

مکاپورت ۵۲



در این شماره می خوانیم

- ✓ داستان مدیریتی
- ✓ استراتژی در برابر تاکتیک
- ✓ چرخه عمر سازمان (قسمت دوم، مدل رشد سازمانی گرینر)
- ✓ پارادایم چیست؟



سازمان مدیریت متا
Meta Management Organization

به متا خوش آمدید...

جایی که در آن افراد، کارآفرینان و مالکان کسب و کارها می توانند اطلاعات، توصیه ها، بینش ها، منابع و مطالب الهام بخش برای مدیریت و رشد خود و کسب و کارشان را بیابند.



سال اول - شماره دوم - آبان ماه ۱۴۰۰

نشریه مدیریتی متابوک

صاحب امتیاز: سازمان مدیریت متا

”

مشکل:**بازاریابی مقطعی**

اگر بازاریابی شما

مقطعی است و

به طور مداوم و

برنامه ریزی شده

انجام نمی شود،

بعد از مدت کوتاهی

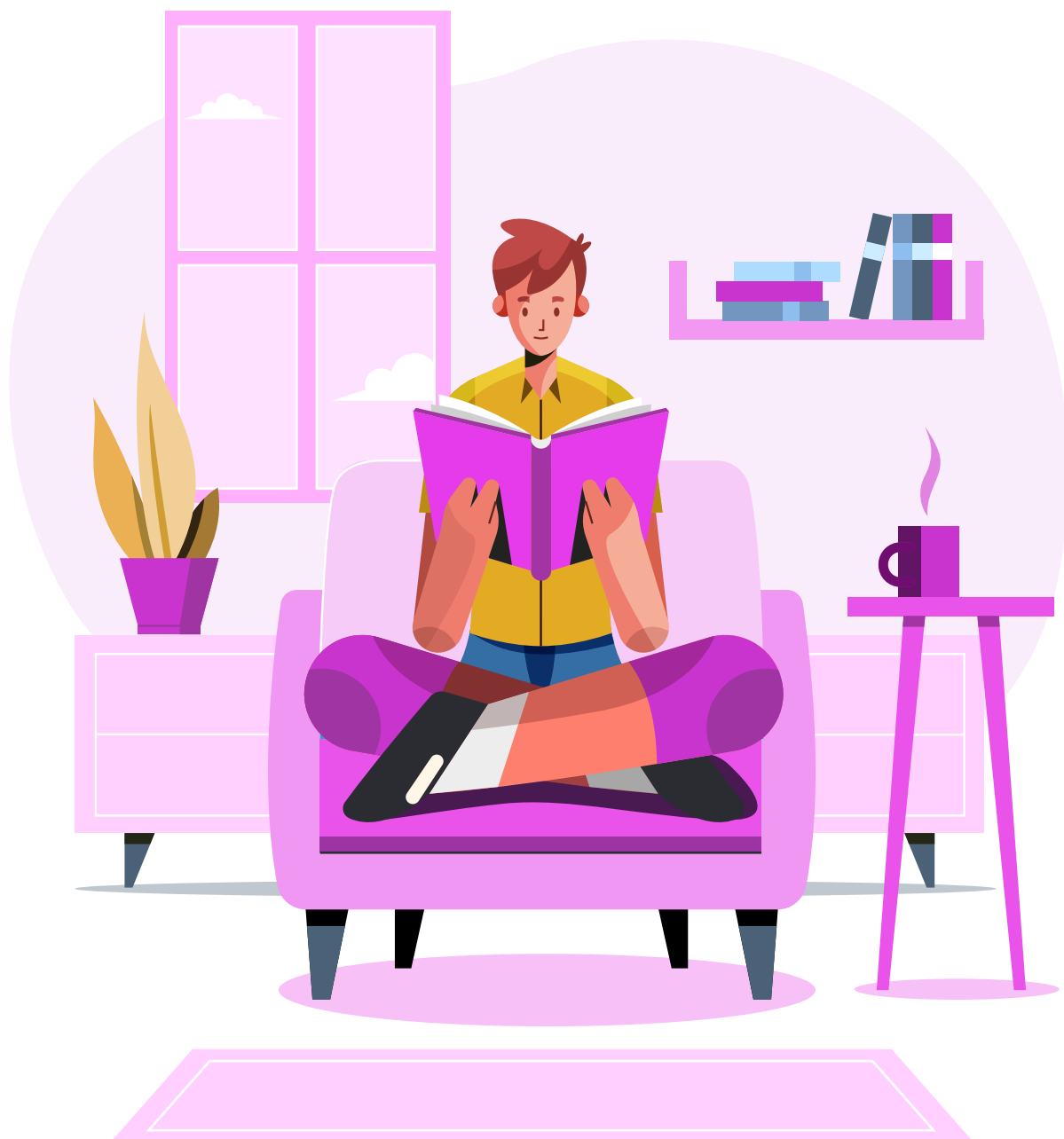
آثار فروش**مقطعی**

را خواهید دید!

“



داستان مدیریتی



کرد. با خود فکر کرد که بهتر است بلافاصله چک را تبدیل به پول نکند و آن را هزینہ نکند زیرا ممکن است بازهم نقدینگی خود را از دست دهد لذا تصمیم گرفت ابتدا شرایط را مدیریت کند.

از طلبکاران فرصت گرفت. شروع به مذاکره با شرکت های بسیاری کرد. چندین قرارداد جدید منعقد کرد. در مدتی توانست تمامی دیون و بدهی ها را پرداخت و شرکت را به شرایط قبل برگرداند.

او که حادثه در پارک همواره جلوی چشمانش بود، درست طبق قرار در همان محل با چک نقد نشده در پارک حاضر شد و روی همان نیمکت نشست. راکفلر آمد اما پیش از این که بخواهد با او صحبت کند فردی، خود را پسر او معرفی کرد و گفت: «امیدوارم شما را ناراحت نکرده باشد. پدرم دچار مشکلات ذهنی و روانی است. همیشه از منزل فرار می کند و سعی می کند ارتباط خوبی با مردم برقرار کند و به همه می گوید که راکفلر است.

