**مهارتهاي حرفه‌ای شناسایی و حل مسئله**

**در کسب و کار،**

**بازاریابی**

**و فروش**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **دكتر وحيد ناصحي‌فر** | **دکتر سیدرضا جلال‌زاده** | **ریحانه سادات نصرالهی** |
| **عضو هيئت علمي**  **دانشگاه علامه طباطبائي** | **عضو هيئت علمي دانشگاه خاتم** | **كارشناس ارشد**  **مديريت اجرایی** |

پیشگفتار

در دنیای پیچیده و متغیر کسب و کارهای امروز، توانایی شناسایی و حل مسائل به یکی از مهارت‌های ضروری برای مدیران و حرفه‌ای‌ها تبدیل شده است. از آنجایی که هر سازمان در مسیر رشد و پیشرفت خود با چالش‌ها و مشکلات مختلفی روبه‌رو می‌شود، داشتن رویکردی علمی و استراتژیک برای حل این مسائل امری حیاتی است. کتاب حاضر با هدف ارتقاء مهارت‌های حرفه‌ای[[1]](#footnote-1) افراد در شناسایی و حل مسائل به نگارش درآمده است و در فصول مختلف خود به بررسی عمیق ابعاد مختلف این مهارت‌ها می‌پردازد.

این کتاب شامل مباحثی است که از مفاهیم و کلیات حل مسئله شروع می‌شود و تا مباحث پیچیده‌تری چون مسائل استراتژیک و بحرانی در سازمان‌ها پیش می‌رود. در فصل اول، مفاهیم پایه و اصول اولیه شناسایی و حل مسئله[[2]](#footnote-2) مورد بررسی قرار می‌گیرد. در فصل‌های بعدی، مدل‌های مختلف حل مسئله، هوش هیجانی[[3]](#footnote-3) و ابعاد هوش در کسب و کار، ویژگی‌های افراد موفق و ناموفق و همچنین چگونگی شناسایی مشکلات در سازمان‌ها مورد تحلیل قرار می‌گیرند.

از آنجا که توانایی تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی صحیح در دنیای امروز از اهمیت بالایی برخوردار است، فصل‌های مرتبط با مهارت‌های تصمیم‌گیری[[4]](#footnote-4) و آینده‌پژوهی[[5]](#footnote-5) نیز در این کتاب آورده شده است تا به مدیران و کارشناسان کمک کند تا بهترین تصمیم‌ها را در مواجهه با مشکلات سازمانی اتخاذ کنند.

در نهایت، این کتاب به شما کمک می‌کند تا ضمن شناخت چالش‌ها و مسائل مختلف در کسب و کار، راه‌حل‌هایی مؤثر و کارآمد[[6]](#footnote-6) برای بهبود عملکرد سازمان[[7]](#footnote-7) خود پیدا کنید و به توسعه فردی و حرفه‌ای خود بپردازید.

بدیهی است هيچ كتابي بی عیب و نقص نبوده و نقطه نظرات شما خواننده گرامی می­تواند در بهبود کیفیت چاپ‌های بعدی مؤثر واقع شود. لذا از شما درخواست می‌شود که نقطه نظرات خود را به نشانی vahid.nasehifar1@gmail.com ارسال نمائید.

تقدیم به:

همه پدران و مادران

و ملیکا و مائده

فهرست مطالب

[فصل اول:‌ مفاهيم و كليات 8](#_Toc27543603)

[فصل دوم:‌ مدل های حل مسئله 8](#_Toc27543603)

[فصل سوم:‌ فرآیند شناسایی و حل مسئله 8](#_Toc27543603)

[فصل چهارم:‌ ابعاد هوش در کسب و کار و هوش هیجانی 8](#_Toc27543603)

[فصل پنجم:‌ ویژگیهای افراد موفق 8](#_Toc27543603)

[فصل ششم:‌ چالش‌های افراد ناموفق 8](#_Toc27543603)

[فصل هفتم:‌ نشانه‌های یک سازمان بیمار 8](#_Toc27543603)

[فصل هشتم:‌ روش‌های ایجاد انسجام 8](#_Toc27543603)

[فصل نهم:‌ مسائل جاری شرکت‌ها 8](#_Toc27543603)

[فصل دهم:‌ رفتارهای غیرحرفه‌ای 8](#_Toc27543603)

[فصل یازدهم:‌ مسائل استراتژیک و بحرانی 8](#_Toc27543603)

[فصل دوازدهم:‌ مسائل عملیاتی و اجرایی 8](#_Toc27543603)

[فصل سیزدهم:‌ طرح کسب و کار 8](#_Toc27543603)

[فصل چهاردهم:‌ مسائل بازاریابی 8](#_Toc27543603)

[فصل پانزدهم:‌ مسائل فروش 8](#_Toc27543603)

[فصل شانزدهم:‌ تصمیم‌گیری، بهبود و تحول و CRM 8](#_Toc27543603)

ضمائم

ضمیمه 1 : مطالعه موردي طرح كسب و كار فروشگاه‌های زنجیره‌ای آلفا

ضمیمه 2 : مطالعه موردي مسائل و روش‌های بازاریابی و فروش فروشگاه‌های زنجیره‌ای آلفا

ضمیمه 3 : چک لیست مسائل فروشندگی و راه‌حل

ضمیمه 4 : چک لیست سنجش رضایت پرسنل

ضمیمه 5 : چک لیست ارزیابی عملکرد پرسنل

ضمیمه 6 : چک لیست آسیب‌شناسی برند

ضمیمه 7: چك ليست ويژگي‌هاي همكار خوب

ضمیمه 8 : چك ليست مهارتهاي بهبود سازماني

ضمیمه 9 : چك ليست راه اندازي فرنچايزينگ

ضمیمه 10 : چك ليست تحلیل کسب و کار با استفاده از BABOK

ضمیمه 11 : چك ليست ابزارهای شناسایی و حل مسئله

ضمیمه 12 : پرسشنامه آسیب شناسی مدل کیفیت اروپایی EFQM

[منابع و مراجع 141](#_Toc27543645)

فصل اول

مفاهيم و كليات

مقدمه

در دنیای پیچیده کسب و کارهای امروزی، مدیریت یکی از ارکان اصلی است که سازمان‌ها را در جهت دستیابی به اهداف خود هدایت می‌کند. هر سازمان برای رسیدن به موفقیت نیازمند یک سیستم مدیریتی مؤثر است که قادر به شناسایی، تحلیل و حل مسائل مختلف باشد. در این راستا، شناخت مسائل و چالش‌های موجود در محیط کسب و کار[[8]](#footnote-8) ، و همچنین راه‌های مؤثر برای مدیریت آن‌ها، از اهمیت بالایی برخوردار است. این مباحث به مدیران کمک می‌کند تا بهترین تصمیم‌ها را برای بهبود عملکرد سازمان اتخاذ کنند و فرآیندهای مختلف را به شکلی کارآمد و بهینه مدیریت نمایند.

تعریف مدیریت

مدیریت[[9]](#footnote-9) به فرآیند برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هدایت و کنترل[[10]](#footnote-10) منابع و فعالیت‌ها در یک سازمان به منظور رسیدن به اهداف[[11]](#footnote-11) تعیین‌شده گفته می‌شود. این فرآیند شامل استفاده از منابع انسانی، مالی و فنی به شیوه‌ای است که باعث تحقق اهداف و برنامه‌ها با کمترین هزینه و زمان ممکن شود. در حقیقت، مدیریت یک هنر است که شامل تصمیم‌گیری‌های استراتژیک و تاکتیکی است که بر کارآیی و اثربخشی[[12]](#footnote-12) سازمان تأثیر می‌گذارد.

اهداف مدیریت

اهداف مدیریت به مجموعه‌ای از مقاصد و اهدافی گفته می‌شود که سازمان‌ها برای دستیابی به آن‌ها تلاش می‌کنند. این اهداف می‌توانند شامل موارد زیر باشند:

**- افزایش سودآوری :** مدیریت می‌بایست به گونه‌ای عمل کند که منابع سازمان به بهترین نحو استفاده شده و سودآوری افزایش یابد.

**- رشد و توسعه**[[13]](#footnote-13) **:** هدف دیگر مدیریت، رشد سازمان از نظر مقیاس و گسترش بازار است.

**- ارتقای کیفیت و رضایت مشتری**[[14]](#footnote-14)**:**  ایجاد فرآیندهایی برای ارتقای کیفیت محصولات و خدمات و افزایش رضایت مشتری.

**- بهبود فرآیندها :** استفاده از روش‌های بهینه‌سازی برای کاهش هزینه‌ها و افزایش بهره‌وری.

**- حفظ و جذب استعدادها**[[15]](#footnote-15) **:** مدیریت منابع انسانی به گونه‌ای که کارکنان با انگیزه و با استعداد جذب و حفظ شوند.

تعریف مسئله و مشکل

مسئله به هر نوع وضعیت یا چالش گفته می‌شود که به طور قابل توجهی فرآیند یا عملکرد سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد و نیازمند توجه و حل است. مشکل[[16]](#footnote-16) نیز به هر موضوعی گفته می‌شود که بر موفقیت سازمان تأثیر منفی می‌گذارد و نیازمند مداخله برای حل یا کاهش اثرات آن است. شناسایی دقیق مسئله[[17]](#footnote-17) یا مشکل اولین گام در فرآیند حل آن است، زیرا بدون درک کامل از ماهیت مشکل، امکان حل آن بسیار دشوار خواهد بود.

وظایف مدیران

مدیران مسئولیت‌های متعددی دارند که شامل موارد زیر است:

**- برنامه‌ریزی :**  تدوین برنامه‌ها و استراتژی‌های بلندمدت و کوتاه‌مدت برای دستیابی به اهداف سازمان.

**- سازمان‌دهی :** تقسیم وظایف و تخصیص منابع به بخش‌های مختلف سازمان.

**- رهبری و هدایت :** ایجاد انگیزه و هدایت تیم‌ها به سمت اهداف مشترک.

**- کنترل و نظارت :** نظارت بر اجرای برنامه‌ها و ارزیابی نتایج برای اطمینان از اینکه سازمان در مسیر درستی حرکت می‌کند.

**- حل مسائل**[[18]](#footnote-18) **و مشکلات:** شناسایی و حل مسائل و چالش‌ها در فرآیندهای مختلف سازمانی.

ویژگی‌های شرکت‌های موفق

شرکت‌های موفق ویژگی‌هایی دارند که آن‌ها را از سایر رقبا متمایز می‌کند. برخی از این ویژگی‌ها عبارتند از:

**- نوآوری**[[19]](#footnote-19) **:** این شرکت‌ها همیشه به دنبال نوآوری در محصولات، خدمات و فرآیندها هستند.

**- مشتری‌محوری :** در این شرکت‌ها، رضایت مشتری به عنوان اولویت اصلی در نظر گرفته می‌شود.

**- توانمندی در مدیریت منابع :** این شرکت‌ها به خوبی از منابع انسانی، مالی و فنی خود استفاده می‌کنند.

**- رهبری**[[20]](#footnote-20) **قوی :** وجود رهبری کارآمد و استراتژیک در این شرکت‌ها که تیم‌ها را به سمت موفقیت هدایت می‌کند.

**- پویایی و انعطاف‌پذیری**[[21]](#footnote-21) **:** این شرکت‌ها قادرند با تغییرات بازار و شرایط محیطی به سرعت تطبیق یابند.

انواع مسائل در کسب و کار

مسائل مختلفی ممکن است در کسب و کارها به وجود آید که می‌توان آن‌ها را به چند دسته تقسیم کرد:

**- مسائل استراتژیک :** این مسائل به تصمیمات کلیدی مربوط می‌شوند که جهت‌گیری کلی سازمان را تعیین می‌کنند.

**- مسائل مالی**[[22]](#footnote-22) **:** این دسته شامل مسائل مربوط به بودجه‌بندی، نقدینگی، سرمایه‌گذاری و مدیریت مالی است.

**- مسائل منابع انسانی**[[23]](#footnote-23) **:** مسائل مربوط به جذب، حفظ و آموزش کارکنان.

**- مسائل عملیاتی**[[24]](#footnote-24) **:** مشکلاتی که به فرآیندهای روزانه کسب و کار مربوط می‌شود.

**- مسائل بازاریابی و فروش**[[25]](#footnote-25) **:** مسائل مربوط به استراتژی‌های تبلیغاتی، برندینگ، و فروش محصولات یا خدمات.

انواع شرکت‌ها و انواع مسائل

شرکت‌ها بسته به نوع فعالیت، اندازه و استراتژی‌های خود با مسائل مختلفی روبه‌رو هستند. این مسائل می‌توانند شامل موارد زیر باشند:

**- شرکت‌های کوچک و متوسط :** این شرکت‌ها معمولاً با مشکلات نقدینگی، کمبود منابع و چالش‌های رقابتی مواجه هستند.

**- شرکت‌های بزرگ :** مسائل پیچیده‌تری دارند که معمولاً شامل مدیریت منابع انسانی گسترده، نوآوری در محصولات و خدمات، و استراتژی‌های جهانی می‌شود.

**- شرکت‌های نوپا (استارتاپ‌ها) :** این شرکت‌ها به مسائل مربوط به تأمین مالی، جذب مشتری و تثبیت بازار خود روبه‌رو هستند.

مطالعه موردی

مطالعه موردی به بررسی یک موقعیت یا چالش خاص در دنیای کسب و کار می‌پردازد که در آن شرکت یا سازمان با مشکلی خاص مواجه بوده و تلاش کرده است تا آن را حل کند. این مطالعات به مدیران کمک می‌کند تا از تجربیات دیگران درس بگیرند و رویکردهای مختلف را در حل مسائل خود امتحان کنند. در این بخش، فرآیند شناسایی، تجزیه و تحلیل، طراحی راه‌حل، و پیاده‌سازی آن به صورت عملی بررسی می‌شود. در ادامه، مطالعه موردی برخی شرکت‌ها و رویکردهای آنها در حل مسائل آورده شده است :

**-  اپل (Apple Inc.):**

مسئله: در اواخر دهه 1990، اپل با مشکلات مالی شدید و کاهش سهم بازار مواجه بود.

راه‌حل: استیو جابز به شرکت بازگشت و از طریق معرفی محصولات نوآورانه مانند آی‌پاد، آیفون و آی‌پد، اپل را دوباره به یکی از پیشگامان صنعت تکنولوژی تبدیل کرد.

نتیجه: اپل توانست به عنوان یکی از باارزش‌ترین شرکت‌های دنیا شناخته شود.

**- تسلا (Tesla, Inc.):**

مسئله: در ابتدا، تسلا با مشکلات تولید خودروهای برقی و تأمین مالی برای توسعه تولید انبوه مواجه بود.

راه‌حل: ایلان ماسک توانست از طریق سرمایه‌گذاری‌های بزرگ و همچنین توسعه مدل‌های ارزان‌تر مانند مدل 3، تولید خودروهای برقی را گسترش دهد.

نتیجه: تسلا اکنون به یکی از بزرگترین تولیدکنندگان خودروهای برقی در جهان تبدیل شده است.

**-  کداک (Kodak):**

مسئله: کداک در دهه 2000 با گسترش دیجیتال‌سازی و کاهش تقاضا برای فیلم‌های عکاسی آنالوگ مواجه شد.

راه‌حل: کداک تلاش کرد به دیجیتال‌سازی روی آورد، اما به دلیل عدم تطابق سریع با تغییرات بازار، نتوانست به موقع به این تحول واکنش نشان دهد.

نتیجه: کداک ورشکست شد و به یک شرکت کوچک در زمینه چاپ عکس تبدیل شد.

**-  کینگفیشر (Kingfisher):**

مسئله: این شرکت در دهه 2010 با کاهش فروش در بازار لوازم خانگی و ساخت‌وساز مواجه شد.

راه‌حل: کینگفیشر استراتژی‌های نوآورانه‌ای برای بهبود تجربه خرید آنلاین و تجدید نظر در محصولات فروشگاه‌های خود به کار برد.

نتیجه: این شرکت به تدریج توانست وضعیت خود را در بازار بهبود بخشد.

**- جنرال موتورز (General Motors):**

مسئله: جنرال موتورز در دوره بحران مالی جهانی 2008 با مشکلات مالی جدی روبه‌رو شد و به دلیل بدهی‌های سنگین، در آستانه ورشکستگی قرار گرفت.

راه‌حل: دولت ایالات متحده کمک مالی به این شرکت کرد، جنرال موتورز فرآیندهای بازسازی و تغییرات مدیریتی را آغاز کرد.

نتیجه: جنرال موتورز پس از بحران مالی مجدداً به یکی از بزرگترین تولیدکنندگان خودرو در جهان تبدیل شد.

**- نیکیا (Nokia):**

مسئله: نیکیا در اوایل دهه 2000، با سلطه بر بازار گوشی‌های موبایل، نتواست به سرعت با تحولاتی چون ظهور گوشی‌های هوشمند و سیستم‌عامل‌های جدید مانند iOS و Android سازگار شود.

راه‌حل: نیکیا تلاش کرد با همکاری با مایکروسافت و معرفی سیستم‌عامل ویندوز فون وارد بازار گوشی‌های هوشمند شود، اما این رویکرد موفق نبود.

نتیجه: نیکیا به فروش گوشی‌های موبایل خود پایان داد و به یک شرکت تجهیزات شبکه تبدیل شد.

**- زارا (Zara):**

مسئله: در ابتدا، زارا با چالش‌های مربوط به تحویل سریع کالا و پاسخ به نیازهای تغییر سریع مد مواجه بود.

راه‌حل: زارا با بهره‌گیری از مدل تجاری "مد سریع" (Fast Fashion)، توانست مجموعه‌های جدید لباس را هر هفته به بازار ارائه دهد و به سرعت به تغییرات مد واکنش نشان دهد.

نتیجه: زارا تبدیل به یکی از پیشگامان صنعت مد در سطح جهانی شد.

**- آمازون (Amazon):**

مسئله: آمازون ابتدا به عنوان یک فروشگاه آنلاین کتاب شروع کرد و با مشکلات گسترده‌ای در گسترش انواع کالاها و مدیریت انبارهای خود مواجه بود.

راه‌حل: با استفاده از فناوری‌های نوین در انبارداری و سیستم‌های پردازش داده، آمازون توانست تنوع محصولات خود را گسترش دهد و خدماتی چون "Amazon Prime" و "Amazon Web Services" را راه‌اندازی کند.

نتیجه: آمازون امروز یکی از بزرگترین شرکت‌های تجارت الکترونیک و ارائه‌دهنده خدمات ابری در جهان است.

**- برند گوگل (Google):**

مسئله: گوگل در ابتدا با چالش‌های مربوط به ارائه تبلیغات آنلاین و جذب مشتریان برای سرویس‌های خود مواجه بود.

راه‌حل: گوگل از طریق توسعه الگوریتم‌های پیچیده جستجو و ایجاد تبلیغات هدفمند به نام Google Ads، توانست درآمد زیادی از تبلیغات آنلاین کسب کند.

نتیجه: گوگل به یکی از بزرگترین شرکت‌های فناوری و جستجو در جهان تبدیل شد.

**-  وال‌مارت (Walmart):**

مسئله: وال‌مارت در اوایل دهه 2000 با چالش‌های مربوط به رقابت با فروشگاه‌های آنلاین و افزایش هزینه‌های عملیاتی روبه‌رو بود.

راه‌حل: وال‌مارت به سرعت وارد تجارت الکترونیک شد و با سرمایه‌گذاری در بهبود فناوری‌های خود و گسترش خدمات آنلاین، رقابت با شرکت‌های آنلاین را آغاز کرد.

نتیجه: این شرکت توانست جایگاه خود را در بازار حفظ کرده و همچنان یکی از بزرگترین خرده‌فروشان جهان باشد.

این مطالعه‌های موردی نشان می‌دهند که چگونه شرکت‌ها از طریق شناسایی دقیق مشکلات و به کارگیری استراتژی‌های مناسب، می‌توانند از بحران‌ها عبور کرده و موفقیت‌های بزرگی کسب کنند.

نکات کلیدی

نکات کلیدی در شناسایی و حل مسائل کسب و کار شامل موارد زیر است:

**- شناسایی سریع مشکل :** اولین گام برای حل هر مسئله، شناسایی صحیح و به موقع آن است.

تحلیل دقیق علل ریشه‌ای : باید علت اصلی مشکل را شناسایی کرده و به جای حل مشکلات سطحی، به ریشه آن بپردازید.

**- استفاده از داده‌ها و تحلیل آماری :** استفاده از اطلاعات و داده‌ها به تصمیم‌گیری‌های بهتر کمک می‌کند.

**- تفکر استراتژیک**[[26]](#footnote-26) **:** حل مسائل باید با دیدگاه بلندمدت[[27]](#footnote-27) و استراتژیک صورت گیرد.

**- ایجاد تیم‌های حل مسئله :** همکاری تیمی و استفاده از تجربیات مختلف افراد در حل مسائل موثر است.

**- انعطاف‌پذیری در مواجهه با تغییرات :** در دنیای کسب و کار، باید آمادگی مواجهه با تغییرات و اصلاح راه‌حل‌ها وجود داشته باشد.

فصل دوم

مدل‌های حل مسئله

مقدمه

مدل‌های کسب و کار، ابزارهایی برای طراحی، ارزیابی و تجزیه و تحلیل کسب و کارها بوده وبه شناسایی و حل مسائل کسب و کارها از طریق طراحی و بهبود ساختار، فرهنگ و استراتژی‌ها، کمک می‌نمایند تا عملیات اجرایی به‌طور مؤثرتر مدیریت شده و اهداف فردی، گروهی و سازمانی تحقق یابند.

**انواع مدل‌ها**

مدل‌های مختلف کسب و کار به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا نحوه‌ی طراحی، ارزیابی و توسعه را بهینه کنند و فرصت‌ها و تهدیدات را شناسایی کنند. در یک طبقه‌بندی کل با توجه مسائل استراتژیک ، بحرانی و جاری ، انواع مدل‌های شناسایی و حل مسئله را نیز می‌توان به سه دسته استراتژیک، بحرانی و جاری طبقه‌بندی نمود.

**مدل SWOT**

مدل SWOT برای تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات استفاده می‌شود:

* **قوت‌ها**[[28]](#footnote-28): ویژگی‌هایی که به کسب و کار کمک می‌کنند مانند منابع انسانی، مالی، تولید، R&D[[29]](#footnote-29)وMIS[[30]](#footnote-30)
* **ضعف‌ها**[[31]](#footnote-31) **:** عواملی که ممکن است مانع پیشرفت کسب و کار شوند.
* **فرصت‌ها**[[32]](#footnote-32) **:** عوامل بیرونی که می‌توانند فرصت‌های جدید برای کسب و کار ایجاد کنند.
* **تهدیدات**[[33]](#footnote-33)**:** عوامل بیرونی که ممکن است بر کسب و کار تأثیر منفی بگذارند، مانند رقبا، تغییرات اقتصادی یا قوانین جدید.

**مدل الماس حل مسائل**

مدل الماس شامل چهار بخش است که برای حل مسائل به کار می‌روند:

* **وظیفه**[[34]](#footnote-34)**:** مشخص کردن اهداف و مسئولیت‌ها
* **ساختار**[[35]](#footnote-35) **:** سازماندهی و تخصیص منابع
* **افراد**[[36]](#footnote-36) **:** نیروی انسانی و نقش آن‌ها در حل مسائل
* **فناوری**[[37]](#footnote-37) **:** استفاده از فناوری برای بهبود عملکرد و حل مسائل

**مدل چهار C**

مدل 4Cs برای تجزیه و تحلیل چهار عامل کلیدی کسب و کار است:

* **شرکت**[[38]](#footnote-38) **:** ارزیابی وضعیت داخلی سازمان
* **مشتریان**[[39]](#footnote-39) **:** بررسی نیازها و خواسته‌های مشتریان
* **رقبا**[[40]](#footnote-40) **:** ارزیابی رقبا و موقعیت رقابتی
* **شرایط**[[41]](#footnote-41) **:** شرایط بیرونی و اقتصادی که بر سازمان تأثیر می‌گذارند.

**مدل مثلث سازمانی**

مثلث سازمانی به سه بخش اساسی از سازمان اشاره دارد:

* **فلسفه**[[42]](#footnote-42) **:** اصول و ارزش‌های سازمان
* **ساختار**[[43]](#footnote-43) **:** نحوه تقسیم وظایف و سازماندهی
* **فرهنگ**[[44]](#footnote-44) **:** محیط فرهنگی و شیوه تعامل در سازمان

**مدل آینده‌پژوهی**[[45]](#footnote-45)

این مدل برای پیش‌بینی روندهای آینده و تهیه سناریوهای مختلف استفاده می‌شود:

* **تعیین زمینه‌های مطالعاتی:** شناسایی مسائل و موضوعات مورد بررسی
* **تعیین افراد کلیدی:** شناسایی افراد مهم برای تحلیل
* **گردآوری و تحلیل مطالعات:** جمع‌آوری داده‌ها و تحلیل آن‌ها
* **برگزاری جلسات و تحلیل نظرات:** بحث و تبادل نظر در جلسات
* **سناریو نویسی:** تدوین سناریوهای مختلف بر اساس تحلیل‌ها

**مدلEFQM**[[46]](#footnote-46)

مدل EFQM برای ارزیابی و بهبود کیفیت در سازمان‌ها است و شامل 9 بخش اصلی است:

1. **رهبری:** کیفیت رهبری و مدیریت در سازمان
2. **خط مشی و استراتژی:** سیاست‌ها و برنامه‌های استراتژیک سازمان
3. **کارکنان:** ارزیابی مدیریت منابع انسانی و رضایت کارکنان
4. **شراکت‌ها:** روابط و همکاری با شرکا و تأمین‌کنندگان
5. **فرآیندها:** تحلیل و بهبود فرآیندهای داخلی سازمان
6. **نتایج مشتری:** ارزیابی نتایج و رضایت مشتریان
7. **نتایج کارکنان:** نتایج مربوط به عملکرد و رضایت کارکنان
8. **نتایج جامعه:** ارزیابی تأثیرات سازمان بر جامعه و محیط زیست
9. **نتایج کلیدی عملکرد:** ارزیابی نتایج عملکرد کلیدی در سطح سازمان

**مدل کارت امتیاز متوازن**[[47]](#footnote-47)

مدل BSC برای ارزیابی عملکرد سازمان در چهار بعد اصلی طراحی شده است:

* **ارزیابی مالی:** تحلیل عملکرد مالی
* **ارزیابی مشتری:** بررسی رضایت و نیازهای مشتری
* **ارزیابی فرآیندها:** ارزیابی کارایی و اثربخشی فرآیندهای داخلی
* **ارزیابی منابع انسانی و رشد:** ارزیابی منابع انسانی و توسعه سازمانی

**اتاق فکر**[[48]](#footnote-48)

اتاق فکر یک گروه از افراد متخصص است که برای حل مسائل پیچیده و برنامه‌ریزی استراتژیک گرد هم می‌آیند:

* **دستور جلسه:** مسائل مورد بحث، برنامه‌ریزی، آموزش
* **انتخاب افراد:** انتخاب متخصصان برای ارائه راهکارها
* **مدیریت جلسه:** هدایت جلسه برای دستیابی به بهترین نتایج

**مدل برنامه‌ریزی استراتژیک**

این مدل به تدوین و اجرای استراتژی‌ها کمک می‌کند. شامل مراحل زیر است:

* **تعیین مأموریت:** تعریف هدف اصلی کسب و کار
* **تعیین اهداف:** تعیین اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت
* **منابع:** شناسایی منابع موجود برای اجرای استراتژی‌ها
* **استراتژی‌ها:** تدوین استراتژی‌های کلیدی برای رسیدن به اهداف
* **برنامه‌های عملیاتی:** تعیین اقدامات مشخص برای اجرا
* **بودجه:** تخصیص منابع مالی برای اجرای برنامه‌ها
* **کنترل استراتژیک:** ارزیابی عملکرد و انجام تغییرات لازم برای رسیدن به اهداف

**برنامه کسب و کار**[[49]](#footnote-49)

برنامه کسب و کار شامل تمامی اطلاعات لازم برای راه‌اندازی یا توسعه یک کسب و کار است:

1. **گزارش شناخت کسب و کار:** توضیح کلی از کسب و کار و اهداف آن
2. **برنامه‌های منابع انسانی:** استراتژی‌ها و برنامه‌های مدیریت منابع انسانی
3. **برنامه‌های مالی:** تدوین بودجه و پیش‌بینی درآمد و هزینه‌ها
4. **برنامه‌های بازاریابی:** استراتژی‌های جذب و نگهداری مشتری
5. **سازمان و عملیات کسب و کار:** شرح ساختار سازمانی و فرآیندهای عملیاتی
6. **مدیریت ریسک و بحران:** شناسایی و برنامه‌ریزی برای مقابله با ریسک‌ها و بحران‌ها

**مدل کسب و کار**[[50]](#footnote-50)

مدل کسب و کار به ساختار و راهکارهایی اشاره دارد که یک کسب و کار برای کسب درآمد استفاده می‌کند. به‌عنوان مثال، مک‌دونالد از مدل کسب و کار ترکیبی استفاده می‌کند که شامل فروش همبرگر، فرنچایزینگ و فروش ملک است. این مدل‌ها به کسب و کار کمک می‌کنند تا منابع مالی و کسب درآمد از چندین مسیر مختلف داشته باشد.

**سایر مدل‌ها**

مدل‌های مختلف دیگری نیز برای بهبود عملکرد سازمان‌ها وجود دارند:

* **بهبود فضای فیزیکی:**  ایجاد محیطی مناسب برای کارکرد بهتر
* **اصلاح ساختار سازمانی:** تغییر در ساختار برای بهبود عملکرد
* **اصلاح فرهنگ سازمانی:** تغییر در رفتار و ارزش‌های سازمان
* **معماری سازمانی:** طراحی ساختار و فرآیندهای سازمانی
* **معماری برند:** طراحی ساختار برند و پیام‌های آن برای ارتباط بهتر با مشتری
* **بهبود تکنولوژی:** ارتقاء و بهبود سیستم‌های فناوری
* **رهبری تحول‌آفرین:** سبک رهبری که تغییرات مثبت و نوآوری ایجاد می‌کند.
* **مدیریت کسب و کار یکپارچه:** هماهنگی و یکپارچگی تمامی بخش‌های کسب و کار
* **تعالی سازمانی:** ایجاد فرآیندهایی برای رسیدن به بهترین عملکرد ممکن
* **مدیریت دارایی‌ها و ثروت:** مدیریت صحیح دارایی‌ها و سرمایه‌گذاری‌ها برای رشد بلندمدت

**چک لیست شناسایی و حل مسئله**

در ادامه ۴۰ شاخص برای شناسایی و حل مسائل به صورت چک‌لیست آمده است:

1ـ تحلیل نقاط قوت (SWOT)

2ـ تحلیل نقاط ضعف (SWOT)

3ـ شناسایی فرصت‌ها (SWOT)

4ـ شناسایی تهدیدات (SWOT)

5ـ تعیین اهداف و مسئولیت‌ها (مدل الماس)

6ـ تخصیص منابع (مدل الماس)

7ـ شناسایی نقش‌های انسانی (مدل الماس)

8ـ استفاده از فناوری برای حل مسئله (مدل الماس)

9ـ ارزیابی وضعیت داخلی سازمان(مدل 4Cs)

10ـ تحلیل نیازهای مشتریان(مدل 4Cs)

11ـ ارزیابی رقبا(مدل 4Cs)

12ـ بررسی شرایط اقتصادی و محیطی(مدل 4Cs)

13ـ تحلیل اصول و ارزش‌های سازمان (مثلث سازمانی)

14ـ بررسی ساختار سازمانی (مثلث سازمانی)

15ـ تحلیل فرهنگ سازمانی (مثلث سازمانی)

16ـ شناسایی مسائل و موضوعات کلیدی (مدل آینده‌پژوهی)

17ـ شناسایی افراد کلیدی برای تحلیل (مدل آینده‌پژوهی)

18ـ جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها (مدل آینده‌پژوهی)

19ـ برگزاری جلسات تبادل نظر (مدل آینده‌پژوهی)

20ـ تدوین سناریوهای مختلف (مدل آینده‌پژوهی)

21ـ ارزیابی کیفیت رهبری در سازمان (مدل EFQM)

22ـ تحلیل سیاست‌ها و استراتژی‌ها (مدل EFQM)

23ـ ارزیابی منابع انسانی و رضایت کارکنان (مدل EFQM)

24ـ ارزیابی روابط با شرکا و تأمین‌کنندگان (مدل EFQM)

25ـ تحلیل و بهبود فرآیندهای داخلی (مدل EFQM)

26ـ ارزیابی نتایج و رضایت مشتری (مدل EFQM)

27ـ ارزیابی نتایج عملکرد کارکنان (مدل EFQM)

28ـ ارزیابی تأثیرات اجتماعی سازمان (مدل EFQM)

29ـ ارزیابی نتایج کلیدی عملکرد (مدل EFQM)

30ـ تحلیل عملکرد مالی (مدل BSC)

31ـ ارزیابی رضایت مشتری (مدل BSC)

32ـ ارزیابی کارایی فرآیندها (مدل BSC)

33ـ ارزیابی منابع انسانی و توسعه سازمانی (مدل BSC)

34ـ تعیین مسائل و برنامه‌های کاری (اتاق فکر)

35ـ انتخاب متخصصان برای حل مسائل (اتاق فکر)

36ـ هدایت جلسات برای دستیابی به نتایج بهینه (اتاق فکر)

37ـ تعیین مأموریت کسب و کار (برنامه‌ریزی استراتژیک)

38ـ تعیین اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت (برنامه‌ریزی استراتژیک)

39ـ شناسایی منابع مورد نیاز برای استراتژی‌ها (برنامه‌ریزی استراتژیک)

40ـ ارزیابی و اصلاح استراتژی‌ها برای رسیدن به اهداف (برنامه‌ریزی استراتژیک)

فصل سوم

فرآیند شناسایی و حل مسئله

مقدمه

در فرآیند شناسایی و حل مسئله به تحلیل داده‌ها، تفکر استراتژیک و استفاده از تکنیک‌های مدیریتی پرداخته شده تا سازمان‌ها بتوانند به نتایج بهینه دست یابند. با توجه به اهمیت این موضوع در تصمیم‌گیری‌های تجاری، حل مسائل به روشی سیستماتیک، امری ضروری است. این فرآیند از رویکردهای مختلف برای حل مسائل در سطوح مختلف کسب و کار، از جمله استراتژی، عملیات و منابع انسانی استفاده می‌کند.

