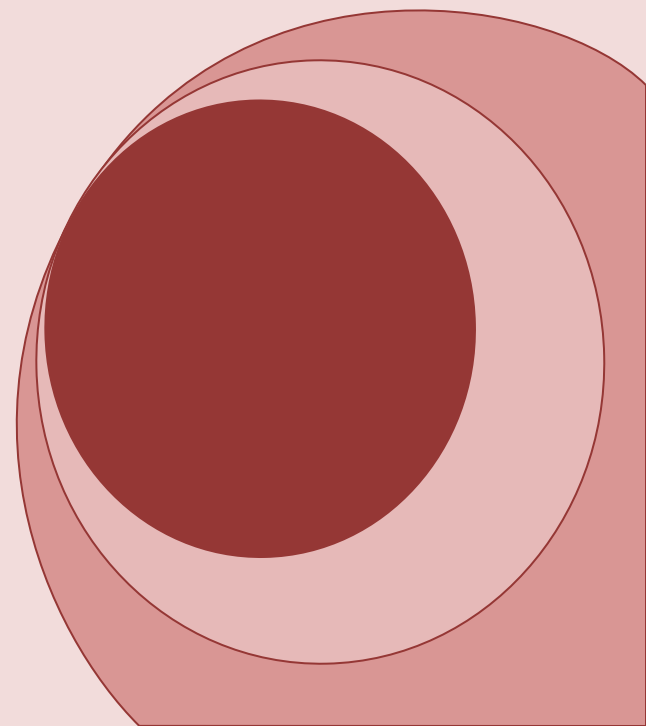
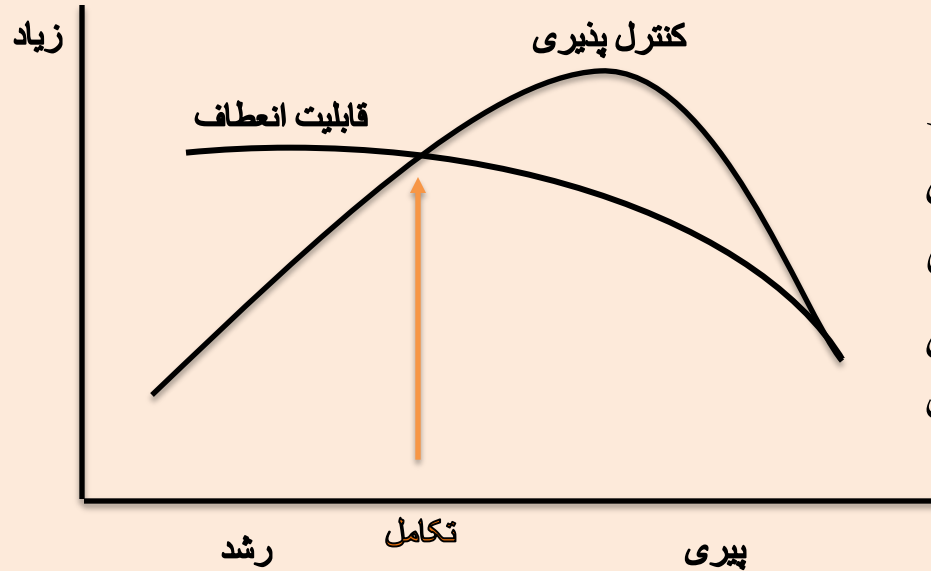


تمامی موجودات زنده ، از جمله گیاهان ، حیوانات و انسان ها همگی از منحنی (دوره های) عمر و یا سیکل حیات پیروی می کنند. اینگونه موجودات متولد می شوند ، رشد میکنند ، به پیری می رسند و نهایتاً می میرند. این سیستم های زنده در هر مرحله از عمر خود دارای الگوهای رفتاری خاصی به منظور غلبه و چیرگی بر مسائل آن دوره و یا مشکلات مربوط به انتقال از دوره ای به دوره ای دیگر هستند. مواردی نیز هستند که این سیستم ها در حل مسائل باز می مانند و به منظور تشخیص و درمان ، نیازمند معالجه و دخالت عوامل بیرون از سیستم می شوند.

سازمان ها مانند موجودات زنده دارای منحنی (دوره های) عمر و یا سیکل حیات هستند. از یک طرف در هر مرحله از مراحل این دوره ها با مشکلات خاص آن دوره مواجه هستند و از طرف دیگر در مراحل انتقالی بین دوره ها با مسائل و مشکلات از نوع خاص مواجه می گردند.

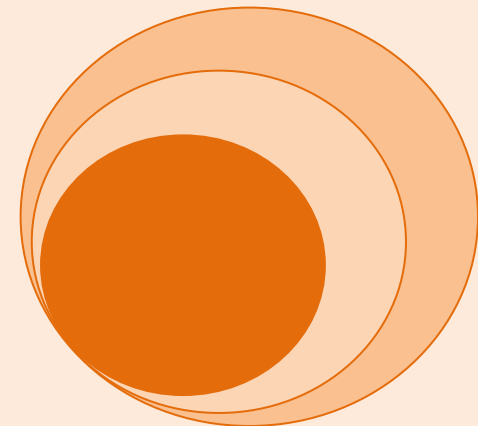


طبیعت رشد و پیری سازمان ها



رشد و پیری، ارتباط بین قابلیت انعطاف و کنترل پذیری را نشان می‌دهند. در جوانی سازمان ها بسیار منعطف و عمدتاً کنترل ناپذیر هستند. با پیر شدن، روابط تغییر می‌کند، کنترل پذیری افزایش و قابلیت انعطاف کاهش می‌یابد.

وقتی که سازمانی قابلیت انعطاف داشته و کنترل پذیر است، نشان می‌دهد که زیاد جوان یا پیر نبوده، تواما مزایای جوانی و پختگی را دارا می‌باشد. این وضعیت به دوره تکامل شناخته می‌شود.



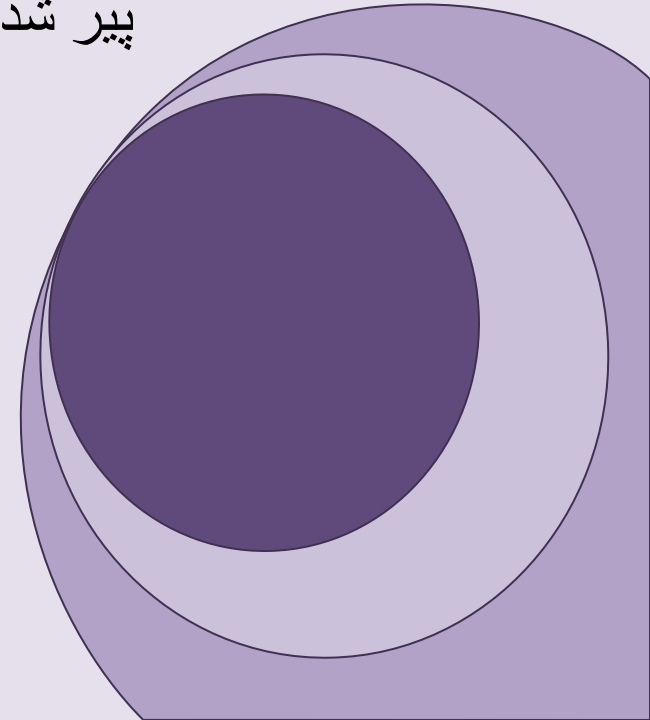
طبیعت مشکلات

با رشد و پیر شدن شرکت ها، کمبود ها و کاستی هایی که در قابلیت انعطاف بروز کرده و باعث خود کنترلی می گردد، یا مسائل قابل پیش بینی و تکراری ، ایجاد می شود. مدیران اینگونه موارد را به عنوان "مشکلات" می شناسند.

رشد به معنی قابلیت مواجهه با مشکلات بزرگتر و پیچیده تر است.

پیر شدن به معنی کاهش قابلیت مواجهه با مشکلات است.

برای موفقیت در مدیریت، می بایستی قادر باشیم بین مشکلات طبیعی که در دوره خاصی از منحنی عمر سازمان بروز می کند و مشکلات غیر طبیعی یا بیمار گونه و آسیب رسانی که می تواند سازمان را به نابودی بکشاند، تفکیک قائل شویم.



