



## عنوان سخنرانی :

راهبردها و راهکارهای مدیریتی  
و  
تأثیر آن بر فراز و فرود سازمان

## مقدمه

- نیروی آفرینشگر، زمانی رخ می دهد که تخمک به هسته راه داده می شود و حرکت از آنجا آغاز می گیرد.
- خلق یک تفکر از یک یا چند فشار جانبی به طور همزمان بوجود می آید ، اکثر مواقع حتی تفکر اولیه خود نمی داند به کجا خواهد رفت به مانند کربن که نمی داند پس از فشارهای بی اندازه به تکه سنگی بلورین و با ارزش به نام الماس تبدیل خواهد شد.
- اما وقتی الماس شکل گرفت رسالت و مشی آن کاملاً تغییر کرده
- تنها زمانی ممکن است کاری عظیم به وقوع بپیوندد که جمیع شرایط واجد شرایط مطلوب گردد.

- شرایط مطلوب نه شرایطی است که مطلوب باشد بلکه شرایطی است که گاه به ظاهر نامطلوب ماست اما چون برای بشر ایجاد و فهم رابطه بین رویدادها در زمان وقوع سخت و غیرقابل درک است شرایط را نا مطلوب می نامند.
- تغییر شرایط به سمت شرایط مطلوب آغازین اولین بروز بحران و مشکل است.
- زنده بودن به معنی حل مشکلات همیشگی است زندگی کاملتر ، مشکلات پیچیده تر بیشتری برای حل خواهد داشت.
- اداره یک سازمان یعنی حل مداوم مشکلات، سازمانی که در آن مشکلات نباشد یک معنی بیشتر ندارد و آن یعنی سازمان مرده

- حل مشکلات بدون ایجاد مشکلی جدیدتر و پیچیده تر یعنی همان مرگ سازمان یکی از اشتباهاتی که بعضاً برخی از مدیران انجام می دهند اینکه فکر می کنند صرفاً خود آنان هستند که مشکلات دارند.

- اما بعضی از مشکلات طبیعی هستند و بعضی دیگر غیر طبیعی

- مشکلات طبیعی مشکلاتی هستند که سازمان می تواند با انرژی داخلی خود آنها را حل نماید.

- بعضی وقتها مشکلات بدون حل آنها خود به خود برطرف می شوند.

- مشکلات غیر طبیعی از طرف دیگر به دخالت حرفه ای از بیرون نیازمند است.
- مشکلاتی که خود را بیش از حد و چندین بار خود را تکرار می کنند.
- مشکلاتی که در یک مرحله از عمر حل نگردند را پیچیدگی می گوئیم و آسیب رسان هستند.
- مشکلات آسیب رسان سرعت قابلیت رشد سازمان را کند نموده، ایجاد مانع می کند و عبور سازمان از یک دوره را دچار مخاطره می کند.
- تفکر بنیانگذار جهت ایجاد خلق یک بحران نیست بلکه حل بحران و حصول نتیجه است که هر چه نیروی فزاینده اندیشید و شوق و هیجان بیشتر باشد نیل به تعهد و ریسک پذیری افزایش می یابد که این خود حرکت آغازین به شمار می آید.

- تفکر ایجاد یک سازمان در آغاز برای کشب سود و درآمد است .

- او پس از ورود تغییر شکل می دهد ، مانند ورود به ازدواج پس از دوران شیرین نامزدی .

- اگر بنیانگذار سازمانی را برای نرخ بازگشت سرمایه پیش بینی شده ای ایجاد نماید مثل مادری است که کودکی را بزرگ می کند تا دکتر شود.

- البته که نمی خواهد کودکی را بزرگ کند که بیکار بماند . بنیانگذار نیز نمی خواهد ورشکست شود تا نرخ بازگشت سرمایه به محرومیت مبدل شود و لذا یک عامل محرک و هدایت کننده نیست و وضعیت نرخ بازده سرمایه به یک سازمان را حیات نمی دهد هرچند عدم وجود آن نیز می تواند یک موسسه را از بین می برد.

- فرزند دار شدن مستلزم مراقبت، نگهداری همیشگی از او بخصوص در بیماریهای دوران طفولیت بوده ضمن اینکه حتی انتظار دریافت مداوم نیز، متصور نمی باشد.

- ابتدا باید آموخت

- و

- سپس برنده شد.

- کارآفرین در پی ارضاء تقاضای پیش بینی شده بازار نیست، بلکه تلاش می کند رفتار بازار را تغییر دهد و یا به عبارتی او با تحقق بخشیدن به ایده خود، این نیاز را به بازار القاء می کند.
- افراد منطقی سعی می کنند که خود را با محیط وفق دهند و افراد غیر منطقی در تلاشند که محیط را با خود هماهنگ سازند، بنابراین پیشرفت و ترقی پی آمد سعی و تلاش افراد غیر منطقی است.
- این خصوصیت بنیانگذار و تعهد و الزام او به آنچه که بازار باید بخواهد و نه آنچه که در بازار مستتر است. لذا یک بنیانگذار اساساً فرد غیر منطقی خواهد بود.
- برای بعضی افراد گذر از مرحله شیرین نامزدی به واقعیت ازدواج ممکن است کاملاً غافلگیر کننده و حتی ویران کننده باشد.



- بعد از این حرکت نیازی به رویا پردازی تازه نیست بلکه نیازمند تحقق رویاهای موجود است. هر چند حجم فروش شرکت بیشتر شود خطر کمبود سرمایه شدیدتر می شود. دخالت دولت صرفاً جهت کسب درآمد از سازمانهای تازه، بدون هیچگونه توجهی به وضعیت سازمان یکی از عوامل ایجاد تنش و یا بحران می باشد.

**"تصمیمات متخذه از سوی دولت جهت تامین بودجه های خدماتی متکی به فشار به جای ایجاد انگیزه جهت پرداخت توسط سازمان"**

- برای یک شرکت در دوره طفولیت الزام رشد هزینه ها، از جمله مشاورین حقوقی، حسابداران و ... زمان لازم جهت جذب و هضم همه این قوانین و مقررات به حدی زیاد و خرد کننده می شود که بنیانگذار توان تحمل آن را نداشته و کار را رها می کند.

- سازمان موفق باید دارای اهداف و مقاصد دراز مدت باشد که این اهداف بایستی به صورت برنامه در آید و ضمناً برای مدیران فرصت رشد و ترقی ایجاد کند.
- خیلی از مهارتها و تخصص هایی که در مدارس مدیریت و مفاهیم آکادمیک و متدولوژی ها دارای ارزش هستند در اصل، کاربرد عملی در بر ندارند.
- اگر می دانستیم چه کاری باید انجام دهیم، قطعاً آنرا انجام می دادیم . ما هنوز در تلاشیم که دریابیم **حقیقتاً چه کاری باید انجام دهیم؟**
- بعضی وقت ها صرفاً می بایست تجارب را به صورت دست اول کسب شود.
- مواردی که در یک دوره از حیات سازمان مطلوب و پسندیده و منطقی می باشد، در دوره تناوب دیگر غیر اصولی می تواند جلوه نماید .

## فروش بیشتر ، قدرت بیشتر

- موفقیت سریع و غیر منتظره منجر به غرور و نخوت می گردد و همچنین گذر از دوره سخت و مساله آفرین طفولیت و ورود به دوره رشد سریع حتی با موفقیت نسبی غرور و رخوت به همراه می آورد که در نتیجه سازمان در گیر سرمایه گذاری های دیگری می شود که هیچگونه تجربه و شناختی نسبت به آن ندارد.
- در دوره رشد بنیانگذار دقت لازم در سرمایه گذاری انجام می دهد و برای کسب نتیجه برنامه ریزی نمی کند بلکه فقط در انتظار انها باقی می ماند و بسیاری اوقات تاوان آنها را می دهد.

