

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



اصول سازمان و مدیریت (۲)

مدرس: ناهید خوشنویس

نیمسال دوم تحصیلی ۹۷-۱۳۹۶

دانشگاه آزاد اسلامی- واحد تهران غرب

مدیریت

مدیریت یعنی رهبری و هدایت نیروی انسانی برای رسیدن به هدف از پیش تعیین شده مدیر شخصی است که بر طبق اصول، چارچوب اصولی را هماهنگ کرده تا به هدف مورد نظر برسد. هر شخصی توانایی مدیر شدن را داراست، حتی مانند انسانی کم سواد که کارهای کارگران ساختمان را مدیریت میکند یا خانمی خانه دار در جهت اداره امور منزل. هر کسی طبق سن، جنس، برنامه ریزی شده میتواند به هدف دلخواه خود دست یابد و هرکس می تواند مدیر باشد در کار مورد نظرش.

گاهی اوقات مدیریت می تواند ذاتی باشد که به آن کاریزماتیک گویند وگاهی نیز مدیریت از طریق کسب علم و یادگیری علوم مرتبط صورت می گیرد صورت می گیرد.

تقابل مدیریت مدرن و سنتی در هزاره سوم

در بررسی های انجام شده و رمزگشایی در حوزه علوم مدیریت به وضوح اثبات شده که برای اجرای زوایای مختلف رهبری مطلوب سازمانی، نه روش جادویی و افسونگرانه ای وجود دارد و نه فرمول واحدی که بتوان با اجرای آن از تنگناهای دشوار مدیریتی رهایی یافت، چراکه اگر چنین بود سایر مدیران عقب افتاده از این قافله رهبری نیز به آن دست می یافتند.

در نتیجه مزیت **رقابتی و عملکرد کیفی مدیران** بنگاه های موفق اقتصادی در جهان کسب و کار از میان می رفت.

اما ملاحظه می شود که در عمل چنین نبوده و این چنین نیز نخواهد ماند.

حال این پرسش مطرح می‌شود که

در این رقابت نفسگیر بازار کسب و کار جهان کنونی،

چگونه،

چطور

و با چه ترفندی

مدیران شاخص، توانمند و به تعبیری بالادست توانسته‌اند

ضمن افزایش فروش و کسب سهم بیشتر بازار،

جایگاه برند خود را به قله‌های رفیع پیروزی ارتقا دهند و بر عمر طولانی و مستمر آن در

سال‌های متمادی بیفزایند و فاصله خود را از سایر مدیران پایین دست بیشتر کنند؟

هنر مدیریت در ابتدا امری است کاملاً فردی و خدادادی که بعدها با ترکیب علوم مرتبط و رعایت قوانین جدید و استاندارد پیکربندی می‌شود.

بنابراین با توجه به سرعت **سرسام‌آور اطلاعات** و در نهایت رشد کمی و کیفی محصولات و خدمات در همه عرصه‌ها با **هدف ارائه بهتر و ارزان تر به مشتریان**، گویا هر لحظه وضعیت برای مدیران سنتی سخت‌تر و بحرانی‌تر و لحظه به لحظه به تعداد برندهای مرده در قبرستان برندها افزوده می‌شود و کم نیستند محصولاتی که دیگر در سبد هیچ خریداری نام و نشانی از آنها نیست و گویا به عصر پدر بزرگ‌ها و مادر بزرگ‌ها محدود شده‌اند و تنها تعداد خیلی از آنها توانستند با تمرکز، آرامش و انعطاف‌پذیری منطقی به طول

عمر خودشان بیفزایند و بیش از یکصد سال عمر کنند؛ شرکت‌هایی همچون نستله، کوکا کولا، فولکس واگن و...

شتاب فزاینده بازار و رقابت تنگاتنگ علمی، سایبری و دیجیتالی، موجب جابه‌جایی مدیران موسسات و شرکت‌های متوسط و بزرگ در سطح بین‌المللی شده است؛

چنین چیزی این واقعیت را به اذهان متبادر می‌کند که هاله امنیتی مدیران برای ابقای مجددشان در سازمان‌ها روز به روز رنگ می‌بازد و دلیل اصلی آن تنها وجود فناوری و تکنولوژی‌های جدید و کارآمد و شفافیت کامل و سریع تمام ابعاد و زوایای مدیریتی آنها طی دوره‌ای است که در مسند قدرت بوده‌اند و در بوته نقد و بررسی قرار گرفته‌اند.

در نتیجه، جای هرگونه عذر، بهانه و مبالغه‌گری از آنها سلب می‌شود.

بنابراین، پس از اثبات ضعف و ناکارآمدی در شیوه مدیریتی یک فرد، او بدون هیچ ملاحظه‌ای از رهبری سازمان کنار می‌رود و مدیر لایق و کاربلد دیگری جایگزین او می‌شود.

شاید همواره باور کردن این واقعیت خیلی دور از ذهن به نظر می‌آمد که در زمانی نه‌چندان دور اسلوب و شیوه‌های دوران نظریه‌پردازانی چون «**فردریک تیلور**» کهنه و تیره و تار و دوران «**هنری فورد**» و خشک متصور شود. هرچند به مرور ولی به سختی جهان کسب و کار پذیرفت که در هزاره جدید دورانی که مدیران به‌عنوان صاحبان مغز و اندیشه، باهوش‌تر از کارکنان و کارکنان تنها به عنوان صاحبان بازو و نیروی یدی سازمان‌ها محسوب می‌شدند، به انتهای حیات خود نزدیک شده است و اینک در شرایط حاضر، تنها عامل بیدار بودن مدیران شرط کافی برای رهبری و هدایت سازمان به حساب نمی‌آید.

هنری فورد: آمریکایی

هنری فورد ۱۸۶۳ تا ۱۹۴۷ زندگی کرد.

کارخانه خودروسازی ایجاد کرد با هدف **تولید انبوه و قیمت ارزان**. وقتی کارخانه تولید بالا دارد پس ناخودآگاه کارگران زیاد دارد. کارگر زیاد بود.

البته دستمزدها هم خوب بود و به نیروی انسانی نیز توجه می کرد. **یعنی هم به قیمت خودرو توجه داشت تا هر مشتری بتواند آنرا بخرد و هم توجه به کارگر را داشت.**

این دوره بهترین دوره بود که کارگران می توانستند خوب خرید کنند و زندگی به نسبت خوب و مرفه داشتند.

قرن ۲۰ به دوره فوردیسم معروف شد.

و از طرفی دیگر در سایر صنایع غیر از خودروسازی نیز اشاعه پیدا کرد و وارد سایر بحثهای تجاری نیز شد.

ویژگی های این دوره:

تولید انبوه سبب مصرف انبوه خواهد شد

خصوصی سازی مطلق نبود و دولت دخالت می کرد و هماهنگی بین صنایع ایجاد می کرد و

...

این داستان در قرن ۲۰ بودو با آغاز قرن ۲۱، وارد عصر جهانی شدن، شدیم و باعث شداز **فوردیسم به پست فوردیسم (عصر اطلاعات) شویم** و این قرن همراه بود با نابودی فورد و ایجاد پست فوردیسم.

جهانی شدن :

وقتی جهانی سازی شروع شد (با نظریه مک لوهان) اتفاقی که افتاد آن بود که همان مردم فورديسم به یکباره وارد عصر اطلاعات شدند یعنی آن تکنولوژی و فن آوری جدید در فورديسم سبب شد که نیروی کارگر به دلیل عدم وجود اطلاعات از کارخانجات کم کم بیرون رانده شدند و نیاز به آموزش داشتند و در حد توانشان نیز نبود که با فن آوری رقابت کنند پس صنعت به نیروی انسانی توجه نداشت و اکثریت کارخانجات با فن آوری کار می کردند پس نیازی به نیروی انسانی اصلاً حس نمی شد و سبب بیکاری کارگران شد.

اکنون همه محصولات از همه بازارهای دنیا تامین می شود یعنی همه بازارهای دنیا به هم کانکت شدند. اکنون هر محصولی از هر جای دنیا تامین می شود. شرکتهای چند ملیتی تشکیل شدند.

در هر کشوری خود ایجاد کارخانه می کنند تا از نیروی کار ارزان هر کشور استفاده کنند در شرکتهای چند ملیتی یکسری نقاط قوت و یکسری نقاط ضعف وجود دارد.

محدودیتهای قانونی هر کشور در برابر شرکتهای چند ملیتی معمولاً مشکل ساز خواهند بود که جزو ضعف شرکتهای چند ملیتی است.

شرکت چند ملیتی در کشورهای مختلف بازاریابی می کند تا بنا به قانون و فرهنگ و مقررات هر کشور مسائل خود را و بازار خود را تعیین کند.

کارخانه ها در پروسه جهانی شدن و روند تکنولوژی نیروی کارشان کم شدند.

به ۲ مورد اصلی می رسیم:

(۱) **تولید انبوه** (سری دوزی همه مانند هم بود در دوره فورديسم اما در پست فورديسم مشتری مدار شد یعنی به سلیق مشتری شد و مشتری می تواند سفارشات خود را طبق نظر خود برای تولید آن محصول انجام دهد)

پس در پست مدرنیسم توجه به مشتری مداری و تولید محصولات خاص شد.

۲) انعطاف پذیری در زمینه کارگر:

1) استخدام به صورت رسمی نیست قراردادی براساس تخصص افراد در یک پروژه خاص و مدت دار استخدام می کنند و نیز براساس پروژه و موضوع و کار انجام شده حقوق شخص دریافت می شود.

یعنی ۲) حقوق نیز ثابت نیست یعنی براساس کار و فعالیت نیروی انسانی به او حقوق می دهند و کارگر نیاز به داشتن

۳) چند مهارت و علم آشنا باشد مثلا هم حسابداری بدانند هم کامپیوتر هم زبان ... چون هر پروژه که کار می کند نیاز به تخصص خاص خود را دارد پس نیروی انسانی باید چند مهارت را همزمان بلد باشد.

دوره فورد مردم نیاز به اطلاعات زیادی نداشتند اما در پست فوردیسم و عصر کنونی کارگران به دو دسته تقسیم شدند.

1) **طبقه اطلاعاتی:** یکسری اطلاعات علمی و مورد نیاز را فرا گرفتند و استفاده می کنند. وکلا، قاضی، پرستاران، بانکداران (داراهای اطلاعات)

2) **طبقه کارگری:** گروهی فرانگرفتند و استفاده نمی کنند. کارمندان با مقام پائین، کارگر نظافتچی، شهرداری، گارسونها (بدون مدارج و مدارک علمی) کارگران خدمتی (ندارهای اطلاعات)

گروه اول از لحاظ مالی غنی و گروه دوم فقیر هستند

جامعه فرا صنعتی:

دانیل بل (جامعه شناس) آمریکایی بود و در سال ۱۹۱۹ به دنیا آمد و در سن ۹۱ سالگی فوت کرد. نظریه **جامعه فراصنعتی** را جایگزین نظریه **جامعه اطلاعاتی** می کند یعنی به جای عنوان جامعه اطلاعاتی جامعه فراصنعتی را به کار برد. می گوید ما در حال ورود به سیستم و جریان نو می شویم که **اطلاعات هم از لحاظ کمی (فزونی) کیفی (محتوا) اطلاعات در حال تغییر است** (در همه زمینه های پزشکی ، زیست شناسی، تکنولوژی های جدید، زمین شناسی ... اطلاعات در مقدار و نوع در حال تغییر هستند)

ویژگی های جامعه فراصنعتی:

- 1) بحث اصلی جامعه صنعتی: **کار یدی در کارخانه** اما در جامعه فراصنعتی حرف اول را **اطلاعات و دانش** می زند.
 - 2) در جامعه صنعتی **قدرت دست دارایی و تولید کننده بیشتر**، سرمایه دار و کارخانه دار است.
 - اما در جامعه فراصنعتی **قدرت دست دانش و تخصص جامعه** اطلاعاتی است.
 - 3) جدایی فرهنگ، سیاست، اجتماع در جوامع فراصنعتی است (و دارای ۳ بخش است) اما در صنعتی بحث اندام وارگی وجود دارد. (سیاست ، اجتماع، اقتصاد، فرهنگ چهار بعد داشته است و بهم مرتبط هستند)
- مدیران جهان کسب و کار در دنیای امروز سه بعدی اند.

آنان توامان دارای **PQ-EQ-IQ** هستند که مجموعه آن به **MQ** یا بهره هوش مدیریتی ختم می‌شود.

➤ **MQ=IQ+EQ+PQ**

➤ **Management Quotient = Intelligence Quotient + Emotional Quotient + Political Quotient**

IQ (INTELLIGENCE QUANTITY) یعنی چه؟

معنای آن **بهره هوشی** است. روانشناسان برای محاسبه بهره هوشی از فرمولی ساده استفاده می‌کنند.