مشکلات طبیعی در مقابل غیر طبیعی

آیا توسط سازمان قابل حل است؟

بله

خیر

بله	حسی	پیچیده
خیر	انتقالی	آسیب رسان

آیا متناوبا در این دوره از منحنی عمر بروز می کند؟

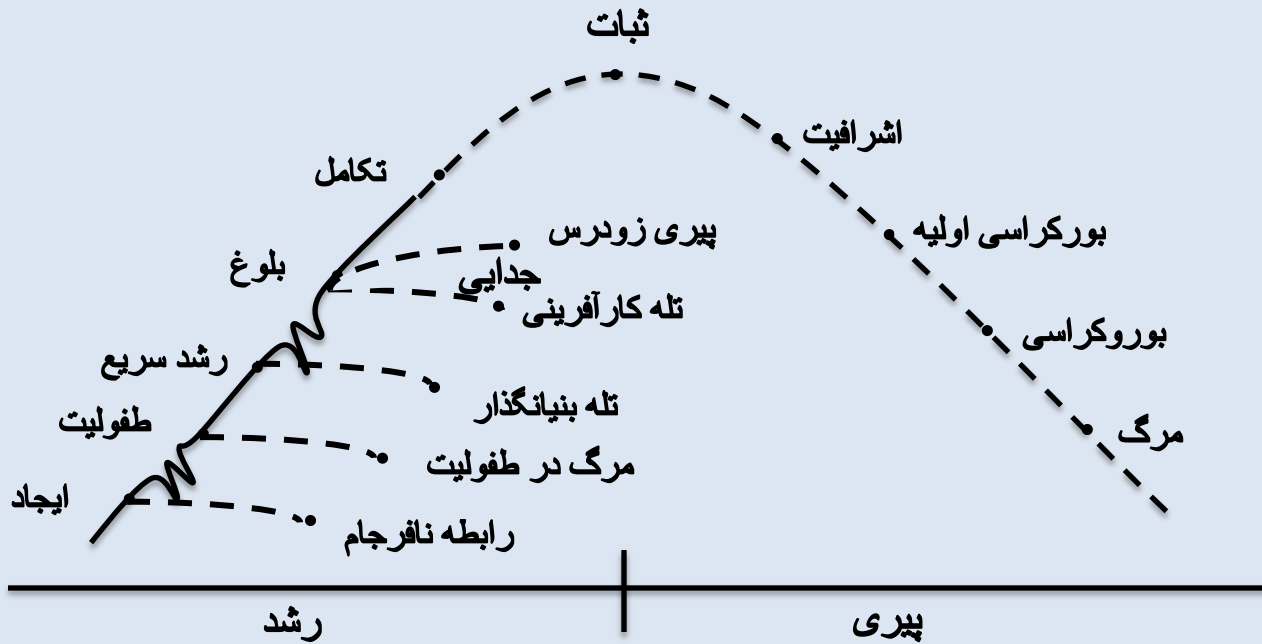
بله

خیر

مشکلات طبیعی آنانی هستند که سازمان می تواند با انرژی داخلی خود آن ها را حل کند. در صورتیکه مشکلات برای دوره ای از منحنی عمر قابل پیش بینی باشد و سازمان در آن دوره با آن مواجه شود ، مشکل "حسی" است. اگر انتظار بروز آن نمی رود "انتقالی" است.

مشکلات غیر طبیعی به دخالت حرفه ای از بیرون نیازمند است. سازمان با مانع مواجه شده است. به مشکلات غیر طبیعی که متناوبا در محل مشخصی از منحنی عمر بروز میکند "پیچیدگی" اطلاق می شود. و در صورتی که این مشکلات نادر باشند، آن را "آسیب رسان" می نامند.

دوره های عمر سازمان

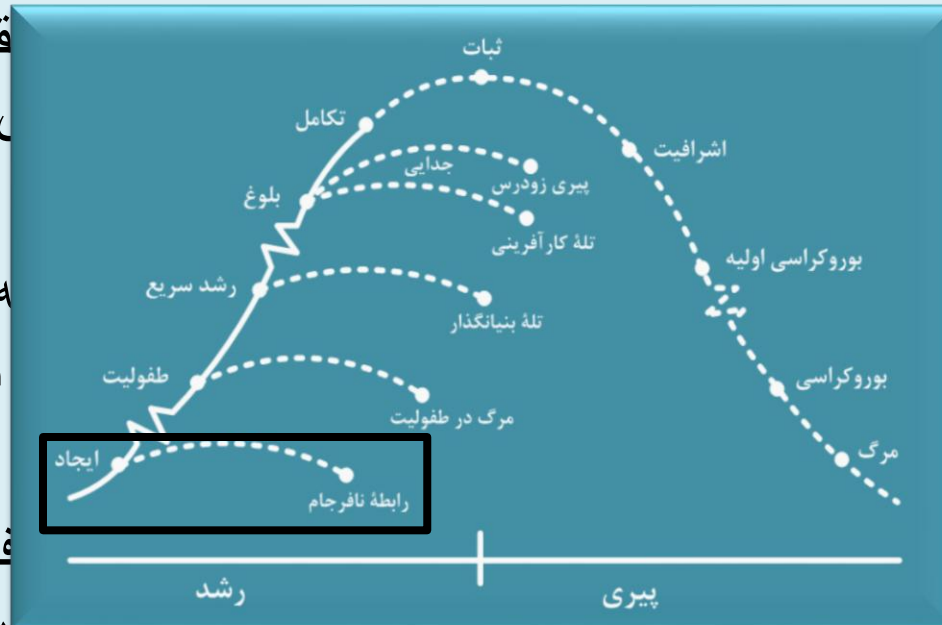


ایجاد Courtship

◆ اولین دوره از حیات یک سازمان ، ایجاد یا تشکیل یا تاسیس نامیده می شود. سازمان هنوز متولد نشده و فقط به صورت یک ایده وجود دارد.

تفوق آن ها محتمل است.
بسیاری رد و بدل می

ایده خود در باره آینده
شکل می گیرد. فرآیند



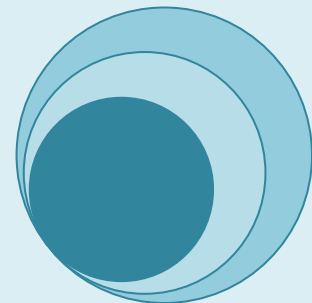
◆ در دوره ایجاد، تیم موسسه هنوز به طور کامل عمل

◆ بنیانگذار سازمان می خوب سازمانش ایجاد تعهد همراه با

تفوقیت آمیزی به معرض
آزمایش گذاشته می

متناسب است با درجه ریسک پذیری در بدو تولد.

◆ ایجاد تعهدات و توقعات وسیع گسترده ، کلید موفقیت است. اگر تعهدات اساسی وجود نداشته باشد، سازمان در فراز و نشیب های اولیه خود منهدم می شود.

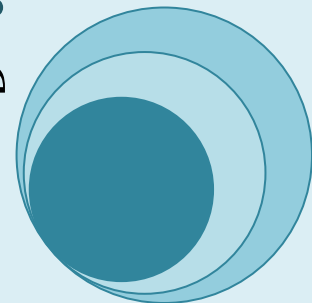


◆ در دوره ی ایجاد ، هدف و انگیزه اصلی بنیانگذار باید برطرف نمودن تقاضای بازار به منظور کسب ارزش افزوده باشد.

◆ اگر بنیانگذار سازمان را برای نرخ بازگشت سرمایه (ROI) پیش بینی شده ای ایجاد نماید ، مثل مادری است که کودکی را بزرگ می کند تا آن دکتر شود. البته مادر نمی خواهد که فرزندی داشته باشد که در آینده بیکار بماند و بنیانگذار نمی خواهد ورشکست شود. نرخ بازگشت سرمایه، یک محدودیت است. یک عامل محرک و هدایت کننده نیست. در حقیقت نرخ بازگشت سرمایه به سازمان حیات نمی دهد، اگرچه وجود آن ، یک موسسه را از بین می برد.

◆ بنیانگذار سالم و موفق کسی است که ضمن تعهد و اعتقاد شدید نسبت به عقاید خود، در عین حال واقع بین نیز باشد. بنیانگذار باید منطقاً فردی غیر منطقی باشد. پیشرفت و ترقی پی آمد سعی و تلاش افراد غیر منطقی است.

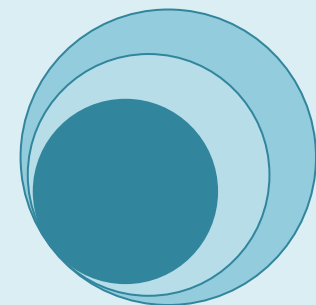
♣ جرج برنارد شاو : افراد منطقی سعی می کنند که خود را با محیط وفق دهند و افراد غیر منطقی در تلاشند که محیط را با خود هماهنگ کنند.



رابطه نافر جام Affair

◆ ایجادى که آزمایش واقعی روی آن انجام نشود به سمت "پدیده نافر جام" سوق داده خواهد شد. اولین علامت بروز این حالت، محو شدن تعهدات است.