مدیر جوان تازه متوجه شد که این چک نبود که شرایط را تغییر داد بلکه انگیزه و اعتماد به نفس برای شروعی دوباره، توان لازم برای نجات شرکت را به او داده بود.

مردی غمگین روی نیمکت در پارک نشسته بود و به این نتیجه رسیده بود که دیگر نمی تواند شرکت خود را از ورشکستگی نجات دهد. بدهی های شرکت سرسام آور شده بود، طلبکاران به شدت مطالبات خود را پیگیری می کردند و فشار می آوردند و دیگر هیچ راهکاری برای برون رفت از این شرایط وجود نداشت.

ناگهان پیرمردی کنارش نشست و گفت: «ظاهراً خیلی ناراحتی»

بعد از شنیدن حرف های مدیر، پیرمرد گفت: «من می توانم کمکت کنم»

نام آن مدیر را پرسید و یک فقره چک برای او نوشت و گفت: «این پول، قرض به شماست. دو ماه بعد همین موقع و در همین محل، آن را برگردان.» پیرمرد از آنجا رفت.

او یک چک پانصد هزار دلاری در دست دید که امضاء راکفلر - یکی از ثروتمندترین افراد جهان - بر آن بود.

او متوجه شد که اکنون می تواند تمامی دیون و بدهی ها را براحی پرداخت کند و شرکت را به شرایط اول برگرداند. حال که این پشتوانه مالی را پیدا کرد، انگیزه ای مجدد برای احیاء شرکت پیدا

”

اعتراضات مشتریان

را خیلی سریع پاسخ دهید.
زیرا همان افرادی که اعتراض
می کنند، مشتری وفادار شما
خواهند شد.

“

استراتژی یا تاکتیک

دانستن تفاوت میان استراتژی و تاکتیک برای موفقیت در بازاریابی ضروری است. استراتژی، برنامه ریزی چشم انداز کلی است که قبل از تاکتیک‌ها صورت می‌پذیرد. تصور کنید یک تکه زمین خالی دارید و می‌خواهید در آن یک خانه بسازید. چه می‌کنید؟ یک کامیون آجر می‌خرید و شروع می‌کنید به روی هم قراردادن آجرها؟ قطعاً این مسیر را طی نخواهید کرد! چرا که نهایتاً مخروبه‌ای ناامن بیش نخواهید داشت.

یک بنا و یک معمار پیدا می‌کنید و آن‌ها همه چیز را، از کارهای اداری تا نوع شیرآلات مد نظر را برای شما برنامه ریزی می‌کنند. قبل از هرگونه اقدام عملی برای ساخت و ساز، همه این‌ها برنامه ریزی می‌شود. این استراتژی است.

حال چه از استراتژی می‌دانید چه میزان آجر می‌خواهید، فونداسیون کجا باید باشد و چه نوع سقفی قرار است داشته باشید. اکنون می‌توانید کارگر، نجار، لوله کش، برق کار و ... بگیرید. این تاکتیک است.

برای انجام موفقیت آمیز هر کار ارزشمندی هم به استراتژی نیاز دارید و هم به تاکتیک. استراتژی بدون تاکتیک منجر به تحلیل فلج کننده می‌شود. هر قدر هم که بنا و معمار در کارشان خبیره باشند، ساختن خانه تا زمانی که یک کارگر آجرها را روی هم قرار ندهد شروع نمی‌شود. بالاخره زمانی فرا میرسد که

می‌گویند «بسیار خوب نقشه‌ها الان به وضعیت مطلوب رسیده تمام محورهای لازم برای ساخت را داریم، بیاید شروع کنیم.»

تاکتیک بدون استراتژی، منجر به «سندروم شیء درخشان» می‌شود. تصور کنید بدون هیچ نقشه‌ای شروع به ساختن یک دیوار کنید و در پایان متوجه شوید که ساختن آن اشتباه بوده است یا فونداسیون را می‌ریزید و بعد متوجه می‌شوید برای آن خانه مناسب نیست یا جایی برای استخر حفر کنید که آن هم اشتباه باشد؛ مسلماً راه به جایی نخواهید برد. بسیاری از صاحبان کسب و کارها دقیقاً به همین شکل بازاریابی می‌کنند. آن‌ها تعدادی از تاکتیک‌ها را به طور تصادفی به امید جذب مشتری انجام می‌دهند. سایتی را طراحی می‌کنند که در نهایت همان بروشور تبلیغاتی آن‌هاست یا در شبکه‌های اجتماعی شروع به تبلیغ می‌کنند چون جدیدترین کاری است که همه انجام می‌دهند و ...

شما برای موفقیت در کسب و کار هم به استراتژی نیاز دارید هم به تاکتیک. ابتدا استراتژی را مشخص می‌کنید و استراتژی مشخص می‌کند از چه تاکتیک‌هایی استفاده کنید. اینجاست که برنامه بازاریابی وارد عمل می‌شود. به برنامه بازاریابی خود مانند نقشه یک معمار برای جذب و حفظ مشتریان نگاه کنید.

خوب یا عالی بودن محصول کافی نیست. اگر می‌خواهید در کسب و کار خود موفق باشید، بازاریابی باید یکی از فعالیت‌های مهم شما باشد. از خود بپرسید، چه موقع یک مشتری متوجه می‌شود که محصول یا خدمت شما چقدر خوب است. مسلماً پاسخ این است: هر وقت آن را استفاده کند. اگر نخرد یا استفاده نکند هیچ وقت نخواهند فهمید محصولات یا خدمات شما تا چه اندازه خوب هستند. توماس واتسون در جمله‌ای معروف می‌گوید: «تا زمانی که فروش رخ ندهد، هیچ اتفاقی نمی‌افتد.»

بنابراین لازم است که یک مفهوم مهم را خوب متوجه شویم، آن‌هم اینکه یک محصول یا خدمت خوب یک ابزار مناسب برای حفظ مشتری است. اگر ما به مشتریان خود یک تجربه محصول یا خدمت عالی بدهیم آن‌ها بیشتر از ما خواهند خرید، افراد دیگر را به ما معرفی خواهند کرد و با تبلیغات دهان به دهان مثبت برند شما را خواهند ساخت، با این حال، قبل از حفظ مشتری باید به جذب مشتری فکر کنیم. موفق‌ترین کارآفرینان همیشه با بازاریابی شروع می‌کنند.

