسانه های اجتماعی، مواد چاپی و ملاقات های رو در رو است. تا حد امکان باید سعی گردد که این شیوه بصورت خیلی ساده (عام فهم)، وسیع، ارزان و با رعایت موازین قانونی و اخلاقی اجراء گردد. برای اینکه با مشتریان، مردم و جامعه ارتباطات هدمند تأمین شود و ساحات وسیعی تحت پوشش قرار گیرد، با توجه به میزان علاقه و دسترسی مردم و همچنان تأثیرگذاری، از ابزارهای زیر در بازاریابی استفاده می شود؛

- **رسانه های اجتماعی:**^۱ شرکت ها در سراسر جهان تمرکز خود



را به جای وب سایت های شان، بیشتر روی جذب مشتریان در شبکه های اجتماعی و استراتژی های بازاریابی شبکه های اجتماعی گذاشته اند.

شبکه های اجتماعی برای موفقیت استراتژی دیجیتال مارکتینگ هر شرکتی بسیار مهم هستند. با وجود این، برندهای مختلف از تمام پتانسیل شبکه های اجتماعی استفاده نمی کنند. اگرچه تعداد «فالور»، «لایک» و «اشتراک گذاری» هنوز مهم است، اما اعتبار یک برند بسیار فراتر از این موضوعات است. امروزه شبکه های اجتماعی به مجموعه ای از مهارت های منحصر به فرد نیاز دارند که به موجب آن برندها باید نیازهای مخاطبان خود را به طور کامل درک کنند.

امروزه، بازاریابی بطور فزاینده ای از طریق پاسخ سریع به بازار و مشتریان از طریق شبکه های اجتماعی و سهم فعال مشتریان تطبیق می شوند. برای اثربخشی و کارآئی بازاریابی، باید آگاهی کامل در مورد تکنالوژی و استراتژی های جدید بازاریابی وجود داشته باشد. در مدیریت بازاریابی این مسئله حایز اهمیت است تا بدانیم که چگونه شبکه های اجتماعی، کانال های ارتباطی، نوار های تصویری، محاوره ها و تحلیلات باهم ترکیب می شوند و در استراتژی های بازاریابی مخلوط می گردند. در تکنالوژی امروزی، کانال های زیادی برای بازاریابی وجود دارد و مهم است که این کانال ها به درستی انتخاب شود. این کانال های ارتباطی در شبکه های اجتماعی می توانند تاثیر زیادی بر روی موفقیت بازاریابی داشته باشند. به عنوان مثال؛ دیجیتال مارکتینگ^۱ یکی از روش های مُدرن بازاریابی است که تلفیقی از بازاریابی و تکنولوژی می باشد و این روش به شرکت ها و سازمان ها کمک می کند



تا محصولات و خدمات شان را به شیوه بهتری به مشتریان ارائه دهند تا موجبات رضایت و استمرار مشتریان فراهم گردد.

شبکه های اجتماعی یکی از بزرگترین تحولات اینترنت در قرن ۲۱ می باشد که به عنوان رسانه جدید از بازاریابی مستقیم هرساله اهمیت خود را هم برای کاربران و هم برای بازاریابانی که آنها را در طرح رسانهای خود جا می دهند بیشتر می کنند. در سال ۲۰۲۰ تعداد کاربران شبکه های اجتماعی در سراسر جهان همچنان رو به رشد است که از سه میلیارد نفر عبور کرده و پیشبینی می شود تا سال ۲۰۲۳، تقریباً ۸۰ درصد از جمعیت آنلاین، ماهانه حداقل یکبار از شبکه های اجتماعی بازدید کنند. با توجه به مخاطبان گسترده بالقوه که ساعت های زیادی را صرف استفاده از این شبکه ها می نمایند، بازاریابان به عنوان کانال بازاریابی از این بستر استقبال می کنند. در واقع، به نظر میرسد که شبکه های اجتماعی راه ارتباطی جدید و کم هزینه تری برای تعامل بیشتر و شخصی سازی با مشتریان هدف داشته باشند. این امر به نوبه خود، به شرکتها کمک می کند تا در مقایسه استفاده از ابزارهای سنتی بازاریابی، فعالیتهای بازاریابی خود را به صورت کارآمدتر و موفقیت آمیز انجام دهند. بازاریابی از طریق شبکه های اجتماعی فرصتهای مناسبی را برای شرکتها بوجود آورده تا مشتریان زیادی را به طرف خود جلب کنند. از چالشهای پیش روی بازاریابی در این شبکه ها میتوان به جلب اعتماد و جلب مشتریان اشاره کرد. لذا برای ایجاد مزیت رقابتی الزام است شرکتها استراتژیهای مناسبی را برای جلب اعتماد مشتریان در این شبکه های اجتماعی بکار گیرند^۱.

وبسایت، ایمیل، فیسبوک، تلویزیون و رادیو برای تبلیغات و



بازاریابی کاربرد وسیعی پیدا کرده است. قبلاً، به بازاریابی با استفاده از رسانه های اجتماعی بصورت زودگذر و هوسی دیده میشد. سایت ها و خدمات مانند فیسبوک، تویتر و LinkedIn در حال حاضر بخشی از زندگی روزانه است، و این ها بصورت باورنکردنی از ابزار قوی بازاریابی به حساب می آیند، اگر بصورت درست از آنها استفاده گردد. رسانه های اجتماعی میتوانند برای شناسائی گروپ های مشخص مشتریان و مارکت با قیمت بسیار کم استفاده شوند. سایت ها مانند فیسبوک به شما اجازه میدهد تا با مشتریان و آینده داخل تماس / محاوره شوید، و شما میتوانید در یک لحظه فیدبک یا بازجواب و یا نظریات آنها را داشته باشید. رسانه های اجتماعی به شما اجازه میدهد تا نشانه / سمبول شرکت خود را انکشاف دهید و راه های دلچسپ و بی نظیری را برای خود ایجاد نمایید. برای معلومات بیشتر در مورد استراتژی های بازاریابی در شبکه های اجتماعی، به صفحه ۲۹۴ مراجعه شود.

- مواد چاپی^۱: مواد چاپی نیز یکی از پُرکاربردترین ابزار در بازاریابی امروزی، استفاده از آن بلبوردها، وبسایتها، بروشور و تا حدی مجلات است. همچنان بعضاً شرکت ها برای اینکه تماس مستقیم با مردم و جامعه داشته باشند و از این طریق بتوانند محصولات خود را معرفی نمایند، از بسته های تشویقی که نام، لوگو، خدمات و تولیدات شرکت در آنها معرفی شده باشد، استفاده مینمایند و برای مردم بویژه افراد هدف توزیع می کنند.

- بازاریابی دیجیتالی: این روزها، کالا و خدمات به حد وفور وجود دارد و این تعداد مشتریان است که اندک می باشد. در گذشته، تمام شرکت ها، سازمان ها و مراجع معاملاتی در کمین شکار مشتری بودند و



اکنون به برکت وجود قابلیت های روز افزون انترنیتی و افزایش دسترسی به شبکه های اجتماعی، این مشتریان هستند که به شکارچی تبدیل شده اند. شرکت های تجارتی یکی پس از دیگری کلیک می شوند و اینها فقط بخشی از تحولاتی است که ایجاب می نماید، شرکت ها در استراتژی های بازاریابی خود تجدید نظر نمایند.

در سال های گذشته بازاریابی شرکت ها به صورت کاملاً ساده و روانی صورت می گرفت اما تدریجاً علم بازاریابی پیشرفت های فراوانی را تجربه کرد و به مرور زمان، روش های بازاریابی محصولات و خدمات در کل دنیا تغییر کرد. تغییرات بازاریابی آن چنان در همه دنیا فراگیر شد که بسیاری شرکت ها بلافاصله به سراغ جذب یک نیروی بازاریاب (نهاد های بازاریابی) رفتند. البته بعدها بازاریابی به شکل بازاریابی دیجیتال در آمد و جالب است که این شغل در این روزها جز پردرآمدترین شغل ها است.

بازاریابی دیجیتالی تلفیقی از بازاریابی و تکنولوژی است که به شرکت ها کمک می کند تا محصولات و خدمات شان را به شیوه بهتری به مشتریان ارائه دهند. شرکت های که می خواهند کمترین هزینه را برای بازاریابی شان داشته باشند معمولاً یک شخص بازاریاب استخدام می کنند. اما باید در نظر داشته باشید که در شرکت های بزرگ این موضوع با حساسیت بیش تری پیگیری می شود.

در حقیقت بازاریابی در شرکت های کوچک و بزرگ، زمین تا آسمان فرق می کند. برای مثال؛ در شرکت های بزرگ بازاریابی به دو شاخه سنتی و دیجیتالی تقسیم می شود و هر کدام از این دو قسمت شامل زیر مجموعه های زیادی می شوند. بازاریابی دیجیتالی به خودی خود شامل مهارت های شامل محتوا، گوگل ادز، سئو و بسیاری شغل های



دیگر می‌شود. ساماندهی و پیوند میان این شغل‌ها برعهده مسولین ارشد در سازمان است.

مراحل بازاریابی

بازاریابی محصولات و شرکت‌ها همیشه به یک صورت نیست و متناسب با نوع محصول، بازاریابی و مراحل آن فرق می‌کند. با توجه به تغییر تعریف بازاریابی در سال‌های اخیر می‌توان گفت؛ بازاریابی به مجموعه کارهایی گفته می‌شود که قرار است به تبادل بیشتر شما با مشتریان تان منجر شود و البته این فعالیت‌های بازاریابی برای مشتریان تان نیز بسیار ارزشمند است. در اینجا سعی شده تا مراحل بازاریابی برگرفته از بازاریابی «دکتر ویز» به شکل کامل توضیح گردد. مراحل بازاریابی در هر سازمان و شرکت متناسب با حیطه کاری آن ممکن متفاوت باشد.

بازاریابی امری تدریجی و زمان‌بر است. به عبارت دیگر بازاریابی زمانی اثربخش خواهد بود که به صورت تدریجی و در طی زمانی مشخص انجام شود. برای این‌که بتوانید بهترین بهره را از مراحل بازاریابی ببرید باید پروسه مشخصی را در نظر بگیرید و در بازه‌های زمانی مشخص مراحل انجام شده را بررسی کنید.

زمانی که می‌خواهید اولین مرحله بازاریابی را در شرکت و یا سازمان تان آغاز کنید بهتر است، روشی برای کنترل آن در بازه‌های زمانی مشخص تعیین کنید. این کار کمک می‌کند تا در طول زمان بتوانید روند کلی فعالیت‌های بازاریابی را بررسی کنید. مراحل بازاریابی ممکن است در کتب مختلف، با تعداد متفاوت نوشته شده باشد. اما در این رهنمود، مراحل که مهم و جامع بوده و قابلیت اجرایی دارند،



تشریح گردد و اجرای همه این مراحل می تواند کسب و کار شما را به موفقیت برساند. ذیلاً، مراحل بازاریابی به شکل مفصل توضیح شده است تا با استفاده از آن بتوانید کسب و کارتان را به پیشرفت چشم گیری برسانید.

۱. تعیین هدف کسب و کار در بازاریابی: بعد از این که تصمیم به آغاز بازاریابی در شرکت گرفته شد قبل از هر کاری، هدف کلی شرکت را از بازاریابی مشخص کنید تا بدانید دقیقاً به چه چیزی باید برسید.

هدف هر شرکت ممک متفاوت و منحصر به فرد باشد. به طور مثال؛ ممکن است هدف یک شرکت اپراتور^۱ که به تازگی وارد بازار شده است این باشد که تعدادی از کاربران، صرفاً با این اپراتور آشنایی اولیه پیدا کنند و اصلاً قرار نیست هیچ سود مادی را برای شرکت به همراه داشته باشند. اما در یک شرکت دیگر ممکن است بازاریابی به منظور فروش بیشتر یک محصول قدیمی شروع شود. پس بهتر است در هر سازمان و شرکتی که فعالیت می کنید ابتداء هدف آن را بررسی و مشخص کنید و سپس متناسب با آن هدف، شروع به برنامه ریزی و صرف هزینه کنید. اگر قرار است کسب و کار شما رشد کند و به توسعه پایداری برسد باید هدف کلی و اهداف فرعی مشخص باشند.

شاید از خود پرسید که اهداف فرعی سازمان چیست؟ منظور از اهداف فرعی سازمان، هدف هایی است که برای هر بخش به طور مجزا تعریف می شود و کارکنان آن بخش باید طی مدت زمانی خاص به آن دست یابند.

به عنوان مثال، برای واحد فروش این گونه هدف می گذاریم که تا ماه آینده باید تعداد فروش محصول نسبت به ماه قبل، دو برابر شود.



به این آماری که برای هر قسمت مشخص می‌شود در بازاریابی اینترنتی KPI می‌گویند که به معنای سنجش کارهای انجام شده است. به عقیده کارشناسان بازاریابی اینترنتی، وجود KPI در بازاریابی سازمان می‌تواند مسیر رشد کسب و کار را هموارتر کند چراکه این داده‌های مشخص، هدف کسب و کار را به سادگی برای کارکنان شرح می‌دهند و آنان را برای رسیدن به آن هدف تشویق می‌کنند.



بهتر است در هر ماه جلساتی را مشخص کنید و از همه کارکنان بخواهید که در این جلسات شرکت کنند و داده‌های بدست آمده را به اشتراک بگذارید. این کار باعث تعامل بیشتر کارکنان در بازاریابی می‌شود و به کسب نتایج بهتر می‌انجامد.

۲. الویت بندی اهداف سازمان: بعد از آن که در سازمان اهداف تان را مشخص کردید بهتر است اولویت اهداف را نیز مشخص کنید. اگر شما به عنوان مدیر مجموعه فعالیت دارید قطعاً فرصت نمی‌کنید تمامی اهداف مشخص شده را بررسی کنید و برای آن‌ها برنامه ریزی



کنید پس سعی کنید با مشورت از شخص یا نهادهی که مسولیت بازاریابی این مجموعه را به دوش گرفته است، اهدافی را زیر ذره بین قرار دهید که اهمیت بیشتری برای شما و سازمان تان دارد. شاید با خود بگویید که پس تکلیف بقیه اهداف سازمان چه می‌شود و دقیقاً چه کسانی و به چه شکلی می‌خواهند دیگر اهداف سازمان را ساماندهی کنند.

در مقاله اهمیت کارگروهی در وب سایت دکتر ویز به این موضوع پرداخته شده است که اگر در شرکت تان بتوانید کارگروهی را فرهنگ سازی کنید و یا میکانیزم کار شبکه ائی را راه اندازی کردید، مجبور نیستید که هر روز و هر ماه نگران کارهای عقب افتاده شرکت خود باشید این موضوع کمک می‌کند که کارکنان نیز وظایف شان را بهتر بشناسند و همچنین در حل مشکلات شرکت شما، احساس مسولیت کنند.

۳. تحقیقات بازار: شاید برای شما جالب است که بدانید حتی شرکت های بزرگی مانند اپل و سامسونگ قبل از شروع ساخت هر محصول جدید شان، هزینه های زیادی می‌کنند تا تحقیقات بازار را به درستی انجام دهند و در نهایت، نیاز واقعی بازار را طراحی کنند.

به گفته یکی از بزرگترین افرادی که در زمینه بازاریابی فعالیت می‌کند؛ کوچکترین خطا و بی دقتی در قسمت تحقیقات بازار باعث می‌شود تا سازمان محصولی را روانه بازار کند که نیاز اصلی بازار نیست و هر قدر از تکنیکهای فروش در بازاریابی برای آن محصول استفاده شود، آن محصول یا خدمت، ممکن به موفقیتی دست پیدا نکند. اگر اولویت بندی اهداف سازمان کمی برای شما سخت باشد، توجه به موارد زیر می‌تواند این اولویت ها را برای شما واضح تر و



- مشخص تر کند. دقت به تمام این موارد چشم انداز روشنی را به کسب و کار شما ارائه میدهد.
- تاریخچه بازار هدف
 - وضعیت فعلی بازار هدف
 - نیاز بازار
 - بخش بندی مشتریان
 - نیازهای مشتریان
 - رفتار مشتریان و کاربران
 - ظرفیت و سرمایه شما در بازار هدف
 - نمونه های مشابه شما که با شکست مواجه شده اند
 - تحلیل رقیبان.

بعد از این که موارد بالا را بررسی کردید و محصول یا خدمتی را روانه بازار نمودید، می بایست دقت داشته باشید که بازاریابی اصلی تازه شروع شده است و باید از روش های بازاریابی حضوری و اینترنتی استفاده کنید تا فروش محصول تان قناعت بخش باشد. یکی از مراحل بازاریابی بسیار مهم، بعد از انجام تحقیقات بازار، "نحوه معرفی محصول" است. تیم بازاریابی باید تیم قدرت مندی باشد که توانایی اجراء کردن کمپاین های بازاریابی و تبلیغاتی را داشته باشد. این تیم بهتر است از مجموعه افراد مجربی تشکیل شود که تجربه موفقی در بازاریابی داشته اند.

۴. شناسایی کانال های بازاریابی: اگر قرار است به درستی مراحل بازاریابی را طی کنید این قسمت را جدی بگیرید. فرقی نمی کند که شما قصد دارید بیشتر بودجه بازاریابی تان را صرف بازاریابی سنتی کنید یا برای بازاریابی اینترنتی هزینه کنید. همه ما می دانیم که هزینه



های بازاریابی کم نیستند و بسیار مهم است که این هزینه مدیریت شود و به درستی خرج شود.

امروزه کانال‌های زیادی برای بازاریابی وجود دارد و به شدت مهم است که این کانال‌ها را به درستی انتخاب کنید. کانال‌های انتخابی شما می‌توانند تاثیر بسیار زیادی بر روی موفقیت یا عدم موفقیت بازاریابی کسب و کار شما داشته باشد. پس سعی کنید در ابتدای کار، سنتی بودن یا اینترنتی بودن بازاریابی خود را مشخص کنید و حتی اگر قرار است به هر دو شکل سنتی و اینترنتی، بازاریابی خود را انجام دهید بهتر است مشخص کنید که هر کدام قرار است چند درصد از کل بودجه شما را به خود اختصاص دهند. پس سعی کنید شفافیت هزینه‌های مالی را برای خود و تیم بازاریابی‌تان انجام دهید تا مشکلات شما به حداقل برسد.