رابطه سازمان	طبیعی	غیر طبیعی
	با هیجان در قبال واقعیت ها آزمایش شود	فقدان وجود آزمایش تعهد
	بنیانگذار متعهد و واقع گرا باشد	بنیانگذار متعصب ، غیر واقع گرا باشد
	گرایش به حصول ، معتقد به ارزش افزوده	توجه به سود و نرخ بازگشت سرمایه
	تعهد متناسب با خطر مورد نیاز	تعهد نامناسب با خطر مورد نیاز
	بنیانگذار ، کنترل کند	بنیانگذار تحت کنترل و آسیب پذیر است

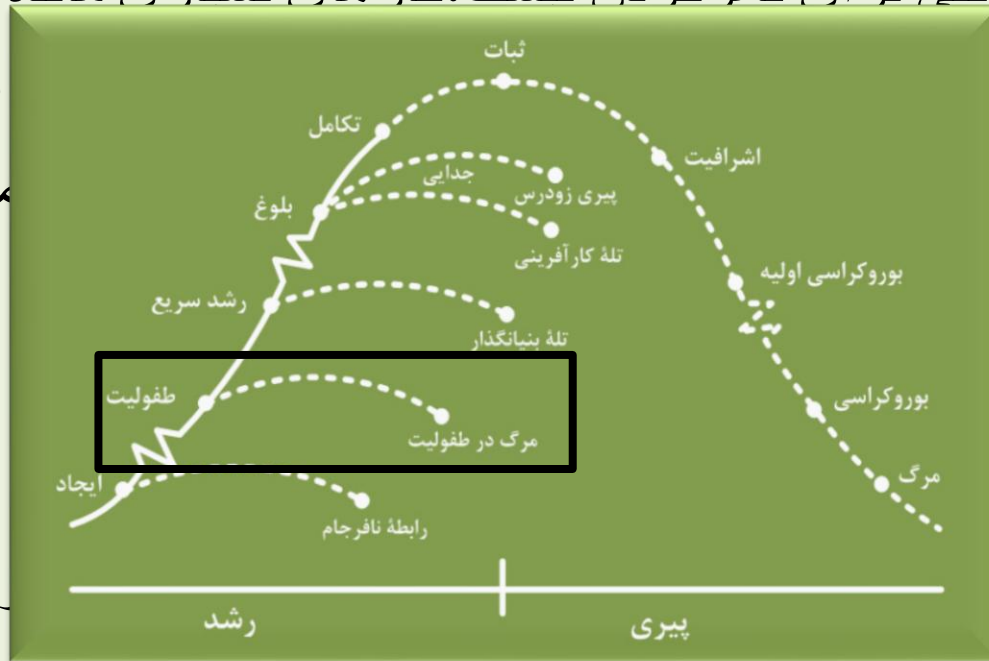


تفولیت Infant

◆ در این دوره از عمر سازمان، عمل کردن است که ارزش دارد نه فکر کردن. وقت برای فکر کردن نیست، کارهای بسیاری مانده که باید انجام شود.

است.

می کند.



◆ شرکت دارای حد

◆ سازمان بدون آگا

◆ فضای شرکت در

◆ سیستمی برای اس

◆ در این دوره از

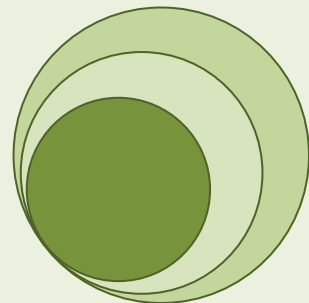
◆ سازمان هنوز دا

نشده اند. این ها مواردی هستند که در عرض عمل امواج می شود.

نبایدها هنوز فعال

◆ در دوره تفولیت، تفویض اختیار و مسئولیت صورت نمی گیرد.

◆ مدیریت سیستماتیک وجود ندارد.



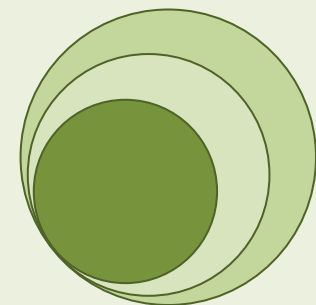
Infant Mortality

مرگ در طفولیت

شده و

غیر طبیعی	طبیعی
خطر، تعهد را لوث کند	وجود خطر تعهد را لوث نکند
جریان نقدینگی بیش از حد منفی است	جریان نقدینگی منفی است
از بین رفتن تعهد	کار زیاد و سخت باعث تعهد شود
وجود تفویض زودرس	فقدان وجود سطح مدیریت
وجود آئین نامه ها، سیستم ها و گردش کار بدون تناسب با موفقیت سازمانی	سیستم وجود ندارد
از دست رفتن کنترل بنیانگذار	تفویض وجود ندارد
متکبر (نشئین حرفهای دیگران)	نمایش یکنفره (اما آماده شنیدن حرفهای دیگران)
اشتباه پذیرفته نمی شود	اشتباه می شود
فقدان حمایت خانواده از بنیانگذار	حمایت خانواده از بنیانگذار
دخالته عوامل خارجی سبب بیگانگی بنیانگذار نسبت به سازمان می شود	حمایت عوامل بیرونی از سازمان

◆ بنیانگ
یا کنترل
◆ زمانی



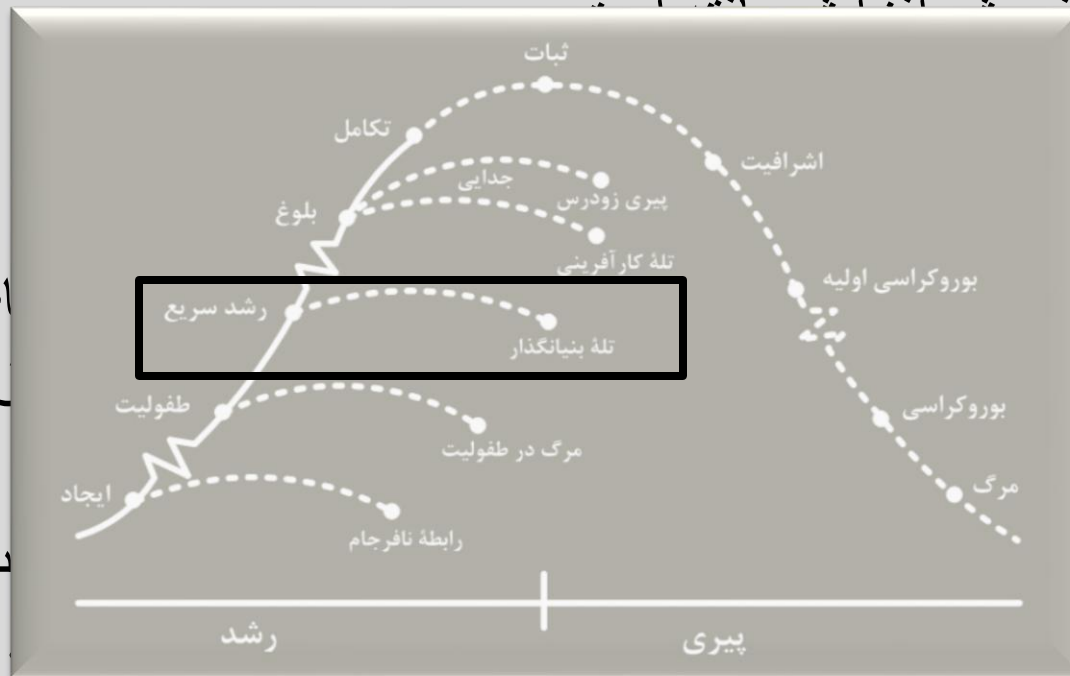
Go-Go رشد سریع

♦ در دوره ایجاد، صرفاً ایده وجود داشت و در دوره طفولیت، ایده آغاز به کار کرد. اکنون زمانی فرا رسیده که ایده ها به عمل تبدیل شده و سازمان بر مشکل کمبود نقدینگی فائق آمده و میزان

توسعه و پیشرفت

ای دوران طفولیت
س رویای بنیانگذار

ت. سازمان علاقه



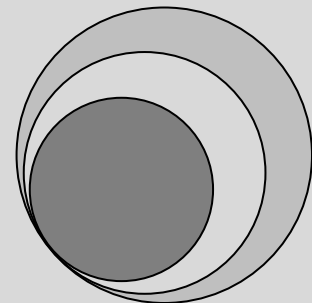
♦ در این دوره نه
نیز می باشد.

♦ موفقیت کنونی
را به فراموشی ب
است.

♦ از بیماری های
مند است در فعالی

♦ در دوره رشد سریع، فروش به سرعت و به آسانی افزایش می یابد که در نتیجه بنیانگذار دقت لازم در سرمایه گذاری هایش مبذول نمی نماید. او برای کسب نتایج برنامه ریزی نمی کند و فقط در انتظار آنها باقی می ماند.

تهیه کننده: دکتر مصطفی ستاک



◆ اگر سازمان در دوره طفولیت، تولیدگرا باشد، در دوره رشد سریع، به بازار گرایش پیدا می کند. البته این چرخش به معنای ایجاد سازمان بازاریابی نیست بلکه چرخش به سمت فروش محصولات است.

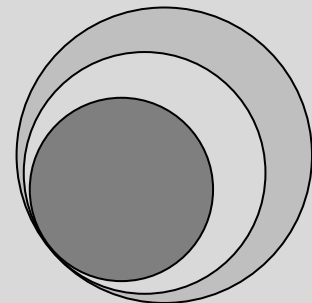
◆ موفقیت سریع و غیرمنتظره ممکن است منجر به غرور و نخوت شود.

◆ سازمان ها در دوره رشد سریع نیازمند ساختار سازمانی و آئین نامه ها هستند. سازمان برای ادامه حیات می بایست خط مشی و سیاست های خود را تبیین نموده و به جای اینکه تصمیم بگیرد چه کارهای دیگری انجام دهد، مشخص نماید چه کارهایی را انجام ندهد.

◆ در این دوره از عمر سازمان، بین وظایف کارکنان، تداخل پیش می آید.

◆ سازمان بر محور افراد و نه بر اساس وظایف سازماندهی شده است.

◆ سازمان محیط را کنترل نمی کند، بلکه توسط محیط کنترل می شود. فرصت ها سازمان را اداره می کند، به جای اینکه سازمان آن ها را هدایت کند.



