

چگونه تجربیات را مکتوب نماییم؟

ترجمه: دکتر محمد حسین مشرف جوادی
استادیار دانشکده علوم اناری و اقتصاد دانشگاه اصفهان

مشکلات جدید و راه حل هایشان را ارزیابی کنید. آیا پیامدهای ناشی از راه حل پیشنهادی به اندازه کافی ارزش مثبت دارد که برای شرکت قابل توجهی و یا تصدیق باشد؟ اگر نه، چه پیشنهاد یا راه حل قابل توجه دیگری را می توان ارائه داد؟ این روند ارائه پیشنهادها و ارزیابی نتایج آنها را آنقدر ادامه دهید تا اینکه جوابی پیدا کنید که اگر مسئولیت فروش با شما باشد بتواند شما را قانع و یا راضی کند. در حالی که قویاً به شما تأکید می شود که برای تهیه یا بررسی هر موضوع (case) بطور مستقل یا انفرادی عمل کنید، بحث و تبادل نظر گروهی غیررسمی قبل از جلسه کلاس یا کنفرانس مفید می باشد. این بحث ها به هر یک از دانشجویان این فرصت را می دهد که همانند مدیران اجرایی که با همکاران خود در رابطه با مشکلاتشان مشورت می کنند، دارای مزایای قابل مقایسه باشد. غالباً بحث و گفتگو در مورد مشکلات و راه حل های ممکن برای آنها می تواند باعث شفافیت یا ارتقاء سطح تفکر هر یک از دانشجویان گردد. امکان دارد که هر کدام از اعضاء گروه نظرات یا تفکرات جدیدی را ارائه دهند. نکات

انجام داد بیاندهد. در هنگام مطالعه موضوع (case)، بیشتر توجه را باید بر روی شرایط و موقعیت هائیکه باعث بروز مشکل شده اند معطوف کرد. به دنبال کلیه مشکلات و یا مسائل مطرح یا گزارش شده در مطالب نگردید بلکه مهمترین آنها را جدا کنید. برای هر مسأله، واقعیت ها و

مقالات و مواد مرتبط با مطلب مورد نظر خودتان را که باعث ایجاد زمینه برای موضوع شما می شود، نظیر گزارشات و مقالات عمومی در مورد مدیریت و سیاست گذاری را که در روزنامه ها، مجلات و کتاب ها پیدا می کنید بخوانید. نسبت به این مقالات با فکر باز و با بینش و بصیرت کامل برخورد کنید. داشتن دانش تجاری می تواند در این مسیر مفید واقع شود.

اطلاعات مهم مرتبط را به همدیگر ربط دهید. بعد از مشخص کردن مسائل و یا مشکلات، با در نظر گرفتن آنچه که قابل انجام می باشد، در جهت یک تصمیم آزمایشی یا تعهدی حرکت کنید. بعد از استقرار پیمان یا طرح آزمایشی، در مورد زمان و مکان اجرای راه حل پیش بینی شده تصمیم بگیرید. مشخص کنید که آیا راه حل پیشنهادی باعث بروز مشکلات جدید و یا متفاوت دیگر می شود. این

غالباً مدیران یا دانشجویان به دنبال بهترین راه برای آماده کردن یک موضوع یا مطالعه موردی (Case study) جهت بحث و گفتگو می گردند. گرچه درباره یافتن بهترین روش، همواره بحث می شود ولی هیچ روش مشترکی به عنوان بهترین راه آماده سازی برای یک موضوع (case) شناخته نشده است.

مع الوصف، پیشنهادات زیر می تواند در این زمینه مفید واقع شوند.

