

# ماہنامہ مدیریۃ گزارہا



شمارہ اول

تیر ۱۳۹۱

گزارہا دات کام

<http://gozareha.com>

ماهنامه‌ی مدیریتی گزاره‌ها	
اول	شماره
علی نعمتی شهاب	تهیه‌کننده
<a href="http://gozareha.com">http://gozareha.com</a> / وبلاگ گزاره‌ها	منتشر شده در
تیر ماه ۱۳۹۱	تاریخ انتشار

**توجه:** این ماهنامه‌ی مدیریتی به صورت رایگان روی سایت <http://gozareha.com> منتشر شده است. هر گونه انتشار مطالب آن روی سایت‌های اینترنتی یا رسانه‌های چاپی و همچنین هر گونه استفاده‌ی تجاری از محتوای آن بدون اطلاع تهیه‌کننده ممنوع است. بیایید با احترام به حقوق مؤلفین و مترجمین در دنیای مجازی، باعث تقویت فرهنگ انتشار محتوای علمی و کاربردی در فضای وب فارسی شویم؛ آن هم در این روزها که متأسفانه مطبوعات کشورمان با مسائل و مشکلات عدیده و کاملاً جدی روبرو هستند!

## فهرست مطالب

۳	.....	مقدمه
۵	.....	۱- گزاره‌ها
۶	.....	۲- حکایت مدیریتی ماه
۷	.....	۳- درس‌های اصول مدیریت به‌روایت گزاره‌ها (۱): آغاز "سفر" یادگرفتن علم مدیریت
۱۰	.....	۴- مقاله‌ی ماه: شما می‌توانید شانس را مدیریت کنید؛ این طوری!
۱۳	.....	۵- یک اصطلاح: چشم‌انداز (VISION)
۱۵	.....	۶- نکته‌ی مدیریتی ماه: در برنامه‌ریزی باید چه چیزهایی را پیش‌بینی کرد؟
۱۶	.....	۷- برگی از یک نوشته ...
۱۷	.....	۸- کاریکاتور ماه
۱۸	.....	۹- تصویر مدیریتی ماه سلسله مراتب اجزای سیستم مدیریت استراتژیک در سازمان

## مقدمه

همکاران محترم من با خبرنگاره‌ی آموزشی هفتگی که به‌عنوان مدیر آموزش شرکت تهیه می‌کردم آشنایی دارند. این خبرنگاره بدون هیچ ادعایی، سعی داشت تا حتی‌الامکان جای خالی آموزش‌های رسمی را در تقویم آموزشی شرکت پر کند. شما مخاطبان محترم این‌جا هم خیلی از مطالب آن خبرنگاره را در همین گزاره‌ها خوانده‌اید. این خبرنگاره بعد از نزدیک به سه سال از انتشارش به بلوغی نسبی در ساختار رسیده بود و خودم هم واقعاً از تهیه‌اش لذت می‌بردم.

چند وقت پیش با آقای مدیرعاملی که این روزها افتخار دارم به‌عنوان مشاور - و البته دوست و همراه - در کنارشان باشم - و در مورد نکات جالبی که از ایشان یاد گرفته‌ام حتمناً به‌زودی خواهم نوشت - در مورد نشریات مدیریتی در ایران صحبت می‌کردیم. ایشان معتقد بودند که این نشریات - مخصوصاً نشریات معروفی مثل تدبیر و گزیده‌ی مدیریت - اصلن کاربردی نیستند و نیازهای یک مدیر ارشد را برآورده نمی‌کنند. در این میان ایشان از یک نشریه‌ی خاص اسم بردند که نشریه‌ی جالب و کاربردی است. یک شماره‌ی آن نشریه را هم به من دادند. ورقش که زدم دیدم محتوای نشریه کاملاً ترجمه‌ای است از همان سایت‌هایی که همه‌مان می‌شناسیمشان: HBR، بیزینس اینسایدر، بیزینس ویک و ... برایم جالب بود که حتا یک مقاله‌ی تألیفی هم در آن نشریه وجود نداشت!

آن روز یاد خبرنگاره‌ی خودم افتادم و البته یاد نظرسنجی که اسفند ماه پارسال داشتم در مورد مطالب سال جدید گزاره‌ها. در آن نظرسنجی یکی از گزینه‌های برتر، آموزش کاربردی مفاهیم مدیریت بود. مجموع این یادآوری‌ها و

حرف‌های آن روز آقای مدیرعامل من را ترغیب کرد به راه‌اندازی یک خبرنامه برای گزاره‌ها به صورت ماهانه. خبرنامه‌ای که در روز ابتدایی هر ماه در حجمی حدود ۲۰ صفحه در قالب یک فایل PDF منتشر خواهد شد. امروز اولین شماره‌ی "ماهنامه‌ی مدیریتی گزاره‌ها" در دست شما است. امیدوارم که از مطالب تهیه شده توسط من استفاده‌ی لازم را ببرید.