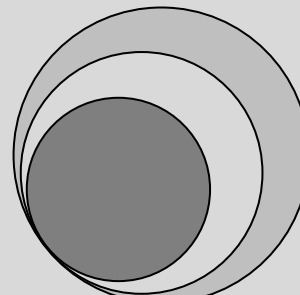
تله بنیانگذار

کل
اد.
دایی
در
یمی
طای
را
ای
ت.
نیز
باید.

◆ در سازمانی
نگیرد و مدیر
برای ایجاد س
را با تفویض اد
◆ فرآیند انتقال
کارکنان برای
باشد که قبلا ات
نماینده گویند
تمرکززدایی م
◆ در یک ساز
برخورداری از
◆ نا

غیر طبیعی	طبیعی
تکبر و نخوت	اعتماد به نفس بالا
عدم تمرکز و انرژی های پراکنده و کم	اشتیاق و انرژی بالا
گرایش به سودآوری پیش از موعد و فروش	جستجو برای اینکه چه کار دیگری باید انجام داد
فروش علی رغم ناتوانی در ارائه کیفیت	فروش بیش از حد توان و ظرفیت تولید
نبود کنترل های هزینه ای	کنترل های هزینه ای ناکافی
عدم وجود جلسه با کارکنان	جلسات نامنظم ملاقات با کارکنان
پرداخت های بیش از اندازه به کارکنان	مدیریت ناهماهنگ حقوق و دستمزد
احاطه شدن رهبر با ستون پنجم (خائنین در خفا)	محور قرار گرفتن رهبر
عدم وجود ارتباطات	ارتباطات غیر شفاف
نبود مسئولیت	مسئولیت های غیر شفاف
کاهش اعتماد و احترام متقابل	انتقاد از شرکت و عدم یکپارچگی داخلی
ساختار سازمانی انسان محور بدون توجه به انجام کار	ساختار سازمانی مبتنی بر کار انسان محور
وجود بنیانگذار هنوز ضروری است اما موقتاً	ضروری بودن وجود بنیانگذار

تهیه کننده: دکتر مصطفی ستاک



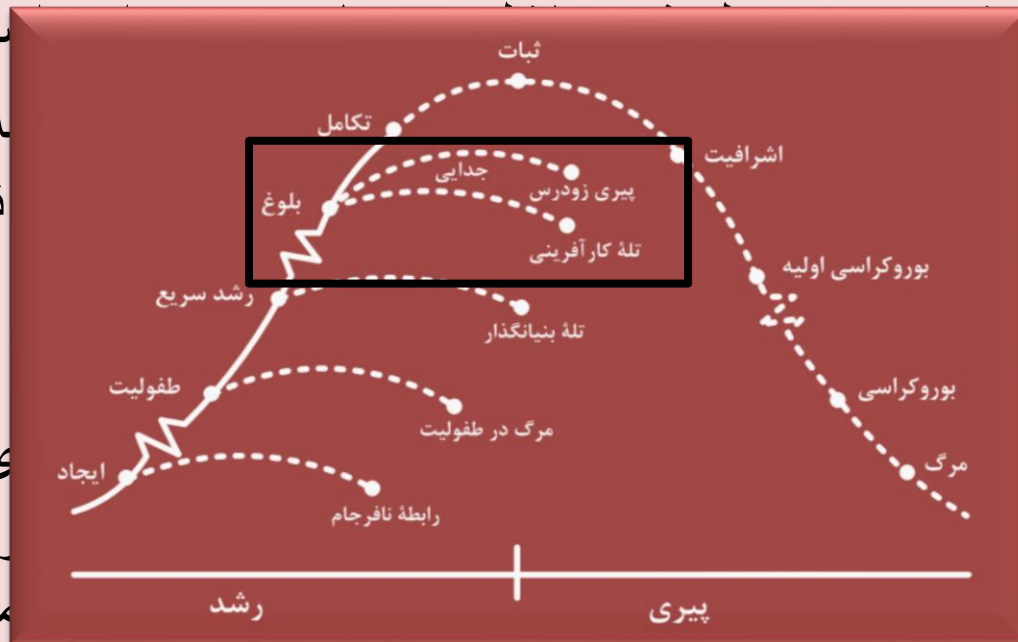
بلوغ Adolescence

♦ در این دوره از سیکل حیات، شرکت تولدی مجدد می یابد. تولد اولیه در دوره طفولیت، تولد فیزیکی بود. اکنون در دوره بلوغ، تولد احساسی و شخصیتی شرکت است.

♦ انتقال از دوره

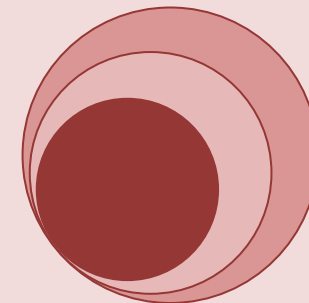
به سوار مدیریت می
نکته مهم در انتخاب

خلاقیت به مدیریت
ی به شیوه بنیانگذار
رفه ای نیاز دارد که
مان مناسب به مدیر



تفویض اختیار
کرده، می بایست
روشنی است که
ایجاد دگرگون
حرفه ای. دور
در این دوره،
مکمل بنیانگذ
حرفه ای واگذار نماید.

جابه جایی اهداف : شرکت باید در اهداف خود تغییراتی ایجاد نماید. باید اهداف را از حالت "بیشتر بهتر است" به حالت "بهبتر، بیشتر باشد" تبدیل نماید.



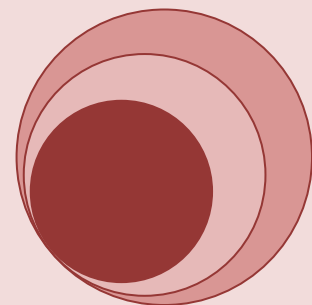
◆ ماحصل این سه عامل، تضادی جدی و قابل توجه خواهد بود که جنبه ها متعددی را به دنبال خواهد داشت :

قدیمی ها در مقابل تازه واردها

بنیانگذار در مقابل مدیر حرفه ای

بنیانگذار در مقابل سازمان

اهداف فردی در مقابل اهداف سازمانی



پیری زودرس، تله کار آفرین و جدایی

P

غیر طبیعی	طبیعی
برگشت به دوره رشد سریع و تله بنیانگذار	تضاد بین شرکا یا افراد تصمیم گیرنده و تضاد بین افراد کار آفرین و اداری
افراد کار آفرین بیرون رفته و به جای آنها افراد حرفه ای حاکم شوند	از دست دادن آرمان و بینش به طور موقت
بنیانگذار از دور خارج شود	بنیانگذار، برتری سازمان را می پذیرد
افراد به طور مستقل برای فعالیت های فردی خود جایزه می گیرند در حالیکه شرکت ضرر می دهد	اعمال سیستم های تشویقی باعث ایجاد رفتار ناصحیح می شود
متوقف شدن سیستم در اثر جابه جایی مکرر قدرت	تفویض اختیار به صورت رفت و برگشتی
کاهش سریع در احتمال و اعتماد متقابل	سیاست ها و خط مشی ها تدوین شده ولی پای بندی به آنها وجود ندارد
هیئت مدیره، افراد خلاق و مبتکر را اخراج می کند	هیئت مدیره کنترل مجدد را بر مدیریت شرکت اعمال می کند