**شناسایی مسئله**

در مرحله شناسایی مسئله به نکات زیر توجه کنید :

* تعریف دقیق مشکل: اولین گام در حل هر مسئله، تعریف دقیق آن است. باید مشخص شود که مشکل در کجا رخ داده و علت اصلی آن چیست.
* تشخیص علل ریشه‌ای: گاهی اوقات مشکلات به نظر سطحی می‌آیند، اما باید علت‌های عمیق‌تر را شناسایی کرد که به بروز مشکل منتهی شده‌اند.
* تجزیه و تحلیل وضعیت فعلی: برای شناسایی مشکلات باید وضعیت فعلی کسب و کار به طور کامل تحلیل شود.
* استفاده از داده‌ها: یکی از روش‌های شناسایی مسائل، استفاده از داده‌ها و تحلیل آماری است که به مدیران کمک می‌کند تا مشکلات را به وضوح مشاهده کنند.
* گرفتن بازخورد[[51]](#footnote-51) از کارکنان: کارکنان درگیر در فرآیندهای روزانه می‌توانند دیدگاه‌های مفیدی برای شناسایی مشکلات ارائه دهند.
* آگاهی از تغییرات محیطی: تغییرات در بازار یا شرایط اقتصادی می‌تواند موجب بروز مشکلات جدید شود که نیاز به شناسایی دارند.
* استفاده از مدل‌های تحلیلی: مدل‌های مختلفی مانند مدل SWOT[[52]](#footnote-52) و PESTLE[[53]](#footnote-53) می‌توانند در شناسایی مشکلات موثر باشند.
* بررسی هم‌زمان مشکلات متعدد: گاهی مشکلات در سازمان به صورت موازی رخ می‌دهند که باید آن‌ها را شناسایی و اولویت‌بندی کرد.
* تحلیل شکاف[[54]](#footnote-54): با تحلیل شکاف‌ها بین عملکرد فعلی و اهداف مورد نظر، می‌توان مشکلات را شناسایی کرد.
* ارزیابی پیش‌بینی‌ها ، الگوها و روندها[[55]](#footnote-55): روندهای گذشته و پیش‌بینی‌های آینده می‌توانند به شناسایی مشکلات بالقوه کمک کنند.

**تجزیه و تحلیل مسئله**

در مرحله تجزیه و تحلیل مسئله به نکات زیر توجه کنید :

* جمع‌آوری اطلاعات: برای تحلیل صحیح هر مشکل، باید اطلاعات جامع و دقیقی جمع‌آوری شود.
* استفاده از ابزارهای تحلیلی: ابزارهایی مانند نمودار جریان فعالیتها[[56]](#footnote-56) می‌توانند به تحلیل دقیق مشکلات کمک کنند.
* تحلیل SWOT : شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها به تحلیل دقیق‌تر مشکلات کمک می‌کند.
* مدل‌های تصمیم‌گیری: استفاده از مدل‌هایی مانند تصمیم‌گیری عقلایی[[57]](#footnote-57) می‌تواند به تحلیل گزینه‌های مختلف در مواجهه با مشکل کمک کند.
* تحلیل مالی: بررسی اثرات مالی هر مشکل و راه‌حل‌های آن یکی از مهم‌ترین مراحل در تحلیل است.
* تحلیل هزینه-فایده[[58]](#footnote-58): با مقایسه هزینه‌ها و منافع هر تصمیم، می‌توان بهترین راه‌حل را انتخاب کرد.
* مطالعه رقبای بازار: تجزیه و تحلیل عملکرد رقبا می‌تواند دیدگاه‌های جدیدی در تحلیل مسائل فراهم کند.
* استفاده از نظرات کارشناسان: مشورت با کارشناسان داخلی یا خارجی در زمینه‌های مختلف می‌تواند به تحلیل بهتر مشکلات کمک کند.
* شبیه‌سازی و مدل‌سازی: استفاده از مدل‌سازی و شبیه‌سازی می‌تواند به تحلیل سناریوهای مختلف کمک کند.
* تشخیص گلوگاه‌ها: شناسایی گلوگاه‌ها در فرآیندها و سیستم‌ها می‌تواند به حل مشکلات موجود کمک کند.

**طراحی راه‌حل**

در مرحله طراحی راه‌حل برای حل مسئله به نکات زیر توجه کنید :

* ایده‌پردازی[[59]](#footnote-59) : در این مرحله، باید ایده‌هایی برای حل مسئله تولید شود.
* تفکر خلاق[[60]](#footnote-60) : استفاده از تفکر خلاق برای طراحی راه‌حل‌های نوآورانه می‌تواند مفید باشد.
* ترکیب روش‌ها: گاهی اوقات بهترین راه‌حل از ترکیب چند روش مختلف حاصل می‌شود.
* استفاده از تکنیک‌های حل مسأله: تکنیک‌هایی مانند طوفان مغزی[[61]](#footnote-61) می‌تواند در طراحی راه‌حل‌ها مؤثر باشد. در جلسات طوفان مغزی افراد بطور آزادانه ایده‌های خود را مطرح نموده و هیچکس نقد و انتقادی مطرح نمی‌کند.
* ارزیابی تأثیرات: هر راه‌حل باید از نظر تأثیرات آن بر سازمان و بازار مورد ارزیابی قرار گیرد.
* در نظر گرفتن منابع موجود: راه‌حل‌ها باید مطابق با منابع و محدودیت‌های موجود طراحی شوند.
* هم‌راستایی با اهداف استراتژیک: راه‌حل‌ها باید هم‌راستا با اهداف بلندمدت سازمان باشند.
* مدیریت ریسک: در طراحی راه‌حل، باید ریسک‌های مختلف پیش‌بینی و مدیریت شوند.
* اولویت‌بندی راه‌حل‌ها: پس از تولید ایده‌ها، باید بهترین آن‌ها بر اساس معیارهای مختلف اولویت‌بندی شود.
* ایجاد مدل اجرایی: پس از طراحی، باید مدل اجرایی دقیقی برای پیاده‌سازی راه‌حل‌ها ایجاد کرد.

**پیاده‌سازی راه‌حل**

در مرحله پیاده سازی راه‌حل برای حل مسئله به نکات زیر توجه کنید :

* برنامه‌ریزی دقیق: پیاده‌سازی نیازمند یک برنامه‌ریزی دقیق و گام‌به‌گام است.
* تعریف مسئولیت‌ها: هر فرد باید نقش و مسئولیت خود در پیاده‌سازی را بداند.
* کنترل منابع: پیاده‌سازی نیازمند منابع مالی، انسانی و زمانی است که باید به درستی کنترل شوند.
* آموزش کارکنان: برای موفقیت در پیاده‌سازی، آموزش مناسب کارکنان ضروری است.
* مدیریت تغییرات: باید فرآیندهای مدیریت تغییر برای ایجاد آمادگی در سازمان وجود داشته باشد.
* رصد و نظارت مستمر: باید فرآیند پیاده‌سازی به صورت مستمر نظارت و ارزیابی شود.
* حل مشکلات احتمالی: در فرآیند پیاده‌سازی ممکن است مشکلات جدیدی ایجاد شود که باید بلافاصله به آن‌ها رسیدگی شود.
* بازخورد از مشتریان: بازخورد از مشتریان می‌تواند به ارزیابی و اصلاح پیاده‌سازی کمک کند.
* تعدیل و اصلاح راه‌حل‌ها: اگر راه‌حل به درستی پیاده‌سازی نشود، باید آن را اصلاح کرده و تعدیل کرد.
* مستندسازی فرایند: تمامی مراحل پیاده‌سازی باید به‌طور دقیق مستند شود تا در صورت نیاز به اصلاحات در آینده، از آن‌ها استفاده شود.

**ارزیابی و پیگیری**

در مرحله ارزیابی و پیگیری حل مسئله به نکات زیر توجه کنید :

* ارزیابی عملکرد: ارزیابی نتایج حاصل از حل مسئله و پیاده‌سازی راه‌حل بسیار مهم است.
* مقایسه با اهداف اولیه: نتایج باید با اهداف اولیه که برای حل مسئله تعیین شده بودند، مقایسه شوند.
* شناسایی نقاط ضعف و قوت: در این مرحله باید نقاط ضعف و قوت فرآیند حل مسئله شناسایی و تحلیل شوند.
* بازنگری در راه‌حل‌ها: اگر نتایج مطلوب حاصل نشد، باید راه‌حل‌ها بازنگری و بهبود یابند.
* تعریف شاخص‌های عملکرد: استفاده از شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPIs) [[62]](#footnote-62) برای ارزیابی موفقیت راه‌حل ضروری است.
* گزارش‌دهی به ذینفعان: نتایج و ارزیابی‌ها باید به ذینفعان مختلف گزارش داده شود.
* نظارت مستمر: پس از حل مسئله، نظارت مستمر بر روندهای سازمانی همچنان ضروری است.
* آماده‌سازی برای مشکلات جدید: پس از حل یک مسئله، باید آماده بود تا به مشکلات احتمالی آینده پاسخ داد.
* بهبود مستمر: باید فرهنگ بهبود مستمر در سازمان ایجاد شود تا مشکلات در آینده به راحتی شناسایی و حل شوند.
* به‌روزرسانی فرآیندها: پس از هر ارزیابی، فرآیندهای حل مسئله باید به‌روزرسانی شوند تا از کارایی بیشتری برخوردار باشند.

**نکات اساسی در فرآیند شناسایی و حل مسئله**

1. **تعریف دقیق مشکل**: شفاف‌سازی و تشخیص مشکل اصلی
2. **تشخیص علل ریشه‌ای**: یافتن دلایل اصلی بروز مشکل
3. **تجزیه و تحلیل وضعیت فعلی**: بررسی وضعیت موجود
4. **استفاده از داده‌ها**: تحلیل داده‌ها برای شناسایی مشکل
5. **گرفتن بازخورد از کارکنان**: دریافت نظرات کارکنان
6. **آگاهی از تغییرات محیطی**: بررسی تاثیر تغییرات محیطی
7. **استفاده از مدل‌های تحلیلی**: بهره‌گیری از ابزارهای تحلیلی
8. **بررسی هم‌زمان مشکلات متعدد**: شناسایی و اولویت‌بندی مشکلات
9. **تحلیل شکاف**: مقایسه عملکرد فعلی با هدف‌ها
10. **ارزیابی پیش‌بینی‌ها، الگوها و روندها**: تحلیل روندهای گذشته و آینده
11. **جمع‌آوری اطلاعات**: گردآوری داده‌ها برای تحلیل
12. **استفاده از ابزارهای تحلیلی**: به‌کارگیری ابزارهای تحلیل داده
13. **تحلیل SWOT** : شناسایی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها
14. **مدل‌های تصمیم‌گیری**: انتخاب بهترین گزینه‌ها با مدل‌های تحلیلی
15. **تحلیل مالی**: بررسی تاثیر مالی مسائل و راه‌حل‌ها
16. **تحلیل هزینه-فایده**: مقایسه هزینه‌ها و مزایا
17. **مطالعه رقبای بازار**: بررسی عملکرد رقبا برای یادگیری
18. **استفاده از نظرات کارشناسان**: مشاوره با متخصصان
19. **شبیه‌سازی و مدل‌سازی**: آزمایش سناریوهای مختلف
20. **تشخیص گلوگاه‌ها**: شناسایی محدودیت‌ها و مشکلات
21. **ایده‌پردازی**: تولید ایده‌های جدید برای حل مشکل
22. **تفکر خلاق**: استفاده از ایده‌های نوآورانه
23. **ترکیب روش‌ها**: ترکیب چندین روش برای بهترین نتیجه
24. **استفاده از تکنیک‌های حل مسأله**: بهره‌گیری از تکنیک‌های حل خلاقانه
25. **ارزیابی تأثیرات**: بررسی تاثیرات هر راه‌حل
26. **در نظر گرفتن منابع موجود**: تطابق راه‌حل با منابع موجود
27. **هم‌راستایی با اهداف استراتژیک**: هم‌راستایی با اهداف سازمان
28. **مدیریت ریسک**: پیش‌بینی و مدیریت ریسک‌ها
29. **اولویت‌بندی راه‌حل‌ها**: انتخاب بهترین راه‌حل‌ها بر اساس اولویت
30. **ایجاد مدل اجرایی**: طراحی مدل اجرایی برای پیاده‌سازی
31. **برنامه‌ریزی دقیق**: تعیین گام‌های اجرایی
32. **تعریف مسئولیت‌ها**: تخصیص وظایف به افراد
33. **کنترل منابع**: مدیریت منابع مالی و انسانی
34. **آموزش کارکنان**: آموزش برای اجرای موفق راه‌حل‌ها
35. **مدیریت تغییرات**: آمادگی برای تغییرات سازمانی
36. **رصد و نظارت مستمر**: نظارت پیوسته بر فرآیندها
37. **حل مشکلات احتمالی**: رفع مشکلات پیش‌بینی‌نشده
38. **بازخورد از مشتریان**: استفاده از نظرات مشتریان برای اصلاح
39. **تعدیل و اصلاح راه‌حل‌ها**: اصلاح راه‌حل‌ها در صورت لزوم
40. **مستندسازی فرایند**: ثبت دقیق مراحل برای آینده

فصل چهارم

ابعاد هوش در کسب و کار

و هوش هیجانی

**مقدمه**

هوش و انواع آن در شناسایی و حل مسئله نقش حیاتی دارند. در کسب و کار، استفاده از انواع هوش می‌تواند به تصمیم‌گیری بهتر، بهبود روابط کاری و حل چالش‌های پیچیده کمک کند.

**ابعاد هوش کسب و کار**[[63]](#footnote-63)

هوش کسب و کار شامل انواع مختلفی از هوش است که در شناسایی مشکلات و حل مسائل در محیط کسب و کار کاربرد دارند:

1. **هوش تحلیلی**[[64]](#footnote-64): توانایی تجزیه و تحلیل داده‌ها و اطلاعات به منظور درک بهتر مسائل و یافتن راه حل‌ها
2. **هوش ارتباطی**[[65]](#footnote-65): توانایی برقراری ارتباط مؤثر با دیگران، شناسایی احساسات آن‌ها و مدیریت روابط
3. **هوش درون فردی و هیجانی**[[66]](#footnote-66): توانایی شناخت و مدیریت احساسات خود و دیگران برای تعاملات بهتر
4. **هوش الگویی**[[67]](#footnote-67): توانایی شناسایی الگوها و روندها در داده‌ها و شرایط مختلف برای پیش‌بینی آینده
5. **هوش عملی یا اجرایی**[[68]](#footnote-68): توانایی به‌کارگیری اطلاعات و مهارت‌ها در موقعیت‌های عملی و دنیای واقعی
6. **هوش موسیقی**[[69]](#footnote-69)**:** حافظه خوب
7. **هوش فیزیکی**[[70]](#footnote-70): توانایی حفظ سلامتی برای حل مسائل و انجام کارها
8. **هوش خلاق**[[71]](#footnote-71): توانایی ایجاد ایده‌های نوآورانه و حل مسائل به شیوه‌های جدید و خلاق
9. **هوش شبکه‌ای**[[72]](#footnote-72): توانایی برقراری و مدیریت ارتباطات مؤثر در شبکه‌های اجتماعی و حرفه‌ای
10. **هوش معنوی**[[73]](#footnote-73)**:** توانایی درک و هدایت ارزش‌ها، معنای زندگی و معنویت در جهت ایجاد روابط ، تحقق اهداف بلندمدت و انگیزه در کسب و کار

**هیجان مثبت و منفی**

هیجانات افراد می‌تواند تأثیر زیادی بر عملکرد و تصمیم‌گیری در کسب و کار داشته باشد. این هیجانات شامل احساسات مثبت و منفی هستند که بر روحیه، انگیزه و تعاملات شغلی تأثیر می‌گذارند.

**هیجان مثبت** شامل موارد زیر است:

* **تعهد**: احساس مسئولیت و وابستگی به کار
* **رضایت شغلی**: احساس رضایت از شغل و محیط کاری
* **انگیزه**: اشتیاق و علاقه به انجام وظایف
* **تحمل و استقامت**: توانایی مقابله با چالش‌ها و مشکلات

**هیجان منفی** شامل موارد زیر است:

* **عصبانیت**: احساس خشم و ناراحتی که می‌تواند بر تعاملات تأثیر بگذارد
* **مقاومت در برابر تغییر**: تمایل به حفظ وضعیت موجود و نپذیرفتن تغییرات
* **نقد منفی**: ارزیابی‌های منفی و غیرسازنده
* **ادراک و برداشت غلط**: درک نادرست از مسائل یا افراد

**مفهوم هوش هیجانی**

هوش هیجانی توانایی شناخت و مدیریت احساسات خود و دیگران است. این شامل شناسایی احساسات شاد، عصبانی، متعجب و غمگین است که می‌تواند به تعاملات بهتر و مدیریت کارآمدتر کمک کند.

**ابعاد هوش هیجانی**

هوش هیجانی شامل چندین بعد است که در تعاملات فردی و گروهی مؤثر هستند:

1. **خودآگاهی**[[74]](#footnote-74): شناخت احساسات خود
2. **خودکنترلی**[[75]](#footnote-75): توانایی مدیریت احساسات
3. **پشتکار**[[76]](#footnote-76): پایداری در مواجهه با چالش‌ها
4. **انگیزش خود**[[77]](#footnote-77): ایجاد انگیزه در خود برای دستیابی به اهداف
5. **تصمیم‌گیری**[[78]](#footnote-78): اتخاذ تصمیمات آگاهانه و منطقی
6. **حل مسائل**[[79]](#footnote-79): توانایی شناسایی و حل مسائل
7. **گوش دادن**[[80]](#footnote-80): توانایی شنیدن و درک نظرات دیگران
8. **صبوری**[[81]](#footnote-81): توانایی تحمل شرایط دشوار
9. **همدلی**[[82]](#footnote-82): درک و احساس وضعیت دیگران
10. **ارتباطات**[[83]](#footnote-83): برقراری ارتباط مؤثر با دیگران

**سنجش هوش کسب و کار**

سنجش هوش کسب و کار به ارزیابی مهارت‌ها و ویژگی‌های فردی مرتبط با حل مسائل و تصمیم‌گیری در محیط کاری اشاره دارد. این ویژگی‌ها شامل توانایی مدیریت هیجانات، روابط بین فردی، انعطاف‌پذیری و ظرفیت‌های مدیریتی هستند که برای موفقیت در کسب و کار ضروری‌اند.  
مؤلفه‌های اصلی آن عبارتند از:

* **خودکنترلی و تسلط بر خود**: توانایی مدیریت احساسات و رفتار خود در شرایط مختلف
* **درک رفتار خود و دیگران**: توانایی شناسایی احساسات و واکنش‌های خود و دیگران
* **اقتدار و قاطعیت**: توانایی اتخاذ تصمیمات محکم و هدایت گروه‌ها
* **پذیرش واقعیت**: توانایی پذیرش شرایط و مواجهه با واقعیت‌ها
* **انعطاف‌پذیری**: توانایی تطبیق با تغییرات محیطی و کاری
* **توانایی انگیزش خود**: توانایی ایجاد انگیزه در خود برای تحقق اهداف
* **کنترل روابط بین فردی**: توانایی مدیریت روابط کاری و اجتماعی
* **تحمل فشار کاری**: توانایی کار کردن تحت فشار و مدیریت استرس
* **غلبه بر موانع و محدودیت‌ها**: توانایی مقابله با مشکلات و موانع در محیط کار
* **ریسک‌پذیری**: توانایی پذیرش خطرات منطقی برای دستیابی به اهداف

**تمرینات انواع هوش**

برای تقویت انواع مختلف هوش می‌توان از تمرینات و تکنیک‌های مختلف استفاده کرد که به رشد فردی و شغلی کمک می‌کند:

* **مهندسی فکر**: یادداشت‌برداری از احساسات و علت آن‌ها
* **ایفای نقش**: مرور کدهای رفتاری قبل از عمل
* **ارزیابی خود**: ثبت نکات مثبت و منفی
* **تمرینات عملی**: گوش دادن به موسیقی برای تقویت عزت نفس
* **ورزش، یوگا و Relaxation** : کاهش استرس و افزایش تمرکز
* **تمرین خویشتن داری**: کنترل هیجانات و تصمیمات
* **مشورت قبل از تصمیمات**: گرفتن نظرات دیگران پیش از اقدام
* **خوش بینی**: نگاه مثبت به مسائل
* **تفکر عقلایی**: مدیریت احساسات و برخورد با چالش‌ها
* **هدایت هیجانات**: کنترل احساسات مانند خشم یا ناراحتی
* **انگیزش درونی**: ایجاد انگیزه بدون وابستگی به عوامل خارجی
* **همدلی اجتماعی**: درک نیازهای دیگران و پاسخ به آن‌ها

فصل پنجم

ویژگیهای افراد موفق

مقدمه

شناسایی و حل مسائل یکی از چالش‌های اساسی در هر زمینه‌ای است که افراد و مدیران با آن روبه‌رو هستند. این توانایی نه تنها به ویژگی‌های شخصیتی افراد، بلکه به نحوه نگرش، مهارت‌ها و تجربه‌های آن‌ها بستگی دارد. افراد موفق در این حوزه‌ها توانسته‌اند با استفاده از قدرت تفکر تحلیلی، خلاقیت، مهارت‌های ارتباطی و مدیریت مناسب منابع، مسائل پیچیده را شناسایی و راه‌حل‌هایی مؤثر برای آن‌ها ارائه دهند. مدیران به‌ویژه نقش حیاتی در این فرآیند ایفا می‌کنند، زیرا باید علاوه بر شناسایی مشکلات، توانایی هدایت تیم‌ها و سازمان‌ها را برای رسیدن به راه‌حل‌های مناسب داشته باشند. این ویژگی‌ها نه تنها باعث موفقیت فردی می‌شود، بلکه به پیشرفت و موفقیت کلی سازمان‌ها نیز کمک می‌کند.‌

ویژگی‌های شخصیتی و استعداد[[84]](#footnote-84)

ویژگی‌های شخصیتی و استعدادها نقش بزرگی در شناسایی و حل مسائل دارند. این ویژگی‌ها افراد را قادر می‌سازد تا در موقعیت‌های مختلف به بهترین شکل عمل کنند.

1. **خودباوری و اعتماد به نفس**[[85]](#footnote-85): اعتماد به نفس برای تصمیم‌گیری و حل مشکلات
2. **انعطاف‌پذیری** : توانایی تطبیق با شرایط جدید و تغییرات
3. **خلاقیت**[[86]](#footnote-86): توانایی ارائه راه‌حل‌های نوآورانه برای مسائل پیچیده
4. **رهبری**[[87]](#footnote-87): توانایی هدایت و مدیریت تیم‌ها برای حل مسائل گروهی
5. **ذهن تحلیلی** : توانایی تجزیه و تحلیل اطلاعات و شرایط به منظور یافتن راه‌حل‌های دقیق
6. **احساس مسئولیت** : تمایل به پذیرش مسئولیت و تلاش برای حل مشکلات به بهترین نحو

آموزش‌ها و مهارت‌ها[[88]](#footnote-88)

آموزش‌ها و مهارت‌های تخصصی به فرد کمک می‌کنند تا مسائل را به شیوه‌ای مؤثرتر شناسایی و حل کند.

1. **آموزش تخصصی** : کسب دانش و مهارت‌های حرفه‌ای مرتبط با شغل
2. **مهارت‌های تحلیلی** : توانایی تجزیه و تحلیل داده‌ها و اطلاعات به منظور دستیابی به راه‌حل‌ها
3. **مهارت‌های ارتباطی** : توانایی بیان نظرات به صورت شفاف و موثر برای حل مسائل
4. **حل مسئله** : توانایی شناسایی مسائل و پیدا کردن راه‌حل‌های مؤثر
5. **مدیریت زمان** : توانایی اولویت‌بندی و انجام وظایف در زمان مناسب
6. **مهارت‌های کار گروهی**[[89]](#footnote-89): توانایی همکاری با دیگران برای حل مسائل به صورت تیمی

منابع و قدرت[[90]](#footnote-90)

منابع و قدرت در حل مسائل به افراد کمک می‌کنند تا از فرصت‌ها به بهترین نحو استفاده کنند.

1. **منابع مالی**: دسترسی به بودجه و منابع مالی برای حل مسائل
2. **منابع اطلاعاتی**: دسترسی به اطلاعات و داده‌های مفید برای تصمیم‌گیری
3. **دسترسی به فناوری**: استفاده از ابزارهای فناوری برای تسریع در حل مسائل
4. **توانایی دسترسی به مشاوران** : امکان مشورت با متخصصان و مشاوران برای گرفتن تصمیمات بهتر
5. **شبکه‌های اجتماعی**: ارتباطات و همکاری با افراد در صنعت‌های مختلف برای پیدا کردن راه‌حل‌ها
6. **قدرت تصمیم‌گیری**: توانایی اتخاذ تصمیمات سریع و مؤثر در مواجهه با مشکلات

روابط و شبکه[[91]](#footnote-91)

شبکه‌سازی و داشتن روابط مثبت می‌تواند تأثیر زیادی در حل مسائل و شناسایی فرصت‌ها داشته باشد.

1. **شبکه‌های حرفه‌ای**: ارتباط با افراد متخصص در صنعت‌های مختلف
2. **حمایت از همکاران**: دریافت حمایت و مشورت از همکاران در هنگام مواجهه با مشکلات
3. **مربیگری**: دریافت راهنمایی و مشاوره از افرادی با تجربه
4. **همکاری‌های بین‌المللی**: همکاری با افراد و سازمان‌های بین‌المللی برای بهره‌برداری از تجربیات جهانی
5. **اعتماد و صداقت**[[92]](#footnote-92): برقراری روابط مبتنی بر اعتماد که تسهیل‌کننده همکاری‌های مؤثر است.
6. **شبکه‌های اجتماعی آنلاین**: استفاده از پلتفرم‌های آنلاین برای برقراری ارتباط و توسعه شبکه‌های اجتماعی

پشتکار و تلاش[[93]](#footnote-93)

پشتکار و تلاش یکی از مهم‌ترین عوامل در رسیدن به موفقیت و حل مسائل است.

1. **هدف‌گذاری**[[94]](#footnote-94): تعیین اهداف مشخص و واضح برای رسیدن به راه‌حل‌ها
2. **استقامت در برابر چالش‌ها**[[95]](#footnote-95): توانایی مقابله با مشکلات و ادامه دادن به تلاش‌ها حتی در شرایط سخت
3. **تعهد به موفقیت**[[96]](#footnote-96): تلاش برای دستیابی به موفقیت، حتی در مواجهه با شکست‌ها
4. **یادگیری از اشتباهات**[[97]](#footnote-97): استفاده از اشتباهات به عنوان فرصتی برای رشد و بهبود
5. **انگیزه درونی**: داشتن انگیزه‌های درونی برای ادامه دادن به تلاش‌ها و دستیابی به اهداف
6. **تمرکز بر بهبود مستمر :** تلاش برای بهبود مستمر و یادگیری از تجربیات گذشته

مثال‌های افراد موفق

در زیر به ده فرد موفق در حل مسائل و مشکلات اشاره شده که با استفاده از ویژگی‌ها، مهارت‌ها و منابع مختلف، توانسته‌اند چالش‌های بزرگ را پشت سر بگذارند:

**ـ بیل گیتس (Bill Gates):** بیل گیتس با ایجاد مایکروسافت و توسعه سیستم‌عامل ویندوز، دنیای فناوری را متحول ساخت.

**ـ استیو جابز (Steve Jobs):** استیو جابز با استفاده از خلاقیت و ابتکار خود، شرکت اپل را به یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های فناوری تبدیل کرد و مشکلات صنعت تکنولوژی را با محصولاتی نوآورانه مانند آیفون حل کرد.

**ـ سام والتون (Sam Walton):** سام والتون، موسس وال‌مارت، با تکیه بر مدل کسب و کار نوآورانه و استراتژی‌های توزیع موثر، توانست وال‌مارت را به یکی از بزرگ‌ترین فروشگاه‌های زنجیره‌ای دنیا تبدیل کند.

**ـ مارک زاکربرگ (Mark Zuckerberg):** مارک زاکربرگ با راه‌اندازی فیسبوک توانست یک شبکه جهانی ارتباطی ایجاد کند که بیش از 2 میلیارد کاربر دارد.

**ـ جک ولش (Jack Welch):** جک ولش، مدیرعامل سابق جنرال الکتریک، توانست با رهبری کارآمد، مشکلات مدیریتی و سازمانی را حل کند و GE را به یکی از موفق‌ترین شرکت‌ها تبدیل کند.

**ـ ایلان ماسک (Elon Musk):** ایلان ماسک با راه‌اندازی شرکت‌های تسلا و اسپیس‌ایکس توانسته است مشکلات بزرگی در زمینه انرژی‌های تجدیدپذیر، سفر فضایی و خودروهای الکتریکی حل کند.

**ـ جف بزوس (Jeff Bezos):** جف بزوس با ایجاد آمازون، مفهوم تجارت آنلاین را متحول کرد و مشکلات توزیع جهانی محصولات را با استفاده از فناوری‌های پیشرفته حل نمود.

**ـ وارن بافت (Warren Buffett):** وارن بافت با استفاده از مهارت‌های تحلیلی و استراتژی‌های سرمایه‌گذاری، توانست بحران‌های اقتصادی و مشکلات مالی را با موفقیت مدیریت کند.

**ـ نلسون ماندلا (Nelson Mandela):** نلسون ماندلا با رهبری مبارزه علیه آپارتاید و ترویج برابری اجتماعی در آفریقای جنوبی، مشکلات نژادی و تبعیض‌های اجتماعی را حل کرد.

**ـ باراک اوباما (Barack Obama):** باراک اوباما با رهبری آمریکا در دوران بحران مالی 2008، مشکلات اقتصادی ایالات متحده را بهبود بخشید و توجه جهانی را به مسائل حقوق بشر جلب کرد.

فصل ششم

چالش‌های افراد ناموفق

مقدمه

افرادی که در شناسایی و حل مسائل موفق نیستند، اغلب به علت ویژگی‌ها و الگوهای ذهنی خاص خود، با چالش‌هایی در مواجهه با مشکلات روبه‌رو می‌شوند. این چالش‌ها می‌تواند ناشی از نقص در تفکر انتقادی، عادات منفی یا باورهای محدودکننده باشد.

انواع افراد ناموفق

الف) افراد بر اساس نحوه تفکر و رویکرد:

* **افراد استقرائی:** تمرکز بر جزئیات بدون توجه به کل مسئله.
* **افراد بحران‌گرا:** تمایل به واکنش‌های هیجانی و دست‌پاچه در شرایط بحرانی.
* **افراد امیدوار:** باور به حل مسائل به‌طور معجزه‌آسا بدون اقدام موثر.
* **افراد کوته‌فکر:** عدم توانایی در دیدن تصویر بزرگ‌تر و محدود بودن به افکار کوتاه‌مدت.
* **افراد روزانه‌گرا:** توجه به مسائل روزمره و کوتاه‌مدت بدون برنامه‌ریزی بلندمدت.

ب) افراد بر اساس رفتار و ویژگی‌های شخصیتی:

* **چوب خشک:** افرادی که انعطاف‌پذیری کمی دارند و به سختی می‌توانند با تغییرات سازگار شوند.
* **یکه‌تاز:** افرادی که به شدت خودمحور و در مواجهه با دیگران منزوی هستند.
* **مقرراتی:** افرادی که به قوانین و مقررات بیش از حد پایبندند و از تفکر خلاقانه دور می‌مانند.
* **آتش‌افروز:** افرادی که بر پایه ایجاد تنش و بحران در محیط کار یا زندگی عمل می‌کنند.
* **همگی مهربان:** افرادی که بیش از حد به دیگران اهمیت می‌دهند و قادر به تصمیم‌گیری قاطعانه نیستند.
* **کتاب درسی:** افرادی که فقط به تئوری‌ها و دانش‌های خشک پایبندند و از تجربه‌های عملی غافل هستند.

الگوی BACHA[[98]](#footnote-98)

**الگوی BACHA** به پنج عامل اشاره دارد که می‌تواند مانع از شناسایی و حل موثر مسائل شود:

* **نقاط کور**[[99]](#footnote-99)**:** عدم آگاهی از مشکلات یا جنبه‌های مهمی که ممکن است در مسیر حل مسئله وجود داشته باشد.
* **مفروضات غلط**[[100]](#footnote-100)**:** باورهای نادرستی که افراد به‌طور ناخودآگاه آن‌ها را به‌عنوان حقیقت می‌پذیرند.
* **از خود راضی بودن**[[101]](#footnote-101)**:** نارضایتی از وضعیت موجود و عدم تلاش برای بهبود وضعیت.
* **عادات گرا**[[102]](#footnote-102)**:** عادات غیرموثر که به عدم توانایی در ایجاد تغییرات منجر می‌شود.
* **نگرش منفی**[[103]](#footnote-103)**:** نگرش منفی و بدبینی که مانع از یافتن راه‌حل‌های موثر می‌شود.