شاید این کانال‌های بازاریابی برای شما هنوز به صورت واضح مشخص نشده‌اند برای همین چند مثال ذکر میشود تا به طور کامل این موضوع را متوجه شوید. فرض کنید شما یک مجموعه آموزشی آمادگی کانکور هستید که می‌خواهید در زمینه تولید ویدیوهای باکیفیت آموزش کانکور فعالیت کنید. پس با توجه به این که شما ویدیو تولید می‌کنید قطعاً قرار دادن بعضی از این ویدیوها در پیج‌های شبکه‌های اجتماعی کمک می‌کند که شما بیشتر دیده شوید و حتی اگر تبلیغات زیادی هم در این شبکه اجتماعی انجام دهید ضرری نخواهید کرد و کانال مناسبی را برای بازاریابی خود انتخاب کرده‌اید. اما در مقابل فرض کنید که شما یک تولید کننده آرد باکیفیت هستید که می‌خواهید آرد خود را به نانوایی‌های شهرتان بفروشید؛ حالا به نظر شما اگر روش قبل استفاده کنیم و سراغ فیسبوک یا اینستاگرام



برویم موفق می‌شویم؟ قطعاً جواب منفی است و با این کار فقط هزینه بازاریابی را دور ریخته‌اید اما اگر برای فروش آرد به سراغ پیدا کردن شماره موبایل نانوایان شهر برویم و با یک پیامک جذاب آن‌ها را دعوت به خرید آرد کنیم به نظر شما احتمال موفقیت مان بیشتر نمی‌شود؟

البته چگونگی همین پیامک زدن نیز می‌تواند در میزان موفقیت ما نقش زیادی داشته باشد. برای مثال؛ اگر در پیامک خود یک ارزشی ارائه کنید (مثلاً ارائه آرد به صورت اقساطی یا چکی) که شخص نانوایان قانع شود که از شما آرد تهیه کند حتماً در بازاریابی پیامکی‌تان موفق بوده‌اید. برای راحتی شما در شناخت گلی کانال‌ها تعدادی از پربارترین کانال‌های بازاریابی ذیلاً ذکر می‌شود که می‌تواند بسیار مفید باشد.

- تبلیغات تلویزیونی و رادیویی
- ایمیل مارکتینگ
- تبلیغات نیتویا محلی
- شبکه‌های اجتماعی
- تبلیغات داخل آپ
- اپلیکیشن موبایل
- برگزاری وبینار یا سمینار
- و غیره.

۵. تعیین بودجه بازاریابی: اگر قصد بازاریابی برای محصول یا خدمات شرکت‌تان را دارید بهتر است قبل از شروع این کار مقدار بودجه را مشخص کنید البته اگر شرکت کوچکی هستید بعد از مشورت



با متخصصان بازاریابی متوجه خواهید شد که در بیشتر موارد بودجه زیاد (به شرطی که درست خرج شود) در بازاریابی می‌تواند نقش ویژه برای میزان موفقیت کمپین بازاریابی شما داشته باشد. "هزینه در بازاریابی سرمایه‌گذاری است".

برای مثال؛ یکی از شرکت‌های موفق لابی‌ات ایران در تابستان سال ۱۳۹۸ در حدود معادل یک میلیون و دوصد هزار دلار امریکایی هزینه بازاریابی برای یکی از کمپین‌های خود کرد که شاید این میزان از دارایی کل بسیاری از شرکت‌های دیگر بیشتر باشد. هدف از این مثال این بود که بدانید هزینه‌های بازاریابی به هیچ وجه کم نیستند و شما به عنوان مدیر یک کسب و کار فقط می‌توانید در بهینه کردن این هزینه‌ها نقش داشته باشید. در موضوعات بازاریابی بودجه که در مسیر بازاریابی مشخص می‌کنید نقش بسیار مهمی دارد.

برای مثال؛ فرض کنید می‌خواهید بازاریابی یک محصول آرایشی را با بودجه پنجاه هزار دلاری انجام دهید. حال ممکن است همین بازاریابی را با بهینه کردن هزینه‌ها بتوان با سی هزار دلار انجام داد. تمام این کارها وظیفه شخص یا تیم بازاریاب است. به پایان رساندن یک پروژه زمانی موفق تلقی می‌شود که شما بتوانید با کمترین هزینه بازاریابی یک محصول یا خدمت را به بهترین شکل به انجام رسانید. البته شاید برای شما جالب باشد که بدانید تیم بازاریابی باید برای جز جز هزینه‌هایی که انجام داده است دلیل موجهی داشته باشد و حتی شرکت‌های که هزینه‌های میلیارد دلاری را برای کسب و کارشان دارند، ریز هزینه‌ها را از تیم بازاریابی‌شان می‌خواهند. اتلاف هزینه‌های شرکت موضوعی است که می‌تواند باعث قطع همکاری شرکت با شخص یا تیم و نهاد بازاریابی شود. مشخص بودن بودجه بازاریابی



کمک می‌کند که تیم بازاریابی شرکت بدانند که قرار است با چه بودجه کار کند و در این کار انتظار بودجه بزرگی رانداشته باشد. پس به عنوان مدیر عامل، تیم بازاریابی‌تان را به قطره چکانی خرج کردن در فعالیت های بازاریابی عادت دهید. این به معنی جلوگیری از مصرف نیست بلکه به معنی مصرف هدفمند و معقول است.

۶. ایجاد تیم مناسب برای بازاریابی: اگر یک تیم خوب (افراد و یا نهادها) برای بازاریابی‌تان داشته باشید تقریباً خیال شما جمع است که هزینه های که برای بازاریابی می‌کنید به شکل درستی خرج می‌شود. جمع کردن یک تیم حرفه ایی و کاربلد نه تنها کار سختی است بلکه ممکن است هزینه های زیادی را نیز به شما و شرکت‌تان وارد کند. امروزه اکثر شرکت های بزرگ کوشش میکنند تا از نهادهای بازاریابی استفاده کنند و با آنها قرارداد می‌بندند. این کار باعث می‌شود تا نهاد قراردادی بخاطر دوام قرارداد و بقای خودش در مارکت، با جدیت، اصولی و مبتکرانه بازاریابی را انجام دهد و اینکار سبب ایجاد می‌کانبزم فعالیت شبکه ائی می‌گردد. و از جانب دیگر، شما به عنوان شرکت مجبور نیستید تا بالای بخش مشخصی از شرکت‌تان انرژی مصرف کنید و برای مصارف بلند اداری دغدغه داشته باشید.

استراتژی های بازاریابی

بحران اقتصادی بر روی استراتژی های بازاریابی شرکت ها، تأثیرگذار است. در طی بحران اقتصادی، تبلیغات نقش حیاتی و مهم بازی را ایفا می‌کنند. استراتژی تبلیغات از تحقیقات دقیق در مورد انواع مخاطبان و مصرف کنندگان، منافع و ارزش های محصول یا موضوع مورد نظر، مناسب بودن نوع رسانه و کانال ارتباطی و ویژگی



های پیام تبلیغاتی ایجاد می شود. عملکردهای بازاریابی نقش اساسی را در جهت سودآوری و رفتار واکنشی مشتریان ایفا می کند. اخیراً یکی از بهترین روش هایی که از آن طریق شرکت ها هزینه های بازاریابی را کاهش می دهند، گرایش به سوی بازاریابی از طریق رسانه های اجتماعی و به خصوص شبکه های اجتماعی است. ترویج برندها و دیگر فعالیت های بازاریابی از طریق رسانه های اجتماعی هزینه های زیادی را برای شرکت ها در بر ندارد. به همین منظور تولیدکنندگان محتوا در شرکت های رسانه ایی از رسانه های اجتماعی برای تحقق بخشیدن استراتژی های خود با هزینه های پایین تر بهره می گیرند^۱.

تغییرات شگرف محیط بازاریابی، فناوری های نوین، تغییر اقتصاد انلوگ به اقتصاد دیجیتالی و جایگزینی تدریجی مکان بازار با فضای بازار، بازنگری استراتژی های بازاریابی را ایجاب می نماید. محیط بازار به مفهوم واقعی آن رقابتی شده است. این بازار چپ داخلی و چپ بین المللی، به میدان کارزاری تبدیل شده که در آن رقبا داخلی با توسل به شیوه های بازاریابی نوین برای بدست آوردن سهم بیشتری از بازار، به بازارهای یکدیگر هجوم می برند. در عرصه خارجی نیز کشورها و رقبا خارجی، بدون ملاحظه ولی با آگاهی کامل از اصول و مبانی مدیریت بازاریابی نوین با هدف ایجاد اشتغال و رونق کسب و کار خود به بازارهای سایر کشورها یورش برده و در واقع به کمک این دانش، بیکاری خود را به دیگر کشورها صادر می کنند. در این محیط متغیر، تولید کالا و خدمات مورد نظر مشتریان، قیمت گذاری صحیح، سهولت دسترسی به کالا و خدمات و اطلاع رسانی بهتر نسبت به رقبا نیازمند



بینش و دانش عمیق تری است.^۱

استراتژیهای بازاریابی اغلباً توصیفی اند و شیوه رسیدن به اهداف و تارگت ها را فراهم می‌آورد. استراتژی ها، تاکتیک ها و تکنیک های زیادی در بازاریابی وجود دارند که استفاده درست آنها می تواند در تجارت موثر باشد. استراتژی های بازاریابی، شیوه تعامل با مشتریان و عمل کردن به اهداف را فراهم می‌آورد و اغلباً استراتژیهای بازاریابی توصیفی اند. استراتژی بازاریابی نشاندهنده یک نگاه کلی اولیه به عناصر گوناگون بازار و چگونگی کاربرد روش های بازاریابی برای حصول اهداف سازمانی است. مقصد استراتژی بازاریابی اینست که یک برنامه جامع توسعه ائی تهیه و عملیاتی ساخته شود تا مزیت رقابتی برای شرکت در بازار مورد هدف ایجاد گردد. با بهره گیری موثر از استراتژی های بازاریابی، میتوان به بهترین شیوه، محصولات و یا خدمات را توزیع نمود، اما تسلط در بازار معمولاً نیاز به دانش وسیع، تجربه کافی و مطالعات علمی مستمر در حوزه های مختلف و تنظیم استراتژیهای بازاریابی دارد.

اعمال مشتریان روی انتخاب استراتژی و تاکتیک های بازاریابی اثرگذار است. برای تعیین استراتژی موثر بازاریابی، تحقیقات بازار و تحلیل مشتریان باید بصورت دوا مدار انجام شود و براساس آن اهداف بازاریابی تعیین گردند، تقاضا برای مشتریان ایجاد شود تا سبب رفع نیازمندی و توقعات مشتریان و نهایتاً موجب کسب رضایت مشتریان، همزمان با افزایش اعتبار و شهرت شرکت گردد. تحقیقات بازار و تحلیل مشتریان باعث می شوند تا شرکت محصولی را روانه بازار کند که نیاز اصلی بازار و مشتریان باشد. قابل ذکر است؛ به همان اندازه که تعیین



استراتژی‌های بازاریابی مهم است، اجرای صحیح و دقیق استراتژی‌های بازاریابی نیز نقش اساسی در موفقیت بازاریابی دارد که مستلزم مهارت‌های لازم، ابزار مناسب و کارکنان شایسته می‌باشد. استراتژی بازاریابی نشاندهنده یک نگاه کلی اولیه به عناصر گوناگون بازار و چگونگی کاربرد روش‌های بازاریابی برای حصول اهداف سازمان و شرکت است. شما می‌توانید با بهره‌گیری از مراحل اصلی بازاریابی (در زیر توضیح داده شده است) و استراتژی‌های بازاریابی به بهترین شیوه برای شرکت، خدمات و محصول خود بازاریابی کنید. اما تسلط بر بازار معمولاً به سالها تجربه و تلاش مستمر در تنظیم استراتژیهای بازاریابی نیاز دارد.

هدف اساسی استراتژی بازاریابی اینست تا یک برنامه جامع توسعه‌ای تهیه و عملیاتی ساخته شود تا مزیت رقابتی در مارکت برای شرکت در بازار مورد هدف ایجاد گردد. طوریکه، بیانیه مأموریت شرکت باید بصورت واضح و جذاب تعریف شود، تحقیقات بازار بصورت دوامدار انجام شود، اهداف طور مستمر تعیین گردند، تقاضا برای مشتری ایجاد گردد تا سبب رفع نیازمندی مشتری و کسب رضایت آن همزمان با شهرت شرکت گردد. سه جزء مهم استراتژی بازاریابی عبارت است از؛

۱. استراتژی

۲. تاکتیک

۳. تکنیک

اول- استراتژی: استراتژی بازاریابی از تعداد زیاد تاکتیک‌های عملیاتی و تکنیک‌های حرفه‌ای تشکیل شده است. اگر استراتژی



بازاریابی بخوبی تعریف شده باشد، به راحتی میتوان به نیازهای مشتریان پاسخ داد و آنها را راضی و پایدار نگهداشت. در حالیکه تمام شرکت ها و موسسات مصروف بازاریابی هستند اما اندکی از آنها دنبال برند سازی و فعالیت های وفاداری مشتریان از طریق تاکتیک ها و تکنیک های بازاریابی می باشند.

دوم - تاکتیک: تاکتیک بازاریابی مجموعی از روش های پلان شده برای ترویج محصولات و خدمات به هدف افزایش فروش و حفظ مزیت رقابتی در مارکت می باشد. اگر تاکتیک بازاریابی درست باشد، منجر به رضایت مشتری می گردد. تاکتیک های بازاریابی باید هزینه اثر بخش باشد، یعنی با منابع محدود، بیشترین فروش را ایجاد نماید. تاکتیک ها در حقیقت گزینه های روی میز هستند و با توجه به نیازهای سازمان و محدودیت دسترسی به ابزار، گزینه های کارآمد را انتخاب مینماید.

سوم - تکنیک: تکنیک های بازاریابی شامل ابزار، شیوه ها و حالتی هستند که زمینه را برای اجرای تاکتیک ها مساعد نموده تا از مسیرهای متفاوتی به نتایج یکسان دسترسی پیدا شود. تکنیک ها در حقیقت استفاده از ابزاری است که توسط تاکتیک ها تعیین می شوند و بصورت آنلاین و آفلاین می باشند. نمونه های عمده آنلاین عبارت از نمایشگاه ها، شبکه ها و تعاملات گفتاری شخصی، و تکنیک های کلیدی آنلاین عبارت از وب سایت، فیسبوک، ویبینار، بروشور، مجلات و غیره است.

چگونه بازاریابی کنیم؟ چگونه بازاریابی کنیم سوالی است که بسیاری افراد، از مشاوران دکترویز می پرسند. در حقیقت بسیاری از این افراد اطلاعات مناسبی در زمینه بازاریابی دارند اما نمی توانند از تمام اطلاعات شان استفاده کنند. این موضوع به این خاطر است که



در زمینه بازاریابی اطلاعات مناسبی دارند اما به لحاظ تجربه از دانش کافی برخوردار نیستند.

روانشناسی کسب و کار چیست و چرا مهم است؟ نحوه برخورد با مشکلات و مشتریان موضوعی است که باید توجه ویژه‌ای به آن بشود. برای مثال؛ فرض کنید شما تمام موضوعات مربوط به بازاریابی را فراگرفتید اما در صفحه فیسبوک یا اینستاگرام تان با خیل عظیمی از مشتریان ناراضی روبرو شدید و کامنت‌های پُست‌های شرکت شما از مشتریانی که از خدمات شما ناراضی هستند پُر شده است. در این شرایط شما چه کار می‌کنید؟

در نگاه اول کارهای زیادی به ذهن ما می‌رسد از جمله پاک کردن کامنت‌های منفی، بستن کامنت‌ها، بلاک کردن افراد ناراضی و بسیاری کارهای دیگر که شاید برخی از آن‌ها اخلاقی نباشند. در این قسمت اهمیت یک شخص با تجربه در زمینه بازاریابی کاملاً مشخص می‌شود. البته در نظر داشته باشید که بهترین کار در مقابله با افراد ناراضی در شبکه‌های اجتماعی صحبت و هدایت آن‌ها به دایرکت یا پی‌وی است؛ اما اگر شخصی به توهین یا حرف‌های نامربوط متوسل شد بهترین کار نادیده گرفتن پیام‌های اوست. پس متوجه شدیم که صرفاً اطلاع از شرایط بازاریابی و نحوه بازاریابی نمی‌تواند شما را در این کار موفق کند. به همین خاطر توصیه می‌شود هم زمان با مطالعه و یادگیری در مورد مباحث بازاریابی، بهتر است پروژه‌های کوچکی را انجام دهید تا کمی تجربه به دست آورید.

تجربه در این زمینه به شما کمک می‌کند تا بتوانید با کمترین خطا، بازاریابی کسب و کار و سازمان تان را انجام دهید. در بازاریابی از به‌روز بودن خودتان غافل نشوید. سال‌هاست که مباحث بازاریابی



به طور لحظه‌ایی در حال تغییر است. قطار بازاریابی دنیا به سمت دنیای مجازی پیش می‌رود، اما در این بین نباید بازاریابی سنتی را نیز از دست بدهید. بازاریابی سنتی در بعضی کشورها مانند افغانستان هنوز پتانسیل‌های بسیار خوبی دارد که نباید از آن غافل شد.

مراحل استراتژیک روند بازاریابی :

مراحل استراتژیک روند بازاریابی را میتوان در پرسشهای زیر خلاصه کرد:

- ☼ به دنبال دسترسی چه افرادی هستید؟
- ☼ آن افراد باید چه کاری را انجام دهند؟
- ☼ چگونه آنها را برای انجام آن عمل ترغیب میکنید؟

اما این سوال نیز پیش می‌آید که در روند بازاریابی و فروش پاسخ به این سوالات چه اهمیتی دارد؟ مراحل استراتژیک بازاریابی یک محصول را به عنوان یک سفر در نظر بگیرید. شما میتوانید سوار موتر شوید و بدون هیچ برنامه‌ایی عازم سفر گردید، اما به احتمال زیاد فقط وقت و تیل موترتان را هدر می‌دهید و هرگز به جایی نخواهید رسید که ارزش فشار و خستگی سفر را داشته باشد. از طرف دیگر، اگر شما برنامه و نقشه داشته باشید میتوانید از وقتتان بهتر استفاده کنید و مزد زحمتتان را بگیرید. برای آنکه بازاریابی موفق‌تری داشته باشید باید مراحل اصلی بازاریابی را بدانید و آن را به کار بگیرید برای این منظور، چنانچه قبلاً هم توضیح گردیده است، روند زیر را دنبال کنید.

☼ اولویت بندی اهداف سازمان

☼ تعیین هدف کسب و کار در بازاریابی



☼ تحقیقات بازار

☼ شناسایی کانال های بازاریابی

☼ تعیین بودجه اولیه بازاریابی

☼ تیم مناسب بازاریابی

☼ مخاطب خود را بشناسید.

طبیعتاً هر شرکتی برای خدمت به مشتریان خود راه اندازی میشود. حتی با این حال هم، بسیاری از شرکت ها برای درک این منظور که مشتریان آنها چه کسانی هستند و با چه مشکلاتی دست و پنجه نرم میکنند به اندازه کافی وقت صرف نمیکند. لذا برای موفقیت در بازاریابی محصول خود، باید نیازهای مشتریان و مشکلات و خواسته های شان را تا حدی که ممکن است پیدا کنید.