در این جا لازم است به سه نکته اشاره کنم:

۱. ساختار در نظر گرفته شده برای این خبرنامه کاملا آزمایشی است و در نتیجه از هر گونه پیشنهاد و انتقادی در این زمینه استقبال می‌کنم.
۲. به دلایلی ترجیح دادم مطالب شماره‌ی اول را خودم تهیه کنم. برای شماره‌های بعد از هر گونه همکاری دوستان عزیز خواننده و همراه - به ویژه در بخش‌های مربوط به حکایت‌های مدیریتی، مقاله‌ی ماه، اصطلاحات، نکته‌ها و برگ‌ها از یک نوشته - استقبال می‌کنم.
۳. برای طراحی جلد و قالب ظاهری ماهنامه قطعا به کمک نیاز دارم.

لطفا اگر مطالب این ماهنامه برای شما خوب و کاربردی بود، از ارسال آن برای دوستان و آشنایان تان دریغ نفرمایید.

منتظر هر گونه نظر، پیشنهاد، انتقاد یا اعلام همکاری از سوی شما مخاطبان عزیز هستم. می‌توانید با من از طریق وبسایت <http://gozareha.com> یا آدرس ای‌میل [gozareha@gmail.com](mailto:gozareha@gmail.com) در ارتباط باشید.

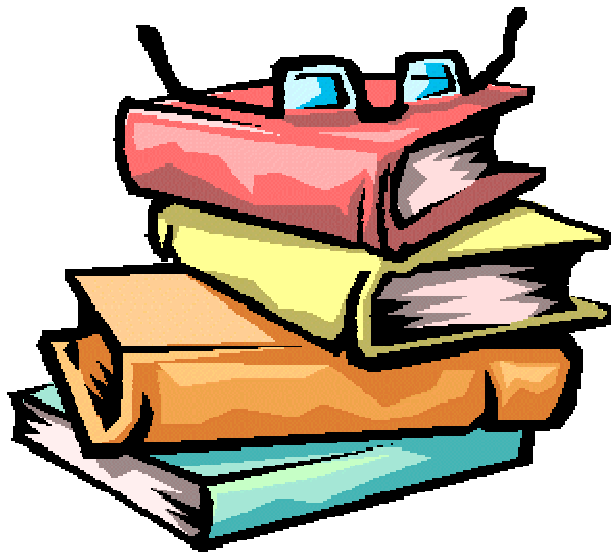
علی نعمتی شهاب

تیر ماه ۱۳۹۱



## ۱- گزاره‌ها

۱. **سونیا فریدمن:** روش رفتار با خودتان، استاندارد برخورد شما با دیگران را تعیین می‌کند.
۲. **لوسی لارکوم:** اگر دنیا برای‌تان سرد است؛ جرقه‌ای بزنید تا گرم‌اش کنید.
۳. **آرتور شوپنهاور:** هر انسانی محدودیت‌های چشم‌انداز خود را محدودیت‌های جهان فرض می‌کند!
۴. **اوریسون سوئیت ماردن:** یک سیستم خوب راه رسیدن به هدف را کوتاه می‌کند.
۵. **ماری انگل‌برایت:** اگر چیزی را دوست نداشتید، تغییرش بدهید. اگر نتوانستید تغییرش بدهید، روش فکر کردن در مورد آن را عوض کنید.



## ۲- حکایت مدیریتی ماه<sup>۱</sup>

بیماری به پزشک‌اش گفت: "دکتر، ترس بر من غلبه کرده. ترس تمام لذت‌های زندگی را از من گرفته!"  
 پزشک گفت: "در مطب من موشی است که کتاب‌های‌ام را می‌جود. اگر درمانده‌ی این موش شوم، از نظرم پنهان می‌شود و جز شکار موش، در زندگی‌ام کار دیگری نمی‌کنم. به جای آن، بهترین کتاب‌های‌ام را جای مطمئنی گذاشته‌ام و به او اجازه داده‌ام تا برخی از کتاب‌های دیگرم را بجود."  
 بدین ترتیب او همچنان موش می‌ماند و هیولا نمی‌شود. از چند چیز بترس و تمام ترس‌ات را بر آن چند چیز معطوف کن ... بدین ترتیب می‌توانی در رویارویی با مسائل مهم‌تر شجاع باشی!