اینرسی و آنتروپی[[104]](#footnote-104)

اینرسی(مانایی، ماندگاری و درجا زدن) و آنتروپی (بی‌نظمی) باعث نابودی تدریجی بوده و به مفاهیمی اشاره دارند که در آن فرد یا سیستم به‌طور طبیعی به سمت وضعیت‌های غیرمنظم و بدون تغییر حرکت می‌کند. این روند در افرادی که نمی‌توانند مسائل را به‌درستی شناسایی و حل کنند، بیشتر دیده می‌شود.

چک لیست دلایل شکست

1. **عدم برنامه‌ریزی دقیق:** نداشتن طرح جامع برای رسیدن به هدف.
2. **عدم تحلیل صحیح مسئله:** درک نادرست از چالش‌های موجود.
3. **نداشتن انعطاف‌پذیری:** عدم توانایی در تطبیق با شرایط جدید.
4. **ترس از اشتباه:** اجتناب از اقدام به دلیل ترس از شکست.
5. **افکار منفی:** باورهای محدودکننده که فرد را از پیشرفت باز می‌دارد.
6. **عدم اعتماد به نفس:** ناتوانی در اعتماد به توانایی‌های خود.
7. **دنبال کردن راه‌حل‌های ساده:** تلاش برای حل مسائل پیچیده با روش‌های سطحی.
8. **عادات منفی:** رفتارهایی که مانع از رشد و پیشرفت می‌شود.
9. **نداشتن اهداف روشن:** ناتوانی در تعیین اهداف واضح و قابل دستیابی.
10. **عدم ارزیابی نتایج:** بی‌توجهی به نتایج تصمیمات و اصلاح آن‌ها در صورت لزوم.
11. **عدم توانایی در یادگیری از تجربیات:** ناتوانی در استفاده از تجربیات گذشته برای حل مسائل جدید.
12. **کمبود منابع:** ناتوانی در شناسایی یا جلب منابع لازم برای حل مسائل.
13. **نداشتن اراده:** ضعف در تلاش برای دستیابی به هدف و به‌دست آوردن نتایج مطلوب.
14. **عدم همکاری با دیگران:** تلاش برای حل مسائل به تنهایی و نادیده گرفتن کمک‌های دیگران.
15. **پیش‌داوری:** فرضیات نادرست در مورد شرایط و افراد، که تصمیم‌گیری را تحت تاثیر قرار می‌دهد.
16. **عدم مدیریت زمان:** ناتوانی در اولویت‌بندی درست و مدیریت منابع زمانی.
17. **عدم توجه به جزئیات:** تمرکز بیش از حد بر مسائل بزرگ و نادیده گرفتن جزئیات حیاتی.
18. **اعتماد به شانس:** امید به معجزه و عدم اقدام موثر برای حل مسائل.
19. **نادیده گرفتن ریسک‌ها:** عدم توجه به ریسک‌ها و پیامدهای احتمالی تصمیمات.
20. **نادیده گرفتن بازخورد: نادیده** گرفتن نظرات دیگران و عدم استفاده از آن‌ها برای بهبود عملکرد

فصل هفتم

نشانه‌های یک سازمان بیمار

مقدمه

در این قسمت به بررسی جنبه‌های مختلف مدیریت سازمان‌ها و مشکلات رایج آن‌ها پرداخته می‌شود. سازمان‌ها به عنوان واحدهای اجتماعی و هدفمند نیازمند شناخت دقیق اجزاء و عملکرد خود هستند. این شناخت می‌تواند به بهبود عملکرد، تصمیم‌گیری‌های بهتر و ایجاد استراتژی‌های مؤثر منجر شود. در این فصل، به مشکلات سازمان‌های بیمار، مسائل جاری در بخش‌های مختلف مانند بازاریابی، خرید و فروش پرداخته می‌شود تا خوانندگان با چالش‌ها و راه‌حل‌های مرتبط آشنا شوند.

مفهوم سازمان

سازمان‌ها به عنوان واحدهایی اجتماعی با اهداف مشخص فعالیت می‌کنند و هر سازمان برای رسیدن به این اهداف نیاز به هماهنگی، برنامه‌ریزی و مدیریت منابع انسانی، مالی و فنی[[105]](#footnote-105) دارد. سازمان‌ها می‌توانند با توجه به ساختار و فرهنگ[[106]](#footnote-106) خاص خود، به دنبال دست‌یابی به موفقیت و رشد پایدار[[107]](#footnote-107) باشند. در این بخش، به نقش اجزای مختلف سازمان، مانند مدیران، کارکنان، فرآیندها و استراتژی‌ها پرداخته می‌شود تا خوانندگان با مفهوم و ابعاد سازمان‌ها آشنا شوند.

اجزاء سازمان

اجزاء سازمان شامل موارد زیر است:

* **مدیران و رهبران سازمان**: افراد مسئول هدایت و مدیریت منابع و تصمیم‌گیری‌های کلیدی
* **منابع انسانی و کارکنان**: افراد سازمانی که منابع انسانی را تشکیل می‌دهند و به تحقق اهداف کمک می‌کنند.
* **فرآیندها و وظایف سازمانی**: روش‌ها و وظایف خاص برای انجام کارهای روزمره در سازمان
* **ساختار و سلسله‌مراتب سازمانی**: نحوه تقسیم وظایف و مسئولیت‌ها و روابط عمودی بین اعضای سازمان
* **فناوری و ابزارهای مورد استفاده**: سیستم‌ها و ابزارهایی که برای انجام فعالیت‌ها و تسهیل فرآیندها استفاده می‌شود.
* **سیاست‌ها**[[108]](#footnote-108)**و روش‌ها**: دستورالعمل‌ها و قوانین که برای هدایت و کنترل فعالیت‌های سازمانی تدوین می‌شود.
* **فرهنگ و هویت سازمانی**[[109]](#footnote-109): مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها و رفتارهایی که در سازمان حاکم است.
* **اهداف و استراتژی‌های سازمان**: مقاصد بلندمدت و راهبردهای عملی برای رسیدن به این اهداف
* **ارتباطات داخلی سازمان**: تبادل اطلاعات و هماهنگی میان اعضای سازمان
* **محیط داخلی و خارجی**[[110]](#footnote-110)**سازمان** : شرایط و عواملی که می‌تواند بر عملکرد سازمان تاثیر بگذارد.

نشانه‌های یک سازمان بیمار

نشانه‌های یک سازمان بیمار شامل موارد زیر است :

* **نبود هدف‌ها و روش‌ها**: فقدان وضوح در اهداف و فرآیندهای دستیابی به آن‌ها
* **نامفهوم بودن هدف‌ها و روش‌ها**: اهداف و مسیر رسیدن به آن‌ها به‌طور واضح تعریف نشده است.
* **اختلافات و درگیری‌ها**: تعارض‌های[[111]](#footnote-111) داخلی که بر هم‌افزایی سازمان تاثیر منفی می‌گذارد.
* **ایرادگیری و انتقاد مخرب**: نقد‌های غیرسازنده که به جای حل مشکلات، آسیب به روحیه وارد می‌کند.
* **غفلت از مشکلات به دلیل موفقیت‌ها**: نادیده گرفتن مشکلات سازمانی به دلیل موفقیت‌های سطحی
* **کوته‌فکری**: عدم توانایی در دیدن مسائل از منظر وسیع‌تر و بلندمدت
* **تعهد به تفکرات غلط**: پایبندی به ایده‌ها یا روش‌های نادرست که منجر به شکست می‌شود.
* **توجه افراد به خودشان و بی‌توجهی به دیگران**: تمرکز افراد بر منافع شخصی و نادیده گرفتن همکاری‌های گروهی
* **نبود تعهد**[[112]](#footnote-112)**، وجدان و وفاداری**[[113]](#footnote-113): عدم وفاداری به سازمان و کم‌کاری در انجام مسئولیت‌ها
* **کارمندان با سابقه می‌شوند ولی توانایی مدیریت را ندارند**: افزایش سن و سابقه بدون کسب مهارت‌های مدیریتی کافی
* **بی‌اطلاعی از یکدیگر**: نبود آگاهی و هماهنگی میان اعضای مختلف سازمان
* **نبود روحیه بهبود**: فقدان تمایل به پیشرفت و بهبود عملکرد
* **سرخوردگی باهوش‌ها**: از دست دادن افراد با استعداد به دلیل نبود چالش یا رشد
* **سخت‌گیری افراطی و مزاحمت**: قوانین و رویه‌های سختگیرانه که باعث کاهش انگیزه کارکنان می‌شود.
* **تعارضات مخرب**: اختلافات شدید که مانع پیشرفت و همکاری می‌شود.
* **بدبینی، بددلی و منفی‌نگری**: نگرش منفی نسبت به آینده و نتایج منفی آن
* **تصمیم‌گیری بدون مشورت**: اتخاذ تصمیمات یکجانبه بدون مشورت با اعضای کلیدی
* **عکس‌العمل شدید مدیران در برابر مخالفت‌های کارکنان**: واکنش‌های شدید و منفی مدیران نسبت به نظرات مخالف
* **گوشه‌گیری و فرار کارکنان**: تمایل کارکنان به کناره‌گیری و ترک سازمان
* **بی‌توجهی و مقاومت کارکنان**[[114]](#footnote-114)**در برابر مدیران**: عدم همکاری و مقاومت در برابر تصمیمات مدیران
* **انتظارات خیلی بالا از یکدیگر**: توقعات غیرواقعی و بالا از کارکنان یا مدیران
* **بی‌اعتنایی به انتظارات یکدیگر**: نادیده گرفتن نیازها و انتظارات دیگران در سازمان
* **صرف انرژی زیاد برای توجیه خود**: تمرکز بیش از حد بر دفاع از خود و توجیه اقدامات به جای حل مسائل
* **انجام همه امور توسط کارکنان یا مدیران**: تمرکز زیاد کارها بر یک فرد یا بخش خاص سازمان

مسائل جاری در مدیریت بازاریابی

مسائل جاری در مدیریت بازاریابی شامل موارد زیر است:

* **تحلیل تغییرات و روندهای بازار**: شناخت تغییرات و تحولات در بازارهای هدف و نیاز به انطباق با آن‌ها
* **نیاز به نوآوری در استراتژی‌های بازاریابی**: به‌روز بودن و نوآوری در روش‌های بازاریابی برای جذب مخاطبان جدید
* **استفاده از دیجیتال مارکتینگ**: بهره‌برداری از ابزارهای دیجیتال برای بهبود استراتژی‌های بازاریابی
* **تحلیل رفتار مصرف‌کنندگان**[[115]](#footnote-115): شناخت و تحلیل رفتارهای خرید و نیازهای مصرف‌کنندگان
* **رقابت‌های بازار و چالش‌های آن**: مواجهه با رقبا و چالش‌هایی که در حفظ سهم بازار پیش می‌آید.
* **تبلیغات و روابط عمومی**[[116]](#footnote-116): استفاده از تبلیغات و روابط عمومی برای تقویت برند و جذب مشتری
* **مدیریت برند و تحلیل برند**: ساخت، تقویت و تحلیل تصویر برند در ذهن مصرف‌کنندگان
* **تقسیم‌بندی بازار**[[117]](#footnote-117) **و شناسایی مشتریان هدف**[[118]](#footnote-118): شناسایی بخش‌های مختلف بازار و تمرکز بر مشتریان هدف
* **استفاده از داده‌های تحلیلی برای تصمیم‌گیری**: بهره‌برداری از داده‌ها و تحلیل‌های بازار برای تصمیم‌گیری‌های آگاهانه
* **استراتژی‌های قیمت‌گذاری**[[119]](#footnote-119): تعیین قیمت‌گذاری مناسب برای محصولات و خدمات با توجه به رقبا و بازار هدف

مسائل جاری در مدیریت خرید، تدارکات، عملیات و لجستیک

مسائل جاری در مدیریت خرید، تدارکات، عملیات و لجستیک شامل موارد زیر است:

* **بهینه‌سازی فرآیندهای خرید**: کاهش هزینه‌ها و زمان در فرآیند خرید و تامین مواد
* **مدیریت زنجیره تأمین**[[120]](#footnote-120)**و ارتباط با تأمین‌کنندگان**: مدیریت روابط با تأمین‌کنندگان و اطمینان از تامین به موقع
* **کاهش هزینه‌ها در عملیات**: استفاده بهینه از منابع و کاهش هزینه‌های اضافی
* **استفاده از فناوری در لجستیک**: به کارگیری تکنولوژی برای بهبود فرآیندهای حمل و نقل و انبارداری
* **حمل و نقل و توزیع کالا**: مدیریت فرآیند حمل و نقل و توزیع به‌طور کارآمد
* **مدیریت موجودی و انبارداری**: نظارت و کنترل موجودی‌ها برای جلوگیری از کمبود یا اضافات
* **پیش‌بینی تقاضا و سفارشات**: شبیه‌سازی و پیش‌بینی نیازهای آینده بازار
* **هماهنگی با سایر بخش‌ها**: تعامل و هماهنگی با سایر بخش‌ها برای بهبود فرآیندهای خرید و لجستیک
* **کنترل کیفیت در فرآیندهای خرید و لجستیک**: نظارت بر کیفیت مواد و محصولات در طول زنجیره تأمین
* **استفاده از سیستم‌های مدیریت لجستیک**: استفاده از سیستم‌های نرم‌افزاری برای مدیریت بهینه لجستیک و تدارکات

مسائل جاری در مدیریت فروش

مسائل جاری در مدیریت فروش شامل موارد زیر است:

* **تحلیل رفتار خریداران و مصرف‌کنندگان**: شناخت و تحلیل رفتارهای خرید برای بهبود استراتژی‌های فروش
* **استراتژی‌های فروش و بازاریابی**: استفاده از استراتژی‌های مختلف فروش و بازاریابی برای جذب مشتریان
* **مدیریت ارتباط با مشتری**[[121]](#footnote-121) **(CRM):** ایجاد و حفظ روابط مثبت و بلندمدت با مشتریان
* **آموزش و انگیزش تیم‌های فروش**: تقویت مهارت‌های تیم فروش از طریق آموزش و انگیزش
* **استفاده از تکنولوژی در فروش**: بهره‌گیری از ابزارها و سیستم‌های دیجیتال برای تسهیل فرآیند فروش
* **ارزیابی عملکرد**[[122]](#footnote-122)**تیم فروش**: ارزیابی میزان موفقیت و عملکرد تیم‌های فروش
* **تعیین استراتژی‌های قیمت‌گذاری و تخفیف**[[123]](#footnote-123): توسعه استراتژی‌های مناسب قیمت‌گذاری برای جذب مشتریان
* **توسعه کانال‌های فروش**: ایجاد و گسترش کانال‌های مختلف فروش برای رسیدن به بازار هدف
* **مدیریت روابط با مشتریان کلیدی**: ایجاد روابط ویژه با مشتریان استراتژیک و کلیدی
* **هم‌راستایی فروش با سایر بخش‌ها**: هماهنگی و هم‌راستایی تیم فروش با سایر بخش‌های سازمان

فصل هشتم

روش‌های ایجاد انسجام

مقدمه

انسجام سازمانی به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل حل مسائل به شمار آمده و ایجاد انسجام میان اعضای یک سازمان، نه تنها موجب بهبود عملکرد و بهره‌وری شده بلکه زمینه‌ساز توسعه و پیشرفت نیز خواهد بود. در همین راستا در این فصل به بررسی روش‌های مختلف ایجاد انسجام در سازمان‌ها پرداخته و ابعاد مختلف آن را مورد تحلیل قرار می‌دهیم.

انسجام سازمانی[[124]](#footnote-124) و مشارکت[[125]](#footnote-125) و پیگیری[[126]](#footnote-126)

انسجام سازمانی به معنای هم‌راستایی اهداف، رفتارها و تلاش‌های افراد در راستای تحقق اهداف کلی سازمان است. این انسجام نه تنها از طریق مشارکت فعال اعضای سازمان در تصمیم‌گیری‌ها و پیگیری وظایف انجام می‌شود بلکه به عنوان عامل مهمی در تقویت روحیه تیمی و همکاری موثر نیز عمل می‌کند. مشارکت و پیگیری منظم افراد در فعالیت‌های مختلف سازمانی می‌تواند به ایجاد اعتماد و احترام متقابل کمک کند.

روش‌های ایجاد انسجام در سازمان

در این بخش به بررسی روش‌های مختلفی خواهیم پرداخت که می‌تواند به ایجاد انسجام در یک سازمان کمک کند:

* **تأیید و حمایت یکدیگر:** اعضای سازمان باید از یکدیگر حمایت کرده و تأیید کنند. این حمایت متقابل باعث تقویت روحیه گروهی و کاهش احتمال بروز تضادهای داخلی می‌شود.
* **توجه به حساسیت‌ها و توقعات:** هر عضو از سازمان ممکن است حساسیت‌ها و توقعات خاص خود را داشته باشد. درک و توجه به این حساسیت‌ها می‌تواند به کاهش اختلافات و تقویت انسجام کمک کند.
* **محرم اسرار بودن:** اطمینان از اینکه اطلاعات حساس و خصوصی در میان اعضای سازمان محفوظ بماند، اعتماد میان اعضا را تقویت کرده و از بی‌اعتمادی جلوگیری می‌کند.
* **ثبات رویه در پای‌بندی به قول‌ها، وعده‌ها، شعارها:** پایبندی به قول‌ها و وعده‌ها باعث ایجاد حس مسئولیت‌پذیری و اعتماد میان اعضای سازمان می‌شود و انسجام را تقویت می‌کند.
* **صداقت و درستی:** رفتار صادقانه و راست‌گویی در میان اعضای سازمان باعث ایجاد فضایی از احترام و اعتماد می‌شود.
* **عدل و انصاف:** تصمیم‌گیری‌ها باید بر اساس انصاف و عدالت صورت گیرد. این امر باعث تقویت انسجام و افزایش رضایت‌مندی اعضا می‌شود.
* **توانمندی در مهارت‌های انسانی:** توانمندی اعضای سازمان در مهارت‌های ارتباطی و انسانی، به خصوص در تعاملات بین فردی، می‌تواند به انسجام گروهی کمک شایانی کند.
* **مسئولیت‌شناسی و سخت‌کوشی:** مسئولیت‌پذیری و تلاش مستمر برای تحقق اهداف سازمان باعث تقویت اتحاد و انسجام می‌شود.

مفهوم سازمان متعالی[[127]](#footnote-127)

سازمان متعالی به سازمانی اطلاق می‌شود که در آن اعضا همگی به دنبال تحقق اهداف مشترک بوده و با رفتارهای اخلاقی، شفاف و مؤثر عمل می‌کنند. این سازمان‌ها نه تنها به بهره‌وری بالا دست می‌یابند بلکه محیطی پر از همکاری، اطمینان و رضایت ایجاد می‌کنند.

ابعاد سازمان متعالی

سازمان‌های متعالی ویژگی‌ها و ابعاد خاصی دارند که آن‌ها را از دیگر سازمان‌ها متمایز می‌کند. این ابعاد عبارتند از:

* **اعتماد:** اعتماد به عنوان یکی از اصلی‌ترین ارکان یک سازمان متعالی، موجب افزایش کارایی و تعاملات مثبت میان اعضا می‌شود.
* **افتخار:** اعضای سازمان باید نسبت به فعالیت‌ها و دستاوردهای سازمان خود احساس افتخار کنند.
* **لذت:** محیطی که در آن اعضا از کار خود لذت ببرند، موجب انگیزه‌بخشی و تعهد بیشتر می‌شود.

ایجاد اعتماد[[128]](#footnote-128)

اعتماد یکی از ارکان اصلی در هر سازمان است. برای ایجاد اعتماد در سازمان می‌توان از روش‌های زیر استفاده کرد:

* **تخصص:** تخصص و مهارت‌های فردی باعث اعتماد به فرد و عملکرد او می‌شود.
* **قوت در ارتباطات:** ارتباطات شفاف و موثر بین اعضا می‌تواند به تقویت اعتماد کمک کند.
* **تأمین منافع:** اطمینان از اینکه منافع تمام اعضای سازمان تأمین می‌شود، اعتماد را تقویت می‌کند.
* **ثبات رویه:** عمل به وعده‌ها و پایبندی به اصول موجب تقویت اعتماد در سازمان می‌شود.
* **رازداری:** حفظ حریم خصوصی و رازداری در سازمان به ایجاد اعتماد و انسجام بیشتر کمک می‌کند.

انسجام گروهی

انسجام گروهی به معنای همبستگی و هماهنگی میان اعضای یک تیم یا گروه است که به تحقق اهداف مشترک کمک می‌کند. در واقع، انسجام گروهی زمانی شکل می‌گیرد که افراد گروه با یکدیگر تعامل مثبت داشته و به یکدیگر اعتماد کنند. این انسجام از طریق همکاری، ارتباطات شفاف، و حمایت متقابل اعضا در راستای اهداف گروهی تقویت می‌شود. برخی تکنیک‌های موثر برای ایجاد و تقویت انسجام گروهی عبارتند از:

* **ایجاد محیط باز و پذیرای نظرات مختلف:** فراهم کردن فضایی که در آن اعضای گروه احساس کنند نظرات و ایده‌هایشان محترم شمرده می‌شود، موجب تقویت ارتباطات و انسجام گروهی می‌شود.
* **تقویت ارتباطات غیررسمی**[[129]](#footnote-129)**:** تشویق اعضا به برقراری ارتباطات غیررسمی و اجتماعی خارج از محیط کار، نظیر برگزاری جلسات تیمی و فعالیت‌های گروهی، می‌تواند روابط عاطفی و همکاری‌های نزدیک‌تر را در گروه ایجاد کند.
* **پاداش‌دهی به همکاری و موفقیت گروهی:** شناسایی و پاداش دادن به دستاوردهای گروهی نه تنها انگیزه اعضا را تقویت می‌کند بلکه باعث می‌شود افراد بیشتر در جهت منافع گروهی تلاش کنند.
* **تشویق به مشارکت فعال:** ایجاد فرصت‌هایی برای مشارکت فعال همه اعضا در فرآیندهای تصمیم‌گیری و فعالیت‌های گروهی باعث می‌شود افراد حس تعلق به گروه را تجربه کنند و در نتیجه انسجام گروهی تقویت شود.

فرهنگ و باورهای مشترک

فرهنگ و باورهای مشترک در سازمان یکی از عوامل کلیدی در ایجاد انسجام و هم‌افزایی میان اعضای آن است. زمانی که افراد در سازمان با یکدیگر باورهای مشابه و ارزش‌های مشترک داشته باشند، همکاری و هماهنگی میان آن‌ها تسهیل می‌شود. این باورهای مشترک موجب تقویت همبستگی و یکپارچگی در سازمان می‌شود. برای تقویت این باورها و فرهنگ مشترک، می‌توان از تکنیک‌های زیر استفاده کرد:

* **تقویت ارزش‌های مشترک:** سازمان باید تلاش کند تا ارزش‌های مشترکی مانند صداقت، احترام، همکاری و مسئولیت‌پذیری را در میان اعضا ترویج کند. این ارزش‌ها می‌توانند به عنوان مبنای فرهنگی و راهنمای رفتار اعضا عمل کنند.
* **آموزش و توسعه فرهنگی:** برگزاری که‌ها، سمینارها و دوره‌های آموزشی برای اعضای سازمان در خصوص فرهنگ و باورهای سازمانی می‌تواند به تقویت هماهنگی و انسجام درون گروهی کمک کند.
* **الگوهای رهبری:** رهبران سازمان با رفتار و تصمیمات خود می‌توانند فرهنگ و باورهای مشترک را تقویت کنند. آنها باید به عنوان الگو عمل کرده و با ترویج رفتارهای مثبت، اعتماد و احترام متقابل را در میان اعضای سازمان نهادینه کنند.
* **تقویت همکاری بین‌فرهنگی:** در سازمان‌هایی که افراد از فرهنگ‌های مختلف با یکدیگر همکاری می‌کنند، ایجاد پل‌های ارتباطی و تقویت درک متقابل فرهنگی می‌تواند به انسجام و هم‌افزایی بیشتر کمک کند. این کار می‌تواند از طریق برگزاری جلسات تعامل فرهنگی، تشویق به یادگیری زبان‌ها و آشنایی با آداب و رسوم مختلف انجام شود.
* **تشویق به گفتگو و تبادل نظر:** فراهم کردن فضای مناسب برای گفتگو و تبادل نظر میان اعضای سازمان در مورد ارزش‌ها، اهداف و باورهای مشترک باعث می‌شود که افراد درک مشترک‌تری از یکدیگر پیدا کنند و در نتیجه انسجام گروهی و سازمانی تقویت شود.

چک لیست اعتمادسازی

|  |  |
| --- | --- |
| **ردیف** | **چك ليست اعتمادسازیBuilding Trust Checklist** |
| 1 | اعتماد عملی با پیگیری، تلاش، کار سخت و انجام وظایف Practical trust |
| 2 | اعتماد عاطفی با صداقت و فراتر از انتظارات بودن Emotional trust |
| 3 | داشتن تجربه ، دانش و تخصص و توسعه مستمر مهارتها |
| 4 | رفتار حرفه ای و حرفه ای گرایی Professionalism |
| 5 | تأمین منافع دیگران |
| 6 | بازی برد - برد و دوری از سلطه گری |
| 7 | پایبندی به قول و تعهدات |
| 8 | رفتار اخلاقی، سیمای انسانی، مردمی و اخلاقی |
| 9 | درستی، دقت در کار، دوری از خطاء و اشتباه، پذیرش اشتباهات و جبران |
| 10 | مهارتهای ارتباطی و دوری از ایجاد سوء تفاهم |
| 11 | حفظ فاصله، رعایت جایگاه و رعایت حساسیت های دیگران |
| 12 | گوش کردن ، توجه در گفتگوها و قدردانی از زحمات دیگران |
| 13 | داشتن رفتار طبیعی و رفتار باثبات بجای نوسانات رفتاری و خلق و خوی |
| 14 | درک دیگران و ابراز درک |
| 15 | باور محصول ، سازمان، مشتری و همکار |
| 16 | مشتری مداری و کمک به دیگران |
| 17 | هماهنگی، رسیدن به توافق ، همراهی و سازگاری بجای مقاومت و تکذیب |
| 18 | اشتیاق به کار و باور اینکه اعتمادسازی و موفقیت در بلند مدت شدنی است |
| 19 | نظم و انضباط و تفکر قبل از اقدام |
| 20 | داشتن روابط و شبکه همکاری از طریق ارزش قائل شدن برای دیگران |

فصل نهم

مسائل جاری شرکت‌ها

مقدمه

 مسائل جاری در شرکت‌ها شامل مجموعه‌ای از چالش‌ها و مشکلات هستند که می‌توانند تأثیر منفی بر عملکرد سازمان‌ها بگذارند. این مسائل می‌توانند شامل مشکلات مدیریتی، روابط داخلی، ضعف در استراتژی و فرآیندها باشند. در این فصل، به بررسی جامع این مسائل پرداخته شده است.

**مدیریت و رهبری ضعیف**

عدم توانایی مدیران در تصمیم‌گیری مؤثر، رهبری ضعیف، و عدم توجه به نیازهای کارکنان می‌تواند موجب تضعیف روحیه تیمی و کاهش بهره‌وری شود.

مثال: دخالت مستقیم مدیرعامل در بخش‌های فنی بدون مشورت با متخصصین

**تبعیض و بی‌عدالتی**

تبعیض بین کارکنان و ایجاد شرایط ناعادلانه، که ممکن است به نفع مدیران میانی یا افراد خاص باشد، موجب نارضایتی و کاهش انگیزه کارکنان می‌شود.

مثال: تبعیض دینی یا استخدام افراد از روی دلسوزی و ارتباطات شخصی

**ناهماهنگی و بی‌نظمی در سازمان**

نبود هماهنگی و شفافیت در سازمان، به ویژه در تخصیص وظایف و مسئولیت‌ها، موجب ابهام و سردرگمی می‌شود.

مثال: نامشخص بودن جایگاه و وظایف افراد در سازمان و نبود چارت سازمانی مشخص

**مشکلات ارتباطی و درگیری‌ها**

اختلافات و درگیری‌ها در محیط کار، به ویژه بین کارکنان و مدیران، باعث ایجاد تنش، کاهش بهره‌وری و ایجاد حس منفی در محیط کاری می‌شود.

مثال: زيرآب زدن، سخن‌چینی، و راه‌اندازی اپوزوسیون در تیم

**فقدان برنامه‌ریزی استراتژیک و نبود چشم‌انداز**[[130]](#footnote-130)

عدم وجود استراتژی مشخص و برنامه‌ریزی بلندمدت[[131]](#footnote-131)باعث انحراف از اهداف شرکت و عدم پاسخگویی به چالش‌های بازار می‌شود.

مثال: نبود استراتژی در بحران و نداشتن چشم‌انداز برای آینده

**کمبود انگیزه و عدم ارتقاء شغلی**

عدم ایجاد انگیزه[[132]](#footnote-132)در کارکنان و نبود فرصت‌های ارتقاء شغلی موجب کاهش رضایت شغلی و افت کیفیت عملکرد کارکنان می‌شود.

مثال: نبود امکان ارتقاء شغلی، نبود تشویق و ایجاد روحیه بهبود در کارکنان

**ضعف در مدیریت هزینه‌ها**[[133]](#footnote-133)**و منابع**

مدیریت ضعیف منابع و عدم توانایی در مدیریت هزینه‌ها می‌تواند منجر به بحران مالی و کاهش سودآوری شود.

مثال: ضعف در مدیریت هزینه و عدم کارایی در تخصیص منابع

**استرس و فشار کاری زیاد**

فشار کاری زیاد بدون تعادل و بدون توجه به سلامت روانی کارکنان می‌تواند منجر به فرسودگی شغلی و کاهش بهره‌وری شود.

مثال: افزایش حجم کار بدون افزایش حقوق و استفاده از نیروی کار اضافی

**نقص در فرآیندها و بوروکراسی**

فرآیندهای پیچیده و بوروکراتیک باعث تأخیر در تصمیم‌گیری‌ها و کاهش سرعت عملکرد سازمان می‌شود.

مثال: مقررات افراطی و فرآیندهای سخت گرفتن تأییدیه

**سوءمدیریت**[[134]](#footnote-134)**و تصمیمات نادرست**

اتخاذ تصمیمات اشتباه و عدم توانایی در تجزیه و تحلیل صحیح مشکلات، می‌تواند به مشکلات داخلی و کاهش کارایی شرکت منجر شود.

مثال: تصمیمات فوری و تغییرات زیاد در سطح مدیریت

**مشکلات فرهنگی و نارضایتی اجتماعی**

وجود مشکلات فرهنگی، تعصبات مذهبی یا دینی و عدم تعامل صحیح میان افراد مختلف، باعث ایجاد حس منفی و بی‌اعتمادی در سازمان می‌شود.

مثال: تبعیض مذهبی و دینی و تحقیر افراد توسط مدیریت

**کمبود منابع انسانی و عدم کارایی کارکنان**

کمبود پرسنل و استخدام افرادی که توانایی مدیریت یا تخصص لازم را ندارند، منجر به کاهش کارایی و بهره‌وری تیم می‌شود.

مثال: استخدام از روی دلسوزی، عدم وجود افراد با تجربه و توانمندی‌های کافی

**فقدان کار تیمی**[[135]](#footnote-135)**و همکاری**

عدم توجه به کار تیمی و عدم ایجاد محیطی برای همکاری مؤثر، موجب کاهش ارتباطات داخلی و کمبود ایده‌های نوآورانه می‌شود.

مثال: نبود روحیه کار تیمی و مشارکت در پروژه‌ها

**عدم توجه به نیازهای کارکنان**

بی‌توجهی به نیازهای کارکنان و عدم فراهم آوردن شرایط مناسب برای کار، باعث کاهش انگیزه و از دست دادن استعدادها می‌شود.

مثال: نبود جلسات آسیب‌شناسی و برنامه‌های آموزشی

**عدم تطابق اهداف شرکت با اهداف فردی**

زمانی که اهداف فردی کارکنان با اهداف سازمانی هم‌راستا نباشد، انگیزه و عملکرد کارکنان تحت تأثیر قرار می‌گیرد.

مثال: هم‌راستا نبودن اهداف و تصمیمات شرکت‌ها و مدیران

**مشکلات در ارزیابی عملکرد و بازخورد**

نبود معیارهای واضح برای ارزیابی عملکرد کارکنان و عدم بازخورد مناسب باعث کاهش انگیزه و عدم شفافیت در سازمان می‌شود.

مثال: مبهم بودن معیارهای سنجش عملکرد و عدم ارائه بازخورد سازنده

**تأثیرات منفی در روحیه کارکنان**

رفتارهای ناپسند، تحقیر و بی‌احترامی به کارکنان می‌تواند منجر به کاهش روحیه و نارضایتی شغلی[[136]](#footnote-136)شود.

مثال: تحقیر و تهدید توسط مدیریت و ایجاد احساس بی‌ارزشی

**محدودیت‌های غیرضروری در تصمیم‌گیری‌ها**

محدودیت‌های افراطی در اتخاذ تصمیمات و فرآیندهای اجرایی، به ویژه در مواردی که تصمیمات باید سریع و مؤثر اتخاذ شوند، باعث بروز مشکلات بیشتری می‌شود.  
مثال: مقررات افراطی و بوروکراسی در فرآیندها

**تأثیرات منفی سیاست‌ها و تصمیمات نادرست**

سیاست‌های نادرست و تصمیمات اشتباه می‌توانند به ناهماهنگی داخلی و کاهش بهره‌وری منجر شوند.