۱) عملی را که باید مشتری انجام دهد مشخص کنید: بعد از تعیین افرادی که باید به آنها دسترسی پیدا کنید تعیین عمل یا اعمالی است که مشتری را به سمت خرید هدایت میکند. طبیعتاً عمل نهایی مورد نظر انتخاب محصول و خرید حضوری یا غیر حضوری آن است؛ اما معمولاً قبل از رسیدن به این مرحله، انجام برخی اقدامات دیگر مانند (عضویت در فهرست ایمیل، دنبال کردن شما در شبکه های اجتماعی، تماس با کارشناسان شرکت برای مشاوره و یا دریافت نمونه محصول) ضروری است.

۲) تاکتیک های خود را مشخص کنید: شناسایی و انتخاب تاکتیک های که به کمک آنها میتوانید بهتر و سریعتر به اهداف خود دست پیدا کنید، بخشی از مراحل مؤثر بازاریابی است. البته از آنجایی که میزان تنوع محصول بخصوص در بازاریابی آنلاین زیاد است احساس گیجی و سردرگمی به مخاطبان دست میدهد. برای انتخاب بهترین



روشها و کانالها ابتداء بررسی کنید که مخاطبان شما بیشتر وقت خود را در کجا میگذرانند و سپس برای انتخاب تاکتیکها و روشهای مختلف بازاریابی برای ارتباط مؤثر با آنها در زمان مناسب در آن موقعیت برنامه ریزی کنید.

۳) استراتژی بازاریابی خود را مشخص کنید: پس از تعیین و تنظیم استراتژی بازاریابی، نوبت به اجرای آن میرسد. برای اجرای صحیح و دقیق استراتژی بازاریابی باید مهارتهای لازم، ابزار مناسب و کارکنان لایقی در اختیار داشته باشید. حالا به شرح این سه مهم پرداخته می شود:

الف - مهارت های بازاریابی: مهارت های است که هر بازاریاب باید برای موفقیت، با آنها آشنا باشد. به طور کلی از جمله مهمترین مهارتهای لازم که در بسیاری از روشهای بازاریابی به کار میآید میتوان به موارد زیر اشاره کرد:

- مهارت ارتباط کلامی: توانایی برقراری ارتباط مؤثر به کمک ارتباط کلامی و یا زبان بدن در بازاریابی اهمیت به سزایی دارد و وضوح و تاثیرگذاری کلام معمولاً در موفقیت آمیز بودن بازاریابی حرف اول را میزند.

- مهارت نویسندگی: شما به عنوان کسی که بازاریابی میکند باید زیاد دست به قلم شوید؛ چه برای تولید محتوا یا نوشتن ایمیل برای مشتریان فهرست ایمیل بازاریابی تان.

- مهارت تحقیق: تحقیق در اینجا به معنای کسب اطلاعات بیشتر از وضعیت بازار، رقبا و مشتریان است و هرچه اطلاعات بیشتری در مورد آنها داشته باشید بهتر میتوانید برنامه ریزی کنید.

- مهارت تجزیه و تحلیل: توانایی تحلیل اطلاعات جمع آوری



شده و شناسایی روندهای صعودی و نزولی و علت آنها برای بهبود اقدامات مرتبط با بازاریابی ضروری است.

ب - ابزارهای بازاریابی: معمولاً انتخاب ابزارهای که کارکنان و بخش‌های مختلف بازاریابی برای انجام کار خود از آنها بهره‌میرند به اهداف و امکانات شرکت وابسته است. از جمله این ابزارها میتوان به موارد زیر اشاره کرد؛

← ابزارهای مدیریت پروژه: استفاده از این ابزارها برای بازاریابی و پیگیری بر روند اجرای پروژه لازم است.

← ابزارهای زمان‌بندی شبکه‌های اجتماعی: از آنجایی که زمان‌بندی ارسال پُست در شبکه‌های اجتماعی در مقیاس کلان تقریباً غیرممکن است استفاده از چنین ابزارهای ضروری است.

← برنامه‌های تولید محتوا و انتشار محتوا: استفاده از برنامه‌های نرم‌افزاری به منظور تعیین بازه زمانی تولید و انتشار محتوا برای حفظ علاقه کاربران ضروری است.

← پلت فرم‌های بازاریابی ایمیلی: استفاده از برنامه‌های مخصوص بازاریابی ایمیلی برای مدیریت بازاریابی و ارسال ایمیل ضروری است.

← ابزارهای سئو: در ابتداء بهتر است به تعریف سئو¹ بپردازیم. سئو در واقع بالا بردن آمار بازدید یک سایت است به شکلی که در اولین و بالاترین اولویت‌های نمایش موتورهای جستجو، قرار گیرد. یکی از این موتورهای جستجو، گوگل است. و ابزار



سئو، سایت‌های هستند که می‌توان از طریق آنها سایت را به لحاظ رعایت تمام جوانب و زوایای مختلف، تحلیل و بررسی نمود. تحلیل وب سایت در گوگل، می‌تواند به عنوان یکی از معیارهای این تحلیل قرار گیرد. با توجه به اهمیت سئو برای بالا بردن میزان بازدید یک سایت، باید برای بالا بردن میزان آن «از تا به» نتیجه دلخواه خود، برسد. کار بُرد سئو امروزه از گستردگی ویژه‌ای برخوردار شده است. به کمک ابزارهای سئو می‌توانید اقدامات مرتبط با بهینه سازی برای موتورهای جستجو را انجام دهید از جمله نظارت بر وضعیت کلمات کلیدی در رتبه بندی، انجام تحقیق رقابتی، نظارت بر بک لینک ها، انجام تحقیق کلمه کلیدی و موارد مشابه را با کارآمدی بیشتری انجام بدهید. ابزارهای زیادی برای سئو و بهینه سازی سایت وجود دارد. ابزارهای بسیاری در گوگل ترند وجود دارند که می‌توانند به شما در این زمینه کمک کنند. در مقاله «بهترین ابزارهای دیجیتال مارکتینگ» می‌توانید لیست ابزارهای تمام بخش‌های بازاریابی دیجیتال را بخوانید. فرقی ندارد! چه سایت شما در صفحه شش گوگل باشد که مثل شبکه، چهارکسی نگاهش نمی‌کند و چه رتبه یک باشید و آن بالا بالاها، هیچکدام فرقی نمی‌کند. چون اگر دقت نکنید، فردا ممکن است رتبه شما سقوط کند. هیچ کس آینده سئو را نمی‌داند اما کاملاً مشخص است که گوگل هر روز در رتبه بندی سختگیرتر و ریزبین‌تر می‌شود؛ بنابراین نیاز داریم که قبل از اینکه گوگل برایمان تعیین تکلیف کند، خودمان، خود را زیر ذره بین قرار دهیم و سئوی خود را زیر نظر داشته باشیم تا بهانه دست گوگل نداده باشیم. پس حالا که سئوی سایت را



خوب بلدید، بهتر است ابزارهای سئو برای کنترل و مدیریت آن را هم بشناسید تا همه چیز در دست شما باشد. حداقل هفته سئو وجود دارد. اما حالا صرف یکی آنرا و نحوه استفاده آن تشریح داده می شود.

ج - کارکنان ماهر در بازاریابی: در حالیکه هر کسیکه مصروف کار و کسب است، به نوعی مسولیت بازاریابی را دارد، چي کار و کسب کوچک باشد و یا بزرگ، چي انفرادی باشد و یا گروهی. با آنهم، یکی از کارهای سخت در شرکت ها، پیدا کردن کارکنان ماهر، مجرب و علاقه مند در بازاریابی است. البته این مسئله در بازار افغانستان که به بازاریابی به حد لازم توجه علمی و ارزشی نمی شود، بیشتر مدنظر است. ممکن است کارکنان واجد شرایط در بخش بازاریابی شناسائی و استخدام شوند اما پایداری آنها یقینی نیست. و اگر زمانی به شرکت دیگری بروند، خطر اینکه رازهای بازاریابی و شرکت تانرا آنجا فاش سازند، زیاد است. پس در این مورد باید خیلی محتاط بود. دواړه برای کاهش این خطر وجود دارد. (۱) استفاده از نهادهای بازاریابی: شرکت های با تجربه کوشش می کنند تا از نهادهای بازاریابی به عنوان طرف حقوقی بازاریابی استفاده کنند. این کار از یک جانب سبب رشد سازمانی نهادها می گردد و از جانب دیگر، مسولیت و پاسخگوئی قانونی و اصولی را افزایش میدهد. (۲) میکانیزم سهمیه ائی: در این روش، برای کارکنان بازاریابی به تناسب عواید یا میزان فروش، سهمیه داده می شود. این روش از یکطرف سبب کاهش مصارف اداری شرکت می گردد و از جانب دیگر، بخاطر افزایش درآمد بازاریاب ها، سبب افزایش فروش نیز می شود، و بدین ترتیب کارکنان بازاریابی علاقه ائی زیاد برای ترک شرکت راندارند. پنج فکتور در استخدام کارکن بازاریابی باید مدنظر باشد.



← تحصیلات مرتبط: ترجیح داده می شود تا افرادی با رشته تحصیلی سکتور اقتصادی انتخاب گردد زیرا آنها بصورت علمی، با الفبای بازار و بازاریابی آشنائی بهتری دارند.

← مهارت در تکنالوژی معلوماتی: از آنجائیکه امروزه بازاریابی دیجیتال و آنلاین، بیشترین کاربرد را در تجارت دارد، لذا داشتن مهارت در بخش تکنالوژی معلوماتی خیلی مهم است.

← تجربه: الزامی نیست، زیرا کارکن با کارکرد کمتر از شش ماه، ممکن است تجربه ابتدائی را کسب نماید و تدریجاً رشد دهد. اما اگر کارکن با تجربه قابل دسترس باشد، ارجحیت داده می شود.

← محلی بودن: از آنجائیکه درک و شناخت روحیه محلی بازار خیلی حایز اهمیت است، این فکتور در شناسائی کارکنان بخش بازاریابی باید مورد توجه قرار داشته باشد. در این زمینه، دانشکده های اقتصادی مسولیت دارند تا در بخش بازاریابی، محصلان را بیشتر تشویق نمایند تا دسترسی به افراد محلی برای شرکت های تجارتی و سازمانها بیشتر گردد.

← جنسیت: از آنجائیکه مشتریان همیشه تنها زن و یا تنها مرد نیستند، با توجه به فرهنگ های اجتماعی، نیاز است تا به جنسیت افراد در بخش بازاریابی نیز توجه گردد. توصیه می شود که تیم بازاریابی ترکیبی از خانم ها و آقایان باشد و خانم ها در کارهای بازاریابی داخل شرکتی و مواجهه با مشتریان، موثریت بیشتر میداشته باشند.

استراتژی های بازاریابی شبکه های اجتماعی:

ده پُرکاربردترین استراتژی بازاریابی شبکه های اجتماعی در اینجا



نوشته شده است. تفاوتی ندارد که یک کارآفرین جوان هستید یا یک برند معتبر، این استراتژی‌های بازاریابی برای همه مناسب هستند.

اول - استفاده از چت بات ها را شروع کنید: ممکن است قبلاً اسم چت بات ها را شنیده باشید. امروزه چت بات ها بخش بسیار مهمی در بازاریابی هستند. این مسئله تعجب آور نیست. زیرا آنها تنها ابزار دیجیتالی هستند و می‌توانند بدون وقفه با مشتریان شما ارتباط برقرار کرده و مشکلات آنها را برطرف کنند. علاوه بر موارد فوق، چت بات ها با پلتفرم‌هایی ادغام می‌شوند که مصرف کنندگان در حال حاضر احساس راحتی بیشتری با آنها می‌کنند: یعنی شبکه های اجتماعی. بسترهایی مانند Chatypeople ادغام یک چت بات مبتنی بر هوش مصنوعی را در استراتژی بازاریابی شبکه های اجتماعی شما آسان می‌کند. این ابزارها به شما امکان می‌دهند چت باتی را ایجاد کنید که:

- ← نیازی به دانش گد نویسی ندارد.
- ← می‌تواند به سوالات مشتریان پاسخ دهد.
- ← قادر به ثبت سفارش مستقیم از پیام رسان فیسبوک و کامنت ها است.
- ← با تمام سیستم های اصلی پرداخت ادغام می‌شود.

دوم - یک تجربه شخصی برای مشتریان خود ایجاد کنید: این احساسی ترین استراتژی بازاریابی شبکه های اجتماعی است. چت بات ها نه تنها راهی عالی برای خودکارسازی برخی از کارهای روزمره هستند. بلکه اگر به درستی اجرا شوند، به شما این امکان را می‌دهند تا تجربه های شخصی تری را برای مشتریان خود ایجاد کنید. برای انجام این کار، تبلیغات خود را صرفاً به صفحات فرود (لندینگ پیج)



لینک نکنید و تبلیغاتی ایجاد کنید که مخاطبان شما را به چت بات شما هدایت می‌کند. لینک کردن تبلیغات به چت بات:

← دیدگاه‌های سنتی مشتریان را که فقط سعی می‌کنید چیزی به آنها بفروشید، تغییر می‌دهد.

← تجربه مشتریان را شخصی‌تر می‌کند.

← فروش تان را افزایش می‌دهد. یک مجموعه هوادار وفادار ایجاد می‌کند.

سوم - یک استراتژی بازاریابی محتوا کارآمد ایجاد کنید: کیفیت

کلید همه چیز است و محتوا نیز از این قاعده مستثنی نیست.

بازاریابی محتوایی برای مدت طولانی یک صورت برجسته بازاریابی بوده است و قرار نیست به این زودی تغییر کند. بسیاری از برندها محتوای با کیفیت را با برنامه ارسال صحیح و تعداد مناسب پست‌ها لینک نمی‌کنند. محتوای سئو شده همراه با موارد فوق به شما کمک می‌کند تا مشتریان مناسب را در زمان مناسب جذب کنید. فارغ از توانایی جذب مخاطب ارگانیک، یک استراتژی بازاریابی محتوا خوب می‌تواند به صورت رایگان پیاده سازی شود. حواس تان باشد که به همراه محتوای بهینه و کامل خود، یک استراتژی هشتگ گذاری مرتبط ایجاد کرده اید.

چهارم - برای مخاطبان خود جامعه ایجاد کنید: اگرچه فالوورها و

معیارهای دیگر مانند لایک^۲ بسیار مهم هستند، اما آنها همه چیز برای موفقیت در شبکه های اجتماعی نیستند. شما باید به مخاطبان خود نشان دهید که فقط یک ربات نیستید. شخصیت تان را از طریق طنز



و احساسات در پُست‌های خود ادغام کنید تا مخاطبان با برند شما ارتباط برقرار کنند. در شبکه‌های اجتماعی باید اجتماعی باشید و اگر مشتریان شما بارها و بارها پُست‌های یکسانی را از شما ببینند، علاقه خود را نسبت به شما از دست خواهند داد. با استفاده از روش‌های زیر ارتباطات خود را تعاملی کنید:

- ← از مخاطبان خود سوال بپرسید.
- ← در مورد برخی مسائل نظر آنها را بخواهید.
- ← به جای اطلاعات مربوط به محصولات یا خدمات، اطلاعات مهم و جالب تان را با آنها به اشتراک بگذارید.
- ← به جای اینکه دائم از آنها توقع داشته باشید که پُست‌های شما را لایک کنند و به اشتراک بگذارند، گاهی شما این کار را برای آنها انجام دهید و پُست‌های آنها را لایک کنید.
- ← از آنها بخواهید مستقیماً از طریق «لایک» و «اشتراک گذاری» با پُست‌های شما ارتباط برقرار کنند.

پنجم - صفحه خود را با انواع مختلف محتوا سرگرم کننده بسازید: مردم هر چند وقت یکبار به تصاویر خوب، فیلم‌های سرگرم کننده و برخی پادکست‌های جالب پاسخ می‌دهند. با استفاده منظم از این نوع رسانه، پیج خود را جالب کنید. اگر همه مطالبی که ارسال می‌کنید و به اشتراک می‌گذارید متنی باشد، پیج شما مبهم به نظر می‌رسد. بنابراین حتماً از انواع دیگر رسانه‌ها برای جلب توجه مخاطبین خود استفاده کنید. این نیز یک راه عالی برای ارتقا شخصیت برند شما است.

ششم - از حامیان برند استفاده کنید: بهترین ابزار تبلیغاتی شما



افرادی هستند که برند شما را دوست دارند. به جای تمرکز برای پیدا کردن مشتریان جدید، چرا از مشتریان فعلی خود استفاده نمی‌کنید؟ علاوه بر مشتریان فعلی، می‌توانید از کارکنان خود هم استفاده کنید. برای استفاده از کارکنان خود به عنوان حامی برند باید:

← راهنماهای شبکه‌های اجتماعی خاص برند خود را ایجاد کنید.

← در مورد بهترین شیوه‌های شبکه‌های اجتماعی به حامیان خود بگویید.

← به هر بخش از برنامه حمایت از شبکه‌های اجتماعی خود یک رهبر اضافه کنید.

← برای شناسایی ساحاتی که نیاز به بهبود دارند و مواردی که خوب کار می‌کنند، آمار صحیح را دنبال کنید.

هفتم - ایجاد پروفایل در کانال‌های شبکه‌های اجتماعی

مرتبط: امروزه افراد در هر کانال شبکه‌های اجتماعی با هدف دستیابی به بیشترین تعداد مشتریان، پروفایل ایجاد می‌کنند. متأسفانه با چنین طرز فکری، شما به مخاطبان مورد نظر خود نخواهید رسید. در نتیجه، مهم است که هنگام انتخاب کانال‌های شبکه‌های اجتماعی به شخصیت‌های خریداران تان توجه کنید. به عنوان مثال، اگر یک برند لباس راه اندازی می‌کنید، لزوماً نیازی به ایجاد پروفایل در لینکداین نخواهید داشت.

هشتم - بودجه برای شبکه‌های اجتماعی تعیین کنید: شبکه

های اجتماعی یکی از مهمترین فرم‌های بازاریابی هستند حتی می‌توان گفت که بزرگترین آن هستند. اختصاص بودجه مناسب به تلاش‌ها در شبکه‌های اجتماعی برای موفقیت شما بسیار مهم است.



نه فقط این، بلکه استفاده از بودجه همراه با استراتیژی مناسب، مقرون به صرفه ترین راه برای شما خواهد بود تا به مخاطبان مورد نظر خود برسید. از آنجا که شبکه های اجتماعی در سطح بسیار شخصی تری مورد استفاده قرار می گیرند، مکانی هستند که می توانید ارتباط عمیق تری با مشتریان خود برقرار کنید.