orce

◆ دام جدایی،

سازمان در دا
سازمان، در تا

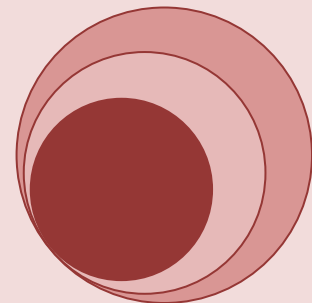
◆ تله خلاقیت

امر، نهال در

◆ در هر دو

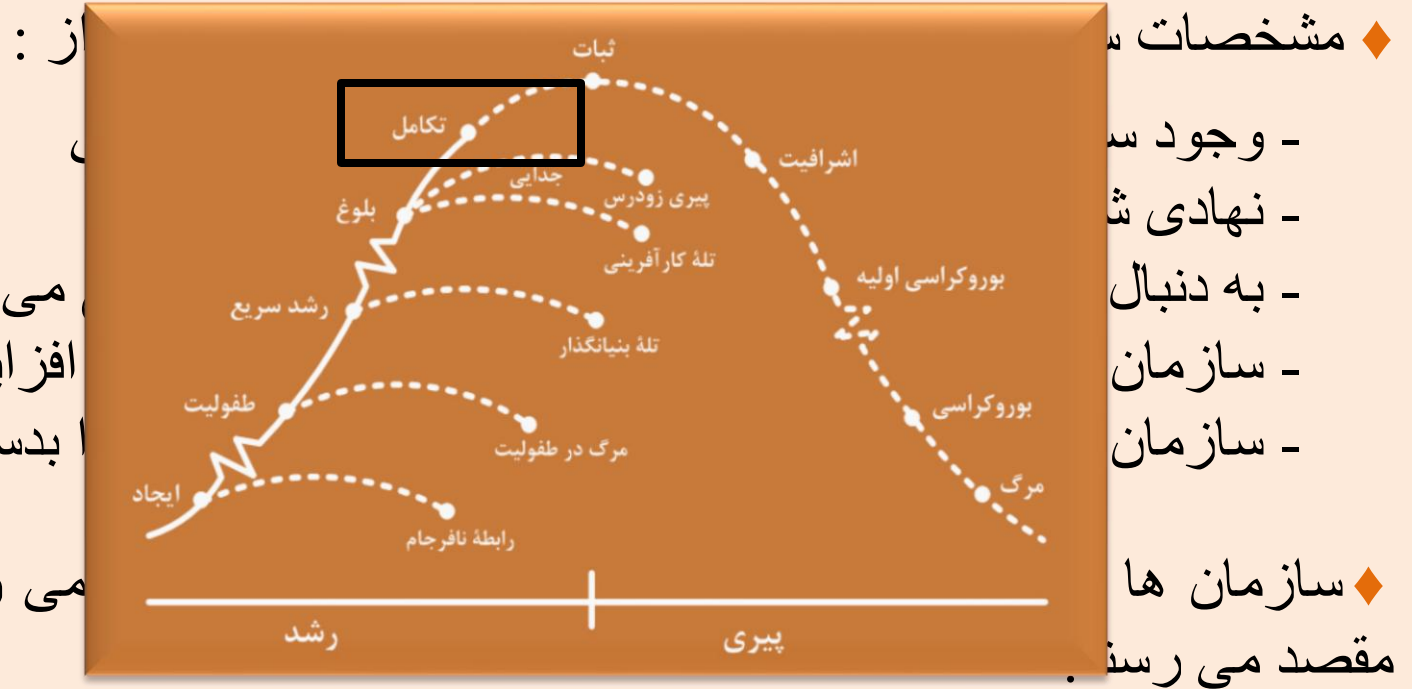
پایداری و ورو
آموزش، تربید

موجب استحک

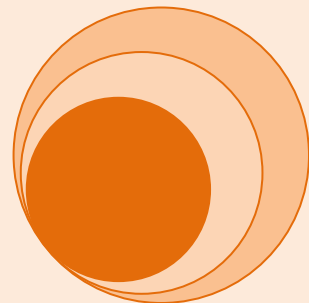


تکامل Prime

◆ نقطه ایست بهینه از منحنی حیات سازمان در وضعیت بین کنترل پذیری و قابلیت انعطاف که تعادل کامل در سازمان وجود دارد.



◆ در دوره رشد سریع، تفاوت بین بودجه پیش بینی شده و عملکرد، قابل توجه است. حال آنکه در سازمان رو به تکامل، این تفاوت بسیار اندک است.



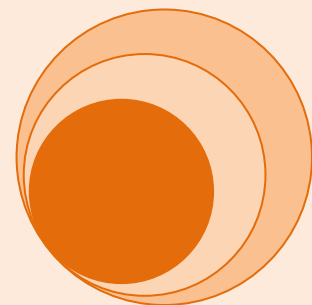
◆ در دوره تکامل، تعداد افراد آموزش دیده کافی نیست و درگیری های داخلی اندکی وجود دارد.

◆ در دوره تکامل، فعالیت های کمتری نسبت به دوره رشد سریع انجام نمی شود. لیکن این حجم کار قابل پیش بینی، برنامه ریزی و کنترل است.

◆ در منحنی عمر سازمان، نقطه تکامل در راس منحنی (نقطه عطف) قرار ندارد. اگر یک سازمان دوره تکامل در نوک قله قرار داشته باشد، فقط یک راه برای رفتن دارد: به سمت پایین. تکامل به معنی رسیدن به قله نیست، بلکه بدان معناست که شما هنوز در حال رشد هستید. تکامل، فرآیند است نه مقصد و هدف.

◆ تلاش و مبارزه اساسی سازمان در دوره تکامل، باقی ماندن در این دوره است.

♣ ولادیمیر هولوریتز یکی از مشهورترین نوازندگان پیانو در جهان می گوید: اگر یک روز تمرین پیانو انجام ندهم تفاوت نوازندگی ام را متوجه می شوم، اگر يك هفته تمرین نکنم همسر م متوجه تفاوت کیفیت می شود و اگر يك ماه تمرین نکنم، مستمعین متوجه تفاوت کیفیت می شوند.



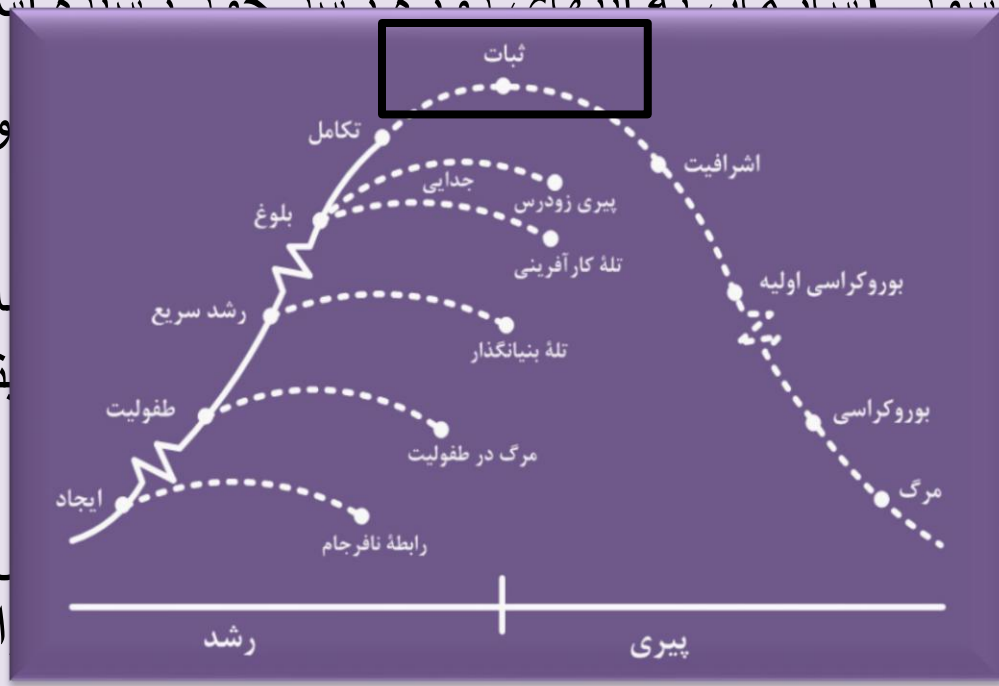
ثبات Stable

◆ دوره ثبات، اولین دوره پیری در سیکل حیات یک سازمان است. شرکت هنوز قدرتمند است، اما به تدریج قابلیت انعطاف خود را از دست می دهد و کنترل سازمانی بر سازمان حاکم می شود. (سازمان به انتمای خود می رسد و خود را می رسد است.)

◆ موارد کمتری از

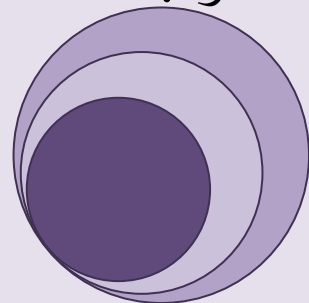
احساس خطر از جانب سازمان در این زمان سازمان در درازمدت بی اساس

کارکنان به جای خود را با یکدیگر می شود.



◆ در این دوره، احساس فوریت در امور به تدریج ناپدید می گردد و نارضایتی های مشتریان به صورت یک "پوسخند گوسفندوار" ظاهر می شود و گفته می شود: "موضوع واقعا چندان مهم نیست".

تهیه کننده: دکتر مصطفی ستاف



◆ افراد به طولانی کردن جلسات علاقه مند می شوند، اوضاع بیشتر تشریفاتی شده است. ایده های جدید محترمانه شنیده می شوند ولی هیجانی ایجاد نمی کنند.

◆ تغییرات این دوره بر دو دسته اند:

- تغییرات بودجه

- انتقال قدرت به سمت سازماندهی بیشتر

◆ به طور کلی، مشخصات دوره ثبات عبارتند از :

- انتظار کمتری برای رشد وجود دارد.

- چشم داشت کمتری به بازارهای جدید، تکنولوژی مدرن و پیشتاز وجود دارد.

- زمان تاکید به دستاوردهای گذشته به جای توجه به آینده، شروع شده است.

- نسبت به تغییر، بدگمانی وجود دارد.

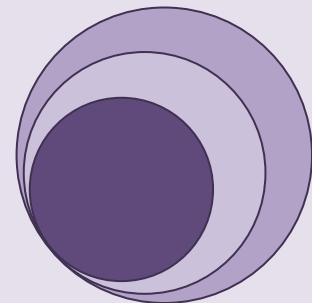
- کسانی که مطیع اوامر هستند، تشویق می شوند.

- بیشتر به روابط بین پرسنلی توجه می شود تا به پذیرش خطر.

◆ در صورت طولانی شدن دوره رکود خلاقیت، توانایی شرکت برای

تامین نیازهای مشتریان به تدریج کاهش می یابد و شرکت به دوره بعدی

از سیکل حیات خود، یعنی اشرافیت می لغزد.