مثال: تصمیمات فوری و تغییرات زیاد در مدیریت

 عدم انعطاف‌پذیری در برابر تغییرات

ناتوانی در تطبیق با تغییرات و نیازهای بازار، به ویژه در مواقع بحران، می‌تواند منجر به شکست شرکت شود.

مثال: نبود استراتژی مدیریت بحران[[137]](#footnote-137)و نبود انعطاف در برابر تغییرات

این مسائل نشان‌دهنده چالش‌های متعددی هستند که شرکت‌ها در فرآیند رشد و توسعه با آن‌ها روبه‌رو می‌شوند. شناسایی و مدیریت این مشکلات می‌تواند به بهبود عملکرد و تحقق اهداف بلندمدت شرکت‌ها منجر شود.

فصل دهم

رفتارهای غیرحرفه‌ای

**مقدمه**

رفتارهای غیرحرفه‌ای در محیط کار می‌توانند تأثیرات منفی زیادی بر روابط کاری، روحیه تیمی و عملکرد کلی سازمان داشته باشند. این رفتارها اغلب از عدم رعایت اصول اخلاقی، مدیریت ناکارآمد و فقدان فرهنگ سازمانی[[138]](#footnote-138) مناسب نشأت می‌گیرند. در این فصل به بررسی این نوع رفتارها پرداخته شده و موارد مختلف دسته‌بندی شده است.

**رفتارهای متکبرانه و خودخواهانه**

رفتارهایی که برتری‌جویی و بی‌احترامی به دیگران را ترویج می‌دهند و باعث ایجاد شکاف و تنش در محیط کار می‌شوند.

مثال: تکبر، خودپسندی و قیافه گرفتن، خود بزرگ‌بینی

**سلطه‌گری و دیکتاتوری در مدیریت**

مدیران یا افراد صاحب‌نفوذ ممکن است با استفاده از قدرت خود به‌جای راهنمایی و رهبری صحیح، رفتارهای سلطه‌گرانه و دیکتاتورگونه داشته باشند.

مثال: سلطه‌گری و قلدری، لحن دستوری و نه مشارکتی

**عدم احترام و برخوردهای ناپسند**

برخوردهای تحقیرآمیز یا بی‌احترامی به همکاران می‌تواند روحیه تیمی را تضعیف کرده و به تضعیف اعتماد در سازمان منجر شود.

مثال: تخریب، تمسخر و کوچک کردن همکار، نبود احترام، سرزنش و انتقاد ظالمانه

**دروغ‌گویی و فریب‌کاری**

فریبکاری و دادن اطلاعات نادرست برای رسیدن به اهداف شخصی، به‌ویژه در زمان‌هایی که ارتباطات شفاف و درست مورد نیاز است، می‌تواند اعتبار و اعتماد را از بین ببرد.

مثال: فریب‌کاری آگاهانه، تشخیص نادرست رسمیّت و صمیمیت

**سوءرفتار اجتماعی و عدم رعایت اصول اخلاقی**

رفتارهایی که نشان‌دهنده ضعف در تعاملات اجتماعی و بی‌توجهی به اصول اخلاقی هستند، می‌توانند روابط بین افراد را خراب کنند.

مثال: شوخی‌های بی‌مورد و لوده‌گری، لوده‌گری و ضعف در تعامل، رفتار در ناخودآگاه

**افراط در خودنمایی و جلب توجه**

افرادی که سعی دارند توجه دیگران را به خود جلب کنند به‌گونه‌ای که باعث ایجاد حس عدم صمیمیت و رقابت ناسالم در محیط کار می‌شوند.

مثال: خودشیرینی و خودنمایی، بازی زرنگ، بازی‌های منفی

**ایجاد تنش و درگیری‌های غیرضروری**

تعارضات و درگیری‌ها بدون دلیل و صرفاً برای جلب توجه یا تحت فشار قرار دادن دیگران می‌تواند منجر به آسیب به محیط کاری شود.

مثال: تعارضات، اختلاف و درگیری، بازی مقاومتی، برخورد متعصبانه

**رفتارهای غیرحرفه‌ای در مواجهه با مشکلات**

هنگامی که افراد یا مدیران از پذیرش اشتباهات خود امتناع می‌کنند و به جای حل مشکل، به توجیهات نادرست پرداخته و از رفتارهای غیرحرفه‌ای استفاده می‌کنند.

مثال: اصرار مدیران در بی‌تقصیری و نپذیرفتن ضعف و اشتباه، مقاومت و مخالفت‌های بی‌مورد

**عدم رعایت سلسله مراتب و عدم احترام به جایگاه‌ها**

بی‌توجهی به سلسله مراتب و تصمیمات سازمانی می‌تواند به بی‌نظمی و ایجاد فضایی بدون انسجام و احترام منجر شود.

مثال: عدم رعایت جایگاه، عدم رعایت سلسله مراتب، عدم کنار گذاشتن ناراحتی شخصی در محیط کار

**عدم انتقادپذیری و عدم همدلی**

فقدان توانایی در پذیرش انتقاد و به‌دست آوردن بازخورد سازنده، و همچنین عدم همدلی با دیگران در محیط کار می‌تواند به تضعیف ارتباطات و رشد سازمانی منجر شود.

مثال: نبود انتقادپذیری، نبود همدلی، انتقال انرژی منفی

**حساسیت‌های بیش از حد و فضاسازی‌های بی‌مورد**

برخوردهایی که از روی حساسیت بیش از حد یا واکنش‌های ناگهانی ناشی از سوءتفاهمات، باعث ایجاد محیطی پر از تنش و اضطراب می‌شود.

مثال: جدل و توجیه خود، قضاوت‌های بی‌جا، کنجکاوی در زندگی شخصی دیگران

**رفتارهای غیرحرفه‌ای در تعاملات اجتماعی**

رفتارهای بی‌پروایانه در ارتباطات اجتماعی که نشان‌دهنده کمبود آگاهی اجتماعی و عدم رعایت حریم‌های شخصی در محیط کار هستند.

مثال: صمیمیت بی‌جا، دخالت در امور دیگران، رسیمت بی‌جا

**تهدیدات و سوءاستفاده‌های جنسی**

رفتارهایی که تهدیدآمیز یا آزاردهنده باشند و موجب ایجاد حس ناامنی در محیط کار شوند.

مثال: سوء استفاده جنسی، تهدید

**بی‌صداقتی و نادرستی در تعاملات**

بی‌صداقتی و نادرستی در رفتارها و گفتارها می‌تواند موجب بی‌اعتمادی و تزلزل در بنیان‌های سازمانی شود.

مثال: نبود صداقت، سلب اعتماد

این دسته‌بندی‌ها به روشن شدن رفتارهایی کمک می‌کند که می‌توانند به‌عنوان رفتارهای غیرحرفه‌ای در محیط کار شناخته شوند. شناخت و مدیریت این مسائل برای حفظ محیط کاری سالم و کارآمد ضروری است.

فصل یازدهم

مسائل استراتژیک وبحرانی

مقدمه

در دنیای امروز، سازمان‌ها با چالش‌های استراتژیک و بحران‌های مختلفی روبه‌رو هستند که برای دستیابی به موفقیت و پایداری باید به طور مؤثر آن‌ها را مدیریت کنند. مسائل استراتژیک شامل تصمیمات بلندمدت و حیاتی است که بر آینده سازمان تأثیرگذار هستند، در حالی که مدیریت بحران به سازمان‌ها کمک می‌کند تا در مواقع اضطراری و بحرانی به‌خوبی عمل کنند. در این فصل، ابتدا به مسائل استراتژیک و سپس به مدیریت بحران پرداخته خواهد شد، و در نهایت ارتباط آن‌ها با تفکر سیستمی، رهبری و هوش رقابتی بررسی می‌شود.

مسائل استراتژیک

مسائل استراتژیک به تصمیمات بلندمدت و پیچیده‌ای اشاره دارند که بر روند و آینده سازمان تأثیرگذار هستند. این مسائل معمولاً تحت تأثیر عواملی چون تغییرات محیطی، رقابت و منابع موجود قرار دارند.

ویژگی‌های تصمیمات استراتژیک

* **پیچیدگی**: به دلیل آینده‌نگری، تعدد متغیرها و چگونگی اجرایی شدن تصمیمات
* **بلندمدت بودن**: تأثیرات آن‌ها معمولاً برای مدت زمان طولانی ادامه دارند.
* **سرنوشت‌ساز بودن**: این تصمیمات در سرنوشت سازمان حیاتی هستند.
* **درگیری مدیران رده بالا**: اتخاذ این تصمیمات نیاز به مشارکت مدیران ارشد دارد.
* **تأثیر عمده بر منابع**: این تصمیمات ممکن است به تخصیص منابع کلان سازمان منتهی شوند.
* **تحت تأثیر محیط**: محیط داخلی و خارجی سازمان در این تصمیمات دخیل است.

مراحل تدوین استراتژی

1. **شناسايي مأموريت**[[139]](#footnote-139) : تعیین اهداف و مقاصد کلی سازمان
2. **شناسايي فرصت‌ها و تهديدات**[[140]](#footnote-140) : بررسی عوامل محیطی داخلی و خارجی
3. **شناسايي نقاط قوت و ضعف**[[141]](#footnote-141) : شناسایی منابع و موانع سازمان
4. **تعيين هدف‌هاي بلندمدت**[[142]](#footnote-142) : تعیین اهدافی که باید در آینده دستیابی به آن‌ها فراهم شود.
5. **شناسايي استراتژي‌ها** : تدوین و شناسایی استراتژی‌های ممکن برای دستیابی به اهداف
6. **انتخاب استراتژی**[[143]](#footnote-143) : انتخاب بهترین استراتژی از بین گزینه‌های موجود

متغیرهای رقابت‌پذیری[[144]](#footnote-144)

* **زیرساخت‌های مالی** : منابع مالی سازمان و توانایی مدیریت آن‌ها
* **منابع انسانی** : نیروی انسانی ماهر و توانمند
* **فناوری اطلاعات** : تکنولوژی و سیستم‌های اطلاعاتی به‌روز
* **فرهنگ سازمانی** : نحوه تعامل افراد و ارزش‌های حاکم بر سازمان
* **لجستیک**[[145]](#footnote-145) : مدیریت منابع و توزیع کالا
* **روحیه کارآفرینی** : انگیزه و ابتکار عمل در کارکنان
* **خلاقیت و نوآوری**[[146]](#footnote-146) : توانایی سازمان در ایجاد محصولات و فرآیندهای جدید
* **مدیریت هزینه و بهره‌وری**[[147]](#footnote-147) : توانایی در کاهش هزینه‌ها و افزایش بهره‌وری
* **تخصص** : مهارت‌ها و تخصص‌های مورد نیاز
* **مدیریت بحران و تاب‌آوری**[[148]](#footnote-148) : توانایی مواجهه با بحران‌ها و بازگشت به حالت پایدار

مدیریت بحرانی

مدیریت بحران به شناسایی، ارزیابی و اولویت‌بندی بحران‌ها اشاره دارد و به سازمان‌ها کمک می‌کند تا در زمان بحران، واکنش مؤثری نشان دهند.

دلایل ایجاد بحران

1. **نظریه رشد کاذب** : پیشرفت‌های نادرست و غیرپایدار که ممکن است به بحران منجر شوند.
2. **سیاست‌های انبساطی** : سیاست‌هایی که منجر به رشد غیرقابل کنترل می‌شوند.
3. **روابط غلط** : ارتباطات ضعیف یا نادرست بین افراد یا واحدها
4. **ضعف در قدرت تفکر** : فقدان توانایی تجزیه و تحلیل دقیق مسائل
5. **ضعف در انجام اقدامات لازم** : ناتوانی در انجام اقدامات مناسب و به موقع

استراتژی‌های مدیریت بحران

* **پیشگیری**[[149]](#footnote-149) : اقداماتی برای جلوگیری از وقوع بحران‌ها
* **مداخله**[[150]](#footnote-150) : اقدامات فوری در زمان وقوع بحران
* **سالم‌سازی**[[151]](#footnote-151) : بهبود وضعیت پس از بحران

انواع بحران‌ها

* **بحران‌های بنیادی**[[152]](#footnote-152) : مشکلات ریشه‌ای و عمیق که نیاز به تغییرات اساسی دارند.
* **بحران‌های غیرمترقبه**[[153]](#footnote-153) : بحران‌هایی که به‌طور غیرمنتظره و غیرقابل پیش‌بینی رخ می‌دهند.
* **بحران‌های سرکش**[[154]](#footnote-154) : بحران‌هایی که به راحتی قابل حل نیستند و نیاز به تلاش‌های زیادی دارند.
* **بحران‌های معمولی**[[155]](#footnote-155) : بحران‌هایی که معمولاً قابل پیش‌بینی و مدیریت هستند.

گام‌های مدیریت بحران

1. **شناسایی افراد کلیدی در بحران** : شناسایی کسانی که در مدیریت بحران باید مشارکت کنند.
2. **تهیه فهرست بحران‌ها** : تهیه فهرستی از بحران‌های احتمالی و موجود
3. **برنامه‌ریزی و اولویت‌بندی**[[156]](#footnote-156) : تدوین برنامه‌ای برای مدیریت بحران‌ها و اولویت‌بندی آن‌ها
4. **تعیین مسئولیت‌ها و نقش‌ها** : تعیین وظایف و مسئولیت‌های اعضای تیم مدیریت بحران
5. **آموزش تیم مدیریت بحران** : آماده‌سازی و آموزش تیم برای مواجهه با بحران

برنامه مدیریت بحران[[157]](#footnote-157)

* **مشخص کردن اعضای تیم مدیریت بحران** : تعیین اعضای کلیدی تیم بحران
* **مشخص کردن انواع بحران‌ها**[[158]](#footnote-158) : شناسایی و طبقه‌بندی انواع بحران‌ها
* **سیستم‌های کنترل و نظارت**[[159]](#footnote-159) : ایجاد سیستم‌هایی برای نظارت بر بحران
* **استراتژی پاسخ به رسانه‌ها**[[160]](#footnote-160) : تدوین استراتژی‌های ارتباطی با رسانه‌ها
* **ارزیابی ریسک**[[161]](#footnote-161) : ارزیابی و شناسایی ریسک‌های بحران

رهبری و تفکر سیستمی[[162]](#footnote-162)

رهبری مؤثر و تفکر سیستمی به مدیران کمک می‌کند تا پیچیدگی‌ها و بحران‌ها را درک کرده و برای آن‌ها راه‌حل‌های بهینه پیدا کنند. تفکر سیستمی یک رویکرد کلی است که به تحلیل تعاملات پیچیده میان اجزای مختلف سیستم می‌پردازد.

ده نکته در تفکر سیستمی

1. **دقت در تعیین اهداف** : هدف‌گذاری دقیق و واضح برای جلوگیری از سردرگمی
2. **توجه به تعادل بلندمدت**[[163]](#footnote-163) : تمرکز بر پایداری و توسعه در بلندمدت
3. **پذیرش تنوع و تغییرات محیطی** : توجه به تغییرات محیطی و پذیرش تنوع
4. **توجه به بازخورد**[[164]](#footnote-164) : استفاده از بازخورد برای بهبود فرآیندها و تصمیمات
5. **پذیرش تعارضات** : دیدن تعارضات به عنوان فرصتی برای پیشرفت
6. **اعمال محدودیت‌ها در صورت لزوم** : در نظر گرفتن محدودیت‌ها برای پیشگیری از مشکلات غیرقابل کنترل

هوش رقابتی[[165]](#footnote-165) و مدیریت استراتژیک

هوش رقابتی شامل شناسایی و تحلیل اطلاعات مرتبط با بازار، رقبا و مشتریان است. این هوش به سازمان‌ها کمک می‌کند تا فرصت‌ها را شناسایی کرده و تهدیدات را کنترل کنند.

اصول هوش رقابتی

* **شناخت مشتری و رقبا**[[166]](#footnote-166) : تحلیل نیازهای مشتریان و رقبا
* **الگوبرداری**[[167]](#footnote-167) : مقایسه عملکرد سازمان با بهترین‌ها در صنعت
* **اتاق فکر**[[168]](#footnote-168) : تشکیل گروه‌های تخصصی برای تفکر و ارائه راه‌حل‌ها
* **آینده‌پژوهی**[[169]](#footnote-169) : پیش‌بینی روندهای آینده و تغییرات محیطی
* **خودسنجی**[[170]](#footnote-170) : ارزیابی و تحلیل عملکرد خود سازمان
* **ریسک‌پذیری** : توانایی پذیرش ریسک‌های حساب شده در تصمیمات استراتژیک
* **مدیریت ریسک** : شناسایی، ارزیابی و مدیریت ریسک‌های احتمالی

جمع‌بندی

مدیریت استراتژیک و بحران از ارکان حیاتی موفقیت سازمان‌ها به شمار می‌روند. استفاده از تفکر سیستمی ، رهبری مؤثر و هوش رقابتی  به مدیران این امکان را می‌دهد که در مواجهه با چالش‌ها و بحران‌ها تصمیمات بهینه اتخاذ کنند. این رویکردها باید در طول زمان و به طور مستمر برای تطبیق با تغییرات محیطی و نیازهای بازار ارزیابی و اصلاح شوند.

فصل دوازدهم

مسائل عملیاتی و اجرایی

مقدمه

در دنیای امروزی که تحولات سریع و تغییرات مداوم جزء لاینفک محیط‌های کسب‌وکار شده‌اند، سازمان‌ها برای موفقیت باید بتوانند از تکنیک‌های عملیاتی و اجرایی مناسب بهره‌برداری کنند. این تکنیک‌ها می‌توانند از تفکر ناب[[171]](#footnote-171) تا استفاده از استراتژی‌های چابک[[172]](#footnote-172) و مدیریت تغییر[[173]](#footnote-173) را دربرگیرند. در این فصل، مسائل عملیاتی و اجرایی مختلف که می‌توانند به بهبود عملکرد سازمان‌ها کمک کنند، به تفکیک بررسی می‌شود.

 تکنیک‌های تفکر ناب و عملیاتی در شرکت‌ها

تکنیک‌های تفکر ناب و عملیاتی در شرکت‌ها می‌تواند شامل موارد زیر باشد :

* **عامل تغییر بودن**: مدیران عامل باید توانایی رهبری تحولی داشته باشند و بحران‌ها را به عنوان اهرم تغییر مورد استفاده قرار دهند.
* **داشتن دانش لازم**: مدیران باید به‌طور مستمر دانش و قابلیت‌های شخصی خود را توسعه دهند.
* **استراتژی بحران**: در ابتدا باید بر مدیریت بحران تمرکز کرد و سپس به استراتژی‌های بلندمدت پرداخت.
* **شروع سریع و مشاهده نتایج فوری**: شرکت‌ها باید با فعالیت‌های سریع و قابل مشاهده، تحولی سریع ایجاد کنند.
* **حذف موانع**: موانع موجود در مسیر پیشرفت باید شناسایی و از میان برداشته شوند.
* **بهبود مستمر**: بهبود فرآیندها باید به‌طور مداوم در سازمان جاری باشد.
* **سیستم حسابداری ناب**: ایجاد سیستم‌های مالی و حسابداری برای شناسایی و حذف اتلاف‌ها در سازمان

 چگونه با افراد غیرمنطقی برخورد کنیم؟

در فرآیند شناسایی و حل مسئله می‌توانیم از تکنیک‌های زیر برای مهار افراد غیرمنطقی استفاده نمائیم :

* **خونسردی و رسمی بودن**: هنگام برخورد با افراد غیرمنطقی، باید خونسرد و با اعتماد به نفس رفتار کرد.
* **پرهیز از مشاجره**: بهتر است از ورود به بحث‌ها و جدل‌های بی‌فایده اجتناب شود.
* **تغییر موضوع و فضا**: با تغییر موضوع یا تغییر محیط می‌توان از شدت تنش‌ها کاست.
* **موافقت با حرف حق**: در صورت مواجهه با نظرات صحیح، بهتر است موافقت کرده و طرف مقابل را تشویق کنیم.
* **یادداشت‌برداری و سکوت**: گاهی اوقات سکوت و یادداشت‌برداری می‌تواند به کنترل موقعیت کمک کند.

ابعاد سازمان چابک

سازمان چابک به تغییرات داخلی و بیرونی ، واکنش سریع نشان داده و ابعاد آن شامل موارد زیر است :

* **اثربخشی و کارایی عملیات**[[174]](#footnote-174): سازمان‌های چابک به دنبال افزایش اثربخشی در عملیات و کاهش هزینه‌ها هستند.
* **انعطاف‌پذیری**[[175]](#footnote-175): این سازمان‌ها توانایی سازگاری سریع با تغییرات و نیازهای جدید را دارند.
* **تحویل سریع محصولات و خدمات**: سرعت در تحویل و عرضه محصولات و خدمات، یکی از ویژگی‌های کلیدی سازمان‌های چابک است.
* **انگیزه منابع انسانی**: انگیزه و توانمندی نیروی انسانی برای سازگاری با تغییرات و انجام وظایف از دیگر ابعاد مهم سازمان چابک است.

آسیب‌شناسی ضعف سازمان

نقطه شروع حل مسائل عملیاتی و اجرایی، شناسایی این مسائل بوده که برخی از انواع آن شامل موارد زیر است :

* **ضعف در رهبری تغییر**: عدم توانایی در مدیریت و رهبری فرآیندهای تغییر می‌تواند به شکست سازمان منجر شود.
* **مدیریت دانش**[[176]](#footnote-176)**ضعیف**: عدم ثبت، انتشار و استفاده از دانش در سازمان به کاهش کارایی و نوآوری می‌انجامد.
* **کمبود منابع و مهارت‌ها**: نداشتن نیروی متخصص و حرفه‌ای در سازمان می‌تواند به ضعف در عملکرد منجر شود.
* **ضعف در سیستم‌های اجرایی و ارزیابی**: عدم وجود سیستم‌های موثر برای ارزیابی عملکرد و پایش فرآیندها از دیگر آسیب‌ها به شمار می‌رود.

نقشه راه و چک‌لیست مهندسی کسب‌وکار

نقشه راه و چک لیست‌ها از ابزارهای متداول شناسایی و حل مسائل بوده که بصورت کارشناسی و یا در جلسات اقدام‌پژوهی و شامل موارد زیر، تهیه و تدوین می‌شوند :

* **تهیه لیست پروژه‌ها**: شناسایی و فهرست کردن پروژه‌های کلیدی و اولویت‌دار برای اجرای استراتژی‌های سازمانی
* **تهیه داشبورد**: طراحی داشبوردهای مدیریتی برای پیگیری و کنترل اجرای پروژه‌ها و شاخص‌های کلیدی
* **تعیین افراد کلیدی و همکاران**: مشخص کردن افراد کلیدی برای هر پروژه و همکاری با همکاران کلیدی در فرآیندهای مختلف
* **تعیین بحران‌ها و منابع**: شناسایی بحران‌های احتمالی و تخصیص منابع به‌طور مؤثر برای مواجهه با آن‌ها

 خلاقیت و اعتماد در کسب‌وکار

شناسایی و حل مسائل عملیاتی و اجرایی مبتنی بر وجود سازمان متعالی و خلاق بوده که حداقل ابعاد آن شامل موارد زیر است :

* **خلاقیت به عنوان رمز بقای کسب‌وکار**: سازمان‌ها باید به‌طور مستمر نوآوری و خلاقیت را در فرآیندهای خود بگنجانند تا بتوانند در رقابت باقی بمانند.
* **انواع اعتماد**: اعتماد در کسب‌وکار می‌تواند در جنبه‌های مختلف از جمله اعتماد شخصی، اخلاقی، تخصصی و مالی وجود داشته باشد.
* **رفتار سازمانی**: نحوه رفتار افراد در سازمان، از جمله زبان بدن، کلمات، آداب و رفتارهای اجتماعی تأثیر زیادی در ایجاد اعتماد و بهبود فرهنگ سازمان دارد.

 حل مسائل و شناخت مشکلات

مکانیسم حل مسائل عملیاتی و اجرایی مبتنی بر تفکر فردی ، جمعی و انتقادی به شرح زیر است :

* **شناخت مشکل**: اولین قدم برای حل مسائل سازمانی، شناسایی دقیق مشکل است.
* **اتاق فکر و روش‌های گروهی**: استفاده از جلسات گروهی و اتاق فکر می‌تواند به شناسایی بهتر مسائل و یافتن راه‌حل‌های مناسب کمک کند.

چک لیست مهندسی فکر و رفتار در مدیریت عملیات و پیگیری

|  |  |
| --- | --- |
| **مهندسی فکر و رفتار** | |
| 1 | استدلال و واقع‌بینی |
| 2 | سیاست‌های انقباضی |
| 3 | برنامه‌ریزی تغییر، تحول، بهبود و تحمل |
| 4 | توسعه فعالیت‌ها و منابع |
| 5 | پیگیری و حل مسائل |
| 6 | تمرکز بر انجام وظایف |
| 7 | جلب حمایت دیگران |
| 8 | ایفای نقش و اعتماد به نفس |
| 9 | گفتگو و معاشرت‌های انگیزشی |
| 10 | پذیرش شرایط و سازگاری |
| 11 | داشتن تذکر وکلمات قصار |
| 12 | چرچیل : ناله نکن، خسته نشو، ناامید نشو، تسلیم نشو |
| 13 | پرهیز از انتقال انرژی منفی |
| 14 | انرژی درمانی و نشاط |
| 15 | ذخیره‌سازی و پس‌انداز |
| 16 | رهبری و جلب همراهی دیگران |
| 17 | موزیک درمانی و ورزش |
| 18 | کمک از باورهای معنوی ، دین درمانی و دعا |
| 19 | پذیرفتن بدترین شرایط |
| 20 | کمک از مشاوره تخصصی و دارو درمانی |

جمع‌بندی

در دنیای پرشتاب و پیچیده امروز، بهبود عملکرد سازمان‌ها نیازمند استفاده از تکنیک‌های عملیاتی و اجرایی صحیح است. از تفکر ناب گرفته تا مدیریت تغییر، و از سازمان‌های چابک تا مهندسی کسب‌وکار، هر کدام از این تکنیک‌ها می‌توانند به سازمان‌ها در دستیابی به اهداف خود و برخورد با چالش‌ها کمک کنند. با شناسایی ضعف‌ها، تدوین استراتژی‌های مناسب و استفاده از خلاقیت و نوآوری، سازمان‌ها می‌توانند در مسیر رشد و موفقیت قرار گیرند.

فصل سیزدهم

طرح کسب و کار

مقدمه

طرح کسب و کار[[177]](#footnote-177) با رویکرد شناسایی و حل مسائل به‌منظور حل چالش‌ها و مشکلات موجود در فرآیندهای کسب و کار طراحی می‌شود. در این طرح، هدف برطرف کردن موانع و مشکلات موجود در محیط کسب و کار، بهبود فرآیندها و ایجاد راه‌حل‌های عملی و کارآمد برای پیشبرد اهداف تجاری است. این فصل به تحلیل مسائل مختلف کسب و کار و تدوین راهکارهای مؤثر برای حل آن‌ها می‌پردازد و با استفاده از تجزیه و تحلیل دقیق، به شناسایی و حل مشکلات اساسی کسب و کار کمک می‌کند.

خلاصه اجرایی[[178]](#footnote-178)

در این بخش، به‌طور خلاصه چالش‌ها و مسائل کلیدی که کسب و کار با آن‌ها مواجه است، معرفی می‌شود. همچنین، راه‌حل‌های اصلی و استراتژی‌های پیشنهادی برای حل این مسائل توضیح داده خواهد شد. خلاصه اجرایی باید به‌گونه‌ای باشد که خواننده را به شناسایی اهمیت این مسائل و راه‌حل‌ها ترغیب کند.

تعریف کسب و کار

در این بخش، کسب و کار مورد نظر معرفی می‌شود و به‌ویژه به مشکلات و چالش‌های خاصی که کسب و کار در تلاش است تا آن‌ها را حل کند پرداخته خواهد شد. این چالش‌ها ممکن است شامل مشکلات عملیاتی، بازاریابی، تولید یا مدیریت منابع انسانی باشد.

ایده کسب و کار

ایده کسب و کار در این قسمت، به‌طور خاص بر اساس حل مشکلات و نیازهای شناسایی‌شده طراحی شده است. ایده کسب و کار باید نشان دهد که چگونه به‌طور خاص یک مشکل یا نیاز در بازار یا صنعت شناسایی و به‌وسیله راه‌حل‌های خلاقانه و نوآورانه حل می‌شود.

صاحبان کسب و کار

این بخش به معرفی صاحبان کسب و کار و تجربیات آنان در شناسایی و حل مسائل مختلف مربوط به کسب و کار می‌پردازد. مهارت‌ها و توانمندی‌های تیم مدیریت در حل مسائل و دستیابی به راه‌حل‌های مؤثر بررسی خواهد شد.

مدیریت و سازمان

در این قسمت، ساختار مدیریت و سازمانی کسب و کار بیان می‌شود و چگونگی مدیریت و رهبری تیم برای شناسایی و حل مسائل کلیدی کسب و کار توضیح داده خواهد شد. این بخش به نحوه تقسیم وظایف، مسئولیت‌ها و هماهنگی تیم‌های مختلف برای حل مشکلات و رسیدن به راه‌حل‌های مؤثر می‌پردازد.

محیط کسب و کار و صنعت

شناسایی مسائل و چالش‌ها در محیط کسب و کار و صنعت بسیار حائز اهمیت است. در این بخش، به بررسی وضعیت و مشکلات صنعت، از جمله رقابت، تغییرات بازار، و چالش‌های موجود پرداخته می‌شود. این تحلیل به کسب و کار کمک می‌کند تا راه‌حل‌های مناسب را برای برطرف کردن این چالش‌ها شناسایی کند.

بازار و بازاریابی

این بخش به تجزیه و تحلیل مشکلات موجود در بازار و استراتژی‌های بازاریابی می‌پردازد. مشکلاتی چون شناسایی نیازهای مشتریان، رقابت شدید، یا ناتوانی در جذب مشتریان هدف، باید شناسایی شده و استراتژی‌های بازاریابی برای حل این مشکلات تدوین شود.

بخش بندی مشتریان[[179]](#footnote-179)

شناسایی نیازها و مشکلات مشتریان در این بخش بررسی می‌شود. با بخش‌بندی دقیق بازار، کسب و کار می‌تواند به شناسایی نیازهای خاص هر گروه از مشتریان بپردازد و استراتژی‌های حل مسئله مختص به هر بخش را طراحی کند.

پیشنهاد ارزش[[180]](#footnote-180)

در این بخش، ارزش‌های پیشنهادی کسب و کار به‌گونه‌ای طراحی می‌شود که بر حل مشکلات اساسی مشتریان متمرکز باشد. این ارزش‌ها باید نشان دهند که چگونه محصولات یا خدمات کسب و کار می‌توانند مشکلات مشتریان را حل کرده و نیازهای آنان را به بهترین شکل ممکن برآورده کنند.

کانال‌های توزیع

مشکلات و چالش‌های موجود در فرآیند توزیع و رساندن محصول به دست مشتریان در این بخش مورد بررسی قرار می‌گیرد. کانال‌های توزیع باید به گونه‌ای طراحی شوند که مشکلات موجود در دسترسی مشتریان به محصولات و خدمات حل شود.

روابط با مشتری

در این بخش، مشکلاتی که در روابط با مشتریان وجود دارد، شناسایی می‌شود. این مشکلات می‌تواند شامل نارضایتی مشتریان، مشکلات ارتباطی، یا عدم وفاداری باشد. استراتژی‌های مؤثر برای حل این مشکلات و ایجاد روابط پایدار با مشتریان بیان خواهد شد.

منابع کلیدی

شناسایی منابع کلیدی که کسب و کار برای حل مشکلات خود نیاز دارد، یکی از اجزای مهم طرح کسب و کار است. این منابع می‌تواند شامل منابع انسانی، مالی، فنی یا اطلاعاتی باشد. راه‌حل‌هایی برای مدیریت و بهره‌برداری از این منابع به‌طور مؤثر نیز مطرح می‌شود.

برنامه‌های مالی

در این بخش، مشکلات مالی که کسب و کار با آن‌ها روبه‌روست، شناسایی می‌شود. این مشکلات می‌تواند شامل کمبود منابع مالی، مدیریت نادرست بودجه، یا پیش‌بینی نادرست درآمدها و هزینه‌ها باشد. راه‌حل‌های مالی برای حل این مشکلات و تضمین پایداری مالی کسب و کار در بلندمدت ارائه خواهد شد.

جریان‌های درآمدی

مشکلات مرتبط با جریان‌های درآمدی کسب و کار بررسی می‌شود. این مشکلات می‌تواند شامل عدم تنوع درآمدی، نوسانات در درآمدها، یا مشکلات در شناسایی منابع جدید درآمد باشد. استراتژی‌هایی برای حل این مشکلات و بهینه‌سازی جریان‌های درآمدی بیان خواهد شد.

عملیات و تولید

این بخش به مشکلات موجود در فرآیند تولید و عملیات کسب و کار می‌پردازد. مشکلاتی مانند کارایی پایین در تولید، تأمین مواد اولیه، یا مسائل مربوط به کیفیت محصول می‌تواند شناسایی شده و راهکارهایی برای بهبود این فرآیندها ارائه شود.