در ابتدا، موضوع مورد گفتگو (case) را چند روز قبل از موعد برنامه ریزی شده جهت بحث یا ارائه بخوانید. و سپس (case) مطلب تهیه شده را قبل از شروع جلسه کلاس مجدداً بدقت بخوانید. در این

مرحله از خواندن مجدد مقاله، امکان دارد که تهیه یادداشت هایی در مورد قسمت های مشکل مقاله به طوری که کلیه داده ها و اطلاعات را جهت گفتگو و بحث بطور ساده آماده کنید، مفید واقع شود. فاصله بین دو زمان خواندن موضوع مورد بحث می تواند مهم باشد که به شخص این امکان یا فرصت را می دهد تا در مورد اعمالی که می توان

ضعف احتمالی یک تصمیم امکان دارد که در هنگام بحث یا مجادله با همکاران آشکار شود.

با استفاده از آنچه که در دوره‌های دیگر یاد گرفته‌اید، از خواندن و از درس‌ها یا مطالعات موردی (case) قبلی، تلاشی آگاهانه را انجام دهید (مطالب آنها را بکار ببرید). مقالات و مواد مرتبط با مطلب مورد نظر خودتان را که باعث ایجاد زمینه برای موضوع شما می‌شود، نظیر گزارشات و مقالات عمومی در مورد مدیریت و سیاست‌گذاری را که در روزنامه‌ها، مجلات و کتاب‌ها پیدا می‌کنید بخوانید. نسبت به این مقالات با فکر باز و با بینش و بصیرت کامل برخورد کنید و داشتن دانش تجاری می‌تواند در این مسیر مفید واقع شود. سعی کنید آنچه را که می‌خوانید بکار ببرید. خود مطالعات یا موضوعات (cases) مورد نظر باید بتواند به شما کمک کند که با اصطلاحات لغوی فنی و تکنیکی که مورد استفاده در سایر شرکت‌ها و صنایع مختلف قرار می‌گیرد آشنا شوید.

در صورتیکه علائمی از مشکلات در موضوع مورد بحث مشاهده شود، ابتدا باید عواملی که باعث ایجاد چنین مشکلاتی شده‌اند را شناسایی کرد و سپس در جهت برطرف کردن آن یعنی درمان آنها اقدام نمود. در این مورد باید عمل یا اعمالی صورت پذیرد. باید تصمیم بگیرید که چه کاری را می‌خواهید انجام دهید. این بدین معناست که شما باید موقعیت فعلی را، هر چه که هست پذیرفته و تصمیم بگیرید که با برداشتن

مراحل مورد لزوم در جهت حرکت از موقعیت فعلی بسوی موقعیت مطلوب، موقعیت مطلوب مورد نظرتان چگونه باید باشد.

مسائل و مشکلات امکان دارد که در اطراف ناحیه‌هایی نظیر: اهداف شرکت، سیاست‌ها، طرح‌ها و یا نحوه اجرای امور شرکت متمرکز شده باشد. ممکن است تغییراتی باید صورت پذیرد که نیاز به اقدام و یا توجه مدیریتی داشته باشد. امکان دارد مشکل در تضاد یا اختلافات، رقابت یا همکاری در سطوح مختلف بین فرد با فرد، فرد با گروه، گروه با گروه و یا حتی مشکلات اجتماعی باشد. ممکن است مشکلاتی در زمینه امور مالی، مدیریت کارکنان، مدیریت تولید و یا بازاریابی باشد. و یا ممکن است مشکل در قسمت حسابداری، قسمت حقوقی شرکت و یا در قسمت اقتصادی باشد. هر آنچه که موقعیت فعلی هست، دانشجو باید سعی کند که کلیه مشکلات و تمامی پی‌آمدهای آنها را پیدا کند.