بازاریابی روش است و فروش یک فرایند اجرایی

- وقتی سازمان کوچک است از طریق فروش ادامه حیات داده و سازمان در آن دوره فروش و موفقیت را یکسان می دانسته غافل از آنکه بجای برنامه ریزی و ایجاد فرصت صرفاً از فرصتها استفاده می نموده است.
- در واقع سازمان در قالب واکنش پیش می رود و درگیری سرمایه گذاری بر نیازهایی است که در دوره قبل شناسایی کرده و به فروش گرایش پیدا می کند.
- این گرایش نتایج غیر منظره ای را در پی داشته به این معنی که سازمان در دوره قبلی به دلیل واحدهای کمتر و کوچکتر حاصل سود به صورت در صد ثابتی از فروش بوده و نرخ سرمایه معنی نداشته و تصور بر این بوده که فروش بیشتر علتهای سود بیشتر است و به دلیل رشد سریع آهنگ تغییرات در حسابداری هزینه ها بی اثر می شود و حتی موجب تخفیفات و رقابت و جذب بیشتر بازار بوده به نوعی که رشد و افزایش تخفیفات اعطایی و پورسانت ها را موجب می گردد و بنیانگذار موفقیت را در جذب بیشتر بازار آن هم در بیرون از سازمان جستجو می نماید



- و ایجاد دفاتر و واحدهای فروش در سراسر کشور پراکنده می شود و هزینه های سربار به شدت افزایش می یابد.

- اعضا سازمان مانند یک خانواده خوب عمل میکنند و دستمزدها و پاداشتها بدون برنامه و بودجه افزایش می یابد و ارزیابی رسمی از کارکرد افراد وجود ندارد نیروهای سازمان بر اساس زمان استخدام افزایش دستمزد می گیرند.

- مدیران سازمان کارهای متفاوتی انجام می دهند و فاقد تمرکز هستند.

- سازمان متوجه می شود که نیاز به استقرار تشکیلات سازمانی دارد و حتی ممکن است آن را ترسیم نماید ولی به مورد اجرا و استفاده قرار نمی دهد و لذا هر کس بنا به سلیقه و توانایی خودش هر کاری را که بتواند انجام می دهد.

- سازمان بر محور افراد و نه بر اساس وظایف سازماندهی می گردد.

- سازمان در مقابل فرصت ها عکس العمل نشان می دهد.
- سازمان محیط را کنترل نمی کند بلکه توسط آن کنترل می گردد.
- سازمان با رشد اشتباهات غیر قابل جبران یاد می گیرد که چه کاری را انجام ندهد.
- پس از بروز اشتباهات و از دست رفتن بازار و سرمایه بحران بروز می نماید.
- و غرور و تکبر سازمان درمان می شود و سبب ایجاد تغییر در سازمان می گردد.
- و نیازمند برقراری یک سلسله مقررات و دستورالعمل ها و خط مشی می شود

- و اگر ساختار سازمانی و سیستم اداری شکل نگیرد و مدیریت به صورت نهادها عمل ننماید دچار عارضه ای می شود به نام **تله بنیانگذار**

- ممکن است سازمان در معاملات خرید و فروش مستغلات در کمتر از یک هفته بیشتر از تولیدات یک سالش متضرر شود.

- بنیانگذار تسلط خود را بر سازمان از دست داده و متوجه می شود که باید طراحی سیستم جدید نماید ولی اولین کسی که آنها را زیر پا خواهد گذاشت خود اوست، چرا که تفویض اختیار صورت گرفته فاقد سیستم کنترلی بوده و لذا ناچاراً بنیانگذار راساً وارد صحنه شده و تصمیم گیری می نماید.

- بنیانگذار برای حفظ کنترل خود به سازمان می گوید " فقط بر وحدت رویه تصمیمات من تصمیم بگیرد " که این غیر ممکن خواهد بود.

- رابطه مانند "یویو" رفت و برگشتی تفویض اختیار بین بنیانگذار و سازمان پیش می آید که سازمان را دلسرد می نماید.
- سلطه و نفوذ بنیانگذار در دوره ایجاد مجدد موجب موفقیت گردیده و از انجایی که صرفاً "فروش" نام موفقیت بوده و منافع بسیار را عاید شرکت کرده احساس توفیق بر بنیانگذار داشته و او احساس می کند که رسالتش را انجام داده است، و حال سعی دارد به جبران کارهایی که قبلاً انجام نداده میل به سفر و بهبود مسائل و روابط اجتماعی که شاید انجام آنها میسر نبوده، انجام دهد.
- بنیانگذار بنام تفویض اختیار از صحنه خارج می گردد لذا شخص دیگری به جای او قدرت تصمیم گیری نخواهد داشت و بنیانگذار تصور می کند می تواند با تفویض اختیار سازمان را هدایت کند و چون تصمیمات فراتر از تصور اوست او با حالتی از انتقام بر می گردد.



- بنیانگذار اداره سازمان را با بصیرتش انجام داده حال آنکه می خواهد با نبود آن سازمان به همان شکل پیش برود اما افراد جرات تصمیم گیری نداشته چون در تصمیم گیری های قبلی از نظر بنیانگذار دچار اشتباهات فاحش شده اند و بنیانگذار احساس می کند دچار دامی شده که خود پهن نموده است.

- از ابتکارات بزرگ کشورهای پیش رفته جدا کردن مالکیت از مدیریت حرفه ای می باشد لیکن در این مقطع زمانی دلایل شکست سازمان عبارتست از : ۱- تکبر ۲ - رشد غیر قابل کنترل ۳- تصمیم گیری متمرکز ۴- فقدان سیستمی ۵- بودجه بندی ها ۶- خط مشی ها وجود نداشتن ساختار مناسب و ...

- در دیدگاه بنیانگذار مغرور، انجام خواسته های خود واقعی است. لذا تکرار همان واقعیت چون کسب پیروزی بخاطر خواسته ها و توجه نکردن به تذکرات دیگران صورت پذیرفته و نشان می دهد که صحیح نبوده است.

- در رابطه با هزینه های ثابت و توسعه که نمی توان آن را کاهش داد لیک موجب می گردد تا رویا ها به واقعیت تبدیل نشود و در نهایت وارد شدن به کسب بازار جدید به اندازه وارد شدن در بازار نخست ممکن است اسان نباشد.
- مبارزه با شکست از نشانه های موفقیت بنیانگذار در مرحله نخست است اما در دوره بعدی دلیل اصلی شکست است که هر چه که بیشتر مبارزه کند سازمان را با ضرر بیشتر مواجه می نماید.
- نکته در این است که برای بیدار کردن بنیانگذار متکبر باید یک بحران جدی بوجود آید این همان آغاز دوره بلوغ است

## تولد دوباره

- بارزترین خصوصیات رفتاری این دوره وجود تناقض و تضاد و بی ثباتی است که بنیانگذاری که شخصیت و رفتار او بر اساس شرایط شکل گرفته به سختی می تواند تفویض اختیار نموده و یا با قانون حاکم ، خود را وفق دهد.
- هر سازمانی با این پدیده رو به رو می شود و دکتر بودن مانع بیمار شدن نخواهد بود.
- نیاز به تغییر مدیریت : فردی را به مدیریت حرفه ای منصوب می نماید و مدیران حرفه ای وارد صحنه می شوند.
- دستور العمل ها عوض می شود سازمانی که فقط کلمه حرکت حرکت حرکت را شنیده حال با کلمه نه نه نه آشنا می شود.
- " فتح یک منطقه توسط ارتش به معنای توانایی حفظ و نگهداری آن نیست یعنی افرادی که موفق شده اند با حرکت و بی باکی موفق به فتح یک سرزمین بشوند الزاما توان حفظ نگهداری آن را ندارد چون نوع مدیریت متفاوت است "

- بنیانگذار با ورود افراد حرفه ای دچار مخاطره می شود چرا که همچنان خود را شخص موفق و دارای صلاحیت می داند پس به اخراج آنان اقدام نموده تا کسی را شاید مثل خود را ببیند و بعلاوه کاری را انجام دهد که خود او هم انجام نمی داده است.