<sup>۱</sup> برگرفته از: مکتوب؛ پائولو کوئیلو؛ ترجمه‌ی: آرش حجازی؛ انتشارات کاروان؛ ص ۸۴



### ۳- درس‌های اصول مدیریت به روایت گزاره‌ها (۱): آغاز "سفر"

#### یادگرفتن علم مدیریت

وقتی حرف از "مدیران" پیش کشیده می‌شود، اصولاً یک آدم اتوکشیده تمیز (و متأسفانه در بعضی موارد کثیف!) در ذهن همه می‌آید که مدام در حال دستور دادن است. آدمی که اصولاً برای این پای به این دنیای خاکی گذاشته که از دیگران "کار بکشد" و خودش گوشه‌ای لم بدهد و مشغول نوشیدن چای‌ش و خواندن روزنامه‌ش شود! مدیران اصولاً "مزاحم" فرض می‌شوند و دنیا بدون وجود آن‌ها جای بسیار دل‌پذیرتری خواهد بود: "ما خودمون بلدیم چی کار کنیم. اونه که کار رو بلد نیست و فقط با نظراتش خراب‌ترش می‌کنه."

در عین حال کسی منکر این نیست که "مدیریت" یکی از جذاب‌ترین شغل‌های دنیاست: فقط کافی است در ذهن‌تان جای خودتان را با مدیرتان عوض کنید تا ببینید چه بلاهایی می‌توانید سرش بیاورید و دنیا چقدر زیباتر می‌شود! 😊 (حالا بگذریم از کلاس کاری "مدیر" بودن و البته درآمد نسبتاً بالاترش!) احتمالاً به همین علت است که بسیاری از جوانانی که وارد محیط‌های کاری می‌شوند، هدف نهایی‌شان مدیر شدن است و احتمالاً تر (!) برای همین است که این‌قدر تعداد مدیرانی که از مدیریت کردن، تنها حقوق گرفتن و حل کردن جدول روزنامه‌ها و سر زدن به مشهورترین و زردترین سایت‌های سرگرمی اینترنتی را یاد گرفته‌اند، بسیار زیاد است.



خود من هم در سال‌های اول کار کردن چنین تصویری (و به عبارت بهتر توهماتی!) در مورد دنیای جذاب مدیریت داشتم. فکر می‌کردم که چون من کارشناس خوبی هستم و چون در حوزه‌ی کاری خودم نسبت به مدیرم "تخصص" بیش‌تری دارم، باید روزی مدیر بشوم و این نتیجه‌ی طبیعی و محتوم ماجرای رشد شغلی من است. اما ... وقتی فهمیدم که "مدیریت" هم در حقیقت یک "علم" است که آموختنی است و ربطی هم به متخصص بودن ندارد، مجبور شدم تصورات نادرست خودم را دور بریزم و "مسافر" مسیر آموختن علم مدیریت شوم.

حقیقت این است که مدیریت آن قدرها هم که ما فکر می‌کنیم کار باکلاس و پیچیده‌ای نیست. اتفاقاً برعکس، مدیریت یکی از سخت‌ترین و پراسترس‌ترین مشاغل دنیاست. به علت این موضوع بعداً می‌پردازیم. تنها هدفم در این‌جا اشاره به این نکته است که مدیریت برخلاف ظاهر جذابش، آن قدرها هم شغل دل‌پذیری نیست. مدیر بوده باشید، منظورم را خوب درک می‌کنید!

متأسفانه با همین تصورات عامیانه است که همه‌ی ما باور کرده‌ایم مدیریت تنها در سازمان‌ها و شرکت‌های بزرگ و کوچک معنادار است. متأسفانه یا خوش‌بختانه این‌طور نیست. در واقع اگر کمی بادقت نگاه کنیم رابینسون کروزوئه هم در جزیره‌ی تنهایی‌ش بسیاری از اصول مدیریت را کشف و از آن‌ها استفاده کرد (باور ندارید؟ معادل مدرن‌ش یعنی تام هنکس را در فیلم جداافتاده یا Cast Away ببینید!) حالا لازم نیست راه این همه دور آن جزیره را برویم: به سوپر حاجی دریانی نزدیک منزل یا محل کارتان سر بزنید و به رفتار و گفتار و کردار (!) حاجی دریانی دقت کنید. تضمین می‌دهم بسیاری از اصول مدیریت را می‌توانید به صورت مجانی از همین "دانش‌گاه سوپرمارکت" بیاموزید!