امکان دارد اینطور به نظر شما برسد که اطلاعات کافی برای اخذ یک تصمیم عاقلانه را در دست ندارید. اغلب اوقات، یک مدیر نیز چنین احساسی را دارد. از هرگونه اطلاعات و مأخذهایی که آماده و موجود می‌باشد در رابطه با موضوع (cases) استفاده کنید. سپس مشخص کنید که چه اطلاعات اضافی دیگری را نیاز خواهید داشت. چگونه آنها را بدست بیاورید؟ و اینکه آیا هزینه انجام آن ارزش اقتصادی دارد یا نه؟

در مرحله آخر، پس از انجام کلیه مراحل فوق، اقدام به تلاش در جهت یک

راه حل عملی و قابل اجرا نمایند. در دفاع از یک راه حل منطقی همیشه با یک فکر قوی باشید، اما هیچوقت نسبت به رد افکار یا ایده‌های پیشنهاد شده توسط دیگر همکاران که قبلاً به آنها توجه شده است متعصب و یا تنگ نظر نباشید.

دستورالعمل‌هایی جهت نوشتن و یا تنظیم یک موضوع یا مطالعه موردی (cases)

۱. روش تجزیه و تحلیل (Method of Analysis)

۱- موضوع یا پروژه را از ابتدا تا انتها، چند روز قبل از آماده‌سازی گزارش کتبی، بطور کامل بخوانید تا یک احساس و یا ایده کلی نسبت به موقعیت موجود پیدا کنید.

۲- در مرحله خواندن مجدد مطلب (cases)، کلیه جداول و نمودارها و نقشه‌ها را بطور کامل تجزیه و تحلیل کرده و حقایق مهم را تحت عناوین مشکل‌هایی نظیر (محصول، امور مالی و غیره...) طبقه‌بندی کنید.

۳- موارد طبقه‌بندی شده را مرور کرده، بخش‌های حاوی مشکل را شناسایی نموده و اهمیت نسبی بین آنها را معین کنید. سپس اطمینان حاصل کنید که به دنبال بیماری یا مرض گشته که آنها را علت‌ها و یا نشانه‌هایی برمی‌گردد. این مرحله از انجام کار را می‌توان به عنوان تشکیل یک ایده کامل و جامع از موقعیت موجود در نظر گرفت.

۴- با در نظر داشتن مشکلات مربوط به موضوع در ذهن، بدنبال طرح‌های عملیاتی راه حل، که واقع بینانه و قابل اجرا است باشید.

۵ - نقاط ضعف و قوت هر یک از راه‌حل‌های در نظر گرفته شده را مورد تجزیه و تحلیل قرار داده و براساس آنچه که طرح اجرایی پیشنهادی شما باید باشد تصمیم‌گیری نمایید. با وجود اینکه ممکن است چندین راه‌حل برای مشکلاتتان وجود داشته باشد، اما آن راه‌حلی را که فکر می‌کنید بهترین است انتخاب نمایید. خودتان را در بین راه‌حل‌های مختلف سر در گم نکنید. یک مسیر بایستی در تصمیم‌گیری قاطع باشد؛ اشتباه در حذف یا نادیده گرفتن یک راه‌حل که نتیجه خوب یا بد آن کاملاً مشخص نیست امکان دارد اثرات منفی کمتری نسبت به اجرای آن راه حل داشته باشد (لذا اولی بر دومی غالب می‌باشد). توجه اصلی‌تان را بر روی مشکلات اساسی و مهم متمرکز نمایید. اغلب، حل مشکلات اساسی، مسائل ثانویه بسیاری را نیز خودبخود حل می‌کند.

طرح خود را به منظور ارائه موضوع (case)، به صورت فرم کتبی آماده کنید. این مرحله، یعنی برنامه‌ریزی تنظیم گزارش کتبی‌تان، برای یک گزارش تجاری خوب، ضروری و لازم الاجرا می‌باشد.