فعالیت‌های کلیدی

در این بخش، فعالیت‌های کلیدی که باید انجام شوند تا مشکلات اصلی کسب و کار حل شوند، تشریح می‌شود. این فعالیت‌ها می‌تواند شامل بازاریابی، تولید، بهبود خدمات یا توسعه محصول باشد.

مشارکت‌های کلیدی

مشارکت‌های کلیدی با دیگر شرکت‌ها یا سازمان‌ها که می‌توانند در حل مشکلات کسب و کار کمک کنند، در این بخش شناسایی می‌شود. این مشارکت‌ها می‌تواند به تأمین منابع، افزایش دسترسی به بازار یا ارتقاء توانمندی‌های کسب و کار کمک کند.

ساختار هزینه

در این بخش، به مشکلات مرتبط با هزینه‌ها و مدیریت آن‌ها پرداخته می‌شود. تحلیل هزینه‌ها و شناسایی راهکارهایی برای کاهش هزینه‌ها و افزایش کارایی در ساختار هزینه‌ها، به حل مشکلات مالی و عملیاتی کسب و کار کمک می‌کند.

زمانبندی اجرا

در این بخش، برنامه‌ریزی زمانی برای اجرای طرح کسب و کار با تأکید بر حل مسائل مختلف بیان می‌شود. این زمان‌بندی شامل مراحل مختلف شناسایی مشکلات، طراحی راه‌حل‌ها و اجرای آن‌ها خواهد بود.

ریسک‌های بحرانی

در این قسمت، ریسک‌های بحرانی که می‌توانند بر حل مشکلات کسب و کار تأثیر بگذارند، شناسایی می‌شود. این ریسک‌ها ممکن است شامل مسائل مالی، تغییرات بازار، یا مشکلات حقوقی باشد. استراتژی‌های مدیریت ریسک برای مقابله با این تهدیدات ارائه خواهد شد.

ممیزی و کنترل[[181]](#footnote-181)

این بخش به فرآیند ممیزی و نظارت بر اجرای راه‌حل‌ها و برنامه‌ها می‌پردازد. سیستم‌های کنترل باید به‌گونه‌ای طراحی شوند که امکان شناسایی سریع مشکلات و اصلاح آن‌ها وجود داشته باشد.

ضمائم طرح کسب و کار

ضمائم شامل هرگونه اطلاعات تکمیلی و مستنداتی است که برای شفاف‌سازی بیشتر مطالب و راه‌حل‌ها در طرح کسب و کار استفاده می‌شود. این اطلاعات ممکن است شامل نمودارها، جداول مالی یا مدارک پشتیبان باشد.

جمع‌بندی

طرح کسب و کار با رویکرد شناسایی و حل مسائل، به کسب و کار کمک می‌کند تا مشکلات خود را شناسایی کرده و برای هر یک از آن‌ها راه‌حل‌های عملی و کارآمد ارائه دهد. این رویکرد نه‌تنها به بهبود فرآیندهای داخلی کسب و کار کمک می‌کند بلکه توانمندی‌های کسب و کار را در مواجهه با چالش‌های خارجی نیز تقویت می‌کند.

فصل چهاردهم

مسائل بازاریابی

**مقدمه**

مسائل بازاریابی یکی از اساسی‌ترین مباحث در مدیریت هر شرکت و سازمانی به شمار می‌روند. عملکرد موفق در بازاریابی نه تنها به درک صحیح از بازار و نیازهای مشتریان وابسته است، بلکه به بهبود مستمر فرآیندها، ارزیابی دقیق عملکرد و اتخاذ استراتژی‌های هوشمند و کارآمد نیاز دارد. در این فصل، به بررسی ابعاد مختلف بازاریابی و چالش‌های موجود در آن پرداخته خواهد شد. مباحثی همچون ارزیابی عملکرد بازاریابی، استراتژی‌های بازاریابی و آسیب‌شناسی آن‌ها، اهمیت ابزارهای مدیریتی و مدل‌های ارزیابی عملکرد برای ارتقای اثربخشی بازاریابی مورد بررسی قرار می‌گیرند.

**مدیریت عملکرد بازاریابی**

برای دستیابی به موفقیت در بازاریابی، ارزیابی دقیق و اجتناب از خطاهای رایج در این زمینه ضروری است. برخی از خطاهای ارزیابی که ممکن است در شرکت‌ها رخ دهد عبارتند از: آسان‌گیری، سخت‌گیری، غفلت از مشتری، غفلت از رقبا، غفلت از آینده و غفلت از فناوری. این خطاها می‌توانند روند بهبود عملکرد را مختل کنند و بر نتایج نهایی تأثیر منفی بگذارند.

**اهداف بهبود عملکرد**

به طور کلی، اهداف بهبود عملکرد بازاریابی عبارتند از:

استفاده از ابزارهای مدیریتی برای بهبود عملکرد

نظارت دقیق و ارزیابی مستمر برای بهبود فرآیندها و نتایج

**ابعاد مدیریت عملکرد**

در مدیریت عملکرد، ابعاد مختلفی مطابق مدل زیر وجود دارد که اجرای آن مبتنی بر تعیین اهداف، برنامه‌ریزی دقیق، تعیین مسئولیت‌ها، بهبود تعهد و انگیزه، ارائه بازخورد سازنده و پاداش‌دهی به عملکردهای برتر می‌باشد.

**مديريت محصول**

**استراتژي تجاري**

**بينش بازاريابي**

**استراتژي بنگاه**

**STP**

**تبليغات و ترويج**

**برندينگ**

**مديريت قيمت**

**سيستم توزيع**

**بازاريابي ديجيتال**

**مديريت فروش**

**CRM**

**سیستم مدیریت عملکرد**

سیستم‌های مدیریت عملکرد برای ارزیابی و بهبود مداوم در بازاریابی بسیار مهم هستند. این سیستم‌ها شامل برنامه‌ریزی عملکرد، ارزیابی عملکرد، بررسی نتایج و استفاده از بازخوردها برای اصلاحات و بهبود‌های بعدی می‌شوند.

**مدل‌های مختلف ارزیابی عملکرد**

مدل‌هایی چون PCER[[182]](#footnote-182) (برنامه، مربی‌گری، ارزیابی، پاداش)، EFQM[[183]](#footnote-183) (مدل تعالی سازمانی)، و BSC[[184]](#footnote-184) (کارت امتیاز متوازن) از جمله مدل‌های شناخته‌شده برای ارزیابی عملکرد هستند که به مدیران کمک می‌کنند تا نقاط ضعف و قوت عملکرد خود را شناسایی کرده و اقدامات اصلاحی لازم را انجام دهند.

**اهمیت ارزیابی عملکرد در بازاریابی**

یکی از مهم‌ترین اصول در مدیریت بازاریابی، ارزیابی عملکرد است. به‌منظور شناسایی نقاط قوت و ضعف در فعالیت‌های بازاریابی، ارزیابی مداوم و دقیق از عملکرد این بخش ضروری است. ارزیابی عملکرد بازاریابی می‌تواند شامل بررسی موارد زیر باشد:

**تحلیل داده‌های بازار**: بررسی تغییرات در الگوهای خرید و ترجیحات مشتریان

**بررسی اهداف بازاریابی**: ارزیابی میزان دستیابی به اهداف مشخص‌شده، مانند سهم بازار و رضایت مشتری

**ارزیابی اقدامات تبلیغاتی**: تحلیل تأثیر تبلیغات و کمپین‌های بازاریابی بر برند و جذب مشتری

**ارزیابی هزینه و بازده**: محاسبه هزینه‌های اجرایی و سودآوری کمپین‌های بازاریابی برای ارزیابی کارآیی هر برنامه بازاریابی

**اهمیت مشتری‌مداری در بازاریابی**

یکی از اصول کلیدی در بازاریابی موفق، **مشتری‌مداری** است. شرکت‌ها باید نیازها و خواسته‌های مشتریان را در اولویت قرار داده و به‌طور مستمر سعی کنند که روابط بلندمدت با آن‌ها برقرار کنند. برخی از روش‌ها برای تقویت مشتری‌مداری عبارتند از:

**شخصی‌سازی خدمات و محصولات**: با استفاده از داده‌های مشتری، می‌توان محصولات و خدمات متناسب با نیازهای خاص هر مشتری ارائه داد.

**ارتباط مستمر با مشتری**: استفاده از ابزارهای مختلف نظیر ایمیل، پیامک و شبکه‌های اجتماعی برای ارتباط دائم و فراهم کردن تجربه‌ای مثبت برای مشتریان.

**افزایش رضایت مشتری**: با استفاده از بازخوردها و بررسی نیازهای مشتریان، می‌توان خدمات را بهبود داده و مشتریان را به وفاداری و ارجاع به دیگران تشویق کرد.

**پشتیبانی پس از فروش**: ارائه خدمات پس از فروش با کیفیت و برخورد مناسب با مشتریان باعث ایجاد اعتماد و رضایت مشتریان می‌شود.

**آسیب‌شناسی بینش بازاریابی**

در این بخش به بررسی مهم‌ترین آسیب‌ها و چالش‌هایی که ممکن است در فرآیندهای بازاریابی یک شرکت پیش آید، پرداخته خواهد شد. این آسیب‌ها شامل مسائل مختلفی هستند که از جمله آن‌ها می‌توان به بازاریابی داخلی (مانند کارمندمداری)، بازاریابی بیرونی (تبلیغات)، بازاریابی تعاملی (مذاکرات) و بازاریابی دیجیتال (مانند داشتن وب‌سایت) اشاره کرد.

**انواع آسیب‌شناسی**

انواع آسیب شناسی بازاریابی عبارتند از :

**بازاریابی داخلی**[[185]](#footnote-185): ضعف در مدیریت منابع انسانی و کارمندان

**بازاریابی بیرونی**[[186]](#footnote-186): عدم توانایی در ارتباط با مشتریان و استفاده ناکافی از تبلیغات

**بازاریابی تعاملی**[[187]](#footnote-187): مشکلات در مذاکره و ارتباطات با مشتریان و شرکا

**آسیب‌شناسی STP**

STP[[188]](#footnote-188) یک فرآیند اساسی در بازاریابی است که شامل بخش‌بندی بازار، هدف‌گذاری و جایگاه‌یابی می‌شود. چالش‌ها و آسیب‌هایی که در این فرآیند می‌تواند رخ دهد عبارتند از:

**استراتژی بخش‌بندی یکسان**[[189]](#footnote-189): استفاده از یک استراتژی برای تمام بازار

**استراتژی بخش‌بندی متمایز**[[190]](#footnote-190): استفاده از استراتژی‌های مختلف برای بخش‌های مختلف بازار

**استراتژی بخش‌بندی متمرکز**[[191]](#footnote-191): تمرکز بر یک بخش خاص از بازار

**آسیب‌شناسی استراتژی بنگاه**

استراتژی‌های بنگاه (شرکت) می‌تواند به رشد و موفقیت یا شکست آن منجر شود. در این بخش، به بررسی استراتژی‌های جهانی، روابط، ایجاد ارزش، کارآفرینی، و استفاده از فناوری‌های نوین پرداخته می‌شود. استراتژی‌های مناسب می‌توانند به بهبود عملکرد بازاریابی و افزایش سهم بازار کمک کنند.

**چالش‌های بازاریابی در دنیای دیجیتال**

با گسترش روزافزون فضای دیجیتال، بازاریابی دیجیتال به یکی از ارکان اصلی استراتژی‌های بازاریابی شرکت‌ها تبدیل شده است. اما این نوع بازاریابی نیز با چالش‌های خاص خود همراه است:

**رقابت شدید در فضای آنلاین**: شرکت‌ها باید بتوانند از طریق استراتژی‌های منحصر به فرد و محتوای جذاب، در مقابل رقبا رقابت کنند.

**تغییرات الگوریتم‌های موتورهای جستجو**: تغییرات مداوم الگوریتم‌های گوگل و سایر موتورهای جستجو ممکن است تاثیر زیادی بر استراتژی‌های سئو و بازاریابی محتوا داشته باشد.

**حفظ حریم خصوصی و امنیت اطلاعات**: با توجه به تهدیدات امنیتی، حفظ حریم خصوصی مشتریان در بازاریابی دیجیتال بسیار حائز اهمیت است.

**مدیریت داده‌ها**: مدیریت داده‌های بزرگ[[192]](#footnote-192) و استفاده بهینه از آن‌ها در جهت تحلیل رفتار مشتریان و ارائه پیشنهادات بهینه به آن‌ها از دیگر چالش‌های بازاریابی دیجیتال است.

**بازاریابی در دوران بحران و عدم قطعیت**

شرکت‌ها در مواقع بحران‌ها یا شرایط عدم قطعیت اقتصادی، نیاز به استراتژی‌های خاصی دارند. در این شرایط، باید توجه بیشتری به موارد زیر داشته باشند:

**آماده‌سازی برای تغییرات ناگهانی در تقاضا**: باید بتوانند به سرعت به تغییرات در رفتار مصرف‌کنندگان واکنش نشان دهند و متناسب با آن‌ها برنامه‌ریزی کنند.

**مدیریت منابع به‌طور مؤثر**: در شرایط بحرانی، ممکن است منابع محدود باشند. بنابراین باید برنامه‌هایی برای استفاده بهینه از منابع موجود تنظیم شود.

**ایجاد ارتباطات جدید با مشتریان و شرکا**: شرکت‌ها باید روابط خود را با مشتریان و شرکای تجاری تقویت کنند و روش‌های نوآورانه‌ای برای تبلیغات و جذب مشتریان بیابند.

**نوآوری و تطابق با تغییرات**: یکی از راه‌های موفقیت در بحران‌ها، نوآوری در محصولات و خدمات و انطباق سریع با شرایط جدید است.

**استراتژی‌های برتر بازاریابی برای رقابت**

رقابت در بازارهای امروز بسیار شدید است. به‌منظور موفقیت در این رقابت، شرکت‌ها باید از استراتژی‌های خاصی استفاده کنند که در این بخش به آن‌ها پرداخته خواهد شد:

**استراتژی تمایز**[[193]](#footnote-193): شرکت‌ها می‌توانند با ارائه محصولات یا خدمات متمایز از رقبا، بازار خاصی را به‌دست آورند. این تمایز می‌تواند از نظر کیفیت، قیمت، ویژگی‌های منحصر به فرد یا خدمات جانبی باشد.

**استراتژی رهبری هزینه**[[194]](#footnote-194): کاهش هزینه‌ها و ارائه محصولات یا خدمات با قیمت‌های پایین‌تر از رقبا می‌تواند مزیت رقابتی قابل توجهی برای شرکت‌ها ایجاد کند.

**استراتژی تمرکز**[[195]](#footnote-195): تمرکز بر روی یک بخش خاص از بازار یا یک گروه خاص از مشتریان و ارائه خدمات متناسب با نیازهای آن‌ها

**استراتژی نوآوری**[[196]](#footnote-196): همواره جستجو برای روش‌های جدید و نوآورانه در تولید محصولات و ارائه خدمات که باعث جذب مشتریان جدید و حفظ مشتریان فعلی می‌شود.

**جمع‌بندی**

در دنیای امروز، بازاریابی از پیچیدگی‌های زیادی برخوردار است و موفقیت در این عرصه نیاز به دقت، برنامه‌ریزی استراتژیک و اجرای مؤثر دارد. ارزیابی دقیق عملکرد، توجه به نیازهای مشتریان، استفاده از فناوری‌های جدید و تطابق با شرایط بازار از جمله عواملی هستند که می‌توانند به شرکت‌ها کمک کنند تا در دنیای رقابتی کنونی پیروز شوند. به‌علاوه، استفاده از مدل‌های ارزیابی عملکرد و شناخت دقیق آسیب‌ها و چالش‌های موجود در فرآیندهای بازاریابی به مدیران این امکان را می‌دهد تا به‌طور مداوم به بهبود عملکرد خود بپردازند و موقعیت‌های جدیدی برای رشد و توسعه بیابند.

فصل پانزدهم

مسائل فروش

**مقدمه**

فروش به‌عنوان یکی از ارکان حیاتی هر کسب‌وکار، نقش بسیار مهمی در موفقیت و بقای سازمان‌ها دارد. یک فروشنده موفق نیاز به ویژگی‌ها و مهارت‌های خاصی دارد که به او کمک می‌کند تا نیازهای مشتریان را شناسایی کرده و آن‌ها را به مشتریان وفادار تبدیل کند. در این فصل، به بررسی استراتژی‌ها و مهارت‌های مورد نیاز برای فروش موفق پرداخته می‌شود.

**مسائل فروش**

مسائل فروش به مجموعه چالش‌ها و مشکلاتی اشاره دارند که ممکن است شرکت‌ها در فرآیند فروش خود با آن‌ها مواجه شوند. در ادامه به توضیح هر یک از موارد ذکر شده پرداخته شده است :

1. **تغيير نياز بازار و عدم تطابق**: بازارها به طور مداوم تغییر می‌کنند. اگر شرکت‌ها نتوانند خود را با تغییرات نیازهای بازار هماهنگ کنند، ممکن است محصولات یا خدمات آن‌ها دیگر جذاب نباشد و فروش کاهش یابد.
2. **انگيزه پرسنل**: انگیزه پایین پرسنل می‌تواند تأثیر منفی زیادی بر فروش داشته باشد. کارکنان کم‌انگیزه یا بی‌توجه می‌توانند کیفیت خدمات یا فروش را تحت تأثیر قرار دهند.
3. **مقاومت پرسنل**: مقاومت در برابر تغییرات یا فرآیندهای جدید می‌تواند فروش را دچار مشکل کند. این مقاومت می‌تواند از سوی تیم فروش یا سایر بخش‌ها باشد که تغییرات جدید را قبول نمی‌کنند.
4. **ناهماهنگي بازرگاني و توليد**: نبود هماهنگی میان بخش بازرگانی و تولید ممکن است منجر به عدم تأمین به موقع محصولات یا تولید کالاهایی که نیاز بازار را برآورده نمی‌کنند، شود.
5. **ضعف مالي**: مشکلات مالی ممکن است توانایی شرکت را در تبلیغات، ارتقاء کیفیت محصولات یا توسعه شبکه فروش محدود کند. این ضعف می‌تواند موجب از دست دادن فرصت‌های فروش شود.
6. **ضعف در قيمت گذاري**: قیمت‌گذاری نادرست می‌تواند منجر به کاهش جذابیت محصولات برای مشتریان یا کاهش سودآوری شود. قیمت‌های بیش از حد بالا یا پایین می‌توانند تأثیرات منفی داشته باشند.
7. **ضعف سبد كالايي**: سبد کالایی که نیازهای مشتریان را پوشش نمی‌دهد یا تنوع لازم را ندارد، می‌تواند باعث کاهش فروش شود. مشتریان تمایل دارند انتخاب‌های متنوع و محصولات جدید را در دسترس داشته باشند.
8. **محصولات قديمي**: عرضه محصولات قدیمی و منسوخ شده ممکن است باعث کاهش تقاضا و از دست رفتن مشتریان شود. بازارها به دنبال نوآوری و محصولات جدید هستند.
9. **رقابت و خصوصا با چيني‌ها**: رقابت شدید، به ویژه با تولیدکنندگان ارزان‌قیمت مانند چینی‌ها، می‌تواند چالش‌های بزرگی در فروش ایجاد کند. قیمت پایین و کیفیت قابل قبول در رقابت با برندهای معتبر ممکن است باعث کاهش سهم بازار شود.
10. **نرم افزار فروش**: استفاده از نرم‌افزارهای فروش نامناسب یا عدم استفاده از نرم‌افزارهای مناسب می‌تواند باعث کاهش کارایی در مدیریت اطلاعات مشتریان و پیگیری فرآیندهای فروش شود.
11. **زمان تحويل**: تأخیر در تحویل محصولات یا خدمات می‌تواند منجر به نارضایتی مشتریان و کاهش فروش شود. مشتریان اغلب به تحویل سریع و به موقع اهمیت می‌دهند.
12. **ضعف در ارتباطات**: ارتباطات ضعیف با مشتریان یا بین تیم‌های مختلف در شرکت می‌تواند به مشکلاتی در ارائه خدمات به مشتریان، پیگیری سفارشات، و جذب مشتریان جدید منجر شود.

این مسائل ممکن است به صورت هم‌زمان یا به تدریج در روند فروش یک سازمان بروز کنند و نیاز به بررسی دقیق و رفع آن‌ها وجود دارد.

**استراتژی‌های فروش**[[197]](#footnote-197)

مهمترین استراتژی‌های فروش عبارتند از :

**1ـ شناخت مشتری :** برای موفقیت در فروش، فروشندگان باید به خوبی مشتریان خود را بشناسند. این شامل آگاهی از نیازها، خواسته‌ها و مشکلات آن‌ها است تا بتوانند بهترین محصول یا خدمت را به مشتریان پیشنهاد دهند.

**2ـ فروش صادقانه**[[198]](#footnote-198) **:** فروشندگان باید در برخورد با مشتریان صداقت داشته باشند. وقتی مشتریان احساس کنند که فروشنده راستگو است، احتمال خرید افزایش می‌یابد و اعتماد بین فروشنده و مشتری برقرار می‌شود.

**3ـ روند جهانی**[[199]](#footnote-199) **:** در دنیای امروز، فروشندگان باید از رویکرد جهانی برای دسترسی به بازارهای جدید و افزایش فروش استفاده کنند. آگاهی از تفاوت‌های فرهنگی و اقتصادی در بازارهای مختلف می‌تواند به فروشنده کمک کند تا رویکردهای متفاوتی را برای هر بازار در نظر بگیرد.

**4ـ فروش همه‌جانبه**[[200]](#footnote-200) **:** این استراتژی به فروشنده کمک می‌کند تا مشتریان را نه تنها برای خرید محصولات اصلی، بلکه برای خرید محصولات تکمیلی یا خدمات اضافی ترغیب کند.

**5ـ فروش مستمر و نه محتمل :** فروشندگان باید به‌طور مداوم با مشتریان در ارتباط باشند و برای شرایط غیرمنتظره آماده باشند. این رویکرد به آن‌ها کمک می‌کند تا در مواقع نیاز، راه‌حل‌های مناسب ارائه دهند.

**6ـ فروش اختیاری :** در این استراتژی، فروشنده به مشتری این امکان را می‌دهد که تصمیم‌گیری‌های خود را انجام دهد و از این طریق اعتماد به نفس مشتریان تقویت می‌شود.

**7ـ فرصت‌های JIT**[[201]](#footnote-201) **:** به معنای شناسایی و استفاده از فرصت‌های زمانی برای فروش است. فروشندگان باید بتوانند در زمان‌های دقیق و مناسب، پیشنهادهای خاصی به مشتریان ارائه دهند.

**8ـ کار تیمی**[[202]](#footnote-202) **:** موفقیت در فروش اغلب نیازمند همکاری تیمی است. فروشندگان باید بتوانند با دیگر اعضای تیم خود همکاری کنند و از تجربیات یکدیگر بهره‌مند شوند.

**9ـ خدمات فروش**[[203]](#footnote-203) **:** فروشندگان باید علاوه بر فروش محصولات، خدمات عالی پس از فروش را نیز ارائه دهند تا مشتریان رضایت بیشتری داشته باشند و تجربه مثبت‌تری از خرید خود داشته باشند.

**10ـ قطع هزینه‌ها**[[204]](#footnote-204) **:** فروشندگان باید توانایی شناسایی راه‌های کاهش هزینه‌ها را داشته باشند تا محصول یا خدمت را با قیمت مناسب‌تری به مشتریان ارائه دهند و در عین حال همچنان سودآوری را حفظ کنند.

**11ـ فروش غیرعادی :** این استراتژی به فروشندگان کمک می‌کند تا جنبه‌های جذاب و خاص محصول را بیشتر از ویژگی‌های عادی آن معرفی کنند. به عبارت دیگر، فروشندگان باید از فروش تنها ویژگی‌ها به سمت فروش احساسات و تجربیات مشتریان حرکت کنند.

**مسئولیت‌های اصلی کارشناس فروش**[[205]](#footnote-205)

مهمترین مسئولیت‌های کارشناس فروش عبارتند از :

**1ـ موفقیت در فروش و سود**[[206]](#footnote-206) **:** مهم‌ترین مسئولیت هر فروشنده دستیابی به اهداف فروش و افزایش سود است. این هدف با شناسایی نیازهای مشتریان و ارائه محصولات مناسب محقق می‌شود.

**2ـ مدیریت دانش و پایگاه داده‌ها**[[207]](#footnote-207) **:** فروشندگان باید اطلاعات مشتریان و محصولات را به‌طور مؤثر مدیریت کنند تا بتوانند در زمان مناسب به آن‌ها دسترسی پیدا کنند و پیشنهادات بهتری ارائه دهند.

**3ـ مدیریت بر خود**[[208]](#footnote-208) **:** مدیریت زمان، خودانگیزشی و نظارت بر عملکرد شخصی از مهم‌ترین مسئولیت‌های یک فروشنده است.

**4ـ رسیدگی به شکایات**[[209]](#footnote-209) **:** فروشندگان باید بتوانند به‌طور مؤثر به شکایات مشتریان پاسخ دهند و مشکلات را حل کنند تا اعتماد مشتریان را جلب کنند.

**5ـ مدیریت روابط**[[210]](#footnote-210) **:** فروشندگان باید توانایی مدیریت روابط بلندمدت با مشتریان را داشته باشند تا به‌طور مداوم نیازهای آن‌ها را برطرف کنند و از فروش‌های آینده اطمینان حاصل کنند.

**6ـ فراهم کردن خدمات :** علاوه بر فروش، ارائه خدمات پشتیبانی به مشتریان برای اطمینان از رضایت کامل آن‌ها ضروری است.

**7ـ اجرای فروش و استراتژی‌های بازاریابی :** فروشندگان باید توانایی اجرای استراتژی‌های بازاریابی به‌صورت مؤثر را داشته باشند و به فروش‌های موفق منجر شوند.

**8ـ اکتشاف :** یکی از مسئولیت‌های کلیدی فروشندگان جستجوی مشتریان جدید است تا فروش خود را افزایش دهند.

**ویژگی‌های فروشنده موفق**[[211]](#footnote-211)

مهمترین ویژگی‌های فروشنده موفق عبارتند از :

**1ـ شور و شوق و اشتیاق :** فروشندگان موفق باید نسبت به محصول یا خدمت خود اشتیاق داشته باشند تا این اشتیاق به مشتریان منتقل شود و آن‌ها را ترغیب به خرید کند.

**2ـ سازماندهی خوب :** فروشنده موفق باید بتواند زمان و منابع خود را به‌طور مؤثر مدیریت کند. سازماندهی خوب به او این امکان را می‌دهد که فرصت‌های فروش را از دست ندهد.

**3ـ پرانرژی و دارای همت عالی :** یک فروشنده باید دارای انرژی بالا و انگیزه باشد تا به‌طور مستمر تلاش کند و نتایج مطلوب را بدست آورد.

**4ـ متقاعدکنندگی**[[212]](#footnote-212) **:** فروشنده موفق باید قادر باشد مشتریان را با استفاده از اطلاعات و استدلال‌های قانع‌کننده متقاعد کند که محصول یا خدمت ارائه‌شده می‌تواند نیازهای آن‌ها را برطرف کند.

**5ـ تجربه قبلی :** تجربه در فروش و آشنایی با مشکلات و فرصت‌های بازار به فروشندگان این امکان را می‌دهد که راه‌حل‌های بهتری برای مشکلات مشتریان ارائه دهند.

**6ـ مهارت گفتاری قوی :** توانایی بیان اطلاعات به‌صورت واضح و مؤثر برای فروشنده بسیار مهم است. فروشنده باید بتواند محصولات را به‌طور ساده و جذاب توضیح دهد.

**7ـ علاقه‌مند به آموزش :** فروشنده موفق باید همواره به یادگیری و ارتقای مهارت‌های خود علاقه‌مند باشد و از تجربیات و آموزش‌های جدید بهره‌مند شود.

**8ـ تبعیت از رهنمودها :** پیروی از دستورالعمل‌ها و استراتژی‌های شرکت برای اطمینان از هم‌راستایی فروش با اهداف سازمان ضروری است.

**9ـ خوش مشربی و اجتماعی بودن :** فروشندگان باید بتوانند ارتباطات مثبت و دوستانه با مشتریان برقرار کنند تا حس اعتماد را در آن‌ها ایجاد کنند.

**10ـ دارای توصیه‌نامه معتبر :** داشتن توصیه‌نامه‌های مثبت از مشتریان قبلی می‌تواند باعث ایجاد اعتماد در مشتریان جدید شود.

**11ـ تهاجمی و پویا بودن**[[213]](#footnote-213) **:** فروشندگان باید قادر باشند که در شرایط مختلف تصمیمات تهاجمی اتخاذ کنند و با انگیزه بالایی به دنبال فروش بیشتر باشند.

**12ـ خلاق و نوآور**[[214]](#footnote-214) **:** فروشندگان موفق باید از روش‌های خلاقانه و نوآورانه برای جذب مشتریان و حل مشکلات استفاده کنند.

**13ـ حساسیت به نیازهای مشتری**[[215]](#footnote-215) **:** فروشنده باید توانایی درک دقیق نیازهای مشتریان را داشته باشد تا بتواند پیشنهادات بهتری ارائه دهد.

**14ـ گرایش به برنامه‌ریزی :** داشتن برنامه‌های واضح و استراتژی‌های فروش برای رسیدن به اهداف فروش ضروری است.

**فرآیند فروش شخصی**[[216]](#footnote-216)

مهمترین مراحل فرآیند فروش شخصی عبارتند از :

**1ـ گشودگی**[[217]](#footnote-217) **:** اولین برخورد با مشتری باید مثبت باشد و به ایجاد اعتماد اولیه کمک کند.

**2ـ شناسایی نیازها و مشکلات :** فروشنده باید با پرسیدن سوالات مناسب، نیازهای واقعی مشتری را شناسایی کند.

**3ـ ارائه و نمایش :** ارائه شفاف و جذاب اطلاعات محصول و نشان دادن مزایای آن به مشتری.

**4ـ مواجهه با مخالفت‌ها :** فروشنده باید به اعتراضات مشتریان گوش دهد و با استدلال‌های قانع‌کننده به آن‌ها پاسخ دهد.

**5ـ مذاکره**[[218]](#footnote-218) **:** در این مرحله فروشنده و مشتری برای رسیدن به توافقی که برای هر دو طرف مناسب باشد، مذاکره می‌کنند.