هدفم از زدن این مثال‌ها رسیدن به نتایج حکیمانه‌ی (!) زیر بود:

۱. مدیریت تنها در سازمان‌ها کاربرد ندارد. هر جا زندگی انسانی جریان دارد، مدیریت هم می‌تواند نقش داشته باشد.
۲. مدیریت لزوماً نیازی به داشتن زیردست ندارد. در واقع هر فردی باید اول خودش و زندگی‌ش را مدیریت کند و بعد برود خدمت دیگران برسد!
۳. مدیریت اگر چه یک علم است؛ اما چیزی جدا از نظم‌بخشی و سیستماتیک کردن تجربیات مثبت و منفی زندگی آدم‌ها نیست. بنابراین هر کسی می‌تواند با هنر و ذوق شخصی‌ش اصول مدیریتی مربوط به خودش را کشف کند و نتیجه‌ش هم شده یکی از کشف‌های مهم تاریخ علم مدیریت: مدیریت هم علم است و هم هنر!

بسیار خوب توجیه شدید که چرا باید علم مدیریت را بخوانید و هنر مدیریت‌تان را کشف کنید؟ آماده‌اید تا "مدیر" بشوید؟ متأسفانه فکر کردن سخت است و من الان از فکر کردن به بیان ساده‌ی اصول مدیریت، خسته شده‌ام! ماه آینده ادامه‌ی بحث را پی خواهیم گرفت. ☺



## ۴- مقاله‌ی ماه: شما می‌توانید شانس را مدیریت کنید؛ این طوری!<sup>۲</sup>

نویسنده: مورتن تی. هانسن؛ ترجمه‌ی: علی نعمتی شهاب

شانس چیزی است که برای شما و شرکت‌تان رخ می‌دهد. بنابراین وقتی شانس چیزی است که از کنترل‌تان خارج است؛ چرا برای مدیریت آن خودتان را به زحمت بیاندازید؟ من و جیم کالینز در کتاب جدیدمان - "بزرگی به انتخاب است (Great by Choice)" نقش شانس را در بیان موفقیت سازمان‌ها بررسی کرده‌ایم. تحقیقات ما نشان می‌دهند که شما واقعا می‌توانید شانس را مدیریت کنید؛ هر چند احتمالا نه از روشی که خودتان فکر می‌کنید!

آیا شرکت‌های بزرگ تنها از دیگران خوش‌شانس‌ترند؟ برای داشتن یک بنیان تجربی، ما شانس را به‌عنوان مجموعه‌ای از وقایع که تا اندازه‌ی زیادی خارج از محدوده‌ی کنترل شما رخ می‌دهند، غیرقابل پیش‌بینی هستند و بر شما تأثیر قابل توجهی (اعم از خوب یا بد) دارند، تعریف کردیم. ما تاریخ‌چه‌ی رخ‌داده‌های شانسی را برای شرکت‌هایی که در محدوده‌ی مطالعاتمان بودند تحلیل کردیم. یک یافته‌ی کلیدی ما این بود که: برندگان و آن‌هایی که دارای عملکرد متوسط بودند با خوش‌شانسی و بدشانسی به یک اندازه روبرو شده بودند. نتیجه: این شانس نیست که مهم است؛ بلکه مهم کاری است که شما با آن انجام می‌دهید - یعنی واکنش شما به شانس.

با تعمیم این ایده به زندگی کاری‌مان، سؤال کلیدی این است که چگونه می‌توانید به وقایع شانسی در کار واکنش مناسبی نشان دهیم؟ این سؤال را می‌توان به این صورت پاسخ داد:

<sup>2</sup> [http://blogs.hbr.org/cs/2011/11/three\\_ways\\_to\\_manage\\_good\\_or\\_b.html](http://blogs.hbr.org/cs/2011/11/three_ways_to_manage_good_or_b.html)

**۱- زندگی را رودخانه‌ای از وقایع شانس‌ی ببینید:** تصور کنید در رودخانه‌ای شنا می‌کنید که وقایع شانس‌ی - خوب یا بد - در برابر حرکت شما مقاومت می‌کنند. این مسئله ذاتا خوب یا بد نیست. تنها یک واقعیت است. وقتی این تصویر ذهنی "جریان شانس" را ایجاد کردید، می‌توانید مدیریت این وقایع را براساس مزیت‌های‌تان آغاز کنید. اما پیش‌نیاز این امر ایجاد آن ذهنیت است.