- بنیانگذار هدفی را جستجو می کند که بتواند یک زیر دریایی را پرواز دهد اما باید که شیوه رهبری در دوره بلوغ با دوره های دیگر متفاوت باشد به این معنی که رهبری در دوره انتقالی به شیوه بنیانگذار مورد نیاز شرکت خواهد بود.

- زمانی که بنیانگذار از فشار خود بر فشار و حرکت و فروش می کاهد سازمان آماده پذیرش مدیریت جدید یا حرفه ای که مکمل بنیانگذار است می شود و انتقال در زمان غیر بحرانی صورت می گیرد.

- اخذ عنوان ارشدیت به افراد قدیمی بر حسب موجود بودن اطلاعات در ذهن آنهاست و افرادی که سابقا با وفاداری و سختیهای شرکت کار کرده اند بنیانگذار خود را مدیون آنها می دانند و دست حمایت بر آنان دارد.



- مدیر حرفه ای قصد بر ماهیت عملکرد شرکت دارد و به کرسی های آنان حمله می کند جنگ آغاز می شود اعتراض ها به عدم توانایی عملکرد مدیر جدید از طرف قدیمی ها به بنیانگذار آغاز می شود.

- جناح بندی آغاز می شود قدیمی ها روبه روی جدیدیها

- آیین نامه توسط مدیر ترسیم می شود اولین کسی که زیر پا می گذارد خود بنیانگذار است که این به معنی نشان دادن چراغ سبز برای قدیمی ها و نقض قوانین و مقررات جدید است.

- طرح به دلیل عدم اجرا صحیح با شکست رو به رو می شود.

- مدیر جدید مورد ملامت قرار می گیرد و او احساس ناتوانی، منفور شدن و هدر رفتن زحماتش را می کند.

- شرکت باید از حالت "بیشتر بهتر" به حالت "بهتر بیشتر" و یا عبارت دیگر از وضعیت کار بیشتر به حالت کار حساب شده تر و با تدبیر تر تبدیل شود.
- روش متداول برای سازماندهی این است که سازمان دهی را سریعتر انجام دهند.
- به همین منظور اقدام به استقرار سخت افرارها و نرم افزارهای مورد نیازی نماید لیک از آنجایی که فرصت و انرژی کافی صرف برنامه ریزی استراتژی سازمان نگردیده، اولین نیاز آخرین و احساسی ترین نیاز تلقی شده آنها صرفا سهل انگاری های خود را مکانیزه می کنند و توانایی سرعت بخشیدن در اشتباهاتشان را پیدا می کنند.
- در نهایت ماحصل سیاست تفویض اختیار به تغییر رهبری و جابجایی اهداف و روش ها، نواقص و تهدیدات جدی و قابل توجه در بر خواهد داشت.
- و در نتیجه قدرت به سمت هیئت مدیره هدایت خواهد شد، امری که هیئت مدیره مدتها در انتظار آن بوده و هیئت مدیره اختیاراتی را که می خواهد بدست می آورد.

## تکامل :

- سازمان در این دوره دارای سیستم های کنترلی بودجه ای و عملکردی است و دیدگاهها و سلطه طلبی های دوره رشد سریع را مهیا می نماید.
- با تغییر موقعیت سازمان نوع مشکلات سازمان تغییر می کند و به تبع آن نوع مدیریت و رهبری
- وقتی به انتهای یک دوره می رسیم راهی جز تغییر مسیر نیست در واقع تکامل، فرایند است نه مقصد و هدف مناسب سازمان ناشی از ترک سازمانی است که در دوره ایجاد بوجود آمده بود، سرچشمه می گیرد .

- این انرژی در دوره تکامل می باید مجددا تقویت شود و اگر کار افرینی از سازمان رخت بربندد و دائما بجای تقویت سعی بر استفاده از این انرژی شود سازمان نرخ رشد خود را از دست داده و آنگاه سازمان به دوره بعدی یعنی ثبات وارد خواهد شد که این دوره به معنی پایان رشد و آغاز افول سازمان است.
- تلاش و مبارزه اصلی سازمان باقی ماندن در دوره تکامل است.
- دوره ثبات اولین سیکل دوره پیری در منحنی عصر تشکیلات است.
- که اگر هنوز نشکسته پس نیاز به تعویض نخواهد داشت.
- وقتی رشد به پایان می رسد آغاز اشاعه فساد در سازمان است. روحیه خلاقیت نوآوری خود و شهامت از دست می رود.



- اوضاع بیشتر تشریفاتی شده و ایده های جدید محترمانه شنیده می شود ولی هیجانی ایجاد نمی کند.
- هزینه های توسعه و تحقیقات کاهش می یابد و سیاست سازمانی متوجه سودآوری کوتاه مدت بوده که در مسیر جاری می گردد.
- مباحث مالی نسبت به بخش های دیگر قدرت گرفته و نرخ بازگشت سرمایه اولین سرلوحه تصمیم گیری تلقی می شود.
- اندازه گیری های جایگزین خلاقیت و فعالیتهای ذهنی می شود.
- روح کار آفرینی تحلیل رفته رشد، متوقف گردیده و بازارهای جدید و همچنین تکنولوژی مدرن مورد توجه قرار می گیرد.

- تاکید بر دستاوردهای گذشته بیشتر از بیش مد نظر واقع می گردد و نگاه آینده دیده نمی شود.
- علاقه به تغییرات از دست می رود.
- افراد مطیع مورد تشویق واقع می گردند.
- رشد باعث تغییرات ، تغییرات تضاد به همراه دارد بدون تضاد برخوردها کاهش می یابد پویایی سازمان از دست می رود.
- هنگامی که سازمان در حال رشد است شاهد نقاط انتقالی چوانه زدن ها و شکوفایی ها هستیم لیکن هنگامی پیری دیگر نقاط واضح و روشنی وجود نخواهد داشت بل تحول در جهت افول به طور مدام در جریان خواهد بود.
- ممکن است این اثر در بخش های موردی دیر نباشد ولی در روح کار افرینی نهادینه شده در حالیکه در سطح آن مهم مشهود نخواهد بود.

- آغاز اشرفیت شکل می گیرد.
- چگونگی آنچه در گذشته انجام شده مجدداً مورد تاکید واقع می گردد.
- رواج امور تشریفاتی در قالب عرف و سنت ها صورت میگیرد.
- و چون افراد نسبت به حیات سازمان علاقه مند هستند بصورت گروهی اندرز حکیمانه " حرکت ایجاد نکن " کار طبق روال انجام شود ترغیب می شوند.
- نوآوری به حداقل رسیده و از نظر نقدینگی سازمان ثروتمند میگردد پس اقدام به خرید شرکتهای جدید و یا به نوعی از انحاء کوشش جهت خرید کارآفرینی می نماید.
- روند کاهش در حصول نتایج بلند مدت به خلق رفتار سازمانی جدید منجر می شود و دائماً به گوش می رسد آیا سازمان سود ده است ؟
- در نتیجه کارکنان هر چه از خود فعالیت نشان ندهند باعث حفظ و ترقی آنان می شود.
- سازمان در دوره اشرافیت به لحاظ لباس پوشیدن افراد، محل برگزاری جلسات چگونگی استفاده از فضا عناوین و القابی که برای یکدیگر قائلند و ارزش برقراری ارتباط با هم از سایر سازمانها قابل شناسایی است .