رایج‌ترین روشی که صاحبان کسب و کارهای کوچک و متوسط انجام می‌دهند، تقلید از رقبای بزرگ و موفق خود در صنعت است. به نظر منطقی می‌رسد. هر کاری که سایر

کسب و کارهای موفق انجام می‌دهند. شما هم انجام دهید، آیا موفق خواهید شد؟ در واقع این سریع‌ترین راه شکست خوردن است و مطمئناً این کار عامل بسیاری از شکست‌هاست. دو دلیل مهم این ادعا عبارت‌اند از:

۱. شرکت‌های بزرگ و موفق استراتژی و اولویت‌ها و اهداف متفاوت قابل توجهی با شما دارند.

۲. استراتژی بسته به اندازه شرکت و قرار گرفتن آن در دوره عمر سازمانی تغییر می‌کند. هیچ‌گاه مسیر کاری یک جوان ۱۸ ساله با یک فرد شصت‌ساله یکی نیست. آیا فردی که روی ساخت یک آسمان‌خراش سرمایه‌گذاری می‌کند، با فردی که روی ساخت یک خانه کوچک سرمایه‌گذاری می‌کند متفاوت نیست؟ استفاده از همان استراتژی روی مقیاس کوچک کار نمی‌کند.

اگر از استراتژی بازاریابی یک شرکت بزرگ استفاده کنید، بودجه شما به هدر خواهد رفت و مؤثر واقع نخواهد شد؛ چون برای مقیاس کاری خود از استراتژی اشتباهی استفاده کرده‌اید.

”

اعتماد

ساختنش

سال ها طول می کشد،

تخریبش چندثانیه

و ترمیمش تا ابد.

“

چرخه عمر سازمان (قسمت دوم)

مدل رشد سازمانی گرینر

یکی از معروفترین مدل‌های شناخته شده چرخه حیات رشد سازمانی، مدل گرینر است. وی چنین اظهار می‌کند که یک سازمان در طی مرحله تکامل خود دارای ۵ مرحله رشد می‌باشد که در هر مرحله یک مشکل سازمانی خاص به وجود می‌آید. در صورتی که این مشکل در مراحل دیگر چرخه حیات سازمان گسترش و پیشرفت یابد، باید مرتفع گردد.

مرحله اول: رشد از راه خلاقیت و کارآفرینی

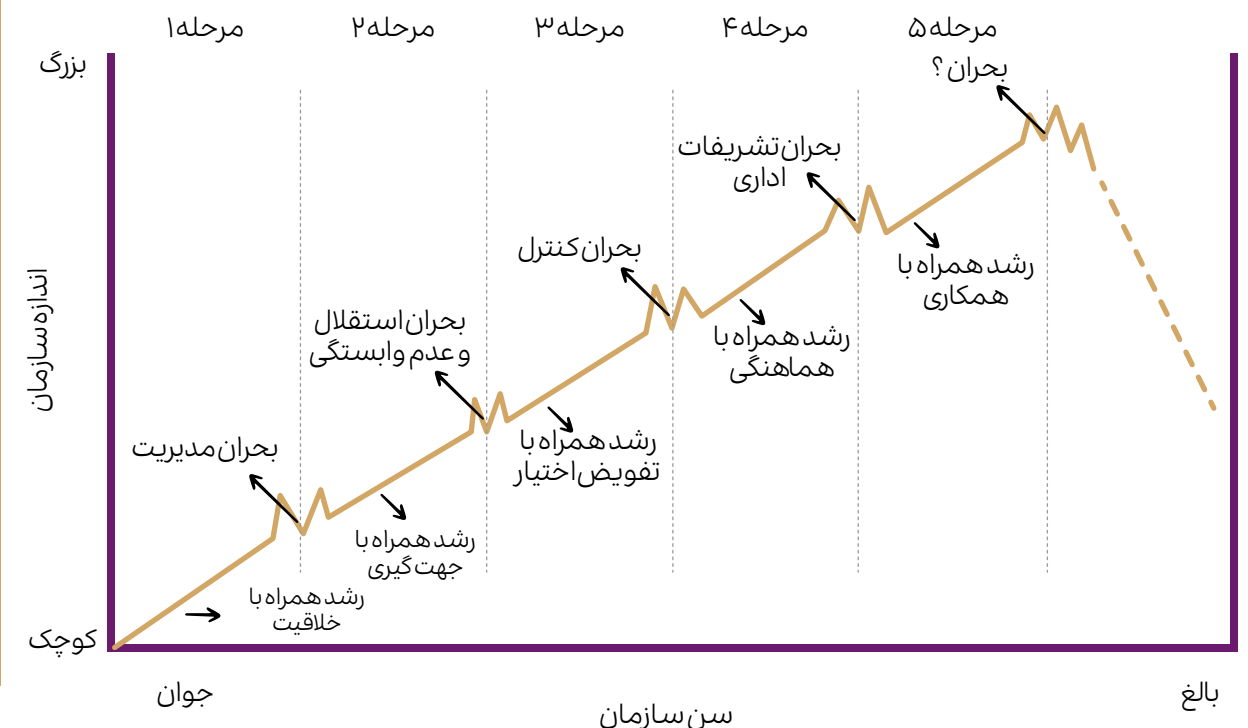
گرینر اولین مرحله چرخه حیات را مرحله رشد همراه با خلاقیت می‌نامد. در این مرحله که شامل دوره تشکیل سازمان است، سرمایه گذاران مهارت‌ها و توانمندی‌های خود را برای ابداع و ارائه محصولات جدید برای کسب موفقیت‌ها و جایگاه‌های جدید در بازار ارتقاء می‌بخشند. هنگامی که سرمایه گذاران به‌طور کامل برنامه‌های جدیدی ایجاد نموده و چگونگی ارتقاء و اصلاح آن‌ها را می‌آموزند، مسئله آموزش سازمانی مطرح می‌گردد.