۲ - الگو برای تجزیه و تحلیل مطالعات موردی (case)

Model for case Analysis

تجزیه و تحلیل محیط بیرونی موسسه (External Analysis)

قسمت‌های زیر مجموعه (The Setting)

الف - محیط اقتصادی

۱ - ساختار صنعت :

- اندازه و نقاط قوت شرکت‌ها در

بخش صنعت؟

- رقابت انحصاری، تولید انحصاری

و غیره؟

- روندهای رشد و دورنمای صنعت؟

- موقعیت یا جایگاه موسسه در

صنعتش و در کل محیط؟

۲ - نوع تقاضا

- تقاضای اولیه (اصلی) یا تقاضای

فرعی (مشتق شده از تقاضای اصلی

دیگر)؟

- تقاضای فصلی، دوره‌ای یا چرخه‌ای

و یا تقاضای بدون روند (تقاضای

دائمی)؟

۳ - ساختار بازار

- اندازه و محل بازار؟

- تأکید رقابتی قیمت، کیفیت و

شهرت؟

- وجود رهبران قیمتی (هدایت

کنندگان قیمت کالا)؟

- تأکید بر توسعه و بهتر شدن کالا؟

- نوع مصرف کنندگان یا مشتریان و

عادات خرید آنها؟

ب - محیط اجتماعی

۱ - بخش صنعت

- اثرات اتحادیه‌ها؟

- تأکید بر روی کنترل آلودگی؟

- طرز رفتار یا واکنش بازار مصرف‌کننده؟

۲ - در بین مردم

- تأثیرات رشد جمعیت، پویایی و

جابجایی جمعیت، روندهای تمایل به

تحصیل و گذراندن اوقات فراغت و

غیره؟

ث - محیط سیاسی

۱ - قسمت حقوقی

- فعالیت‌های مربوط به عدم اطمینان

یا ضد شرکت ائتلافی در بخش صنعت؟

- موقعیت یا جایگاه با توجه به حق

امتیاز، علامت تجاری و حق ثبت؟

۲ - در بخش دولتی

- موقعیت یا جایگاه با توجه به

کدها، قوانین و مقررات، مالیات‌ها،

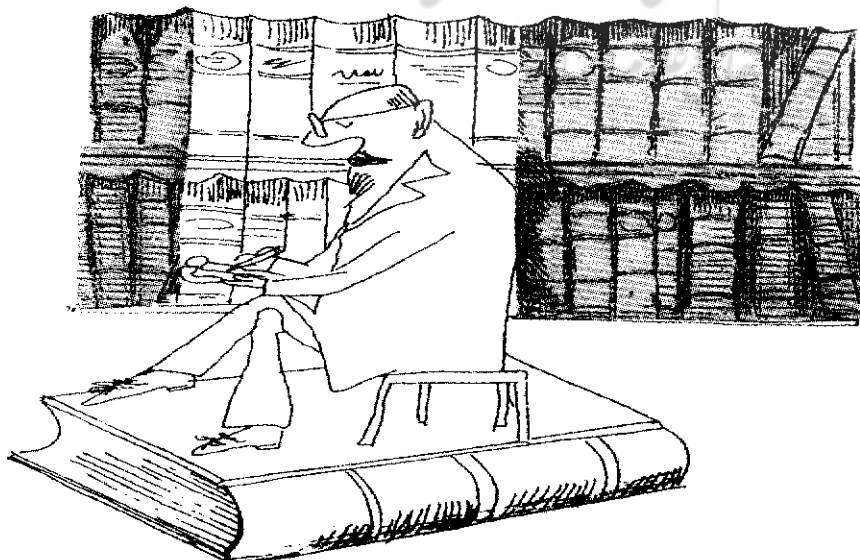
موافقت‌های تجاری و تعرفه‌ها

- سیاست خارجی مدیریت (برون

مرزی)

