



تیر

۱۴۰۲



خودکار سبزر

توسعه مهارت‌های مدیریتی

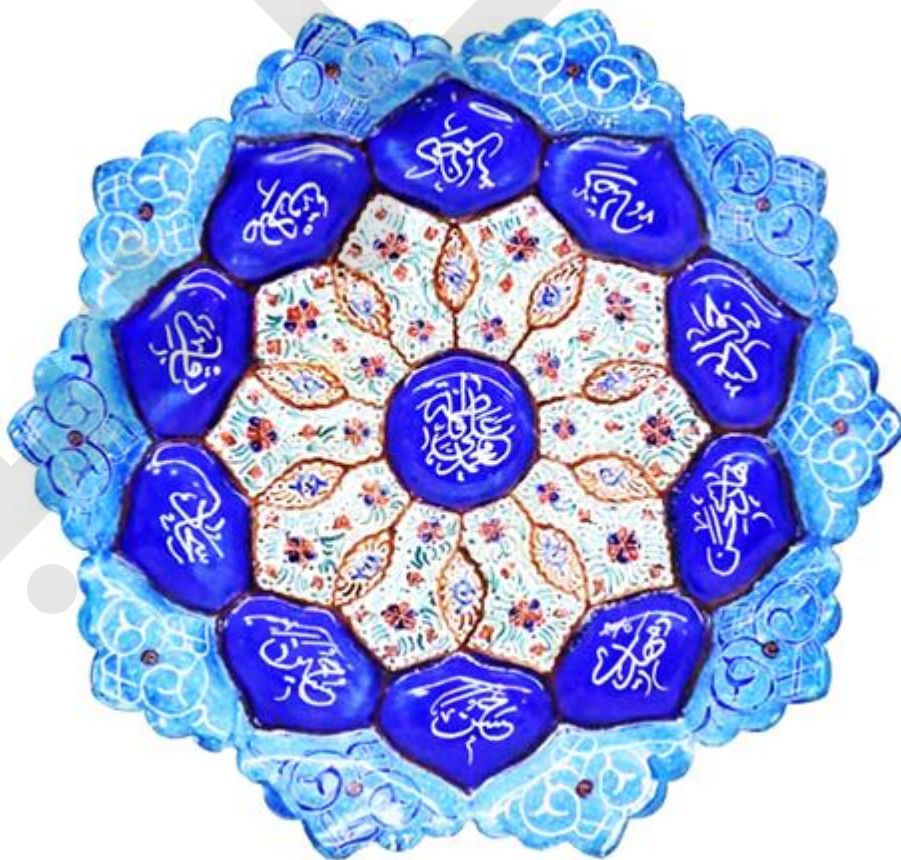
دکتر علی اصغر صفری فرد

دکتری تخصصی (Ph.D) مدیریت



بهترین سلام ها و درودهای خداوند، فرشتگان، عرفا و صلحا

تقدیم به روح مطهر خواجه دو عالم، حضرت رسول اعظم (ص) و خاندان گرانقدرش (ع)





خودکار سبز

(مجموعه سوم)

دکتر علی اصغر صفری فرد

دکتری تخصصی (Ph.D) مدیریت

نویسنده، مترجم و مدرّس

دوره‌های آموزشی توسعه مهارت‌های مدیریتی

این کتاب توسط شبکه آموزشی "خودکار سبز" منتشر شده است

(توسعه مهارت‌های مدیریتی - نکات کلیدی مدیریت)

www.GreenPen.blogfa.com

www.GreenPen.blogsky.com

سیستم سازی کسب و کار
طراحی سیستم کنترلی
هدف گذاری در مدیریت
مهارت تصمیم گیری
مدیریت تغییر سازمانی





سوابق تدریس دکتر علی اصغر صفری فرد (Ph.D)

نویسنده و مدرس دوره‌های آموزشی توسعه مهارت‌های مدیریتی

در ۹۷ دانشگاه، مرکز آموزش عالی، انستیتو، سازمان، شرکت و موسسه آموزشی

- ۱) دانشگاه فرماندهی و ستاد (دافوس) ارتش جمهوری اسلامی ایران
- ۲) صنایع الکترونیک ایران (صایران - وزارت دفاع)
- ۳) دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی
- ۴) دانشگاه علوم پزشکی ایران
- ۵) مرکز تحقیقات و بانک فرآورده های پیوندی ایران - دانشگاه علوم پزشکی تهران
- ۶) مرکز رشد بیوتکنولوژی دارویی - دانشگاه علوم پزشکی تبریز
- ۷) واحد الکترونیکی دانشگاه آزاد اسلامی
- ۸) مجتمع تولیدی تحقیقاتی انستیتو پاستور ایران
- ۹) موسسه تحقیقات واکسن و سرم سازی رازی
- ۱۰) موسسه عالی آموزشی و پژوهشی طب انتقال خون
- ۱۱) شرکت سرمایه گذاری دارویی تامین (تیپیکو)
- ۱۲) مجتمع فولاد چادرملو - اردکان یزد
- ۱۳) شرکت خودروسازی زامیاد
- ۱۴) شرکت خودروسازی پارس خودرو
- ۱۵) شرکت خودروسازی سبلان خودرو مایوان - اردبیل
- ۱۶) شرکت نفت ایرانول

- ۱۷) شرکت داروسازی دکتر عبیدی
- ۱۸) شرکت داروسازی ثامن - مشهد مقدس
- ۱۹) شرکت داروسازی شهید قاضی - تبریز
- ۲۰) شرکت داروسازی هلال ایران (سها)
- ۲۱) شرکت داروسازی فارابی - اصفهان
- ۲۲) شرکت داروسازی شفا
- ۲۳) شرکت داروسازی ابوریحان
- ۲۴) شرکت لابراتوارهای دارویی سینادارو
- ۲۵) شرکت داروسازی لقمان
- ۲۶) شرکت فرآورده‌های پویش دارو - پارک فناوری سلامت پردیس
- ۲۷) گروه شفا فارمد (برکت)
- ۲۸) گروه شرکت های درمان یاب
- ۲۹) گروه صنعتی مینو
- ۳۰) گروه صنعتی مهر ابرار
- ۳۱) شرکت تولید مواد اولیه داروپخش (تماد)
- ۳۲) شرکت داروسازی اکتو ورکو - شهرک صنعتی بهارستان کرج
- ۳۳) مجتمع صنایع دینه ایران - قزوین
- ۳۴) شرکت داروسازی فارما شیمی
- ۳۵) شرکت داروسازی ایران هورمون
- ۳۶) شرکت داروسازی جابراین حیان
- ۳۷) شرکت داروسازی توفیق دارو
- ۳۸) شرکت داروسازی رازک
- ۳۹) شرکت داروسازی شفا
- ۴۰) شرکت شیمی دارویی داروپخش
- ۴۱) شرکت داروسازی ارسطو - شهرک صنعتی کاوه، ساوه
- ۴۲) شرکت داروسازی آوه سینا - شهرک صنعتی کاوه، ساوه
- ۴۳) شرکت داروسازی اکسیر - بروجرد
- ۴۴) شرکت طبیب درمان پژوهش قلب - کاشان
- ۴۵) شرکت زیست فناوری کوثر - کرج
- ۴۶) شرکت داروسازی آرین سلامت سینا - اشتهارد
- ۴۷) شرکت داروسازی پدیده شیمی جم - اشتهارد

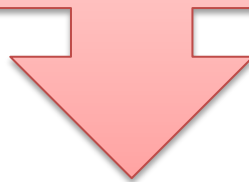
- (۴۸) شرکت داروسازی هستی آریا شیمی - اشتهارد
- (۴۹) شرکت طبیعت زنده (سینره) - اشتهارد
- (۵۰) شرکت داروسازی نشاط دارو - شهرک صنعتی مامونیه ساوه
- (۵۱) شرکت داروسازی فارما زند - محمد شهر کرج
- (۵۲) شرکت داروسازی آنی درمان - شهرک صنعتی بهارستان کرج
- (۵۳) شرکت میلان پارس فارمد - تبریز
- (۵۴) شرکت داروسازی رویان دارو - سمنان
- (۵۵) شرکت داروسازی مصون دارو - شهرک صنعتی سیمین دشت کرج
- (۵۶) شرکت پیشگامان سنجش ایستاتیس - شهرک صنعتی گلگون
- (۵۷) هیات امنای ارزی حمایت از معالجه بیماران
- (۵۸) شرکت توزیع داروپخش
- (۵۹) شرکت کارخانجات داروپخش
- (۶۰) شرکت داروسازی آفا شیمی
- (۶۱) شرکت پخش ممتاز
- (۶۲) شرکت داروسازی بهان سار - شهرک صنعتی کاوه، ساوه
- (۶۳) شرکت فناوری بن یاخته های رویان
- (۶۴) پژوهشگاه رویان
- (۶۵) شرکت رستاک طب پارسه
- (۶۶) بسیج جامعه پزشکی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی
- (۶۷) کانون بسیج جامعه پزشکی سازمان انتقال خون ایران
- (۶۸) انجمن تولید کنندگان و صادر کنندگان تجهیزات و ملزومات پزشکی و دارویی
- (۶۹) انجمن علمی جراحان عمومی ایران
- (۷۰) انجمن علمی پزشکان عمومی استان فارس
- (۷۱) انجمن تالاسمی ایران
- (۷۲) شرکت نوآوران سلامت ارژنگ
- (۷۳) شرکت مادر تخصصی پالایش و پژوهش خون
- (۷۴) شرکت پالایش و پژوهش خون
- (۷۵) ستاد مرکزی سازمان انتقال خون ایران
- (۷۶) اداره کل انتقال خون استان تهران
- (۷۷) اداره کل انتقال خون استان خراسان رضوی
- (۷۸) اداره کل انتقال خون استان خراسان شمالی

- (۷۹) اداره کل انتقال خون استان سمنان
(۸۰) اداره کل انتقال خون استان کهگیلویه و بویراحمد
(۸۱) مرکز پلاسمافرزيس بيودارو
(۸۲) مرکز پلاسمافرزيس داروپلاسا ايرانيان - قائميه
(۸۳) مرکز پلاسمافرزيس دايا آرين دارو - شهر ري
(۸۴) مرکز پلاسمافرزيس خوارزمي - اسلام شهر
(۸۵) موسسه آموزشي افق فارمد
(۸۶) موسسه آموزشي نوآوران صنعت پويای پيشرو
(۸۷) موسسه آموزشي آفاق صنعت
(۸۸) موسسه آموزشي دانش پويان
(۸۹) موسسه آموزشي تسهيلگران توسعه تفكر
(۹۰) موسسه آموزشي فيدار دانش
(۹۱) موسسه آموزشي معيار دانش اصفهان
(۹۲) موسسه آموزشي حاميان توسعه اصفهان
(۹۳) موسسه آموزشي كاوشگران راستين
(۹۴) موسسه آموزشي نوين پارسيان كرج
(۹۵) آكادمي مديريت دانش نوين
(۹۶) مديريت بهين آفرين رهيار يزد
(۹۷) مركز آموزش و تحقيقات صنعتي ايران





سیستم سازی کسب و کار
پنجاه نکته کلیدی



- اگرچه میلیون ها کسب و کار بزرگ و کوچک در سراسر جهان وجود دارد، اما فقط تعداد کمی از آن ها موفق می شوند به اهداف بلند خود دست پیدا کنند. آیا می دانید با سیستم سازی کسب و کار، می توان حدود ۳۰ تا ۵۰ درصد هزینه های کسب و کار را کاهش داد؟
- شما با یادگیری سیستم سازی کسب و کار خواهید توانست اکثر امور مربوط به کسب و کارتان را از خود مستقل کنید و تاثیر آن را می توانید در نظم کارمندان، وظیفه شناسی، میزان فروش و ... ببینید.
- سیستم، مجموعه ای از اجزای مرتبط است که با همکاری هم، اهداف مشخصی را دنبال می کند.
- سیستم، مجموعه ای از اجزاء و موارد به هم پیوسته است که عملکرد و خروجی مشخصی دارد.
- سیستم، مجموعه ای از چند عنصر مرتبط و موثر بر یکدیگر که یک چیز فراتر از آن اجزاء را بسازند.
- بهترین المان برای یادآوری سیستم به خود و کارمندان، ساعت است. حضور داشته باشیم یا نباشیم به طور دقیق کار می کند، به دلیل نبودن شما یک دقیقه عقب تر یا جلوتر کار نمی کند، تمام بخش ها و اجزاء آن متناسب با یکدیگر هستند و ثانیه شمار با دقیقه شمار و آن با ساعت شمار هماهنگ است.
- سازمان هم یک سیستم است و تمام اجزاء آن با هم مرتبط هستند و به صورت هماهنگ کار می کنند و هیچ بخش مجزائی وجود ندارد.
- سیستم سازی در کاهش هزینه ها مؤثر بوده، از طریق خودکارسازی وظایف تکراری، کاهش ریسک ها و بهبود عملیات کاری حدود ۳۰ تا ۵۰ درصد هزینه های کسب و کار را کاهش می دهد.
- به طور میانگین، سیستم سازی در کسب و کار بهره وری را بین ۲۰ تا ۳۰ درصد، و بازدهی فروش را ۱۲/۵ درصد و سرعت فرآیندها را بین ۲۵ تا ۴۰ درصد افزایش می دهد. طراحی سیستم برای

کسب و کار، نیاز به تعداد کارمندان بیشتر را تا ۱۲ درصد کاهش داده و سرعت پروژه ها را در کمتر از ۶ ماه تا ۶۵ درصد افزایش می دهد.