آن‌ها یاد می‌گیرند که چه تولیدات و برنامه‌هایی به بهترین شکل عمل می‌نمایند؟ و چگونه می‌توان آن‌ها را به گونه‌ای ارتقاء داد که بتوانند به رشد خود ادامه داده و منابع جدیدی را به دست آورند؟ در این مرحله، نوآوری و سرمایه گذاری به دیگران منتقل می‌شود و این امر زمانی صورت می‌گیرد که پایه گذار آن یک سازمان برای توسعه و فروش محصولات جدید خود با امید به این که در آینده منفعی کسب کنند، ساعت‌ها تلاش می‌نمایند. در مرحله خلاقیت، هنجارها و ارزش‌های فرهنگ سازمان نسبت به چارت و ساختار سازمانی، رفتار افراد را کنترل می‌کند. هنگامی که یک سازمان جدید ارتقاء یافته و در حال فعالیت می‌باشد، گروهی برای تغییر فرآیندها، سرمایه گذاری را آغاز می‌کنند. هم‌زمان با رشد سازمان، سرمایه گذاران آن با مسئولیت مدیریت و راهبری سازمان نیز مواجه شده و سپس درمی‌یابند که مدیریت و اداره نمودن سازمان، نسبت به سرمایه گذاری در تغییر فرآیندها، بسیار دشوارتر می‌باشد. سرمایه گذاران بدین ترتیب سازمان را از اصول و زمینه‌های اصلی جدا می‌سازند. به طوری که نیاز به اداره اثربخش منابع سازمانی را فراموش می‌کنند. این افراد به شدت درگیر ارائه محصولات مرغوب به مشتریان می‌باشند و بدین ترتیب هزینه‌های موجود را در نظر

نمی‌گیرند. لذا پس از تأمین امنیت یک موقعیت مناسب، سرمایه گذارانی که سازمان را تأسیس نموده اند موظف به انجام مسئولیت توسعه توانایی‌های عملی مورد نیاز برای رشد مؤثر سازمان می‌باشند. این مسئولیتی است که اغلب سرمایه گذاران به خوبی آن را انجام نداده و فاقد مهارت‌های لازم برای انجام آن می‌باشند.

مرحله ۲: رشد از راه هدایت

بحران هدایت سازمان با معرفی و انتخاب یک تیم مدیریتی عالی رتبه قوی برای هدایت سازمان در مرحله بعدی رشد سازمانی پایان می‌پذیرد. مرحله مذکور شامل: رشد به همراه جهت گیری می‌باشد. تیم مدیریتی عالی رتبه جدید، مسئولیت هدایت استراتژی شرکت را به عهده گرفته و مدیران سطح پائین تر مسئولیت‌های کاربردی و کلیدی را بر عهده می‌گیرند. در این مرحله مدیرعامل یک استراتژی سازمانی را انتخاب می‌کند و ساختار و فرهنگی را طراحی می‌نماید که مواجهه سازمان با اهداف اثربخش آن در طی مرحله رشد را امکان پذیر می‌سازد. ساختار ویژه‌ای برای به دست آوردن مجدد کنترل فعالیت‌های یک سازمان توسط خود سازمان ایجاد شده که در این حال تصمیم گیری تمرکز بیشتری



چرخه عمر سازمان (قسمت دوم)

مرحله ۳: رشد از راه تفویض اختیار

تا بازارهای موردنیاز را به وجود آورده و با سرعت بیشتری پاسخگوی نیازهای مشتریان باشند. در این مرحله از رشد سازمانی، مدیران عالی تنها زمانی تصمیم‌گیری‌های خود را تغییر می‌دهند که ضرورت داشته باشد. رشد همراه با تفویض اختیار، به هر اداره یا واحدی اجازه می‌دهد تا نیازها و اهداف شخصی خود را مدنظر قرار داده و اغلب به سرعت به رشد سازمانی نائل گردد. رشد جزء به جزء می‌تواند موجب شود تا مدیران ارزش احساس کنند که کنترل تمام شرکت را از دست داده‌اند.

بحران کنترل

زمانی که مدیران عالی با مدیران اجرایی رقابت می‌کنند و یا مدیران سطوح مشارکتی برای کنترل منابع سازمانی با مدیران واحدها به رقابت می‌پردازند، ماحصل این رقابت‌ها به بحران کنترل منتهی می‌گردد. نیاز به برطرف نمودن بحران استقلال و عدم وابستگی از طریق تفویض اختیار به مدیران سطوح پایین‌تر، قدرت و کنترل منابع سازمانی را افزایش می‌دهد. مدیران سطوح پائین‌تر، به این قدرت اضافی تمایل دارند، زیرا این قدرت با شخصیت برتر و دستیابی به پاداش‌ها و انگیزش‌های باارزشی همراه می‌باشد. در صورتی که مدیران از این قدرت منابع برای دستیابی به اهداف خود بدون در نظر گرفتن اهداف سازمان بهره‌برداری کنند، سازمان

برای رفع بحران‌های استقلال و عدم وابستگی، سازمان‌ها باید اختیارات خود را به سطوح پائین‌تر در همه فعالیت‌ها تفویض نموده و کنترل فزاینده خود را با همه فعالیت‌های سازمانی و برای یک ساختار انگیزشی که میزان مشارکت آن‌ها را تشخیص می‌دهد، مرتبط سازند. به عنوان مثال، مدیران و کارکنان ممکن است پاداش‌ها و امتیازاتی دریافت کنند که مستقیماً با عملکرد آن‌ها ارتباط دارد. ضرورتاً رشد به همراه تفویض اختیار این امکان را برای سازمان فراهم می‌سازد تا تعادلی میان جذب مدیران باتجربه برای فعالیت و نیاز به تهیه مکانی برای سرمایه‌گذاری برقرار سازد، به گونه‌ای که سازمان بتواند نوآوری نموده و راه‌های جدیدی را برای کاهش هزینه‌ها به منظور ارتقاء محصولاتش پیدا کند؛ بنابراین، در مرحله رشد همراه با تفویض اختیار، عدم وابستگی‌ها و مسئولیت‌ها در همه سطوح و بخش‌ها به مدیران مربوط می‌شود. حرکت برای ایجاد یک ساختار تیمی با یک ساختار چندبعدی یکی از راه‌هایی است که در آن یک سازمان می‌تواند پاسخگوی نیاز به تفویض اختیارات باشد. این ساختارها می‌توانند زمان موردنیاز برای ارائه تولیدات جدید به بازار، اصلاح تصمیم‌گیری‌های استراتژیک، تحرک مدیران تولید یا مدیران واحدها را کاهش دهند