در این فرمول سن ذهنی فرد بر سن زمانی او تقسیم و سپس در عدد ۱۰۰ ضرب می‌شود. در واقع به صورت معمول حد فاصل **نمرات ۹۰ تا ۱۰۹** را به عنوان **هوش متوسط** در نظر می‌گیرند.

هوش هیجانی EQ چیست؟

✘ Emotional intelligence هوش عاطفی، هوش احساسی یا هوش هیجانی

✘ شامل **شناخت و کنترل** عواطف و هیجان‌های خود است.

PQ هوش سیاسی Political Quotient چیست؟

معنا و مفهوم آن این است که بدانیم در مقابل هر کارمند بهترین نوع رفتار چه باید باشد.

تشخیص تفاوت کارکنان و به‌کارگیری بهترین شیوهی عملکرد برای نزدیک شدن به کارمند،

هوش سیاسی یا تدبیری یعنی هر سخن جایی و هر نکته مکانی دارد، یعنی اینکه خودم را با سواد مخاطب هدف هماهنگ کنم و در نهایت یعنی افزایش توان درک طرف مقابل

هوش مدیریتی:

MQ این دسته از مدیران همچون DNA آنها مختص به خودشان است که قادرند با این استعداد خدادادی، فارغ از تحصیلات آکادمیک یا غیرآکادمیک به اریکه قدرت و مدیریت بزرگترین و ثروتمندترین موسسات و شرکت‌های جهان تکیه بزنند.

جالب توجه اینکه تعداد کثیری از آنها یا تحصیلات عالی نداشته‌اند یا به دلایلی دانشگاه‌های خود را ترک کرده‌اند و همان‌طور که در خبرها ملاحظه می‌کنید، علاوه بر اینکه معتبرترین دانشگاه‌های جهان به آنها دکترای افتخاری اهدا می‌کنند، از آنها درخواست می‌کنند که هوش تجاری و مدیریتی خارق‌العاده خود را در قالب کلاس‌های آموزشی به دانشجویان نسل امروزشان منتقل کنند.

در بیرون از دانشگاه‌ها و کالج‌ها نیز میلیون‌ها نفر مشتاق از طیف‌های مختلف جامعه اقتصادی و مدیریتی از جمله مدرسان، مشاوران و حتی مدیران بنگاه‌های اقتصادی خرد و کلان با علاقه و شوق وصف‌ناپذیری در همایش‌ها و سمینارهای آنان حضور می‌یابند.

هر چند، پذیرش این واقعیت به کام مدیران قدیمی تلخ‌تر از آن چیزی است که گمان می‌کنند، اما افسوس که نمی‌توان مانع سرعت و پیشرفت علم و تکنولوژی شد، چرا که در جهان پر تلاطم کنونی، اصل و بنیان مدیریت و مهارت‌های حیاتی، تغییر ماهوی کرده‌اند.

فضا و جغرافیا، مدرک تحصیلی و حتی در بعضی موارد تجربه مدیران شرکت‌ها و موسسات، دیگر یک امتیاز ویژه محسوب نمی‌شود. همچنین تجمع و تکثر نیروی انسانی به بزرگی سازمان‌ها منتج نمی‌شود و برخلاف گذشته عنصر قدمت در تولید کالا و خدمات، دیگر برتری تجاری به حساب نمی‌آید.

انواع شش گانه هوش در سازمان:

ماندگاری پویا و رو به رشد سازمان‌های امروزی، در گرو تصمیمات مناسب، بموقع و اثربخش است که این امر از طریق رهبری هوشمندانه و خردمندانه حاصل خواهد شد.

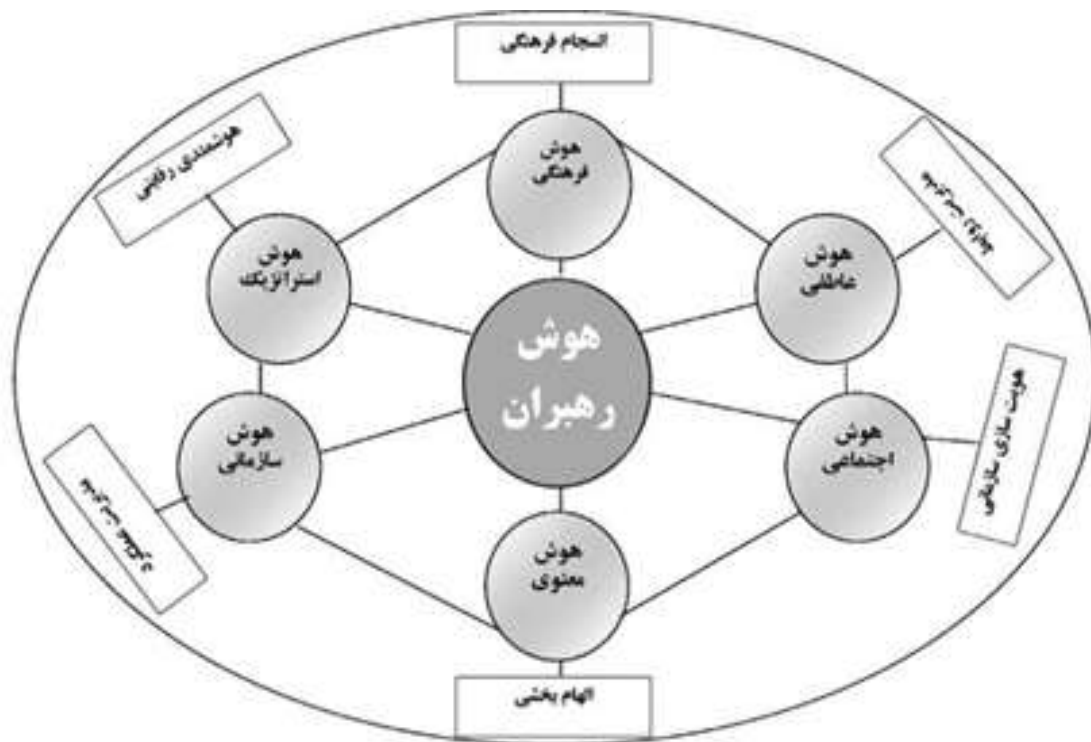
رهبری یکی از چالش‌های مهم دنیای کسب و کار فعلی و آینده است و این بدان دلیل است که جهت‌دهی مسیر سازمان از طریق تفکر و عمل رهبران، امکانپذیر است.

یکی از شایستگی‌های محوری که موجب موفقیت رهبران می‌شود، هوش سازمانی است.

رهبران سازمانی نیازمند هوشمندی چندگانه‌ای هستند تا آنها را قادر سازد تصمیمات استراتژیک در محیط پیچیده و مهم دنیای کسب و کار فعلی اتخاذ کنند.

هوش چندبعدی رهبران موجب می‌شود تا سازمان، متوازن و هماهنگ و پویا شود.

رهبران نیازمند پرورش هوش شش‌گانه خود هستند تا بتوانند وظیفه‌شان را به طور متوازن و همه‌جانبه به انجام برسانند.



ابعاد هوش شش گانه رهبران:

- ۱- هوش معنوی
- ۲- هوش عاطفی
- ۳- هوش فرهنگی
- ۴- هوش اجتماعی
- ۵- هوش سازمانی
- ۶- هوش استراتژیک

هوش به عنوان یک توانایی شناختی در سال ۱۹۰۵ میلادی توسط آلفرد بینه و تئودور

سیمون مطرح شد.

با وجودی که درخصوص این پدیده بررسی های متعددی انجام گرفته و نظریه های متفاوتی ارائه شده اما هنوز صاحب نظران به همسویی کلی در مورد ابعاد گوناگون هوش دست نیافته اند.

هوش معنوی یا (SQ) Spiritual Intelligence :

هوش معنوی جنبه های مختلفی از آگاهی و زندگی ذهنی و روحی درونی فرد را با زندگی و کار بیرونی متصل و یکپارچه می کند و نوعی آگاهی درباره تمامیت جهان به شکلی کلی به فرد می دهد.

این هوش زمینه تمام آن چیزهایی است که ما به آنها معتقدیم و نقش باورها، هنجارها، عقاید و ارزش ها را در فعالیت هایی را که بر عهده می گیریم در بر می گیرد.

هوش معنوی توانایی رفتار کردن با دلسوزی و دانایی در حین آرامش درونی و بیرونی، صرف نظر از پیشامدها و رویدادهاست.

افراد با هوش معنوی در حین قضاوت، توانایی منصفانه و دلسوزانه رفتار کردن را دارند.

هوش معنوی ما را قادر می سازد همه چیز را آنطور که هستند ببینیم.

این هوش همان هوشی است که رهبران مشهور و محبوب جهان را هدایت کرده است.

رهبران معنوی با داشتن این هوش می توانند بزرگترین فشارها را تحمل کنند.

رابرت ایمونز معتقد است که هوش معنوی مجموعه ای از توانایی ها برای بهره گیری از منابع دینی و معنوی است.

قابلیت تعالی فیزیکی و مادی:

افراد با هوش معنوی، ظرفیت تعالی داشته و تمایل بالایی نسبت به هشیاری دارند.

توانایی ورود به سطح معنوی بالاتر:

از یک حقیقت غایی که ایجاد احساس یگانگی و وحدت می کند، آگاهی دارند.

توانایی یافتن تقدس در فعالیت ها، رویدادها و روابط روزمره:

حضور الهی را در فعالیت های عادی تشخیص می دهند.

هوش عاطفی یا هیجانی EQ :

به افراد کمک می کند عواطف خود و دیگران را مدیریت کنند.

این هوش در موفقیت حرفه ای و شخصی فرد بسیار موثر است و آنها را در برقراری ارتباط یاری می دهد و تا حدی از قابلیت پیشگویی نیز برخوردار است

هوش هیجانی EMOTIONAL INTELLIGENCE :

دیدگاه برخی نظریه پردازان؛ هیجان مجموع های است از هیجانات جهان شمول؛ مانند

خشم، اندوه، ترس، شادمانی، عشق، شگفتی، نفرت و شرم.

هر یک از این هیجانات یک هسته واحد دارند به عبارت دیگر، شکل اصلی هر هیجان در

افراد مختلف یکسان است، اما در جوامع مختلف تحت تأثیر شرایط فرهنگی خاص آن

جامعه، شکل بروز هیجان متفاوت است.

هوش هیجانی را به عنوان یک عنصر ضروری برای موفقیت فرد در زندگی و کار در محیط اجتماعی پرچالش امروز می داند.

هوش هیجانی سبب توانمند سازی افراد در مواجه شدن با استرس بالا و چالش های شدید رشد اجتماعی و ادراکی می شود.

هوش فرهنگی:

Cultural Intelligence مفهوم هوش فرهنگی

برای نخستین بار توسط ایرلی و انگ (۲۰۰۳) از محققان مدرسه کسب و کار لندن مطرح شد. این دو، هوش فرهنگی را قابلیت یادگیری الگوهای جدید در تعاملات فرهنگی و ارائه پاسخهای رفتاری صحیح به این الگوها تعریف کرده اند.

آنها معتقد اند: **در مواجهه با موقعیت های فرهنگی جدید**، به زحمت می توان علائم و نشانه های آشنایی یافت که بتوان از آنها در برقراری ارتباط سود جست.

در این موارد، فرد باید با توجه به اطلاعات موجود، یک چارچوب شناختی مشترک تدوین کند، حتی اگر این چارچوب درک کافی از رفتارها و هنجارهای محلی نداشته باشد.

تدوین چنین چارچوبی تنها از عهده کسانی برمی آید که از هوش فرهنگی بالایی برخوردار باشند. بر اساس این تعریف، هوش فرهنگی، هوشی متفاوت از هوش اجتماعی و عاطفی به شمار می رود.

هوش اجتماعی:

هوش اجتماعی مربوط به روابط ما می شود.

این نوع هوش به میزان توانایی ما برای ارتباط با اطرافیان و جهان اطراف ما گفته میشود.

هوش اجتماعی، صرفاً یعنی قدرت کنار آمدن و ارتباط برقرار کردن با دیگران.

انسان به هر حال یک موجود اجتماعی بوده و این امر برای این که بتوانیم زندگی کنیم و از آن لذت ببریم، بسیار ضروری است

هوش انسان IQ با او متولد می شود و قابل تغییر نیست اما هوش اجتماعی با آموزش و یادگیری تقویت می شود.

ویژگی افراد با هوش اجتماعی، بالا چیست ؟

۱- این افراد برون گرا هستند.