**6ـ بستن فروش :** در این مرحله، فروشنده از مشتری می‌خواهد که خرید را نهایی کند.

**7ـ پیگیری**[[219]](#footnote-219) **:** پس از فروش، پیگیری برای اطمینان از رضایت مشتری و حل مشکلات احتمالی ضروری است.

**جمع‌بندی و چک لیست شناسایی و حل مسائل فروش**

فروش موفق نیازمند مهارت‌های متنوعی است که به فروشنده کمک می‌کند تا نیازهای مشتریان را شناسایی کرده و آن‌ها را به مشتریان وفادار تبدیل کند. با پیروی از استراتژی‌های مناسب و استفاده از مهارت‌های مؤثر در ارتباطات، ارائه خدمات و پیگیری پس از فروش، یک فروشنده می‌تواند تأثیر زیادی در افزایش فروش و موفقیت سازمان داشته باشد. بطور خلاصه عوامل قابل توجه در شناسایی و حل مسائل فروش عبارتند از :

**1ـ شناخت مشتری:** آگاهی از نیازها و خواسته‌های مشتری

**2ـ فروش صادقانه:** صداقت در تعامل با مشتری

**3ـ روند جهانی:** استفاده از رویکرد جهانی برای بازاریابی

**4ـ فروش همه‌جانبه:** فروش محصولات تکمیلی به مشتریان

**5ـ فروش مستمر:** ایجاد ارتباط طولانی‌مدت با مشتری

**6ـ فروش اختیاری:** تصمیم‌گیری مشتریان به انتخاب خود

**7ـ فرصت‌های JIT :** شناسایی فرصت‌ها در زمان مناسب

**8ـ کار تیمی:** همکاری با تیم برای فروش بهتر

**9ـ خدمات فروش:** ارائه خدمات بعد از فروش به مشتری

**10ـ قطع هزینه‌ها:** کاهش هزینه‌ها برای ارائه قیمت مناسب

**11ـ فروش غیرعادی:** معرفی ویژگی‌های خاص محصولات

**12ـ موفقیت در فروش و سود:** دستیابی به اهداف فروش و افزایش سود

**13ـ مدیریت دانش:** به‌کارگیری اطلاعات مشتریان در فروش

**14ـ مدیریت بر خود:** کنترل زمان و عملکرد خود

**15ـ رسیدگی به شکایات:** پاسخ‌گویی سریع به شکایات مشتریان

**16ـ مدیریت روابط:** حفظ ارتباط مؤثر با مشتریان

**17ـ فراهم کردن خدمات:** ارائه خدمات اضافی برای جلب رضایت

**18ـ اجرای استراتژی‌های بازاریابی:** پیاده‌سازی استراتژی‌ها به‌صورت مؤثر

**19ـ کتشف و جذب مشتریان جدید:** جستجوی مشتریان بالقوه

**20ـ شور و شوق و اشتیاق:** اشتیاق به فروش محصول

**21ـ سازماندهی خوب:** مدیریت مؤثر زمان و منابع

**22ـ پرانرژی و دارای همت عالی:** انگیزه بالا و تلاش مداوم

**23ـ متقاعدکنندگی:** توانایی قانع کردن مشتری

**24ـ تجربه قبلی:** استفاده از تجربیات گذشته در فروش

**25ـ مهارت گفتاری قوی:** توانایی برقراری ارتباط شفاهی مؤثر

**26ـ علاقه‌مند به آموزش:** آمادگی برای یادگیری مهارت‌های جدید

**27ـ تبعیت از رهنمودها:** پیروی از دستورالعمل‌های شرکت

**28ـ خوش مشربی و اجتماعی بودن:** توانایی ایجاد ارتباط مثبت

**29ـ دارای توصیه‌نامه معتبر:** داشتن معرفی‌نامه از مشتریان قبلی

**30ـ تهاجمی و پویا بودن:** برخورد قاطع و فعال در فروش

**31ـ خلاق و نوآور:** استفاده از روش‌های خلاقانه در فروش

**32ـ حساسیت به نیازهای مشتری:** درک نیازهای مشتریان

**33ـ گرایش به برنامه‌ریزی:** داشتن برنامه‌ریزی دقیق برای فروش

**34ـ فروش در گشودگی:** برخورد مثبت و خوشایند با مشتری

**35ـ شناسایی نیازها و مشکلات:** پرسیدن سوالات مناسب از مشتری

**36ـ ارائه و نمایش محصول:** معرفی ویژگی‌های محصول به مشتری

**37ـ مواجهه با مخالفت‌ها:** پاسخ‌گویی به اعتراضات مشتریان

**38ـ مذاکره:** گفتگو برای رسیدن به توافق مناسب

**39ـ بستن فروش:** ترغیب مشتری به نهایی کردن خرید

**40ـ پیگیری بعد از فروش:** اطمینان از رضایت مشتری پس از خرید

**41ـ استفاده از اینترنت:** جستجو و ارائه اطلاعات آنلاین

**42ـ سوالات کنترلی:** پرسیدن سوالات برای تأیید و تعهد

**43ـ سوالات هدایتی:** هدایت مشتری به سمت انتخاب مناسب

**44ـ سوالات راهکاری:** ارائه گزینه‌های مختلف برای پاسخ به نیازها

**45ـ سوالات دستوری:** به‌طور غیرمستقیم ترغیب مشتری به خرید

**46ـ سوالات زاویه‌دار:** کمک به مشتری برای اتخاذ تصمیم

**47ـ فروش مرجع:** استفاده از نظرات مشتریان راضی

**48ـ اثبات با نمایش:** تست و نمایش کاربرد محصول

**49ـ گارانتی:** ارائه ضمانت‌نامه برای افزایش اعتماد

**50ـ سفارشات آزمایشی:** پیشنهاد فروش محصولات به‌صورت آزمایشی

**51ـ گوش دادن به اعتراضات:** توجه کامل به اعتراضات مشتری

**52ـ رد مستقیم:** بیان مخالفات بدون تعارف

**53ـ قبول و مخالفت:** قبول اعتراض و سپس پیشنهاد راه‌حل

**54ـ سوال از دلایل مخالفت:** جستجو برای یافتن دلیل اعتراض

**55ـ پیش‌دستی در اعتراضات:** آمادگی برای اعتراضات پیش‌بینی شده

**56ـ بستن آزمایشی:** تلاش برای نزدیک شدن به نتیجه نهایی

**57ـ اعتراضات پنهان:** شناسایی مشکلات غیرمستقیم مشتری

**58ـ شناخت مخاطب:** آگاهی از ویژگی‌های شخصیتی مشتری

**59ـ تنظیم مطلب:** انتخاب کلمات و اطلاعات مناسب برای فروش

**60ـ آمادگی و تمرین قبلی:** آماده بودن برای مکالمات فروش

**61ـ تنظیم تنفس:** استفاده از تنفس مناسب در هنگام فروش

**62ـ پرهیز از عذرخواهی زیاد:** اعتماد به نفس در گفتگو

**63ـ ادامه و بی‌توجهی به اشتباهات:** عدم توجه به خطاهای کوچک

**64ـ نگاه به مخاطب:** برقراری تماس چشمی با مشتری

**65ـ پرهیز از روخوانی:** عدم استفاده از متن‌های آماده

**66ـ اجتناب از کسل‌کنندگی:** جلوگیری از یکنواخت بودن فروش

**67ـ جلب توجه:** استفاده از روش‌های جذاب برای جلب نظر مشتری

**68ـ تکرار نکات مهم:** تاکید بر نکات کلیدی در فروش

**69ـ نتیجه‌گیری مؤثر:** ارائه جمع‌بندی روشن در پایان

**70ـ مذاکره تلفنی:** اجتناب از مذاکره فقط از طریق تلفن

**71ـ مهارت‌های بین فردی:** توجه به نیازهای مشتری در مذاکرات

**72ـ مزیت‌های مالی:** بیان سود مالی حاصل از خرید

**73ـ آمادگی قبلی:** آماده‌سازی قبل از مذاکرات

**74ـ وضعیت مکانی مناسب:** انتخاب موقعیت مکانی برای مذاکره

**75ـ مهار مشتری غیرنرمال:** کنترل مشتریان دشوار در مذاکره

**76ـ مدیریت جلسه:** مدیریت زمان و محتوای جلسه مذاکره

**77ـ خلاقیت در پیشنهادات:** ارائه راه‌حل‌های جدید و نوآورانه

**78ـ اجتناب از تهدید:** عدم استفاده از تهدید در مذاکرات

**79ـ سیاست گوش دادن:** گوش دادن فعال به نیازهای مشتری

**80ـ عقب‌نشینی به‌موقع:** شناسایی زمان مناسب برای تعدیل درخواست‌ها

**81ـ سکوت بجا:** استفاده از سکوت برای ایجاد فشار در مذاکرات

**82ـ تمرکز و تکرار:** تاکید بر نکات مهم مذاکرات

**83ـ امتیازدهی به مشتری:** ارائه امتیازات در جهت رسیدن به توافق

**84ـ تحلیل محتوی:** تحلیل دقیق نیازها و خواسته‌های مشتری

**85ـ حرکت از نکات مثبت:** تاکید بر مزایای محصول

**86ـ حرکت از موضع قدرت:** حفظ قدرت در مذاکرات

**87ـ مذاکره در چند دور:** استفاده از مراحل مختلف مذاکره

**88ـ حفظ آرامش:** کنترل احساسات و حفظ اعتماد به نفس

**89ـ استفاده از جملات طلایی:** استفاده از جملات مؤثر در مذاکرات

**90ـ پرسش برای سفارش:** درخواست خرید از مشتری

**91ـ بستن امتیازات:** توافق بر اساس امتیازات متقابل

**92ـ بستن مخالفت‌ها:** ارائه پاسخ به اعتراضات قبل از بستن فروش

**93ـ توافق عملی:** برنامه‌ریزی برای جلسات بعدی در صورت نیاز

**94ـ بستن راه‌حل‌ها:** ارائه گزینه‌های مختلف برای بستن فروش

**95ـ جمع‌بندی و پرسش:** خلاصه‌سازی نکات و درخواست نهایی برای خرید

**96ـ کاهش اضطراب خریدار:** مدیریت احساسات و اضطراب مشتری

**97ـ اطمینان از رضایت مشتری:** پیگیری پس از فروش برای رضایت بیشتر

**98ـ اطمینان از تحویل:** نظارت بر روند تحویل محصول به مشتری

**99ـ اطمینان از نصب:** بررسی مراحل نصب و راه‌اندازی محصولات

**100ـ اطمینان از استفاده صحیح:** آموزش استفاده از محصول به مشتری

**101ـ پیگیری با روش‌های مختلف:** استفاده از تلفن، ایمیل و وب‌سایت برای ارتباط

**102ـ پرحرفی و توضیح اضافی:** جلوگیری از پرگویی در مکالمات فروش

**103ـ بی‌احترامی به دیگران:** پرهیز از رفتار بی‌احترامی در فروش

**104ـ تکبر و خودپسندی:** پرهیز از خودبزرگ‌بینی در تعاملات فروش

**105ـ بدزبانی و طعنه‌زنی:** اجتناب از زبان توهین‌آمیز در فروش

**106ـ اهل مجادله و یکه‌گویی:** پرهیز از بحث‌های بی‌مورد

**107ـ بد اخلاقی و تندخویی:** رفتار غیرحرفه‌ای و عصبی

**108ـ رک‌گویی:** پرهیز از رک‌گویی و آسیب به روابط

**109ـ برخورد احساسی:** جلوگیری از واکنش‌های احساسی و عصبی

**110ـ ایجاد سوء تفاهم:** جلوگیری از سردرگمی در گفتگوها

**111ـ ضعف در متقاعدسازی:** عدم توانایی در قانع کردن مشتری

**112ـ برنامه‌ریزی مکتوب:** نوشتن برنامه‌های روزانه و اهداف فروش

**113ـ اولویت‌بندی کارها:** تمرکز بر اولویت‌های مهم در فروش

**114ـ تعیین مهلت زمانی:** تنظیم زمان مشخص برای انجام وظایف

**115ـ نظارت بر انجام امور:** پیگیری و ارزیابی پیشرفت کارها

**116ـ پرهیز از به تعویق انداختن:** اجتناب از تعویق در انجام کارها

**117ـ پرهیز از پراکندگی:** اجتناب از گم شدن در کارهای جزئی

**118ـ کنترل موانع زمان:** شناسایی و مقابله با موانع زمانی

**119ـ نداشتن سردرگمی:** حفظ تمرکز و شفافیت در کارهای روزانه

**120ـ پرهیز از بی‌نظمی:** سازماندهی محیط کار برای افزایش بهره‌وری

**121ـ انعطاف‌پذیری در رفتار:** تطبیق با شرایط مختلف در فروش

**122ـ تحمل فشار کاری:** توانایی مدیریت استرس در شرایط فشار

**123ـ حل مسائل عصبی:** مقابله با مشکلات روانی و عصبی در فروش

**124ـ انگیزش خود:** توانایی تحریک خود برای انجام کارها

**125ـ خودکنترلی:** مدیریت احساسات و کنترل رفتارهای شخصی

**126ـ درک رفتار خود:** شناخت واکنش‌های خود در موقعیت‌های مختلف

**127ـ درک رفتار دیگران:** توانایی درک و تحلیل رفتار مشتریان

**128ـ پذیرش واقعیت:** پذیرش شرایط موجود بدون انکار آن

**129ـ ریسک‌پذیری:** توانایی مواجهه با ریسک‌های تجاری

**130ـ غلبه بر محدودیت‌ها:** مقابله با مشکلات و محدودیت‌ها در فروش

**131ـ مقابله با فشارهای عصبی:** مدیریت فشارهای عصبی در کار

**132ـ هوشیاری و احتیاط:** دقت در انجام کارها و توجه به جزئیات

فصل شانزدهم

تصمیم‌گیری، بهبود و تحول و CRM

#### مقدمه

در دنیای پیچیده و پویا، توانایی تصمیم‌گیری مؤثر و ایجاد تحول در سازمان‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است تصمیم‌گیری نه تنها بخش حیاتی مدیریت است بلکه بر بهبود سازمان، افزایش بهره‌وری و تحقق اهداف بلندمدت اثرگذار است این فصل به بررسی مفاهیم و تکنیک‌های مرتبط با تصمیم‌گیری، فرآیندهای بهبود، تحول سازمانی و کاربردهای آن در مدیریت ارتباط با مشتری[[220]](#footnote-220) (CRM) می‌پردازد مفاهیم اعتماد به نفس، خلاقیت، نوآوری، تکنیک‌های تصمیم‌گیری گروهی، و فرآیندهای بهبود در این فصل بررسی خواهند شد تا مدیران و کارکنان بتوانند با استفاده از این ابزارها، تصمیمات هوشمندانه‌تری بگیرند و تغییرات مثبتی در سازمان ایجاد کنند

#### اعتماد به نفس[[221]](#footnote-221) و اهمیت آن در تصمیم‌گیری

**اعتماد به نفس** به معنای خودباوری، خودشناسی و احساس توانمندی است که به افراد کمک می‌کند تا در مواجهه با چالش‌ها و تصمیمات دشوار به توانمندی‌های خود تکیه کنند این ویژگی به فرد اعتماد می‌دهد تا در هنگام مواجهه با مشکلات، احساس عجز نکند و از استعدادهای خود برای حل مسائل استفاده کند

آفت‌های خودباوری شخصی شامل مشکلاتی همچون خودکم‌بینی، ترس از شکست، پذیرفته نشدن توسط دیگران، وابستگی افراطی و تحقیرها می‌شود که می‌تواند توانایی فرد را برای اتخاذ تصمیمات مؤثر محدود کند به همین دلیل، برای بهبود اعتماد به نفس، باید بر روی تقویت اعتماد به خدا، افزایش منابع و مدیریت استقامت کار کرد تا فرد بتواند به تصمیمات خود اعتماد کند و با چالش‌ها مقابله نماید

#### خلاقت و نوآوری[[222]](#footnote-222) در تصمیم‌گیری

خلاقیت و نوآوری از جمله مؤلفه‌های ضروری در فرآیند تصمیم‌گیری هستند خلاقیت به توانایی ایجاد ایده‌های جدید اشاره دارد، در حالی که نوآوری به کاربرد عملی این ایده‌ها در محیط سازمانی می‌پردازد در تصمیم‌گیری‌های سازمانی، خلاقیت باعث می‌شود که فرد به جنبه‌های مختلف مسئله توجه کند و راه‌حل‌های متنوع و نوآورانه‌ای ارائه دهد.

**روش‌های بهبود خلاقت و نوآوری** عبارتند از:

* **آموزش** برای ارتقاء تفکر خلاق
* **گوش دادن** به ایده‌های دیگران
* **سعه صدر** و پرهیز از عجله، چرا که افراد معمولاً تمایل دارند راه‌حل‌های آشنا و سریع را بپذیرند که مانع از بروز تفکر خلاق می‌شود

**فوايد خلاقيت و نوآوري** شامل شناسایی و حل مسائل پیچیده، افزایش بهره‌وری، بهبود تکنولوژی و ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان‌ها است.

#### فنون و روش‌های خلاقيت

برای تقویت خلاقیت و نوآوری در تصمیم‌گیری، مدیران و تیم‌ها از ابزارها و فنون مختلفی استفاده می‌کنند که برخی از آن‌ها عبارتند از:

* **طوفان فکری**[[223]](#footnote-223)**:** یک روش گروهی برای تولید ایده‌های مختلف است که در آن همه ایده‌ها، حتی غیرواقعی‌ترین آن‌ها، پذیرفته می‌شود.
* **گروه اسمی**[[224]](#footnote-224)**:** در این روش افراد ابتدا نظرات خود را به صورت مستقل می‌نویسند، سپس نظرات بررسی و اولویت‌بندی می‌شود.
* **تکنیک دلفی**[[225]](#footnote-225)**:** یک روش جمع‌آوری اطلاعات از کارشناسان به‌طور بی‌نام و با هدف رسیدن به یک اجماع است.
* **تحلیل مورفولوژیکی**[[226]](#footnote-226)**:** استفاده از ماتریس برای پیدا کردن ترکیب‌های مختلف و راه‌حل‌های جدید به مسئله
* **الگوبرداری**[[227]](#footnote-227) **:** فرآیند مقایسه عملکرد یک سازمان با بهترین شیوه‌ها و استانداردهای صنعت
* **نمودار ایشیکاوا**[[228]](#footnote-228)**:** شبیه اسکلت ماهی بوده و روشی برای شناسایی علل ریشه‌ای یک مشکل

این تکنیک‌ها به تیم‌ها کمک می‌کنند تا ایده‌های جدیدی برای حل مسائل پیدا کنند و تصمیمات بهتری اتخاذ نمایند.

#### تکنیک‌های تصمیم‌گیری گروهی

در فرآیند تصمیم‌گیری گروهی، روش‌های مختلفی وجود دارد که می‌تواند بر کیفیت تصمیمات تأثیر بگذارد. برخی از این روش‌ها عبارتند از:

* **روش غلط** : در این روش، افراد تمایلی به ارائه ایده‌ها و نظرات خود ندارند، زیرا نگران نقد شدن یا رد شدن هستند.
* **طوفان مغزی**[[229]](#footnote-229): ایجاد فضایی آزاد برای ارائه ایده‌ها، حتی بدترین یا عجیب‌ترین ایده‌ها نیز در این روش پذیرفته می‌شود.
* **روش گروه اسمی**[[230]](#footnote-230): این روش شامل ارائه نظرات به صورت مستقل توسط اعضا، سپس اولویت‌بندی و رأی‌گیری مخفی است.
* **گردهمایی الکترونیکی**[[231]](#footnote-231): این روش به اعضای گروه اجازه می‌دهد که بدون حضور فیزیکی در یک مکان، با یکدیگر تعامل داشته باشند و تصمیمات خود را به اشتراک بگذارند.

#### راه‌های بهبود تصمیم‌گیری

برای تصمیم‌گیری بهتر و مؤثرتر، ضروری است که فرد با استفاده از تجزیه و تحلیل دقیق وضعیت موجود، به شناسایی معیارها و شاخص‌ها بپردازد. همچنین، استفاده از روش‌های **بخردانه** و **شهودی** می‌تواند در تصمیم‌گیری کمک کند:

* **تجزیه و تحلیل وضعیت موجود**: بررسی فرهنگ سازمانی، شناخت شاخص‌ها و معیارهای مهم و ارزیابی پاداش‌ها می‌تواند به تصمیم‌گیری بهتر کمک کند.
* **از آمیخته‌ای از روش‌های بخردانه و شهودی استفاده کنید**: این دو روش مکمل یکدیگر هستند و می‌توانند در مواقع مختلف، تصمیمات دقیق‌تر و مؤثرتری را به همراه داشته باشند.

#### بهبود سازمانی (OD) [[232]](#footnote-232)

**بهبود سازمانی**  به فرآیندهایی اطلاق می‌شود که به توسعه و ارتقاء عملکرد سازمان کمک می‌کنند. این فرآیندها شامل ارزیابی عملکرد، آموزش، جلسات تیمی و بهبود فردی و تیمی است. سازمان‌ها با استفاده از این فرآیندها می‌توانند بهره‌وری خود را افزایش دهند و به تحول در ساختارها و روش‌های کاری خود بپردازند.

#### 5S و بهبود

مدل 5S  از پنج اصل اساسی ژاپنی‌ها شامل تفکیک اقلام ضروری[[233]](#footnote-233) و غیرضروری،  سازماندهی و شفاف‌سازی[[234]](#footnote-234) اقلام ضروری،  تمیزی و پیشگیری از آلودگی[[235]](#footnote-235)،  استانداردسازی و مدیریت ديداری[[236]](#footnote-236) و  خودانضباطی[[237]](#footnote-237) تشکیل شده است. این روش‌ها به سازمان‌ها کمک می‌کند تا محیط کار خود را بهینه‌سازی کنند، بهداشت و نظم را حفظ کنند و بهره‌وری را افزایش دهند.

* تفکیک اقلام ضروری از غیرضروری و تعمیر سریع[[238]](#footnote-238)
* سازماندهی اقلام ضروری و شفاف‌سازی فرآیندها[[239]](#footnote-239)
* تمیزی و بازبینی محیط کار[[240]](#footnote-240)
* استانداردسازی و مدیریت ديداری[[241]](#footnote-241)
* خودانضباطی و مشارکت همگانی[[242]](#footnote-242)

این رویکرد باعث می‌شود که سازمان‌ها بهبود چشم‌گیری در عملکرد خود داشته باشند.

#### انواع مشکلات و مسائل سازمانی

سازمان‌ها معمولاً با مشکلاتی چون کیفیت پایین، بهره‌وری پایین کارکنان، نارضایتی‌های متعدد و ضعف در روابط با مشتری روبرو هستند. شناسایی و حل این مشکلات می‌تواند از طریق ارزیابی مستمر عملکرد، بهبود روابط درون تیمی و اجرای برنامه‌های اصلاحی موثر انجام شود.

#### مفهوم CRM

مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) به مجموعه‌ای از استراتژی‌ها، فناوری‌ها، و فرآیندهایی گفته می‌شود که هدف آن‌ها بهبود تعاملات و روابط با مشتریان است. CRM به‌ویژه در سازمان‌ها برای ایجاد رضایت، وفاداری، و بهره‌وری بیشتر مشتریان به کار می‌رود. این سیستم‌ها معمولاً برای جمع‌آوری داده‌های مشتریان، تجزیه و تحلیل آن‌ها، و استفاده از اطلاعات به‌منظور بهبود تعاملات استفاده می‌شوند.

#### انواع CRM

**1ـ CRM عملیاتی :** این نوع CRM بر روی فرآیندهای روزمره تعاملات با مشتریان تمرکز دارد. این شامل فروش، خدمات مشتریان، و بازاریابی است. هدف آن بهبود کارایی و سرعت در ارائه خدمات و محصولات به مشتریان است.

**2ـ CRM تحلیلی :** این نوع CRM بیشتر به جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌های مشتریان می‌پردازد. از طریق تحلیل رفتار مشتریان، سازمان‌ها می‌توانند اطلاعاتی مفید به‌دست آورند که به آن‌ها کمک می‌کند تا استراتژی‌های بهتری برای بازاریابی و فروش طراحی کنند.

**3ـ CRM مشارکتی :** در این نوع CRM، تعامل و همکاری مستقیم با مشتریان در نظر گرفته می‌شود. این سیستم‌ها به سازمان‌ها این امکان را می‌دهند که با مشتریان در ارتباط باشند و از آن‌ها برای بهبود محصولات و خدمات کمک بگیرند.

#### ویژگی‌های سیستم CRM

**1ـ تمرکز بر مشتریان :** سیستم‌های CRM به‌طور خاص بر نیازها و خواسته‌های مشتریان متمرکز هستند. هدف اصلی ایجاد رضایت و وفاداری مشتریان است.

**2ـ جمع‌آوری و مدیریت داده‌ها :** یکی از ویژگی‌های کلیدی CRM جمع‌آوری داده‌های مربوط به مشتریان و تعاملات آن‌ها است. این داده‌ها می‌توانند شامل اطلاعات تماس، تاریخچه خرید، ترجیحات مشتریان و تعاملات پیشین باشند.

**3ـ پشتیبانی از فروش و بازاریابی :** CRM به تیم‌های فروش و بازاریابی کمک می‌کند تا اطلاعات به‌روز و دقیقی از مشتریان خود داشته باشند، تا بتوانند خدمات و تبلیغات مناسب‌تری ارائه دهند.

#### اتصال به کانال‌های مختلف ارتباطی

سیستم‌های CRM می‌توانند به‌طور یکپارچه با کانال‌های مختلف ارتباطی مانند ایمیل، تلفن، چت آنلاین و شبکه‌های اجتماعی اتصال برقرار کنند تا تجربه مشتری یکپارچه و هماهنگ باشد.

#### تحلیل داده‌ها

CRM‌های پیشرفته توانایی تجزیه و تحلیل داده‌ها را دارند که به کسب‌وکارها کمک می‌کند رفتار مشتریان را پیش‌بینی کرده و تصمیمات استراتژیک بهتری اتخاذ کنند.

#### خودکارسازی فرآیندها

یکی دیگر از ویژگی‌های مهم سیستم‌های CRM این است که می‌توانند فرآیندهای مختلف فروش، بازاریابی و خدمات پس از فروش را خودکار کنند، که این امر باعث بهبود کارایی و کاهش خطاهای انسانی می‌شود.

#### مزایای استفاده از CRM

مزایای استفاده از CRM عبارتست از :

**1ـ ارتقای روابط با مشتریان :** با استفاده از سیستم‌های CRM، سازمان‌ها قادرند روابط مستدام و قوی‌تری با مشتریان خود برقرار کنند، که موجب وفاداری بیشتر مشتریان و در نتیجه افزایش فروش می‌شود.

**2ـ افزایش کارایی و بهره‌وری :** خودکارسازی فرآیندها و جمع‌آوری داده‌ها در یک سیستم متمرکز باعث کاهش زمان و هزینه‌های اجرایی و افزایش بهره‌وری کلی سازمان می‌شود.

**3ـ شخصی‌سازی خدمات :** با تجزیه و تحلیل داده‌های مشتری، کسب‌وکارها قادر خواهند بود پیشنهادات و خدمات خود را به‌طور خاص و متناسب با نیازهای فردی هر مشتری طراحی کنند.

**4ـ بهبود تجربه مشتری :** با استفاده از CRM، کسب‌وکارها می‌توانند تجربه مشتری را به‌طور کلی بهبود بخشند. این به معنی ارائه خدمات سریع‌تر، دقیق‌تر و مطابق با نیازهای مشتریان است.

**5ـ مدیریت بهتر تیم‌های فروش و خدمات :** CRM امکان مدیریت و پیگیری عملکرد تیم‌های فروش و خدمات را به‌طور مؤثرتر فراهم می‌کند. این می‌تواند به افزایش میزان فروش و کیفیت خدمات پس از فروش منجر شود.

**6ـ افزایش سودآوری :** با ایجاد تعاملات مؤثرتر با مشتریان و بهبود فرایندهای فروش و بازاریابی، سازمان‌ها می‌توانند فروش بیشتری داشته و به‌طور کلی سودآوری خود را افزایش دهند.

#### چالش‌ها و مشکلات CRM

چالش‌ها و مشکلات CRM عبارتند از :

**1ـ هزینه‌های پیاده‌سازی :** یکی از مشکلات مهم در پیاده‌سازی سیستم‌های CRM هزینه‌های اولیه بالای آن است. خرید نرم‌افزار، آموزش کارکنان، و تغییر فرآیندهای موجود ممکن است هزینه‌های قابل توجهی را به همراه داشته باشد.

**2ـ مقاومت در برابر تغییر :** کارکنان ممکن است در برابر تغییرات و پذیرش سیستم جدید مقاومت کنند. به‌ویژه اگر کارکنان به روش‌های قبلی عادت کرده باشند، تغییر به سیستم CRM ممکن است دشوار باشد.

**3ـ یکپارچگی با سایر سیستم‌ها :** یکپارچه‌سازی سیستم CRM با دیگر سیستم‌های سازمانی مانند سیستم‌های ERP یا سیستم‌های حسابداری ممکن است دشوار و زمان‌بر باشد.

**4ـ نیاز به داده‌های با کیفیت :** برای اینکه CRM به درستی عمل کند، نیاز به داده‌های دقیق و به‌روز است. این امر به سازمان‌ها فشار می‌آورد تا فرآیندهای دقیقی برای جمع‌آوری و نگهداری داده‌های مشتریان داشته باشند.

**5ـ نگرانی‌های امنیتی :** ذخیره‌سازی و مدیریت داده‌های حساس مشتریان می‌تواند نگرانی‌های امنیتی به همراه داشته باشد. محافظت از این داده‌ها و جلوگیری از دسترسی غیرمجاز یکی از چالش‌های اصلی در استفاده از سیستم‌های CRM است.

#### نکات کلیدی برای موفقیت در استفاده از CRM

نکات کلیدی برای موفقیت در استفاده از CRM عبارتند از :

**1ـ آموزش و آگاه‌سازی کارکنان :** برای موفقیت در پیاده‌سازی CRM، آموزش مناسب به کارکنان و آگاه‌سازی آن‌ها از مزایای این سیستم ضروری است.

**2ـ تعریف واضح اهداف :** پیش از پیاده‌سازی، باید اهداف مشخص و قابل اندازه‌گیری برای استفاده از سیستم CRM تعیین شود، تا بتوان از عملکرد آن ارزیابی صحیحی داشت.

**3ـ یکپارچگی با فرآیندهای موجود :** اطمینان از یکپارچگی CRM با فرآیندهای کاری و سایر سیستم‌های موجود در سازمان برای کارآمدی بیشتر سیستم از اهمیت بالایی برخوردار است.

**4ـ به‌روزرسانی داده‌ها و اطلاعات :** باید اطمینان حاصل شود که داده‌ها و اطلاعات موجود در سیستم CRM به‌طور مرتب به‌روزرسانی و دقیق نگهداری می‌شوند.

**5ـ مدیریت تغییرات :** ایجاد یک برنامه مدیریت تغییر مناسب برای کمک به کارکنان در تطبیق با سیستم جدید و جلوگیری از مقاومت‌های احتمالی اهمیت زیادی دارد.

**6ـ مراقبت مستمر و ارزیابی عملکرد :** پس از پیاده‌سازی سیستم، باید به‌طور مستمر عملکرد آن را ارزیابی کرده و اصلاحات لازم را انجام داد تا کارایی آن به حداکثر برسد.

#### تأثیر CRM بر وفاداری مشتریان

یکی از بزرگترین مزایای پیاده‌سازی CRM، افزایش وفاداری مشتریان است. با استفاده از اطلاعاتی که سیستم CRM فراهم می‌آورد، سازمان‌ها می‌توانند تجربیات شخصی‌سازی‌شده‌ای برای هر مشتری ایجاد کنند. این تجربه مثبت، احساس ارزشمند بودن را در مشتریان ایجاد کرده و باعث می‌شود آن‌ها بیشتر به برند وفادار بمانند.

پاسخگویی سریع‌تر به نیازها و درخواست‌ها از طریق CRM به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که در اسرع وقت به نیازها و درخواست‌های مشتریان پاسخ دهند، که این خود منجر به افزایش رضایت مشتریان و وفاداری بیشتر آن‌ها می‌شود.

همچنین برقراری ارتباط موثر با مشتریان از طریق سیستم‌های CRM به کسب‌وکارها این امکان را می‌دهند که به‌طور مستمر و مؤثر با مشتریان در ارتباط باشند، که باعث می‌شود مشتریان احساس کنند که همواره تحت توجه و مراقبت قرار دارند.

#### پیاده‌سازی موفق سیستم CRM

پیاده‌سازی موفق یک سیستم CRM نیازمند برنامه‌ریزی دقیق و اتخاذ مراحل صحیح است. در اینجا چند نکته کلیدی برای پیاده‌سازی موفق آورده شده است:

1. **ارزیابی نیازهای کسب‌وکار :** پیش از انتخاب یک سیستم CRM، باید نیازهای خاص سازمان و مشتریان به‌دقت بررسی شود. این ارزیابی کمک می‌کند تا سیستم مناسب انتخاب شود.
2. **انتخاب نرم‌افزار مناسب :** بر اساس ارزیابی‌های صورت‌گرفته، سازمان باید نرم‌افزاری را انتخاب کند که بهترین تطابق را با نیازهای آن داشته باشد.
3. **آموزش کارکنان :** آموزش کامل کارکنان در استفاده از سیستم CRM بسیار حیاتی است. کارکنان باید بدانند چگونه اطلاعات مشتریان را وارد سیستم کنند، چگونه از داده‌ها استفاده نمایند و چگونه با دیگر اعضای تیم برای ارتقاء تجربه مشتری همکاری کنند.
4. **یکپارچه‌سازی سیستم‌های مختلف :** برای ایجاد یک تجربه مشتری یکپارچه، باید سیستم CRM با دیگر سیستم‌های سازمان (مانند سیستم‌های حسابداری، انبارداری و منابع انسانی) به‌طور مؤثر یکپارچه شود.
5. **پشتیبانی مستمر :** پس از پیاده‌سازی، نیاز است که پشتیبانی و نگهداری سیستم به‌طور منظم انجام گیرد. این امر به جلوگیری از مشکلات تکنیکی و بهبود کارایی سیستم کمک می‌کند.

#### سیستم‌های مبتنی بر فضای ابری در CRM

استفاده از سیستم‌های CRM مبتنی بر فضای ابری[[243]](#footnote-243) در سال‌های اخیر بسیار محبوب شده است. این نوع سیستم‌ها مزایای زیادی دارند:

1. **دسترسی از هر مکان و در هر زمان :** سیستم‌های مبتنی بر ابری این امکان را می‌دهند که کارکنان از هر مکانی به داده‌های مشتریان دسترسی داشته باشند، به‌ویژه در شرایطی که تیم‌ها به‌صورت دورکار یا از راه دور فعالیت می‌کنند.
2. **کاهش هزینه‌های زیرساختی :** یکی از مزایای سیستم‌های مبتنی بر ابری، کاهش هزینه‌های زیرساختی است. زیرا نیازی به خرید سخت‌افزارهای گران‌قیمت یا سرورهای پرهزینه برای میزبانی سیستم CRM نیست.
3. **مقیاس‌پذیری آسان :** سیستم‌های ابری به‌راحتی می‌توانند مقیاس‌پذیر باشند. این بدان معنی است که سازمان‌ها می‌توانند با توجه به نیاز خود تعداد کاربران یا ذخیره‌سازی داده‌ها را افزایش دهند.
4. **بروزرسانی و امنیت بهتر :** شرکت‌های ارائه‌دهنده نرم‌افزار CRM ابری به‌طور منظم سیستم را بروزرسانی می‌کنند و اقداماتی برای تضمین امنیت داده‌ها انجام می‌دهند. این باعث می‌شود که سازمان‌ها نگرانی کمتری در خصوص امنیت داده‌های مشتریان داشته باشند.

#### CRM و بازاریابی دیجیتال

مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) و بازاریابی دیجیتال با یکدیگر ارتباط تنگاتنگ دارند. استفاده از CRM در استراتژی‌های بازاریابی دیجیتال می‌تواند تأثیر بسیار زیادی در جذب و نگهداری مشتریان داشته باشد:

1. **هدف‌گذاری دقیق‌تر :** از طریق داده‌های به‌دست‌آمده از CRM، می‌توان تبلیغات هدفمندتری طراحی کرد که به‌طور خاص مشتریان خاص یا گروه‌های خاصی را هدف قرار دهد.
2. **شخصی‌سازی محتوا :** با تجزیه و تحلیل داده‌های مشتری در سیستم CRM، می‌توان محتوای شخصی‌سازی‌شده‌ای ایجاد کرد که برای هر مشتری جذاب و مفید باشد. این می‌تواند شامل ایمیل‌های هدفمند، پیشنهادات ویژه، و تخفیف‌ها باشد.
3. **پایش و اندازه‌گیری موفقیت کمپین‌ها :** با استفاده از CRM، سازمان‌ها می‌توانند میزان موفقیت کمپین‌های بازاریابی دیجیتال خود را پیگیری کنند. داده‌ها و اطلاعات موجود در سیستم CRM به آن‌ها کمک می‌کند تا تعیین کنند که کدام کمپین‌ها موفق بوده و کدام‌ها نیاز به اصلاح دارند.