- ۷۸ درصد از سازمان ها سرمایه گذاری در سیستم سازی را باعث افزایش انعطاف پذیری خود میدانند و معتقدند که این کار به تقویت روابط با مشتریان کمک شایانی می کند.
- سازمان های مریض، سازمان هایی هستند که سیستم سازی در آنها رخ نداده است. در سازمان های مریض به افراد ورودی در گذر زمان آموزش داده می شود و به صورت دهان به دهان است یعنی وقتی فرد جدیدالورود کاری را می خواهد انجام دهد کارکنان قدیمی به او نحوه کارکردن را می آموزند که این امر ممکن است شش ماه تا یک سال طول بکشد. ممکن است در طول این زمان یک سری فعالیت ها را به صورت اشتباه انجام دهد یا سبب بروز نارضایتی در بین مشتریان گردد، ممکن است یک سری دوباره کاری ها به وجود آید یا وقت خیلی از همکاران را بگیرد تا راهنمایی های لازم را به او بدهند. فرآیندها ثبت نشده و به صورت یکسان انجام نمی شود مثلاً همکاران از طریق تلفن سازمانی، تلفن شخصی، ای میل، واتساپ و ... با مشتریان ارتباط برقرار می کنند و فرآیند واحدی وجود ندارد.
- در سازمان های مریض جابه جایی افراد در واحدهای مختلف و اخراج کارکنان زیاد است چون مدیران فکر می کنند مشکل از نیروی انسانی است در حالی که مشکل در نبود سیستم در سازمان مریض است. به جای حل ریشه ای مساله صورت مساله پاک می شود و مدیر وقتی می بیند کارمند دچار خطا می شود به جای درست کردن سیستم او را جابه جا یا حتی اخراج می کند در صورتی که با ورود فرد جدید هم مشکل ممکن است باز هم رخ دهد.
- سیستم سازی برای کارکرد بهتر اجزای سیستم و بهینه سازی آنها صورت می گیرد. به عبارتی استفاده از افراد قوی تر، بهتر و با کارایی بالاتر، ثبت نمودن تمامی فعالیت ها و متحدالشکل

کردن فرآیندهای مربوط به کسب و کار با تهیه اسناد و دستورالعمل های مشخص، سبب پیشبرد آسان تر اهداف سازمان می گردد.

- به جای سخت کار کردن ، هوشمندانه کار کنید! با سیستم سازی کسب و کار خود بازدهی تان را چندین برابر نمایید. مک دونالد در هر هشت دقیقه، یک شعبه در دنیا تاسیس می کند.
- زمانی که شما نسبت به سیستم سازی سازمانی اقدام می کنید، نظم و سلسله مراتبی در کار شما ایجاد می شود که این نظم و سلسله مراتب سازمانی پس از جا افتادن در فرایند کاری شما و کارمندان تان، می تواند به طور خودکار جهت دهی امور را انجام دهد.
- سیستم سازی کسب و کار می تواند وقت یک مدیر را آزادتر کند و او خواهد توانست با دقت و انرژی بیشتری به امور مدیریتی پردازد تا کسب و کار به خوبی و با روندی درست رشد کند.
- تحقیقات نشان می دهد که بیش از ۸۵ درصد از کسب و کارها هیچ گونه سیستم سازی ندارند و کاملاً وابسته به اشخاص هستند.
- ویژگی های مهم سیستم ها عبارتند از: دارای اجزاء متفاوت هستند، اجزاء با یکدیگر در ارتباط و تعامل می باشند، سیستم رفتار دارد و با حذف هر یک از اجزاء رفتار کلی سیستم تغییر می کند، معمولاً سیستم ها مرز دارند و بسیاری از سیستم ها هدف دارند.
- وقتی دو یا چند جزء در کنار هم قرار می گیرند و مجموعه آنها هویت پیدا میکند، سیستم به وجود می آید. پس یک جزء به تنهایی سیستم نیست، به عبارت دیگر یک قطعه را به تنهایی به عنوان یک سیستم در نظر نمی گیریم.
- اگر اجزاء یک تیم یکسان فکر کنند سیستم تشکیل نمی شود پس باید به دنبال این باشیم که اجزاء و اعضاء تیم متفاوت فکر کنند، بنابراین باید به دنبال ایجاد چالش باشیم. بهترین تیم ها، تیم هایی هستند که اعضاء آن متفاوت فکر کنند.

- اجزای سیستم با یکدیگر در ارتباط و تعامل هستند و بر روی یکدیگر تأثیر می گذارند. هر یک از اجزای یک سیستم را که انتخاب کنید، می توانید تشخیص دهید که بر روی کدامیک از اجزای سیستم تأثیر می گذارد، همچنین با بررسی سیستم می توانید بگویید که آن جزء، خود از چه بخش هایی از سیستم اثر می پذیرد.
- سیستم ها یک رفتار دارند که با تعامل تمام اجزا به وجود می آید و با حذف هر یک از اجزای سیستم، رفتار کلی سیستم تغییر می کند.
- وقتی اجزای سیستم با هم تعامل دارند و بر روی یکدیگر تأثیر می گذارند، به تدریج چیزی به نام "رفتار سیستم" پدیدار می شود. این رفتار، چیزی فراتر از ویژگی ها یا تغییرات یک بخش خاص است و از ترکیب تعامل همه ی اجزا تشکیل شده است.
- سازمان های بیمار مشابه خودروهای خسته هستند و به طور مرتب اشکالات مختلف را در بخش های مختلف سازمان می بینیم. سازمان سالم دارای سیستم صحیح مانند خودرویی است که تمام قطعات آن به طور درست، وظایف خود را انجام می دهد.
- اگر یک عضو تیم از تیم خارج شود سیستم تیم از بین می رود. اگر با حذف و خروج یک یا چند نفر از تیم، هیچ اتفاقی نمی افتد یعنی سیستم درست چیده نشده است و آن تعداد افراد خارج شده اضافی بوده اند. به عبارت دیگر با خروج یک نفر یا یک جزء سیستم باید رفتار سیستم متفاوت شود یعنی ممکن است سیستم کار کند ولی خلاء دیده می شود. در یک سیستم مانند تیم باید فرد خارج شده را با فرد مناسب جایگزین نماییم.
- معمولاً سیستم ها مرز دارند ولی در واقع این طور نیست و بیرون سیستم بر داخل سیستم موثر است حتی ساعتی که کار می کند عواملی مانند گرما و سرما بر روی دقت آن تأثیر می گذارند.
- مرز سیستم یک واقعیت بیرونی نیست، بلکه ما انسان ها مرزها را تعریف می کنیم. ممکن است پدر یک خانواده، مرزهای سیستم خانواده ی خود را، چهاردیواری خانه تعیین کند و به فرزندان

خود هم بیاموزد که آن چه بیرون از این خانه می بینید محیط است و چنین شود که فرزندان، وقتی زباله ها را از خانه بیرون بردند، احساس می کنند "مشکل زباله ها، در سیستم خانواده حل شده است". چنین است که شاید در برخی مجتمع ها دیده باشید که ساکنان برای تزیینات خانه ی خود، بی حد و حصر هزینه می کنند اما برای گل کاری حیاط، حاضر به پرداخت کمترین هزینه نیستند. خانوادگی دیگری را هم ممکن است ببابید که مرزهای سیستم خود را مرزهای استان خود بداند و یا مرزهای سیاسی کشور خود یا کره ی زمین.

- بعضی سیستم ها با دنیای اطراف خود در ارتباط هستند و یک سیستم باز را شکل می دهند، در حالی که ممکن است سیستم هایی را ببینیم که بسته هستند و هیچ رابطه ای با دنیای اطراف خود ندارند. از نظر تئوری، تنها سیستم بسته ی واقعی، کل جهان است که دیگر چیزی در بیرون آن نیست که با آن تعامل داشته باشد و سایر سیستم ها همگی به نوعی سیستم باز محسوب می شوند. اما وقتی در تحلیل سیستم ها از اصطلاح سیستم بسته صحبت می کنیم منظورمان سیستمی است که تعامل آن با محیط، اندک است؛ یا این که ما تصمیم گرفته ایم از تعاملات آن با محیط صرف نظر کنیم.

- شما باید برای سیستم خود، هدف و یا اهداف مشخصی داشته باشید تا بتوانید برای آن، روش و چارچوب تعیین کنید. در این مسیر باید نسبت به توانایی های کسب و کار خود، همچنین منابعی که در اختیار دارید توجه نمایید.

- برای آن که بتوانید عملکرد موفق در اجرای مدیریت سیستمی داشته باشید، باید تفکری مطابق با این شیوه ی مدیریتی نیز داشته باشید.

- اعتماد و تحویل کارها به کارمندان و مدیران زیر دست، ریشه یابی و برطرف کردن مشکلات، تعیین روش های عملکردی کلی برای انجام کارها و ارائه به کارمندان، توجه به سیستم های

موفق و الهام گیری از آنها، توجه دائم و مناسب بر اهداف کلی و خرد سیستم و ... از جمله مواردی هستند که شما به عنوان اصلی ترین عضو یک سیستم باید به آنها پای بند باشید.

- بهره مندی از دستورالعمل های موفق: شما با توجه به مشکلات و اموراتی که باید به آنها رسیدگی و انجام شود، می بایست راهکار و شیوه عملکردی درست و مناسبی را ایجاد کنید و آن را در اختیار افراد قرار دهید. درطول زمان در صورتی که نیاز بود، نسبت به اصلاح و بهبود این روش ها خواهید پرداخت.

- زمانی که شما در کسب و کار خود تیم سازی کنید، کارها با سرعت و کیفیت بیشتری پیش خواهند رفت.

- برای انجام هر دسته از امورات یک تیم و بخش تعیین و شخصی به عنوان سرپرست آن بخش مشخص کنید. افرادی که توانایی و تخصص های آن امور را دارند نیز در این تیم قرار می گیرند. حالا با ارائه ی شرح وظایف هر شخص و نحوه ی انجام امور، می توانید خودکار عمل کردن این سیستم را مشاهده نمایید.

- تعیین یک مسئول مشخص برای هر وظیفه: در سیستم سازی کارها باید مشخص شود و یک فرد مسئول و پاسخگو باشد. هر چند که او زیر مجموعه خود را دارد ولی یک نفر پاسخگوی نهایی است.

- نباید برای یک کار دو نفر مسئول باشند زیرا ایجاد موازی کاری می کند، تداخل وظایف رخ می دهد، اشتباهات فاحش یه وقوع می پیوندد و یا این که یکی از این دو نفر از زیر کار در می رود.

- استفاده از ابزار درست و مناسب: شما برای انجام هرکاری، نیاز به ابزاری مناسب دارید. در مدیریت مشاغل و سیستم سازی نیز این امر وجود دارد و باید به آن توجه کنید.