۲- در میان افراد از محبوبیت خاصی برخوردارند.

۳- پر انرژی و شاد هستند.

۴- به اطرافیان خود انرژی مثبت می دهند.

۵- می توانند دیگران را به راحتی متقاعد کنند.

۶- نیازها و خواسته های دیگران را بسیار سریع متوجه می شوند.

۷- قابل اعتماد هستند.

۸- به راحتی با انسان ها ارتباط برقرار می کنند.

۹- مدیریت بحران آن ها عالی است.

(Organizational Intelligence) هوش سازمانی :

به معنای کسب دانش و اطلاعات جامع از همه عواملی که بر سازمان تاثیر می گذارد

منظور از همه عوامل یعنی اطلاعاتی که از مشتریان، ارباب رجوع، رقبا، محیط اقتصادی، محیط فرهنگی، فرایندهای سازمانی (مالی، اداری، حفاظتی، تولیدی، منابع انسانی، بودجه و ...) که تاثیر زیادی بر کیفیت تصمیمات مدیریتی در سازمان می گذارد هوش سازمانی است.

هوش سازمانی شما را برای تصمیمگیری در همه عوامل موثر بر سازمان و شرکتها توانمند می سازد.

هوش استراتژیک Strategic Intelligence :

هوش استراتژیک، ارزیابی تغییرات در استراتژی رقابتی در بازه زمانی مشخص است که از تغییرات در ساختار، رقبا، جایگزینی های جدید محصول و تازه وارد های صنعت حاصل شده است.

هوش استراتژیک توانایی سازگاری پذیری با شرایط دائماً متغیر امروزی می باشد که با گام برداشتن در یک مسیر ثابت و هموار مغایرت دارد.

هوش استراتژیک مشخص میکند که مدیران چه چیزهایی را باید درباره محیط اطراف خود بدانند تا قادر باشند در مورد فرایندهای جاری سازمان به دیدگاه مناسبی دست یابند، و تغییرات آینده را مدیریت کنند.

استراتژی مدیریت استعداد:

امروزه با توجه به فضای شدید رقابتی کسب و کار، توسعه مدیریت استعداد یکی از مهمترین عوامل کسب و کار و حفظ مزیت رقابتی در سازمان ها به شمار می رود، به صورتی که نخبگان می توانند ارزش های بسیار زیادی را برای سازمان ها به ارمغان آورده و باعث رشد و شکوفایی سازمان گردند.

بااین وجود تعداد معدودی از سازمان ها بر سرمایه گذاری انسانی تأکید دارند و اکثریت آنها بر روی فناوری های نوین، سیستم های سرمایه گذاری می کنند.

این در حالی است که سازمان های مدرن پیشرفت خود را درگرو سرمایه گذاری بر روی کارکنان می دانند و در تلاش هستند تا استعداد کارکنان خود را به سمت موفقیت نهایی هدایت کنند .

در حال حاضر مدیریت ،استعداد یکی از مهمترین موضوعات استراتژیک سازمان ها به حساب می آید.

وجودنخبگان از هر لحاظ ضروری است و اغلب به عنوان یک استراتژی کلیدی در حفظ برتری نسبی در برابر رقبا به حساب می آید.

مدیریت استعداد نگرشی به منظور جذب، توسعه و نگهداری افراد خلاق و نخبه جهت رسیدن به اهداف حال و آینده سازمان است . به معنای کلی تر مدیریت استعداد نگرشی هوشیارانه جهت استفاده از استعداد وشایستگی افراد نخبه به منظور تأمین نیاز ها و اهداف کلی و جزئی سازمان می باشد

استراتژی مدیریت استعداد، در صدد ایجاد شرایطی است که در آن مهارت های کارمندان مستعد شناسایی و از آن ها در حوزه های مناسب استفاده شود.

برخی سازمان ها به دلیل عدم شناخت صحیح توانایی های کارکنان خود نمی توانند به نتایج مورد انتظار دست یابند.

بسیاری از دوباره کاری ها، ضایعات، فقدان انگیزه، عدم بهره وری مناسب، فاصله زیاد با برنامه های طراحی شده، ناشی از عدم شناخت استعداد افراد در حیطه کاری سازمان می باشد.

وجود چنین شرایطی موجب از هم گسیختگی سازمان شده و احتمال از دست دادن نیرو های با استعداد را افزایش می دهد. زیرا کارکنان فقط در این اندیشه نیستند که وارد سازمانی بشوند و تا زمان بازنشستگی در آن جا بمانند؛ بلکه تصمیم کارکنان در خصوص ماندن یا ترک کردن سازمان بستگی به شرایطی دارد که سازمان برای آنان فراهم می کند، به گونه ای که اگر فرصت های بهتری را در سازمان های دیگر پیدا کنند، سازمان فعلی خود را ترک خواهند کرد.

از دهه گذشته مشکل نگهداری کارکنان با استعداد در همه سازمان ها افزایش یافته است.

مدیریت استعداد مجموعه ای از فرآیند های طراحی شده است تا تضمین نماید که کارکنان در شغل های موجود در سازمان به طور مناسب گردش می کنند.

یک سازمان مطلوب، سازمانی است که برای کارکنان فرصت هایی فراهم نماید تا استعدادهای بالقوه ی خود را شکوفا ساخته و توانایی های خود را به حد کمال برسانند

به عبارت دیگر استعدادهای افراد به خوبی شناسایی شده و بستر مناسب برای استفاده صحیح از این استعدادها به وجود آید. به صورتی که افرادی که افراد به ماندن در سازمان دلگرم شده و میزان وفاداری آنان افزایش یابد.

سوئیم نیز معتقد است که استراتژی مدیریت استعداد در برگیرنده پنج مؤلفه می باشد

۱ مدیریت عملکرد :

سرپرستان باید کارکنان را به صورت **متناوب مورد ارزیابی قرار** دهند و آنان را در زمینه مدیریت عملکرد و توسعه ی کارراهه ی شغلی خود هدایت نمایند.

۲ پرورش کارکنان :

هر کارمند به همراه سرپرست خود باید برای دو تا پنج سال آینده برنامه عملیات تنظیم نماید. آنها باید این برنامه را ثبت و مرتباً مورد ارزیابی قرار دهند، تا از پیشرفت کار مطمئن گردیده و از تمامی فرصت ها برای رشد استفاده نمایند.

۳ پاداش و قدردانی :

یکی دیگر از مؤلفه های مورد توجه در استراتژی مدیریت استعداد، پاداش و قدردانی است.

یک برنامه پاداش باید تدوین گردد تا سرپرستان براساس آن کارمندان را برای انجام درست یا اتمام یک پروژه مورد تشویق و پرداخت پاداش مالی قرار دهند.

این کار به سرپرستان اجازه می دهد تا از کارمندان به خاطر کارهای ویژه ی آنان قدردانی نموده و اثر مثبتی بر آنان داشته باشند.

این برای کارمندان مهم است که بدانند وجود دارند و می توانند مفید واقع شوند

۴ ارتباطات :

این امکان را برای کارمندان فراهم می کند تا **اطلاعات خود را با یکدیگر در میان** بگذارند. ارتباط با سخنگویان متفاوت و آگاهی از موضوعات جدید باعث به روزرسانی اطلاعات افراد می گردد و یک فرصت مناسب فراهم می سازد تا افراد در مورد کارهای خود بازخور دریافت نمایند.

۵ جوّ و فرهنگ باز :

جوّ سازمان عبارت است از **برداشت جمعی کارکنان** درباره ی ویژگی های خاص سازمان مثل اقتدار، اعتماد، انسجام، حمایت، تقدیر، نوآوری و عدالت که حاصل تعامل اعضای یک سازمان بوده و پایه ای برای تفسیر شرایط، تداعی کننده ی هنجارها، ارزش ها و نگرش ها راجع به فرهنگ سازمان و منبع تأثیرگذار بر رفتار می باشد.

آرجریس (تئوری رشدیافتگی و رشد نیافتگی)

آرجریس نیز بر روی نیروی انسانی و کارمندان تحقیق میکند. هر کارمند زمانی که وارد سازمان میشود از لحاظ جسمانی بالغ است اما فیزیکی و جسم مهم نیست بلکه اندیشه مطرح است که یکسری افراد بالغ و یکسری نابالغ هستند یعنی در همه ی سازمان ها مدیریت باید تلاش کند تا اطلاعات کارکنان را گسترده و آنان را بالغ کند. ویژگی های افراد بالغ و نابالغ

در جدول زیر آمده است:

| رشد نیافتگی (نابالغ) | رشد یافتگی (بالغ) | |
|----------------------|---|---|
| منفعل | فعال | ۱ |
| وابسته | مستقل | ۲ |
| علائق سطحی و زودگذر | علائق عمیق | ۳ |
| عدم شناخت خود | شناخت کامل خود | ۴ |
| اهداف کوتاه مدت | اهداف بلند مدت | ۵ |
| زیر دست محور | موقعیت برابر یا برتری (بالادست محور) | ۶ |
| به 2 طریق رفتار کردن | به چندین (۳ و بیشتر) طریق رفتار کردن | ۷ |

۱. فعال/منفعل :

شخص بالغ فعال است دائماً در حال تلاش است و از حالت سکون و ایستایی فرار کرده و مدام در حرکت و پویایی است و به سایر سازمانها و افراد مراجعه میکند تا بتواند باعث پیشرفت خود گردد. اما انسان نابالغ منفعل است همه چیز برای او عالی است و شرایط فعلی اش را دوست دارد و به دیگران توجه نمی کند.

۲. مستقل/وابسته:

انسان مستقل نیازی به رهبر ندارد خط فکری و مسیر هم نیاز ندارد و خود مدیریتی و خود تنظیمی دارد. اما انسان وابسته به دنبال کمک گرفتن از دیگران است یعنی مانند کودک نابالغ که باید همواره در انجام کارها به او کمک کرد. پس انسان بالغ هم خود را هدایت میکند هم به دیگران کمک میکند.

۳. علائق عمیق /علائق سطحی:

انسان بالغ علائق عمیق خودش و ارزشها را شناخته و به علائق عمیق توجه دارد احساس تعهد بیشتر دارد و احساس مسوولیت می کند اما انسان نابالغ در علائق سطحی خود به دنبال علائق جدید میگردد. یعنی به خواسته های خود آگاه نیست.

۴. شناخت خود /عدم شناخت:

شناخت کامل خود. انسان بالغ ارزشها و استعدادهای خود را میشناسد و سعی میکند شناختی کامل از خود و روحیات و باورهای خود و علائق خود و معیارهای خود داشته باشد. اما در انسان منفعل دنیا اطراف خود شخص برای خودش معنایی ندارد و چون خود را نمیشناسد به علائق خود نیز آگاه نیست پس شناخت کاملی نسبت به خود ندارد.

۵. اهداف بلند/اهداف کوتاه مدت:

انسان بالغ به گذشته می اندیشد و نقاط ضعف و قوت خود را بررسی کرده و سپس راه آینده را ترسیم می کند تا با کمترین خطا به اهداف بلند مدت خود برسد. اما انسان نابالغ اهداف کوتاه مدت دارد و تنها در زمان حال است و بدون در نظر گرفتن آینده زندگی میکند. و در واقع هیچ اعتقادی به گذشته و آینده ندارد.

۶. بالا دست محور/زیر دست محور:

انسانی که تمام صفات و خصوصیات یک فرد بالغ را دارد نمی تواند زیر دست کسی باشد و دوست دارد در پست و مقام بالاتر قرار گرفته و سعی می کند همواره در اوج قرار گیرد و دیگران را هدایت کند اما انسان نابالغ بی اراده و تنبل باید مسیر کاری را از دیگران دریافت کند. دوست دارد تحت سلطه قرار گیرد و کسی بر او مدیریت کند.

۷. به چندین روش / به یک روش:

انسان نابالغ در هنگام انجام کار و بروز مشکلات یک روش یا دو روش را انتخاب میکند و در برابر مشکلات راههای زیادی را انتخاب نمیکند اما انسان بالغ با توجه به عوامل مختلف مسیرهای مختلفی را برای رسیدن به اهداف خود انتخاب میکند. یعنی چندین مسیر با خلاقیت و نوآوری، مدام در حال تست کردن مسیرهای جدید است. و در نهایت بهترین روش را بر اساس زمان، هزینه و... انتخاب میکند.

اگر در سازمان اکثر افراد از نوع بالغ باشند از مدیریت دموکراسی باید استفاده کرد و اگر افراد شاغل در سازمان از نوع نابالغ باشند از مدیریت بروکراسی باید استفاده کرد.