## شناسایی سازمان از روی لباس

- در طفولیت سازمان اگر فروشنده خوبی باشید مجازید حتی لباس را هم پشت و رو هم بتن کنید.
- تا زمانی که نتیجه خوبی کسب می کنید کسی کار ندارد که لباس مناسب یا کت اسپورت و یا کروات مورد انتظار است لیکن لباسها متحد الشکل نسبت در دوره تکامل لازم است حرفه ای به نظر بیاید لذا لباس ها نه خیلی گران است نه خیلی ارزان است ، پیراهنها سفید یا آبی روشن و کروات نیز به عنوان مشخصه ای از لباس حرفه ای ملحوظ می شود عملا انتظار می رود تا ظاهر متحد الشکلی وجود داشته باشد.



- هنگامی سازمان اشرافی می شود فقط متحد الشکل بودن لباس باقی می ماند ، دیگر ارائه یک تصور مطلوب ضروری نخواهد بود.
- روش یک نواختی در لباس به سنت یکنواختی در طرز تفکر نیز تعمیم پیدا می کند.
- به همین ترتیب یکنواختی در اثاثیه، لباس، بیوگرافیها و فضایی که از آن استفاده می کنند حاکم خواهد شد.
- در دوره طفولیت اصولاً وقتی برای جلسات کلاسیک هم وجود نداشته ، ملاقات ها در اتومبیل، آسانسور ، هنگام صرف غذا و یا در راهروها صورت می پذیرد.
- در دوره رشد سریع اگر جلسه ای باشد در دفتر بنیانگذار و در جایی که مرکز قدرت شرکت است قرار می دهند.
- تصمیمات سریع و معمولاً توسط بنیانگذار اتخاذ میگردد.

- در دوره بلوغ، جلسات واقعی خارج از ساعات اداری معمولاً در تالارها یا منازل افراد آنهم شبانه برگزار می شوند، رفتارهای گروه گرایی مشهود است. (باند بازی )
- انتقال قدرت به دفعات اتفاق می افتد.
- دوره تکامل اتفاقی با کارآیی بالا در نظر گرفته می شود.
- در دوره اشرافیت صندلیها، مخمل رنگ ، میزها بزرگ تر و پنجره ها بسته ، قاب عکس بنیانگذار بدون لبخند با ابعاد بزرگ که زیر نظر روانشناسان صنعتی طراحی شده است، خواهد بود.
- نور بسیار اندک و همه چیز تیره است و دکوراسیون فریاد می زند که " محال است ما سهم خود را در بازار از دست بدهیم " .

- در طفولیت و رشد سریع می بینیم که امکانات بسیار محدود است کارکنان در همه جا پراکنده و همه کار می کنند چرا که رشد سریع یک شرکت فرصت طلب الگو اصل است و برنامه و نقشه ندارد بلکه فقط عکس العمل از خود نشان می دهد.
- دوره بلوغ و تکامل یکپارچگی فضای شرکت عملی می گردد و فضا باعث غرور و سربلندی کارکنان می شود.
- وقتی سازمان به دوره اشرافیت می رسد هزینه یک اتاق رئیس شرکت برابر است با هزینه چند شرکت طفولیت
- در دوره اشرافیت چنان شیفته گذشته هستند که از برخورد با آینده اجتناب می کنند در نتیجه هنگامی که افراد تک تک نگران آینده هستند وقتی خطر عنوان می شود یکپارچه اعلان می شود که نگران نباشید ما سالهاست که در این موقعیت هستیم و اداره خواهیم نمود.

- شرکت اشرافیت حقایق موجود را کتمان می کند هنگامی که سهم بازار را از دست می دهد می گوید خوب ، تجارت اینگونه است دگر و به صورت تاریخچه ای امور را اداره می کنند می گویند ما نمی توانیم اجازه دهیم بیوه زنان و یتیم هایی نزد ما سرمایه گذاری کرده اند، نا امید شوند پس سود سهام حتی اگر بیش از سود واقعی باشد بین آنان توزیع می گردد.

- اگر سازمانهای اشرافیت گرا اعلام به پایین آمدن سود سهام کنند هجوم سرمایه گذاران جهت خارج نمودن سرمایه ایجاد می شود لذا به ورشکستگی سازمان می انجامد.

- پس جهت خوش نامی اصرار به حفظ سود بالا دارند.

- در نتیجه جهت تامین کسر بودجه ناچار به افزایش قیمت می گردند.

- افزایش قیمت در بازار رقابتی مانند پاشیدن بنزین روی آتش می باشد.



- که چنین حرکتی انتقال شرکت به مرحله بعدی (پیری) یعنی بوراکراسی اولیه را زیادتر می کند.
- نقدینگی بالای سازمان اشرافیت سازمان را سوق به جستجوی فرصت‌های رشد در خارج از سازمان خواهد نمود.
- و آنان سعی در اشاعه رشد دارند که وجب می گردد شرکت‌های در حال رشد سریع را بخرند و سپس یکی از مدیران خود را حاکم بر آن کنند و یک شرکت رشد سریع نیازمند روح خلاقیت است که از دست می رود.
- و سازمانی که نیازمند تصمیم‌گیری جسورانه و پر سرعت است دچار تشریفات تصمیم‌گیری می شود که برای شرکت در حال رشد سریعاً خفه کننده است.
- شکل دیگر آن خریده شدن شرکت اشرافیت توسط شرکت رشد سریع است که روح خلاق دچار چالش و امواج قدرتمند و ناگهانی یک سازمان اشرافیت می شود

- در کل سازمان فقط به دنبال دلیل و قانع کردن می گردد که در نتیجه مشاوره می آورند و او مشکلات را تشریح نموده و عوامل ایجاد را بجای حل مورد تحقیر قرار می دهد و نهایتاً مدیریت اجازه می دهد درخت شاه بلوط را از آتش دور نگه دارند.
- پس از دست رفتن مداوم سهم بازار بوروکراسی اولیه آغاز دوران جدید خود را شروع نموده و شمشیرها کشیده می شوند و جنگ برای بقای فردی نه بقای شرکت آغاز می شوند.
- به دوره بوروکراسی خوش آمدید
- اولین مشخصه جستجوی مقصد است کشمکش و از پشت خنجر زدن و مبارزه تن به تن رایج می شود جنون سوء ظن سازمان را فرا می گیرد.
- توجه به سوی میدان جنگ داخلی معطوف شده و مشتری یک مزاحم به حساب می آید.

- روزهای خوش و بده بستان ها تمام شده تعصبات و توهومات آغاز می گردد همه به دنبال یافتن مقصد می گردند بعضی ها از چشم خود بر آمده و خنجر زدن ها آغاز می گردد مانند یک قبیله قدیمی که با خشکسالی یا قحطی بسیار طولانی مواجه شده می باشد اکنون زمان خشنود ساختن خدایانی است که منتظر قربانی هستند

- سرپرست قسمت فروش برافروخته شده بعد قسمت مهندسی شرکت ، نفر بعدی ، و در پی آن کارکنان شرکت دچار مشکل شده و به هیجان می آیند کارکنان اخراج می شوند در هر دوره نیاز به قربانی است سوء ظن ها معلوم می شود ، نوبت کیست همه همدیگر را متهم می کنند. ( عبارت مواظب پشت سر خودت باش )

- این دور باطل تا زمان ورشکستگی شرکت یا مصادره توسط سازمانهای دولتی و به طبع آن اعطاء کمک از سوی دولت و ایجاد یک بوروکراسی کامل ادامه پیدا می کند.

- در مراحل پیش رفته اشرافیت، محصولات از مد افتاده اند و کسی به روی خودش نمی آورد ، بعضی افراد سازمان را ترک می کنند آنهایی هم که جایی پیدا نکردند ترک کنندگان را متهم به خیانت و نمک شناسی می کنند .

- سازمان جهت حفظ اقدام به ارائه مدال های طلا بخاطر دستاوردهای مبهم و مجهول و یا برگزاری سمینارها در هتل های گران قیمت می کند و یا ساختمان جدید جهت ترغیب می سازد.