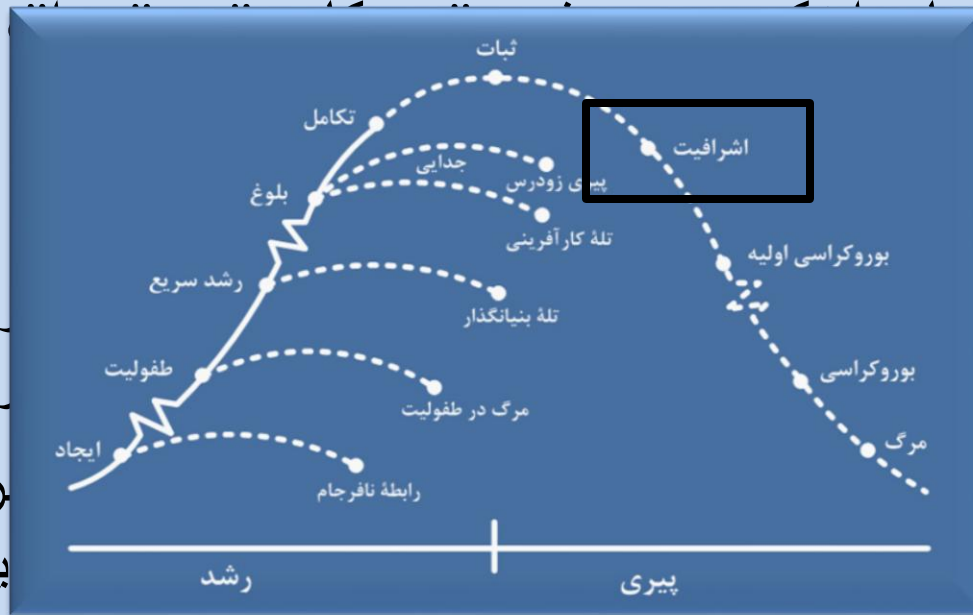


Aristocracy

اشرافیت

◆ در این دوره، منابع مالی در جهت کنترل سیستم، سودآوری و تشکیلات مصرف می گردد.

چگونگی آنچه در



◆ در انجام امور به گذشته انجام شده مور

◆ امور تشریفاتی در

ت گروهی، اندرز قرار می دهند.

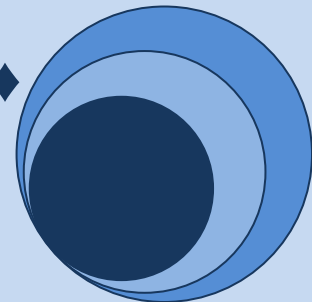
◆ در این دوره، افراد حکیمانانه "حرکت ایجاد

بر نقدینگی ثروتمند پید کارآفرینی، اقدام

◆ نوآوری در داخل است، برای تحصیل

به خرید شرکت های دیگر می کند.

◆ نقصان قابلیت انعطاف منجر به کاهش قابلیت اجرا و حصول نتایج می شود.



◆ وجه تمایز سازمان اشرافیت از سایر سازمان ها در موارد زیر است :

لباس پوشیدن افراد (قاعده لباس) : در دوران اشرافیت، لباس ها باید متحدالشکل باشد. یکنواختی در لباس، به تدریج به یکنواختی در طرز تفکر، یکنواختی در اثاثیه، بیوگرافی و فضا نیز تعمیم پیدا می کند.

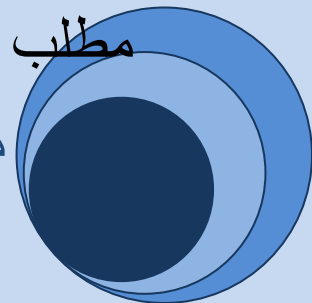
محل برگزاری جلسات : اتاق های جلسات سازمان دوره اشرافیت کاملا برعکس سازمان دوره تکامل است. دکوراسیون اتاق تشریفاتی فریاد می زند "حرکت ایجاد نکن".

چگونگی استفاده از فضا : وقتی سازمان به دوره اشرافیت می رسد، ظاهر (Form) بر عملکرد (Function) غالب می گردد.

عناوین و القابی که برای یکدیگر قائلند : در دوره اشرافیت، کارکنان شرکت اغلب یکدیگر را با نام فایل خطاب می کنند.

روش برقراری ارتباط : در دوره اشرافیت، نحوه ارائه مطلب مهم بوده و خود مطلب فقط یک واسطه است.

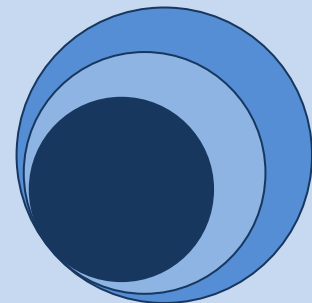
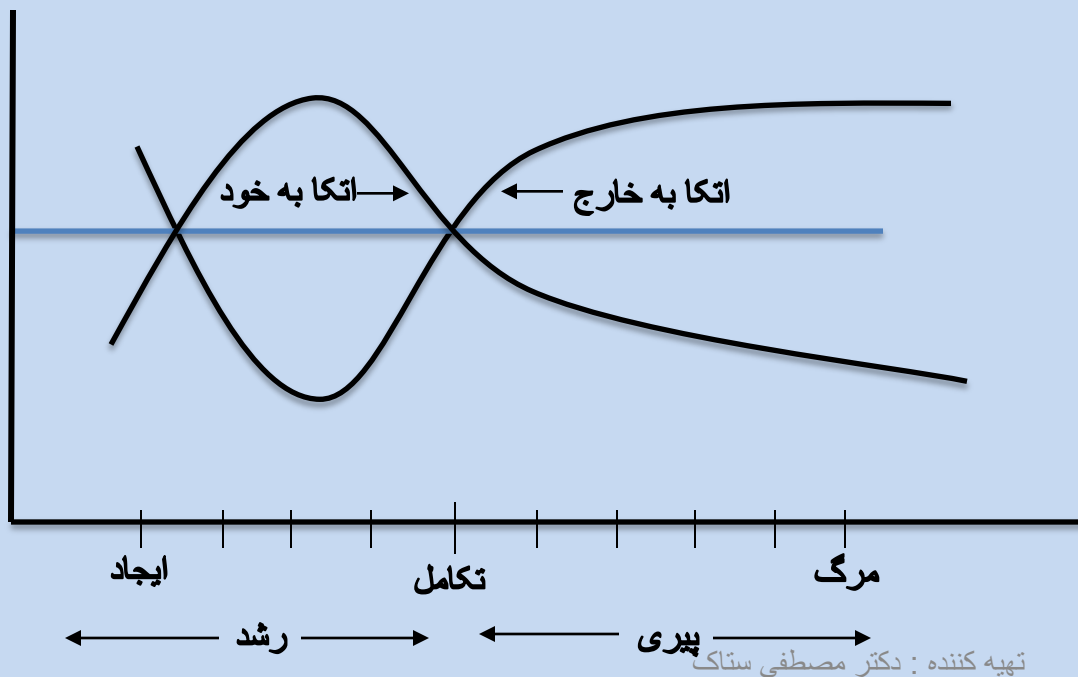
مواجهه با تضاد و بحران : شرکت اشرافیت، حقایق موجود را کتمان می کند.



فرضیه ارزش فعلی یک مساله

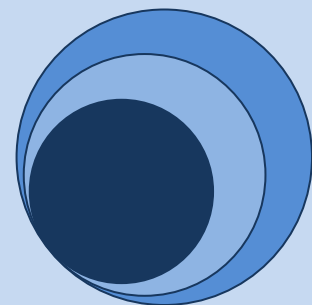
♦ مساله ای که قرار است در آینده اتفاق بیفتد کم ارزش تر از همان مساله در صورت وقوع فعلی آن است. آن واقعه ترسناک مورد انتظار ممکن است در آینده اصلا اتفاق نیفتد.

♦ شرکت های اشرافیت توقع دارند محیط، مطلوب آنها شود در حالیکه شرکت های رشد سریع از جان مایه می گذارند. تاکید و تمرکز کنترل (یعنی کسیکه آنها معتقدند توان ایجاد تغییراتی را دارد) از دوره ثبات به بعد به صورت فزاینده ای به خارج از سیستم متکی می شود.



◆ چرا شرکت های دوره اشرافیت به عوامل خارجی تکیه می کنند؟ چون مسائلی که در آینده بروز می کند، امروز آنها را تحت فشار قرار نمی دهد. شرکت مطمئن و سودآور است. عمل کردن در شرایط حاضر به معنای ایجاد حرکت است و نتیجتاً کشمکش سیاسی به دنبال خواهد داشت و این جنگ هزینه ای دارد که پرداخت کننده آن همان فردی است که حرکت را ایجاد کرده است. زمان پرداخت نیز هم اکنون است.

◆ هزینه سیاسی حرکتی که امروز به راه انداخته می شود بیشتر از ارزش فعلی حل مساله ایست که فردا با آن درگیر شوند.



Early Bureacracy بوروکراسی اولیه

◆ در این دوره، سازمان به جای اینکه برای رفع مشکل به دنبال پاسخ چه باید کرد باشد، به دنبال مقصر می گردد.