رهبری بوفالویی و رهبری غازی:

بلاسکو از موفقترین مدیران عصر خود در کتاب " پرواز بوفالوها " سازمان ها و سبک رهبری آنها را به دو قسمت تقسیم می کند. در این تقسیم بندی از نقطه نظر ویژگی های ذاتی موجودات زنده الهام گرفته شده است

ویژگی بوفالوها:

آنها به یک رهبر پایبند و وفادارند و همه پیروند و تابع.

آنها درست همان کاری را می کنند که به آنها دستور داده شده است.

آنها هرگز سوال نمی کنند و فقط پیروی می کنند.

بوفالوها منتظر دستور می شوند، و تا دستور نرسد هیچ کاری نمی کنند و هیچ جا نمیروند.

هیچکس جای دیگری را پر نمی کند و جلو نمی افتد و مسئولیت نمی پذیرد.

ویژگی غازها:

هر غاز به هنگام پرواز دسته جمعی احساس مسئولیت می کند.

هر غاز فقط پیروی محض نمی کند و وضع خود را در راه می سنجد و به تصمیمی که باید بگیرد، فکر می کند.

هر غاز مسیر پرواز گروه را می داند.

رهبری و جلودار بودن، نوبتی است.

هر غاز، زمان جلوتر بودن، در نوک پرواز قرار گرفتن و هدایت گروه را خود انتخاب می کند.

همه ی‌ها تمایل به پذیرش مسئولیت و جلودار بودن و رهبری دارند
غازها در طول پرواز مراقب یکدیگر هستند.

در سازمان هایی که **سبک مدیریتی آنها به سبک غازی** است، مدیران تلاش می‌کنند که اهداف استراتژیک را در سازمان نهادینه نمایند تا افراد سازمان همچون غازها، دارای روحیه تعاون و همکاری با یکدیگر بوده و تمایل زیادی به پذیرش مسئولیت و رهبری داشته باشند.

کارمندان در چنین سازمان هایی از **اعتماد به نفس بالایی** برخوردارند و برای گرفتن **تصمیمات درست، ابتدا فکر و بعد عمل** می‌کنند و برای رسیدن به هدف، دست به هر کاری می‌زنند.

این افراد به انجام **کارهای گروهی و مشارکتی بسیار علاقمندند** و موفقیت خود را در موفقیت سازمان می‌یابند.

اما **در شیوه مدیریت بوفالویی** همه ی اعضا سازمان منتظر هستند تا دستوری از مقامات ارشد سازمان ارائه گردد و آنها بدون هیچ مطالعه و بررسی اطاعت نمایند، به عبارت دیگر افراد یاد گرفته اند که مطیع باشند و همین موضوع قدرت خلاقیت و نوآوری را از آنها می‌گیرد.

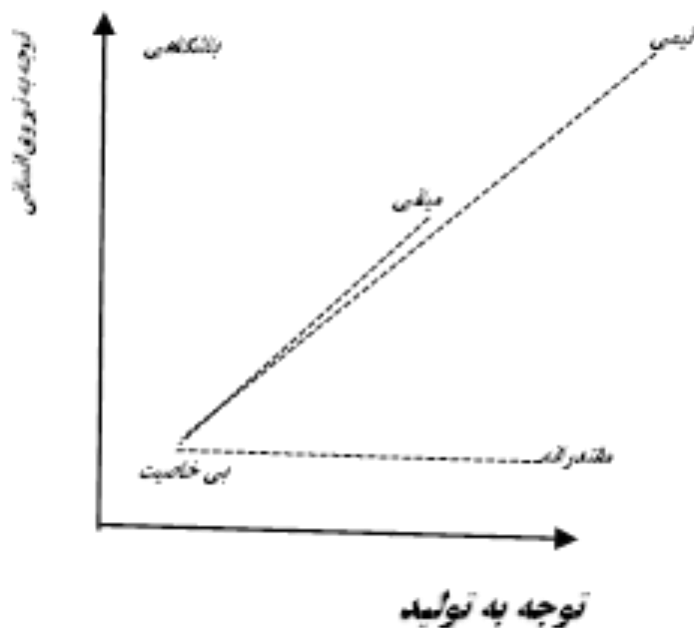
وجود سلسله مراتب سازمانی و همچنین عدم مشارکت افراد در تصمیم گیری ها سبب می‌شود تا واحدهای مختلف سازمانی به صورت کاملاً جزیره ای عمل نمایند و تدوین برنامه ریزی های مختلف در واحدهای سازمانی، اهداف استراتژیک سازمان را زیر سوال میبرد.

امروزه با توجه به محیط رقابتی و پر از تغییر، دیگر شیوه مدیریت بوفالویی که مختص سازمانهای سنتی و رو به زوال است، کارساز نمی‌باشد.

بنابراین، هدف اصلی و نهایی یک سازمان نوین و موفق در این محیط رقابتی، باید فاصله گیری از مدیریت بوفالویی و حرکت به سمت مدیریت غازی باشد.

بر این اساس سازمان‌ها نیز باید به **جای قیچی کردن بالهای** کارکنان، اجازه پرواز کردن را به آنها بدهند، چرا که رمز موفقیت سازمان‌های امروزی **ایجاد و پذیرش نوآوری و خلاقیت** در سایه **همفکری و مشارکت** همه جانبه کارکنان با یکدیگر است، **نه اطاعت محض و بدون چون و چرای کارکنان از مافوقشان !!!**

بلیک و موتان (شبکه مدیریت)



پنج نوع رهبری روی این نمودار مشخص شده است:

(۱-۱) مدیریت بی خاصیت:

نه تولید نه کارایی نه نیروی انسانی هیچکدام مورد توجه نیست برای رهبر. انسانی بیخیال که هیچ چیزی برایش مهم نیست در رهبری افراد و تولید. رهبری با آسایش کامل خوشگذران و چیزی او را آزار نمیدهد.

(۱-۹) مدیریت اقتداری :

رهبری که تولید برایش مهم است: اصلا به نیروی انسانی و افراد توجه نمیکند و صرفا به کارایی بیشتر و تولید اهمیت میدهد مانند نظریه تیلور که نیروی انسانی ماشینی زنده است بدون توجه به نیازهای فردی فقط تولید.

(۱-۹) رهبر باشگاهی:

یعنی افراد از محیط خود لذت میبرند با هم خوشحالند و ریلکس و آرامش دارند. در این سبک مدیر فقط به فکر کارکنان و نیازهایشان می باشد و تولید چندان برایش مهم نیست.
(۵-۵) میانی:

متعادل نیست گاهی رهبری می صرفه به نیروی انسانی توجه میکند و گاهی نیز به تولید. این نوع رهبری نشان دهنده شخصیت حزب باد شخص رهبر است یعنی امواجی متعادل نبوده.

(۹-۹) رهبری تیمی:

یعنی در جای خود به نیروی انسانی خواسته ها علایق و ارزش ها اهمیت میدهد و نیز به تولید نیز توجه دارد. این همان نوع رهبری است که میگوید اگر من به نیازهای افراد اهمیت بدم یعنی نیروی انسانی را تامین کنم بطور خودکار و خودبخود انه نیز به فکر اهداف سازمان می باشند و در نتیجه تولید هم بالا میرود.

(Micro management) مدیریت ذره بینی:

نمونه ای از ضعف مدیریتی است که مبین کنترل بیش از اندازه و غیر ضروری کارکنان توسط مدیریت و توجه شدید مدیر به جزئیات کاری است. مدیران ریز بین به دلیل غرق شدن در مسائل جزئی، توانایی تحلیل کل سیستم و توجه به بهره وری کلی را ندارند. در واقع آنها علاوه بر اینکه کلیات را فدای جزئیات می‌کنند، احترام و اعتماد زیر دستان را نیز از دست می‌دهند.

سندرم مدیریت ذره بینی

میکرو مدیران، مدیرانی هستند که به کارکنان خود بسیار نزدیکند. آنها دائماً بر کار افراد خود نظارت کرده و مدام اظهار نظر می‌کنند (خواه، مثبت یا منفی) کارکنان چنین مدیرانی از خود می‌پرسند:

- چرا رئیس نمی‌گذارد من کار خود را به تنهایی انجام دهم؟
- چرا مرا لحظه ای ترک نمی‌کند؟

مدیریت ذره بینی در واقع یک وسواس ناخواسته و یک اختلال رفتاری درست شبیه سایر اختلالات رفتاری اعتیاد آور است.

وسواس مدیران ریز بین، شامل حال همه کارکنان - چه آنهایی که بهره‌وری بالایی دارند و چه آنهایی که عملکرد ضعیفی دارند- می‌شود.

در حیطه کاری مدیران میکرو، هیچ کاری تفویض نمی‌شود، نظرات کارکنان نادیده گرفته می‌شود و صدای آنها شنیده نمی‌شود.

احساس عدم اطمینان و شك و تردید مدیر نسبت به دیگران، کنترل شدید پرسنل را باعث می شود و همین امر موجب تکرار دوباره کارها، اتلاف وقت و انرژی و تحمیل هزینه های اضافی بر سازمان می شود.

چمبرز در آخرین کتاب خود " راهنمای بقای مدیریت ذره بینی " می نویسد:

بیشتر کارکنان- نزدیک به ۸۰ درصد - در زندگی کاری خود، مدیران ذره بینی را تجربه می کنند. طبق تحقیقات وی، ۲۲ درصد از مدیران با شیوه مدیریت میکرو، کارکنان خود را اداره می کنند.

به اعتقاد چمبرز چنین شیوه ای اعتماد به نفس کارکنان را تضعیف و آنها را متکی و وابسته بار می آورد.

برخی از مدیران میکرو، معتقدند برای انجام درست کارها باید شخصا خود اقدام کنند. آنها خود را بهترین تصمیم گیرندگان می دانند، تمام کارها و وظایف را در دست می گیرند و اجازه نمی دهند که تصمیم گیری به زیر دستان توانا تفویض شود.

اینگونه افراد اصطلاحاً " همه فن حریف " هستند. برخی دیگر از مدیران ذره بین نیز کسانی هستند که کارکنان را ابزار تحقق اهداف می دانند. تا زمانی که کارکنان انتظارات آنها را برآورده سازند، این مدیران مشکلی ندارند اما چنانچه کاری اشتباه انجام گیرد، آنها مستبد و زورگو می شود و رفتار های وسواس گونه خود را نشان می دهند

با مطرح کردن سئوالات زیر می توانید نشانه های سندرم مدیریت ذره بینی را تشخیص دهید:

* آیا مدیر زمان زیادی را صرف می کند تا به کارکنان آموزش دهد دقیقا چه کاری و چگونه باید انجام شود؟

* آیا مدیر زمانی زیادی را صرف بازبینی پروژه ها و کارهای انجام شده می کند؟

* آیا مدیر از اینکه فردی بدون مشورت با وی تصمیمی بگیرد یا کاری انجام دهد عصبانی می شود؟

* آیا مدیر به جای تاکید بر سیاستها و خط مشی ها، زمان زیادی را صرف جزئیات و مسائل کوچک میکند؟

* آیا مدیر ترجیح می دهد به جای تفویض اختیار، خودش مستقیماً کارکنان را هدایت کند؟

اگر پاسخ شما به حداقل یکی از سوالات بالا مثبت باشد، فرد مورد نظر احتمالاً به سندریم میکرو مدیریت مبتلا است.

یک از نشانه های بارز مدیران ریز بین، تاکید بیش از اندازه آنها بر گزارش کاری است.

آنها می خواهند کارکنان لحظه به لحظه زمان کاری خود را گزارش دهند. علاوه بر این مدیران ذره بینی کارکنانی را که شبیه خودشان هستند ارتقا می دهند.

بنابراین به اعتقاد چمبرز کارکنان چنین مدیرانی یاد می گیرند برای پیشرفت و ارتقا، ریز بین و دقیق باشند و به این ترتیب آنها نیز تبدیل به افرادی ذره بین می شوند.

در عین حال مدیران ریز بین از نظر کارکنان افرادی کنترل چپ، دیکتاتور، موشکاف، نقاد، بوروکراتیک، فضول و ... تلقی می شوند.

چرا افراد به مدیریت ذره بینی روی می آورند؟

دلایل بسیاری وجود دارد که باعث می شود افراد، مدیریت ذره بینی را انتخاب کنند. مهمترین این دلایل عبارتند از:

۱. نقشها و مسئولیتهای افراد نامشخص است

زمانی که یک مدیر دامنه اختیارات و مسئولیتهایش نامشخص است، خودش تشخیص می دهد که بهترین کار و شیوه چیست؟

بنابراین به کنترل بیشتر و دقیق تر روی می آورد. همچنین ابهام در سیاستها و خط مشی های تعیین نقش و وظایف کارکنان به مدیر جرات می دهد، در حوزه مسئولیت آنها وارد شده و بیش از اندازه امر و نهی کند.