- محتوی مانند همان ازدواج های بی سرانجام که زوج ها سعی می کنند با ایجاد تعهد جدید سعی در ایجاد مناسبات نمایند مثل داشتن یک بچه یا خانه جدید.
- آنها علت را با معلول و ورودی را با خروجی اشتباه گرفته اند.
- از ابتدا باید احساس تعهدی وجود داشته باشد.
- ترس از آینده، تخریب وضعیت امروز را در پی خواهد داشت.
- ارزش ریالی که قرار است ده سال دیگر بدست آوریم کمتر از ارزش ریالی است که امروز می باید بدست آوریم

- سازمان علاقمند می شود که با تغییر شرایط محیط، شرایط سازمان تغییر نکند لذا از داخل سازمان مثلاً تغییر دوست ، تغییر سیاست و تغییر سلیقه با مشتریان مثل کشور ایران که نجات اقتصاد آن دو راه دارد یکی راه حل عقلانی دیگری بروز معجزه عقلانی مانند ظهور یک منجی که شرکت را نجات دهد و یا معجزه اینکه مردم از سر نفت دست بکشند و یارانه دریافت نمایند.

- اگر شرکت کلاً دولتی شود به حمایت مالی دولتی درآمده و در طول عمر آن افزایش می باید شرکت مرده به زور زنده نگه داشته می شود ، لاشه ای که به صورت مصنوعی حیات دارد.

- وجود خود را نه با عملکرد خوب بلکه با این واقعیت که وجود دارد توجیه می کند با زندگی مصنوعی فقط مرگ را به تعویق می اندازد.
- سیستم های فراوان، عملکرد تاخیر، خرید جواهر از پاریس
- هنگامی که قسمتهای بدن یک فرد پیر از کار می افتد چه می کنند او را به ماشین های مختلف وصل می کنند شبیه همین در سازمانهای بوروکراسی انجام می گیرد.

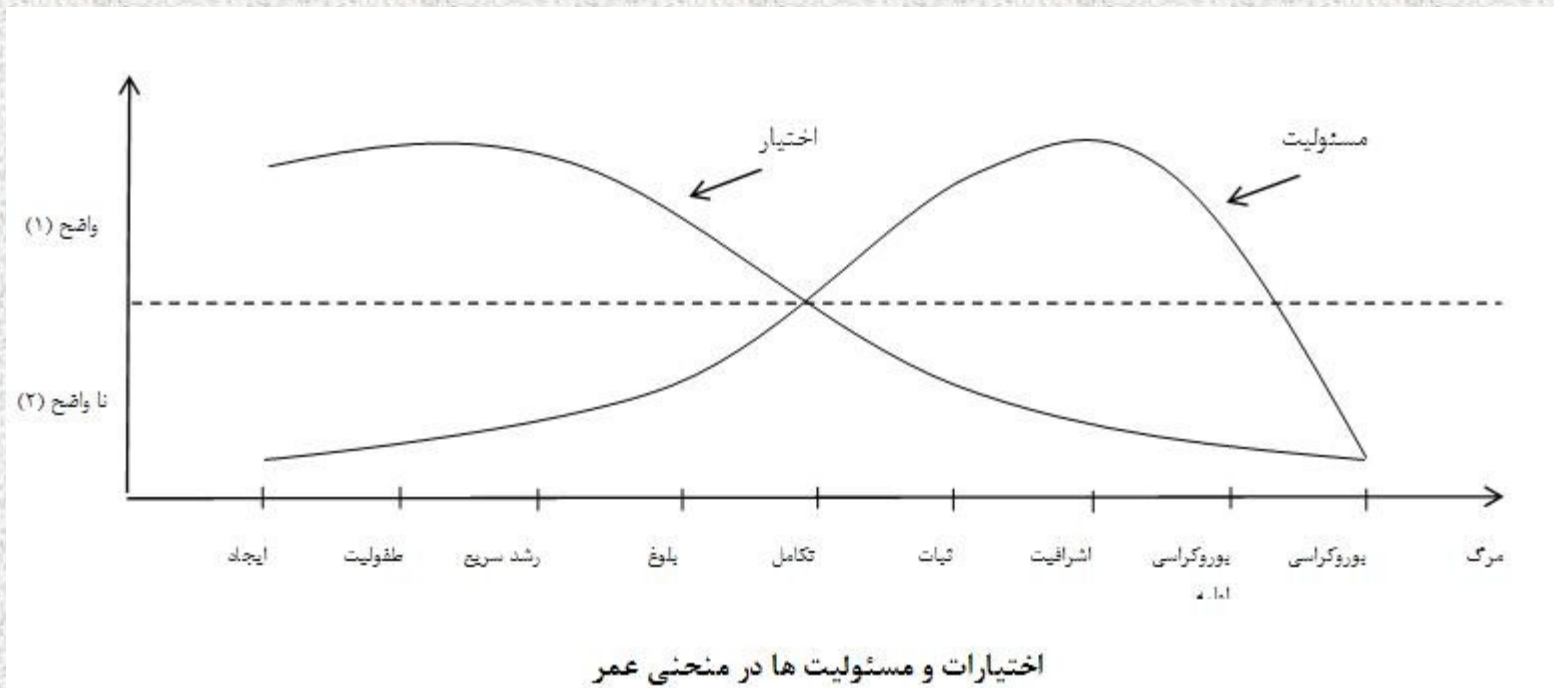
- تفاوت روشنی بین آن دسته از سازمانهایی که از نظر سیکل حیات در دوران رشد قرار دارند و سازمانهایی که دوران پیری را می گذرانند وجود دارد که مقایسه این دو وضعیت در جدول زیر نمایش داده شده است .

شرکت های در حال پیری	شرکت های در حال رشد
1. موفقیت افراد نتیجه محافظه کاری آنهاست	1. موفقیت های افراد ناشی از خطر پذیری آنهاست
2. نتایج بر انتظارات ترجیح دارند	2. توقعات فراتر از نتایج است
3. نقدینگی بالاست	3. نقدینگی ضعیف است
4. تاکید بر شکل و ظاهر و قالب است بعوض عملکرد	4. تاکید بر عملکرد است بعوض ظاهر و قالب
5. به چگونه انجام شد؟ و چه کسی انجام داد ، بدنبال گذشته	5. از چرا ؟ و چه کار؟ باید انجام داد ، آینده نگری
6. افراد را بخاطر شخصیت و متانتشان حفظ می کنند ، نه بخاطر فداکاریشان برای سازمان	6. افراد به لحاظ فداکاری که برای سازمان دارند حفظ می کنند ، نه بخاطر شخصیت و متانتشان
7. انجام هر کاری ممنوع است مگر اینکه مخصوصاً و مشخصاً مجاز شده باشد.	7. انجام هر کاری مجاز است مگر اینکه مخصوصاً و مشخصاً ممنوع شده باشد .
8. هر فرصتی به مثابه یک مسئله و مشکل انگاشته می شود.	8. هر مسئله ای به مثابه یک فرصت نگریسته می شود.