است حداقل به منظور کاهش هزینه‌های سازمان، بدون پساداش باقی بماند. سرمایه‌گذاران و مدیران در بخش‌های اجرایی تحقیق و توسعه، زمانی که برای ایجاد نوآوری گام برمی‌دارند، احساس ناامیدی می‌کنند. کارکنان و مدیران نیز به دلیل عدم استقلال در هنگام دیوانسالاری سازمانی در حال رشد، احساس شکست نموده و بیش از پیش بی‌انگیزه می‌گردند.

در صورتی که بحران عدم وابستگی برطرف نگردد سرمایه‌گذاران داخلی به خروج از سازمان تمایل خواهند داشت. در صنایع دارای فناوری پیشرفته‌تر، سرمایه‌گذاران اغلب ناامیدی و بی‌انگیزه شدن حاصل از دیوانسالاری را به عنوان یکی از دلایل اصلی ترک یک شرکت و تأسیس شرکت شخصی خود ذکر می‌کنند. جدا شدن سرمایه‌گذاران یک سازمان نه تنها توانایی آن را برای ایجاد نوآوری کاهش می‌دهد بلکه رقبای جدیدی را نیز در بخش صنعت ایجاد می‌نماید. با برطرف نشدن بحران عدم وابستگی (استقلال) یک سازمان با مشکل اساسی مواجه خواهد شد و توانایی رشد و پیشرفت را نخواهد داشت.

می‌یابد. سپس انطباق و سازگاری مقررات و برنامه‌های رسمی استاندارد، این امکان را برقرار می‌سازد که هر یک از بخش‌های عملی سازمان - عملکردهای سازمان - فعالیت‌های خود را به گونه بهتری نشان داده و کنترل نمایند. مثلاً مدیران تولید، برنامه‌هایی را برای پردازش اطلاعات مربوط به هزینه و کیفیت توسعه می‌دهند و مدیران انبار، سیستم‌های کنترل سرمایه و خرید مواد را گسترش می‌دهند.

بحران عدم وابستگی (استقلال)

به همراه مدیران حرفه‌ای مذکور، بسیاری از سازمان‌ها با بحران عدم وابستگی مواجه می‌شوند و دلیل آن این است که افراد خلاق سازمان در اداراتی چون تحقیق و توسعه که فعالیت‌های مهندسی تولید و فروش را انجام می‌دهند با نارسایی در کنترل توسعه تولیدات و محصولات جدید و ایجاد نوآوری‌ها مواجه می‌گردند. ساختاری که توسط مدیران عالی طراحی شده و به سازمان تحمیل گردیده است، طراحی سازمان را متمرکز نموده و آزادی عمل برای تجربه مخاطرات و سرمایه‌گذاری داخلی را محدود می‌سازد؛ بنابراین سطح کاهش یافته دیوانسالاری در مرحله رشد به همراه جهت‌گیری ممکن است برای آغاز پروژه‌های جدید موردنیاز باشد و عملکرد موفق سطوح پائین چارت سازمانی، ممکن

چرخه عمر سازمان (قسمت دوم)

کارایی کمتری خواهد داشت. بدین ترتیب، قدرت دستیابی به منابع، میان مدیران عالی و مدیران سطوح پایین تر تقسیم می گردد. برخی از اوقات، طی تلاش برای کسب قدرت، مدیران عالی تلاش می کنند تا تصمیم گیری ها را مجدداً متمرکز سازند و کنترل فعالیت های سازمانی را به دست گیرند. به هر حال، این فعالیت تداوم نمی یابد. به این دلیل که بحران تفویض اختیار مجدداً ظهور پیدا می کند. حال چگونه سازمان بحران کنترل را مرتفع سازد تا بتواند به رشد خویش ادامه دهد؟

مرحله ۴: رشد از راه هماهنگی

برای رفع بحران کنترل، سازمان باید تعادل صحیحی میان کنترل متمرکز توسط مقام ارشد سازمان و کنترل غیرمتمرکز در سطح اجرایی و واحدهای سازمان به وجود آورد. مدیر عالی نقش هماهنگ کننده بخش ها و واحدهای مختلف و محرک مدیران واحدها برای ایجاد یک چشم انداز وسیع سازمانی را بر عهده دارد. در بسیاری از سازمان ها، تصمیمات می تواند با یکدیگر هماهنگ شده و از منابع مشترک سهم برند تا تولیدات و فرآیندهای جدیدی را که برای کل سازمان سودآور است، به وجود آورند. این نوع هماهنگی برای شرکت هایی که دارای راهبردی با تنوع مربوطه می باشند، حائز اهمیت است.

در صورتی که شرکت ها به طور گسترده و جهانی رشد یابند، هماهنگی اهمیت بیشتری می یابد. ستاد مدیران عالی و ستاد مدیران مشارکتی، ماتریسی را در ذهن تداعی می کند که هماهنگی بین المللی میان بخش ها و کشورها را تسهیل می سازد. به طور هم زمان، مدیریت مشارکتی باید تخصص خود را برای نشان دادن و مشاهده فعالیت های واحدها بکار برد تا اطمینان یابد که واحدهای سازمان ها به طور مؤثری از منابع استفاده می کنند. همچنین باید برنامه های گسترده شرکت را برای بررسی مجدد عملکرد واحدهای مختلف آغاز کند. برای فعال نمودن مدیران و تطبیق اهداف آن ها با اهداف سازمان، سازمان ها اغلب یک بازار داخلی را که در آن بهترین مدیران واحدها با ارتقا به مدارج عالی سازمان تشویق می شوند، ایجاد می کند. در این حال موفق ترین مدیران سطح اجرایی کنترل واحدها را بر عهده می گیرند. اگر مدیریت به طور صحیح صورت نگیرد، تمامی این هماهنگ سازی ها و ساختارهای پیچیده آن، بحران دیگری را به وجود می آورند.