**۲- برای بدشانسی‌ها آماده شوید (آن‌ها دارند می‌آیند):** نمی‌دانید کی و به چه شکلی؛ اما بدشانسی‌ها اتفاق خواهند افتاد. پروژه‌تان به دلیل اشتباه یک نفر متوقف می‌شود، یک رقیب شما را با محصولی بهتر نابود می‌سازد، مدیرعامل جدید حوزه‌ی کاری شما را تعطیل می‌کند، وضعیت سلامت‌تان همه‌ی برنامه‌های‌تان را به هم می‌ریزد و ... این رخداد‌های شانس‌ی مربوط "چه چیزی" هستند؛ هر چند آن‌ها رخداد‌های شانس‌ی مربوط به "چه کسی" هم هستند: در چنگ یک رئیس جهنمی اسیر می‌شوید، در میان یک گروه ناکارآمد گیر می‌افتید یا مجبور می‌شوید یک آدم نادان و ناتوان را در محل کار تحمل کنید.

رهبران بزرگی که در مطالعه‌مان با آن‌ها روبرو شدیم خودشان را با ذخیره‌سازی (مثل نقش نقدینگی در ترازنامه) و اجرای عملیات چابک در دوره‌های خوب برای وقایع بد آماده می‌کنند. همانند آن‌ها ما هم می‌توانیم خودمان را برای بدشانسی‌های کاری‌مان آماده سازیم: با ایجاد مرزهای ایمنی در کاری که انجام می‌دهیم (مثلا: زودتر حرکت کردن برای رسیدن به جلسه یا اضافه کردن دو روز بیشتر به مهلت زمانی بعدی)، ایجاد گزینه‌های بیشتر (آماده‌سازی تأمین‌کننده‌ی پشتیبان) و ایجاد یک شبکه‌ی قوی از آدم‌ها در محل کار که در وقت نیاز به شما کمک می‌کنند (از جمله با گرفتن طرف شما به جای رئیس‌تان!)

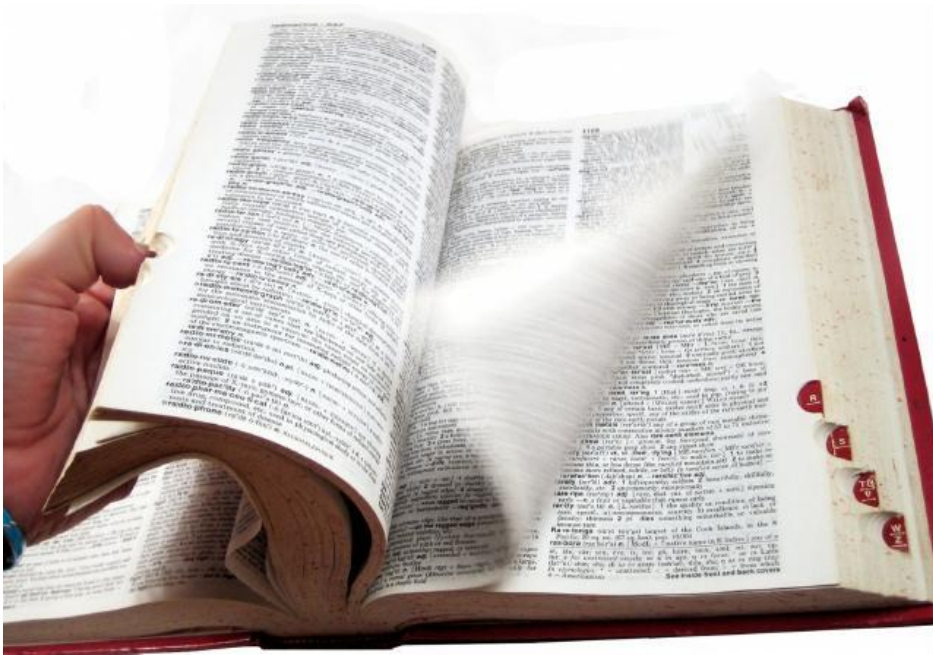
**۳- خوش‌شانسی‌ها را همین که از راه رسیدند کشف کنید:** بهترین رهبران در مطالعه‌ی ما یک قابلیت غیرطبیعی برای کشف خوش‌شانسی‌ها داشتند. حدس می‌زنم که بیشتر از آن‌چه فکر می‌کنیم خوش‌شانسی‌های کوچک و بزرگ برای‌مان رخ می‌دهند. این موضوع هم می‌تواند شامل خوش‌شانسی‌های "چه کسی" (مثل پیدا کردن یک مرشد، روبرو شدن با یک رئیس عالی یا برخورد کردن با همراه زندگی) باشد. مشکل این است که خوش‌شانسی‌ها معمولا در نگاه اول مبهم و بدیهی به نظر می‌آیند و در نتیجه تشخیص‌شان سخت است. بنابراین تنها کافی نیست که یک خوش‌شانسی را کشف کنید؛ شما هم‌چنین باید توان‌مندی تغییر برنامه‌های‌تان را برای پاسخ‌گویی به این خوش‌شانسی داشته باشید.