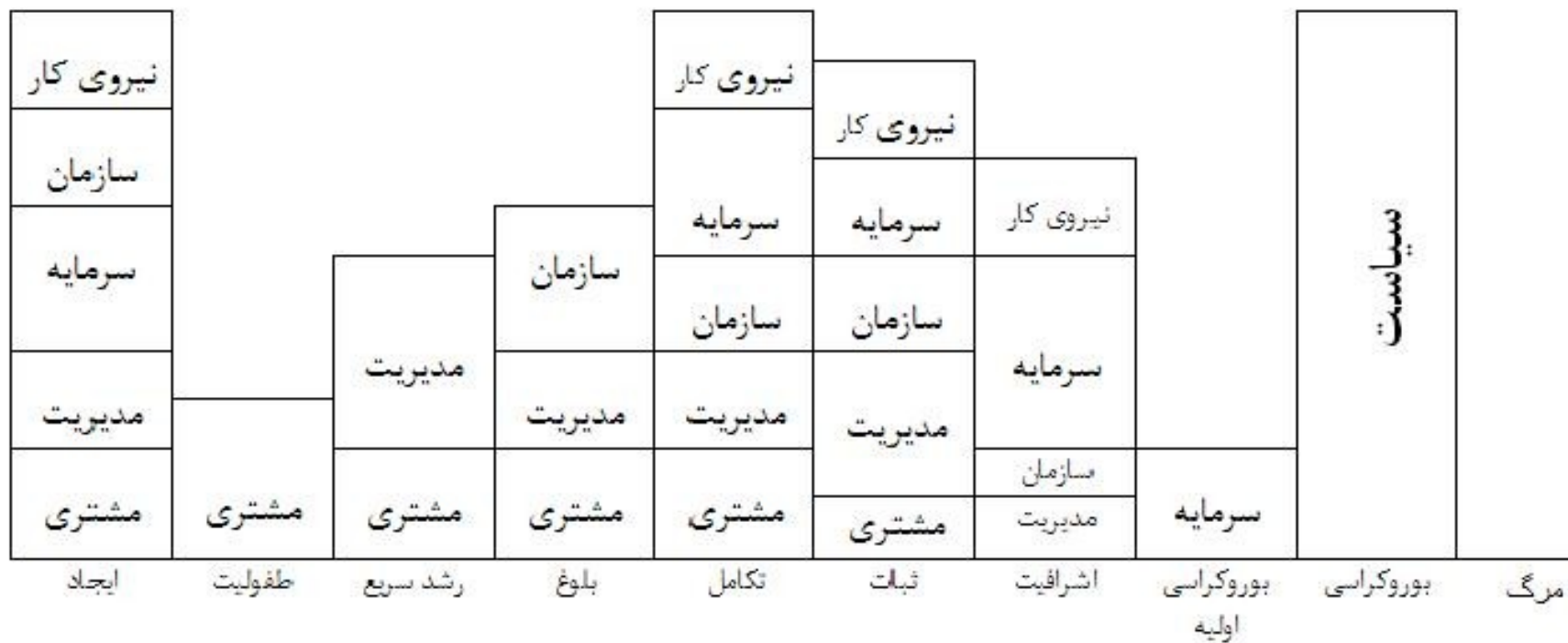


شرکت های در حال پیری	شرکت های در حال رشد
<p>9. قدرت سیاسی (سیاست گذاری) شرکت در اختیار قسمتهای حسابداری، مالی و حقوقی است.</p> <p>10. دستمزدها توسط کارگزینی تعیین می گردد.</p> <p>11. اختیارات با مسئولیت مطابقت داده نمی شود (مسئولیت های مشخص و افزودن بر اختیارات نامشخص است )</p> <p>12. مدیریت توسط سازمان کنترل می شود.</p> <p>13. مدیریت توسط اینرسی سازمان حرکت می کند.</p> <p>14. برای تغییر رفتار سازمان باید فرهنگ سیستم تغییر کند.</p> <p>15. نیاز به دریافت پرخاش و اهانت دارد.</p> <p>16. سمت گیری و تمایل به افزایش قسمت دارد.</p> <p>17. سیاست گذاردن عدم تخلف از قواعد بعنوان هدف</p>	<p>9. قدرت سیاسی (سیاست گذاری) شرکت در دست قسمت های بازاریابی و فروش است.</p> <p>10. دستمزدها بر اساس توان مالی شرکت تعیین می گردد.</p> <p>11. مسئولیت محوله با اختیارات مطابقت داده نمی شود ( اختیارات مشخص و افزون بر مسئولیتهای نامشخص است ) .</p> <p>12. مدیریت سازمان را کنترل می کند.</p> <p>13. مدیریت نیروی حرکتی سازمان را تامین می کند</p> <p>14. تغییر مدیریت می تواند به تغییر رفتار سازمان بیانجامد.</p> <p>15. نیازمند مشورت و مشاوره است.</p> <p>16. سمت گیری به فروش بیشتر است.</p> <p>17. قرار دادن ارزش افزوده به عنوان هدف</p>

- سازمان در دوره بلوغ ترسیم محدوده ها را برای مسئولیت ها و گسترش اختیارات را شروع می کند. در نتیجه ، در دوره تکامل، مسئولیت ها و اختیارات بر هم منطبق می شوند. بتدریج که سازمان به سمت پیری می رود، برای یافتن پاسخی به تغییرات محیط، نیازمند تطابق مجدد ساختار خود می شود، اما گفتن این حرف از عمل کردن به آن آسانتر است .



- فروش یک هدف محدود کننده , سود یک هدف بیشینه سازی است.
- هنگامی که مدیران به لحاظ موقعیت مکانی در منحنی عمر سازمان نمی توانند هر دو هدف را با هم کسب کنند از یکدیگر آزرده و نا امید می شوند.
- بازاریابی داخلی شروع به خود نمایی می کند.
- در دوره ثبات به بعد سود فزاینده به صورت یک هدف بیشینه ساز مد نظر قرار می گیرد.
- بتدریج شرکت وارد دوره ثبات شده به سمت اشرافیت به حرکت در می آید.
- تولید سود دلیل وجودی او در بازار است.