بحران تشریفات اداری

رشد همراه با هماهنگی فرآیند پیچیده ای است که اگر سازمان ها خواهان دستیابی به موفقیت هستند باید به طور مداوم آن را تحت مدیریت قرار دهند. زمانی که سازمان ها این فرآیند را کنترل می کنند دچار بحران

تشریفات اداری می گردند. تعداد مقررات و برنامه ها در این سازمان ها افزایش می یابد؛ اما این بوروکراسی افزایش یافته، برای ارتقای کارایی سازمان تلاش اندکی داشته و احتمالاً به کاهش آن به وسیله حذف سرمایه گذاری و سایر فعالیت های مولد تمایل بیشتری دارد. چنین سازمانی کاملاً دچار بوروکراسی شده و بیش از حد بر سازمان رسمی و به میزان اندکی بر سازمان غیررسمی برای هماهنگی فعالیت هایش متکی می باشد. چگونه یک سازمان می تواند از مواجهه با تشریفات اداری رهایی یابد به گونه ای که بار دیگر به طور اثربخش فعالیت کنند؟

مرحله ۵: رشد از راه همکاری مبتنی بر اعتماد

رشد همراه با همکاری بر هماهنگی بیشتر فعالیت های مدیریتی تیم ها و مواجه شدن مشارکتی با تفاوت های فردی تأکید دارد. کنترل اجتماعی و شخصیت فردی از کنترل رسمی نشأت می گیرد. بسیاری از شرکت های بزرگ ناگزیرند تا توانایی خود را برای پاسخگویی به نیازهای مشتری و ارائه سریع تولیدات و محصولات جدید توسعه دهند. توسعه روابط شخصی که مشکل یک ماتریس را در ذهن تداعی می کند برای مدیریت روابط جهانی نیز بخشی از راهبرد همکاری را شامل می گردد.

همکاری و تشریک مساعی با استفاده بیشتر از تنظیم و تطبیق دوجانبه و به کارگیری کمتر استانداردسازی، سازمان را فعال می سازد (همان، ص ۳۱۱).

برای حل مسئله امور بیش از حد دست و پا گیر اداری، سازمان باید چاره ای بی اندیشد درصدد نوعی همکاری با اعضا برآید و گروه های کاری تشکیل دهد. مدیران برای رویارویی با این مسائل و در جهت حل آن ها و همکاری گروهی باید از مهارت های خاصی استفاده کنند. بدین منظور لازم است همکاری مبتنی بر اعتماد قوی بین اعضای سازمان ایجاد شود و فرهنگ قوی اعتماد محور جانشین کنترل های رسمی گردد. در این صورت ساختار سازمان ارگانیک تر و پویاتر خواهد شد. بحران یا مسئله مهم این مرحله بحران اشباع روانی است؛ یعنی سازمان باید فرصت توسعه افرادی را فراهم کند که ممکن است انجام وظایف جاری برایشان تکراری و احساس تحلیل رفتگی می کنند. (منوریان ۲۰۱۲، ص ۲۳)

عملیات سازمانی	مرحله اول	مرحله دوم	مرحله سوم	مرحله چهارم	مرحله پنجم
تمرکز مدیریت	تولید و فروش	کارایی عملیات	توسعه بازار	یکپارچه سازی سازمان	حل مسئله و نوآوری
ساختار سازمانی	غیررسمی	متمرکز و وظیفه ای	نامتمرکز بر مبنای ناحیه جغرافیایی	صف و ستاد و گروه های عمومی	ماتریسی
سبک مدیریت عالی	فردیت و کارآفرینانه	دستوری	تفویضی	مراقبت و پابند	مشارکتی
سیستم کنترل	نتایج بازار	استانداردها و مراکز هزینه	گزارشات و مراکز سود	برنامه ها و مراکز سرمایه گذاری	هدف گذاری دوسویه
تأکید پاداش مدیریت	مالکیت	افزایش حقوق و شایستگی	پاداش های فردی	سهم شدن در سود سهام	پاداش تیمی

”
رقابت نکنید،

اگر مزیت رقابتی ندارید.

“

پارادایم چیست؟

تغییر پارادایم

پارادایم‌ها با ارائه الگو به انسان در حل مسائل خود کمک می‌کنند. مدیران با شناخت قواعد پارادایم‌ها قادرند تصمیم خود را در کسب و کار پیش‌بینی کنند. در این عصر جدید، برندگان اصلی کسانی‌اند که در مسلط ساختن پارادایم جدید نقش اساسی داشته‌اند. شرکت زیراکس با عرضه تکنولوژی الکترواستاتیک برای ماشین‌های فتوکپی، فرمانروای سنتی این بازار یعنی شرکت 3M را از میدان به در کرد.

زودباوران به پارادایم جدید، برندگان بعدی این تحول هستند. سازمان‌ها حتی اگر نتوانند پارادایم جدیدی بیافرینند، می‌بایستی تغییر پارادایم را با حساسیت و هوشیاری دنبال کنند. اگر امروز نامی از شرکت فورد باقی مانده به دلیل هوشیاری او در رهاسازی پارادایم تولید انبوه و پیروی از پارادایم جدید تولید ناب است. دیرباوران به پارادایم جدید می‌بایستی دیر یا زود صحنه را ترک کنند و جای خود را به کسانی که همراه با قواعد پارادایم جدید متولد شده‌اند بسپارند. دوران تغییر پارادایم‌ها بسیار حساس است. در این دوران است که برخی از شرکت‌های بزرگ (ولی در غفلت) از پای می‌افتند و برخی از سازمان‌های گمنام (ولی هوشمند) در اوج قرار می‌گیرند. قاعده‌های که تغییرناپذیر است.

تأثیر می‌گذارند تا حدی که پایبندان به پارادایم را از درک حقایق خارج از پارادایم محروم می‌سازند. این ویژگی موجب می‌شود نوآوری و خلاقیت در فضای پارادایم تنها به مرزهای آن محدود شود.