۲. مدیریت ذره بینی پاسخی به بحران است

در زمان بحران، بسیاری از مدیران ترجیح می دهند که کنترل شدیدتری بر اوضاع سازمان داشته باشند.

در نتیجه طبیعی است که دقت نظر و حساسیت آنها بیشتر می شود و به محض رفع بحران معمولاً - البته چنانچه علت ریز بینی به بحران برگردد- این کنترلها کاهش یافته و اوضاع به حالت قبل بر می شود.

البته در برخی مواقع نیز پس از رفع مشکل، این سبک مدیریتی تثبیت شده و به قوت خود باقی می ماند.

۳. ترس

شاید بتوان به جرات گفت: که اکثریت مدیران ذره بینی می ترسند

ترس از شکست، ترس روی دادن حوادث ناگوار، ترس از انجام اشتباهات، ترس از بروز بحران، ترس از بی نظمی و اغتشاش، ترس از دست دادن موقعیت کاری و اختیارات و ... هر چند ترس یک رفتار غریزی است اما کنترل شدیدتر و بازبینی مجدد کارها، راهی برای غلبه بر آن تلقی می شود.

یکی از نگرانی های اساسی مدیران ترس از عدم وجود اطلاعات به موقع و بهنگام است.
بنابراین:

کارکنان باید نیازهای اطلاعاتی مدیران را شناسایی و قبل از درخواست آنها، اطلاعات مهم و ضروری مورد نیاز را در اختیارشان قرار دهند.

به نظر چمبرز اقدام پیشگیرانه در جهت خواسته ها و نیازهای اطلاعاتی این مدیران باعث آرامش خاطر آنها شده و اعتمادشان را به کارمند جلب می کند. در نتیجه پس از مدتی مدیر احساس می کند نیاز کمتری به کنترل فعالیتها و وظایف چنین کارمندی دارد.

در بسیاری از مواقع ترس این مدیران با عصبانیت و خشم آنها بروز می کند که خود نتایج مخربی را به دنبال خواهد داشت

برای کاهش ترس، به مدیران میکرو توصیه می شود:

۱- دلایل ترس را شناسایی، پیگیری و ترس خود را کاملاً بیان کنند.
۲- دستور العمل هایی برای کنترل و کاهش دلایل ترس ارائه نمایند (با همفکری و همکاری کارکنان).

۳- فردی را مسئول پیگیری سیاست ها و دستورالعملها کرده و از کارکنان خود بخواهند برنامه هایی کوتاه مدت برای بهبود اوضاع ارائه کنند.
۴- معیارها و شاخصهایی را برای کنترل و ارزیابی کارهای انجام شده مشخص کرده و در کنار کارکنان پیگیر بهبود شرایط باشند.

مدیریت ریز بینی ریشه در عدم اعتماد به دیگران دارد.

این رفتار روحیه کار تیمی را تخریب و مانع رشد و پیشرفت و در برخی مواقع منجر به شکست سازمان می شود.

نتایج مدیریت ذره بینی:

*** ارتباطات ضعیف:**

معمولاً کنترل بیش از اندازه کارکنان توسط مدیر، روابط آنها را دستخوش تغییر می کند. رفتار وسواس گونه چنین مدیرانی، مانع ارتباطات اصولی و صحیح بین مدیر و کارمند میشود.

*** گوشه گیری و کاهش روحیه کار تیمی:**

مدیران ذره بین، کارکنان را گوشه گیر و منزوی می کنند.

ترس از توبیخ در حضور دیگران و مناسب نبودن محیط کاری باعث می شود کارمندان ترجیح دهند به تنهایی کار کنند. به این ترتیب روحیه همکاری و کار تیمی بین افراد از بین می رود.

*** کار شکنی کارکنان:**

افراد تا حدی توانایی تحمل امر و نهی و اظهار نظر بی مورد را دارند. در بسیاری از مواقع کارکنان به دنبال راه حلی برای تخلیه احساسات منفی خود می گردند و کار شکنی از جمله این روشهاست. بسیاری از کارکنان، در بیش روی مدیر چشم می گویند اما پشت سر کاری را که دوست دارند انجام می دهند.

*** پنهان کاری:**

ترس از توبیخ باعث می شود کارکنان برخی مسائل را از دید چنین مدیرانی پنهان کنند.

*** کاهش انگیزه و بهره وری:**

مدیریت ذره بینی باعث می شود که کارکنان احساس کنند کنترلی بر وظایف و محیط کارشان ندارند، در نتیجه انگیزه خود را از دست داده و بهره وری آنها کاهش می یابد.

*** افزایش تنش و استرس و حوادث ناشی از کار:**

مدیریت ذره بینی باعث می شود کارکنان دائم نگران و دلواپس بروز اشتباه باشند. همین مساله موجب می شود به طور کامل بر شیوه انجام کار تمرکز نکنند و احتمال خطا و اشتباهشان بیشتر شود. تحقیقات ثابت کرده اند حوادث کاری ارتباط مستقیمی با سطح استرس افراد دارند.

*** افزایش جابجایی کارکنان و کاهش رشد سازمانی:**

توجه به جزئیات اگر چه بسیار خوب است اما افراط بیش از اندازه سبب ناراحتی کارکنان و تمایل آنها برای جابجایی شغلی می شود.

*** اتلاف وقت و منابع سازمانی:**

از آنجا که مدیران ریز بین دوست دارند تمام کارها آن گونه که آنها می گویند انجام گیرد، به محض کوچکترین اشتباهی کار باید دوباره تکرار شود. تکرار مجدد یا اصرار مدیر بر انجام کارها توسط شخص وی منجر به اتلاف وقت و منابع و صرف هزینه های بالا میشود

راه حل:

نسخه واحد و راه حل از پیش تعیین شده ای برای مقابله با مدیران میکرو وجود ندارد. برای کاهش کنترل چنین افرادی باید اعتماد آنها را جلب کرد، ترسشان را از بین برد و روحیه کار تیمی را تقویت نمود.

هدف گذاری صحیح و مشخص کردن حیطه وظایف و مسئولیتهای افراد و جلوگیری از ابهام نقش نیز موثر است.

برای برخورد موثر با مدیران میکرو توصیه می شود:

* اموری را که برای وی مهم هستند مشخص سازید سپس با او کار کنید- نه علیه او.

* منتظر نمانید که چیزی از شما بخواهد. نیاز و خواسته های او را تشخیص و قبل از تقاضای وی در اختیارش قرار دهید. جلوتر از زمان باشید

* هنر ارتباطات را یاد بگیرید. هیچ فردی به اندازه مدیر ذره بینی از رخوت و تنبلی نمی ترسد. به او نشان دهید که کارها و پروژهها برایتان اهمیت دارد و ارتباطات صحیح توأم با آگاهی، اطمینان و به موقع بودن به شما کمک خواهد کرد.

نتیجه گیری:

مدیریت ذریبني يك اختلال، درگیری یا تعارض با کار، زیر دستان ، عملکرد یا تصمیم‌گیری آنهاست که ریشه در عدم اطمینان و اعتماد مدیر دارد.

این رفتار وسواس گونه، روحیه کار تیمی را تخریب و مانع رشد و پیشرفت و در برخی مواقع باعث شکست سازمان می شود.

مدیران میکرو خود را بهترین تصمیم گیرندگان می دانند و به خود اجازه می‌دهند در مورد تمام وظایف و کارهای پرسنل اظهار نظر نمایند.

این مدیران به دلیل غرق شدن در مسائل جزئی، بهره وری کلی را فراموش کرده و در واقع کل را فدای جزء می‌کنند. علاوه بر این احترام و اعتماد کارکنان را نیز از دست می‌دهند.

مدیریت قارچی (Mushroom management) :

مدیریت قارچی روشی رایج در مدیریت است که بر مبنای آن کارکنان از اهداف، راهبردها و ایده‌های کلی شرکت مطلع نیستند و ارتباط میان کارهای محوله با اهداف شرکت نیز برای آنها مشخص نیست.

در واقع، درست شبیه به پرورش قارچ؛ کارکنان به مانند قارچ در تاریکی، در اینجا یعنی عدم دسترسی و آگاهی از اهداف کاری و اصلی شرکت، قرار می‌گیرند و نیز به شیوه‌ای که از کود برای پرورش و رشد قارچ استفاده می‌شود، آنها فقط به اطلاعات و منابعی دسترسی دارند که برای به انجام رساندن کار و وظیفه به عهده‌ی ایشان سپرده شده است.

مدیریت قارچی چیست و چگونه می‌توان آن را کنترل کرد؟

تا ساعت‌ها بعد از برخورد کشتی تایتانیک با کوه یخ فقط کاپیتان و تعداد انگشت شماری از ملوانان ارشد می‌دانستند که کشتی غرق خواهد شد. مطابق تحلیل کارشناسان، بی‌خبر نگاه داشتن کارکنان و مسافران به فاجعه‌ای منجر شد که در صورت اطلاع آن‌ها از وضعیت موجود می‌توانست سبب کاهش میزان خسارات شود.

بی‌خبر نگاه داشتن، نشانه‌ی اصلی مدیریت قارچی است که مبنای آن بی‌اطلاعی و یا کم‌اطلاعی کارکنان در مورد عملکرد، راهبردها و وضعیت سازمان است

نشانه‌های مدیریت قارچی:

شاید در نگاه اول هیچ مدیری نپذیرد که با مشکل مدیریت قارچی روبرو است، بنابراین شناخت نشانه‌های آن به درک مساله و بالتبع حل آن کمک می‌کند:

۱. عدم تمرکز کارکنان در راستای اهداف و راهبردهای سازمان

وقتی کارکنان از اهداف و شاخص‌های اصلی عملکرد سازمان آگاهی پیدا نمی‌کنند، در نتیجه نمی‌توانند با آن هم‌راستا شوند. تبیین اهداف شرکت، این امکان را به کارکنان می‌دهد که کارها را در راستای اهداف و مسیر شرکت با تمرکز، نوآوری و بهره‌وری بیشتری به انجام برسانند.

همچنین دسترسی دایمی به داده‌های مرتبط با شاخص‌های اصلی عملکرد، کارکنان را قادر می‌سازد تا اقدامات اصلاحی لازم را انجام دهند و از فرصت‌های موجود بهتر بهره‌برداری کنند

۲. کارکنان خودشان بدنبال اطلاعات در مورد عملکرد سازمان هستند

بررسی ها نشان می دهد وقتی مدیریت شفاف نیست بیش از ۵۰ درصد کارکنان درصدد یافتن داده های مرتبط با عملکرد سازمان هستند.

یکی از راه های شناسایی مدیریت قارچی بررسی رفتار کارکنان در مواجهه با مدیران است وقتی به درخواست های متعدد کارکنان برای دسترسی به اطلاعات در مورد وضعیت شرکت بی توجهی صورت گیرد، آن ها در مواجهه با مدیریت درصدد یافتن هر نوع اطلاعات یا حتی سرنخ هایی مرتبط با عملکرد سازمان هستند.

روش موثرتر آن است که در مواقع لزوم، مدیران بصورت خود جوش، شرایط را برای کارکنان توضیح و اطلاعات لازم را در اختیار آن ها قرار دهند.

۳. کارکنان شما در تصمیم گیری خود استقلال ندارند و دائما از شما کسب تکلیف میکنند

در نبود آگاهی از رویکردها و راهبردها، کارکنان ابزار لازم برای گرفتن تصمیمات جامع را ندارند به همین دلیل دائما از مدیران کسب تکلیف می کنند چون آن ها را مطلع می دانند. حتی در سازمان هایی که تصمیم گیری در لایه های بالای مدیریت انجام می شود، انتقال بهینه ی داده ها و اطلاعات به کارکنان یعنی دست یافتن به راه حل هایی که در مرحله ی تصمیم سازی در اختیار شما قرار می گیرد؛ بی شک، این موثرتر از گزینه هایی است که در بی خبری و بدون در اختیار داشتن اطلاعات لازم در مورد یک موضوع از سوی کارکنان پیشنهاد داده می شود.

در چه سازمان هایی بیشتر از این شکل مدیریت استفاده می گردد؟

در سازمان هایی با دسترسی پائین که جریان ارتباط در آنها محفوظ و محدود بوده و کارکنان در حاشیه باریکی از شرح وظایف محدود در چارت سازمانی قرار می گیرند .