#### آینده CRM

آینده CRM با پیشرفت‌های فناوری و تغییرات در نیازهای مشتریان، به‌طور پیوسته در حال تحول است. برخی از روندهایی که ممکن است در آینده بر CRM تأثیر بگذارند، عبارتند از:

1. **هوش مصنوعی و یادگیری ماشینی :** سیستم‌های CRM در آینده بیشتر از هوش مصنوعی (AI) و یادگیری ماشینی برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و پیش‌بینی رفتار مشتریان استفاده خواهند کرد. این امر می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا پیشنهادات و خدمات بسیار دقیق‌تری ارائه دهند.
2. **گفتگوی خودکار با مشتریان**[[244]](#footnote-244)**:** استفاده از ربات‌های چت برای تعامل با مشتریان در حال افزایش است. این ربات‌ها می‌توانند به‌طور خودکار پاسخ‌های سریع و دقیق به سوالات مشتریان ارائه دهند و تجربه مشتری را بهبود بخشند.
3. **تحلیل پیشرفته داده‌ها :** با گسترش تکنولوژی‌های تحلیلی و افزایش حجم داده‌ها، سیستم‌های CRM قادر خواهند بود تحلیل‌های پیشرفته‌تری ارائه دهند که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا به‌طور دقیق‌تر استراتژی‌های بازاریابی و فروش خود را تنظیم کنند.
4. **تجربه مشتری یکپارچه :** در آینده، سازمان‌ها به دنبال ایجاد یک تجربه مشتری یکپارچه خواهند بود که از طریق تمام کانال‌ها و نقاط تماس (مانند وب‌سایت‌ها، اپلیکیشن‌ها، تماس‌های تلفنی، و شبکه‌های اجتماعی) انجام شود.

#### چك ليست CRM

بطور خلاصه ابزارهای CRM عبارتند از :

1ـ طراحي روش موثر برای رابطه با مشتریان (حضوری ، ایمیل یا پیام های تلفنی)

2ـ شناخت و درك نیازهاي مشتریان

3ـ اهميت به نظرات مشتریان در بهبود کیفیت و کاهش قیمت محصولات

4ـ توجه به سطح دانش مشتري برای ارتباط با مشتری

5ـ دوري از زبان فنی برای توضیح محصولات

6ـ سعی در برقراری رابطه دوستانه با مشتریان

7ـ كسب اطلاع از میزان رضایت مشتریان[[245]](#footnote-245)

8ـ داشتن برنامه بلند مدت برای داشتن مشتریان وفادار[[246]](#footnote-246) وجذب مشتریان بالقوه

9ـ نگاه كردن به همه چیز ازدیدگاه مشتریان براي برقراري رابطه موثرتر

10ـ گرفتن بازخورد ازمشتریان بعد از استفاده ازمحصول

11ـ توجه به شکایت مشتریان[[247]](#footnote-247) و پیگیری آن

12ـ تدبیری برای بهبود کیفیت خدمات در صورت برآورده نشدن انتظارات مشتریان

13ـ استفاده از از یک نرم افزار مناسب برای ارتقاء کارایی و سرعت

14ـ ايجاد یک واحد با مدیریت مستقل و یا یک سازمان مستقل و يا داشتن یک کارشناس برای مدیریت رابطه با مشتری

15ـ آموزش پرسنل در رابطه با مواجهه با مشتریان شاکی و معترض

16ـ داده‌کاوی[[248]](#footnote-248) پردازش داده ها برای دسترسی به اطلاعات و شناخت رفتار مشتری

17ـ استفاده از جلسات صدای مشتری[[249]](#footnote-249) برای شناخت نیازها و حساسیت‌های مشتری

18ـ اولین مشتری هر کسب و کار، کارکنان می باشند. بازاریابی داخلی[[250]](#footnote-250) و کارمند مداری پیش نیاز مشتری مداری است.

19ـ تحقيق مبتني بر مشتري[[251]](#footnote-251)

20ـ بهبود و تحول سازماني مبتني بر CRM

21ـ اهميت بازاريابي رابطه اي و حفظ مشتري

22ـ اهميت جذب مستمر مشتري

23ـ اهميت جذب مشتري اوليه يا ثانويه

24ـ اهميت مشتريان شركتي ، تجاري، اختصاصي و شخصي

25ـ تأثير CRM بر سودآوري و رضايت

26ـ نقش CRM در ايجاد ارزش

27ـ نقض CRM در ارزيابي عملكرد

28ـ نقش CRM در مديريت اطلاعات

29ـ نقش CRM در يكپارچه سازي كانال هاي ارتباطي

30ـ نقش CRM در طراحي استراتژي

#### جمع‌بندی

تصمیم‌گیری، بهبود و تحول سازمانی فرآیندهایی پیچیده و در عین حال ضروری هستند که می‌توانند بر موفقیت یا شکست سازمان‌ها تأثیر مستقیم بگذارند. این فصل بر اهمیت اعتماد به نفس در تصمیم‌گیری، خلاقیت و نوآوری در حل مسائل و همچنین استفاده از تکنیک‌های گروهی و فرآیندهای بهبود سازمانی تأکید داشت. در نهایت، با استفاده از مفاهیم و روش‌های مطرح‌شده، سازمان‌ها می‌توانند به بهبود عملکرد خود دست یابند و تحولی مثبت در روند تصمیم‌گیری‌هایشان ایجاد کنند. همچنین استفاده از نرم‌افزارهای CRM، تحقیق بر روی مشتریان ، نظارت بر شکایات آنها و بهبود کیفیت خدمات از سایر مفاهیم و ابزارهایی است که به شناسایی و حل مسائل کسب و کار، بازاریابی و فروش کمک می‌نمایند.

**ضمائم**

**ضمیمه 1 : مطالعه موردي طرح كسب و كار فروشگاه‌های زنجیره‌ای آلفا**

**1ـ خلاصه اجرايي : خلاصه گزارش در یک تا سه صفحه**

**2ـ تعريف كسب و كار : (1)فرنچايزينگ و فروش تابلو به نمایندگی‌ها (2)خرده فروشي مستقیم**

**3ـ ايده كسب و كار : (1)مزيت فروشگاه‌های زنجیره‌ای آلفا : تكنولوژي و برند خرده فروشي (2)حداقل سود ولي گردش مالي بالا (3)كمك از شعب فرنچايز براي مديريت خرده روشي (4)تأمين مالي از طريق پرداخت اجاره توسط شعب فرنچايز (5)مديريت نقدينگي : دريافت نقدي و پرداخت با تأخير به شعب**

**4ـ صاحبان كسب و كار : بخش خصوصی**

**5ـ مديريت و سازمان : (1)واحد تأمين، خريد و تداركات -كنترل كيفيت-بازاريابي- منابع انساني- فروش- لجستيك- حسابداري و مالي (2)سبك مديريت : مديريت مديران، ارزيابي مديران، تمركز سازماني (3)سبك رهبري : اقتضايي و درک شرایط (4) ساختار : متمركز-رسميت-تفويض به مناطق - ييچيدگي (5)پرسنل : ده هزار نفر مستقيم**

**6ـ محيط كسب و كار و صنعت : (1) تلاطم محيط اقتصادي، سياسي (2) محيط قانوني : استانداردهاي بهداشتي (3) محيط اجتماعي : رفتارمصرف كننده ، رفتار فرنچايز كننده (4) محيط رقابتي : رقابت شديد و اقيانوس قرمز، قدرت بالا چانه زني مشتري و قدرت پائين چانه زني تأمين كننده یعنی كارخانجات**

**7ـ بازار و بازاريابي : (1)بازار B2B و B2C**[[252]](#footnote-252) **(2)بازار B2B : برای جذب نماینده و فرنچايز كننده ها (فرنچایزی) (3)بازار B2C : برای جذب و حفظ مصرف كننده نهايي (4)روشهاي بازاريابي :توزيع زنجيره اي، فروش اينترنتي مانند Okala و ديجي كالا، تبليغات محيطي مانند بیلبورد، تيزر ، راديويي، TV**

**8ـ بخش بندی مشتری : (1)محصولات سوپري (2)پوشش كامل (3)محصولات تند گردش FMCG**[[253]](#footnote-253)

**9ـ ارزش های پیشنهادی : (1) ارزش هاي پيشنهادي براي مشتريان نهايي : قيمت كمتر، کامل بودن سبد FMCG ، كاهش اتلاف زمان مشتري براي خريد از يك جا (2)ارزش هاي پيشنهادي براي فرنچايزكننده ها (فرنچایزی‌ها) مانند سودآوري، گرفتن وام، تأمين سرمايه درگردش (خرید غیرنقدی و فروش نقدی) (3)ارزش هاي پيشنهادي براي تأمين كنندگان : توسعه فروش و برندينگ**

**10ـ کانال هاي توزيعي : (1)شعب (2)شعب فرنچايزی و نماینده (3)فروش اينترنتي**

**11ـ روابط با مشتری : (1)تأسيس واحد CRM (2)استفاده از نرم افزار CRM (3)آموزش مشتري مداري (4)تهيه منشور رفتار حرفه اي (5)اعتمادسازي همه جانبه و بازاريابي اخلاقي (6)تأمين منافع مشتري (7)ايجاد ارزش (8)بهبود تخصص و مهارت (9) IMC ، تبليغات ، روابط عمومي و ترويج**

**12ـ منابع کلیدی : (1)منابع مالي (2)دارايي ها ، زمين و مستغلات (3)منابع انساني (4)دانش ، تخصص و مهارتها (5)روابط و شبكه**

**13ـ برنامه هاي مالي : (1)بودجه بندي سرمايه اي (2)تحليل نقطه سر به سر (3)تهيه صورت جريان نقدينگي (4)مديريت سرمايه در گردش : خريد اعتباري و فروش نقد (5)تعیین حد مطلوب سفارش**

**14ـ جریان های درآمدی : فروش**

**15ـ عمليات و تأمين : (1)چابک (2)ناب (3)تاب آور (4)پایدار**

**16ـ فعالیت های کلیدی: (1)تأمين (2)توليد (3)توزيع (4)برون سپاري به شعب فرنچايزی (5)قيمت گذاري (6)گردش كالا ، جدول سني كالا (7)توسعه فروشگاه ها (8)توسعه توليد (9)مديريت IT و نرم افزارها (10)مديريت سرمايه در گردش (11)مديريت رابطه با مشتري CRM**

**17ـ مشارکت های کلیدی : با فرنچايز كننده‌ها**

**18ـ ساختار هزینه : (1)هزينه كالا (2)منابع انساني (3)اجاره (4)بازاريابي و تبليغات (5)لجستيك و توزيع (6)نرم افزارها (7)دزدبري**

**19ـ زمانبندي اجراء : (1)توسعه فروشگاه ها (2)تأمين كالا (3)دوره هاي آموزشي**

**20ـ ريسك هاي بحراني و برنامه هاي اقتضايي : (1)ناآرامي هاي سياسي و احتمال سرقت و تخريب (2)حوادث غيرمترقبه (3)افزايش رقابت : رقيب جديد**

**21ـ مميزي و كنترل برنامه كسب و كار : (1)امكان سنجي (2)از منظر منابع انساني (3)از منظر مالي (4)از منظر قانوني**

22ـ ضمائم طرح کسب و کار : (1) چارت سازماني (2) تصاوير فروشگاه ها (3) معرفي رقباي داخلي (4) معرفي فروشگاه هاي خارجي (5) معرفي توليدكننده ها (6) مستندات و محاسبات مثلا FS[[254]](#footnote-254)

**ضمیمه 2 : مطالعه موردي مسائل و روش‌های بازاریابی و فروش فروشگاه‌های زنجیره‌ای آلفا**

**1ـ شعار و استراتژی برند :**

* استفاده از شعار جذاب (مثلاً "فروشگاه‌های زنجیره‌ای همواره تخفیف")
* استراتژی‌های ایجاد وفاداری مشتری

**2ـ مکان‌یابی فروشگاه :**

* تحلیل موقعیت فروشگاه‌ها با توجه به دسترسی و ترافیک
* حل مشکل دسترسی در خیابان‌های پر ترافیک یا شعب فاقد پارکینگ
* توجه به مساحت فروشگاه و ظرفیت آن برای چیدمان محصولات

**3ـ چیدمان و فضای فروشگاه :**

* طراحی اصولی فضای فروشگاه با توجه به محدودیت‌های مساحت
* جانمایی بهینه محصولات و برندها
* استفاده از دکوراسیون مناسب (رنگ‌ها، نورپردازی، ویترین‌ها)
* ایجاد تسهیلات برای افراد با نیازهای خاص (سالمندان، معلولین)

**4ـ خدمات و پشتیبانی مشتری :**

* ارتقاء سطح خدمات به مشتری به‌طور متناسب با استانداردهای فروشگاه‌های زنجیره‌ای
* پاسخگویی مؤثر و سریع به شکایات و نیازهای مشتری
* آموزش پرسنل فروش و ایجاد تیم‌های متعهد و متخصص

**5ـ تنوع محصولات و برندها :**

* ارائه محصولات متنوع و برندهای معتبر متناسب با نیاز بازار
* بررسی انتخاب محصولات برای تضمین کیفیت و منحصر به فرد بودن

**6ـ پشتیبانی و ارتباط با تأمین‌کنندگان :**

* تقویت روابط مستمر و موثر با تأمین‌کنندگان
* به‌روزرسانی مداوم موجودی کالا با توجه به تقاضای بازار

**7ـ سیاست قیمت‌گذاری و تخفیف :**

* تعیین سیاست قیمت‌گذاری رقابتی با تخفیف‌های جذاب
* استفاده از برنامه‌های تخفیف ویژه و کارت‌های تخفیف برای افزایش وفاداری

**8ـ  تبلیغات و ارتباطات :**

* طراحی استراتژی‌های تبلیغاتی شامل تبلیغات آنلاین و آف‌لاین
* استفاده از ارتباطات عمومی برای ایجاد آگاهی در مشتریان
* استراتژی‌های ارتباط مستقیم با مشتریان (ایمیل، تماس تلفنی، شبکه‌های اجتماعی)
* تبلیغات در محل فروشگاه (بنرها، آگهی‌ها، برنامه‌های ویژه)

**9ـ  انگیزه‌های فروش :**

* ایجاد انگیزه برای خرید از طریق پخش موزیک، نمایش جذاب کالاها، و استفاده از عطر خوش
* برگزاری مسابقات، اعطای جوایز و تخفیف‌های ویژه برای ترغیب مشتریان به خرید

**10ـ  سیستم ارتباطات مشتری :**

* استفاده از کانال‌های متعدد برای ارتباط با مشتریان (پرسنل فروش، ایمیل، وب‌سایت)
* ایجاد ارتباطات غیرشخصی کم‌هزینه (تبلیغات عمومی، استفاده از رسانه‌های محلی)
* تحلیل نیازهای مشتریان و بهبود تجربه خرید آنها

**11ـ  مراقبت از محیط فروشگاه :**

* نگهداری و نظافت منظم فروشگاه‌ها
* اطمینان از دسترسی راحت و واضح به تمامی کالاها
* چیدمان صحیح و مرتب کالاهای فصلی و پرطرفدار
* بهینه‌سازی محیط به‌منظور جلب توجه مشتریان و بهبود تجربه خرید

**12ـ  برنامه‌های وفاداری مشتری :**

* ایجاد و پیاده‌سازی برنامه‌های وفاداری مانند ارسال خبرنامه، تخفیف‌های اختصاصی، و کارت‌های ویژه برای مشتریان وفادار
* ایجاد سیستم‌های شناسایی مشتریان ثابت و ارائه خدمات ویژه به آن‌ها

**13ـ تحلیل عملکرد و بازخورد :**

* ارزیابی و نظارت مداوم بر عملکرد فروشگاه‌ها از نظر میزان فروش، رضایت مشتری، و ترافیک
* جمع‌آوری و تحلیل بازخوردهای مشتریان برای شناسایی نقاط قوت و ضعف

**ضمیمه 3 : چک لیست مسائل فروشندگی و راه‌حل**

|  |  |
| --- | --- |
| **1** | **استفاده از مذاکرات کوتاه، بروشور، بسته تبلیغاتی** |
| **2** | **ارتباطات مختصر و مفید** |
| **3** | **انواع مذاکره : سبک تنیس(دو طرفه)، بولینگ(تخریبی) ، پینگ پونگ تک راکت** |
| **4** | **ایفای نقش : برای نمایش اعتماد به نفس** |
| **5** | **انواع پایداری : اقتصادی، رقابتی، تکنولوژی، جلب رضایت، اجتماعی** |
| **6** | **تاب آوری و تحمل فشارکاری، شکست و از دست دادن مشتری** |
| **7** | **مهندسی کلمات، کلام و زبان بدن : القاب و ....** |
| **8** | **جذب مشتری با گفتن تخفیفات، ویژگیها ، تمایزات و مشوق ها** |
| **9** | **رعایت جزئیات فروش : رعایت کلمات، سن، جنسیت، اعتماد، احترامات، جایگاه اجتماعی** |
| **10** | **استفاده از جملات طلایی مانند لطفا بی احترامی نکنید حرف تان را بزنید.** |
| **11** | **خودارزیابی : برای بهبود خود** |
| **12** | **دانش و مهارت شغلی** |
| **13** | **روانشناسی مشتری مثلا با شخصیت شناسی** |
| **14** | **نفوذ و تأثیرگذاری : درک نبود شناخت و سایه های تاریک، اثبات خود، تحمل، تبادل، داشتن منافع ، سیمای انسانی** |
| **15** | **شخصیت شناسی مشتری مانند همراهی با افراد مثبت و تأمین منافع، احترام و استدلال برای افراد مقاوم** |
| **16** | **شخصیت مقتدر : احترام به خود و طرف مقابل** |
| **17** | **گرم شدن و شروع مذاکره : سلام و رعایت احترامات و احوال پرسی** |
| **18** | **متقاعدسازی و مذاکرات سریع** |
| **19** | **تسلط به مذاکرت طولانی ولی پرهیز از استفاده از آن** |
| **20** | **مهندسی ادراکات مشتری و مهندسی ظواهر و ویترین** |

**ضمیمه 4 : چک لیست سنجش رضایت پرسنل**

|  |  |
| --- | --- |
| **ردیف** | **چک لیست سنجش رضایت پرسنل** |
|
| 1 | **میزان رضایت از حقوق و دستمزد:** تا چه حد از حقوق و دستمزدی که دریافت می‌کنید، رضایت دارید؟ |
| 2 | **فضای کاری:** تا چه حد فضای کاری شما از نظر امکانات و راحتی مناسب است؟ |
| 3 | **ساعت کار:** تا چه حد از تعداد ساعت‌های کاری روزانه خود رضایت دارید؟ |
| 4 | **حجم کار:** تا چه حد حجم کار روزانه شما مناسب و قابل مدیریت است؟ |
| 5 | **نوع کار:** تا چه حد نوع کاری که انجام می‌دهید برای شما رضایت‌بخش است؟ |
| 6 | **رفتار بالادستی:** تا چه حد رفتار مدیران و سرپرستان شما حرفه‌ای و محترمانه است؟ |
| 7 | **رفتار همکاران:** تا چه حد از رفتار همکارانتان در محیط کاری رضایت دارید؟ |
| 8 | **تجهیزات اداری:** تا چه حد تجهیزات و امکانات اداری مورد نیاز برای انجام کار شما کافی و به‌روز است؟ |
| 9 | **برنامه‌های رفاهی:** تا چه حد از برنامه‌ها و تسهیلات رفاهی که توسط سازمان ارائه می‌شود، رضایت دارید؟ |
| 10 | **آینده شغلی:** تا چه حد به آینده شغلی خود در این سازمان امیدوار هستید؟ |
| 11 | **عدالت سازمانی:** تا چه حد در سازمان احساس می‌کنید که عدالت در تصمیم‌گیری‌ها و تقسیم منابع رعایت می‌شود؟ |
| 12 | **باور شغل:** تا چه حد معتقدید شغلی که انجام می‌دهید، با ارزش و مهم است؟ |
| 13 | **باور سازمان:** تا چه حد به اهداف و مأموریت‌های سازمان خود باور دارید و آن‌ها را ارزشمند می‌دانید؟ |
| 14 | **نبود تعارض سازمانی:** تا چه حد در محیط کار خود با تعارضات و ناهماهنگی‌های سازمانی مواجه نیستید؟ |
| 15 | **رفت و آمد:** تا چه حد مسیر و زمان رفت و آمد شما به محل کار مناسب است؟ |
| 16 | **نشاط سازمانی:** تا چه حد محیط کاری سازمان شما شاد و پرنشاط است؟ |
| 17 | **آموزش:** تا چه حد از فرصت‌های آموزشی و یادگیری که در سازمان فراهم شده است، رضایت دارید؟ |
| 18 | **توانمندسازی:** تا چه حد سازمان شما فرصت‌های کافی برای توسعه مهارت‌ها و توانمندسازی شما فراهم می‌کند؟ |
| 19 | **باارزش بودن شغل:** تا چه حد معتقدید شغلی که انجام می‌دهید در سازمان از ارزش بالایی برخوردار است؟ |
| 20 | **مزایای شغلی:** تا چه حد از مزایای شغلی ارائه شده توسط سازمان (مانند بیمه، پاداش و ...) رضایت دارید؟ |
| 21 | **تعادل کار و زندگی:** تا چه حد از تعادل بین کار و زندگی شخصی خود رضایت دارید؟ |
| 22 | **فرصت‌های ارتقاء شغلی:** تا چه حد از فرصت‌های ارتقاء شغلی در سازمان خود راضی هستید؟ |
| 23 | **استفاده از مهارت‌ها:** تا چه حد احساس می‌کنید که مهارت‌های شما به‌درستی در این سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرند؟ |
| 24 | **حمایت مدیران:** تا چه حد از حمایت مدیران در انجام وظایف شغلی خود بهره‌مند هستید؟ |
| 25 | **قدردانی از کار:** تا چه حد احساس می‌کنید که کار شما در سازمان دیده و قدردانی می‌شود؟ |
| 26 | **فضای همکاری و تیمی:** تا چه حد فضای همکاری و تیمی در سازمان شما وجود دارد؟ |
| 27 | **اهمیت دادن به پیشنهادات:** تا چه حد سازمان به پیشنهادات و ایده‌های شما اهمیت می‌دهد؟ |
| 28 | **شفافیت تصمیم‌گیری:** تا چه حد فرآیندهای تصمیم‌گیری در سازمان شما شفاف است؟ |
| 29 | **ارزیابی عملکرد:** تا چه حد از روش‌های ارزیابی عملکرد در سازمان خود رضایت دارید؟ |
| 30 | **تشویق و پاداش‌دهی:** تا چه حد سیستم تشویق و پاداش‌دهی در سازمان شما منصفانه است؟ |
| 31 | **امنیت شغلی:** تا چه حد احساس می‌کنید که سازمان به امنیت شغلی شما توجه می‌کند؟ |
| 32 | **امکانات تفریحی:** تا چه حد امکانات تفریحی و سرگرمی برای شما و خانواده شما برای ایجاد آسایش و آرامش فراهم است؟ |
| 33 | **بهداشت و سلامت کارکنان:** تا چه حد سازمان به بهداشت و سلامت جسمی و روانی کارکنان توجه دارد؟ |
| 34 | **فرصت‌های شبکه‌سازی:** تا چه حد فرصت‌های شبکه‌سازی و ارتباط با سایر همکاران برای شما فراهم است؟ |
| 35 | **تنوع و برابری در محیط کار:** تا چه حد سازمان برای ترویج تنوع و برابری در محیط کار تلاش می‌کند؟ |
| 36 | **توجه به نیازهای شخصی:** تا چه حد مدیران سازمان به نیازها و مشکلات شخصی شما توجه می‌کنند؟ |
| 37 | **وضوح انتظارات شغلی:** تا چه حد از وضوح و شفافیت انتظارات شغلی و اهداف سازمانی خود راضی هستید؟ |
| 38 | **دسترسی به منابع کاری:** تا چه حد از دسترسی به منابع و اطلاعات مورد نیاز برای انجام کار خود راضی هستید؟ |
| 39 | **کارآمدی فرآیندهای اداری:** تا چه حد فرآیندهای اداری و اجرایی در سازمان شما به‌طور مؤثر و کارآمد انجام می‌شوند؟ |
| 40 | **فرصت‌های کاری چالشی:** تا چه حد از وجود فرصت‌های کاری چالشی و برانگیزاننده در سازمان خود راضی هستید؟ |

**ضمیمه 5 : چک لیست ارزیابی عملکرد پرسنل**

|  |  |
| --- | --- |
| **ردیف** | چک لیست ارزيابي عملكرد پرسنل |
|
| **1** | **ميزان فروش** |
| **2** | **تعداد مشتريان جذب شده** |
| **3** | **پيگيري و تلاش** |
| **4** | **اعتمادسازي و مديريت رابطه با مشتري** |
| **5** | **روانشناسي، تحمل و كمك به مشتري** |
| **6** | **همدلي، جذب و باور مشتري** |
| **7** | **كيفيت و عمل به وعده ها** |
| **8** | **امكان تماس و دسترسي** |
| **9** | **فن بيان، ارتباطات و مذاكرات** |
| **10** | **ظواهر و ويترين** |
| **11** | **هماهنگي و همراهي و نه مخالف و مقاومت** |
| **12** | **مشاركت در كار و كمك به همكار** |
| **13** | **بودن در خودآگاه و هوشياري** |
| **14** | **تسلط بر خود و هوش هيجاني** |
| **15** | **مديريت استرس، ثبات ، تاب آوري و تحمل** |
| **16** | **داشتن تمايز و مزيت** |
| **17** | **واقع بيني، پذيرش شغل و نه توهم** |
| **18** | **رفتار اخلاقي و بي حاشيه** |
| **19** | **عامل حيرت و ابر انسان** |
| **20** | **ساير موارد** |

**ضمیمه 6 : چک لیست آسیب‌شناسی برند**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **چک لیست آسیب‌شناسی برند** | | |
| **ردیف** | **شاخص هاي ارزیابی برند** | **متغیرها** |
| **1** | **اطلاع جامعه** | **1ـ آگاهی** |
| **2** | **شناخت ویژگیهای این برند** |
| **3** | **اطلاع مصرف کنندگان** |
| **4** | **تصویر ذهنی مثبت عموم جامعه** | **2ـ تداعی** |
| **5** | **تصویر ذهنی مثبت مصرف کنندگان** |
| **6** | **خوش نامی** |
| **7** | **خوش نامی بین مصرف کنندگان** |
| **8** | **مقرون به صرفه بودن خرید** | **3ـ ارزش** |
| **9** | **تمایز برند** |
| **10** | **رعایت استانداردها** |
| **11** | **رضایتمندی کلی** | **4ـ رضایت** |
| **12** | **مشتری مداری و تطابق** |
| **13** | **کیفیت کلی** | **5ـ کیفیت** |
| **14** | **ثبات کیفیت** |
| **15** | **تطابق واقعیت با انتظارات** |
| **16** | **تصویر ذهنی مثبت** | **6ـ تجربه** |
| **17** | **اطمینان به برند** |
| **18** | **تعهد به تکرار خرید** | **7ـ وفاداری** |
| **19** | **توصیه خرید مشتری به دیگران** |
| **20** | **تحمل کاستی ها و کمبودها** |

**ضمیمه 7: چك ليست ويژگي‌هاي همكار خوب**

|  |  |
| --- | --- |
| **ردیف** | **چك ليست ويژگي‌هاي همكار خوب** |
| **1** | **انتقاد پذیری** |
| **2** | **وجدان کاری و مسئولیت پذیری** |
| **3** | **رعایت ادب و احترام** |
| **4** | **صداقت و رفتار اخلاقی** |
| **5** | **قابل اعتماد و رازدار** |
| **6** | **دوری از ایجاد سوء تفاهم** |
| **7** | **دوری از پرخاشگری و تعارض** |
| **8** | **هماهنگی و تبعیت از سازمان** |
| **9** | **مشارکت و کارتیمی** |
| **10** | **آموزش پذیری و یادگیری** |
| **11** | **سعه صدر و تحمل** |
| **12** | **مدیریت استرس و غلبه بر فرسودگی** |
| **13** | **دقت و سرعت** |
| **14** | **کیفیت** |
| **15** | **کمک به دیگران** |
| **16** | **دوری از تكبر و خودپسندی** |
| **17** | **پیگیری و تلاش** |
| **18** | **دوری از تخریب همكار** |
| **19** | **دوری از سخن پراکنی و دامن زدن به حاشیه ها** |
| **20** | **رعایت انصاف و عدالت** |

**ضمیمه 8 : چك ليست مهارتهاي بهبود سازماني**

|  |  |
| --- | --- |
| **ردیف** | **چك ليست مهارتهاي بهبود سازماني** |
| **1** | **برنامه ریزی استراتژیک** |
| **2** | **مدیریت مدیران** |
| **3** | **مدیریت پروژه** |
| **4** | **آینده پژوهی** |
| **5** | **مهندسی ساختار سازمانی** |
| **6** | **مهندسی فرهنگ سازمانی** |
| **7** | **مهندسی مشاغل** |
| **8** | **طراحی سازمان چابک** |
| **9** | **طراحی مشاغل** |
| **10** | **برنامه های توانمندسازی** |
| **11** | **مدیریت هزینه** |
| **12** | **بهبود IT** |
| **13** | **بهبود یکپارچه سازی و هماهنگي** |
| **14** | **بهبود بازاریابی و برند** |
| **15** | **بهبود HRM** |
| **16** | **بهبود فنی - مهندسی و تولید** |
| **17** | **مدیریت منابع** |
| **18** | **مدیریت بهره وری** |
| **19** | **رهبری بهبود سازماني** |
| **20** | **نظارت و کنترل بهبود سازماني** |

**ضمیمه 9 : چك ليست راه اندازي فرنچايزينگ**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ردیف** | **وظايف** | **چك ليست راه اندازي فرنچايزينگ** |
| **1** | **شناخت** | **تحليل SWOT** |
| **2** | **شناخت** | **تحليل EFQM** |
| **3** | **شناخت** | **تحليل BSC** |
| **4** | **شناخت** | **تحليل BABOK**[[255]](#footnote-255) |
| **5** | **شناخت** | **تحقيقات فرنچايزينگ Franchising Research** |
| **6** | **شناخت** | **هم آفريني ارزش VCC = Value Co Creation** |
| **7** | **برنامه** | **برنامه ريزي استراتژيك فرنچايزينگ** |
| **8** | **برنامه** | **مدل كسب و كار Business Model** |
| **9** | **برنامه** | **طرح كسب و كار Business Plan** |
| **10** | **برنامه** | **تهيه برنامه بازاريابي Marketing Plan** |
| **11** | **برنامه** | **تهيه برنامه منابع انساني Human Resource Plan** |
| **12** | **برنامه** | **تهيه برنامه مالي Financial Plan** |
| **13** | **برنامه** | **تهيه برنامه مديريت ريسك Risk Management Plan** |
| **14** | **برنامه** | **تهيه برنامه مديريت بحران Crisis Management Plan** |
| **15** | **تاكتيك** | **مديريت رابطه با فرنچايزي‌ها FRM** |
| **16** | **تاكتيك** | **مديريت هزينه Cost Management** |
| **17** | **تاكتيك** | **بازاريابي و توسعه بازار Market Devlopmnt** |
| **18** | **تاكتيك** | **مديريت رقابت** |
| **19** | **تاكتيك** | **مديريت رابطه با تأمين كننده** |
| **20** | **عمليات** | **مديريت عمليات و اجراء** |
| **21** | **عمليات** | **مديريت خريد و تداركات Procurement Management** |
| **22** | **عمليات** | **مديريت فرآيند كسب و كار** |
| **23** | **عمليات** | **مديريت زنجيزه تأمين** |
| **24** | **عمليات** | **مديريت زنجيره ارزش** |
| **25** | **عمليات** | **پشتیبانی فرنچایزینگ** |
| **26** | **پشتيباني** | **تأمين منابع و اخذ مجوزها** |
| **27** | **پشتيباني** | **طراحي ساختار و مشاغل** |
| **28** | **پشتيباني** | **مديريت امور قراردادها و حقوقي** |
| **29** | **پشتيباني** | **مديريت منابع انساني HR Management** |
| **30** | **پشتيباني** | **مديريت IT (سخت‌افزار، نرم‌افزار و شبكه) IT Management** |
| **31** | **پشتيباني** | **مديريت مالي Financial Management** |
| **32** | **پشتيباني** | **بازرسي ، كنترل و نظارت** |