د - محیط فنی یا تکنولوژی

۱ - در قسمت صنعت



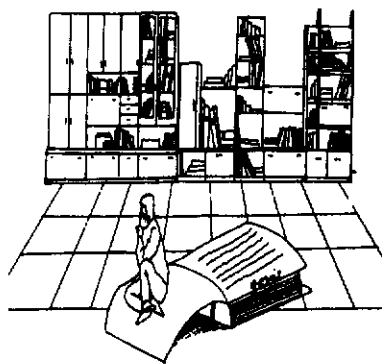
<p>۱ - ساختار و ترکیب بازار</p>	<p>۱ - اهداف و مقاصد</p>	<p>- توانائی‌ها و قابلیت‌های تولید در صنعت مورد نظر؟</p>
<p>- بزرگی و اندازه بازار، رشد آن و عواملی که باعث رشد آن می‌شوند کدامند؟</p>	<p>- آیا اهداف بطور واضح و روشن تعریف شده‌اند و در کل سازمان منتشر شده‌اند؟</p>	<p>- پیشرفت و توسعه در روند نحوه انجام کارهای شرکت، روش‌ها و متدهای بکار برده شده و نحوه اجرا یا انجام مواد اولیه؟</p>
<p>- انواع محصولات بازار کدامند و فرصت‌های مناسب آینده در چه قسمت‌هایی بهتر یافت می‌شوند؟</p>	<p>- آیا هدف‌های در نظر گرفته شده برای شرکت مناسب می‌باشند؟</p>	<p>- نحوه استفاده‌های جدید و تازه از محصولات فعلی یا موجود؟</p>
<p>- مهم‌ترین رقیب یا رقیبان اصلی چه کسانی هستند. نقاط قوت، ضعف و غیره آنها در کدام قسمت‌ها می‌باشند؟</p>	<p>۲ - استراتژی</p> <p>- چگونه استراتژی‌های مختلف طرح‌ریزی یا فرمول‌بندی شده‌اند - آیا آنها بطور صحیح اجرا شده‌اند؟</p>	<p>- روندهای ایجاد و یا گسترش محصول</p>
<p>- مشتریان محلی چه کسانی‌اند؟ در آینده چه کسانی می‌توانند مشتری باشند؟</p>	<p>۳ - ساختار</p> <p>- درجه تمرکز و عدم تمرکز - آیا</p>	<p>تجزیه و تحلیل داخلی مؤسسه (Internal Analysis)</p>
<p>۲ - آمیخته و ترکیب بازار</p> <p>- محصول، قیمت، نحوه توزیع، نحوه ارتقاء و سایر عملکردهای شرکت تا چه حد در کارآئی آن مؤثر هستند؟</p>	<p>تقریباً در یک پاراگراف، خلاصه‌ای از مشکلاتی را که شرکت با آنها روبرو می‌باشد را ارائه دهید. در بعضی از موارد یک مشکل، مشکلات دیگر را تحت الشعاع قرار می‌دهد. در بعضی از موارد دیگر امکان دارد که مشکلات به دو طبقه: دارای فوریت و یا دراز مدت تقسیم شوند. این خلاصه تهیه شده باید این مطلب را برای خواننده روشن کند که ترتیب اولویت در اهمیت نسبی مشکلات عنوان شده کدامند.</p>	<p>الف - تهیه خلاصه‌ای از مشکلات اساسی که شرکت، با آنها مواجه می‌باشد.</p>
<p>روی تجارت خارجی در آن سوی مرزها تأکید دارد؟</p>	<p>۳ - سازمان بازاریابی</p> <p>- آیا شرکت در جهت برنامه‌ریزی برای بازاریابی کالایش تلاش می‌کند یا اینکه فقط به شانس و اقبال متکی می‌باشد؟</p>	<p>تقریباً در یک پاراگراف، خلاصه‌ای از مشکلاتی را که شرکت با آنها روبرو می‌باشد را ارائه دهید. در بعضی از موارد یک مشکل، مشکلات دیگر را تحت الشعاع قرار می‌دهد. در بعضی از موارد دیگر امکان دارد که مشکلات به دو طبقه: دارای فوریت و یا دراز مدت تقسیم شوند. این خلاصه تهیه شده باید این مطلب را برای خواننده روشن کند که ترتیب اولویت در اهمیت نسبی مشکلات عنوان شده کدامند.</p>