- در هنگام انتخاب ابزار باید به خوبی دقت نمایید که با استفاده از چه ابزاری؛ یک کار را می توان سریع تر، آسان تر و ارزان تر انجام داد. حتی ممکن است شما یک بخش را حذف و یا اتوماتیک کنید! استفاده از ابزارهای جدید سیستم سازی کسب و کار را بهتر می کند.
- تجهیزات زیادی به صورت سخت افزار یا نرم افزار وجود دارد اما شما باید با توجه به نیازهای کسب و کار خود، ابزارهای مناسب را شناسایی و به بهترین نحو از آنها استفاده کنید. به روند کارها و فعالیت های سازمان خود توجه کنید و ببینید در کدام قسمت ها، عدم وجود تجهیزات مناسب، کار را سخت تر و طولانی تر می کند.
- لازم نیست تمام کارها را متوقف کنید تا بعد از سیستم سازی مجددا کارها را آغاز نمایید. بخشی از وقت و انرژی خود را صرف سیستم سازی کسب و کار خود کنید تا به تدریج به یک سیستم کارآمد برسید.
- سیستم سازی برای خیلی از کسب و کارهای کوچک و متوسط، مثل لانه سازی پرند ها است و به تدریج کامل و کامل تر می شود. ممکن است بارها تغییراتی در سیستم به وجود آورید تا آن را بهتر کنید. نگران نباشید!
- نیاز نیست که همه کارها را خودتان انجام دهید. نیروهای تان را دست کم نگیرید و کارهای تان را به آنها واگذار کنید. اگر احتمال می دهید که شخص مناسبی برای این دست کارها وجود ندارد، به راحتی می توانید با کمی آموزش و راهنمایی به نیروهای تان، کارها را به آنها واگذار نمایید.
- با واگذاری انجام و مدیریت برخی امور به کارمندان، مدیر می تواند انرژی و تمرکز بیشتری برای فکر کردن به کسب و کار خود و راه های پیشرفت و توسعه ی آن بگذارد.
- بسیار دیده شده است که با رفتن یک مدیر، توانایی اجرایی و علمی یک سازمان نابود شده است، در صورتی که اگر سیستم سازی در کسب و کار شکل بگیرد و امورات بین کارمندان و

مدیران پایین رتبه تر تقسیم شود، این بحران هرگز رخ نمی‌دهد. سیستم سازی کسب و کار نوعی استقلال هویتی برای کسب و کار به وجود می‌آورد به گونه ای که با وجود رفتن افراد مختلف، سازمان بتواند بدون هیچ گونه مشکلی به مسیر خود ادامه دهد.

- در بهینه سازی امور، گاهی اوقات لازم است حتی افرادی را اخراج کنید و یا جایگاه افراد را تغییر دهید و به مسئولیت های بالاتری یا پایین تری هدایت نمایید.

- با سیستم سازی سرعت انجام کارها بهتر می شود و به همین دلیل می توان سریع تر و با کیفیت بهتری به انتقادات و شکایات مشتریان رسیدگی کرد. به یاد داشته باشید که بدون مشتری، کسب و کار شما خواهد مرد!

- نیاز است تا هر اقدامی که در درون سازمان و کسب و کار صورت می گیرد، طی دستورالعمل خاصی انجام شود. حتی نیاز است برای صحبت با مشتری نیز دستورالعمل مخصوص به خود را داشته باشید به گونه ای هر یک از کارکنان واحد فروش، در هنگام مواجه با یک نوع سوال از مشتری باید جوابی واحد به سوال مشتری ارائه دهند. حتی برای انجام کارهای خودتان هم، دستورالعمل مشخصی داشته باشید.

- سیستم سازی کسب و کار از طریق جایگزین کردن روال ها و فرآیندها با اشخاص، به کسب و کارها ثبات می بخشد و سبب می شود کسب و کار به اشخاص اتکاء نداشته باشد. کسب و کارهایی که متکی به اشخاص یا کارکنان باشند، با هرگونه تغییری در نیروی انسانی دچار مشکل می شوند.

- اغلب مدیران در بهترین حالت، یک کارمند خوب هستند و کارهایی را انجام می دهند که از عهده یک کارمند خوب به راحتی برمی آید و جزو کارهای یک مدیر نیست. کارهای کلیدی یک مدیر مواردی مثل استخدام، اخراج، ایجاد انگیزش در کارکنان، هدف گذاری، تعریف پروژه،

طراحی استراتژی و ... هستند. اگر سیستم سازی نکنید هیچ گاه فرصت کافی نخواهید داشت تا به کارهای واقعی یک مدیر بپردازید.

- اگر اقدام به سیستم سازی نکنید، رشد کسب و کار شما بسیار محدود خواهد بود و در نقطه ای متوقف می شود.

۱۴۰۲

بسمه تعالی

دوره آموزشی کاربردی

سیستم سازی کسب و کار

- آشنایی با مفهوم سیستم و ویژگی های مهم آن
- آشنایی با مفهوم سیستم سازی
- اصول سیستم سازی در کسب و کار و چگونگی پیاده سازی
- دلایل کلیدی برای سیستم سازی و فواید آن در سازمان
- تفکر سیستمی و ۱۰ اصل تفکر سیستمی
- مستندسازی، رویه ها و تهیه دستورالعمل های اجرایی استاندارد
- تفویض اختیار و نقش آن در سیستم سازی
- عادت، قدرت عادت و تغییر عادت های سازمانی
- نقش فرهنگ سازمانی در سیستم سازی
- دلایل عدم علاقه مدیران به سیستم سازی

دکتر علی اصغر صفری فرد

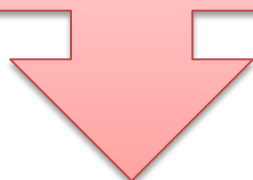
دکتری تخصصی مدیریت (Ph.D)

نویسنده و مدرس دوره های آموزشی توسعه مهارت های مدیریتی

۰۹۱۲۲۱۳۷۱۴۴



طراحی سیستم کنترلی در مدیریت
پنجاه نکته کلیدی



- مفهوم نظارت در مدیریت و یا مفهوم کنترل در مدیریت همگی به یک امر اشاره دارند: مقایسه بین آن چه هست و آن چه باید باشد.
- نظارت و کنترل در مدیریت از اصول اصلی مدیریت است و مدیر باید آن چه در حال حاضر در سازمان در حال اجرا می باشد و آن چه که باید در حال اجرا باشد را بررسی نماید و اصلاحات مورد نیاز را انجام دهد.
- تمام برنامه ریزی ها، سازماندهی ها و تلاش های یک سازمان و مدیر، در نهایت در مرحله ی کنترل و نظارت مورد ارزیابی قرار می گیرد. اگر مدیر نظارت و کنترل درستی نداشته باشد و به درستی عمل نکند، همه ی تلاش های خود و سازمان را به باد داده است.
- اغلب مدیران روش کنترل و نظارت صحیحی ندارند، حتی برخی از آن ها دست به کنترل لحظه به لحظه و نفس گیر می زنند.
- برخی دیگر کنترل می کنند اما نمی دانند کجا را باید کنترل کنند و کجا را نباید کنترل کنند. دوره کنترلی که دارند مناسب هست یا خیر؟ آیا در زمان مناسب، کار کنترل را انجام می دهند؟ و یا به صورت تصادفی، اقدام به کنترل و نظارت می نمایند.
- هر چند همه ی مدیران می دانند نظارت و کنترل صحیح برای رشد کارمندان، تقویت کارایی مثبت، بالا بردن بهره وری، تصحیح کارایی ضعیف، بسیار مهم و ضروری است اما این کنترل ها و ارزیابی ها اغلب به درستی انجام نمی شوند.
- انجام ندادن کنترل و ارزیابی بهتر از انجام نادرست آن است.
- تصور نکنید کنترل رفت و آمد، کنترل کارکنان با دوربین، سر زدن های گاه و بیگاه به کارکنان، تشکیل جلسات، دریافت گزارش های ناکارآمد و مواردی از این قبیل را می توان کنترل نامید!
- بسیاری از مدیران به جای کنترل فرآیندها، خود کارمندان را کنترل می کنند! یعنی به جای این که بگویند چه چیزی را می خواهند، لحظه به لحظه کارمندان را کنترل می کنند.

- آن چه یک مدیر باید کنترل کند افراد نیستند بلکه پروژه ها، منابع، وقایع و فعالیت هایی است که کارکنان درگیر آن ها هستند.
- کلمه‌ی (Control) بعد از ورود به زبان فارسی، بیشتر دارای بار معنایی منفی و تداعی‌گر مفاهیمی مانند محدود کردن، مهار کردن و تلاش برای قرار دادن قید و بند بر رفتار دیگران بوده است. اما معنی کنترل در مدیریت سازمان کاملاً متفاوت است و به هیچ وجه دارای بار منفی نیست.
- کنترل، فرایند تحت نظر قرار دادن فعالیت ها، به منظور حصول اطمینان از این که آن ها، همان گونه که برنامه ریزی شده اند، انجام می پذیرند و نیز اصلاح انحرافات قابل ملاحظه و مهم مشاهده شده در طی این فرایند. (استیفن رابینز)
- کنترل، تلاش سیستماتیک مدیران کسب و کار برای این که عملکرد را با استانداردهای از پیش تعیین شده و برنامه ها و هدف ها بسنجند. (رابرت ماکلر)
- کنترل، تلاشی است سیستماتیک و نظام مند به منظور تعیین استانداردهای عملکرد برای اهداف برنامه ریزی شده، طراحی سیستم بازخور نمودن اطلاعات، مقایسه عملکرد واقعی با استانداردهای از پیش تعیین شده و مشخص کردن این که آیا انحرافات در طی فرایند وجود دارد یا نه و تعیین میزان اهمیت آن ها و انجام اقدامات اصلاحی جهت حصول اطمینان از این که همه منابع سازمان به شیوه ای بسیار موثر و با حداکثر کارایی ممکن در جهت دست یابی به اهداف سازمان مورد استفاده قرار گرفته است.
- کنترل، تلاش منظمی است در جهت رسیدن به اهداف استاندارد، طراحی سیستم بازخورد اطلاعات، مقایسه اجزاء واقعی با استانداردهای از پیش تعیین شده و سرانجام تعیین انحرافات احتمالی و سنجش ارزش ها برای دستیابی به حداکثر کارایی.

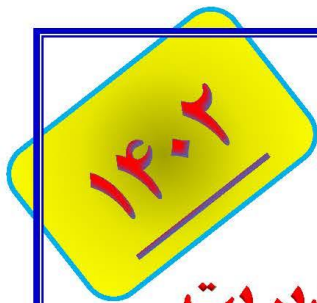
- کنترل، فرآیندی است که مدیران از طریق آن، تطابق عملیات انجام شده را با فعالیت های برنامه ریزی شده می سنجند.
- کنترل، مقایسه بین بایدها و هست ها یعنی در برنامه ریزی آن چه پیش بینی کرده ایم بایدها و مطلوب های ما است و آن چه انجام شده، هست ها و موجودها می باشد و از مقایسه این دو مورد پی می بریم آیا پیش بینی های ما درست بوده و آنچه انتظار داشته ایم حاصل شده است یا خیر؟
- مقایسه بین بایدها و هست ها، تاکید بر دائمی و مستمر بودن کنترل است که هم زمان با اجرای برنامه از آغاز تا انتهای برنامه و گاهی تا بعد از خاتمه برنامه نیز ادامه می یابد.
- باید مشخص شود که آیا عملکرد و خروجی، مطابق با انتظارات هست یا خیر؟ طبیعتاً اگر مشخص شد که از هر یک از منابع سازمان می توان به شیوه ی اثربخش تر و کاراتری برای رسیدن به اهداف استفاده کرد، وظیفه ی سیستم کنترل مدیریت انجام اقدامات اصلاحی برای افزایش اثربخشی و کارایی منابع خواهد بود.
- کنترل، تلاش منظمی است که همواره فعالیت های انجام شده در سازمان را با معیار یا استاندارد کار (اهداف) می سنجد و پس از سنجش می توان سه حالت را مشاهده کرد:
- عملیات با اهداف و برنامه های پیش بینی شده برابر است که نشانگر فعالیت مطلوب سازمان می باشد.
- عملیات انجام شده کمتر از فعالیت هایی است که در اهداف و برنامه ها پیش بینی شده است که در این صورت لازم است انحرافات ارزش گذاری شده و نقاط ضعف عملیات معلوم و اصلاح گردد.
- عملیات انجام شده بیش از طرح و برنامه ها می باشد که در این صورت لازم است پس از مطالعه ی عوامل توفیق، نسبت به اصلاح برنامه ها و طرح های پیش بینی شده اقدام نمود.