نشانه‌های یک سازمان با دسترسی پائین:

- دارای فرهنگ مبتنی بر مقررات هستند.
- تصمیم‌گیری متمرکز است و فرآیند تصمیم‌گیری از بالا به پایین است.
- دارای سیستم‌های پاداشی که نوآوری را به حداقل می‌رساند.
- سرعت تصمیم‌گیری کند است زیرا قدرت تصمیم‌گیری از آنهایی که بیشترین نیاز را برای تصمیم‌گیری دارند سلب شده است.
- در این سازمان‌ها در مقابل تغییر مقاومت می‌شود.
- در این سازمان‌ها نقش کارکنان از لایه‌های بالا به پایین دیکته می‌شوند.

منشا مدیریت قارچی:

مدیریت قارچی از دو مشکل اصلی نشات می‌گیرد:

1- فقدان اطلاعات و عدم دسترسی همگانی به آن‌ها.

یک موقعیت نسبتاً رایج این است که اساساً داده‌های منسجم در مورد عملکرد سازمان وجود ندارند تا بتوان آن‌ها را در اختیار کارکنان گذاشت.

سازمان، اشراف درستی بر عملکرد خود ندارد چون داده‌ها بین بخش‌ها و ابزارهای مختلف پراکنده هستند و روشی برای انسجام و تبدیل آن‌ها به اطلاعات مفید وجود ندارد.

2- ممکن است داده‌ها موجود باشند ولی به دلایل مختلف در اختیار کارکنان قرار نگیرند.

یکی از دلایل این موضوع ترس از به اشتراک گذاشتن اطلاعات با کارکنان به‌دلیل نگرانی از نتایج پیش‌بینی نشده‌ی آن است.

در موارد دیگر سازمان‌ها ارزش و اولویت کمی برای این موضوع قایل هستند، بنابراین هزینه و زمان لازم را برای آماده‌سازی داده‌ها و اطلاعات اختصاص نمی‌دهند و این منجر به نبود روشی موثر برای به اشتراک گذاری اطلاعات با کارکنان می‌شود.

راه‌های کنترل مدیریت قارچی:

۱. به اشتراک گذاری

۲. و قابل فهم کردن داده‌ها و آمارها

۱. اشتراک گذاری؛ در اختیار قرار دادن اطلاعات برای همه و بدون محدودیت:

پس از تولید اطلاعات، یکپارچه‌سازی و به اشتراک گذاری داده‌ها از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است. نکته‌ی مهم این است که :

داده‌ها باید حتی‌الامکان همواره در اختیار همه‌ی کارکنان قرار بگیرد نه فقط مدیر عامل. هر یک از کارکنان باید امکان دسترسی به داده‌ها را داشته باشند تا بتوانند به شیوه‌ی موثر عمل کنند. این به کارکنان اجازه می‌دهد تا به اصطلاح «در تاریکی شمشیر نزنند» و اقداماتشان را به‌طور مداوم اندازه‌گیری کنند و برای رفع نواقص به‌طریق بهتری اقدام کنند.

بهترین راهکار، طراحی یک صفحه‌ی اعلان مجازی (Dashboard) است که شامل همه شاخص‌های اصلی عملکرد باشد. نصب یک صفحه‌ی نمایش دیواری و نمایش این اعلان به صورت دائمی این انگیزش را ایجاد می‌کند که تیم همواره داده‌ها را رصد کند و نسبت به آن واکنش لازم را نشان دهد.

۲. قابل فهم کردن؛ داده‌ها را قابل فهم کنید:

قابل فهم کردن داده‌ها پیچیده‌تر از آن است که به‌نظر می‌رسد.

بسیاری از شرکت‌ها هنوز هم به نرم‌افزار اکسل اتکا می‌کنند که روشی وقت‌گیر و به شدت غیر موثر است. خواندن داده‌های خام در صفحه‌های اکسل توانایی استنتاج را کاهش می‌دهد و حتی به سوء برداشت و تفسیر غلط نیز می‌انجامد.

مسالهای دیگر بصری کردن اطلاعات است. مغز انسان توانایی استنباط سریع و دقیق از بسیاری از روش‌های رایج نمایش اطلاعات را ندارد؛ به همین دلیل، قابل فهم کردن داده‌ها از طریق نمایش بهینه از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار است.

اشتباهات رایج در بصری کردن اطلاعات:

در اینجا به چند مورد از اشتباهات رایج در بصری سازی و نحوه‌ی پرهیز از آن‌ها اشاره می‌کنیم:

۱. به جای تمرکز بر زیبایی به قابل فهم بودن اهمیت دهید. تنوع بیش از حد رنگ باعث کاهش عملکرد مغز در درک اطلاعات می‌شود.

۲. سعی کنید از رنگ‌ها صرفاً برای مشخص کردن اطلاعات مهم استفاده کنید.

۳. استفاده زیاد از تکنیک‌های بصری مانند اندازه، رنگ و نوع قلم‌های مختلف و یا متحرک کردن‌های زیاد، باعث گمراه شدن از نکات اصلی می‌شود.

۴. در نهایت به تعداد محدودی از تکنیک‌های بصری سازی از جمله رنگ، اندازه و نوع قلم اکتفا کنید تا مخاطب از منظور اصلی دور نشود.

آشنایی با مدیریت نوآوری و مراحل آن:

روزی نیست که خبری در مورد نوآوری، ایده‌های خلاقانه در تجارت و کسب‌وکارهای تازه منتشر نشود.

نوآوری بیش از همیشه در مرکز توجه قرار دارد و همه‌جا بحث در مورد اثرات آن است. از شرکت‌های کوچک تا غول‌های صنایع مختلف، همه به دنبال نوآوری برای در اختیار گرفتن بازار و توسعه‌ی محصولات و خدمات جدید هستند.

اما نوآوری چیست و سازمان‌ها چگونه چارچوب‌های مدیریت نوآوری را اجرا می‌کنند؟

تعریف نوآوری؛ ریشه‌ی کلمه‌ی نوآوری (innovation)

از نقطه نظر اقتصادی، نوآوری به هر پدیده‌ی تازه‌ای گفته می‌شود که سازمان یا جامعه از آن نفع می‌برد. نوآوری اغلب با دو مفهوم ایده و اختراع مرتبط است: ایده را می‌توان جرقه‌ی فکری خلاقانه در مورد یک موضوع دانست. اختراع هم پدید آوردن چیزی تازه است.

اما نوآوری یعنی تمرکز برای رسیدن به راهکاری تازه برای محصول یا فرایندی که از قبل وجود دارد.

مدیریت نوآوری:

مدیریت نوآوری رویکردی نظام‌مند برای اولویت دادن به نوآوری در سازمان است و شامل مراحل برنامه ریزی، سازماندهی، مدیریت و کنترل است و همه‌ی ابزارها و روش‌های پیش‌برد و بهره‌برداری از نوآوری در سازمان است.

هدف مدیریت نوآوری می‌تواند هر یک از موارد زیر باشد:

- تولید محصولات و خدمات نوین برای حضور در بازارهای جدید؛

- بهبود محصولات و خدمات برای پیشی گرفتن از رقبای؛
- بهبود فرایندهای داخلی برای تقویت سازمان و کاهش هزینه‌ها؛
- توسعه‌ی روش‌های جدید کسب‌وکار به‌منظور درآمدزایی از مسیرهای جدید

شالوده‌ی مدیریت نوآوری:

مدیریت نوآوری مبتنی بر دو پایه‌ی اصلی است:

۱. فراهم کردن چارچوبی برای تبدیل ایده‌ها به نوآوری و اجرای آنها. این شامل فعالیت‌هایی در جهت توسعه‌ی سازمانی است که به نهادینه کردن فرهنگ نوآوری می‌انجامد.
۲. تمرکز بر خود نوآوری که شامل تحقیقات فعال، توسعه و اجرای ایده‌ها و سایر فعالیت‌های مرتبط از جمله مدیریت خلاقیت و مدیریت پروژه است.

محدوده‌ی مدیریت نوآوری:

مبحث نوآوری زمینه‌های متنوعی دارد که در اینجا به برخی از آنها اشاره می‌کنیم:

۱. **مدیریت آینده:** شناسایی موقعیت‌ها، روندها و مخاطرات پیش روی سازمان؛
۲. **تدوین راهبرد و برنامه‌ریزی:** فعالیت‌های مرتبط با نوآوری از جمله نقشه‌ی مسیر نوآوری؛
۳. **سازماندهی و تعیین وظایف** در حوزه‌ی مدیریت نوآوری از جمله ساختار تصمیم‌گیری و تعیین مسئولیت‌ها؛
۴. **مدیریت ایده‌ها:** چارچوبی برای دریافت، تدوین و ارزیابی ایده‌ها؛
۵. **مدیریت مراحل نوآوری:** شامل مراحل تبدیل یک ایده‌ی جدید به یک محصول نوآورانه، ساخت مدل مفهومی، طرح تجاری، تدوین راهکار، نمونه‌سازی، اجرا و بازاریابی.
۶. **ایجاد بستری فرهنگی و ارج نهادن به نوآوری.**
۷. **مدیریت جامع و تدوین معیار سنجش نوآوری:** برای ارزش‌گذاری و سنجش فعالیت‌های مرتبط در سطح سازمان؛

۸. سازوکاری برای مدیریت حقوق انحصاری و حق مالکیت.

۹. ایجاد شبکه‌های جدید برای بهره‌برداری از منابع و ظرفیت‌های برون‌سازمانی.

نکته‌ی مهم آن است که نوآوری به بخش یا واحد مشخصی در سازمان محدود نمی‌شود و دامنه‌ی فعالیت آن به‌اندازه‌ی گستردگی همه‌ی بخش‌های سازمان است

مراحل مدیریت نوآوری:

فرایند نوآوری به چهار مرحله‌ی اصلی تقسیم می‌شود:

۱. ایده:

جمع‌آوری نوآوری‌های بالقوه، ریشه‌یابی ایده‌ها، ارزیابی و سپس عرضه‌ی ایده‌ها.

۲. تبیین مدل مفهومی:

بررسی و ارزیابی گسترده و دقیق و سپس توسعه‌ی مدل مفهومی برای رسیدن به راهکار، اجرا و بازاریابی.

۳. اجرا:

اجرا و آزمودن راهکار برای رسیدن به محصول نهایی.

۴. بازاریابی:

همه‌ی مراحل مرتبط با برانگیختن و سپس برآوردن نیاز مشتری شامل تأمین، تولید، تجهیز، بازاریابی و فروش.

اجرای هر یک از این مراحل، به میزان گستردگی سازمان بستگی دارد. برای مثال

معمولاً سازمان‌های بزرگ، نظام ارزیابی پیچیده‌تر و فرایند تصمیم‌گیری چندلایه دارند که به پیچیدگی مراحل اول و دوم (ایده و تبیین مدل مفهومی) می‌انجامد

در شرکت‌های فناوری به‌دلیل تولید محصولات دانش‌محور، مرحله‌ی سوم (اجرا) پیچیده‌تر و گسترده‌تر از سایر مراحل است.

در شرکت‌های خدماتی نیز مرحله‌ی چهارم (بازاریابی) دارای پیچیدگی بیشتری است.

در ادامه به بررسی هریک از مراحل مدیریت نوآوری می‌پردازیم:

مرحله ۱: ایده‌ها

نوآوری همواره با جست‌وجو برای یافتن امکانات تازه آغاز می‌شود تا بتوان از آنها ایده‌هایی استخراج و ارزیابی کرد. امکانات تازه می‌توانند هریک از موارد زیر باشند:

۱. درخواست‌های برآورده‌نشده‌ی مشتریان؛

۲. معضلات مشتریان؛

۳. بازارهای احتمالی جدید؛

۴. یک راهکار فنی

مسیرهای بی‌شماری برای رهیافت امکان‌های تازه وجود دارد ولی آنها را می‌توان در دو رویکرد کلی دسته‌بندی کرد:

۱. جست‌وجوی هدفمند

در این رویکرد، جست‌وجو برای یافتن پتانسیل‌های تازه در محدوده‌ی زمینه‌های از پیش تعیین‌شده و بر مبنای راهبرد نوآوری سازمان انجام می‌گیرد. روش‌های رایج در این رویکرد شامل:

- برگزاری کارگروه‌های خلاقیت در مورد موضوعی خاص،

- برگزاری کارگروه با کاربران پیش‌رو

- و مسابقات ایده‌پردازی هستند.

کاربران پیش‌رو به آن دسته از کاربران اطلاق می‌شود که به دلایل مختلف از جمله علاقه یا مدت زمان استفاده‌ی بیشتر، قبل از عموم مشتریان نیازهای جدید را درک می‌کنند.

۲. رویکرد تصادفی

گاه پتانسیل‌های تازه به صورت تصادفی دریافت و ثبت می‌شوند.