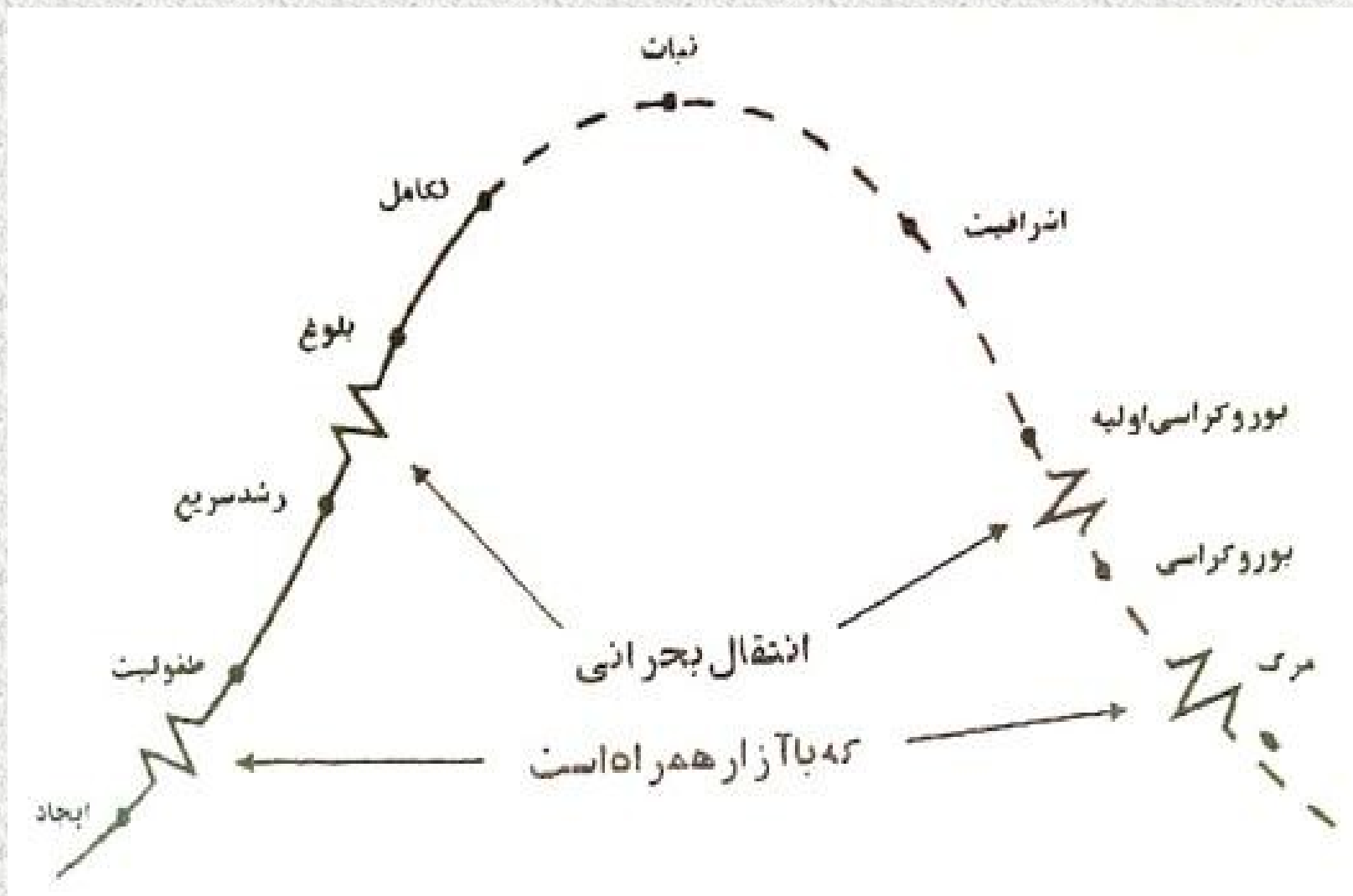


تغییر علایق در سیکل حیات

- خروج از دوره ی تکامل به این معنی است که سازمان در حال از دست دادن انعطاف خود می باشد.
- پرسنل امور مالی و حقوقی و محرک های قدرت را در دست گرفته اند و "چگونه" مهمتر از "چکار" می گردد.
- در ضمن انجام امور سازمان جایگزین مشتری می شود.
- سازمان های پیر محصولات و خدمات را گران می کنند.
- در دوره ی رشد سریع، سازمان جعبه ابزار شخصی مدیریت می باشد.
- مدیران مشتریان را به سازمان تحمیل می کنند.



- در دوره تکامل بین مشتریان ( آتی و فعلی ) - مدیران - سرمایه - کارگر توازن ایجاد می شود.
- و این در حالی است که با نپذیرفتن تغییرات، اهمیت مشتری به تدریج کم و کمتر می گردد.
- در نتیجه اهداف شخصی مدیریت هم اهمیت خود را از دست می دهد.
- زیرا سیستم توسط مدیران گردانده نمی شود.
- در دوره ی بوروکراسی اولیه هدف حفظ بقای فرد می باشد.



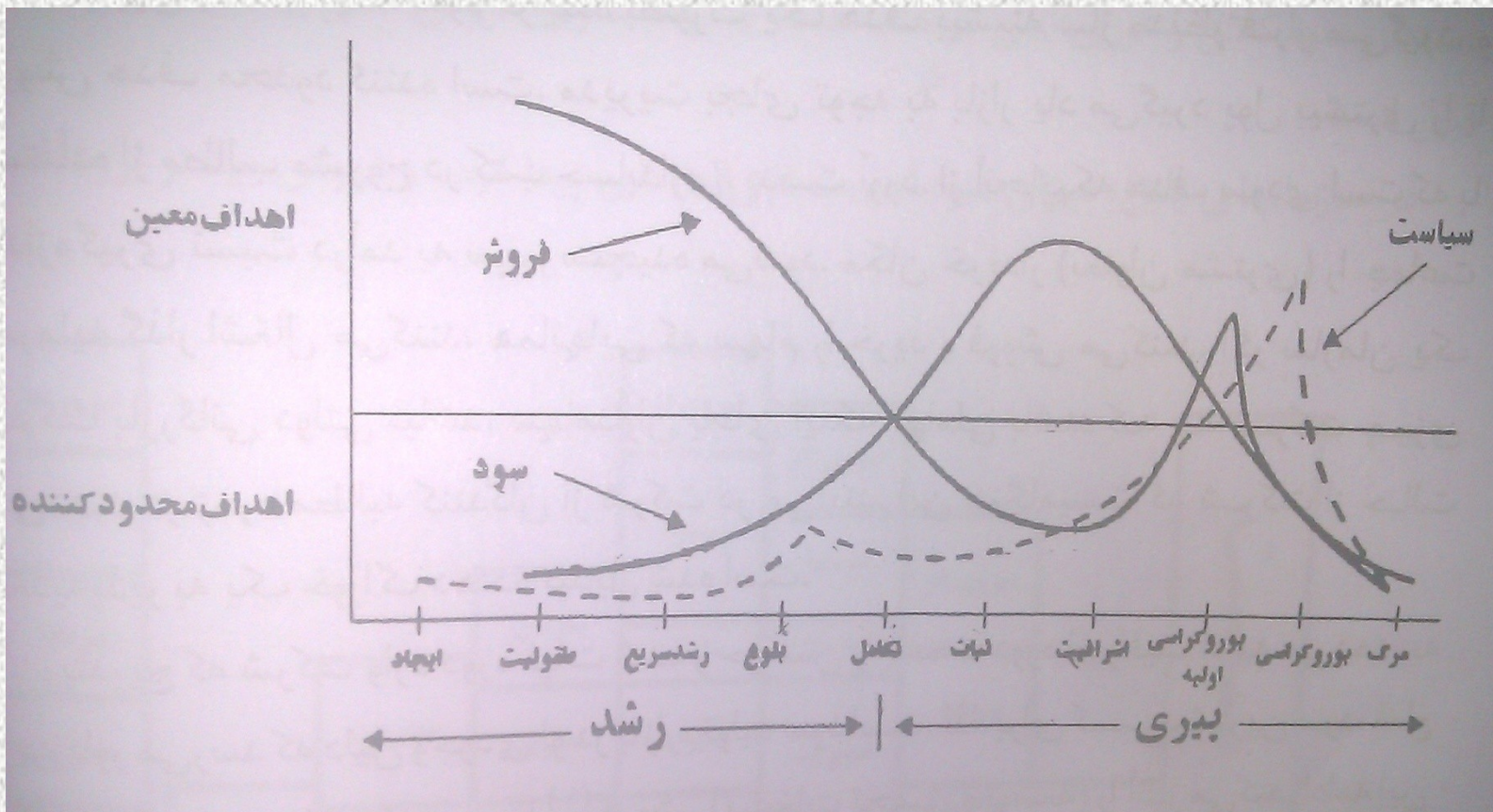
## در مرحله پیری :

- اغلب بنیانگذارها در جستجوی یک مبارزه طلبی عهده دار یک بوروکراسی می شوند و ساختار قدرت سازمان را درک می کنند و شروع به سرهم بندی امور کرده، یک سری فعالیت ها را سطحی وانمود می کنند که در ظاهر کنترل سیستم را در دست دارند ولی در باطن عکس این قضیه می باشد.
- اگر آنها به صورت همزمان قلب قدرت را خیلی آشفته کنند ممکن است خودشان سرنگون شوند.
- برای رسیدن به قدرت قول های زیادی می دهند اما زمانی که به مرحله اجرا در می آید از آن قول ها هیچ خبری نیست چرا که انجام دادن آن قول ها وابسته به شرایط محیطی و سیاسی و خارجی دارد که قبل از اخذ پست مدیریت که مقام تصمیم گیری و پذیرش مسئولیت است پیش بینی آنها سخت می گردد.
- سازمان مدیریت را اداره می کند.

- زمانی که مشکلی بروز می کند بدنبال شخصی جهت اتهام می گردیم، در سازمان هایی که در مراحل پیری هستند کسانی تنبیه می شوند که عضو هیچ گروهی نیستند.

- حتی اگر این موضوع مربوط به چند دوره ی قبل یعنی همان دوره ی بلوغ باشد، سیستم بر فرد فائق آمده و هیچ کس کنترل کاملی بر آن نخواهد داشت.