- برنامه ریزی و اهداف عالی یک سازمان، تنها با کنترل درست و اصولی مدیران می تواند تحقق یابد و هیچ برنامه ای بدون کنترل به درستی اجرا نخواهد شد.
- کنترل بدون وجود برنامه، مفهوم و معنا پیدا نمی کند.
- فرآیند کنترل در برنامه ریزی فعالیت های یک سازمان به جهت نیل به اهداف اساسی به کار می رود و میزان پیشرفت سازمان را در جهت اهداف و توان مدیریت برای تشخیص طرح و اصلاح برنامه را قبل از آن که دیر شود نشان می دهد.
- کنترل در یک سازمان، پویا است. پویایی نقش کنترل از آن جهت است که براساس آن می توان به اصلاح انحرافات و تطابق عملکردها با اهداف سازمانی پرداخت.
- هر کس که به نوعی فعالیت مدیریتی دارد، باید حداقل با مبانی کنترل آشنا باشد؛ چون کنترل، یکی از پایه ها و اصول مدیریت است.
- فردی که یک سوپرمارکت کوچک را اداره می کند یا مدیری که یک سازمان چند هزار نفری را اداره می کند، هر دو نیازمند سیستم های کنترل مدیریتی هستند.
- ابزارها و مکانیزم های نظارت و کنترل در سازمان های بزرگ، الزاماً با روش ها و سازوکارهای کنترل در کسب و کارهای کوچک یکسان نیست و اندازه سازمان نقش مهمی در طراحی سیستم کنترل دارد.
- کنترل، یک فرایند پیوسته است. ما نمی توانیم هر موقع که اوضاع به هم ریخت، فروش کم شد، انگیزه همکاران کاهش یافت و نارضایتی و استعفا زیاد شد، تصمیم به کنترل وضعیت موجود بگیریم.
- کنترل گذشته نگر یا بازخورد، صرفاً بر اساس فعالیت ها و اطلاعات گذشته استوار است. بازخورد با استفاده از نتایج یا در اصطلاح سیستم با استفاده از ستاده ها، کنترل را عملی می کند.

- کنترل آینده نگر یا هدایت کننده، کنترلی است که با استفاده از داده ها کنترل را تحقق می بخشد و قبل از آن که عملی واقع و نتیجه ای حاصل شده باشد طریق اصلاح را ارائه می دهد.
- کنترل آینده نگر، موانع و مشکلات را قبل از وقوع و اجرای عملیات پیش بینی می کند و انجام اصلاحات را، ممکن می سازد.
- کنترل گذشته نگر بر اطلاعات گذشته استوار است، کنترل پیش نگر بر پیش بینی های آینده و کنترل زمان وقوع، اطلاعات زمان حال را ملاک قرار می دهد.
- کنترل پیش نگر مستلزم آگاهی و بصیرت و تجربه کنترل کننده است.
- خودکنترلی: انتخابی دیگر در کنترل. اگر افراد، خودشان خود را کنترل کنند کار مدیریت سهل و ساده می شود.
- هدفی که در خود کنترلی دنبال می شود ایجاد حالتی است در درون فرد، که او را به انجام وظایفش متمایل سازد بدون آن که عاملی خارجی او را تحت کنترل داشته باشد.
- کنترل، هزینه دارد. این طور نیست که کنترل هر چه قدر بیشتر، پیچیده تر و وسیع تر باشد، بهتر هم خواهد بود.
- شما باید با در نظر گرفتن شرایط سازمان، اندازه شرکت، زمینه فعالیت و نوع محصول تولیدی یا خدمات قابل ارائه، سطح بلوغ سازمان در به کارگیری سیستم های مدیریتی و بسیاری عوامل و پارامترهای دیگر، یک سیستم کنترلی جمع و جور اما کارآمد و اثربخش را طراحی و اجرا کنید.
- برای دست یابی به نقطه و سطح بهینه کنترل در سیستم مدیریت، یکی از راه ها، ایجاد نقاط کنترلی معدود اما در موقعیت های کلیدی است.
- قرار گرفتن در یک نقطه کلیدی و مشاهده و پابیدن از آن جا، اطلاعات بسیار مفیدی از عملکرد سازمان را تقدیم شما خواهد نمود.

- یک نقطه کنترلی خوب در سازمانی صنعتی، ورودی انبار محصول نهایی می باشد. اگر مقدار این شاخص با معیار پذیرش، اختلاف نداشته باشد، نشانگر عملکرد خوب واحدهای عملیاتی و پشتیبانی مانند واحد خرید و تدارکات در تهیه و تأمین به موقع مواد اولیه، واحد تولید در تولید با راندمان مناسب، واحد طرح و برنامه در برنامه ریزی صحیح و ... می باشد.
- اعتماد، ارزان تر از کنترل تمام می شود. آموزش و مهم تر از آن، پرورش کارکنان سازمان و پروراندن شخصیت کاری و اخلاق حرفه ای آنها و نهایتاً اجرای صحیح و موثر یک سیستم خودکنترلی مطلوب، بخش عمده ای از دغدغه های مدیریتی شما را به خوبی پوشش می دهد.
- مرحله اول فرآیند کنترل، تعیین استاندارد یا ضابطه برای کنترل. این مرحله نیاز اولیه برنامه ریزی می باشد که خود مستلزم شناخت هدف های سازمانی است.
- مرحله دوم فرآیند کنترل، مقایسه نتایج عملیات انجام شده با اهداف و استانداردها می باشد. استانداردهایی که از قبل تعیین شده است. مقایسه بیشتر در جنبه های کمی مثل درآمد-هزینه به کار گرفته می شود.
- مرحله سوم فرآیند کنترل، تشخیص انحرافات و علل آنها است. مقایسه نتایج عملیات با استانداردها و شناخت بررسی علل انحرافات از موضوعات مهم در کنترل می باشد.
- مرحله چهارم فرآیند کنترل، انجام اقدامات اصلاحی می باشد. اگر نتیجه عملیات از استانداردها پائین تر باشد، تنظیم و اجرای برنامه های اصلاحی ضرورت می یابد. اگر تفاوت عملکرد با استاندارد ها فاحش بود مدیران باید در عملکردهای خود تجدید نظر کنند یا افراد را وادار به فعالیت بیشتر تشویق کنند.
- سیستم های کنترل مدیریتی حتی در مدیریت زندگی فردی نیز مفید هستند. ما در زندگی شخصی خود هم منابع متنوعی (مانند پول، زمان، انرژی) داریم که آنها را به فعالیتهای

مختلف تخصیص می دهیم و باید به صورت منظم برنامه های خود را کنترل کنیم تا مطمئن شویم منابع ما به شکل درستی تخصیص یافته و صرف شده اند.



بسمه تعالی

دوره آموزشی کاربردی

طراحی سیستم کنترلی در مدیریت

- آشنایی با مفاهیم رزیابی، ارشیابی، نظارت و کنترل
- مدیریت کنترل، نظارت و پایش در سازمان
- کنترل گذشته نگر، کنترل حال نگر و کنترل آینده نگر
- سطوح کنترل
- مراحل مختلف فرآیند کنترل
- ویژگی های سیستم کنترل موثر در مدیریت سازمان
- شیوه های مختلف کنترل سازمانی (کنترل های مستقیم و غیر مستقیم)
- نحوه کنترل کارمندان بدون ایجاد استرس
- خودکنترلی و اهمیت آن در مدیریت اثربخش
- انواع اشتباهات رایج مدیران در کنترل مدیریتی

دکتر علی اصغر صفری فرد

دکتری تخصصی مدیریت (Ph.D)

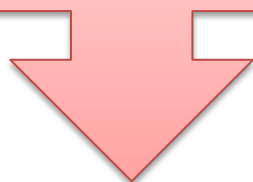
نویسنده و مدرس دوره های آموزشی توسعه مهارت های مدیریتی

۰۹۱۲۲۱۳۷۱۴۴



هدف‌گذاری در مدیریت

پنجاه نکته کلیدی



- به چه چیزی می خواهیم برسیم. اول باید هدف را انتخاب کنیم.
- هدف، همان چیزی است که برای شما درگیری و چالش ذهنی ایجاد می کند و نتیجه تلاش پشتکار و برنامه ریزی شما خواهد بود.
- هدف، خواسته دقیق و روشن و وضعیتی است که می خواهید در آینده داشته باشید که مدام ذهن شما را برای رسیدن به آن درگیر خود می کند.
- هدف، همان خواسته ای است که می خواهید به آن برسید یعنی رسیدن به آن چه می خواهید و می توانید باشید.
- هدف، حاصل چندین وضعیت است که در کنار یکدیگر قرار می گیرند تا وضعیت مطلوب که همان هدف تان محسوب می شود را ایجاد کنند. برخی از هدف ها وجود دارند که مکمل یکدیگر هستند، به همین دلیل زمانی که درباره یک وضعیت ایده آل صحبت می کنید، بدیهی است که چندین هدف دیگر در کنار هدف بزرگتر قرار بگیرند و شاید بتوان گفت که این اهداف، پله های کوچکی هستند تا شما را به آن هدف نهایی یا همان وضعیت مطلوب برسانند.
- برای این که بتوانید به هدف تان به درستی دست پیدا کنید، باید جزئیات آن را بشناسید و دقیقاً بدانید که قرار است برای رسیدن به آن هدف چه کارهایی را انجام دهید.
- هدف گذاری، مشخص کردن و تعریف اهداف واضح و روشن، سپس تلاش مداوم برای رسیدن به آنها. این اهداف مشخص باید مواردی باشند که می خواهید در آینده معینی به آنها دست یابید.
- هدف گذاری، فرایندی قوی برای اندیشیدن به آینده ایده آل و خلق آن است.
- هدف گذاری یعنی این که بتوانید برای اهداف تان برنامه ریزی کنید، آنها را به چند گام کوچک تر تبدیل نمایید و در اصل اهداف کوتاه مدتی را تعیین کنید که مقدمه رسیدن به اهداف بزرگ و

اصلی شما باشند. برنامه ریزی برای اهداف، یکی از مهمترین کارهایی است که برای رسیدن به آنها باید انجام دهید.

- در هدف گذاری باید اهداف، رویاها و آرزوهای تان را دقیق مشخص کنید و بدانید که قرار است به کجا برسید و چه کارهایی انجام دهید، اهدافی که قابل سنجش هستند و می توانید میزان پیشرفت خود را در آنها بررسی کنید.

- اهداف در زندگی نقش قطب نما را دارند. یعنی به کارهای ما جهت می دهند، اگر مسیر را اشتباه برویم، وقتی به آن هدف توجه کنیم متوجه اشتباه خودمان شده و مسیر کارهای مان را درست می نماییم.

- مثال: تصور کنید که قصد دارید از تهران به شیراز سفر کنید. نقطه فعلی شما مشخص است و قرار است به نقطه دوم (هدف) بروید. این موضوع که چگونه از تهران به شیراز بروید را هدف گذاری میگویند. هدف خود را باید با برنامه ریزی به سرانجام برسانید یعنی برنامه ریزی کنید که: چه ساعتی حرکت کنید، چه زمانی به مقصد برسید، از کدام مسیر بروید، چه کسانی در این مسیر شما را همراهی می کنند، در چه مکان هایی توقف کنید، با چه وسیله ای بروید، قطار، ماشین و یا هواپیما

- به یاد داشته باشید که هدف های محافظه کارانه آسیب های متعددی به شما می زند و شرایط را برای شما سخت خواهد کرد. در این حالت شما انگیزه کافی برای حرکت را نخواهید داشت و کسب و کار شما به حالت سکون باقی می ماند.

- با هدف گذاری در مدیریت و برنامه ریزی موثر برای رسیدن به اهداف، باید تمام بخش های سازمان دارای هدف های مشخص و هم سو با اهداف کلی سازمانی باشند.