نهم - اجرای کمپاین های بین کانالی: برای مشارکت بیشتر مشتریان خود، کمپاین های بین کانالی را در تمام کانال های شبکه های اجتماعی خود اجرا کنید. به خاطر داشته باشید که این کمپاین ها امروزه تقریباً توسط هر شرکتی اجراء می شوند. بنابراین شما باید نسبت به بقیه مزیتی داشته باشید تا به شما کمک کند از دیگران متمایز شوید. یک بخش احساسی به کمپاین های شبکه های اجتماعی خود اضافه کنید تا مخاطبان شما بتوانند با هدف شما ارتباط برقرار کنند. یک کمپاین کارآمد چند رسانه ایی در شبکه های اجتماعی به شرح زیر است:

- ← یک داستان جذاب بگویید.

- ← به صفحه فرود (لندینگ پیج) خاصی لینک دهید که اطلاعات بیشتری در مورد کمپاین شما به مخاطبان می دهد.
- ← یک نام منحصر به فرد و به یاد ماندنی همراه با هشتگ های مرتبط انتخاب کنید.

دهم - با استفاده از قابلیت لایو، یک داستان بگویید: بله، درست است. محتوای شما داستان برند شما را به طور کلی بیان می کند، اما چرا آنچه را که در لحظه در شرکت تان اتفاق می افتد، با مخاطبان خود به اشتراک نمی گذارید؟ فیسبوک و اینستاگرام در میان



دیگر پلتفرم ها ویژگی بسیار کارآمدی به نام لایو دارند. چیزی که هنوز توسط برندهای بزرگ به طور کامل استفاده نمی شود. برای رقابت با آنها و حتما قبل از اینکه آنها شروع به این کار کنند، از قابلیت لایو استفاده کنید. قابلیت لایو یک راه عالی برای این است که:

← به مخاطبان خود نشان دهید که فراتر از یک دستگاه پول سازی هستید.

← مشتریان خود را درگیر کرده و از آنها الهام بگیرید.

← محتوای قابل اشتراک گذاری و به یاد ماندنی ایجاد کنید.

استراتژی بازاریابی دهان به دهان :

بازاریابی دهان به دهان^۱ که به آن بازاریابی کلامی نیز می گویند در واقع زمانی اتفاق می افتد که شما پس از داشتن رضایت از محصولی، آن را به دوستان و آشنایان خود نیز معرفی می کنید. بازاریابی کلامی یا بازاریابی دهان به دهان زمانی اتفاق می افتد که علاقه مصرف کننده به محصول یا خدمات یک شرکت در گفتگوهای روزانه آن ها منعکس می شود. به طور کلی این نوع بازاریابی یک تبلیغ رایگان است که از طریق تجارب مشتری ایجاد می شود و معمولا چیزی فراتر از انتظار است.

بازاریابی دهان به دهان می تواند از طریق فعالیت های تبلیغاتی مختلف که توسط شرکت ها صورت می گیرد تشویق شود و یا این فرصت از طریق ارتباط مصرف کننده با مصرف کننده و مصرف کننده با بازاریاب ایجاد شود. به همین دلیل است که این نوع بازاریابی را بازاریابی کلامی یا بازاریابی دهان به دهان نامیده اند. بازاریابی کلامی



انواع مختلف بازاریابی از جمله بازاریابی همه‌پایه‌ای، بازاریابی ویروسی، بازاریابی احساسی و استراتژی بازاریابی شبکه‌های اجتماعی را شامل می‌شود. در این بخش، شما با ده تکنیک بازاریابی دهان به دهان و پنج نمونه خارجی موفق آن آشنا خواهید شد.

۱. برند خود را بشناسید: اولین چیزی که باید قبل از استفاده از تاکتیک‌های بازاریابی دهان به دهان انجام دهید این است که محصول یا خدمات برند خود را به طور کامل بشناسید. برای این منظور باید سوالات زیر را از خود پرسید:

- ← پیام کلی برند شما چیست؟
- ← ارزش‌های شرکت شما چیست؟
- ← محصولات یا خدمات شما چه کاری انجام می‌دهند؟
- ← این محصولات و خدمات چگونه می‌توانند به مردم کمک کنند؟

← داشتن اطلاعات عمیق در مورد نام تجاری و برند خود می‌تواند به شما کمک کند تا محصولات یا خدمات خود را به گونه‌ای ارائه دهید که مخاطبان شما از آن قدردانی کنند.

۲. درباره رقبای خود تحقیق کنید: آگاه شدن و شناخت از رقبای می‌تواند گامی ضروری برای مقابله با این رقیبان باشد. شما نیاز دارید که نسبت به صنعت خود درک درستی بدست آورید و بدانید چه مسائل و مشکلاتی ممکن است آن راتحت الشعاع قرار دهد. بسیار مهم است که شما در مورد آنچه باید مورد رقابت قرار دهید آگاه باشید و مشکلات مربوط به آن را بدانید. برای این منظور می‌توانید سوالات زیر را از خود پرسید:

- ← چه کاری می‌توانید انجام دهید تا از رقیبان خود بهتر باشید؟



← آن‌ها درچه مواردی با شما تفاوت دارند و چگونه می‌توانید از

این تفاوت به نفع خود استفاده کنید؟

← آیا ضعف‌هایی وجود دارد که باید برای آن سرمایه‌گذاری

کنید و آن را برطرف کنید؟

زمانیکه شما بتوانید رقبای خود را به درستی تحلیل و تجزیه کنید، خواهید فهمید که آن‌ها چه چیزی را درست انجام می‌دهند و مشکلات کار آن‌ها در کجاست. این کار به شما کمک می‌کند تا تاکتیک‌های بازاریابی کلامی خود را تقویت کنید.

۳. مخاطب و مشتری خود را مشخص کنید: یکی از مهم‌ترین

مراحل در راه‌اندازی تاکتیک‌های موفقیت‌آمیز در بازاریابی کلامی این است که شناخت درستی از مخاطب خود داشته باشید. اگر شما گروه مخاطب هدف خود را بشناسید می‌توانید آنچه را آن‌ها دوست دارند و دوست ندارند تعیین کنید. پس از آن می‌توانید استراتژی بازاریابی و خدمات خود را طبق این تنظیمات ایجاد کنید. پیشنهاد این است که مخاطبان خود را به دسته‌های مختلف خریداران تقسیم کنید. بنابراین می‌توانید برای هر گروه مشکلات خاص آن‌ها را برطرف کنید. هنگامی که شما درباره مشکلی که برای هر گروه پیش می‌آید صحبت می‌کنید یا سعی بر برطرف کردن آن دارید این احساس را به مخاطب می‌دهید که به طور شخصی مراقب نیازهای او هستید.

۴. محصول خود را انحصاری کنید: مردم آنچه را که نمی‌توانند

داشته باشند می‌خواهند، و این دقیقاً همان چیزی است که این استراتژی را هدایت می‌کند. ارائه یک دسترسی منحصر به فرد از محصولات و خدمات شما می‌تواند یک متد تاثیرگذار در پیاده‌سازی تاکتیک‌های بازاریابی کلامی باشد. در هنگام معرفی یک محصول یا



خدمات به جای اینکه آن را در دسترس همه قرار دهید از افراد معروف و تأثیرگذار دعوت کنید تا به طور انحصاری آن را امتحان کنند. این افراد می‌توانند بازخورد ارزشمندی را از محصول یا خدمات شما ارائه دهند و از طرفداران خود دعوت کنند این محصول یا خدمات را استفاده و به دیگران معرفی کنند. منحصر به فرد بودن باعث می‌شود تا تقاضا برای خرید یک محصول یا خدمت حتی از روی حس کنجکاوی نیز ایجاد شود.

۵. ویژگی خاص خود را پیدا کنید: برای اینکه برند شما واقعا قابل توجه قرار گیرد باید یک ویژگی خاص و منحصر به فرد درمورد شما وجود داشته باشد که مردم شما را با این ویژگی به خاطر بیاورند. شما درواقع باید یک ویژگی منحصر به فرد داشته باشید تا مردم درمورد آن با دوستان و آشنایان خود صحبت کنند. اگر شما دقیقا همان ویژگی‌هایی که بقیه برندها در صنعت کسب و کار شما دارند را دارا باشید ممکن است مخاطبان حتی شما را به یاد نیاورند. این ویژگی منحصر به فرد می‌تواند تولید یک کالای خاص یا یک فرهنگ کاری منحصر به فرد در شرکت شما باشد. باید آنچه شما را منحصر به فرد می‌کند را شناسایی و بر روی آن سرمایه‌گذاری کنید. به طوری که مردم بتوانند آن را با دیگران به اشتراک بگذارند. حتی می‌توانید بر روی برخی از تاکتیک‌های بازاریابی که از دهان مخاطابین تان به عنوان تعریف شنیده‌اید تمرکز کرده و آن را به اوج برسانید.

۶. یک جامعه اجتماعی ایجاد کنید: هفتاد و دو درصد از بازاریابان از رسانه‌های اجتماعی برای ایجاد طرفداران و مشتریان وفادار استفاده می‌کنند. ایجاد یک جامعه محکم در رسانه‌های اجتماعی ضروری است و باعث موفقیت تاکتیک‌های بازاریابی کلامی شما می‌شود.



اینجا جایی است که شناخت مخاطبان نقش مهمی را ایفا می‌کند. شما باید مخاطبان مورد نظر خود را بشناسید، تا بتوانید تعیین کنید که آن‌ها کجا و چگونه می‌خواهند بصورت آنلاین ارتباط برقرار کنند. شاید آن‌ها بیشتر تمایل به استفاده از اینستاگرام داشته باشند یا بخشی از آن‌ها در توییتر و فیس‌بوک فعالیت بیشتری داشته باشند. زمانیکه کانال ارتباطی مناسب برای رسیدن به مخاطبان خود در شبکه‌های اجتماعی را شناسایی کردید شروع به ایجاد ارتباط با آنان کنید. انجام برخی تحقیقات به شما کمک می‌کند تا بدانید چطور می‌توانید با آن‌ها صحبت کنید. به عنوان مثال باید بدانید کدام نوع طنز برای آنان جذاب است یا آن‌ها از چه زبانی استفاده می‌کنند.

۷. افراد تأثیرگذار را شناسایی و با آن‌ها تعامل ایجاد کنید: حدود

هفتاد و پنج درصد از بازاریاب‌ها از اینفلوئنسرهای برای تأثیر گذاشتن بر مخاطب استفاده می‌کنند و معتقدند که این کار بر روی ایجاد وفاداری مشتری موثر است. تبلیغات یک برند از طریق اینفلوئنسرهای یکی از بهترین تاکتیک‌های بازاریابی کلامی است. این تکنیک به این دلیل کار می‌کند که شما از طریق افرادی که در تصمیمات خرید مردم نقش دارند آن‌ها را بدست می‌آورید. این اینفلوئنسرهای می‌توانند هرکسی باشند. از وبلاگ نویسان گرفته تا ستاره‌های رسانه‌های اجتماعی یا یک استاد و یا تاجر مشهور. هنگام انتخاب یک اینفلوئنسر لازم نیست که حتما در صنعت خود دنبال آن بگردید، بلکه باید به دنبال نام‌هایی باشید که افراد زیادی در رسانه‌های اجتماعی آن‌ها را دنبال می‌کنند و نرخ مشارکت بالایی دارند. البته تا جایی که می‌توانید بهتر است از اینفلوئنسرهایی استفاده کنید که مرتبط به نوع کسب و کار، مشهور و



معتبر هستند.

۸. احساسات انسانی را درگیر کنید: افرادی که با برند و نام تجاری مورد استفاده خود ارتباط برقرار می‌کنند بیشتر احتمال دارد که این برند را به دیگران توصیه کنند. این ارتباط برای تاکتیک‌های بازاریابی کلامی شما بسیار عالی است. برای برقراری ایجاد ارتباط قوی با مخاطبان باید بتوانید برند خود را در رسانه‌های اجتماعی انعطاف‌پذیر کنید. اجازه دهید مشتریان شما بدانند که به برندی علاقمند شده‌اند که دارای شخصیت است. یکی از راه‌های عالی برای ایجاد ارتباط و تعامل با مخاطب پاسخ دادن به مباحث و نظرات است. فرقی نمی‌کند که این مباحث و نظرات مثبت باشند یا منفی، شما باید سعی کنید زمانیکه آن‌ها پیگیر ارتباط با شما هستند با آن‌ها ارتباط برقرار کنید. همگام ساختن مخاطبان با رویدادها و تحولات به روز شده محصولات نیز یکی از راه‌های عالی برای برقراری این اتصال است.

۹. روی تجربه مشتری سرمایه‌گذاری کنید: تاکتیک‌های بازاریابی کلامی توسط توصیه‌هایی که مشتریان به یکدیگر می‌کنند اجراء می‌شود. بهترین راه برای دریافت این توصیه‌ها تجربه مثبت مشتری از برند شما است. مردم تنها درباره تجربه‌های خیلی خوب و مثبت و برعکس تجربه‌های منفی خود از یک محصول یا خدمت صحبت می‌کنند نه تجربه‌های معمولی و متوسط. آنچه آن‌ها درباره آن ممکن است با دیگران صحبت کنند یک تجربه واقعا خوب یا یک تجربه خیلی منفی است.

۱۰. به مشتریان وفادار پاداش دهید: یکی از موثرترین راهکارهای بازاریابی کلامی تبدیل مشتریان عادی به مشتریان وفادار با ایجاد انگیزه برای آنان است. شما می‌توانید به آن‌ها یک پیشنهاد خاص



و یا یک محتوای خاص ارائه دهید تا آن‌ها احساس متمایز بودن و خاص بودن داشته باشند. شما می‌توانید با ایجاد وفاداری با آن‌ها باعث شوید که آن‌ها تجربیات خود را با دوستان و آشنایان خود در میان بگذارند.

قوانین بازاریابی

قانون زمان: یکی از مراحل اصلی بازاریابی به شمار می‌آید. بازه بازاریابی در بلند مدت به دست می‌آید. آگاه باشید که سود کوتاه مدت فروش امروز، ممکن است به بهای ضرر در بلند مدت تمام شود. تلاش‌های شما به طور یکنواخت پیوسته باشد. قیمت فروش امروز ممکن است به معنی گران فروشی در زمان دیگری باشد که نتیجه آن کاهش فروش در آینده است. از رابطه بین بلند مدت و کوتاه مدت آگاه باشید و باید بدانید سود کوتاه مدت با چه هزینه‌ای به دست می‌آید. هدف‌تان را مشخص کنید و برای پرداخت هزینه آماده باشید.

قانون یکپارچگی: بازاریابی اگر در سطح شرکت گسترده نباشد هیچ است. اگر کارکنان بازاریابی یا فروش، تنها کسانی هستند که پرچم بازاریابی را حمل می‌کنند، شما در مخمصه قرار دارید. اگر واقعیت به اندازه ادعای شما عالی نباشد، مشتریان پیامهای بازاریابی شما را به عنوان حرف مُفت و قول فریبنده برداشت می‌کنند. جنبه‌های بازاریابی هر فعالیت در کسب و کار خود را برای کل شرکت برنامه ریزی کنید و توضیح دهید. پرسنل تولید، مدیریت و منشی خود را آموزش دهید تا نقششان را در الویت قراردادن مشتری درک کنند. این کار دست کم به معنای آسایش، سرعت، مهمان‌نوازی، درجه یک بودن، ابتکار، نزاکت و صداقت است.



قانون صندلی راننده: گروه مدیریت بازاریابی، مرکز بهبود و رشد سازمان است. شما بهبود های چشمگیر را از هیچ جای دیگر به جزء گروه مدیریت بازاریابی بدست نمیآورید. همه برنامه های بازاریابی را از تیم مدیریت بازاریابی هدایت کنید. مطمئن شوید که همه کارکنان مشارکت می کنند، اما برای هدایت برنامه ها از بالا به پایین، اولویت خودتان را در نظر بگیرید؛ چراکه در غیر این صورت اولویت های دیگر جایگزین آنها میشوند و موانع عملی در برنامه های شما به وجود می آید.

قانون اندازه گیری: فقط اندازه گیری نکنید، بل تفسیر کنید. تا آنجایی که می توانید اندازه بگیرید اما فقط يك محاسبه گر نباشید. بلکه نتایج را تحلیل و تجزیه کنید، و با استفاده از مقایسه ها و روند ها، نتایج را تفسیر کنید. برای مثال ۴۸ درصد افزایش در تقاضا برای خدمات بعد از فروش، ممکن است به عنوان اینکه این محصول باید کمی اصلاح شود یا اینکه مشتریان روابط قوی تری را خواستارند، تعبیر شود.

قانون اولین: اگر شما در گروه موجود بهترین نیستید، یک گروه برای خودتان ایجاد کنید و در آن بهترین باشی د. مردم دوست دارند از شماره اول هر گروه کسب و کار خرید کنند. بنابر این شما باید در بخشی که در آن فعالیت می کنید شماره اول باشید. مانند اولین رستوران غذای آماده مکزیکي یا اولین تولید کننده چاپگر با گارانتی بازگشت پول. اما اگر در این طبقه شماره اول نبودید همه چیز تمام نشده است. یک اسم ساده تر برای یادآوری، یا یک محصول جدید بهتر، سریعتر، ارزانتر و زیباتر می تواند اسم شما را در ذهن مشتریان بگنجاند. یک محصول جدید



می تواند از رقبای خود پیشی بگیرد.

قانون توسعه همراه با دردرس: يك كشش وسواسه انگيز برای گسترش خطوط توليد محصول يا وارد شدن به بازارهای جديد ممكن است در نهايت نتيجه عكس بدهد. يك نام تجاری خوب و داشتن شهرت در يك محصول يا خدمت، ضرورتاً به معنای گسترش موفقیت آمیز شرکت به محصولات يا بازارهای جديد نيست. بعضی از نام ها تجاری توانایی انجام چنین کاری را دارند و بعضی ندارند.

آگاه باشید که انجام دادن کاری که در آن تخصص ندارید چه قدر مشکل است. يك کافه فکر میکند که میتواند غذا به بیرون توزیع کند يا يك فروشگاه غذای آماده فکر میکند که میتواند ساندویچ عرضه کند. وقتی شما به يك بازار يا محصول جديد روی میآورید، نمیدانید که چه چیزی را نمیدانید. بنابر این همیشه فرصتهای موجود را به طور عقلانی ارزیابی کنید.

قانون موفقیت و شکست: موفقیت و شکست دست به دست میشوند. اشتباه کردن ایرادی ندارد اما باید از اشتباهاتتان درس بگیرید. شکست جزئی از یادگیری است. شکست را تشخیص دهید و قبل از بروز يك فاجعه، جلو زیان را بگیرید. البته موفقیت میتواند به زیان باری شکست باشد. برای مثال؛ موفقیت کابل بانک (یکی از بانک های خصوصی افغانستان) و شماره اول بودن آن باعث شد که این شرکت خود خواه، پر مدعا و تنبل شود و به اوهام و تخیلات روی آورد و در نهایت با افزایش رقابت شکست بخورد.