اخیرا با یک خوش‌شانسی روبرو شدم. در هنگام سفر به به وطنم نورژ، فرصتی برای گفتگو در مورد کتاب جدیدم در تلویزیون نورژ به من داده شد. اما افسوس که پرواز من برای صبح آن روز رزرو شده بود و من نوانستم از این فرصت استفاده کنم.

وقتی رفتار برترین رهبران را مطالعه می‌کردیم، متوجه شدیم که آن‌ها در به‌کارگیری اصل "کوچک‌نمایی و بعد بزرگ‌نمایی" استادند. به‌جای نگرستن به رخداد از همان سطح وقوع آن ("برنامه‌ی پرواز مشخص شده‌ی من")، من باید از زاویه‌ی دیدی بالاتر به ماجرا نگاه می‌کردم و می‌پرسیدم هدف اصلی من چیست؟ ("به‌اشتراک گذاشتن کتاب با جهان") و سپس دوباره روی موضوع تمرکز می‌کردم و دست به عمل می‌زدم ("سریع به حضور در تلویزیون بچسب و آن بلیط را عوض کن!") نتیجه: وقتی با یک خوش‌شانسی - چه کوچک و چه بزرگ - روبرو شدید، زمانی را به نگرستن از عقب‌تر به موضوع بپردازید ("ما واقعا داریم چه کار می‌کنیم؟") و سپس تمرکز کنید (جزئیات درست را تدوین کنید).

**۴- در خوش‌شانسی‌ها بدرخشید!** در ۱۹۴۹ در ونیز ایتالیا، خواننده‌ی اپرای شناخته شده‌ی سال‌های بعد ماریا کالاس با یک خوش‌شانسی بزرگ روبرو شد. خواننده‌ی اصلی نقش الویرا مریض شد و کالاس ۲۶ ساله نقش او را برعهده گرفت. و زمانی که وقت اجرا فرا رسید، او درخشش بی‌نظیر داشت و بدین ترتیب یک ستاره متولد شد! به همین شکل در مطالعه‌ی ما مشخص شد شرکت‌ها نیز خوش‌شانسی‌ها را از دست می‌دهند. AMD زمانی که رقیب برجسته‌اش اینتل با مسائل مربوط به بروز یک خطا در ریزپردازنده‌ی پنتیوم مواجه شد، یک شانس بزرگ را به‌دست آورد. اما AMD در رساندن به موقع ریزپردازنده‌ی K5 به بازار شکست خورد. شما باید بسیار آماده باشید، همه‌ی منابعی که می‌توانید را متمرکز کنید و برای دست‌به‌عمل زدن در لحظه‌ی فرا رسیدن خوش‌شانسی بی‌پروا باشید.

ممکن است با حسادت به برخی همکاران تان بنگرید و با خود بگویید: "هی؛ اونا خیلی خوش‌شانس‌اند." اما احتمالا آن‌ها در واقع تنها به شانس خوب واکنش نشان می‌دهند. و این واکنش در کنترل شماست.



## ۵- یک اصطلاح: چشم‌انداز (Vision)

چشم‌انداز ترسیم‌کننده دورنمای آرمانی و بلند مدت سازمان است. به عبارت بهتر چشم‌انداز «راهنمایی است که ماهیت کسب و کار و اهداف آینده آن را تشریح می‌کند. چشم‌انداز باید به‌اندازه‌ای آگاهی‌بخش، مشترک میان اعضای سازمان، رقابتی، قدرت‌بخش و ارزش‌مند باشد که وفاداری افراد را در سازمان برانگیزد.» اگر چه چشم‌انداز محیط خارجی سازمان را نیز در بر می‌گیرد؛ اما تمرکز اصلی آن در مورد خود سازمان است.

چشم‌اندازهای محرک و برانگیزاننده از ویژگی‌های زیر برخوردار هستند:

۱. بر آینده بهتر تأکید دارند؛
  ۲. افراد را به امیدواری و آرزومندی تشویق می‌کنند؛
  ۳. به ارزش‌های مشترک متوسل می‌شوند؛
  ۴. پیامدهای مثبت را مطرح می‌سازند؛
  ۵. بر قدرت گروه متحد تأکید می‌کنند؛
  ۶. تصور کلامی، تصاویر ذهنی و استعاره‌های ظریف را به کار می‌گیرند و شوق و شور و هیجان القا می‌کنند.
- لینچ ۵ دلیل را برای تدوین یک چشم‌انداز استراتژیک بیان می‌کند:

۱. اغلب سازمان‌ها در فضای کسب و کار و برای جذب منابع رقابت می‌کنند. آن‌ها آرزوی آن را دارند که از آینده نزدیک فراتر روند و بتوانند یک "چشم‌انداز" کامل از نیازهای آینده خود داشته باشند. سازمان‌های بخش عمومی نیز معمولاً نیازمند رقابت برای منابع مالی دولتی هستند و اغلب این خواست را دارند که

- محدوده خدماتی که ارائه می‌دهند را گسترده‌تر سازند و هر دو گروه سازمان‌ها از داشتن تصویری از جایی که انتظار دارند در آینده باشند، بهره می‌برند؛
۲. مأموریت و اهداف سازمان احتمالاً از چشم‌انداز آن براساس گزینه‌های استراتژیکی که از یک چشم‌انداز جدید پدید می‌آیند، تأثیرات مثبت قابل توجهی می‌پذیرند؛
۳. ممکن است فرصت‌های استراتژیک بزرگی از بررسی حوزه‌های در حال توسعه که فراتر از مرزهای بازار و منابع کنونی سازمان قرار دارند، نهفته باشد. بهره‌گیری از این فرصت‌ها نیازمند چشم‌اندازی است که ارزش بررسی و تدوین هوشمندانه‌اش را داشته باشد.
۴. سازمان با طرح‌ریزی ساده بازار و منابع برای چند سال آینده فرصت‌هایی را که با یک محدوده از امکانات - مانند: فناوری اطلاعات - گشوده می‌شوند، را از دست می‌دهد. به صورت مجازی هر سازمانی از آثار این پیشرفت‌های فن‌آوری تأثیر می‌پذیرد. بنابراین مرور تصویر کنونی صنعت و علم کافی نیست.
۵. چشم‌انداز یک چالش دوست‌داشتنی برای مدیران ارشد و عملیاتی سازمان فراهم می‌کند.
- همل و پلاهارد یک مدل ۵ حوزه‌ای را برای قضاوت در مورد مرتبط و مناسب بودن یک چشم‌انداز سازمانی پیشنهاد کرده‌اند. این ۵ حوزه عبارتند از:
۱. پیش‌بینی آینده: تصور و چشم‌انداز واقعی چه چیزی را نشان می‌دهند؟ در چه چهارچوب زمانی این پیش‌بینی انجام می‌شود؟
  ۲. عمق: چقدر احتمال دارد گستره مورد انتظار تغییرات پیش‌بینی شده در چشم‌انداز در صنعت مورد نظر و نیروهای ایجادکننده تغییر رخ دهد؟
  ۳. یگانگی: آیا عنصری از یگانگی سازمان درباره آینده در چشم‌انداز وجود دارد؟ آیا این موضوع می‌تواند رقبای سازمان را شگفت‌زده بکند؟
  ۴. اجماع: آیا درون سازمان نسبت به آینده توافق جمعی وجود دارد؟ اگر نه، در صورت وجود تعداد زیادی چشم‌انداز متفاوت در یک زمان واحد، مشکل جدی پیش می‌آید.
  ۵. قابل اجرا بودن: آیا تأثیرات فعالیت‌های کنونی بر چگونگی اجرای چشم‌انداز در نظر گرفته شده است؟ آیا توافق اساسی در مورد فعالیت‌های فوری مورد نیاز وجود دارد؟ آیا میزیت‌های رقابتی هسته‌ای سازمان و فرصت‌های آینده بازار تعیین شده‌اند؟





## ۶- نکته‌ی مدیریتی ماه: در برنامه‌ریزی باید چه چیزهایی را پیش‌بینی

### کرد؟

برنامه، ابزاری است برای رسیدن به اهداف سازمان در آینده. با توجه به این‌که برنامه به آینده مرتبط است و آینده امری است مجهول، باید برای نوشتن برنامه، آینده را پیش‌بینی نمود. ابعاد پیش‌بینی آینده برای نوشتن یک برنامه‌ی جامع چه چیزهایی هستند؟ این سؤال است که در نکته‌ی هفته‌ی این شماره می‌خواهیم به آن پاسخ بدهیم:

۱. چه کاری؟ فعالیت‌های لازم برای تحقق هدف کدام‌اند؟ چه فعالیت‌هایی برای اجرای هدف پیش‌بینی می‌شوند؟

۲. چه روشی؟ روش انجام هر یک از این فعالیت‌ها باید چگونه باشد؟ (پیش‌بینی روش‌های انجام کار)

۳. در چه زمانی؟ هر یک از فعالیت‌ها چه زمانی را به خود اختصاص می‌دهند؟ (پیش‌بینی زمانی برنامه)

۴. در چه جایی؟ فعالیت‌های برنامه در چه محل و مکانی عملی می‌شوند؟ (پیش‌بینی موقعیت مکانی برنامه)