- هدف گذاری در مدیریت و برنامه ریزی برای دست یابی به این هدف مشخص شده مهم ترین وظیفه مدیر است.

- در هر سازمانی تعیین جهت حرکت سازمان و اهداف کلی به عهده مدیر ارشد سازمان است. مدیران میانی باید این اهداف را به زبان واحدهای زیر مجموعه خود ترجمه کنند و سپس برای کارمندان واحد خود، اهداف دیگری در جهت هدف اصلی سازمان تعریف نمایند. در نهایت، شروع به برنامه ریزی برای رسیدن به این اهداف کنند.
- برنامه ریزی، یکی از مهارت های کلیدی مدیریت است. توانایی در برنامه ریزی یعنی این که همه چیز را از قبل روی کاغذ بنویسید و برای اجرای آن ها برنامه ریزی کنید. آینده شما تا حد زیادی به این موضوع وابسته است.
- در روند هدف گذاری باید برای سازمان برنامه ریزی کرد، استراتژی چید و با توجه به منابع و توانمندی های سازمان، اهداف بلند مدت و کوتاه مدتی برای آن تعیین نمود، در عین حال باید ایمان داشت که سازمان می تواند در زمان مشخص شده به این اهداف برسد.
- بسیاری از مدیران، سیستم درستی برای سازمان خود می چینند، اما هدف درستی در نظر نمی گیرند. کارمندان نمی دانند برای چه باید کار کنند و اصلاً چرا استخدام شده اند، هیچ مقصدی برای سفر سازمان وجود ندارد، در نتیجه بعد از مدتی کارکنان خسته می شوند و به جایی میروند که هدفمند کار کنند.
- تعیین اهداف سازمان باید با هدف های تعیین شده برای هر بخش مرتبط باشد یعنی هدف گذاری باید به گونه ای انجام شود که تمام بخش های سازمان برای رسیدن به آن درگیر شوند.
- زمانی که تصمیمی می گیرید، همه هستی و کائنات برای تحقق یافتن آن با شما هم پیمان می شوند (رالف والد امرسون، نویسنده و فیلسوف قرن ۱۹).
- هدف گذاری در مدیریت باید برای جنبه های مختلف سازمان انجام شود. در واقع شرکت باید از همه جوانب رشد کند، در غیر این صورت مانند ورزشکار بدن سازی است که تنها روی چند عضله خاص کار می کند. این عضلات قوی می شوند، اما سایر عضله ها ضعیف باقی می مانند.

- اهداف مالی: میزان افزایش درآمد، برنامه های جدید برای جذب مشتریان بیشتر، استراتژی های جدید بازاریابی و... .
- اهداف عملکردی: ایجاد ارزش افزوده جدید. روال کار خود را تغییر دهید تا بتوانید پیشرفت کنید. این تغییرات می تواند در راستای کاهش هزینه ها، افزایش نیروی کار و... نیز باشد.
- اهداف آموزشی: اگر همه اعضای بدن یک کودک رشد نکنند، او هرگز بالغ نخواهد شد. برای رشد سازمان هم لازم است تمام کارکنان پیشرفت کنند و چیزهای جدید یاد بگیرند. این موضوع، یک وجه اشتراک بین انواع اهداف سازمانی و اهداف شخصی کارکنان است.
- انواع اهداف سازمانی را با توجه به سازمان خود تعیین کنید.
- هر مجموعه می تواند انواع اهداف سازمانی منحصر به فردی هم داشته باشد. مثلاً ممکن است مدیر یک کارخانه هنگام هدف گذاری در مدیریت، نوسازی دستگاه ها را در لیست خود قرار دهد، این در حالی است چنین هدفی برای یک شرکت خدماتی مفهومی ندارد!
- اهداف قابل اندازه گیری و شفاف تعیین کنید. پیش از هر چیزی باید تعیین کنید که دقیقاً چه کاری می خواهید انجام دهید. اگر هدف افزایش درآمد سازمان است، باید بدانید که چقدر می خواهید این درآمد را افزایش دهید؟ چگونه می خواهید این کار را انجام دهید و تا چه زمانی برای این کار فرصت دارید؟
- هنگام هدف گذاری در سازمان تصور کنید، احتمال رسیدن به این هدف ۱۰۰ درصد است. در این صورت چگونه این هدف را می نویسید؟
- تصور کنید اگر این آخرین شانس شما برای هدف گذاری در مدیریت و نجات سازمان باشد، آن را چگونه می نویسید؟
- اهداف شوق انگیز تعیین کنید. انگیزش و هیجان مانند سوخت برای رسیدن به اهداف است، بنابراین اهداف باید جذاب باشند تا شما را به دنبال خود بکشد. اگر اهداف شما به اندازه کافی

انگیزه بخش نباشد؛ آن‌ها را تعقیب نمی‌کنید، به موفقیتی نمی‌رسید و بعد از مدتی اعتماد به نفس تان تضعیف می‌شود.

- بدون نوشتن هدف، مطمئن باشید هیچ وقت همه جزئیات آن شفاف سازی نمی‌شود. ذهن شما هرچقدر هم که قدرتمند باشد، باز هم نمی‌تواند همه چیز را به خاطر بسپارد. زمانی که شما اهداف خود را بر روی کاغذ می‌آورید، در واقع به آن عینیت می‌بخشید و این انرژی در کسب و کار شما نیز جریان پیدا می‌کند.

- اهداف بزرگ را به اهداف کوچک تقسیم کنید. اهداف بزرگ ما را می‌ترسانند و موجب استرس بیش از حد می‌شوند که این موضوع منجر به آشفتگی و کاهش شدید بهره‌وری و انگیزه می‌شوند. شروع با اهداف کوچک و مشخص، شیوه مناسبی برای ایجاد انگیزه در تیم است. تقسیم کردن اهداف به اجزای کوچک تر باعث می‌شود بتوانید آن را در بین اعضای تیم تان پخش کنید.

- اهداف را با تیم خود در میان بگذارید. لازم است اهداف را با اعضای تیم خود به اشتراک بگذارید، چرا که آن‌ها نیز بخشی از سیستم شما را تشکیل می‌دهند و باید در رسیدن به اهداف سازمان به شما کمک کنند.

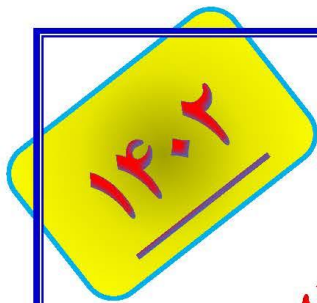
- زمان تعیین کنید. باید زمان مشخصی برای رسیدن به اهداف تعیین کنید، در غیر این صورت تعهدی برای رسیدن به اهداف وجود نخواهد داشت.

- زمان تعیین شده هنگام هدف گذاری در سازمان نه باید خیلی نزدیک باشد که نتوانید به آن متعهد باشید و کار را در آن زمان تمام کنید و نه آن قدر دور باشد که آسوده خاطر باشید و تا رسیدن به دقیقه نود کار نکنید!

- از قوانین پارکینسون: اگر سه سال برای انجام کاری زمان داشته باشید، سه سال طول می‌کشد، اگر برای همان کار شش ماه زمان داشته باشید، شش ماهه انجام خواهد شد!

- اهداف درست و صحیح، زمانی محقق می شوند که شما آهسته و پیوسته حرکت کنید.
- تعیین مسیر و موانع. هنگام مسافرت شما می توانید مشخص کنید که باید از کدام جاده به مقصد برسید اما تا زمانی که وارد مسیر نشوید، نمی توانید از جزئیات آن مطلع گردید.
- تعیین یک مسیر ابتدایی هنگام هدف گذاری در مدیریت، به ذهن شما جهت خواهد داد.
- موانع. شما هنگام هدف گذاری در سازمان دقیقاً نمی دانید ضعف ها و کاستی ها و موانع چه هستند. اگر می دانستید، بیکار نمی ماندید و آن ها را حل می کردید! این موانع در طول مسیر مشخص می شوند، اما سعی کنید تا حد امکان آن ها را پیش بینی نمایید.
- مثال: با توجه به اخبار هواشناسی احتمال می دهید مسیر سفر، یخ بندان باشد و این یک مانع است. برای حل آن می توانید با خود زنجیر چرخ ببرید.
- تا رسیدن ادامه دهید. متعهد باشید که تحت هر شرایطی به مسیر خود ادامه دهید و هدف گذاری در مدیریت را از سازمان جدا نکنید.
- اگر مسئولیت هر یک از افراد را برای تحقق اهداف مشخص نکنید، افراد تحقق آن را مسئولیت شما می دانند به خصوص وقتی شما در کارهای اجرایی نیز مشارکت داشته باشید. زمانی که به هدف رسیدید، حتماً به تیم و خودتان پاداش های عالی بدهید!
- شکستی وجود ندارد. ما یا در حال پیشرفت هستیم و یا در حال یادگیری و کسب تجربه. یادگیری نیز خود نوعی پیشرفت محسوب می شود!
- اهداف خیلی بزرگ انتخاب نکنید. برخی از مدیران تصور می کنند هرچه هدف بزرگتری تعریف کنند، بهتر است. باید هدف یا در سطح توانایی های سازمان باشد یا کمی بالاتر از آن؛ تا حدی که سازمان توانایی رسیدن به سطح «کمی بالاتر» را داشته باشد.
- اهداف را به صورت گنگ و مبهم بیان نکنید. در زمان ارزیابی باید بفهمیم که به هدف رسیده ایم یا خیر؟

- هزار هدف انتخاب نکنید. سازمان شما می تواند به تمام اهدافی که برای آن در نظر گرفته اید، برسد اما به شرطی که یک به یک آن ها را پیش روی سازمان قرار دهید. ابتدا روی هدف اول متمرکز شوید و بعد از رسیدن به آن، سراغ هدف دوم بروید.
- منتظر نتیجه های عالی و بی نقص نباشید. منقطع باشید تا در صورت لزوم بتوانید اهداف خود را تغییر دهید یا اصلاح کنید.
- هدف گذاری در مدیریت معنای سازمان شما را مشخص می کند. چرا که در این صورت سر در گم نخواهید بود و همواره مسیری برای رفتن دارید.



بسمه تعالی

دوره آموزشی کاربردی

هدف گذاری در مدیریت

- آشنایی با مفاهیم هدف و هدف گذاری و نظریه هدف گذاری
- چرا هدف گذاری در مدیریت ضروری است؟
- انواع اهداف سازمانی و ویژگی های آن
- اصول هدف گذاری در سازمان و کسب و کار
- ویژگی های پنج گانه اهداف (SMART)
- چگونه برنامه ریزی کنیم تا به اهداف خود برسیم؟
- گام های اساسی برای هدف گذاری و نکات مهم
- ۳ اشتباه مهلک در هدف گذاری
- توصیه های لازم برای افزایش مهارت هدف گذاری
- هدف گذاری سریع سازمانی به سبک رهبران آینده محور

دکتر علی اصغر صفری فرد

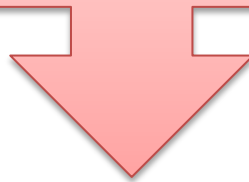
دکتری تخصصی مدیریت (Ph.D)

نویسنده و مدرس دوره های آموزشی توسعه مهارت های مدیریتی

۰۹۱۲۲۱۳۷۱۴۴



مہارت تصمیم گیری
پنجاه نکتہ کلیدی



- اغلب سخت است که بگوییم که چه کسی و چه موقعی تصمیم گرفته است و حتی چه کسی مبداء تصمیم بوده است. غالباً من نمی دانم در شرکت جنرال موتورز چه موقع تصمیم گرفته می شود؟ من به خاطر نمی آورم که در یک جلسه کمیته ای بوده باشم و مسائل به رای گیری گذارده شود. معمولاً یک نفر مسائل را خلاصه می نماید و دیگران با تکان دادن سر یا ابراز نظر خود به تدریج به اجماع می رسند! (مدیر عامل جنرال موتورز).
- تصمیم گرفتن: قطع کردن، بریدن، به پایان رساندن، حل کردن، مستقر شدن، کمک فکری دادن.
- تصمیم گیری، انتخاب حساب شده یک گزینه از بین دو یا چند گزینه در راستای بهینه سازی موثر یک وضعیت یا خروجی.
- تصمیم گیری، تلاش برای به حداقل رساندن تاثیر عنصر شانس یا ریسک در زندگی.
- تصمیم گیری، شناسایی و انتخاب گزینه های جایگزین، بر اساس ارزش ها و ترجیحات فرد تصمیم گیرنده است.
- تصمیم گیری، فرایند کاهش عدم قطعیت و تردید در مورد گزینه های دیگر است تا فرد تصمیم گیرنده بتواند از بین آن ها گزینه مناسب را انتخاب کند. این تعریف، بر عملکرد جمع آوری اطلاعات برای تصمیم گیری تأکید دارد. در موارد بسیار کمی، با اطمینان کامل تصمیماتی گرفته می شوند، زیرا به طور کامل آگاهی داشتن از همه گزینه ها، به ندرت امکان پذیر است؛ بنابراین در هر تصمیمی به اندازه مشخصی عدم قطعیت وجود دارد.
- تصمیم گیری دلالت بر این دارد که گزینه های جایگزین دیگری نیز باید در نظر گرفته شوند و در چنین حالتی می خواهیم تا حد امکان بسیاری از این گزینه ها را شناسایی کنیم و موردی را انتخاب نماییم که دو ویژگی را شامل شود: بیشترین احتمال موفقیت یا اثربخشی را داشته باشد؛ به بهترین وجه با اهداف، خواسته ها، سبک زندگی و ارزش ها متناسب باشد.