وقتی شما شماره اول هستید در آسیب پذیر ترین وضع خود قرار دارید. چرا که همه میخواهند شهرت شما را از بین ببرند تا خود موفق شوند. مشتریان، شما را به عنوان بهترین می پذیرند اما همیشه این



امکان وجود دارد که يك محصول مشابه با قیمت پایین تر را خریداری کنند.

قانون قابلیت بازگشت: با يك هدف در ذهن خود شروع کنید و مسوولیت نتایج را بپذیرید. اگر با هدفی که در ذهنتان دارید، شروع کنید؛ می توانید مراحل رسیدن به آن هدف را به تصویر بکشید. با بررسی سناریوهای در ذهن متصور شده، می توانید از آنچه که برای انجام دادن نیاز دارید مطلع شوید. این بهره ورتین راه برنامه ریزی برای آینده می باشد؛ زیرا که به تمام موانع بالقوه در طول مسیر اشاره می کند. همچنین اینکار، ذهن را به علت و معلول متمرکز مینماید. به یاد داشته باشید که دلایلی برای اینکه چرا مشتریان، محصولات شما را خریداری کرده یا رد میکنند وجود دارد. بدانید که شما میتوانید تاثیرات مسائل مختلف را مشخص کنید، اما این امر مستلزم صرف وقت و برنامه است.

قانون چرخه عمر محصول: این قانون در مورد هر محصولی که در بلند مدت یکسری از مراحل ایده، تولد، رشد، توسعه، نوجوانی، بلوغ، و مرگ را طی میکند، صادق است. شما میتوانید تلاش کنید که هر مرحله خاص را گسترش دهید اما این قانون از بین نمیرود. بنابراین شما باید استراتژی خود را با توجه به مرحله که در آن هستید تدوین نمایید.

قانون سوالات: سوالات منجر به پاسخ ها میشوند، پاسخ ها منجر به رابطه ها میشوند، و رابطه ها منجر به سود میگردند. یکی از ساده ترین راهها برای اینکه بیشترین درجه اهمیت را به مشتری بدهیم، پرسیدن سوال به طور دائمی و احترام گذاشتن به پاسخ های مشتری است. هر چه بیشتر بپرسید، مزیت رقابتی بیشتری به دست میآورید،



و روابط شما با مشتریان مستحکم تر میشود. در مستحکم تر کردن روابط با مشتری هیچ چیزی مانند توجه به توصیه ها و پیشنهادات آنها موثر واقع نمیگردد فقط کافی است به عکس العمل آنها به یک ویژگی جدید محصول که آنها پیشنهاد داده اند نگاه کنید.

پنج مهارت اساسی برای بازاریابی

تکنالوژی و راهای که ما تجارت را انجام میدهیم به شکل غیر قابل پیش بینی در طول دهه گذشته تغییر یافته است و بازاریابی نیز باید به شکل سریع با این تغییرات موازی حرکت مینمود. مهارت های قدیمی بازاریابی تا حالا نیز ارزش خود را دارند اما یک مسول بازاریابی امروزی برای اینکه با تغییرات در عرصه های مختلف همگام باشد باید مهارت های نوین را ایجاد نماید. تکنالوژی، سطح بازاریابی را به حدی تغییر داده است که توقعات، مسولیت ها و شرح وظیفوی یک مسول بخش بازاریابی امروزی به شکل گسترده متفاوت از ده سال قبل می باشد. طوریکه، دیگر ایدیت نمودن صفحه انترنتی و یا انتشارات تبلیغاتی برای بازاریابی کافی نمی باشند.

مسول بازاریابی امروزی باید آگاهی کامل در مورد تکنالوژی و شیوه های نوین بازاریابی داشته باشد؛ وی باید بداند که چطور شبکه های اجتماعی، جستجو، نوار های تصویری، محاوره ها و تحلیلات را باهم مخلوط نماید. خوشبختانه، بعضی مهارت های اساسی وجود دارد که همیشه قابل استفاده قرار می گیرند. ذیلاً پنج مهارت اساسی ذکر گردیده است که باید یک مسول بازاریابی آنها را پیاده نماید. مسول بازاریابی باید در مورد شروط شامل در مهارت های ذیل غور نماید که در رویداد های مختلف، صنعت های مختلف و در شرکت های کوچک



و بزرگ قابل تطبیق می باشند.

۱). **تفکر انتقادی:** بر اساس سروی که در ۲۰۱۰ توسط انجمن آمریکایی مدیریت^۱ صورت گرفت، بیشتر مدیران اجرایی جواب داده اند که آنها به کارکنانی ضرورت دارند که دارای مهارت های قوی تفکر انتقادی باشند، اما فعلاً کارکنان دفاتر به شکل موثر این مهارت را رشد نمیدهند. تفکر انتقادی و یا توانایی تحلیل نمودن حالات و یا بیانیه ها و تعیین نمودن درستی آنها، به حیث اساس توسط مسولین و متخصصین بازاریابی برای شکل دادن زندگی کاری شان پنداشته می شود. تفکر انتقادی باعث تولید تفکر خلاقانه شده که باعث حل مشکل پیش آمده می شود. این درست چیزی است که کارکنان از مسولین خود میخواهند.

۲). **مدیریت پروژه:** در تجارت امروزی برای اینکه یک مدیر پروژه باشید، ضروری نیست تا لقبش را داشته باشید. پروژه ها میتوانند ساده و یا مرکب، کوتاه مدت و دراز مدت باشند، اما در بازاریابی، پروژه ها بطور فزاینده ای از طریق پاسخ سریع به بازار و شبکه های اجتماعی و سهم فعال مشتریان تطبیق می شوند. مسول بازاریابی نیاز دارد تا در مهارت های مدیریت پروژه دقت نماید و تیم خود را رهبری کرده و نتایج متوقعه را بدست آورد.

۳). **مهارت های تحلیلی:** مسولین بازاریابی موفق دارای مغز تحلیل گر می باشند. آنها ارزش اطلاعات انگفت را که امروز در دسترس قرار دارند میدانند و علاقه دارند تا بدانند که اطلاعات مذکور در مورد برخورد مشتریان،ثمریت شیوه های مختلف بازاریابی و غیره، چه چیز های مفید را آشکار میسازد. مدیران موفق



این را نیز میدانند که چگونه فراتر از اطلاعات قابل دسترس فکر کنند و شیوه ها و راه های را جستجو نمایند که آنها را به طرح ها و روند های بهتر و موفق تر بازاریابی ثوق دهد. بازاریابی فورمول و شیوه ثابت و جامد نیست.

۴). **شیوه جامع:** مدیران آینده نگر به شیوه بازاریابی تحت شرایط سیستم های بهم پیوسته و مختلط فکر میکنند و اینکه این سیستم ها چگونه بالای همدیگر تاثیر میگذارند. نظر به نمایش تجاری که در شبکه اجتماعی تویتر^۱ نمایان می شود، این حیاتی پنداشته می شود تا ببینیم که چطور ارتباطات میان تمام بخش های پلان بازاریابی کار میکند، و به شیوه موثر آنها را مدیریت نماییم.

۵. مهارت های تخنیکی: تکنالوژی در حال پیشرفت است و شیوه اجراء بازاریابی را تحت تاثیر خود قرار داده است. پس این یک امر مهم است که مسولین بازاریابی باید در مورد تکنالوژی دانش کافی داشته باشند. سهم گیری مشتریان به اشکال مختلف صورت می گیرد اما باید خدمات و معلومات را چنان ارایه نمود که مورد نیاز و خواست شان قرار گیرد، البته این کار را میتوان بوسیله برخورد دوستانه و وسایل ارتباطی انجام داد. پس یک مسول بازاریابی وابسته به مبتکرین تکنالوژی می باشد تا آنها ابزار جدید را اختراع نمایند و آنها باید خواست های مشتریان را بدانند و اینکه چگونه خدمات شان را به بهترین وجه ارایه نمایند. قسمیکه تکنالوژی باعث پیشرفت صنعت میگردد، شیوه های جدید بازاریابی نیز به سوی بهتر شدن، راهش را ادامه میدهد. این مهم است تا بدانیم که چطور از فرصت های مشخص نفع ببریم، برای رسیدن به این هدف، باید مسولین بازاریابی بعضی مهارت های



تخنیکی بازاریابی را دریابند و آنها را تطبیق نمایند تا شرکت بتواند اهداف خود را بدست آورد.

تخمین ارزش عمر مشتری

ارزش عمر مشتری^۱ عبارت از تخمین مفادی است که شما از رابطه خود با هر مشتری بدست میاورید. به زبان دیگر این را بیان میکند که؛ یک مشتری به چه اندازه برای تجارت تان ارزش دارد، یعنی پیش بینی تمام ارزش های است که یک تجارت در طول ارتباطات خود با یک مشتری نتیجه می گیرد. این میزان را میتوان در تلاش برای رشد و بقای تجارت استفاده کرد.

در اساس، ارزش عمر مشتری نشان میدهد که یک مشتری به چه اندازه از محصولات و خدمات تان در یک مقطع زمانی (یکسال، یکماه و یا دوسال) استفاده مینماید. این میتواند به حیث یک تصحیح کننده در اصول پريتو^۲ محسوب گردد که این نظریه به نام قانون ۸۰/۲۰ نیز یاد می شود که در سال ۱۹۰۶ توسط اقتصاد دان ایتالیوی بنام ویلفرید پريتو ایجاد شد و آن هم در زمان توزیع دارایی در ایتالیا که ۸۰٪ تمام دارایی بین ۲۰٪ مجموع نفوس تقسیم گردید. در قسمت فروشات اصل پريتو میگوید که؛ ۲۰٪ مشتریان تان ۸۰٪ تمام فروشات را تشکیل میدهند، این بدین معنی است که ۲۰٪ بهترین مشتریان شما مسول منفعت شما می باشند. از این بابت این مهم است تا ارزش مشتریان تان را دانسته و با ایشان طوری رفتار و توجه کنید که واقعاً لیاقتش را دارند.

ارزش طول عمر مشتری به شما کمک میکند تا بهترین تصمیم

1 Costumer Value Index

2 Pareto



تجاری تانرا در مواردی مانند فروشات، بازاریابی، انکشاف تولیدات و حمایت از مشتریان بگیرید. مثلاً؛

← بازاریابی: به چه مقدار باید مصرف شود تا یک مشتری بدست بیاید؟

← مشتری: کی بهترین مشتری من است؟ چگونه تولیدات و خدمات را به ایشان معرفی نمایم؟

← فروشات: بیشترین وقت بالای کدام انواع مشتری ها باید مصرف شود؟

← حمایت از مشتریان: چقدر برای خدمت و نگهداشتن یک مشتری باید مصرف شود؟

فواید دانستن ارزش عمر مشتری: زمانیکه شما ارزش عمر مشتریان را بدانید، میتوانید مشتریان تانرا به گروه های مختلف تقسیم نمایید تا منابع بازاریابی تان افزایش یابند. شما میتوانید مشتریان تانرا به دسته های مختلف قسمیکه میخواهید دسته بندی کنید. در این تخمین، شما خواهید دانست که ۵٪ بهترین مشتریان تان کسانی اند که به شکل دوامدار تولیدات و خدمات شما را خریداری میکنند، همچنان کسانیکه تازه از تولیدات و خدمات تان دیدار مینمایند باید تشویق گردند، نیز بخشی از همان ۵٪ را تشکیل میدهند. این اطلاعات به شما کمک میکند تا فروشات تان به شکل موثر پیش رود و سطح رضایت مندی مشتریان تان بالا رود. به گونه مثال، شما میتوانید به بهترین مشتریان تان شخصاً تماس بگیرید و آنها را راجع به تولیدات و خدمات جدید تان آگاه سازید، بجای اینکه آنان را در لست دیگران افزوده و یک ایمیل بفرستید.

سوال: چگونه میتوان ارزش طول عمر مشتریان را محاسبه نمود؟



ارزش عمر مشتریان یک رقم مهم بوده که میتوان به سادگی آنرا محاسبه نمود. فورمول اساسی قرار ذیل است:

ارزش عمر مشتری = عوایدی که از یک مشتری بدست آوردید

منفی پولی که برای خدمات آن مصرف نمودید

در این فورمول، بعداً ارزش زمانی پول به اساس تمام پرداخت ها صورت می گیرد.

«مثلاً؛ یک مشتری تان در یک سال ده مرتبه از شما جنس خریداری میکند و در هر دفعه مبلغ صد دالر از آن بدست میاورید. اگر شما برای خدمات به این مشتری در هر نوبت خریداری مبلغ ده دالر مصرف کرده باشید، پس این مشتری برای تان سالانه ۹۰۰ دالر ارزش دارد. و اگر مشتری دیگری داشته باشید که محدوده زمانی آن سه ماه باشد، پس ارزش سالانه مشتری دومی ۳۶۰۰ دالر است. یعنی ارزش پولی این مشتری نظر به زمان چهار چند مشتری اولی است. بنابراین، مشتری دومی در دسته اول مشتریان قرار میگیرد و نیاز است تا برای حفظ آن، قیمت خدمات برایش بیشتر گردد تا سطح رضایت مندی وی متناسباً افزایش یابد.»

همچنین شما میتوانید مشتریان تانرا به اساس این قاعده دسته بندی کنید که چگونه به شما رسیده اند، مثلاً توسط ایمیل، شبکه های اجتماعی و یا اعلانات. اینکار می شود ارزش مشتریان را نشان دهد که از کدام طریق در مورد شما اطلاع حاصل نموده اند.

نظریات ارزشمند مشتریان تانرا بدست بیاورید! : زمانیکه شما میتوانید بالای هر مشتری تان ده دالر ارزش قایل گردید، پس شما میتوانید نظریات را از ایشان بدست آورید که باعث بهبودی راهبرد بازاریابی تان گردیده و به شما کمک میکند تا از منابع تان در جای



درست استفاده نمایید. با استفاده از ارزش عمر مشتریان به سوالات ذیل پاسخ ارایه نمایید:

۱. **یک هادی (هدایت کننده)** به تجارت شما به چه اندازه ارزش دارد؟ زمانی که شما دانستید به چه اندازه یک هادی برای تان ارزشمند است، شما تعیین میکنید که چه مقدار پول لازم است تا هادی های جدید تولید گردند. به جای اینکه هادی های جدید را با پول زیاد بدست بیاورید، بهتر است تا تلاش های تان را وسعت دهید تا توجه بیشتر مشتریان فعلی را جذب نمایید.

۲. **آیا تمام مشتریان تان برابر اند؟** اگرچه تمام شرکت های تجاری میخواهند تولیدات و خدمات بهتر را برای تمام مشتریان خود ارایه نمایند اما تمام مشتریان برابر نیستند. با دانستن ارزش طول عمر مشتریان شما میتوانید ارزش بهترین مشتریان تان را بدانید و برای شان توجه اضافی که لیاقتش را دارند ارایه نمایید. دسته بندی مشتریان، شما را کمک میکند تا سطح رضایت مندی مشتریان را افزایش داده و میزان بقای تجارت را افزایش دهید.

۳. **پتانسیل آینده مشتری چیست؟** حتی بهترین مشتریان تان در اوایل با تولیدات و خدمات شما تازه آشنا شده بودند، پس این مهم است تا افراد با پوتانسیل را شناسایی نموده و آنها را از بازدید کنندگان^۱ به مشتریان^۲ مبدل سازیم. با استفاده از این اطلاعات میتوانید یک کمپاین شخصی را بر اه اندازید تا این مشتریان عادی و یا بازدید کنندگان را به مشتریانی که از تولیدات و خدمات تان بیشترین استفاده را نمایند، مبدل سازید.



ارزش طول عمر مشتریان ساحاتی را نشان می‌دهد که نیاز به بهبودی دارند، مثلاً، محکم ساختن ارتباطات مشتریان با تجارت تان، تشویق کردن مشتریان به خرید دوامدار تولیدات و خدمات تان و خرید بیشتر در هر بازدید شان. افزایش در هر کدام این دو مورد، باعث بالا رفتن میزان ارزش طول عمر مشتری می‌شود. زمانیکه شما قادر به شناخت مشتریان به اساس مفادی که برای شرکت شما به ارمغان می‌آورند شوید، شما می‌توانید روش‌های مختلفی را ایجاد نمایید تا به هر دسته از مشتریان به شکل موثر رسیدگی نمایید. بهترین مشتریان با شرکت شما رفتار خوب میکنند پس این مهم است که از طرف شما از آنها قدردانی صورت گیرد.

استراتژی رقابتی خود را چگونه تعیین نماییم؟

شرکت‌های که طور استراتژیک پلانگذاری مینمایند، استراتژی رقابتی خود را در مارکت طوری تعیین میکنند تا منجر به ایجاد برند از خود و بلند بردن سطح رضایت مشتریان از لحاظ نیاز و توقع آنها گردد. از لحاظ رقابتی، بالای قسمتی از بازار باید تمرکز شود که سایر رقبا در مارکت به آنها توجه کمتر دارند.

در انتخاب استراتژی رقابتی، دو موضوع اهمیت زیادی دارد اینکه؛ مطالعه امکان‌پذیری^۱ و ارزیابی بازار^۲ چگونه صورت گرفته است. اغلب شرکت‌ها بالای ارائه محصولات و خدمات مورد علاقه مردم و قیمت محصولات خود تمرکز دارند، بدون آنکه بین نیاز و علاقه فرق قایل شوند و به خدمات ضمیمی توجه کنند. به مدیریت جامع سازمانی که منجر به افزایش اثربخشی، کارایی و اثربخشی قیمت می‌گردد؛ از

1 Feasibility Study

2 Market Assessment



طریق سنجیش نیاز مردم، تخمین ارزش مشتری، تعیین تنوع کیفیتی، محاسبه محدوده های زمانی ارائه محصولات و خدمات در بازار که سبب متمایز ساختن محصولات شرکت در مارکت می شود، بیشتر باید توجه شود. ادغام موارد فوق الذکر برای اغلب شرکت ها به عنوان بهترین استراتژی رقابتی جهت ثبات در بازار پیشنهاد می گردد. بر علاوه، راه های را باید جستجو کنند تا محصولی با کیفیت با قیمت ارزان در اسرع وقت به مشتریان ارائه شود و اینرا استفاده از استراتژی قیمت میگویند که در بعضی انواع محصول ها (مثلاً مواد اولیه) کاربرد و فواید زیادی دارد.