برای مثال: یک فناوری جدید در حین جست‌وجوها پیدا می‌شود یا کارکنان حین بررسی پیشنهادها یا براساس بازتاب مشتریان امکان تازه‌ای می‌یابند.

قدم بعدی ثبت امکان‌های تازه به‌عنوان ایده است.

برای این کار می‌توان شرح مختصری از ایده‌ی اولیه، دلیل اهمیت و کاربرد آن را برای سازمان تبیین نمود. در صورت لزوم، رسم یک طرح اولیه‌ی ساده می‌تواند به تبیین بهتر ایده کمک کند.

قدم نهایی در این مرحله ارزش‌گذاری ایده‌هاست.

یک گروه تصمیم‌گیری بر مبنای مجموعه ضوابط تعیین‌شده‌ی سازمان، منافع و امکان‌پذیری هر ایده را محاسبه و بر مبنای آن هر ایده را اولویت بندی می‌کند.

نتیجه‌ی مرحله‌ی اول: فهرستی از ایده‌ها، اهداف و چشم‌انداز مربوط به هریک از آنهاست

مرحله ۲: تبیین مدل مفهومی

ساخت مدل مفهومی در پروژه‌های نوآوری. این مرحله شامل انجام ارزیابی‌های دقیق و گسترده به منظور جمع‌آوری همه‌ی اطلاعات ممکن درمورد ایده و بررسی‌های بیشتر است. در این مرحله به ایده‌ها عینیت بیشتری بخشیده می‌شود و اهداف و اثراتشان بهتر نمایان می‌گردد.

برای این منظور، مراحل زیر انجام می‌شوند:

- ✓ نیازسنجی بازار و مشتریان.
- ✓ امکان‌سنجی بازارهای هدف از جمله اندازه و جذابیت بازار.
- ✓ موقعیت‌ها و مزیت رقابتی احتمالی.
- ✓ مخاطرات و امکان‌پذیری از جمله امکان‌سنجی فنی و مشکلات ورود به بازار.
- ✓ چارچوب و شرایط از جمله قوانین، استانداردها و حق انحصار.

مهم‌ترین و گسترده‌ترین قدم در مرحله‌ی مدل مفهومی، سنجش نیاز مشتری است

به‌طور کلی هر ایده‌ی مطرح‌شده، باید نسبت به خواسته‌های کنونی مشتری، درخواست‌ها و نیازهای بی‌پاسخ مشتری، موقعیت‌های جدید و اهمیت آنها برای مشتری سنجیده شود. به‌کارگیری روش‌های منسجم و پیشرفته، به درک هرچه بیشتر نیازهای مشتری منجر می‌شود.

مصاحبه با مشتریان و گروه‌های مقصد، برگزاری کارگروه با مشتریان پیش‌رو و ثبت مشاهدات آنها، نمونه‌هایی از این روش‌هاست.

کاربران پیش‌رو به‌دلیل اشراف بر محصول، بهترین منبع دریافت خواسته‌های مشتریان هستند زیرا آنها تجربه‌ی بیشتر و حتی ایده‌ها و راه‌حل‌های خود را دارند که می‌تواند در مرحله‌ی سنجش نیازها مورد بهره‌برداری قرار بگیرد.

نکته‌ی حائز اهمیت این است که پروژه‌ی نوآوری عملاً در این مرحله آغاز شده است بنابراین باید با استفاده از ابزارهای مدیریت پروژه، پیشرفت آن را رصد نمود.

بر مبنای همه‌ی این ارزیابی‌ها، مدل مفهومی با تمرکز بر تبیین راهکار، نحوه‌ی اجرا و بازاریابی آماده می‌شود.

راهکار شامل ویژگی‌های محصول جدید است که در این مرحله به‌صورت توصیفی، مدل و نمونه‌ی طرح اولیه معرفی می‌شوند.

همچنین در این مرحله مشخص کردن مسیر یک اجرای موفق و امکان‌پذیر با تبیین نحوه‌ی تأمین، تولید و تجهیز لازم است

بهترین محصولات هم اگر به‌درستی به بازارهای مقصد معرفی نشوند، کاری از پیش نخواهند برد بنابراین برنامه بازاریابی از اهمیت بالایی برخوردار است.

در مرحله‌ی مدل مفهومی، راهبرد محصول تبیین می‌شود که شامل موارد زیر است:

✓ تعیین جایگاه محصول در بازار.

✓ تبیین نقطه تمایز محصول.

✓ نحوه‌ی معرفی محصول در بازارهای هدف.

✓ روش قیمت‌گذاری و مسیرهای فروش احتمالی

آنچه در این مرحله تهیه می‌شود، پایه‌ی بازاریابی و توزیع محصول در چرخه‌ی تولید و توزیع محصول خواهد بود. سپس مدل مفهومی آماده‌شده، ارزیابی می‌شود و در صورت لزوم، اصلاحاتی در آن اعمال می‌شود.

یک ایده از زمانی که به‌وجود می‌آید تا زمانی که به محصول نهایی تبدیل می‌شود، همواره در حال تحول است و هر قدر هم بی‌نقص باشد، در مرحله‌ی اجرا و عرضه با تغییراتی روبه‌رو خواهد شد. بهترین روش برای غلبه بر اثرات این موضوع، پیروی از رویکرد چرخه‌ای است.

رویکرد چرخه‌ای:

بر مبنای این رویکرد، در تمامی مراحل با بازه‌های زمانی کوتاه، نتایج کار اعم از مستندات، نمونه‌ها و محصول تولیدشده در معرض بررسی و بازخورد تیم‌های داخلی مشتریان (تعدادی یا همه‌ی آنها) قرار می‌گیرد و فرایندها، محصولات و خدمات با استفاده از نظرات و بازتاب‌ها اجرا و اصلاح می‌شود تا به بهترین نحو خواسته‌ی مشتری را اجابت کنند. این روش مخاطرات و هزینه‌های ناشی از تفاوت میان درخواست مشتریان و محصول نهایی را کاهش می‌دهد.

مرحله ۳: اجرا

با استفاده از نتایج مرحله‌ی دوم (مدل مفهومی) در مرحله‌ی اجرا، محصول برای ارائه به بازار، تولید و آماده می‌شود.

این شامل ساخت نمونه‌های اولیه، انجام آزمون‌های گوناگون و اصلاح محصول تا رسیدن به کیفیت مورد انتظار است.

نکته‌ی مهم در پروژه‌های نوآوری تمرکز بر آزمایش محصول با کاربران واقعی و در شرایط واقعی است تا اطمینان حاصل شود محصول تولیدشده بازتابی واقعی از کاربران دریافت می‌کند.

هنگامی که محصول به بلوغ لازم رسید، آماده‌ی عرضه به بازار است

همان‌طور که اشاره شد، بهترین رویکرد، رویکرد چرخه‌ای است تا اطمینان حاصل شود محصول در هر مرحله توسط کاربران استفاده و تأیید می‌شود.

علاوه بر اجرا و تولید محصول، در این مرحله مواردی همچون مشخصات فنی، راهنمای نحوه‌ی تولید و استفاده و سایر مستندات مشابه آماده می‌شوند.

مرحله ۴: بازاریابی

آخرین مرحله، ارائه‌ی محصول به مشتریان است.

طبعاً محصول باید آماده‌ی عرضه باشد و این امر نیاز به چرخه‌ی تأمین، تولید و تجهیز دارد.

بازاریابی فن مشتاق کردن کاربران

و سپس عرضه‌ی محصولات

و کسب رضایت آنهاست.

در قالب پروژه‌های نوآوری همه‌ی افراد سازمان باید آماده‌ی ارائه‌ی محصول با بهترین کیفیت باشند بنابراین لازم است که علاوه بر داشتن برنامه‌ریزی منسجم برای عرضه و فروش و پشتیبانی، همه‌ی واحدها از جمله بازاریابی و فروش باید برای ارائه‌ی محصول به بازار آموزش ببینند و همراهی لازم را داشته باشند.

مدیریت نوآوری سازوکاری برای عرضه‌ی محصولات و خدمات نوین است ولی اصول پایه‌ای مدیریت تولید از جمله ارزش‌گذاری مستمر و پویا، بازتاب مشتری یا سایر ارزیابی‌ها کماکان انجام می‌شوند تا فروش، سود و رضایت مشتری افزایش یابد.

استراتژی:

طبق تعریف لغت‌نامه وبستر، «استراتژی، علم برنامه‌ریزی و هدایت عملیات نظامی بزرگ در مقیاس کلان، با هدف تشخیص و یافتن بهترین موقعیت قبل از شروع درگیری واقعی با دشمن است»

در دیدگاه جدید:

استراتژی یک **برنامه** واحد، همه‌جانبه و تلفیقی است که نقاط قوت اصلی و نقاط ضعف اصلی سازمان را با فرصتها و تهدیدات محیط مربوط می‌سازد و به نحوی طراحی شده‌است که با اجراء صحیح آن از دست‌یابی به اهداف اصلی سازمان اطمینان حاصل می‌گردد.

از دیدگاه جانسون و شولز:

استراتژی جهت حرکت و گستره فعالیت‌های یک سازمان در بلندمدت، با توجه به منابع موجود و محیط در حال تغییر سازمان، به ویژه با توجه به بازارها، مشتریان و کارفرمایانش با توجه به انتظارات گروه‌های ذی‌نفع است.

استراتژی چیست ؟

الگویی بنیادی از اهداف فعلی و برنامه‌ریزی شده ، بهره‌برداری و تخصیص منابع و تعاملات يك سازمان با بازارها ، رقبا و دیگر عوامل محیطی است . طبق این تعریف يك استراتژی باید سه چیز را مشخص کند :

- ۱- چه اهدافی باید محقق گردد .
- ۲- بر روی کدام صنایع ، بازارها و محصولات باید تمرکز نمود .
- ۳- چگونه برای بهره‌برداری از فرصت‌های محیطی و مواجهه با تهدیدهای محیطی به منظور کسب يك مزیت رقابتی ، منابع تخصیص یابد و چه فعالیت‌هایی انجام گیرد.

مدیریت استراتژیک چیست ؟

تصمیمات و فعالیت‌های یکپارچه در جهت توسعه استراتژی‌های موثر، اجرا و کنترل نتایج آنهاست. بنابراین مدیریت استراتژیک فعالیت‌های مربوط به بررسی ، ارزشیابی و انتخاب استراتژی‌ها ، اتخاذ هر گونه تدابیر درون و بیرون سازمانی برای اجرای این استراتژی‌ها و در نهایت کنترل فعالیت‌های انجام‌شده را در برمی‌گیرد.

ضرورت‌های استفاده از مدیریت استراتژیک در چیست ؟

با نگاهی دقیق به مفهوم مدیریت استراتژیک می‌توان به ضرورت استفاده از آن پی برد .

با توجه به تغییرات محیطی که در حال حاضر شتاب زیادی به خود گرفته است و پیچیده شدن تصمیمات سازمانی ، لزوم بکارگیری برنامه‌ای جامع برای مواجهه با اینگونه مسائل بیش از گذشته ملموس می‌شود. این برنامه چیزی جز برنامه استراتژیک نیست.

مدیریت استراتژیک با تکیه بر ذهنیتی پویا ، آینده‌نگر ، جامع‌نگر و اقتضایی راه حل بسیاری از مسائل سازمانهای امروزی است .

پایه‌های مدیریت استراتژیک:

بر اساس میزان درکی است که مدیران از شرکت‌های رقیب ، بازارها ، قیمت‌ها ، عرضه‌کنندگان مواد اولیه ، توزیع‌کنندگان ، دولت‌ها ، بستانکاران ، سهامداران و مشتریانی که در سراسر دنیا پراکنده‌اند ، دارند و این عوامل ، تعیین‌کنندگان موفقیت تجاری در دنیای امروز است .

مزایای بکارگیری مدیریت استراتژیک در چیست ؟

یکی از مهمترین منافع مدیریت استراتژیک این است که موجب تفاهم و تعهد هر چه بیشتر مدیران و کارکنان می‌شود.

یکی از منافع بزرگ مدیریت استراتژیک این است که موجب فرصتی می‌شود تا به کارکنان تقویض اختیار شود.

تقویض اختیار عملی است که به وسیله آن کارکنان تشویق و ترغیب می‌شوند در فرایندهای تصمیم‌گیری مشارکت کنند ، خلاقیت ، نوآوری و خیال‌پردازی را تمرین نمایند و بدین گونه اثربخشی آنان افزایش خواهد یافت.

فرایند مدیریت استراتژیک:

فرایند مدیریت استراتژیک به معنای تعیین استراتژی سازمان است.

مدیران توسط این فرآیند مجموعه‌ای از استراتژی‌های سازمان را تعریف می‌کنند تا دستیابی به عملکرد بهتری را فراهم کنند.