- درباره هر موضوعی باید با توجه به برخی از معیارهای داوری تصمیم گرفته شود. این معیارها بیانگر ارزش ها و ترجیحات فرد تصمیم گیرنده است که تحت تأثیر قوانین شرکت ها یا فرهنگ های سازمانی، قوانین، شیوه های رایج و موارد دیگر قرار دارند.
- اجازه دادن به رویدادها برای طی کردن خواه ناخواه مسیر خود، تصمیم نیست.
- اگر نمی دانی کجا می خواهی بروی، فرقی نمی کند که کدام مسیر را انتخاب کنی! (آلیس در سرزمین عجایب).
- تصمیم گیری در مدیریت مهارتی است که به شما در گزینش مسیر درست کمک می کند.
- گاهی مدیر سازمان به تنهایی تصمیمی برای سازمان می گیرد. گاهی هم چند نفر، مثلاً هیأت مدیره، در تصمیم گیری برای سازمان نقش دارند.
- زمانی که فقط مدیر مشغول انجام این کار است، همه تحلیل ها در ذهن او انجام می شود. اگر هم چیزی یادداشت کند، صرفاً برای انسجام ذهن خود اوست. در نهایت هم نتیجه مکتوب می شود و به دست سایر اعضای سازمان می رسد.
- زمانی که تصمیم گیری در مدیریت به صورت گروهی انجام می شود، مدیر باید همه جوانب را یادداشت کند و همه چیز را برای اعضای گروه تصمیم گیرنده شفاف سازد. در نهایت هم هرکسی نظرش را بیان می کند و بهترین راه انتخاب می شود.
- تصمیم گیری منطقی روندی برنامه ریزی شده دارد که یک مدیر کار را مرحله به مرحله پیش می برد و در نهایت بهترین چیزی که به نظرش می رسد را انتخاب می کند. تصمیم گیری شهودی از ضمیر ناخودآگاه انسان برمی آید و شاید حتی دلیل منطقی هم نداشته باشد.
- بهترین راه برای تصمیم گیری این است که به دنبال دل خود بروید، اما عقل تان را هم همراه داشته باشید!

- برخی از سازمان‌ها وقایع را مستند سازی می کنند و تصمیم های برنامه ریزی نشده ای که ایجاد می شوند را یادداشت می کنند. بنابراین زمانی که شرایط مشابهی پیش آید، می دانند که باید چه کاری انجام دهند. این کار تعداد تصمیم گیری های برنامه ریزی نشده ای که باید فوری انجام شوند را کاهش می دهد.
- تصمیم گیری با توجیه کردن دلایل مثبت (مزایای تصمیم) و دلایل منفی (معایب و عواقب تصمیم) انجام می شود.
- برخی از مدیران تصمیم گیری را به وقت دیگری موکول می کنند؛ چرا که می خواهند کاملاً مطمئن باشند که اطلاعات کافی را جمع آوری کرده اند و بر این اساس تصمیم درست را بگیرند.
- برخی از مدیران، درباره صحت و درستی تصمیم های شان نگران هستند و وقت زیادی را صرف تحلیل اطلاعات می کنند. اگر چه قصد و نیت این افراد مثبت است، اما ممکن است موجب از دست رفتن فرصت های تجاری، کاهش انگیزه، دزدگی و یا سایر نکات منفی شود.
- تنوع راه های موجود برای حل مسئله نیز می تواند یکی از محدودیت های تصمیم گیری برای مدیران باشد. گاهی آن قدر گزینه پیش روی شما زیاد است که به راحتی نمی توانید آن‌ها را اولویت بندی کنید، تصمیم خود را عملی سازید و سپس نتایج آن را ارزیابی نمایید.
- اگر تصمیم خاصی به وضوح عملی نشده یا زیان آور است، از تغییر و لغو آن خودداری نکنید. همیشه می توانید درباره موارد جایگزین مناسب، تصمیم بگیرید.
- هنگامی که درباره تصمیم گیری فکر می کنید، حتماً باید اهداف را شفاف سازی کنید. به عنوان مثال، باید تصمیم بگیریم چه کسی را به عنوان منشی جدید استخدام کنیم؛ کسی که بتواند به طور کارآمد و سازمان یافته به امور رسیدگی نماید.
- در هنگام تصمیم گیری به یاد داشته باشید که نمی توانید تمام واقعیت ها را کشف کنید. تا حد امکان درمورد تصمیمی که مدنظر دارید، با توجه به محدودیت های تحمیل شده و توانایی

پردازش تان، حقایق موجود را به دست آورید؛ اما به یاد داشته باشید که ممکن است که درباره هر موضوعی، تقریباً با مقداری «غفلت» و «آگاهی جزئی» تصمیم گیری کنید.

- نداشتن اطلاعات به طور کامل، نباید شما را از تصمیم گیری منصرف کند. تصمیم گیری بر اساس دانشی جزئی، معمولاً بهتر از تصمیم نگرفتن است.
- هر تصمیمی بهتر از تصمیم نگرفتن است.
- با افرادی که تحت تأثیر قرار می گیرند و به اجرای تصمیم شما وادار می شوند، مشورت کنید.
- دریافت اطلاعات از این افراد، نه تنها در تهیه اطلاعات کلی و تصمیم گیری بهتر کمک تان می کند، بلکه پذیرش و مقبولیت لازم را نیز از طرف آنها به همراه دارد، زیرا احساس می کنند که بخشی از فرایند تصمیم گیری هستند.
- مشورت نکردن با افراد درگیر در تصمیم گیری، اغلب به عنوان رفتاری از روی پرخاشگری تلقی می شود (راسل آکوف، کتاب هنر حل مسئله).
- گزینه های جایگزین را توسعه دهید لیستی از همه گزینه های ممکن، از جمله گزینه «هیچ کاری انجام ندادن» را تهیه کنید.
- مطمئن باشید که نه تنها درمورد شناسایی گزینه های موجود فکر می کنید، بلکه در فراهم آوردن آنها نیز تلاش می نمایید.
- همه گزینه ها را رتبه بندی کنید. رتبه بندی، تعیین کننده ارزش هریک از گزینه های جایگزین است. دلایل منفی هر گزینه (هزینه، عواقب، مشکلات ایجادشده و زمان مورد نیاز)، همچنین دلایل مثبت آن (پول و زمان صرفه جویی شده و افزایش خلاقیت یا رضایت) را برای شرکت و کارمندان در نظر بگیرید.
- با وجود این که ممکن است تصمیمی را دوست داشته باشید یا این طور تصور کنید که بهترین گزینه ممکن در جهان است، این احتمال وجود دارد که به دلیل هزینه و زمان زیاد یا

پذیرفته نشدن از طرف دیگران در دنیای واقعی، تصمیم کاربردی ای نباشد؛ بنابراین تمام گزینه ها را باید ارزیابی کنید.

- فراموش نکنید که در رتبه بندی، عوامل غیرمستقیم نیز مد نظر باشند. برای مثال اگر می خواهید بین ماشین های صنعتی X ، Y و Z تصمیم گیری کنید و در حال حاضر کارمندانی دارید که می دانند با ماشین Z چگونه کار کند، پس ماشین صنعتی Z در اولویت قرار می گیرد.
- ریسک یا خطر هر گزینه را در نظر بگیرید. همیشه برای تصمیم گیری درمورد هر انتخابی، تا حدودی بی اطمینانی وجود دارد. آیا این بهترین انتخاب یا حداقل، انتخاب درستی خواهد بود؟ خطرات موجود را می توانید به عنوان درصد، نسبت، رتبه بندی، نمره یا به هر شکل دیگری ارزیابی کنید که امکان مقایسه بین آن ها وجود داشته باشد.
- تعداد بسیار کمی از تصمیمات، برگشت ناپذیر هستند. هیچ تصمیمی را زود لغو نکنید، زیرا بسیاری از برنامه های جدید به زمان نیاز دارند. ممکن است که سال ها طول بکشد تا تصمیم جدید شما به سودآوری برسد.
- توضیح دادن همه جوانب تصمیم، به افراد درگیر فراموش نشود. فقط نباید فواید پیش بینی شده را ذکر کنیم، بلکه باید به روشنی خطرات و اشکالات موجود را توضیح دهیم و بیان کنیم که چرا معتقدیم مزایای پیشنهادی از معایب آن ها مهم تر هستند.
- هنگامی که کارمندان تان، خطرات را درک می کنند و معتقدند که با آن ها با صداقت رفتار می شود، بیشتر از تصمیمات پشتیبانی و حمایت می کنند.
- از فلج تحلیلی دوری کنید. به اورژانسی بودن شرایط توجه داشته باشید و آخرین مهلت را برای تکمیل و تحلیل اطلاعات تان تعیین کنید. نگرانی های اصلی خود را اولویت بندی و وقت تان را صرف بررسی این مسائل نمایید. با تصمیم گیری در دقیقه آخر، عملاً هیچ فرصتی برای تحلیل

اطلاعات و بررسی جوانب مختلف نخواهید داشت و تصمیم شما اولین چیزی که به ذهن تان می رسد، خواهد بود.

- گاهی اوقات موقعیت هایی در سازمان پیش می آید که مدیران نیاز به تصمیم گیری سریع دارند. در این موارد باید اطلاعات و دغدغه های خود را اولویت بندی کنید و با بررسی اولویت های اول بهترین تصمیم را بگیرید. به مرور زمان تجربه های شما بیشتر می شود و حتی تصمیمات مهم را هم در زمان کوتاهی خواهید گرفت.
- برای پیشامدهای احتمالی برنامه ریزی کنید. به جای آن که قبل از تصمیم گیری با اطمینان روی آن ها پافشاری نمایید، به پیش بینی بروز مسائل و مشکلات بپردازید و برای پیشامدهای احتمالی برنامه ریزی کنید.
- قرار نیست همه تصمیماتی که ما می گیریم، درست باشد، پس باید به خود اجازه خطا هم بدهیم. در برنامه ریزی های خود احتمالات منفی را هم در نظر بگیرید و به گونه ای برنامه بریزید که در صورت بروز این مشکلات، بتوانید آن ها را حل کنید.
- یکی از خطرناک ترین خصلت های مدیریت، تردید در تصمیم گیری است. مدیر مردّد، معمولاً مشکلات را در بلا تکلیفی نگه می دارد تا زمانی که شخص دیگری دست به تصمیم گیری بزند یا آن قدر در تصمیم گیری تردید به خرج می دهد که دیگر برای یافتن یک راه حل بسیار دیر شده باشد. چنین مدیری، ابعاد مثبت و منفی یک مسئله را تا بی نهایت و با جزییات کامل، بارها و بارها بررسی و مقایسه می نماید ولی در نهایت نمی تواند یکی را انتخاب و تصمیم گیری نماید.
- پرسش های کلیدی، جزو تکنیک های تصمیم گیری در مدیریت هستند که همه چیز را برای شما شفاف خواهند کرد. این سوالات را از خود پرسید: چه اطلاعاتی لازم و ضروری هستند و کدام یک کاربردی ندارند؟ چه اطلاعات دیگری می توان جمع آوری نمود؟ چه مدت زمانی باید

صرف جمع آوری این اطلاعات شود؟ احتمالاً چه اطلاعاتی می تواند خیال من را راحت کند و به من احساس بهتری بدهد اما موجب تغییر در تصمیم های من نشود؟

- اغلب مدیران همیشه تصمیم گیری خود را به تعویق نمی اندازند، و تمایل دارند تصمیم گیری های شان را در شرایط خاصی به تاخیر بیندازند. شناخت و تشخیص این شرایط خاص مفید است، و چگونگی اداره و کنترل این شرایط در آینده، از اهمیت زیادی تصمیم گیری مدیران برخوردار است.