در فضای رقابتی، مهمترین سوالی که همه شرکت ها به آن معطوف هستند اینست که؛ چگونه شرکت خود را با ثبات بسازیم؟

بیشتر مارکت ها با تولیدات و خدمات مشابه مشبوع هستند، و راهی که رقابت را بشکنانید، با ثبات ساختن ظرفیت رقابتی شرکت تان است. یک تفاوت خیلی کوچک شما را بطرف جلو هد فمند حرکت میدهد. یک شیوه واضح اینست که باید ارزان باشید ولی برای تمام محصولات کاربرد موفق آمیز ندارد. امروزه مشتریان بیشتر خُبره هستند، و سایر روش ها میتواند بهتر کار دهد. مثلاً، استراتژی قیمت ارزان بیشتر در محصولات مورد نیاز اولیه مردم، و استراتژی تنوع کیفیتی بیشتر برای محصولات تجملاتی و خدمات (خدمات لوکس و خدمات بلخاصه) موثر است. برای وضاحت این بحث، نظری به شرکت های موفق مانند اپل، سونی، بنز، شورلیت، مک دونالد و امثالهم بیندازید که از استراتژی تنوع کیفیتی چطور توانستند به برندهای جهانی معتبر تبدیل شوند.

امتیاز برتر شما؛ یافتن بحر خالی؛ بالاخره در وقتی از زمان، باید



چیزهای را که آموخته ایم تبدیل به اقدامات عملی نماییم. باید تحولی ایجاد کنیم که با آنچه دیگران می‌کنند متفاوت باشد. یکی از مفکوره‌های که می‌تواند در این پروسه کمک کند، مفکوره است به نام «بحر خالی»^۱ یک بخشی از فضای بازار که در آن هنوز رقابتی وجود ندارد و محصولات شما به صورت معنی داری برای مشتریان مورد هدف، ارجحیت دارد، «بحر خالی» گفته می‌شود. حالا به چارچوب کاری می‌پردازیم که به واسطه آن، بحر خالی مورد نظرمان را یافته و محصول مخصوص تان را در این فضاء ارائه می‌دهید.

رقابت در بازار

بسیاری از مردم فکر می‌کنند که رقابت عبارت است از انجام دادن عین اعمالی که دیگران نیز به آن می‌پردازند، صرفاً با این تفاوت که بهتر از آن‌ها انجام داده شود. سیستم جامع مدیریت در حول همین موضوع شکل گرفته است که تمرکز آن بر انجام بهترین اقدامات (قبلاً تعریف شده) و نمونه سازی^۲ آن‌هاست. اما اگر ما هیچ کار دیگری نکنیم مگر همین کارهای رقبایمان، فقط با تفاوت بهتر انجام دادن آن‌ها، نتیجه آن است که جایگاهی به جزء یک مقلد یا دنباله رو نمی‌توانیم کسب کنیم. ما از روی رقبای خود نسخه برداری می‌کنیم و در این حالت می‌گوییم که بهتر از دیگرانیم. مدونا اصلاً به دنبال این مفکوره نرفت، و راه موفقیت وی متفاوت بود.

مدونا چک لیستی از چیزهای که باید انجام دهد تا در بازار رقابت کند، در اختیار خود نداشت و نه هم می‌خواست که کارهای دیگران را با یک حالت کمی بهتر تکرار نماید. در عوض وی به بازار رقابت نظر

1 . Blue Ocean

2 Benchmarking



انداخته و فضاهای را یافت که خالی بود.

اصطلاح بحر خالی برای اولین بار در کتابی به نام استراتژی بحر آبی^۱ مطرح شد. نویسندگان آن به نام‌های W Chan Kim و Renee Mauborgne، پروفیسورهای بودند که در مکتب INSEAS، یکی از برجسته‌ترین مکاتب تجارت در دنیا، به تدریس مشغول اند. اشاره به فضایی از مارکت دارد که کسی به آن پا نگذاشته است، و اشخاص و شرکت های زیرک این قسمت ها را پیدا می کنند. این نویسندگان نشان دادند که اکثر شرکت ها در فضاهایی از بازار رقابت دارند که آن را بحر آتش^۲ نامیدند. یعنی جایی که رقابت سخت جریان داشته و هر طرف به خاطر به دست آوردن مقدار رو به کاهش سود در حال جنگ است؛ علاوه بر سود قلیل، سطح استرس بالا و موضوع بقاء نیز از مسائل حیاتی به شمار می روند. حالت جایگزین یافتن فضای خالی از مارکیت، عبارت از تفریق کردن خود و محصولات خود، به صورت معنی دار در بازار مورد هدف است، و این هم به معنی بحر خالی است.

چارچوب کاری اقدامات چهارگانه : کیم و ماوورن یک چارچوب

کاری با اقدامات چهارگانه را پیشنهاد دارند، تا با استفاده از آن به صورت متفاوتی به عملکردهای روزانه نظر بیاوریم. این مدل منحنی ارزشی را به چلنج می کشد (یک منحنی که نشان می دهد شرکت ما نظر به دیگر رقیبان خود در بازار چه عملکردی دارد. نمونه از توزیع نُرمال است. اگر در وسط منحنی باشیم، مانند دیگران رقیب هستیم. اگر در دو طرف منحنی باشیم، بلندتر یا پایین تر از رقیبان خود قرار داریم.) در

1 . Blue Ocean Strategy

2 . Red Ocean



صنعت موتور، فاکتورهای رقابتی عبارت است از قیمت، پرستیژ، اقتصاد تیل (تعداد کیلومتر بر لیتر)، اندازه، راحتی، کارکرد، دوام، امنیت، و خدمات می باشد. مدل معمول رقابتی می گوید که باید در تمام این فاکتورها با دیگران به رقابت پرداخته شود، اما مدل بحر خالی طرز العمل متفاوتی را توصیه می کند: سوال کردن و جستجو برای یافتن فاکتورهای جدید که بخشی کشف نشده از بازار را هدف قرار می دهد. برای نمونه، کمپنی تاتا با ارائه محصول Nano، قصداً دنبال آن نبود که موتوری را عرضه دارد که با رقبا بر روی استندردهای معمول دنیای موتور، رقابت نماید. در عوض آن تمام تلاش خود را بر تولید موتوری کردند که از لحاظ قیمت با تمام رقیبان متفاوت بود. دلیل آن این بود که آن ها متوجه قسمتی از بازار شدند که تاکنون مورد عنایت دیگران قرار نگرفته بودند؛ مشتریان با اقتصاد ضعیف تر که در پایین هرم قرار داشتند. این استراتژی مشخص به خود تاتا بود که آن ها را قادر ساخت در بحر خالی شروع به شنا کنند.

چارچوب کاری با اقدامات چهارگانه، متشکل از چهار سوالی است که ساختار و منطق قبول شده در صنعت را مورد چالش قرار می دهد. ما شاید این جمله را به چهار مرحله نیز تقسیم کنیم؛ از بین بردن، پایین آوردن، بالا بردن، و به وجود آوردن؛ این فعالیت ها می تواند که یک انحنای جدید ارزشی را به وجود آورد:

۱) کدام فاکتورهایی را که صنعت آن ها را به صورت تضمینی مد نظر قرار می دهد، می توان نادیده گرفت؟

۲) کدام فاکتورهایی را می توان تا حد ممکن به زیر استندرد قبول شده صنعت پایین آورد؟

۳) کدام فاکتورهای را به صورت قابل ملاحظه میتوان بالای



استندرد صنعت برد؟ و؛

۴) کدام فاکتورهای جدید را می‌توان به لیست افزود، آن‌هایی که صنعت قبلاً هرگز مدنظر نگرفته است؟

چارچوب کاری در عمل: شرکت الکل سازی Casella Wines، تولید کننده محصول Yellow Tail با مفکوره غیر سنتی قسمتی از بازار را برای خود ایجاد کرد، و به این صورت منحنی ارزشی بازار الکل را متحول ساخت. فاکتورهای معمولی تشکیل دهنده منحنی ارزشی در بازار الکل شامل قیمت، استفاده از اصطلاحات پر زرق و برق، بازاریابی همه‌گیر، عمر محصول، شهرت کارگاه تولید الکل، پیچیدگی محصول و تنوع بود. هر دو نوع الکل، چه نوع پر زرق و برق، و چه ارزان قیمت، هردو این فاکتورها را مدنظر می‌گرفتند.

اما کمپنی Casella این فاکتورها را کم اهمیت انگاشته و سه فاکتور اضافی را خود علاوه نموده که دیگران در این ساحه رقابت نکرده بودند: آسان بودن نوشیدن، آسان بودن انتخاب و تفریح کردن. به این ترتیب، کمپنی فاکتورهای همانند تاکید بر پیچیدگی و یا دیگر مسائل را از معادلات خود حذف کرد. آن‌ها حتی موضوع دیزاین بوتل‌های مختلف را برای الکل‌های سرخ و سفید از بین بردند، و انتخاب را فقط محدود به یک نوع بوتل برای الکل سفید، و یک بوتل دیگر برای الکل سرخ کردند. همزمان، این کمپنی مفهوم تفریح را نیز با افزودن یک کانگورو با رنگ نارنجی روشن بر بوتل‌های یلوتایل^۱ برآورده ساخت. حتی یک راه ابتکاری را برای عرضه نام الکل به وجود آورد و آن استفاده از الفبای کوچک در میان یک قوس مربع بود.

محصول یلوتایل خیلی سریع رشد کرد، نه تنها با گرفتن سهم دیگر



رقیبانی که در مارکت محصولات خود را عرضه می‌کردند، بلکه با کلان کردن بازار و جذب افراد جدیدی که مجذوب محصول تازه، یعنی الکل میوه ائی آن‌ها شده بودند و این‌که تعداد انتخاب‌ها را محدود و آسان کردند. با ارائه این محصول، کمپنی Casella نه تنها یک بحر خالی را یافت که در آن امکان رشد و ترقی خود را فراهم آورد، درست در همان زمانی که دیگر دست اندرکاران این صنعت از پایین افتادن سطح بازار رنج می‌بردند. همین‌که صنعت دو باره وضعیت خود را باز یافت، کمپنی Casella در مقابل این تحولات عکس العمل نشان داد و تعداد محدودی از محصولات جدید را روانه بازار ساخت، به طوری که وجهه سابق خود را خدشه دار نسازد.

استراتژی بحر خالی شما: سوانح شما^۱ شاید نشان دهد که شما تجارب زیادی داشته و علاقه‌مند موفقیت هستید، اما این راه اختصاص دادن قسمت خالی بازار نیست. راه پیدا کردن فضای خالی عبارت است از فکر کردن به شکل غیر معمول در حالات معمول. کمپاین ناکام برای تبلیغ کوک رژیمی^۲، نمونه کاری است ناکام که فقط شش هفته بعد از شروع در سال ۱۹۹۳، سریعاً متوقف شد. این نمونه را مورد مطالعه قرار می‌دهیم.

این تبلیغ که به وسیله گروپ رسانه‌ایی Lintas در نیویارک، شریک طولانی مدت تبلیغاتی شرکت کوکا کولا، طراحی شده بود سریعاً متوقف شد. علاوه بر آن، Lintas شراکت خود را با کوکا کولا نیز از دست داد. ممکن است که اشخاص دست اندرکار در Lintas به هراس افتاده و در پشت دروازه‌های بسته، روی خلص سوانح خود کار می‌کردند و به این

1 Resume

2 Diet Coke



امیدوار بودند که کسی آن‌ها را به خاطر شکست، به عنوان دیواری کوتاه استفاده نکند. اما اگر شخص مسئول از دست رفتن شراکت پا پیش گذاشته و مسئولیت شخصی این کار را شخصاً متقبل شود چه؟ در عوض این که یک مدیر میان رتبه بی نام و نشان و بدون چهره باقی بماند، وی شاید نامی را برای خود دست و پا کند: «من همان مدیری هستم که شراکت با کوکا کولا را از دست داد.»

پُر آوازی و برجسته بودن اعلان، و این که چه اندازه منافعی در میان بوده، و بالاخره قبول اشتباه در ملاء عام موضوع غیر معمولی است، ولی شاید که این خود تبدیل به نقطه قوت در خلص سوانح شخص شود. وی احتمالاً این کار خود را از دست دهد، اما شاید به عنوان متخصصی که نقاط ضعف در معاملات را می داند در جایی دیگر استخدام شود. شاید هم کسانی خواسته باشند بیوگرافی او را نوشته و نشر کنند، و یا هم به کدام شبکه تلویزیونی با عنوان کسی که معاملات را تحلیل کرده می تواند، جذب شود. البته چنین اقدامی خطر بزرگی به شمار می رود، ولی گاهی خوب است که به شکل معمول فکر نشود و به خود عادت دهید که ضرور نیست مطابق به استندرها و قواعد شناخته شده به پیش بروید. اگر چیزی در مراحل اولی واقعاً جدید و متفاوت باشد، کسانی خواهند بود که این تشخیص را بدهند.

یک فرصت دیگری برای فکر کردن به شکل غیر عادی را ما از بریتش پترولیوم BP می دانیم، سومین کمپنی کلان نفتی در دنیا. همان طوری که می دانیم، این کمپنی به خاطر حادثه در سال ۲۰۱۰ که چاه های نفت زیر بحری در خلیج مکزیکو انفجار کردند، زیر ذره بین افکار عمومی قرار گرفت. به عنوان یک تمرین،؛ پروفیسور استانی ک. ریجلی



که نویسنده کتاب «مهارت تفکر استراتژیک» است و توسط دکتر عبدالناصر ثنا ترجمه و در سال ۱۴۰۱ چاپ شده است، یکی از استادان دانشگاه Drexel شهر ورجینیا امریکا می باشد، از شاگردان خود خواست که به شکل غیر معمولی درباره این موضوع فکر نمایند. آنان را چلنج داد که تصور عمومی و معمولی را از کمپنی به کنار گذاشته، و از خود طرحی ارائه دهند که اگر آنان در جای کمپنی بودند، چه کاری انجام داده می توانستند. چگونه می توانند به کمپنی کمک کنند تا از این مخمصه نجات یابند؟

هم چنان از شاگردان خود خواست که خلص سوانح خود را به شرکت بریتش پترولیوم بفرستند. موصوف برای آنان تاکید کرد تا مدنظر داشته باشند اگر با این کمپنی که در وضع بدی فعلاً قرار دارد، شروع به کار کنند، بعد از این که شرکت از این حالت بیرون رفت شاید آنها سریعاً رشد نمایند. این مفکوره شاید خیلی عجیب به نظر برسد که با شرکتی شروع به کار کنند که در وضع بدی قرار دارد؛ اما اگر به عنوان یک مدیر جوان به همراه این شرکت شروع به کار کرد، و بعداً کمپنی ترقی کند، همه شما را به عنوان کسی می شناسند که با تلاش خود یک شرکت بسیار کلان را از ورشکستگی نجات داد. انتخاب های عادی و آسان همیشه برای شما وجود دارند، ولی در این، بُرد شما بسیار کم است. معنای استراتژی فوق العاده آن است که به صورت غیر معمولی فکر کرده و ببینید چه چیزی را می توانید از خود به دنیا ارائه کرده، و به چه شکلی می توانید آنرا ترویج کنید.

مارک مخصوص خود شما: این یک حقیقت است که بالاخره شما با یک خصوصیت خاص در نزد دیگران شناخته خواهید شد، پس مهم است که از این فرصت قبل از وقت استفاده کرده و خودتان ذهنیت



دیگران را در مورد خود شکل دهید. شکل دهی مارک^۱ مخصوص به خود، یکی از مهم‌ترین فعالیت‌های استراتژیک زندگی‌تان است. مارک شما، شهرت‌تان را شکل می‌دهد. هرگاهی که مردم راجع به شما فکر کنند، این مارک اولین چیزی است که به ذهن آن‌ها می‌رسد. این مارک همیشه یک معنی با خود دارد: مثلاً هرگاه اسم Mercedes Benz را می‌شنویم، معنی آن کیفیت است؛ Volvo به معنی امنیت بالاست و TOYOTA همیشه به معنای موتور کم مصرف و مستحکم مدنظر شماست. با شنیدن نام شما دیگران چه به ذهنشان می‌رسد؟

می‌توانید استدلال کنید که مردم باید همان طوری که هستید بشناسند، و نه براساس پیراهنی که پوشیده‌اید یا رفتاری که دارید، شما را مورد قضاوت قرار دهند. به عبارت دیگر؛ به دست شماست که مارک مخصوص به خود نداشته باشید؛ اما اگر این روند را به دست خود کنترل نکنید، انتخاب‌هایی استراتژیک شما بعداً محدود می‌شود، زیرا مردم خود ذهنیتی را نسبت به شما برای خود ترسیم نموده‌اند. مارک مخصوص به خود را به صورت عاقلانه انتخاب کنید. در این انتخاب خلأ‌قانه عمل کنید و مرزهای تفکر معمولی را بهم بریزید. تمام پیش فرض‌ها را که رفتار اشخاص یا مارکیت را تعیین می‌کند را مورد پرسش قرار دهید. همه این اقدامات به شما کمک می‌کند تا شخصیتی مخصوص به خود را داشته باشید که در زمان رقابت، برای شما برتری استثنایی می‌دهد.

خلاصه فصل ششم

درسکتور اقتصادی و تجارتی جهان امروزی، بازاریابی یکی از



مهم‌ترین موضوعاتی است که از اهمیت قابل توجهی برخوردار است و جایگاه ویژه‌ای را در کسب و کار بخود اختصاص داده است. بازاریابی، یکی از مهم‌ترین قسمت‌های فروش موفق هر محصول است. بازاریابی به عنوان یک فعالیت مدیریتی و انضباطی علمی، موضوع تغییرات اساسی در طول بیست سال گذشته بوده است.

هر شرکت و سازمان برای افراد خاصی راه اندازی میشود که بصورت بالقوه مشتریان آنرا تشکیل میدهد و محصولات و خدمات آنها را خرید می نمایند. برای شرکت ها و سازمانها این درک که مشتریان آنها چه کسانی اند، نیازها، علایق و خواسته های آنها کدام ها است و با چه مشکلاتی مواجه هستند، اهمیت زیادی دارد و برای آن هزینه های زیادی متقبل می شوند. بنابراین، بازاریابی به عنوان یکی از حوزه های حیاتی مدیریت در توسعه سازمانی به حساب میاید و با توجه به نقش و اهمیت آن، امروزه به شاهرگ رشد و توسعه شرکت ها و سازمانها تبدیل شده است.

بازاریابی یک فعالیت گروهی است و این فعالیت گروهی زمینه را برای ادغام و تنوع مهارت های منحصر به فرد برای جذب مشتری فراهم میسازد. زیرا، هرکس دارای میزان متفاوتی از مهارت های است که برای بازاریابی موثر می باشد و این مهارت ها میتوانند یک برنامه وسیع بازاریابی را انکشاف دهند که منتج به نتایج مطلوب گردد. بنابراین، هر فرد، شرکت و یا سازمانی که در تجارت و اقتصاد دخیل است در بازاریابی رول دارد و باید این رول را براساس استراتیژی های مدون بازاریابی ایفا نماید. در دنیای فعلی با رقابت بلند، بازاریابی در صدر همه عملکردهای اقتصادی و تجارت قرار گرفته است.