**ضمیمه 10 : چك ليست تحلیل کسب و کار با استفاده از BABOK**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ردیف** | **Business Analysis Body of Knowledge = BABOK** | |
| **1** | **تحليل كسب و كار** | **مانند تحليل سودآوري، كاركنان، سازمان و رقابت** |
| **2** | **مديريت فرآيند كسب و كار** | **مانند تحليل فرآيند تغيير، توليد، فروش و تأمين** |
| **3** | **مديريت محصول** | **مانند تحليل توليد چابك و ناب و محصول جديد** |
| **4** | **كسب و كار چابك و ناب** | **مانند تحليل واكنش سريع و كاهش هزينه** |
| **5** | **مديريت تجربه مشتري** | **مانند تحليل وفاداري و روانشناسي مشتري** |
| **6** | **تفكر طراحي** | **مانند تحليل روش خلاقانه حل مسائل** |
| **7** | **تحليل امنيت سايبري** | **مانند تحليل امنيت اطلاعات** |
| **8** | **فضاي ابري و**  **مديريت اپليكيشن‌ها** | **مانند تحليل فضاي ذخيره‌سازي داده‌ها و فايل‌ها در اينترنت** |
| **9** | **يادگيري ماشيني و**  **هوش مصنوعي** | **مانند تحليل كاربرد كامپيوتر در پردازش حجم زياد داده‌ها** |
| **10** | **هوش‌تجاري**  **Business Intelligence** | **مانند تحليل داده‌كاوي Data Mining** |
| **11** | **تجزيه و تحليل داده‌ها** | **مانند تحليل علم داده Data Science** |

**ضمیمه 11 : چك ليست ابزارهای شناسایی و حل مسئله**

|  |  |
| --- | --- |
| **ردیف** | **چک لیست شناسایی و حل مسئله** |
| **1** | **شناخت مشکل** (وضعیت غیرعادی) |
| **2** | **شناخت مسئله** (ریشه بروز مشکل) |
| **3** | **راه‌اندازی اتاق فکر** |
| **4** | **روش IBM :** برگزاری جلسات روزانه انتقال تجارب |
| **5** | **روش های خلافیت** |
| **6** | **مدیریت مشارکتی** |
| **7** | **تصمیم گیری عقلایی** |
| **8** | **دوری از گروه اندیشی و گروه گریزی** |
| **9** | **بکارگیری شم و تجربه** |
| **10** | **تهیه برنامه اجرایی** |
| **11** | **تأمین منابع مالی** |
| **12** | **مدیریت منابع انسانی** |
| **13** | **مهارتهای رهبری :** مانند مشارکت افراد توانمند |
| **14** | **مهارتهای پیگیری** |
| **15** | **انگیزش** |
| **16** | **طراحی سازمان ارگانیک و پویا** |
| **17** | **آموزش نیرو** |
| **18** | **جذب نیروی حرفه ای** |
| **19** | **بکارگیری سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش** |
| **20** | **فرهنگ سازمانی** |

**ضمیمه 12 : پرسشنامه آسیب شناسی مدل کیفیت اروپایی EFQM**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ردیف | رویکرد | عوامل و نتایج مدیریتی مبتنی بر موفقیت |
|
|
| **1** | مدیریت ارشد | **مسئله محور بودن : تمرکز بر مسائل اساسی شرکت** |
| **2** | مدیریت ارشد | **درگير شدن مديريت در تصميمات اساسي (نه بی مورد)** |
| **3** | مدیریت ارشد | **رعايت اصول اخلاقي** |
| **4** | مدیریت ارشد | **رعايت مسؤوليتهاي اجتماعي** |
| **5** | مدیریت ارشد | **توجه به انتظارات شرکت مادر** |
| **6** | مدیریت ارشد | **ريسك پذيری** |
| **7** | مدیریت ارشد | **تحمل ابهام بالا (پذيرفتن كارهاي جديد)** |
| **8** | مدیریت ارشد | **شخصيت نوع A(پركار )** |
| **9** | مدیریت ارشد | **توانايي ايجاد تغيير** |
| **10** | مدیریت ارشد | **چالش گري (توانايي ايجاد چالش در ديگران)** |
| **11** | مدیریت ارشد | **بدنبال بهبود مستمر خود و ديگران** |
| **12** | مدیریت ارشد | **مديريت مبتني برنامه (نه روزمرگي ، بحران و جزئي نگر)** |
| **13** | مدیریت ارشد | **كنترل كننده** |
| **14** | مدیریت ارشد | **حل مسائل و مشکلات** |
| **15** | مدیریت ارشد | **هدایت و رهبری زیردستان** |
| **16** | مدیریت ارشد | **شناسایی و مدیریت بحران ها** |
| **17** | مدیریت ارشد | **تقویت فرهنگ تعالی بین کارکنان** |
| **18** | مدیریت ارشد | **ایجاد جو سازمانی باز و قابل اعتماد** |
| **19** | سبک مدیریت | **بكارگيري برنامه ريزي سالانه** |
| **20** | سبک مدیریت | **برآورد و پیش بینی دقيق** |
| **21** | سبک مدیریت | **تصميم سازي برای هیئت مدیره و شرکت مادر** |
| **22** | سبک مدیریت | **تصميم گيري** |
| **23** | سبک مدیریت | **اجراي تصميمات** |
| **24** | سبک مدیریت | **كنترل پروژه ها** |
| **25** | سبک مدیریت | **كنترل كيفيت** |
| **26** | سبک مدیریت | **مدیریت یکپارچه اطلاعات و سیستم های اطلاعاتی** |
| **27** | سبک مدیریت | **مدیریت دانش**[[256]](#footnote-256) |
| **28** | سبک مدیریت | **استاندارد سازی سیستم و یا اخذ گواهينامه ها (مانند ISO)** |
| **29** | سبک مدیریت | **اجرا ي آئين نامه ها و دستورالعمل های شرکت مادر** |
| **30** | سبک مدیریت | **مستندسازي** |
| **31** | سبک مدیریت | **اطلاع مديران میانی و سرپرستی از سياستها** |
| **32** | مدیریت منابع انسانی | **برنامه ریزی، مدیریت و بهبود منابع انسانی** |
| 33 | مدیریت منابع انسانی | **شناسایی ،توسعه و حفظ دانش و شایستگی کارکنان** |
| 34 | مدیریت منابع انسانی | **مشارکت ، توانمندسازی و تفویض اختیار به کارکنان** |
| 35 | مدیریت منابع انسانی | **تشویق و تقدیر از کارکنان و توجه به آنها** |
| 36 | مدیریت منابع انسانی | **ایجاد انگیزه و تعهد در کارکنان** |
| 37 | مدیریت منابع | **مدیریت مشارکت ها و همکاری ها با ذینفعان خارج از شرکت** |
| 38 | مدیریت منابع | **مدیریت منابع مالی** |
| 39 | مدیریت منابع | **مدیریت ساختمان ها ، تجهیزات و مواد** |
| 40 | مدیریت منابع | **مدیریت تکنولوژی** |
| 41 | مدیریت منابع | **ایجاد و تقویت شبکه های فعال با خارج از شرکت** |
| 42 | فرایندها | **طراحی نظام مند فرآیند ها ، مدیریت و بهبود آنها** |
| 43 | فرایندها | **فرآیند تعامل با ذینفعان(مشتریان، عاملین فروش، تامین کنندگان، شرکا و ...)** |
| 44 | فرایندها | **برنامه ریزی استراتژیک (تدوین مأموریت، استراتژی ها، برنامه ها، سیاست های تجاری)** |
| 45 | فرایندها | **طراحی و توسعه محصولات و خدمات بر اساس نیاز ها و انتظارات مشتری** |
| 46 | فرایندها | **فرایندهای نظام مند برای تولید، تحویل و پشتیبانی از محصولات/خدمات** |
| 47 | فرایندها | **مدیریت و تقویت روابط با مشتریان** |
| 48 | فرایندها | **شناسایی نیاز ها و انتظارات حال و آینده ذینفعان** |
| 49 | فرایندها | **فرایندهایی برای کنترل کیفیت کالا و خدمات** |
| 50 | مخاطبین هدف[[257]](#footnote-257) | **برداشت مخاطبین هدف از محصولات و خدمات شرکت** |
| 51 | مخاطبین هدف | **برداشت مخاطبین هدف از خوشنامی شرکت** |
| 52 | مخاطبین هدف | **سنجش رضایت و وفاداری مخاطبین هدف از محصولات و خدمات** |
| 53 | مخاطبین هدف | **ارزیابی نحوه مدیریت ارتباط با مخاطبین هدف و عملکرد مرتبط با مخاطبین هدف** |
| 54 | مخاطبین هدف | **تعیین شاخص هایی برای اندازه گیری مخاطبین هدف ارزیابی منظم آن** |
| 55 | تصویر ذهنی منابع انسانی | **برداشت کارکنان از شرکت در حوزه های مختلف** |
| 56 | تصویر ذهنی منابع انسانی | **رضایت ، تعهد و انگیزش کارکنان** |
| 57 | تصویر ذهنی جامعه | **برداشت جامعه از شرکت و خوشنامی شرکت** |
| 58 | تصویر ذهنی جامعه | **مشارکت با انجمن ها در زمینه های مختلف اجتماعی –اقتصادی-فرهنگی** |
| 59 | تصویر ذهنی جامعه | **توجه شرکت به مسئولیت های اجتماعی خود در جامعه** |
| 60 | تصویر ذهنی جامعه | **دریافت مجوزها ،گواهینامه ها،تقدیرنامه ها و جوایز** |
| 61 | تصویر ذهنی جامعه | **تعیین شاخص هایی برای اندازه گیری مسئولیت اجتماعی شرکت و ارزیابی منظم آنها** |
| 62 | عملکرد | **تعیین شاخص هایی برای اندازه گیری عملکرد و ارزیابی منظم آن** |
| 63 | عملکرد | **اندازه گیری عملکرد همه فعالیت ها** |
| 64 | عملکرد | **روند رو به بهبود نتایج عملکرد شرکت** |
| 65 | عملکرد | **قابل مقایسه یا بهتر بودن عملکرد شرکت از نتایج مشابه در مورد رقبا** |

منابع و مراجع

**ـ اعرابی، سید محمد، « مدیریت استراتژیک - دیوید»، نشر دفتر پژوهشهای فرهنگی**

**ـ افجه‌ای، سیدعلی اکبر، « مدیریت و توسعه سازمانی - فرنچ»، انتشارات چاپ و نشر بازرگاني**

**ـ الوانی، مهدی، « مدیریت تحول در سازمان - فرنچ»، انتشارات صفار**

**ـ جلال زاده ،** [**سیدرضا ،**](https://www.iranketab.ir/profile/6045-%D8%B3%DB%8C%D8%AF%D8%B1%D8%B6%D8%A7-%D8%AC%D9%84%D8%A7%D9%84-%D8%B2%D8%A7%D8%AF%D9%87) **« اجرای استراتژی قیمت‌گذاری »، انتشارات ادبیان روز**

**ـ جلال زاده ،** [**سیدرضا ،**](https://www.iranketab.ir/profile/6045-%D8%B3%DB%8C%D8%AF%D8%B1%D8%B6%D8%A7-%D8%AC%D9%84%D8%A7%D9%84-%D8%B2%D8%A7%D8%AF%D9%87) **« استراتژی بازاریابی و فروش »، انتشارات کتاب مهربان**

**ـ جلال زاده ،** [**سیدرضا ،**](https://www.iranketab.ir/profile/6045-%D8%B3%DB%8C%D8%AF%D8%B1%D8%B6%D8%A7-%D8%AC%D9%84%D8%A7%D9%84-%D8%B2%D8%A7%D8%AF%D9%87) **« بازاریابی مد »، انتشارات ادبیان روز**

**ـ جلال زاده ،** [**سیدرضا ،**](https://www.iranketab.ir/profile/6045-%D8%B3%DB%8C%D8%AF%D8%B1%D8%B6%D8%A7-%D8%AC%D9%84%D8%A7%D9%84-%D8%B2%D8%A7%D8%AF%D9%87) **« دیپلماسی و نفوذ حداکثری »، انتشارات خاتم**

**ـ جلال زاده ،** [**سیدرضا ،**](https://www.iranketab.ir/profile/6045-%D8%B3%DB%8C%D8%AF%D8%B1%D8%B6%D8%A7-%D8%AC%D9%84%D8%A7%D9%84-%D8%B2%D8%A7%D8%AF%D9%87) **« مدل کسب و کار »، انتشارات ادبیان روز**

**ـ جلال زاده ،** [**سیدرضا ،**](https://www.iranketab.ir/profile/6045-%D8%B3%DB%8C%D8%AF%D8%B1%D8%B6%D8%A7-%D8%AC%D9%84%D8%A7%D9%84-%D8%B2%D8%A7%D8%AF%D9%87) **« مدیریت استراتژیک خرده‌فروشی »، انتشارات ادبیان روز**

**ـ جلال زاده ،** [**سیدرضا ،**](https://www.iranketab.ir/profile/6045-%D8%B3%DB%8C%D8%AF%D8%B1%D8%B6%D8%A7-%D8%AC%D9%84%D8%A7%D9%84-%D8%B2%D8%A7%D8%AF%D9%87) **« مدیریت بحران و انسان مبارز »، انتشارات خاتم**

#### ـ روستا، احمد، « استراتژي‌هاي فروش موفق – راسل وارد»، انتشارات چاپ و نشر بازرگاني

**ـ ناصحی فر، وحید، « 118 مهارت در مدیریت رفتارسازمانی»، انتشارات صعود**

**ـ ناصحی فر، وحید، « 163 فرمان در خویشتن شناسی مدیران»، چاپ و نشر بازرگاني**

**ـ ناصحی فر، وحید، « 399 فرمان در بازاریابی »، انتشارات ماهان**

**ـ ناصحی فر، وحید، « 71 مهارت وتكنيك در مديريت حرفه اي»، انتشارات ماهان**

**ـ ناصحی فر، وحید، « استراتژی‌ها و تاکتیک‌های مختلف رفتار تجاری»، ماهنامه ميثاق مديران**

**ـ ناصحی فر، وحید، « استراتژی‌های بازاریابی چریکی»، ماهنامه بازاريابي**

**ـ ناصحی فر، وحید، « الگوي ارزيابي قابليت‌ها و شايستگي‌هاي مديران»، مجله بررسی‌های بازرگاني**

**ـ ناصحی فر، وحید، « بازاريابي از طريق اينترنت»، ماهنامه بازاريابي**

**ـ ناصحی فر، وحید، « بازاريابي خدمات مالي»، انتشارات ترمه**

**ـ ناصحی فر، وحید، « بازاریابی صنعتی»، انتشارات ترمه**

**ـ ناصحی فر، وحید، « جنبه هاي متمايز بازاريابي خدمات»، ماهنامه توسعه مديريت**

**ـ ناصحی فر، وحید، « رفتار مصرف كنندگان خدمات بانكي»، ماهنامه پيك توسعه**

**ـ ناصحی فر، وحید، « فنون و روشهاي مذاكرات تجاري »، فصلنامه لجستيك**

**ـ ناصحی فر، وحید، « مديريت چريكي»، شركت چاپ و نشر بازرگانی**

**ـ ناصحی فر، وحید، « مروري بر مشتري گرايي»، ماهنامه پيك توسعه**

**ـ ناصحی فر، وحید، « مروري بر مفاهيم برنامه بازاريابي»، ماهنامه بازاريابي**

**ـ ناصحی فر، وحید، « مروري بر مفاهيم پيش بيني فروش»، ماهنامه توسعه مديريت**

**ـ ناصحی فر، وحید، « مروري بر مفاهيم تفكر استراتژيك»، ماهنامه توسعه مديريت**

**ـ ناصحی فر، وحید، « مروري بر مفاهيم لجستيك بازاريابي»، فصلنامه لجستک**

**ـ ناصحی فر، وحید، « مروري بر مفاهيم مديريت دانايي»، ماهنامه توسعه مديريت**

**ـ ناصحی فر، وحید، « مروري بر مفاهيم مديريت لجستيك بازرگاني»، فصلنامه لجستيك**

**ـ ناصحی فر، وحید، « مروري بر مفاهيم هسته هاي فكري»، ماهنامه توسعه مديريت**

**ـ ناصحی فر، وحید، « مفاهيم و نكاتي پيرامون مديريت بحران»، ماهنامه توسعة مديريت**

**ـ ناصحی فر، وحید، « مهارتهای مدیریت حرفه ای»، انتشارات ترمه**

**ـ ناصحی فر، وحید، «جعبه ابزار بازاریابان»، چاپ و نشر بازرگاني**

**ـ ناصحی فر، وحید، «جنبه هاي مختلف استراتژيست ها»، ماهنامه میثاق مدیران**

**ـ ناصحی فر، وحید، «مباني مديريت فروش»، شركت چاپ و نشر بازرگانی**

**ـ ناصحی فر، وحید، «مدیریت رابطه با مشتری و عملکرد بازاریابی»، نشر بازرگانی**

.[Collins](https://www.amazon.com/Jim-Collins/e/B001H6GSHK/ref=dp_byline_cont_book_1), Jim, “Good to Great”, Harper Business.

.Kondalkar, V.G, “Organizational Behavior”, New Age International.

.[Marakas](https://www.amazon.com/George-Marakas/e/B001ILOCUE/ref=dp_byline_cont_book_1), George, “Systems Analysis & Design: An Active Approach” , McGraw-Hill/Irwin.

.[Pompilus](https://independent.academia.edu/stephenepompilus), Stephen E, “Understanding and Managing Organizational Behavior”, Delta Publishing Company.

[.Rumelt](https://www.amazon.com/Richard-Rumelt/e/B001KIRJP0/ref=dp_byline_cont_book_1), Richard, “Good Strategy Bad Strategy”, Crown Currency.

.Schermerhon, J.R, “Organizational Behavior”, John Wiley.

1. . Professional Skills [↑](#footnote-ref-1)
2. . Problem Solving [↑](#footnote-ref-2)
3. . Emotional Intelligence or Emotional Quotient = EI or EQ [↑](#footnote-ref-3)
4. . Decision Making [↑](#footnote-ref-4)
5. . Future Study [↑](#footnote-ref-5)
6. . Effective and Efficient [↑](#footnote-ref-6)
7. . Organizational Performance [↑](#footnote-ref-7)
8. . Business Environment [↑](#footnote-ref-8)
9. . Management [↑](#footnote-ref-9)
10. . Planning, Organizing, Leading, and Controlling [↑](#footnote-ref-10)
11. . Goals and Objectives [↑](#footnote-ref-11)
12. . Efficiency and Effectiveness [↑](#footnote-ref-12)
13. . Growth and Development [↑](#footnote-ref-13)
14. . Improving Quality and Customer Satisfaction [↑](#footnote-ref-14)
15. . Talents [↑](#footnote-ref-15)
16. . Difficulty [↑](#footnote-ref-16)
17. . Problem [↑](#footnote-ref-17)
18. . Problem Solving [↑](#footnote-ref-18)
19. . Innovation [↑](#footnote-ref-19)
20. . Leadership [↑](#footnote-ref-20)
21. . Dynamics and Flexibility [↑](#footnote-ref-21)
22. . Financial [↑](#footnote-ref-22)
23. . Human Resources [↑](#footnote-ref-23)
24. . Operational [↑](#footnote-ref-24)
25. . Marketing and Sales [↑](#footnote-ref-25)
26. . Strategic Thinking [↑](#footnote-ref-26)
27. . Long Term [↑](#footnote-ref-27)
28. . Strengths [↑](#footnote-ref-28)
29. . R&D = Research and Developmentتحقیق و توسعه [↑](#footnote-ref-29)
30. . MIS = Management Information Systemسیستم اطلاعات مدیریت [↑](#footnote-ref-30)
31. . Weaknesses [↑](#footnote-ref-31)
32. . Opportunities [↑](#footnote-ref-32)
33. . Threats [↑](#footnote-ref-33)
34. . Task [↑](#footnote-ref-34)
35. . Structure [↑](#footnote-ref-35)
36. . People [↑](#footnote-ref-36)
37. . Technology [↑](#footnote-ref-37)
38. . Company [↑](#footnote-ref-38)
39. . Customers [↑](#footnote-ref-39)
40. . Competitors [↑](#footnote-ref-40)
41. . Conditions [↑](#footnote-ref-41)
42. . Philosophy [↑](#footnote-ref-42)
43. . Structure [↑](#footnote-ref-43)
44. . Culture [↑](#footnote-ref-44)
45. . Future Study [↑](#footnote-ref-45)
46. . EFQM = European Foundation for Quality Management [↑](#footnote-ref-46)
47. . BSC Balanced Scorecard [↑](#footnote-ref-47)
48. . Think Tank [↑](#footnote-ref-48)
49. . Business Plan [↑](#footnote-ref-49)
50. . Business Model [↑](#footnote-ref-50)
51. . Feedback [↑](#footnote-ref-51)
52. . SWOT = strengths, weaknesses, opportunities, and threats

    قوت، ضعف، فرصت و تهدید [↑](#footnote-ref-52)
53. . ESTLE = Political, Economic, Social, Technological, Legal and Environmental (Natural)محیط سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، تکنولوژی، قانونی و طبیعی [↑](#footnote-ref-53)
54. . Gap analysis [↑](#footnote-ref-54)
55. . Evaluate Forecasts, Patterns, and Trends [↑](#footnote-ref-55)
56. . Flowchart [↑](#footnote-ref-56)
57. . Rational Decision Making [↑](#footnote-ref-57)
58. . Cost-Benefit Analysis [↑](#footnote-ref-58)
59. . Idea Generation [↑](#footnote-ref-59)
60. . Creative Thinking [↑](#footnote-ref-60)
61. . Brainstorming [↑](#footnote-ref-61)
62. . Key Performance Indicators [↑](#footnote-ref-62)
63. . Business Intelligence [↑](#footnote-ref-63)
64. . Analytical Intelligence [↑](#footnote-ref-64)
65. . Interpersonal Intelligence [↑](#footnote-ref-65)
66. . Emotional Intelligence [↑](#footnote-ref-66)
67. . Pattern Intelligence [↑](#footnote-ref-67)
68. . Practical Intelligence [↑](#footnote-ref-68)
69. . Musical Intelligence [↑](#footnote-ref-69)
70. . Physical Intelligence [↑](#footnote-ref-70)
71. . Creative Intelligence [↑](#footnote-ref-71)
72. . Network Intelligence [↑](#footnote-ref-72)
73. . Spiritual Intelligence [↑](#footnote-ref-73)
74. . Self Awareness [↑](#footnote-ref-74)
75. . Self Control [↑](#footnote-ref-75)
76. . Perseverance [↑](#footnote-ref-76)
77. . Self Motivation [↑](#footnote-ref-77)
78. . Decision Making [↑](#footnote-ref-78)
79. . Problem Solving [↑](#footnote-ref-79)
80. . Listening [↑](#footnote-ref-80)
81. . Patience [↑](#footnote-ref-81)
82. . Empathy [↑](#footnote-ref-82)
83. . Communications [↑](#footnote-ref-83)
84. . Personality Traits and Talents [↑](#footnote-ref-84)
85. . Self-confidence [↑](#footnote-ref-85)
86. . Creativity [↑](#footnote-ref-86)
87. . Leadership [↑](#footnote-ref-87)
88. . Education and Skills [↑](#footnote-ref-88)
89. . **Teamwork Skills** [↑](#footnote-ref-89)
90. . Resources and Power [↑](#footnote-ref-90)
91. . Relationships and Networks [↑](#footnote-ref-91)
92. . Trust and Integrity [↑](#footnote-ref-92)
93. . Perseverance and Effort [↑](#footnote-ref-93)
94. . Goal Setting [↑](#footnote-ref-94)
95. . Resilience to Challenges [↑](#footnote-ref-95)
96. . Commitment to Success [↑](#footnote-ref-96)
97. . Learning from Mistakes [↑](#footnote-ref-97)
98. . The BACHA Model = Blind Spots , Assumptions, Complacency, Habits and Attitude [↑](#footnote-ref-98)
99. . Blind Spots [↑](#footnote-ref-99)
100. . Assumptions [↑](#footnote-ref-100)
101. . Complacency [↑](#footnote-ref-101)
102. . Habits [↑](#footnote-ref-102)
103. . Attitude [↑](#footnote-ref-103)
104. . Inertia and Entropy [↑](#footnote-ref-104)
105. . Coordination, Planning, Human Resources Management, Financial and Technical [↑](#footnote-ref-105)
106. . Structure and Culture [↑](#footnote-ref-106)
107. . Sustainable Growth [↑](#footnote-ref-107)
108. . Policies [↑](#footnote-ref-108)
109. . Organizational Identity [↑](#footnote-ref-109)
110. . Internal and External Environment [↑](#footnote-ref-110)
111. . Conflicts [↑](#footnote-ref-111)
112. . Commitment [↑](#footnote-ref-112)
113. . Loyalty [↑](#footnote-ref-113)
114. . Employee Resistance [↑](#footnote-ref-114)
115. . Consumer Behavior [↑](#footnote-ref-115)
116. . Advertising and Public Relations [↑](#footnote-ref-116)
117. . Market Segmentation [↑](#footnote-ref-117)
118. . Target Customers [↑](#footnote-ref-118)
119. . Pricing [↑](#footnote-ref-119)
120. . Supply Chain Management = SCM [↑](#footnote-ref-120)
121. . Customer Relationship Management = CRM [↑](#footnote-ref-121)
122. . Performance Appraisal [↑](#footnote-ref-122)
123. . Discount [↑](#footnote-ref-123)
124. . Organizational Cohesion [↑](#footnote-ref-124)
125. . Participation [↑](#footnote-ref-125)
126. . Follow-up [↑](#footnote-ref-126)
127. . Excellence  Organization [↑](#footnote-ref-127)
128. . Building Trust [↑](#footnote-ref-128)
129. . Informal Communications [↑](#footnote-ref-129)
130. . Vision [↑](#footnote-ref-130)
131. . Long Term [↑](#footnote-ref-131)
132. . Motivation [↑](#footnote-ref-132)
133. . Cost Management [↑](#footnote-ref-133)
134. . Mismanagement [↑](#footnote-ref-134)
135. . Teamworking [↑](#footnote-ref-135)
136. . Job Dissatisfaction [↑](#footnote-ref-136)
137. . Crisis Management [↑](#footnote-ref-137)
138. . Organizational Culture [↑](#footnote-ref-138)
139. . Mission [↑](#footnote-ref-139)
140. . Opportunities & Threats [↑](#footnote-ref-140)
141. . Strengths & Weaknesses [↑](#footnote-ref-141)
142. . Long-term Goal [↑](#footnote-ref-142)
143. . Strategy Selection [↑](#footnote-ref-143)
144. . Competitiveness Variables [↑](#footnote-ref-144)
145. . Logistics [↑](#footnote-ref-145)
146. . Creativity & Innovation [↑](#footnote-ref-146)
147. . Cost & Productivity Management [↑](#footnote-ref-147)
148. . Crisis Management & Resilience [↑](#footnote-ref-148)
149. . Prevention [↑](#footnote-ref-149)
150. . Intervention [↑](#footnote-ref-150)
151. . Treatment [↑](#footnote-ref-151)
152. . Fundamental Crises [↑](#footnote-ref-152)
153. . Unexpected Crises [↑](#footnote-ref-153)
154. . Intractable Crises [↑](#footnote-ref-154)
155. . Conventional Crises [↑](#footnote-ref-155)
156. . Planning & Prioritization [↑](#footnote-ref-156)
157. . Crisis Management Plan - CMP [↑](#footnote-ref-157)
158. . Crisis Typology [↑](#footnote-ref-158)
159. . Monitoring Systems [↑](#footnote-ref-159)
160. . Media Response Strategy [↑](#footnote-ref-160)
161. . Risk Assessment [↑](#footnote-ref-161)
162. . Leadership & Systems Thinking [↑](#footnote-ref-162)
163. . Long-term Balance [↑](#footnote-ref-163)
164. . Feedback Consideration [↑](#footnote-ref-164)
165. . Competitive Intelligence [↑](#footnote-ref-165)
166. . Customers & Competitors [↑](#footnote-ref-166)
167. . Benchmarking [↑](#footnote-ref-167)
168. . Think Tank [↑](#footnote-ref-168)
169. . Future Study [↑](#footnote-ref-169)
170. . Self-assessment [↑](#footnote-ref-170)
171. . Lean Thinking [↑](#footnote-ref-171)
172. . Agile Strategies [↑](#footnote-ref-172)
173. . Change Management [↑](#footnote-ref-173)
174. . Operational Effectiveness and Efficiency [↑](#footnote-ref-174)
175. . Flexibility [↑](#footnote-ref-175)
176. . Knowledge Management [↑](#footnote-ref-176)
177. . Business Plan [↑](#footnote-ref-177)
178. . Executive Summary [↑](#footnote-ref-178)
179. . Customer Segmentation [↑](#footnote-ref-179)
180. . Value Proposition [↑](#footnote-ref-180)
181. . Audit and Control [↑](#footnote-ref-181)
182. . PCER (Program, Coaching, Evaluation, Reward) [↑](#footnote-ref-182)
183. . EFQM (the European Foundation for Quality Management) [↑](#footnote-ref-183)
184. . Balanced Scorecard [↑](#footnote-ref-184)
185. . Internal Marketing [↑](#footnote-ref-185)
186. . External Marketing [↑](#footnote-ref-186)
187. . Interactive Marketing [↑](#footnote-ref-187)
188. . Segmentation, Targeting, Positioning = STP [↑](#footnote-ref-188)
189. . Undifferentiated [↑](#footnote-ref-189)
190. . Differentiated [↑](#footnote-ref-190)
191. . Concentrated [↑](#footnote-ref-191)
192. . Big Data [↑](#footnote-ref-192)
193. . Differentiation [↑](#footnote-ref-193)
194. . Cost Leadership [↑](#footnote-ref-194)
195. . Focus Strategy [↑](#footnote-ref-195)
196. . Innovation Strategy [↑](#footnote-ref-196)
197. . Sales Strategies [↑](#footnote-ref-197)
198. . Honesty is the Best Policy [↑](#footnote-ref-198)
199. . Global Approach [↑](#footnote-ref-199)
200. . Selling Up, Down, All Around [↑](#footnote-ref-200)
201. . Just-in-Time Opportunities = JIT درست و به موقع [↑](#footnote-ref-201)
202. . Teamwork [↑](#footnote-ref-202)
203. . Selling Service [↑](#footnote-ref-203)
204. . Cutting Costs [↑](#footnote-ref-204)
205. . Key Salesperson Responsibilities [↑](#footnote-ref-205)
206. . Sales and Profit Success [↑](#footnote-ref-206)
207. . Database and Knowledge Management [↑](#footnote-ref-207)
208. . Self Management [↑](#footnote-ref-208)
209. . Handling Complaints [↑](#footnote-ref-209)
210. . Relationship Management [↑](#footnote-ref-210)
211. . Successful Salesperson Characteristics [↑](#footnote-ref-211)
212. . Persuasiveness [↑](#footnote-ref-212)
213. . Aggressive and Dynamic [↑](#footnote-ref-213)
214. . Creative and Innovative [↑](#footnote-ref-214)
215. . Sensitivity to Customer Needs [↑](#footnote-ref-215)
216. . Personal Selling Process [↑](#footnote-ref-216)
217. . The Opening [↑](#footnote-ref-217)
218. . Negotiation [↑](#footnote-ref-218)
219. . Follow-up [↑](#footnote-ref-219)
220. .  CRM = Customer Relationship Management [↑](#footnote-ref-220)
221. .  Self-Confidence [↑](#footnote-ref-221)
222. .  Creativity and Innovation [↑](#footnote-ref-222)
223. .  Brainstorming [↑](#footnote-ref-223)
224. .  Nominal Group [↑](#footnote-ref-224)
225. .  Delphi Technique [↑](#footnote-ref-225)
226. .  Morphological Analysis [↑](#footnote-ref-226)
227. .  Benchmarking [↑](#footnote-ref-227)
228. .  Ishikawa Diagram [↑](#footnote-ref-228)
229. .  Brainstorming [↑](#footnote-ref-229)
230. .  Nominal Group Technique [↑](#footnote-ref-230)
231. .  Electronic Meeting [↑](#footnote-ref-231)
232. . Organizational Development = OD  [↑](#footnote-ref-232)
233. .  Sort [↑](#footnote-ref-233)
234. .  Systematize [↑](#footnote-ref-234)
235. .  Sweep [↑](#footnote-ref-235)
236. .  Standardize [↑](#footnote-ref-236)
237. .  Self-discipline [↑](#footnote-ref-237)
238. .  Sorting Out (SEIRI) [↑](#footnote-ref-238)
239. .  Systematize (SEITON) [↑](#footnote-ref-239)
240. .  Sweep (SEISO) [↑](#footnote-ref-240)
241. .  Standardize (SEIKETSU) [↑](#footnote-ref-241)
242. .  Self-Discipline (SHITSUKE) [↑](#footnote-ref-242)
243. .  Cloud-based CRM [↑](#footnote-ref-243)
244. .   Chatbots [↑](#footnote-ref-244)
245. .  Customer Satisfaction [↑](#footnote-ref-245)
246. .  Customer Loyalty [↑](#footnote-ref-246)
247. .  Customer Complaints [↑](#footnote-ref-247)
248. .  Data Mining [↑](#footnote-ref-248)
249. .  Voice of the Customer =VOC [↑](#footnote-ref-249)
250. .  Internal Marketing [↑](#footnote-ref-250)
251. .  Customer Research [↑](#footnote-ref-251)
252. .   Business to Business and Business to Counsumer

     بازاریابی تجاری و مصرفی [↑](#footnote-ref-252)
253. .   Fast-Moving Consumer Goods = FMCG [↑](#footnote-ref-253)
254. .   Feasibility Study = FS [↑](#footnote-ref-254)
255. . Business Analysis Body of Knowledge = BABOK

     یک مدل تحلیلی کسب و کار [↑](#footnote-ref-255)
256. . **گردآوری، ذخیره سازی و توزیع دانش لازم در شرکت و انتقال آن به شرکت مادر** [↑](#footnote-ref-256)
257. . **مشتریان، مخاطبین و نمایندگی ها** [↑](#footnote-ref-257)