<p>- تحقیقات بازاریابی آن تا چه حد مؤثر و سودمند است؟</p>	<p>اهداف، مقاصد و استراتژی‌های تعیین شده مناسب است؟</p> <p>- عملکرد برنامه‌ریزی جهت رفع مشکلات تا چه حد مؤثر می‌باشد؟</p>	<p>پاراگراف، خلاصه‌ای از مشکلاتی را که شرکت با آنها روبرو می‌باشد را ارائه دهید. در بعضی از موارد یک مشکل، مشکلات دیگر را تحت الشعاع قرار می‌دهد. در بعضی از موارد دیگر امکان دارد که مشکلات به دو طبقه: دارای فوریت و یا دراز مدت تقسیم شوند. این خلاصه تهیه شده باید این مطلب را برای خواننده روشن کند که ترتیب اولویت در اهمیت نسبی مشکلات عنوان شده کدامند.</p>
<p>- آیا برای نیروی فروش شرکت انگیزه صحیح و مناسب ایجاد شده است؟</p>	<p>- حیطة نظارت مأموران و یا مدیران و متصدیان چقدر می‌باشد؟</p>	<p>تحت الشعاع قرار می‌دهد. در بعضی از موارد دیگر امکان دارد که مشکلات به دو طبقه: دارای فوریت و یا دراز مدت تقسیم شوند. این خلاصه تهیه شده باید این مطلب را برای خواننده روشن کند که ترتیب اولویت در اهمیت نسبی مشکلات عنوان شده کدامند.</p>
<p>- آیا اهداف شرکت در راستای بازار</p>	<p>- آیا گردش و جریان اطلاعات داخلی سازمان مؤثر است و آیا مانع بر سر آنها قرار ندارد؟</p>	<p>تحت الشعاع قرار می‌دهد. در بعضی از موارد دیگر امکان دارد که مشکلات به دو طبقه: دارای فوریت و یا دراز مدت تقسیم شوند. این خلاصه تهیه شده باید این مطلب را برای خواننده روشن کند که ترتیب اولویت در اهمیت نسبی مشکلات عنوان شده کدامند.</p>
<p>- آیا اهداف شرکت در راستای بازار</p>	<p>- آیا تحقیق و توسعه (R & D) و برنامه‌های توسعه مدیریتی وجود دارد؟</p>	<p>تحت الشعاع قرار می‌دهد. در بعضی از موارد دیگر امکان دارد که مشکلات به دو طبقه: دارای فوریت و یا دراز مدت تقسیم شوند. این خلاصه تهیه شده باید این مطلب را برای خواننده روشن کند که ترتیب اولویت در اهمیت نسبی مشکلات عنوان شده کدامند.</p>
<p>- آیا اهداف شرکت در راستای بازار</p>	<p>ث - بازاریابی</p>	<p>تحت الشعاع قرار می‌دهد. در بعضی از موارد دیگر امکان دارد که مشکلات به دو طبقه: دارای فوریت و یا دراز مدت تقسیم شوند. این خلاصه تهیه شده باید این مطلب را برای خواننده روشن کند که ترتیب اولویت در اهمیت نسبی مشکلات عنوان شده کدامند.</p>
<p>- آیا اهداف شرکت در راستای بازار</p>	<p>ث - بازاریابی</p>	<p>تحت الشعاع قرار می‌دهد. در بعضی از موارد دیگر امکان دارد که مشکلات به دو طبقه: دارای فوریت و یا دراز مدت تقسیم شوند. این خلاصه تهیه شده باید این مطلب را برای خواننده روشن کند که ترتیب اولویت در اهمیت نسبی مشکلات عنوان شده کدامند.</p>