صرفنظر از تعارف و مفاهیم بازاریابی در ابعاد تیوری و توصیفی،



دانستن اصول و شیوه های بازاریابی، مراحل بازاریابی، استراتژی های بازاریابی، قوانین بازاریابی، شناخت مشتریان، خصوصیات بازار و بلاخره چگونه میتوان توان رقابتی خود را در بازار افزایش داد؛ برای پایداری سازمان نهایت مهم و اساسی است. علاوهً، هر فرد یا نهادی که در حوزه بازاریابی فعالیت مینماید، باید مسولیت خود را بخوبی درک نماید، همیشه در امور بازاریابی اپدیت باشد و مهارت های که برای اجرای یک بازاریابی موثر لازم است، کسب نماید. آنچه در بازاریابی به لحاظ کاربُردی مهم است؛ شناخت و دسته بندی بازار، شناخت و دسته بندی مشتریان، ارزیابی تحلیل بازار، برنامه ریزی معقول و مبتنی بر اسناد و شواهد، استفاده از تاکتیک ها و ابزار بازاریابی نظر به وضعیت بازار، شرایط اجتماعی و ظرفیت های سازمانی، تخمین ارزش عمر مشتریان و مهمتر از همه رعایت اصول و فرهنگ اجتماعی، اخلاقیات شخصی و شخصیتی، ارزش محصولات و خدمات و تأثیرات آن بالای سلامت محیطی می باشد. زیرا، بازاریابی درحقیقت یک فعالیت اجتماعی و گروهی است و رابطه میان تولیدات، خدمات، مردم و جامعه را تنظیم می نماید و لذا نیازمندی ها، علایق و خواسته های همه جوانب باید مدنظر باشد.



سوالات فصل ششم

برای کسب اطمینان از اینکه اهداف آموزشی این فصل برآورده شده است و دانشجویان آنچه در اهداف آموزشی پیش بینی شده بود، آموخته اند، پاسخ به سوالات زیر توسط دانشجویان الزامی است؛

۱. تعریفاتی که توسط پیتدراکروانجمن بازاریابی امریکا گفته شده را توضیح دهند؟
۲. در یک پاراگراف سه خطی، اهمیت و نقش بازاریابی در توسعه سازمان ها را شرح دهند؟
۳. هدف اصلی بازاریابی را توضیح نمایند؟
۴. اصول هفت گانه (۷P) را بصورت خلاصه نام ببرند؟
۵. شیوه های گلی بازاریابی را توضیح دهند و همچنین بازاریابی اجتماعی را شرح دهند؟
۶. شیوه ۸۰/۲۰ را طور واضح با ذکر مثال توضیح نمایند؟
۷. توضیح نمایند که دسته بندی بازار و مشتریان چگونه صورت می گیرد؟
۸. توضیح دهند که SEO چیست و در بازاریابی دیجیتالی چی کاربردی دارد؟
۹. سه قدمه استراتژی های بازاریابی را مختصراً تشریح، و مفهوم استراتژی بحرالی را بگویند؟
۱۰. تخمین ارزش عمر مشتری را با ذکر فورمول آن توضیح داده و یک مثال را کارنمایند؟
۱۱. فواید تخمین ارزش عمر مشتری را شرح دهند؟
۱۲. استراتژی بازاریابی دهن به دهن با استفاده از کدام روش ها و ابزار تطبیق می گردد؟
۱۳. قوانین ده گانه بازاریابی را نام ببرند و قانون زمان و موفقیت و شکست را مختصراً توضیح دهند؟
۱۴. چارچوب کاری چهارگانه رقابت در بازار را شرح نمایند؟



فصل هفتم

مدیریت خطر (Risk Management)

اهداف آموزشی

هدف کلی این فصل؛ ارتقاء سطح دانش دانشجویان در مورد مدیریت خطر است اینکه دانشجویان قادر باشند تا بر مبنای اهداف آموزشی زیر، معلومات مهم و علمی را در مورد مدیریت خطر حاصل نموده و مهارت های پلانگذاری و کنترل خطر را بصورت کاربردی در خود افزایش دهند. در ختم تدریس این فصل، دانشجویان باید روی موارد زیر، صحبت نموده بتوانند؛

❖ انواع خطر ها

❖ روند مدیریت خطر

❖ سیکل مدیریت خطر

❖ اجزاء پلانگذاری مدیریت خطر

❖ تحلیل و تجزیه خطر ها از لحاظ درجه اهمیت و اثرگذاری آنها بالای سازمان.



خطر یک رویداد یا حالت ناگوار است، و اگر اتفاق بیفتد، تاثیرات مثبت یا منفی بالای اهداف سازمان مانند؛ وسعت، تقسیم اوقات، قیمت و کیفیت میداشته باشد. یک خطر میتواند یک یا چندین عامل داشته باشد و بنابراین میتواند یک یا چندین تاثیر ایجاد نماید. یک سبب ممکن است یک شرایط بالقوه، فرضیه، مانع، و یا حالتی باشد که امکانیت نتایج مثبت یا منفی را بالای سازمان ایجاد مینماید. وضعیت خطر ساز شامل جوانب مختلف سازمان می شود و خطرات را باعث می گردند؛ مانند عملکردهای بی تجربه، غیرعلمی و غیرمسلکی در مدیریت سازمان، شیوه های غلط مدیریت برنامه و یا مدیریت پروژه، نارسائی سیستم مدیریت جامع، اجراء همزمان برنامه ها و پروژه های چند بُعدی، وابستگی خارجی، افراد و سازمانهای که خارج از کنترل مستقیم اند، تغییرات آنی قیمت (به خصوص اسعار خارجی)، وضع امنیتی، موانع فرهنگی محلی، حادثات محیطی / طبیعی و امثالهم. مدیریت خطر شامل پلانگذاری برای شناسائی، تحلیل، جلوگیری، کاهش و پاسخ دهی به خطر می باشد. مقصد مدیریت خطر اینست تا احتمال و تاثیر رویداد های مثبت را بالای سازمان افزایش، و احتمال و تاثیرات حالات منفی را برای سازمان کاهش دهد. در تمام سطوح سازمان، باید توانائی مدیریت خطرات موجود باشد. روند مدیریت خطر شامل موارد زیر می شود و این روند ها بالای یکدیگر و سایر ساحات مدیریت سازمان بصورت متقابل تاثیرگذار می باشد:

(۱). پلان مدیریت خطر: روند شناسائی فعالیت ها و اینکه چگونه فعالیت ها برای مدیریت خطر تطبیق شوند.

(۲). شناسائی خطرات: روند تعیین اینکه کدام خطر ها محتمل است، ثبت خصوصیات شان و اینکه چه تاثیری بالای فعالیت



های سازمان میتواند داشته باشد.

۳). **تحلیل کیفی خطرات:** شامل روند الویت بندی خطر ها برای تحلیل بیشتر یا عملکرد توسط ارزیابی و یکجاسازی احتمالات تاثیر و وقوعات آنها است.

۴). **تحلیل کمی خطرات:** شامل روندی است که تحلیل آماری اثرات خطر های شناسائی شده بالای اهداف سازمان را انجام میدهد.

۵). **کنترل خطرات:** شامل روند تطبیق پلان پاسخ دهی به خطر، پیگیری و نظارت خطرات شناسائی شده، شناسائی خطرات تازه و ارزیابی موثریت روند مدیریت خطر در سطح سازمان می باشد. خطرات میتوانند از همان لحظه طرح سازمان موجود باشند. اگر در همان مرحله به آنها توجه نشود، این حالت میتواند مشکلات بعدی در روند توسعه طرح و برنامه ریزی بوجود آورد. حتی ممکن است از سبب اینکه به تهدیدات توجه نشده است، مشکلات رو به افزایش را در جریان اجراآت و حیات سازمان ایجاد نماید.





سیکل مدیریت خطر



پلان مدیریت خطر

پلان مدیریت خطر روندی است که نشان میدهد چطور فعالیت های مدیریت خطر در سازمان انجام شود. فایده اصلی این روند اینست که این کار مطمئن میسازد که درجه، نوع و روش مدیریت خطر با خطرات و اهمیت آنها به سازمان متناسب هستند. برنامه ریزی مدیریت خطر همچنان مهم است تا مقادیر کافی منابع و وقت برای تطبیق فعالیت های مدیریت خطر تهیه شود. پلانگذاری مدیریت خطر باید در مرحله برنامه ریزی انجام شود (مرحله دیزاین سازمان و یا در سطح هر برنامه و پروژه). در حقیقت، پلان مدیریت خطر یک جزء از پلان مدیریت سازمان است. و توضیح میدهد که چطور فعالیت های مدیریت خطر اجراء گردد. پلان مدیریت خطر شامل است بر:

← **میتودولوژی:** شامل تعیین روش ها، ابزار و منابع است که برای



اجراء فعاليت هاى مديریت خطر استفاده خواهد شد.

← نقش ها و مسولیت ها: گروه و اعضاى گروه مديریت خطر را برای هر نوع از فعاليت در پلان مديریت خطر تعیین مینماید و همچنین مسولیت هاى آنها را تعیین میکند.

← بودیجه سازی: بودیجه مورد نیاز را به اساس منابع قابل دسترس تخمین مینماید. و معمولاً در بخش ذخیره اداری و یا ذخیره عاجل^۱ شامل می گردد.

← وقت گزاری: یعنی چه وقت و چطور روند مديریت خطر در سازمان اجراء شود. و همچنین پروتوکلى را برای استفاده از ذخیره عاجل ایجاد مینماید. و شرایطى را فراهم میاورد تا فعاليت هاى مديریت خطر در تقسیم اوقات اجراءات سازمان در سطح برنامه و پروژه شامل گردد.

← تعریف احتمالات و اثرات خطر: کیفیت و اعتبار تحلیل خطر لازم دارد تا سطوح مختلف احتمالات و اثرات خطر تعریف شود. جدول ۱۱/۱ یک مثالی از تعریف هاى اثرات منفی است که میتواند در ارزیابی اثرات خطر مرتبط به اهداف استفاده شود. (عین جدول ها نیز از لحاظ اثرات مثبت نیز ایجاد شده میتواند)

مقیاس اثرات یک خطر بالای اهداف خاص					
اهداف خاص	مقیاس هاى شمارش یا ارتباطی نشان داده شده است				
	بسیار پائین/۰/۰۵	پائین/۰/۱	متوسط/۰/۲	بلند/۰/۴	بسیار بلند/۰/۸
قیمت	افزایش ناچیز قیمت	کمتر از ۱۰ فیصد افزایش	۱۰ - ۲۰ فیصد افزایش	۲۰ - ۴۰ فیصد افزایش	بیشتر از ۴۰ فیصد



بیشتر از ۲۰ فیصد افزایش	۱۰-۲۰ فیصد افزایش وقت	۵-۱۰ فیصد افزایش وقت	کمتر از ۵ فیصد افزایش وقت	افزایش ناچیز وقت	وقت
منابع بی فایده و پروژه ختم میشود	کاهش وسعت به دونه قابل قبول نیست	ساحات بزرگی از وسعت متاثر میشود	ساحات کمی از وسعت متاثر میشود	وسعت بطور قابل مشاهده کاهش میابد	وسعت
منابع بی فایده و پروژه ختم	کاهش کیفیت مورد قبول دونه نیست	کاهش کیفیت به منظوری دونه نیاز دارد	فقط درخواست های مقتضی متاثر میشود	تنزیل کیفیت قابل مشاهده است	کیفیت

← **فورم های گزارش دهی:** فورم های گزارش دهی تعیین میکند که چطور نتایج روند مدیریت خطر ثبت، تحلیل و مستند گردد. تمام محتویات مربوطه خطر را ثبت و گزارش های لازم خطر را توضیح مینماید.

← **پیگیری کردن:** پیگیری کردن مستند می سازد که چطور فعالیت های خطر در روند مدیریت خطر تفتیش خواهد شد.

خلاصه فصل هفتم

خطرها اجتناب ناپذیر اند. مقوله عام است که میگویند؛ هر جا که کار باشد، خطر و مشکلات هم است. خطرها اگر اتفاق بیفتد، تاثیرات مثبت یا منفی را بالای سازمان بخصوص در ابعاد تقسیم اوقات، قیمت و کیفیت خواهد شد. عملکردهای بی تجربه، غیرعلمی و غیرمسلکی در مدیریت سازمان، شیوه های غلط مدیریت برنامه و یا مدیریت پروژه، نارسائی سیستم مدیریت جامع، اجراء همزمان برنامه ها و



پروژه های چند بُعدی، وابستگی خارجی، افراد و سازمانهای که خارج از کنترل مستقیم اند، تغییرات آنی قیمت (بخصوص اسعار خارجی)، وضع امنیتی، موانع فرهنگی محلی، حادثات محیطی / طبیعی از جمله عوامل خطر ساز برای سازمان هستند. پلان مدیریت خطر در جریان مرحله برنامه ریزی و قبل از مرحله اجراء باید تهیه شود. برای هر مدیر لازم است تا به اساس توضیحات فوق الذکر، خطر ها را شناسائی نماید و قادر به مدیریت موثر آنها باشد. مدیریت خطر شامل پلانگذاری برای شناسائی، تحلیل، جلوگیری، کاهش و پاسخ دهی به خطر می باشد تا تاثیرات مثبت را افزایش و تاثیرات منفی را بالای سازمان کاهش دهد.

سوالات فصل هفتم

برای کسب اطمینان از اینکه اهداف آموزشی این فصل برآورده شده است و دانشجویان آنچه در اهداف آموزشی پیش بینی شده بود، آموخته اند، پاسخ به سوالات زیر توسط دانشجویان الزامی است؛

۱. انواع عوامل خطر ساز را نام بگیرند؟
۲. اجزاء روند پلانگذاری مدیریت خطر را شرح دهند؟
۳. مقصد اصلی مدیریت خطر را توضیح نمایند؟
۴. سیکل مدیریت خطر را نام بگیرند و ترسیم نمایند؟
۵. مقیاس تاثیرگذاری خطر بالای وسعت، زمان، قیمت و کیفیت را شرح دهند؟
۶. توضیح دهند که میتودولوژی در پلان مدیریت خطر چی مفهومی دارد؟



مدیریت توسعه سازمانی | دکتر عبدالناصر ثنا





فصل هشتم

اصطلاحات مدیریت (Management Terms)

تعریف	اصطلاح
تعهدات دولت، نهاد های اجتماعی یا تمویل کنندگان تا به شهروندان نشان بدهند که کار های پلان شده، مطابق اصول و معیار های قبول شده و بدون تزویر اجراء شده است.	حساب دهی (Accountability)
اقدام (های) که با استفاده از منابع مثل بودیجه، کمک تخنیکی و دیگر انواع منابع اجرا می شود تا یک محصول (output) خاص را تولید کند.	فعالیت (Activity)
یک روند که طراحی، مدیریت و نظارت را با هم یکپارچه میسازد تا یک چارچوب کاری برای آزمایش فرضیات، تطابق و آموزش تهیه بدارد.	مدیریت تطابق (Adaptive Management)
موضوعات عملیاتی یک فعالیت را به اساس برنامه استراتژیک و وضعیت ساحه با جزئیات بیان میدارد. این اساسی برای ساختن تقسیم اوقات فعالیتها و وظایف خاص می باشد.	برنامه کاری سالانه و بودیجه (Annual Work plan and budget)
عوامل بیرونی (واقعات، تصامیم، ظرفیت ها) که بالای پیشرفت یا موفقیت کار تاثیر دارد. این عوامل در بر آورده ساختن اهداف مهم اند، لکن به اندازه زیاد یا کاملاً خارج از کنترل مدیریت است.	فرضیه (Assumption)



تفتیش (Audit)	تصدیق و وضاحت دادن به قانونی بودن و با قاعده بودن استفاده از منابع.
سروری ابتدایی (Baseline Survey or study)	یک ارزیابی جهت تشریح وضعیت در ساحه پروژه- شامل آمار در مورد مستفیدین اولیه- قبل از یک مداخله توسعه‌ی می باشد.
نمونه برای مقایسه (Benchmark)	مرجع یا معیاری که با آن اجراءات و دست آورد ها و یا محصولات مقایسه شده بتواند.
مستفیدین (Beneficiaries)	افراد، گروپها یا سازمانهای که از اثر پروژه طور مستقیم و یا غیرمستقیم بهره مند می شوند.
تقسیم اوقات بودیجه (Budget plan) (schedule)	برنامه که قیمت مصارف فعالیت های مختلف را در یک دوره مشخص تعیین میکند.
جامعه (community)	گروپی از مردم که در عین موقعیت زندگی دارند و دارای یکتعداد از خصوصیات مشترک اند.
اشتراک جامعه (Community Participation)	اشتراک فعال اعضای جامعه در فعالیت های توسعه‌ی محلی
تکمیل (completion)	آخرین مرحله یک پروژه، که گزارش تکمیل فعالیت ها تولید می شود.
موثریت اقتصادی (cost effectiveness)	مقایسه قیمت نسبی یک نتیجه (outcome) یا محصول (output) با منابع (input).
فرضیه کشنده (critical assumption)	یک عامل حیاتی، خارج از کنترل که موفقیت پروژه را متاثر میسازد.



اثر (Effect)	تغییری که بصورت مستقیم و یا غیر مستقیم در نتیجه یک مداخله توسعه ائی حاصل می شود.
اثربخشی (effectiveness)	میزانی که یک پروژه به مقاصد خود به سطح GOAL و یا PURPOSE دست میابد.
درجه تاثیر (Efficacy)	اندازه مقاصدی که بدست آمده یا توقع می رود که برآورده شود با در نظر داشت اهمیت نسبی آنها.
کارائی (efficiency)	میزان اقتصادی منابع (بودیجه، نیروی انسانی، وقت وغیره) که به محصول تبدیل شده است.
ارزیابی (Evaluation)	یک بررسی سیستماتیک و هدفمند یک پروژه درحال جریان یا تکمیل شده می باشد.
بازجواب (Feedback)	انتقال یافته های ارزیابی به کسی که به او ارتباط دارد و جهت آموزش مفید است.
هدف (Goal)	آخرین هدف یک برنامه توسعه ائی
تاثیر (impact)	تغییرات بنیادی در زندگی مردم، همراه با پایایی تغییرات که از باعث مداخله بمیان آمده است و در زمان ارزیابی توسط مستفیدین و شرکای شان درک می شود.



