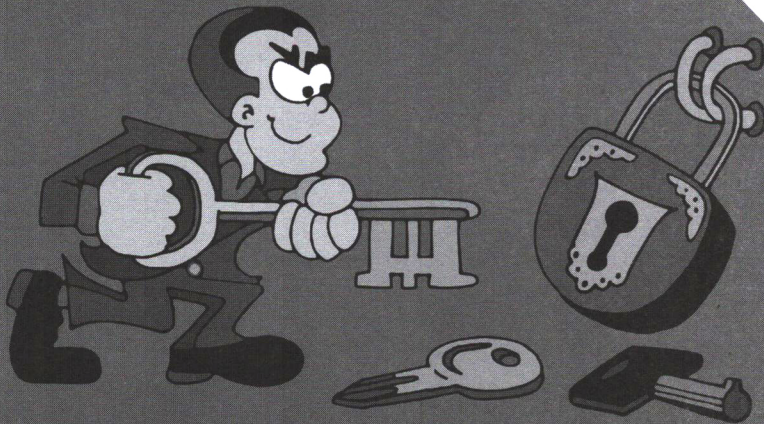


کارآفرینان نسل بعدی

مدل برداری عامل موفقیت

اهداف ارزشمند و سبزت را محقق ساز
و جهانی بهتر از طریق تجارت به وجود بیاور



- ▶ اثر رابرت دیلتز
- ▶ مترجم: محمد اصلیان
- ▶ طراح و تصویرگر: آنتونیو مزا



فهرست مطالب

۱۲	مقدمه‌ی رابرت دیلتز برای ایرانیان و فارسی‌زبانان	تمرین: حالت کُوج	۵۲
۱۴	مقدمه‌ی مترجم	ایگو، روح و سازمان‌ها	۵۴
۱۶	قدردانی	تعریف چشم‌انداز، رسالت، خواسته‌ی عمیق و ایفای نقش	۵۹
۱۷	مقدمه	چشم‌انداز	۵۹
		رسالت	۶۳
		خواسته‌ی عمیق	۶۵
		ایفای نقش	۷۰
۲۲	جهان در حال تغییر	در جست‌وجوی چشم‌انداز، رسالت، خواسته‌ی عمیق و ایفای نقش‌تان	۷۴
۲۳	رویارویی با چالش‌های تغییر	جدول ایگو و روح برای افراد	۷۵
۲۴	مدل برداری	اندیشه‌ورزی و نتیجه‌گیری	۷۶
۲۵	مدل برداری عامل موفقیت	مراجع و منابعی برای مطالعات بیشتر	۷۷
۲۸	گام‌های اساسی در فرایند مدل برداری عامل موفقیت		
بخش آغازین- جهان در حال تغییر			
فصل اول- از ایده تا عمل			
۳۲	سطوح کلیدی عوامل موفقیت		
۳۵	خلاصه‌ی عوامل موفقیت	پدیده‌ی دره‌ی سیلیکون	۸۰
۳۶	پرسش‌نامه‌ی عوامل کلیدی موفقیت	کارآفرینی	۸۲
۳۸	تمثیل شش کارگرسنگ‌تراش	نسل جدید کارآفرینان	۸۴
۴۰	کل‌ها و جزه‌هایی از کل‌ها	سه جواهر کارآفرینی ذنی	۸۸
	ایگو و روح	پنج عامل کلیدی برای خلق جهانی که مردم بخواهند به آن تعلق داشته باشند	۹۰
۴۶	چشم‌انداز، رسالت، خواسته‌ی عمیق و ایفای نقش		
۴۸	داستان «معجزه‌ای برفراز روخانه‌ی هادسون»	مدل برداری از کارآفرینان نسل بعدی	۹۲
۵۰	هم‌سو کردن ایگو و روح	دایره‌ی مدل برداری عامل موفقیت	۹۴