مدیریت استراتژیک فرایندی مداوم است که به تخمین تجارت و صنایع سازمان می‌پردازد. رقیب‌های سازمان را ارزیابی می‌کند و اهداف را جهت تعیین رقیب‌های فعلی و آینده تعیین می‌کند و در مرحله بعد هر کدام از استراتژی‌ها را مجدد ارزیابی می‌کند.

فرایند مدیریت استراتژیک شامل چه مراحل است ؟

فرایند مدیریت استراتژیک را می‌توان به چهار مرحله تقسیم نمود :

- ۱- تحلیل وضعیت
- ۲- تدوین استراتژی
- ۳- اجرای استراتژی
- ۴- ارزیابی استراتژی

۱- تحلیل وضعیت:

- ۱-۱- اهداف بلندمدت ، مأموریت سازمان (علت وجودی و اینکه چه هستیم) ، چشم‌انداز سازمان (چه می‌خواهیم باشیم) .
- ۱-۲- تجزیه و تحلیل محیط داخلی و قابلیت‌های سازمان .
- ۱-۳- تجزیه و تحلیل محیط خارجی

۲- تدوین استراتژی:

در تدوین استراتژی باید ابتدا مجموعه استراتژی‌های قابل استفاده را لیست کرده و سپس با استفاده از مدل‌های مختلفی که در بحث‌های مدیریت استراتژیک آمده است و با توجه به نتایج بدست آمده در تحلیل وضعیت که در مرحله اول آمده است استراتژی برتر را انتخاب می‌کنیم. در این مرحله باید مدیران میانی و حتی رده پایین سازمان را نیز مشارکت داد تا در آنها ایجاد انگیزش کند.

۳- اجرای استراتژی:

برای اجرای استراتژی‌ها باید از ابزار زیر بهره گرفت :

۳-۱- طراحی ساختار سازمانی متناسب با استراتژی‌ها .

۳-۲- هماهنگ‌سازی مهارت‌ها ، توزیع منابع، توسعه فرایند تصمیم‌گیری و مدیریت منابع انسانی و توانمندی‌های سازمان در سطح اجرایی.

۳-۳- ایجاد فرهنگ سازمانی متناسب با استراتژی جدید سازمان .

اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی به همکاری مدیران همه بخش‌ها و واحدهای وظیفه‌ای سازمان نیازمند است .

۴- ارزیابی استراتژی:

برای تعیین حدود دستیابی به هدف‌ها ، استراتژی اجرا شده باید مورد کنترل و نظارت قرار گیرد . ارزیابی استراتژی شامل سه فعالیت اصلی می‌شود :

۴-۱- بررسی مبانی اصلی استراتژی‌های شرکت .

۴-۲- مقایسه نتیجه‌های موردانتظار با نتیجه‌های واقعی .

۴-۳- انجام دادن اقدامات اصلاحی به منظور اطمینان یافتن از اینکه عملکردها با برنامه‌های پیش‌بینی شده مطابقت دارند.

واقعیت این است که متأسفانه،

تنها درصد کوچکی از مدیران ارشد برای مدیریت تغییرات کلان آماده شده‌اند و به این خاطر اکثر بنگاه‌های اقتصادی مجبور می‌شوند، مدیرانی خارج از سازمان را دعوت کنند. اما مشاهدات در بسیاری از سازمان‌ها، در طی سال‌های مختلف، مبنی بر این است که تغییرات مهم در بنگاه‌های تجاری، زمانی مؤثرتر است که از درون ساختار سازمانی ایجاد شده باشد.

مدیریت مدرسه محور schoole _based management :

نوعی از تمرکز زدایی است که مدارس را به عنوان واحد اصلی اصلاحات تلقی می کند و بر توزیع مجدد مسئولیت تصمیم گیری به عنوان اصلی ترین ابزار ایجاد اصلاحات مداوم تاکید دارد.

مدیریت مدرسه محور کوششی برای تمرکز زدایی از سازمان مدیریت و نحوه اداره مدرسه واگذاری اختیار به نزدیکان دانش آموزان (یعنی معلمان- والدین و مدیران مدارس)

تعریف نقش ها و مسئولیت های جدید برای تمامی کارگزاران نظام آموزش و دگرگون کردن فرایند یاددهی – یادگیری غالب در کلاس درس است **با توجه به این تعریف:**

۱۰- مشارکت میان کارکنان مدرسه و والدین در فرایند های سیاست گذاری و تصمیم گیری مدرسه افزایش می یابد

۲۰-تصمیمات بصورت مشترک و تعاملی توسط افراد صاحب حق اتخاذ می شود

۳۰-زمینه جهت ارتقاء تخصصی کارکنان مدرسه و مشارکت ایجاد میشود

۴۰-شناخت کاملی از دانش آموزان برای والدین و معلمان به وجود می آید

۵۰-پاره ای از تصمیمات در سطح مدرسه اتخاذ می شود

در مدیریت مدرسه محور تمرکز بر :

۱۰- دانش

۲۰-فناوری

۳۰-قدرت

۴۰- مواد

۵۰- افراد

۶۰-زمان

۷۰-امور مالی

۸۰-پذیرش

۹۰- ارزشیابی

۱۰۰- اطلاعات

چرا مدیریت مدرسه محور؟

- ۱۰- راه حل های مسائل آموزشی و نو آوری ها باید در سطح محلی گرفته شود و به اجرا درآید
- ۲۰- هر مدرسه در شرایط خاصی و در ظرفیت توسعه ای خاصی که دارد فعالیت میکند لذا معیار های اصلاح کیفیت باید مدرسه محور باشد.
- ۳۰- نظام آموزش و پرورش باید از راهکارهای موثرتری برای پاسخ گویی برابری داشته باشد.
- ۴۰- مدارس به حمایت های مداوم نیاز دارند و وزارتخانه و ادارات آموزش و پرورش معمولاً قادر به تامین این نیاز نیست.
- ۵۰- مدارس در فرایند پیچیده جامعه نقش حساس تری ایفا می کنند

مزیت های مدرسه محوری:

- ۱- انتقال محل تصمیم گیری در باره مدرسه به جایی که تصمیمات واقعا منشا متفاوتی دارند
- ۲- تشویق نو آوری های محلی
- ۳- افزایش تناسب و انعطاف پذیری با نیاز های محلی
- ۴- تقویت احساس مسئولیت و پاسخ گویی در برابر کیفیت آموزشی ارائه شده
- ۵- برانگیختن مشارکت و حس مالکیت
- ۶- تولید نیاز قوی تر محلی و تامین منابع بیشتر برای آموزش و پرورش

شیوه ها و راهبرد های مدرسه محوری:

- ۱- بازنگری در توزیع قدرت مسئولیت و منابع
- ۲- ایجاد توانایی لازم جهت نقش جدید
- ۳- تعیین حدود اختیارات و مسئولیت ها
- ۴- لزوم برنامه ریزی و آموزش
- ۵- تعهد منابع مالی کافی
- ۶- رویا رویی با نیاز های اطلاعاتی و ارتباطی
- ۷- هم سو کردن دیگر دستگاه های دولتی و اجتماعی به این طرح

۸- بررسی عملکرد کشور های دیگر

۹- بهره گیری از نظرات مدیران در طول اجرای طرح

نقش مدیران در مدرسه محوری:

- ۱۰- مدیر فردی است که مبانی و اصول را از مقامات بالا تر می گیرد و خود تصمیم گیری نهایی را انجام میدهد
- ۲۰-مدیر خلاق و مبتکر از تمامی استعداد های موجود در مدرسه از خلاقیت کارکنان دانش آموزان و اولیا برای بهره وری استفاده میکند
- ۳۰- با استفاده از منابع مالی موجود در مدرسه با کمک کارکنان و سایر نهاد های جامعه از لحاظ مالی خود را تغذیه میکند
- ۴- از مهارت های اولیا و دانش آموزان استفاده می کند
- ۵۰- بر مدرسه روابط انسانی حاکم می کند
- ۶۰- از تجارب دیگر مدرسه ها استفاده می کند
- ۷۰- برای افزایش معلومات خود با مطالعه مستمر کوشش می کند
- ۸۰- در مواقع بحرانی به کمک مشاوران و با خلاقیت خود راه حل های عقلایی ارائه داده و مشکلات را حل می کند
- ۹۰- تلاش جهت مشارکت و تقویت خلاقیت معلمان و دانش آموزان به خرج می دهد
- ۱۰۰- فردی انتقاد پذیر و صبور است و از اشتباهات خود درس می گیرد

نقش معلمان در سیاست مدرسه محوری:

- ۱- معلمان با خلاقیت و علاقه خود باعث حل مشکلات میشوند
- ۲- در شورای معلمان نظرات اصلاحی خود را ارائه می دهند
- ۳- بخشی از نمره ارزشیابی مدیر به عهده معلمان است
- ۴- قسمتی از نمره ارزشیابی به آنان واگذار می شود
- ۵- معلمان در اصلاح روش های خود کوشش می کنند

نقش مدیر در مشارکت بیشتر معلمان:

- ۱۰- نفوذ در معلمان به نحوی که مشتاقانه کارها را انجام دهند
- ۲۰- احترام به معلمان تکریم آنها ساختن فضایی گرم و صمیمی
- ۳۰- توجه به نظرات و عقاید و احساسات آنان
- ۴۰- پشتیبانی از معلم
- ۵۰- گفتن نقاط قوت در جمع و نقاط ضعف بصورت شخصی
- ۶۰- مشارکت معلمان در تصمیم گیری
- ۷۰- زمینه را جهت افزایش حرفه ای آنان مهیا کنیم
- ۸۰- اختلاف میان معلمان را حل کنید
- ۹۰- بطور مساوی با آنان برخورد کنید و به روحیات آنان توجه کنید
- ۱۰۰- در ارزشیابی حق کسی را ضایع نکنید و تبعیض قائل نشوید
- ۱۱۰- تعادل بین آزادی و سخت گیری برقرار کنید

مدیران برای مشارکت دانش آموزان چکار کنند؟

- ۱۰- مشارکت در امور بهداشتی نظافت مدرسه با شیوه آموزش و یاری دانش آموزان به یکدیگر
- ۲۰- گسترش فضای سبز مدرسه و بهره گیری از دانش آموزان
- ۳۰- تقویت ورزش و تربیت بدنی و مسابقات ورزشی
- ۴۰- ایجاد و گسترش کتابخانه
- ۵۰- شناخت دانش آموزان ناهنجار و استفاده از خدمات مشاوره ای
- ۶۰- گسترش فرهنگ پژوهش
- ۷۰- تقویت روحیه و ایجاد نشاط در دانش آموزان
- ۸۰- آشنایی کارکنان و دانش آموزان با وظایف اهداف و قوانین و.....
- ۹۰- ارتباط با فارغ التحصیلان و استفاده از موفقیت آنها

۱۰۰- ایجاد دوره های مختلف آموزشی فوق برنامه

وظایف مدیران جهت مشارکت اولیاء:

- ۱۰- معرفی اعضا انجمن به معلمان
- ۲۰- مشارکت اعضای انجمن در کارهای روزمره مدرسه
- ۳۰- ایجاد تفاهم و همکاری بین اعضا و مدیر مدرسه و معلمان
- ۴۰- در میان گذاشتن مشکلات جاری مدرسه با اعضای انجمن و مشارکت آنها
- ۵۰- استفاده از افراد صاحب نفوذ در انجمن
- ۶۰- قدر دانی از عملکرد اعضا در جلسات
- ۷۰- تشکیل جلسات آموزش خانواده حتی بوسیله خود اولیا

مدارس خوشه ای:

• هدف:

هدف کلی مدارس خوشه ای جبران هر نوع عدم توازن در آموزش و پرورش از طریق گروه بندی مدارس نزدیک به هم به صورت یک خوشه است به طوری که مدارس قوی تر با مدارس ضعیف تر مخلوط شوند و مدارس ضعیف بتوانند از مزایای مدارس قوی بهره مند گردند.

• تعریف:

مدارس خوشه ای گروهی مشتمل بر ۶ تا ۹ مدرسه هستند که هدف های اداری و آموزشی خاصی را دنبال می کنند این گروه مدارس نزدیک به هم در دهکده ها و شهرک های مجاور قرار دارند که به منظور توزیع منابع موجود مانند مواد یاددهی و یادگیری امکانات و کارکنان گرد هم می آیند به گونه ای که دسترسی برای همه کودکان و کیفیت آموزش در همه کودکان و کیفیت آموزشی در همه مدارس خوشه بهبود یابد

باآرزوی موفقیت - ناهید خوشنویس