نتایج (outcome)	نتایجی که در سطح مقصد "purpose" در سلسله مقاصد حاصل شده است. اکثراً گفته می شود که نتیجه بخشی از اثر (impact) است (نتیجه به سطح مقصد (purpose) و هدف (goal)).
محصول (output)	نتایج محسوس، کوتاه مدت و مطلوب که از مدیریت منابع طی فعالیت های توافق شده حاصل می گردد.
منابع (input)	منابع و لوازمی که برای تولید محصولات ضروری است.
ارزیابی موقت (Interim evaluation)	یک ارزیابی است که در مرحله میانی دوران پروژه (در حدود یکسال قبل از ختم پروژه) انجام می شود
آموزش (Learning)	انعکاس تجاری است تا مشخص شود که چگونه حالت فعلی و آینده میتواند توسعه یابد
درسهای آموخته شده (Lessons Learned)	دانشی است که از بازتاب تجارب حاصل می شود و بصورت بالقوه برای توسعه فعالیت های آینده مهم اند.
روش چوکات منطقی کار (Logical framework approach) (LFA)	یک وسیله ارزیابی کننده، ارایه کننده و مدیریت کننده می باشد که شامل تحلیل مشکلات، تحلیل شرکاً، توسعه سلسله مراتب مقاصد و انتخاب ستراتیژی تطبیق است.



بنام "Logfram" یا "logframe matrix" نیز یاد می شود. یک جدولی است که اکثراً چهار ستون چهار ردیف دارد و آنچه را که برنامه می خواهد انجام بدهد، چگونه انجام می دهد (منابع مهم، محصول، مقصد و هدف)، فرضیه های کلیدی کدام ها اند، و چگونه محصول و نتایج نظارت و ارزیابی می شود، را خلاصه میکند.	جدول چوکات منطقی کار (Logical framework matrix)
جریان رهنمایی تمام ستراتیژی ها، ایجاد یک محیط آموزشی، و اطمینان از یک عملیات موثر با ایجاد و استفاده از یک سیستم موثر نظارت و ارزیابی.	نمونه مدیریت برای تاثیر (Managing) (for impact model)
منابع متوقعه معلوماتی که کمک میکند جواب سوالهای اجرایی و شاخص ها را بدهد.	وسیله تائید کننده (means of verification)
یک ارزیابی بیرونی که در وسط مرحله تطبیق اجرا می شود، که هدف اصلی آن اینست تا نتایج را برای تقویه استراتژی ارایه بدارد.	ارزیابی میان دوره ئی (Midterm Evaluation)
عبارت از جمع آوری، تحلیل و ثبت منظم معلومات است تا تصمیم گیری به وقت را کمک کند، اطمینان از حسابدگی بدهد و اساس را برای ارزیابی و آموزش تهیه بدارد.	نظارت (Monitoring)
مجموعه مراقبت و ارزیابی است که متفقاً دانشی را برای: الف) مدیریت موثر ب) راپوردهی و مسوولیت های حسابدگی، ایجاد مینماید.	نظارت و ارزیابی (Monitoring & Evaluation) (M&E)



چوکات کاری مراقبت و ارزیابی (M&E framework)	یک بخشی از سیستم نظارت و ارزیابی است که در زمان طراحی برنامه توسعه داده شده است و در پیشنهاد یا گزارش ارزیابی فعالیت ها شامل است.
جدول مراقبت و ارزیابی (M&E matrix)	یک جدولی که سوالهای اجرایی، نیازمندی ها و شرایط جمع آوری معلومات (به شمول شاخص ها)، انعکاس رویداد ها و مرور با شرکا، منابع و فعالیت های که جهت اجرای سیستم نظارت و ارزیابی نیاز است، تشریح مینماید.
برنامه نظارت و ارزیابی (M&E (learning) plan)	یک چوکات عمومی اجراءات و سوالهای های آموزشی، نیازمندی های جمع آوری معلومات (به شمول شاخصها)، بازتاب و مرور رویداد ها با شرکا و فعالیتها و منابعی که برای تطبیق یک سیستم نظارت و ارزیابی عملی ضرورت است.
سیستم نظارت و ارزیابی (M&E (learning) system)	مجموعه از برنامه ریزی، جمع آوری و تولید معلومات، بازتاب و جریان راپوردهی، به شمول شرایط حمایتی لازم و ظرفیتهای میباشد که برای بازده نظارت و ارزیابی ضرور است تا اینکه بتواند برای تصمیم گیری موثر و آموزش در سطح سازمان کمک نماید.
مقصد (Objective)	یک حالت خاص که اجراءات مطلوب یا نتایج یک پروژه را (از کوتاه مدت تا طویل مدت) بیان میدارد. یک مقصد خوب قابل اندازه گیری، محدود به زمان، مشخص و عملی می باشد.



تسلسل مقصد (Objective) hierarchy	سطوح مختلف مقاصد، از فعالیت گرفته تا هدف طوریکه در ستون اول لاگ فریم مشخص شده است.
شاخص های عینی تأیید کننده (Objectively verifiable) (indicators)	یک گروهی از شاخص ها (لازم نیست که قابل اندازه گیری باشد) هستند که درجه کار های اجرا شده (پیش بینی شده یا واقعی) سطوح مقاصد سکتوری، مقاصد پروژه ئی، منابع و محصولات یک پروژه را واضح سازد.
برنامه عملیاتی (Operational) (plan)	پلانی است که به اساس پلان استراتژیک سازمان تهیه شده و رهنمودی برای پلان های کاری کارکنان را تشکیل میدهد و معمولاً سالانه ساخته می شود.
سوال اجرایی (performance) (question)	سوالی است که رهنمایی میکند تا در جستجوی کدام معلوماتی باشیم و جریانی را ارزیابی کنیم تا بفهمیم که آیا فعالیت ها مطابق پلان اجراء میکند یا نی، اگر نی، چرا؟.
سیستم پلان گذاری (Planning system)	یک سیستمی که شامل موضوعات عمده ذیل می باشد: برنامه ریزی ستراتیژیک، برنامه ریزی سالانه و بودیجه، و تقسیم اوقات فعالیت های ماهانه.
اجراء (performance)	درجه عملکرد یک سازمان یا یک مداخله توسعه ائی به اساس شاخص ها، ستندرد ها و رهنمود های خاص می باشد و یا حاصل کردن نتایج با در نظر داشت اهداف و پلان قبول شده.
پیش شرط (precondition)	شرطی که قبل از آنکه یک پروژه آغاز به کار کند باید برآورده گردد.



مقصد (purpose)	وضعیت توسعه یافته به صورت مثبت است که از باعث تطبیق فعالیت ها به میان میاید.
پروژه (project)	مداخله ایست که شامل طرح یکتعداد فعالیت های برنامه ریزی شده و با هم مرتبط است تا مقاصد از قبل تعیین شده را مطابق بودیجه تعیین شده و در زمان معیین برآورده سازد.
دوران مدیریت پروژه (Project cycle management)	یک وسیله برای فهمیدن وظایف و اقدامهای است که در طول حیات پروژه باید اجراء شود. بصورت معمول این شامل مراحل شناسایی، آمادگی، پروپوزل نویسی، تطبیق، نظارت و ارزیابی، تکمیل و درس های آموخته شده می شود.
مدیریت پروژه (project management)	روند رهبری، برنامه ریزی، سازمان دهی، استخدام کارکنان، کنترل فعالیتها و منابع پروژه جهت بر آورده ساختن مقاصد پروژه، می باشد.
اجراآت پروژه (project performance)	کیفیت عمومی پروژه در رابطه به تاثیرات، ارزش آن به مستفیدین، موثریت تطبیق، کفایت و پایایی.

استراتیژی پروژه (project strategy)	چوکات عمومی کاری که نشان میدهد پروژه چه را انجام میدهد و چگونه اجراء میکند.
منابع (Resource)	ابزار و لوازمی که برای تطبیق فعالیت ها نیاز است، مثل وقت، دانش، پول، لوازم، کارمند تعلیم یافته و فرصت های سیاسی اجتماعی.
مقداری (Quantitative)	هر چیزی که قابل شمارش باشد و توسط آمار نمایش داده شده بتواند.



کیفی (qualitative)	چیزی که با ارقام خلاصه شده نمی تواند مثل یادداشت مشاهدات، سطح یادگیری مردم.... به صورت نارمل معلومات کیفی دانش مردم، سلوک مردم را تشریح میکند.
مربوط (Relevance)	میزان سازگاری مقاصد با اولویت های مردم مورد هدف و شرکاً.
بااعتبار (Reliability)	سازگاری آمار و قضاوت های ارزیابی در ارتباط به کیفیت ابزار و روش های استفاده شده، جهت جمع آوری و تفسیر آمار.
ارزیابی (Assessment)	روند (سیستماتیک یا غیرسیستماتیک بوده میتواند) جمع آوری آمار، معلومات، تحلیل آنها و قضاوت بر اساس این معلومات.

هدف پوششی (Target)	یک مقصد آماری خاص که دلالت به تعداد، زمان و موقعیت چیزیکه باید تحقق یابد، میکند.
سه بُعدی (Triangulation)	استفاده از منابع، روشهای مختلف یا اعضای تیم ساحوی تا آمار و معلومات را جهت با اعتبار ساختن امتحان کنند تا تمایلات (Biases) محدود گردد.
گروپ مورد هدف (Target group)	گروپ خاصی که از برنامه نفع میبرد و بصورت مستقیم به تاثیرات آن ارتباط دارد.
اعتبار (Validity)	میزانی که یک چیز موثق است یا طوری اندازه گیری شده که در درست بودن آن تردیدی باقی نمی ماند. این شامل استراتیژی جمع آوری آمار و لوازم استفاده شده می شود.



تأیید (Validation)	جریان بررسی مضاعف تا اطمینان حاصل شود که آمار جمع آوری شده با استفاده از روشهای نظارت، قابل تصدیق توسط سایر روشها می باشد.
برنامه کاری (work plan)	یک سند با جزئیات که نشان میدهد کدام فعالیتها در یک مدت معین قرار است انجام شود و چگونه انجام می شود، و چگونه فعالیتها به مقاصد مشخص ارتباط دارد.
شاخص (indicator)	نشانه های کمی یا کیفی هستند که وضعیت فعلی و یا میزان رسیدن به اهداف را اندازه گیری و تأیید مینمایند.
تأثیرات غیر مستقیم (Indirect effect)	تغییر برنامه ریزی ناشده که از نتیجه مداخله بمیان می آید.
مرور (Review)	ارزیابی اجراءات یک برنامه یا پروژه، بصورت متناوب و یا به اساس نیاز.
خطر (Risk)	عوامل منفی بیرونی ممکنه، مثل واقعات، شرایط یا تصامیم، که میتواند به صورت جدی باعث به تعویق افتادن یا توقف بر آورده ساختن مقاصد و نتایج گردد.
نمونه (Sample)	انتخاب یک قسمت از نفوس جهت شناسایی خصوصیات تمام نفوس.
ارزیابی خودی (Self-evaluation)	ارزیابی توسط آنهای که تطبیق فعالیت ها را در ساحه مدیریت میکنند



تحلیل وضعیت (situation analysis)	جریان بررسی وضعیت، شرایط، روندها، و مسایل کلیدی که بالای مردم و محیط زیست و نهادها در یک ساحه جغرافیایی مشخص به سطوح مختلف (محل، ملی) تاثیر میگذارد.
برنامه‌ستراتژیک (Strategic planning)	تشریح جامع از فعاليتها که منحيث بخشی از توسعه برنامه ها و پروژه ها بصورت نورمال از اول تا اخير انجام میپذیرد و مراحل مهمی که بصورت عموم در این مسیر تطبیق می گردد.
بررسی یا واریس (supervision)	یک روند که بصورت رسمی سازمان های تطبیق کننده بصورت متناوب پیشرفت خود را در برابر مقاصد خویش ارزیابی و مرور میکنند، موانع کلیدی را شناسایی و در پیدا نمودن راه های حل عملی (تعلیمات داخل خدمت) کمک میکند و اگر ضرورت باشد تغییرات استراتژیک را ایجاد کند
پایایی (sustainability)	احتمالی که تاثیرات مثبت پروژه (مثل منابع، مهارتها، زیربناها و خدمات توسعه یافته) برای یک مدت طویل المدت بعد از ختم پروژه/ حمایت های بیرونی دوام خواهد کرد.
فرضیه یا Assumption	فکتور های خارجی که میتوانند بالای پیشرفت و موفقیت یک پروژه تاثیر مثبت داشته باشد.
نتیجه یا Result	محصولات، نتایج و یا اثرات قابل پیمایش (قصدی یا تصادفی، مثبت یا منفی) یک پروژه.
تاثیرات پروژه یا project impact	عبارت از تغییراتی است که از اثر تلاش ها یا فعالیت های یک پروژه حاصل می شود و یا در سطح goal و مقاصد بلند پروژه.



Input	منابع پلان شده برای اجرای یک فعالیت یا یک پروژه.
stakeholders	شرکای که ذینفع باشند.
Standardدردرستند	بلند ترین سطح تأیید شده و مورد قبول برای دستیابی به کیفیت متوقعه
Term of Reference	توضیح مکلفیت های که توسط یک سازمان برای دستیابی به اهداف انجام میپذیرد.
دست آورد یا Achievement	محصولاتی که از اثر اجرای فعالیت ها بدست آمده و سبب تولید نتایج و اثرات بزرگتر می گردد.



منابع و مواخذ

منابعی که برای اقتباس مطالعه شده اند؛

- Strategic Thinking Skill, Guidbook, Professor Stanley K. Ridgley, Drexel University, Ed. 5th {Translated by: Dr. Abdul Naser Sana&Dr. Mohammad Yaser Anwar, 978-600-415-096-5}, Published by: Estavar Publications, Deqat printing, Mashhad, Charah-e-Shohada, nexto Bagh-e- Naderi, 1401/2022.
- Wen T, Zhang Y, Wang X, Tang G. Factors influencing turnover intention among primary care doctors: a cross-sectional study in Chongqing, China. Hum Resour Health [Internet]. 2018 Feb 13 [cited 2018 Jun 12];16(1):10.
- Degen C, Li J, Angerer P. Physicians' intention to leave direct patient care: An integrative review. Vol. 13, Human Resources for Health. 2015.
- Rizwan M, Arshad M, Munir H, ... FI-IJ of, 2014 undefined. Determinants of Employees intention to leave: A Study from Pakistan. academia.edu [Internet]. [cited 2019 May 1];
- Thakre S, Thakre S, Community ST-IJO, 2017 undefined. Quality of work life of nurses working at tertiary health care institution: a cross sectional study. ijcmph.com [Internet]. [cited 2019 Apr 30];
- Hayes L, O'Brien-Pallas L, ... CD-I journal of, 2006 undefined. Nurse turnover: a literature review. Elsevier [Internet]. [cited 2019 Apr 30];
- Almalki M, ... GF-H, 2012 undefined. Quality of work life among



primary health care nurses in the Jazan region, Saudi Arabia: a cross-sectional study. human-resources-health ... [Internet]. [cited 2019 Apr 30];

– Rothrock JC. Attracting and keeping new graduates. AORN J [Internet]. 2007 Jun [cited 2019 Apr 30];85(6):1063–4.

– Gifford B, ... RZ-J of H, 2002 undefined. The relationship between hospital unit culture and nurses' quality of work life/practitioner application. search.proquest.com [Internet]. [cited 2019 Apr 30];

– Brooks B, Economics MA-N, 2005 undefined. Defining quality of nursing work life. researchgate.net [Internet]. [cited 2019 Apr 30];

– Brooks B, Storfjell J, Omoike O, ... SO-N, 2007 undefined. Assessing the quality of nursing work life. journals.lww.com [Internet]. [cited 2019 Apr 30];

– Abbasi M, Zakerian A, ... AA-I journal of, 2017 undefined. Investigation of the relationship between work ability and work-related quality of life in nurses. ncbi.nlm.nih.gov [Internet]. 2017 [cited 2019 May 1];46(10).

– Lewis D, Brazil K, Krueger P, Lohfeld L, Tjam E. Extrinsic and intrinsic determinants of quality of work life. Leadersh Heal Serv [Internet]. 2001 Jun [cited 2019 May 1];14(2):9–15.

– Mosadeghrad AM, Ferlie E, Rosenberg D. A study of relationship between job stress, quality of working life and turnover intention among hospital employees. Heal Serv Manag Res [Internet]. 2011 Nov [cited 2019 Apr 30];24(4):170–81.

– Farahzadeh S. Investigating the causal relationship between job demand and job quit rates for nurses at public hospitals in Shiraz. MSc, Payame Noor University. 2011.

– Arnold HJ, & Feldman, D. C. A multivariate analysis of the determinants of job turnover. Journal of Applied Psychology.



1982;67(3):350-60.

- Locke EA. What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*. 1969;4(4):309-36.

- French S. *Culture of Management*. Translator: Mohammad Saabi, Center for Management of Governmental Administration, Tehran. 1991;1(13).

- Feldman, D.C. (1982). "A multivariate analysis of the determinants of job turnover & Arnold, H.J. *Journal of Applied Psychology*, 67(3):350-360

- Najafi F, Kermansaravi F, Gangoozchi E. The Relationship between General Health and Quality of Work Life of Nurses Working in Zahedan Teaching Hospitals. *IJRN*. 2018; 4 (2) :53-59

- Sardari A. Investigating the Factors Affecting Employees' Job Satisfaction. *Journal: Daneshvar Medical*. 2002;9(39):67-76 [persian].

- kouhi E. Individual differences in the relationship between satisfaction of Job rewards and job satisfaction. The Second National Conference on Management Research and Humanities in Iran. 2016. [persian].

- Mohammadzadeh F. Investigating the job satisfaction of human resources employed in the libraries of Tehran University of Medical Sciences, Shahid Beheshti and Iran. Master's Degree in Library and Information Science, Iran University of Medical Sciences. 1999. [persian].

- Ali Rahimi MAA, and R. Rassouli. Designing a Model for Reducing Organizational Service Leave (Case Study: Iran Oil Terminals Company). *Journal of Human Resources Management in the Oil Industry*. 2017;9(34):53-81 [persian].

- Aquino K, Griffeth, R. W., Allen, D.G., & Hom, P.W. Integrating justice constructs into the turnover process: A test of a referent cog-



nitions model. Academy of management Journal. 1997;40(5):1208-27.

- Lee TW, & Mitchell, T.R. The unfolding effects of organizational commitment and anticipated job satisfaction on voluntary employee turnover. Motivation and Emotion. 1991;15(1):99-121.
- Ramesh A. Replicating and Extending Job Embeddedness across Cultures: Employee Turnover in India and the United States. University of Maryland. 2007. [persian].
- Project Management Body of Knowledge (PMBOK)
- APM UK (Association for Project Management)
- ISO 9001 QMS
- W. Edward Deming Guideline.1
- Marketing Principles, Fielip Katler, Translated by: Bahman Farozenda, 1400.





Management Organizational Development

“Plan, Perform, Control”

Author

Dr. Abdul Naser Sana

MD, MHCM

2022

دكتور عبدالناصر سنا | Management