◆ کشمکش، از پیش

◆ جنون سوء ظن

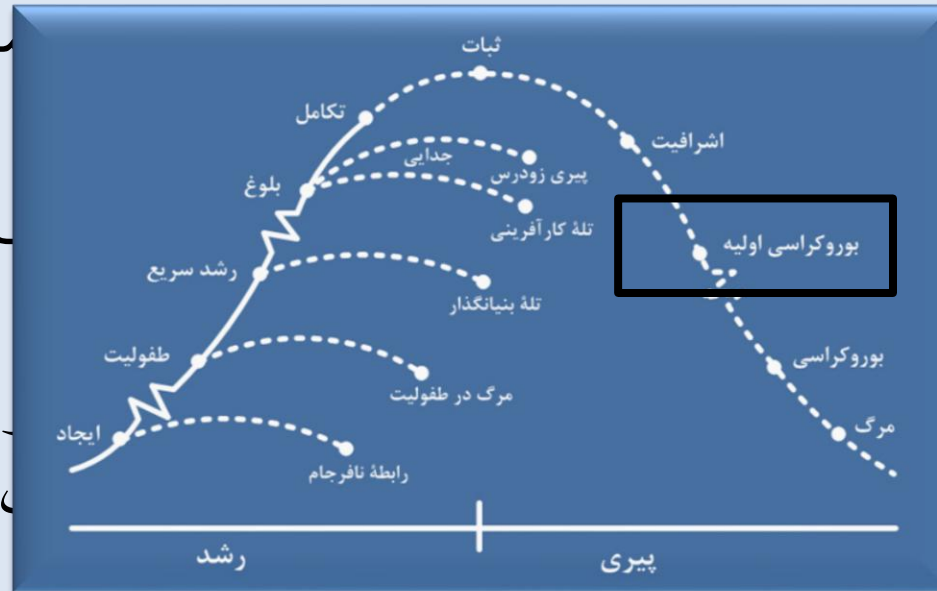
◆ تمام توجه به م

آید.

◆ نفیس ترین کالا

مسائل شده، کارکن

خاصیت باقی می



◆ چرخه باطل خروج کارکنان بدردبخور از شرکت تا زمان ورشکستگی شرکت یا ملی شدن توسط دولت و دریافت کمک و ایجاد یک بوروکراسی کامل، ادامه پیدا می کند.



بوروکراسی Bureacracy

◆ در این دوره، شرکت منابع کافی برای خود ایجاد نمی کند و وجود خود را نه با عملکرد خوب، بلکه با این واقعیت که "وجود دارد" توجیه می کند.

◆ ویژگی های یک

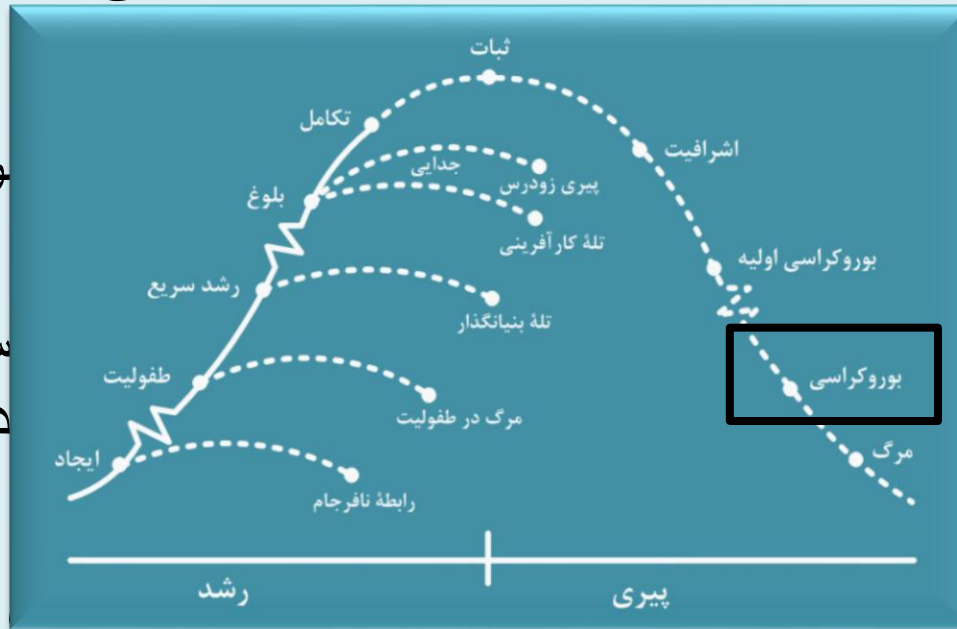
وصیات یک سازمان

ستورالعمل ها را می
دهد است. بوروکراسی

احساس می کنند که

نمی توانند کار زیادی انجام دهند زیرا می دانند اگر به کاری دست بزنند،
گرفتار خواهند شد.

حالت کنارگذار (Bypass System) : مشتریان باید روش های پر
دردسری برای انجام کارهای موثر در سازمان بیابند.



دارای سیستم

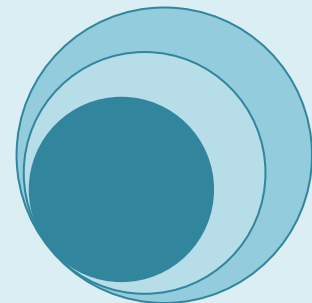
بوروکراسی

جدایش و

داند اما نمی

بر اساس تن

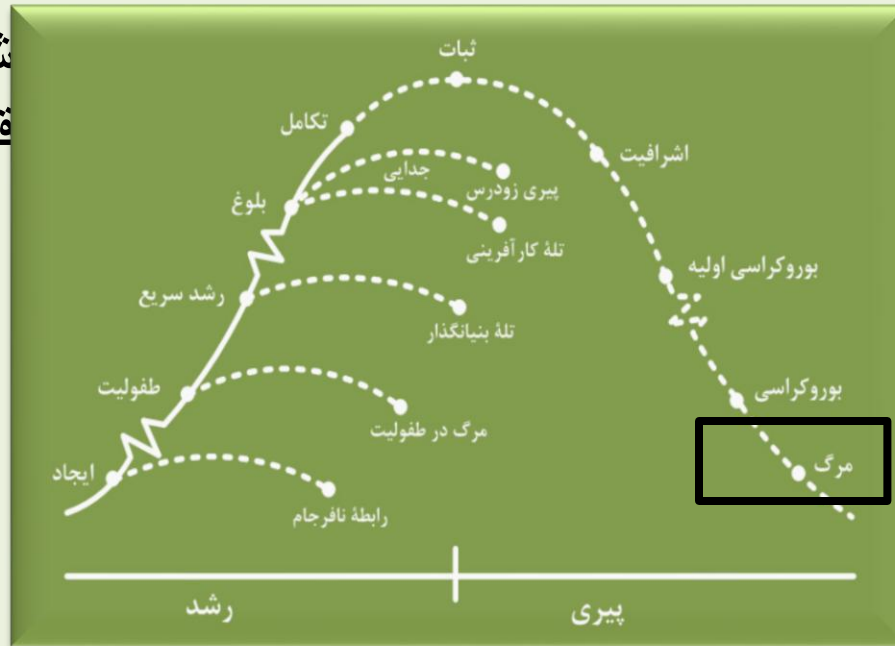
در آن



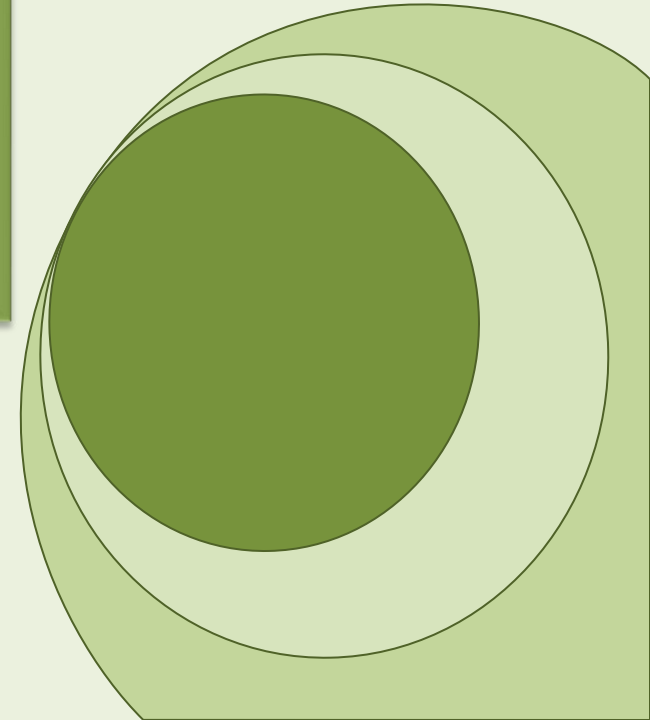
مرگ Death

♦ مرگ هنگامی حادث می شود که دیگر کسی نسبت به سازمان متعهد نباشد.

شرکت وجود
فقدان گردد.