بسیار مهم می باشد).

- به گزارشات کتبی بر اساس ماهیت موضوع، نحوه جریان بحث و سازماندهی و همچنین کیفیت ترکیب جملات (انشاء)، بکارگیری حروف و لغات صحیح (املاء) و تمیزی گزارش یا فرم ظاهر نمره یا امتیاز داده می شود.
- تکالیف گزارشات کتبی محدود می شود به ۴ تا ۸ صفحه تایپ شده با فاصله معمولی یک خط در میان بطوری که فقط اشاره به مهم ترین مشکلات بشود.

- بطور جداگانه هدف آزمایش، توانایی شما در تشخیص بین مشکلات «کلیدی یا حیاتی» و مشکلات «ثانویه یا کم اهمیت تر» می باشد.
لازم به تذکر است که محدودیت صفحات ذکر شده شامل جداول، نمودار، الحاقیه ها و ضمیمه نمی شوند.

توضیح ماهنامه: از آقای دکتر محمد حسن مشرف جوادی، مقاله طریقه تخصیص نمره یا امتیاز به یک گزارش تجاری در ماهنامه موجود است. علاقه مندان به دریافت آن می توانند با نشانی ماهنامه مکتوبه فرمایند.



- مراحل کنترل خرید و مواد چگونگی اداره یا اجرا می شود؟

۲ - تسهیلات

- عملیات و مراحل تولید تا چه حد کارآمد و مفید هستند؟
- آیا موقعیت محلی کارخانه و طرح و شکل قرار گرفتن اجزاء یا قسمت های آن برای مؤسسه مناسب هستند.
- آیا اضافه ظرفیت مداوم وجود دارد؟

- روند شرکت نسبت به هزینه های کالاهای فروخته شده چگونه می باشد؟
- میزان سطح کالاهای مرجوعی و یا معیوب در چه حد می باشد؟ میزان سطح کیفیت چقدر می باشد؟
و - نقاط قوت مؤسسه

پیشنهادات و توصیه ها - ترکیب و تلفیق

Recommendations- the Synthesis

الف - تجزیه و تحلیل مشکلات بایستی بطور منطقی و در جهت حمایت از توصیه های شما که بطور دقیق و مشخص و روشن بیان شده باشد.
ب - اطمینان حاصل کنید که برای قسمت یا واحد دارای مشکل، پیشنهادات و یا توصیه هایی جهت کمک به راه حل داشته باشید.

پ - مطمئن شوید که پیشنهادات و یا توصیه های شما واقع بینانه، جامع و هماهنگ باشند.

- گزارشات مکتوب بایستی برای تاریخ معین شده آماده شوند. تکالیفی که دیر یا سر موعد مقرر انجام نشوند مشمول جریمه و یا تنبیه خواهند شد.

- کلیه تکالیف کتبی باید در تاریخ تعیین شده تحویل داده شوند (این نکته

شرکت متمرکز شده است و یا اینکه بسوی دیگر قسمت های عملی هدایت می شود؟

د - امور مالی

۱ - ساختار مالی

- اجرای اصلی تشکیل دهنده ساختار سرمایه ای مؤسسه
- منابع سرمایه ای و پشتوانه ای کدامند؟ میزان بدهی در چه سطحی می باشد؟

- سیاست سود سهام شرکت به چه نحوی می باشد - آیا آن سیاست منجر به رشد اهداف داخلی شرکت می شود؟

- معیارهای نقدینگی، نسبت بدهی به سرمایه، فعالیت و سودآوری چه چیزی را در مورد نحوه اجرای امور و یا عملکرد مؤسسه ها بیان می کنند؟

- در مقایسه با خود و یا با صنعت مورد بحث، چه روندها و گرایش هایی یافت می شوند؟

- آیا بودجه رشد شرکت از قسمت داخلی تأمین می شود و یا از قسمت خارجی (از طریق قرض و یا موضوعات تساویری حقوق، کمکی...)

- جهان سرمایه گذاری چگونه موارد امنیتی و یا ایمنی مؤسسه را ارزیابی می کند؟

ه - بخش تولید

۱ - سیاست های مؤسسه

- سیاست های شرکت نسبت به کنترل کیفیت، سطوح انبار، هزینه های سرمایه ای در روابط کارگری چه می باشد؟

- آیا برنامه ریزی برای تولید وجود دارد و آیا کنترل کیفیت اعمال می شود؟