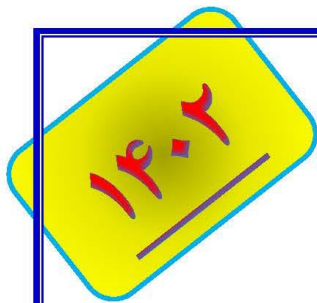
- با ذهن آزاد تصمیم بگیرید. هیچ کس با ذهنی که درگیر مسائل مختلف است، نمی تواند درست تصمیم گیری کند. مطمئناً اگر شرایط جسمانی مطلوبی نداشته باشید، تمرکز لازم برای تصمیم گیری را نخواهید داشت.

- بهتر است در ساعات پایانی کار که خسته هستید، تصمیمات مهم نگیرید و آن ها را به صبح روز بعد موکول کنید. اگر دغدغه مهمی در ذهن دارید، بعد از حل شدن آن راجع به تصمیمی که باید بگیرید فکر کنید. اگر خسته هستید، کمی بخوابید و سپس به بررسی جوانب مختلف تصمیمی که باید بگیرید، بپردازید. زمانی که از تعطیلات یا استراحت به کار برگشته اید، ذهن آزاد و خلاق دارید، تصمیمات مهم را در این زمان بگیرید.

- هر تصمیم درسی برای شما دارد. هر تصمیم چه مثبت باشد و چه منفی، می تواند چیزهای مختلف را به شما یاد دهد. به تصمیمات اطرافیان تان نیز دقت داشته باشید.

- زمانی که شروع به یادگیری تکنیک های تصمیم گیری در مدیریت می کنید، آرام آرام متوجه پیشرفت های خود خواهید شد اما نباید انتظار داشته باشید از همان ابتدای کار تمام تصمیماتی که می گیرید، صد در صد نتیجه بخش باشند.

- شما با کسب تجربه و یادگیری تکنیک های تصمیم گیری در مدیریت، در نهایت به جایی می رسید که اکثر انتخاب های تان برای سازمان، درست و موفقیت آمیز خواهد بود.



بسمه تعالی

دوره آموزشی کاربردی مهارت تصمیم گیری

- انواع تصمیم گیری
- تصمیم های برنامه ریزی شده، تصمیم های برنامه ریزی نشده
- سطوح تصمیم گیری (استراتژیک، تاکتیکی و عملیاتی)
- عوامل موثر در تصمیم گیری و موقعیت های تصمیم گیری
- مراحل تصمیم گیری
- عقلانیت محدود و تصمیم گیری در شرایط عدم اطمینان
- درجه سختی تصمیم گیری
- راه کارهای تقویت تصمیم گیری فردی
- راه کارهای تقویت تصمیم گیری گروهی
- اشتباهات در تصمیم گیری و موانع تصمیم گیری مؤثر

دکتر علی اصغر صفری فرد

دکتری تخصصی مدیریت (Ph.D)

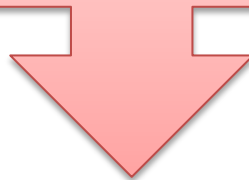
نویسنده و مدرس دوره های آموزشی توسعه مهارت های مدیریتی

۰۹۱۲۲۱۳۷۱۴۴



مدیریت تغییر سازمانی

پنجاه نکته کلیدی



- تغییر، حالت پایدار همه سازمان‌های معاصر است. سازمان‌ها مجبورند، برای انطباق با تقاضای محیط خود، دایماً تغییر کنند؛ اما عموماً افراد به علت‌های مختلف، نمی‌خواهند تغییر کنند.
- تغییر، کلیه جنبه‌های زندگی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در حقیقت تغییر، اتخاذ یک رویکرد آینده‌نگر و تنها راهی است که به کمک آن می‌توان آینده را چه به عنوان یک فرد و چه به عنوان یک سازمان در دست گرفت.
- هنگامی که سازمان شما پروژه یا ابتکار عمل‌هایی را برای بهبود عملکرد، استفاده از فرصت‌ها یا پرداختن به مشکلی جدی به کار می‌گیرد، اغلب به مدیریت تغییر نیاز دارد.
- تغییرات سازمانی وقتی اتفاق می‌افتد که سازمان از حالت کنونی به حالت ایده آل خود در آینده، تغییر وضعیت می‌دهد.
- مدیریت تغییر، فعالیت‌هایی برای آمادگی، پشتیبانی و کمک به کارکنان، گروه‌های کاری و سازمان برای انجام تغییرات سازمانی است.
- مدیریت تغییر، شامل فرآیندها، ابزار و تکنیک‌هایی است که برای مدیریت جنبه فردی تغییرات و دست‌یابی به نتایج مطلوب مورد استفاده قرار می‌گیرد.
- مدیریت تغییر، شیوه‌ای است که در مورد چگونگی آماده کردن، تجهیز کردن و حمایت کردن از افراد برای تطبیق موفقیت‌آمیز با تغییرات، دستورالعمل‌هایی ارائه می‌کند تا زمینه نتایج و موفقیت سازمانی فراهم شود.
- در زمان‌های گذشته، مدیران شرکت‌های بزرگ تنها یک هدف مهم را دنبال می‌کردند. هدف تمام آن‌ها این بود که شرکت و مجموعه تحت نظرشان به یک نقطه امن رسیده، بازدهی خوبی داشته باشد و در آن نقطه مستقر شود. از سوی دیگر سهام‌داران می‌خواستند سود بیشتری نسبت به رشد معمول بازار داشته باشند. از آن جا که اغلب بازارها بسته یا هنوز توسعه نیافته بودند، مدیران می‌توانستند با کمی تلاش و ایجاد تغییرات کوچکی در نقشه‌های استراتژیک،

سالانه به این خواسته و رشد بیشتری برسند. در این وضعیت، قیمت ها ثابت مانده، مردم کار خود را ادامه می دادند و زندگی به خوبی پیش می رفت.

- شفافیت بازارها، تحرک نیروی کار، جریان سرمایه جهانی و ارتباطات لحظه ای تمام آن آرامش موجود در بازار را از بین بردند. در اغلب صنایع و تقریباً تمام شرکت ها یک رقابت جهانی به وجود آمد و باعث اتفاقی شد که اغلب مدیران از گذشته تلاش می کردند آن را نادیده بگیرند. این اتفاق مهم، ایجاد تغییر در بازار کار و تاثیر آن بر محیط و افراد بود. این مسئله مدیران را با یک چالش ناشناخته روبه رو کرد.
- در حین تغییر و تحول تشکیلات اقتصادی بزرگ، مدیران و مشاوران آن ها تمام تمرکز خود را برای بدست آوردن بهترین نقشه های تکنیکی و استراتژیکی قرار می دهند؛ اما برای یک مدیریت تغییر موفق، تنها توجه به این بخش کافی نیست.
- مدیران در زمان ایجاد تغییر، باید شناختی کامل و نزدیک از نیروی انسانی خود - فرهنگ عامه موجود در شرکت، ارزش ها، افراد و رفتارهای مختلف - داشته باشند تا به هدف خود برسند.
- خیلی از تصمیمات خرد و کلان سازمان ها، نوعی تغییر محسوب می شوند. به عبارت دیگر اغلب سازمان ها به طور ناخودآگاه درگیر مدیریت تغییر هستند.
- سازمان هایی که در مدیریت تغییر موفق نیستند، هزینه های سنگینی متحمل می شوند، فرصت های بازار را از دست می دهند، منابع را تلف می کنند و از همه بدتر، روحیه و انگیزه را در سازمان خود از بین می برند.
- تغییر در رقابت کنونی جزء گریزناپذیر هر کسب و کار است و مدیریت تغییر یکی از توانمندی های کلیدی هر سازمان محسوب می شود.
- یک شرکت یا سازمان برای دستیابی به موفقیت، روش کار و اهداف خود را تغییر می دهد تا از این طریق، به نتیجه مطلوب خود دست یابد. به عنوان مثال، یک کسب و کار سنتی، به دنبال

شیوع بیماری کرونا و عدم مراجعه حضوری مشتریان برای خریدهای روزانه، وب سایت خود را راه اندازی می‌کند، نرم افزاری برای ارائه محصولات ابداع می‌کند و یا صفحه ای در اینستاگرام راه اندازی کرده و از این طریق اقدام به فروش آن لاین می‌کند.

- ایجاد تغییرات سازنده و مؤثر در کسب و کار و یا سازمان، یکی از بدیهی ترین رموز موفقیت آن‌ها است؛ از این رو رهبران و مدیران باید توجه ویژه ای به موضوع مدیریت تغییر در سازمان داشته باشند.
- مدیریت تغییر فردی: در حالی که مقاومت در برابر تغییر، واکنشی روانی و فیزیولوژیکی است، ما در واقع موجوداتی کاملاً منعطف هستیم به طوری که اگر هنگام تغییر حمایت شویم، می‌توانیم کاملاً سازگار و موفق شویم.
- مدیریت تغییر فردی مستلزم درک چگونگی تجربه تغییرات توسط افراد و نیازمندی آن‌ها برای تغییر موفقیت آمیز است. همچنین این امر مستلزم دانستن این است که چه چیزی به افراد کمک می‌کند تا تحولات فردی موفق را تجربه کنند، مثلاً چه پیامی از چه شخصی و در چه زمانی می‌تواند موجب تحوّل رفتار و مهارت افراد شود.
- مدیران، غالباً تصور می‌کنند همه افرادی که تحت تاثیر قرار گرفته اند، به طور خودکار روش های جدید کار را می‌پذیرند اما اکثر مردم در برابر تغییر مقاومت می‌کنند یا غیرقابل پیش بینی هستند.
- این کارکنان سازمان هستند که در نهایت باید نحوه انجام کار خود را تغییر دهند. درجه تغییرپذیری افراد تاثیر چشمگیری در ابتکار عمل دارد. اگر افراد در تغییرات شخصی خود ناموفق باشند، روش های جدید کاری را نپذیرند و یاد نگیرند، ابتکار عمل با شکست روبرو خواهد شد. اگر کارکنان، تغییرات مورد نیاز را بپذیرند و با آن تطبیق یابند، نتایج مورد انتظار به دست خواهد آمد.