- در دوره طفولیت آنچه که برای بنیانگذار وجود دارد اختیار است.

- سمت و سوق به سوی دستیابی به سودآوری تمام افکار بنیانگذار را در بر گرفته است. تئوری حرکت حرکت افق را برای بنیانگذار ترسیم می نماید. دوره طفولیت به صورت جدی شکل رشد به خودش می گیرد. فرآیند سودآوری فرآیند تحقق و دست یابی به اهداف پول بیشتر، فروش بالاتر نتیجه دوره ی بلوغ را در بر دارد.

- بنیانگذار در این مرحله پس از طی دوره ی سخت، حاد و اسفناک و کار جان فرسا به نقطه تکامل خود که همانا گذر از بلوغ است قرار می گیرد.

- دوره ی ثبات، بنیانگذار را مغرور می کند.

- نگرش مجدد به تشکیلات، ایجاد و استقرار نمودار سازمانی ، کوچک شمردن یارانی که در دوره ایجاد و کودکی همراه بودن، جان خود را به افرادی می دهد که مدعی تکنوکراتی، متولوژی و کارآفرینی را دارند.

- استفاده از نظرات مشاورین هماهنگی در امور مدیران توانمند موجب می گردد که بنیانگذار دوره ی غفلت خود را شروع نماید این در جایی است که با نظریه EFQM کار را تقسیم ، اختیارات را تفویض و خود با نگرش اولیگارشسی سازمان را وارد دوره ی اشرافیت می کنند .

- بوروکراسی اولیه به همراه مدیران اولیه مقاومت چشم گیری را مخفیانه در مقابل مدیران جدید شروع می نمایند.

- در این نقطه بوروکراسی نوین در مقابل بوروکراسی قدیم به نقطه افول می رسد و مرگ شکوفایی سازمانی فرا می رسد و این است مرگ بنیانگذار که در نهایت دچار تردید می شود ، که چه کند ؟ چه کند ؟ چه کند ؟

جایجایی هدف	پیشینه سازی	محدود کننده
طفولیت	نقدینگی	کیفیت زندگی شخصی بنیانگذار از بین رفته در صورتیکه بنیانگذار بتواند از فکر آن دور شود .
رشد سریع	فروشی که با سهم سود از بازار سنجیده می شود	در حال آزمایش محدوده هاست
بلوغ	سود	فروش
تکامل	سود و فروش	تصمیمیت استراتژیک
ثبات	حفظ وضع فعلی	حرکت ایجاد نکن
اشرافیت	برگشت سرمایه	واحد فروش
بوروکراسی اولیه	بقاء فردی (جریان نقدینگی)	محدودیت های سیاستمدارانه

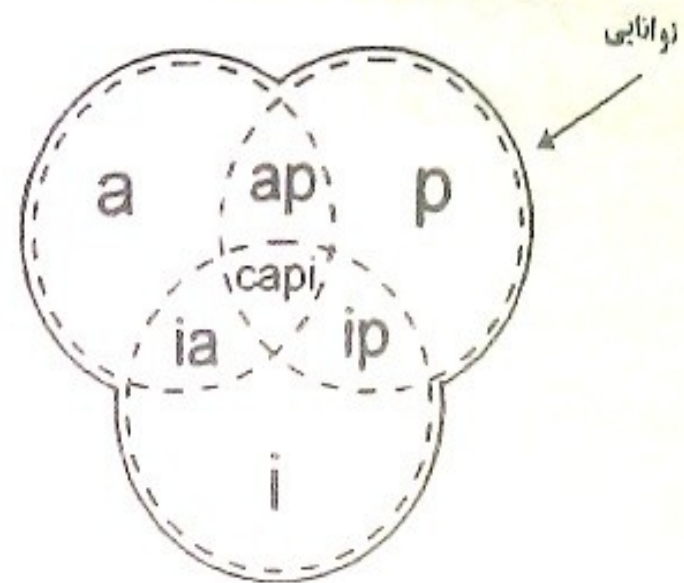
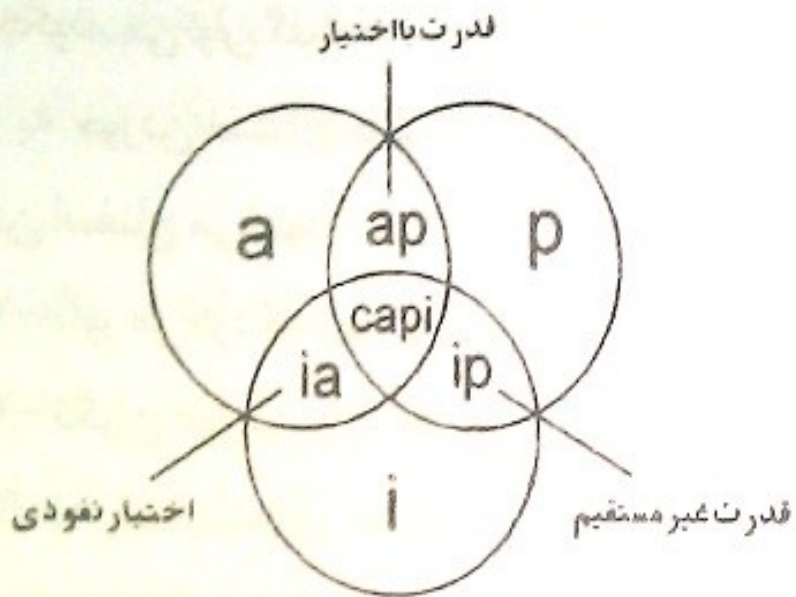
- وابستگی ها و ارتباطات و عوامل تاثیر گذار آنها اجزاء فیزیکی متغیرهای اقتصادی نیروهای حقوقی و سیاسی و اجتماعی عوامل فنی و متغیرهای دیگری می شود که غالباً روابط بین آنها را نمی فهمیم و نمی توانیم شناسایی کنیم هرچند به طریقی بر چیزهای دیگر اثر می گذارد که در نهایت بر سازمان اثر می گذارد . به همین ترتیب نیازهایی را بر سازمان تحمیل می کنند و این نیازها به طول زمان تغییر کرده و عوض می شوند، مشتریان و نیازهای آنها هم تغییر می کند.

- هنگامی که نیازی در کار نباشد مشتری هم وجود ندارد وابستگی و ارتباطات در کار نیست.

- سازمان میمیرد، سازمان هنگامی متولد می شود که نیازی در کار باشد

- توانایی بر اساس نیاز شکل میگیرد، هر چه گام بلندتر ایجاد شده باشد فشارها و تاثیرات پیچیده تری بر سازمان اعمال می شود.
- هر سازمانی دارای سه زیر سیستم اصلی است و چگونگی ایجاد توازن در این زیر سیستم می تواند فرهنگ را تغییر دهد.
  - توانایی ها
  - منظور شناسی
  - دست آوردها
- توانایی به خودی خود از هفت زیر مجموعه تشکیل شده است :
- ساختار اختیارات - ساختار قدرت - ساختار نفوذ - ترکیبات : ( قدرت قانونی ) ( قدرت غیر مستقیم ) - اختیار نفوذی و در نهایت CAPI (اختلاف بین اختیار و قدرت نفوذ)
- توانایی بعضی حداکثر امکاناتی که از ابعاد سازمان و مدیریتی می تواند فرا رود .





$$\text{ذواتایی} = a + p + i + ap + ip + ia + capi$$

- عامل بعدی که بر خلاف سازمانها اثر می گذارد عملکرد وظیفه ای ساختار آنهاست، پی ریزی ساختار معمولا مانع کار آفرینی است، بعضی از قسمت ها یا واحدها دارای جهت گیری کوتاه و بعضی دارای جهت گیری بلند مدت هستند ما می بایست از چهار نقش PAEI در جهت گیری بخش ها استفاده نماییم .