♦ در صورتیکه هیچ گونه نداشته باشد، مرگ سازمان



شرکت های در حال رشد

شرکت های در حال پیری

1- موفقیت افراد ناشی از خطر پذیری آنهاست.	1- موفقیت افراد در نتیجه محافظه کاری آنهاست.
2- توقعات فراتر از نتایج است.	2- نتایج بر انتظارات ترجیح دارند.
3- نقدینگی ضعیف است.	3- نقدینگی بالاست.
4- تاکید بر عملکرد است به عوض ظاهر و قالب و شکل ظاهری	4- تاکید بر شکل و ظاهر و قالب است به عوض عملکرد.
5- چرا؟ و چه کار؟ باید انجام داد. (آینده نگری)	5- چگونه انجام شد؟ و چه کسی انجام داد؟ (به دنبال گذشته)
6- افراد را به لحاظ فداکاری که برای سازمان دارند حفظ می کنند، نه به خاطر شخصیت و مقامشان.	6- افراد را به لحاظ شخصیت و مقامشان حفظ می کند نه به خاطر فداکاریشان برای سازمان.
7- انجام هر کاری مجاز است مگر اینکه مخصوصا و مشخصا ممنوع شده باشد.	7- انجام هر کاری ممنوع است مگر اینکه مخصوصا و مشخصا مجاز شده باشد.
8- هر مساله ای به مثابه یک فرصت نگریسته می شود.	8- هر فرصتی به مثابه یک مساله و مشکل انگاشته می شود.
9- قدرت سیاسی (سیاستگذاری) شرکت در دست قسمت های بازاریابی و فروش است.	9- قدرت سیاسی (سیاستگذاری) شرکت در اختیار قسمتهای حسابداری، مالی و حقوقی است.

شرکت های در حال رشد

شرکت های در حال پیری

10- دستمزدها بر اساس توان مالی شرکت تعیین می گردد.	10- دستمزدها توسط کارگزینی تعیین می گردد.
11- <u>مسئولیت محوله با اختیارات مطابقت داده نمی شود.</u> (اختیارات مشخص و افزون بر مسئولیت های نامشخص است)	11- اختیارات با مسئولیت مطابقت داده می شود. (مسئولیت ها مشخص و افزون بر اختیارات نامشخص است.)
12- مدیریت، سازمان را کنترل می کند.	12- مدیریت توسط سازمان کنترل می شود.
13- مدیریت، نیروی حرکتی سازمان را تامین می کند.	13- مدیریت توسط اینرسی سازمان حرکت می کند.
14- تغییر مدیریت می تواند به تغییر رفتار سازمان بیانجامد.	14- برای تغییر رفتار سازمان، باید فرهنگ سیستم تغییر کند.
15- نیازمند مشورت و مشاوره است.	15- نیاز به دریافت پرخاش و اهانت دارد.
16- <u>سمت گیری به فروش بیشتر است.</u>	16- سمت گیری و تمایل به افزایش قیمت دارد.
17- قرار دادن ارزش افزوده به عنوان هدف	17- سیاست گذاردن عدم تخلف از قواعد به عنوان هدف

توانایی Authorance

مجموعه نیروهای مدیریت برای ایجاد رفتار دلخواه

Authority : داشتن حق قانونی
تصمیم‌گیری

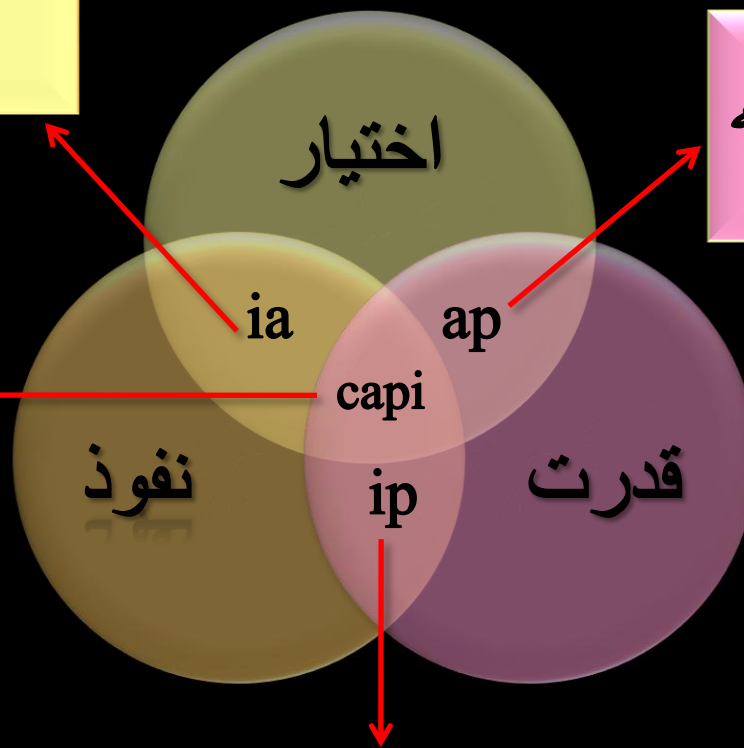
Power : توانایی اعمال تشویق و
تنبیه

Influence : توانایی ایجاد رفتار
دلخواه بدون اختیار و قدرت



اختیار نفوذی : نفوذ
هدایت شده قانونی

قدرت با اختیار:
انجام تشویق و تنبیه
قانونی



CAPI: ائتلاف اختیار،
قدرت، نفوذ، قدرت با
اختیار، قدرت
غیرمستقیم و اختیار
نفوذی

CAPI معیاری برای
اندازمگیری
کنترل پذیری، توان و
قابلیت پیش بینی رفتار
سازمان است

قدرت غیر مستقیم : نفوذ هدایت شده
بر اساس قدرت

CAPI در دوره عمر

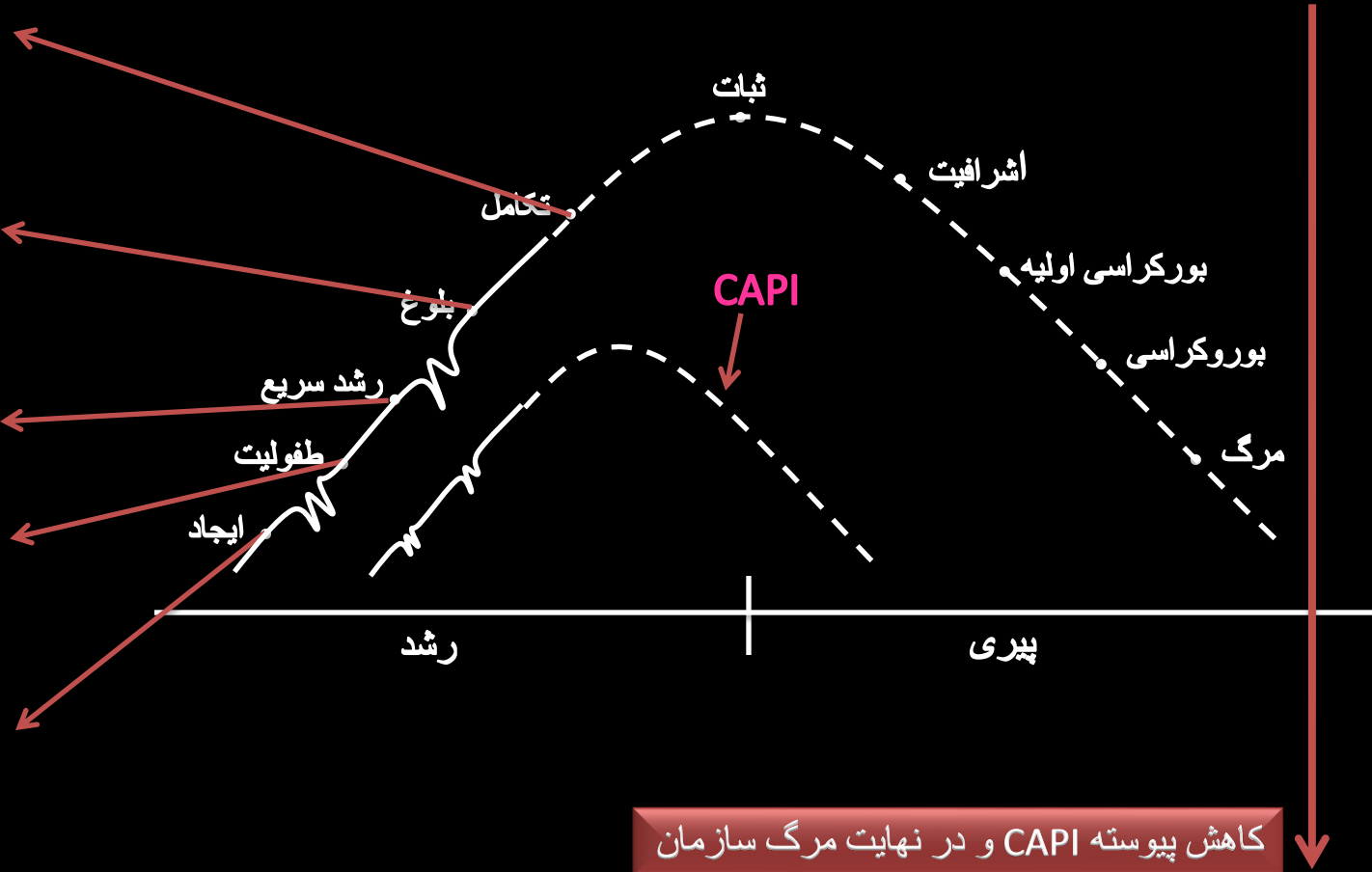
CAPI در سازمان نهادینه شده و در کمیته اجرایی تثبیت می‌شود.

CAPI سیال بوده و درگیری قدرت بین بنیانگذار و مدیران سازمان وجود دارد

CAPI در بنیانگذار تجلی دارد

CAPI در بنیانگذار تجلی دارد

CAPI وجود ندارد و افراد رابطه معقولی با کنترل ندارند





Thank you

تهیه کننده: دکتر مصطفی بسکی