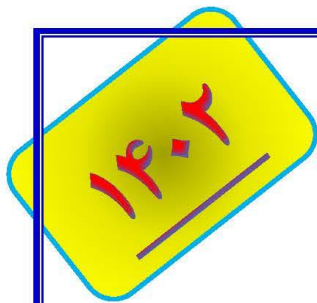
- مدیریت تغییرات سازمانی: فرایندها، ابزارها و روش هایی هستند که افراد را هنگام تغییر به خوبی مدیریت می کنند تا نتایج مورد نیاز در کسب و کار به دست آید.
- مدیریت تغییرات سازمانی، فرایند برنامه ریزی و اجرای تغییرات در سازمان است و به نحوی اجرا می شود که برای سازمان کمترین هزینه و کمترین میزان مقاومت کارکنان را در بر داشته باشد و در عین حال از کارایی حداکثری نیز برخوردار باشد.
- مدیریت تغییرات سازمانی، شناسایی افراد و گروه هایی که نیاز به تغییر دارند و چگونگی تغییرکردن آنها را در برمی گیرد.
- سنجش پیشرفت زمانی برای مدیریت تغییر سازمانی دشوار است. درست زمانی که به نظر می رسد فردی کلیدی از این تغییر حمایت می کند، فرد دیگری اعتراض می کند و به رفتارهای قدیمی خود برمی گردد.
- تغییر در ساختار سازمانی، مانند ادغام دو کسب و کار در یکدیگر یا جدا شدن یک تیم از کسب و کار و تأسیس یک کسب و کار جدید.
- تغییر در فرایندها، مانند تغییر در فرایند تحویل محصول به مشتریان و یا تغییر در فرایند تولید یک کالا. در برخی سازمانها، تغییر یا به روز رسانی فرایندها، به طور منظم اتفاق می افتد.
- پرسنل و کارکنان، هر نوع تغییر در نیروی کار همچون تعدیل نیرو، اخراج کارکنان، آموزش به کارمندان و تغییر در شرح وظایف و جایگاه شغلی آنها.
- تغییر در سیاست های سازمان، این نوع مدیریت تغییر در سازمان، برخی از اوقات منجر به ایجاد توافقات جدید حقوقی و قانونی می شود که برای کل سازمان و یا کارکنان مطلوب است.
- تغییر در فرهنگ سازمان، اقدام به ایجاد تغییرات سازنده در باورها و هنجارهای سازمان توسط مدیران. فرهنگ سازمانی شامل ارزش ها، باورها و نگرش های فراگیر در سازمان است و تأثیر

بسیار عمیقی بر سایر جنبه های سازمان دارد تا حدی که عدم پای بندی به فرهنگ سازمانی موجب شکست تدریجی سازمان خواهد شد.

- تغییر در فناوری. امروزه فناوری، بخش جدایی ناپذیر کسب و کارها است و تمامی سازمان ها کم و بیش با ابزار و سیستم های مختلف، با فناوری های پیچیده سروکار دارند. بنابراین، ممکن است یک شرکت یا استارتاپ برای دست یابی به موفقیت، نیازمند ایجاد تغییر در برخی اتوماسیون ها، نرم افزارها و ابزارهای مبتنی بر تکنولوژی باشد.
- تغییرات فناوری، یکی از به روزترین تغییرات سازمانی است.
- تغییر در مأموریت و استراتژی، کمتر اتفاق می افتد که هر تغییری در سازمان با مأموریت و استراتژی آن بی ارتباط باشد. از طرف دیگر مأموریت و استراتژی سازمان بر هر قسمت از کسب و کار تأثیر می گذارد؛ بنابراین هر تغییری در این زمینه بر کل سازمان تأثیرگذار است.
- محصولات. این مورد تغییر به تغییر سازمانی در محصولات و هر آن چه مربوط به تشویق مصرف کنندگان به خرید آنها شود، مربوط می شود. تمرکز اساسی برای اکثر شرکت ها بر روی بازاریابی و فروش است.
- دانش. دانش از هر محصول، فرایند، ابتکار، پروژه و برنامه ای پشتیبانی می کند. دارایی های دانش شامل اطلاعات یا مهارت های درون سازمانی هستند که آن را رقابتی تر یا ارزشمندتر می کنند.
- تغییر و مقاومت در برابر آن یکی از چالش هایی است که اغلب مدیران با آن دست به گریبان هستند.
- برخی به طور طبیعی از تغییر و منافع آن استقبال می کنند، در حالی که عده ای دیگر از تغییر می ترسند و نمی خواهند موقعیت فعلی را کنار بگذارند. دوگانگی هم بسیار دیده می شود، افراد به ظاهر استقبال می کنند اما در عمل در مقابل تغییر مقاومت می کنند.

- از قبل روی موضوع مقاومت در برابر تغییر فکر کنید و افراد را از همان اوایل در روندهای تصمیم گیری و برنامه ریزی مشارکت دهید، سپس با یک ارزیابی واقع گرایانه از مقاومت، برنامه ی اجرایی موفقی را طراحی کنید.
- با مقاومت مانند مشکلی که باید حل شود رفتار کنید، نه یک بیماری.
- مقاومت امری طبیعی است پس در برابر کارکنانی که مقاومت می کنند جبهه نگیرید بلکه سعی کنید به آن ها کمک کنید که تغییر را درک کنند.
- به یاد داشته باشید گاهی حق با کسانی است که در مقابل تغییر مقاومت می کنند. شاید تغییر فکر خوبی نیست و یا درست برنامه ریزی نشده است و یا این که نتایج مورد نظر را نداشته باشد.
- ایستادگی در برابر تغییر می تواند به صورت یکی از منابع ایجاد تعارض و اختلاف نظر در آید. ایستادگی در برابر پدیده تغییر الزاماً به روش های استاندارد صورت نمی گیرد به طوری که افراد می توانند به صورتی آشکار، تلویحی، غیر مستقیم و یا آنی از خود مقاومت نشان دهند. اگر مقاومت افراد به صورت آشکار یا آنی باشد مدیریت سازمان با مساله چندان مشکلی رو به رو نخواهد بود، اما بدترین نوع مقاومت آن است که به صورت غیر مستقیم باشد یا این که اعضای سازمان بکوشند تا آن را برای مدت زمانی به تاخیر اندازند.
- مقاومت تلویحی یا غیر مستقیم جنبه ظریف تری به خود می گیرد و وفاداری افراد نسبت به سازمان کم می شود به طوری که کارکنان انگیزه کار کردن را از دست می دهند، میزان خطاها و اشتباهات افزایش می یابد یا موارد مرخصی های استعلاجی به سرعت بالا می رود. بدین گونه است که مدیران، متوجه منشاء این گونه نابهنجاری ها نمی شوند.
- مدیریت مقاومت در برابر تغییر، همانند مدیریت تعارض سازمانی است. در این حالت مدیران به جای این که درصدد حذف و یا غلبه بر مقاومت بر آیند، باید آن را مدیریت کنند.

- به نگرانی ها و مقاومت های کارکنان به عنوان راه هایی برای بهبود برنامه های تان، روشن کردن اندیشه ی شما و یا تفکر مجدد در مورد آن چه باید صورت گیرد نگاه کنید و از آن ها برای مدیریت تغییر در سازمان تان استفاده نمایید و روش های کاری خود را بهبود دهید.
- مقاومت افراد در برابر تغییر را نشانه ی توجّه افراد و اهمیت افراد نسبت به سازمان ببینید. با این نگاه، برخورد های شما نسبت به آنان تغییر خواهد کرد.
- با مقاومت در برابر تغییر، کنار بیایید. با مقاومت افراد در برابر تغییر مبارزه نکنید چون مجبور به برخورد خواهید شد، بلکه تلاش کنید آن ها را هم در تغییر سهیم نمایید و وظایفی را به آن ها بدهید تا خودشان در تغییر شریک شوند.
- به افراد کمک کنید بفهمند از تغییر چه سودی می برند.
- افراد را تشویق کنید به صراحت، افکار و احساسات شان را در مورد تغییر بیان کنند. وقتی مقاومتی پیش آمد، به دقت گوش کنید و بکوشید آن را بفهمید.
- توجه داشته باشید که عبور از مرحله ی مقاومت زمان می برد. تغییر سازمان یک شبه تحقق پیدا نمی کند حتی اگر تغییر ساده باشد، برای پذیرفته شدن آن از طرف کارکنان نیاز به زمان می باشد. ممکن است سال ها طول بکشد تا نتایج یک تغییر پیچیده به طور کامل تحقّق یابد.
- سیستم های تشویقی را با تغییر همراه کنید. مدیران به عنوان عوامل تغییر و تحول، باید برای ایجاد تغییر برانگیخته شوند، چرا که آنان درگیر بهبود کارآیی سازمان خود هستند.



بسمه تعالی

دوره آموزشی کاربردی مدیریت تغییر سازمانی

- آشنایی با مفهوم مدیریت تغییر و سطوح مدیریت تغییر
- انواع تغییر سازمانی
- محرک‌های تغییر سازمانی
- مدل‌های اساسی مدیریت تغییر سازمانی (لوین، جان کاتر، آدکار، دمینگ، مک کینزی و کوبلر - راس)
- دلایل عمده مقاومت در برابر تغییر با منشاء سازمانی
- راه کارهای غلبه بر مقاومت در برابر تغییر
- ۱۰ علت شکست فرایند مدیریت تغییرات
- روش‌هایی پیشنهادی برای مدیریت کارآمد تغییرات
- ۸ گام اساسی برای کسب اطمینان از موفقیت در مدیریت تغییر

دکتر علی اصغر صفری فرد

دکتری تخصصی مدیریت (Ph.D)

نویسنده و مدرس دوره‌های آموزشی توسعه مهارت‌های مدیریتی

۰۹۱۲۲۱۳۷۱۴۴





فهرست دوره‌های آموزشی دکتر علی اصغر صفری فرد (Ph.D)

• دوره‌های آموزشی مدیریت کاربردی

- اصول سرپرستی
- راه کارهای تفویض اختیار اثربخش
- چگونه بهترین‌ها را استخدام کنیم؟
- چگونه بازخورد موثر مدیریتی بدهیم؟
- با اخلاق حرفه ای مدیران آشنا شویم
- پاسخگویی سازمانی
- سیستم سازی کسب و کار، رکن اساسی مدیریت
- راه کارهای مدیریت تغییر موثر در سازمان
- مهارت های حرفه ای مدیران

- چگونه یک مدیر موفق باشیم؟
- پدافند غیر عامل (عمومی)
- توانمند سازی منابع انسانی
- طراحی سیستم کنترلی موثر در مدیریت
- مهارت تصمیم گیری را بیاموزیم
- ایجاد گروه ها و تیم های کاری موثر
- راه کارهای توسعه فردی
- آیین تشریفات
- رفتار صحیح مدیران در مجامع عمومی
- اصول و فنون برگزاری جلسات اثربخش
- هدف گذاری و برنامه ریزی موثر در مدیریت
- حفاظت در سازمان (فیزیکی، گفتار، اسناد)
- بهره مندی موثر از نظام پیشنهادها
- آشنایی با راه کارهای مشتری مداری اثربخش
- نظام رسیدگی به شکایات مشتریان
- مدیریت دانش
- یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده
- آداب رفتاری در سازمان (ویژه کارمندان)
- آداب رفتاری در سازمان (ویژه نیروهای خدمات)
- تکریم ارباب رجوع
- رفتار درست کارکنان حراست و نگهبانی

• دوره‌های آموزشی رفتار سازمانی

- راه کارهای ایجاد خلاقیت و نوآوری در سازمان
- چگونه فرهنگ سازمانی اثربخش داشته باشیم
- راه کارهای توسعه رفتار شهروندی سازمانی
- راه کارهای ایجاد و توسعه انگیزه در کارکنان
- راهبردهای مدیریت تعارض سازمانی
- نقش هوش هیجانی در موفقیت فردی و سازمانی
- برقراری ارتباطات انسانی و سازمانی موثر
- فرسودگی شغلی و راه های پیشگیری از آن
- استرس و راه کارهای مدیریت استرس شغلی
- راه کارهای ایجاد رضایت شغلی در کارکنان
- الزامات شهرنشینی و آشنایی با فرهنگ شهروندی
- رفتار صحیح با کارکنان دشوار، بدقلق، ناسازگار و سمّی

• دوره‌های آموزشی سیستم مدیریت کیفیت

- نظام آراستگی (5S+2S)
- مدیریت کیفیت جامع (TQM)
- سیستم مدیریت کیفیت (QMS)
- حلقه های کنترل کیفیت (QCC)
- مدیریت ریسک کیفیت (QRM)
- مدیریت بهبود مستمر - کایزن (KAIZEN)





دکتر علی اصغر صفری فرد (Ph.D)

نویسنده و مدرس

دوره‌های آموزشی توسعه مهارت‌های مدیریتی

09122137144

09232825682

safarifardas@Gmail.com





"خودکار سبز"

شبکه آموزشی توسعه مهارت‌های مدیریتی



t.me/green_pen



eitaa.com/green_pen

www.GreenPen.blogfa.com



"خودکار سبز"

شبکه آموزشی نکات کلیدی مدیریت



t.me/green_pen



eitaa.com/green_pen

www.GreenPen.blogsky.com