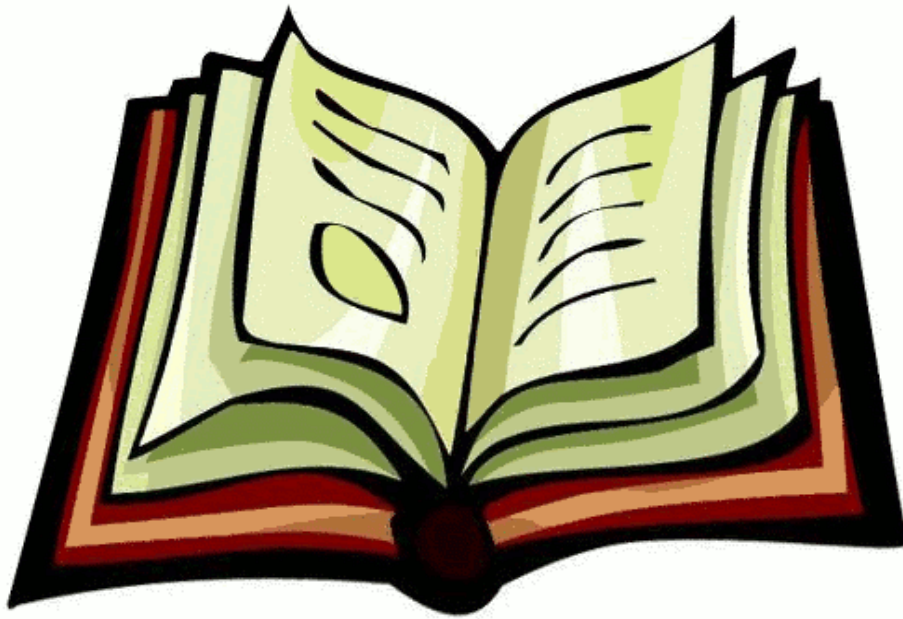
۵. با چه سازمانی؟ فعالیت‌های برنامه به کمک چه تشکیلاتی عملی خواهند بود؟ (پیش‌بینی سازمان و

تشکیلات مورد نیاز)

با چه منابعی؟ تحقق هدف، نیازمند چه منابعی اعم از انسانی، مالی، ابزار و تجهیزات و ... است؟ (پیش‌بینی منابع

مورد نیاز)





## ۷- برگی از یک نوشته ...<sup>۳</sup>

«مدیریت بر مبنای هدف» فرایندی است که از طریق آن مدیران سطوح بالا و پایین به‌طور مشترک هدف‌های سازمان را مشخص می‌سازند و حدود مسولیت‌ها و وظایف هر فرد را با در نظر گرفتن نتایج مورد انتظار تعیین می‌کنند و تمامی این عوامل برای اداره‌ی واحد و ارزشیابی فعالیت‌های افراد به‌کار می‌روند.

ویژگی این سیستم همان‌گونه که از تعریف فوق مستفاد می‌شود، مشارکت و همکاری همگانی در سازمان است، بدین معنی که در این سیستم سلسله مراتب سنتی سازمان به‌کنار نهاده می‌شود و هر فرد خود به کنترل خود می‌پردازد و اساس کار، مشارکت و همکاری است.

در این سیستم ابتدا هدف‌های کل سازمان، هدف‌های واحد و اولویت‌های هدف‌ها با در نظر گرفتن نتایج مورد انتظار از آن‌ها مشخص می‌شوند (زمان و هزینه در هدف‌ها قید می‌شود). سپس طرح عملیاتی برای نیل به نتایج مورد انتظار تنظیم می‌شود و در آن تخصص منابع از نظر نیروی انسانی، وسایل و پول صورت می‌پذیرد. در این سیستم ایجاد ساز و کار کنترل برای آگاهی از میزان پیشرفت امور و ارزیابی نتایج مورد انتظار در ارتباط با اثربخشی، کارایی و جنبه‌های اقتصادی فعالیت‌ها از اهمیت بسیار برخوردار است و مدیران را در انجام اقدامات اصلاحی به‌موقع برای بهبود یا تغییر هدف‌ها کمک می‌کند. ارتباطات نیز در تمامی این مراحل نقشی عمده در کارایی سیستم ایفا می‌کند.

<sup>۳</sup> مدیریت عمومی؛ نویسنده: دکتر مهدی الوانی؛ نشر نی؛ چاپ سی و هفتم؛ تهران ۱۳۸۸؛ ص ۲۷۷

۸- کاریکاتور ماه



## ۹- تصویر مدیریتی ماه: سلسله مراتب اجزای سیستم مدیریت استراتژیک در سازمان