پارادایم و شبه پارادایم

شبه پارادایم‌ها (برخلاف پارادایم‌ها) توسط انسان‌ها وضع می‌شوند. آن‌ها ابزار مؤثری در ایجاد نظم جامعه به شمار می‌روند. در واقع «رفع تنازع» اصلی‌ترین کارکرد شبه پارادایم‌هاست.

امروز تأثیرگذاری بر قواعد پارادایمی، یک دغدغه جهانی است و تلاش در این راستا هرروز چهره جدیدی به خود می‌گیرد. سازمان تجارت جهانی (WTO) نمونه‌ای بارز از این تلاش‌هاست. طی دو قرن گذشته بازار همواره محل تنازع بوده و این روند با تحولات تکنولوژیک و صنعتی تشدید شده است. مبتکران سازمان تجارت جهانی علاقه مندند تا قواعد تجارت ملی جای خود را به قواعد تجارت جهانی بسپارد. این نوع دیگری از رفع تنازع در بازار است که به نحو آشکاری معادلات را به سود تولیدکنندگان بزرگ برهم می‌زند. در پرتو این قواعد است که قدرت تولید به جای قدرت خرید می‌نشیند.

موفقیت امکان‌پذیر می‌شود. تولید انبوه در عرصه‌ای که قواعد تولید ناب حاکم است نمی‌تواند موفقیت‌آور باشد.

کارکرد مهم دیگر پارادایم‌ها، ایجاد ساختاری برای پیش‌فرض‌ها و باورهای ماست. مادامی که یک پارادایم حاکم است، قواعد اثربخشی را برای درک و حل مسائل بشر در اختیار می‌گذارد. هرگاه از این کار بازماند، زمان مرگ آن فرارسیده و با پارادایم جدید دیگری جایگزین خواهد شد.

سقوط به نقطه صفر: هنگامی که یک پارادایم جدید ظهور می‌کند، توانمندی‌های متکی بر قواعد پارادایم گذشته از بین خواهد رفت و همه می‌بایستی از صفر شروع کنند. بازار کامپیوتر از ابتدای پیدایش خود را در اختیار شرکت‌های همچون آی‌بی‌ام قرار داشت. وقتی کامپیوترهای شخصی ظهور کرد، این نوع شرکت‌ها ناگزیر شدند به همراه شرکت‌های گمنام و تازه واردی همچون کامپک، دل و اپل حرکت خود را از صفر شروع کنند. دروان انتقال پارادایم، یک دوره استثنایی برای رقابت و پیروزی کوچک‌ها در مقابل بزرگ‌هاست، زیرا در پارادایم جدید همه باید از صفر شروع کنند.

مقاومت در مقابل تغییر خصوصیت مهم دیگر پارادایم‌ها این است که با ایجاد یک چارچوب نگرشی بر پیش‌فرض‌های انسان به شدت

دنیای کسب و کار طی سه دهه اخیر شاهد ظهور مشتری‌گرایی و برتری کسب و کار و افول مهندسی‌گرایی و برتری فنی بوده است. بی‌تردید رویکردهای موفقیت‌آمیز گذشته نمی‌توانند مبنایی برای موفقیت امروز باشند. در عرصه صنعتی، تولید انبوه از بین می‌رود و به جای آن تولید ناب می‌نشیند. همه عرصه‌ها در معرض تحولات عمیق و پایدار قرار دارند. هرروز قواعد جدیدی ظهور یافته و قواعد گذشته را منسوخ می‌کند. این‌ها نمونه‌هایی از مفاهیم پرمهر و راز پارادایم‌هاست.

پارادایم، راهنمای حقیقت

پارادایم‌ها حاکمان واقعی جهان هستند و راهنمایی برای حل مسائل انسان به شمار می‌روند. هر پارادایم محدوده‌هایی از عالم هستی است و قواعد آن را بر روی ما می‌گشاید و پیش‌فرض‌ها و باورها و برداشت‌های ما را نسبت به موضوعات تعیین می‌کند. پارادایم به منزله نقشه است که چگونگی راه‌رانشان می‌دهد. ولی هیچ نقشه‌ای نمی‌تواند واقعیت راه را به تمامی در ذهن ما تصویر کند. علاوه بر ماهیت، توجه به کارکردهای پارادایم نیز جذاب است. هر پارادایم قواعدی را حاکم می‌سازد که تنها با درک عمیق آن‌هاست که

پارادایم چیست؟

پارادایم‌ها، قواعد و فرصت‌ها

بدون فرصت، استراتژی بی‌معناست. فرصت‌ها استراتژی‌ها را می‌سازند و قواعد، فرصت‌ها را. سازمان‌هایی که استراتژی خود را بر قواعد پارادایم جدید استوار سازند به بهترین نحو قادرند از فرصت‌های ناشی از این قواعد بهره‌گیرند و سازمان‌هایی که بر قواعد گذشته اصرار کنند، به همراه پارادایم گذشته کنار خواهند رفت. قواعد پارادایم ازلی هستند و می‌توان آن‌ها را منطبق هستی نامید. مادامی که این قواعد در چارچوب یک پارادایم ظهور نکنند، منشأ اثر نخواهند بود؛ اما هنگامی که در بستر یک پارادایم فعال شوند تعیین‌کننده خواهند شد. تغییر پارادایم و قواعد آن، همواره علائمی را از پیش آشکار می‌کند. ولی درک این علائم برای کسانی که ذهن آن‌ها از پارادایم جاری انباشته شده باشد، امکان‌پذیر نیست.

جمع‌بندی

انسان زندگی خود را از طریق پارادایم‌ها اداره می‌کند. پارادایم در قالب قواعد ظهور می‌کند. پارادایم‌ها هیچ‌گاه کاملاً نیستند و در جستجوی کمال دائماً در تغییر بسر می‌برند. با ظهور هر پارادایمی مجموعه‌ای از قواعد و فرصت‌های بدیع ظهور می‌یابد و فرصت‌های پارادایم گذشته را بی‌اعتبار می‌سازد.

فرصت‌ها درونمایه اصلی استراتژی‌ها هستند و استراتژی‌ها برای موفقیت می‌بایستی بر فرصت‌های معتبر و منفعت‌ساز متکی باشند. این زنجیره، پیوندی عمیق را پدیدار می‌سازد.

استراتژی‌ها و پارادایم‌ها

مکاتب مربوط به استراتژی، طیف گسترده‌ای از رویکردها را تشکیل می‌دهند که دو سویه آن در تضاد کامل باهم قرار دارند. نظریه پردازان کلاسیک، آینده را امتدادی از حال می‌دانند و سعی می‌کنند با پیش‌بینی عوامل محیطی، استراتژی خود را برای استفاده هرچه بیشتر از فرصت‌های فردا تنظیم کنند. منتقدان این نگرش که در طیف دیگر قرار دارند، مدل‌های ساده و خطی و کلاسیک را برای پیش‌بینی در دنیای پیچیده امروز مناسب نمی‌دانند و بر بی‌حاصلی آن تأکید دارند.

پارادایم‌ها و فرصت‌ها

پارادایم‌ها در بطن خود حامل قواعد فرصت‌زا هستند و انسان در نگرش استراتژیک خود ماهیتاً دنبال فرصت‌هاست. برای استفاده از فرصت‌ها می‌بایستی قواعد حاکم را به درستی شناخت. بسیاری از سازمان‌ها برای

شناخت قواعد پارادایم آینده تلاش می‌کنند. تا ده سال دیگر خودروهایی هیدروژنی به بازار عرضه خواهد شد. این تکنولوژی نوظهور بسیاری از قواعد را درهم خواهد ریخت. هدف اصلی این درهم‌ریزی شرکت‌های نفتی است که سرمایه‌گذاری‌های آن‌ها مورد تهدید جدی قرار خواهد گرفت.

به این ترتیب بسیاری از فرصت‌های امروز از بین رفته و به جای آن قواعد جدید فرصت‌های فردا را خواهند ساخت. استراتژی‌ها بر اساس خاستگاه فرصت (قواعد پارادایم‌ها) خصوصیات متفاوتی را دارا هستند. این رابطه، منطق جدیدی را ارائه می‌دهد که قادر است مکاتب به ظاهر متضاد را در قالب یک الگوی واحد، یعنی الگوی فرصت قرار دهد.

الگوی فرصت

رویکردهای استراتژی بر اساس خاستگاه فرصت در چهار گروه دسته‌بندی می‌شوند: استراتژی‌های آگاهانه، استراتژی‌های خلاقانه، استراتژی‌های آینده‌نگر، استراتژی‌های آینده‌ساز. استراتژی‌های آگاهانه، فرصت‌های خود را از پارادایم جاری می‌گیرند و اساس آن‌ها بر درک فرصت و انتخاب راهکار مناسب استوار است. نظریات کلاسیک در این طیف قرار می‌گیرد.

استراتژی‌های خلاقانه، در فضای پارادایم موجود، راهکارهای بدیع و بی‌سابقه را جستجو می‌کنند. این استراتژی‌ها بر اساس دیدگاه‌های اثربخش استوارند. در این شرایط سازمان‌های رقیب در جهت سهم جویی از فرصت‌ها اقدام خواهند کرد.

چنانچه استراتژی بر شناخت پارادایم آینده استوار باشد، آن را استراتژی آینده‌نگر می‌گوییم و چنانچه قاعده شکنی و خلق پارادایم جدید، اساس کار قرار گیرد استراتژی آینده‌ساز حاصل خواهد شد. مالزی از کشورهایی است که استراتژی خود را بر پایه تصویر سال ۲۰۲۰ بنا گذاشته است (آینده‌نگر). شرکت‌هایی مانند تویوتا، آی‌بی‌ام و زیباکس را می‌توان معماران پارادایم‌های امروز دانست. آن‌ها با استراتژی‌های آینده‌ساز، قواعد پارادایم عصر خود را شکستند و قواعد جدیدی را جایگزین آن کردند.

مزایا و معایب

هریک از رویکردها مزایا و معایب خاص خود را دارند. استراتژی‌های آگاهانه با ریسک نسبتاً محدودی، سازمان را به اندازه یک استراتژی نسبت به رقبا (ی‌فاقد استراتژی) برتری خواهند بخشید. ولی این استراتژی‌ها تحول‌زا نیستند. استراتژی‌های خلاقانه سازمان را در



پارادایم چیست؟

در صحنه هستی رویکرد مناسب شما استراتژی‌های آینده نگر است و اگر می‌خواهید در صحنه رقابت خود ره صدساله را یک شبه طی کنید، تنها رویکرد آینده ساز چاره کار خواهد بود.

یک موقعیت انحصاری برتر نسبت به رقبای قرار می‌دهد، ولی ممکن است در زمان کوتاهی مقهور قابلیت‌های کلیدی رقبای شما شود. استراتژی‌های آینده نگر قابلیت رقابت را به شدت خنثی می‌کند، ولی ریسک بالای این رویکرد، فاصله بردو باخت استراتژی را تا حد هست و نیست سازمان پیش می‌برد. استراتژی‌های آینده ساز یک راه میان بر به قله‌های پیروزی است، ولی دستیابی به آن پیچیده و عمدتاً متکی بر افراد خاص است.

جمع بندی

استراتژی در طول حیات خود فراز و نشیب‌هایی را پشت سر گذاشته است. از اوایل دهه ۹۰ نظریه پردازان تجدیدگرایی نظیر هامل و مینت-زبرگ به بازنگری مبانی استراتژی پرداختند. انتقاد اصلی این گروه آن است که رویکرد استراتژیک در برخی موارد تحول ساز بوده ولی در بسیاری موارد تنها به کتابچه‌های قطور ختم شده است.

الگوی فرصت با توجه به خاستگاه فرصت به ما می‌گوید که «ابتدا بگویید از استراتژی چه انتظاری دارید، سپس رویکرد مناسب خود را انتخاب کنید.» اگر دنبال تحول بخشیدن به سازمان هستید، به دنبال استراتژی‌های خلاقانه باشید. اگر نگران رقبای اصلی خود



بعد از رسیدن ها، گامی دیگر باقی ست ...



سازمان مدیریت متا
Meta Management Organization