فصل دوم- کارآفرینی نسل بعدی و دایره‌ی

مدل برداری عامل موفقیت

دایره‌ی مدل برداری عامل موفقیت و پنج عامل کلیدی برای خلق	۹۶
جهانی که مردم بخواهند به آن تعلق داشته باشند	۹۶
یکپارچه ساختن شور و شوق، چشم‌انداز، رسالت، خواسته‌ی عمیق و	
ایفای نقش در دایره‌ی مدل برداری عامل موفقیت	۹۸
هویت/خویشتن	۱۰۰
مشتریان و بازار	۱۰۲
اعضای تیم/کارمندان	۱۰۵
سرمایه‌گذاران و سهامداران	۱۰۷
شرکا و هم‌پیمانان	۱۰۹
مثالی از دایره‌ی عامل مدل برداری موفقیت	۱۱۳
تأثیر اوضاع و میدان نوآوری در دایره‌ی موفقیت	۱۱۴
قانون ضرورت تنوع و حوزه‌ی نوآوری	۱۱۸
نمونه‌ای از مثال عامل موفقیت	
توسعه و ارتقای شرکت پاورست به دست بارنی پل	۱۲۰
دایره‌ی موفقیت بارنی پل	۱۳۱
نمونه‌ای از مثال عامل موفقیت	
توسعه و ارتقای شرکت آی بی رام به دست ساموئل پالمیسانو	۱۳۶
دایره‌ی موفقیت ساموئل پالمیسانو	۱۴۰
نتیجه‌گیری: پدید آوردن دایره‌ی موفقیت تان	۱۴۲
مراجع و منابعی برای مطالعات بیشتر	۱۴۵
فصل سوم- کسب موفقیت	
موفقیت چیست؟	۱۴۸

فهرست مطالب

نتایج برد-برد	۱۵۰
موفقیت و خویشتن	۱۵۱
روح کامیابی	۱۵۳
صادق بودن با خود و رؤیاهایتان	۱۵۶
ریسک کردن و با شکست روبه‌رو شدن	۱۵۷
شکست‌های معروف	۱۵۸
تلقی شکست به عنوان یک بازخورد	۱۶۱
پیدا کردن حمایت و اسپانسر	۱۶۴
گرد آوردن هم‌پیمانان خود	۱۶۷
مواجهه با ابهامات و خوش‌شانسی	۱۶۸
اهمیت آمادگی و تمرین	۱۶۹
پرورش عامل شانس تان	۱۷۰
نمونه‌ای از مثال عامل موفقیت	
توسعه و ارتقای شرکت «تایدال ویوتکنولوژیز» به دست مارک فیزپاتریک	۱۷۶
دایره‌ی موفقیت مارک فیزپاتریک	۱۸۰
نمونه‌ای از مثال عامل موفقیت	
توسعه و ارتقای شرکت ایکسیندیوم تکنولوژیز به دست سیندانا ترکات	۱۸۳
الگویی برای موفقیت	۱۸۵
عوامل کلیدی موفقیت	۱۸۶
نقش زنان به عنوان کارآفرینی	۱۸۹
دایره‌ی موفقیت سیندانا ترکات	۱۹۰
تأملاتی در مثال‌های عامل موفقیت	۱۹۲
شناخت خود و پیدا کردن شور و شوق	۱۹۲

جهان در حال تغییر

پیشرفت‌های اجتماعی، صنعتی و اقتصادی و نحوه‌ی عملکرد مردم، گروه‌ها و سازمان‌ها، چه قدیمی و چه جدید، پیوسته تغییراتی را در دنیای تجارت به وجود می‌آورند. پیشرفت تکنولوژی به طور پیوسته تحقق بخشیدن به طیف وسیع‌تری از امور را ممکن می‌سازد. این امر هم فرصت‌ها و چالش‌هایی برای شرکت‌های جدید به وجود می‌آورد و هم موجب می‌شود که شرکت‌های سنتی خود را با وضعیت جدید وفق دهند.

در دهه‌های اخیر سرعت تغییر امور افزایش چشمگیری داشته و طبعاً نیازمند پاسخ مناسب به اوضاع است. یکی از نتایج بودن در «عصر اینترنت» این است که تغییراتی که سال‌ها طول می‌کشید تا به وقوع بپیوندد، اکنون به صورت پیوسته در بازه‌های زمانی کوتاه‌مدت روی می‌دهند.

نوساناتی که در جهان به صورت مکرر روی می‌دهند، چالش‌های بیشتری را برای تلاش‌های تجاری به منظور انطباق با تغییر به وجود می‌آورند که نیاز است با منابع کمتری دستاورد‌های بیشتری را به دست آورند. شرکت‌ها نیاز دارند بیشتر و بیشتر به هم‌پیمانان استراتژیک و برجسته‌ای که کلید کسب‌وکار خود را دارند، تکیه کنند. در نتیجه، روابط بین شرکت‌های مولد و هم‌افزا انعطاف‌پذیرتر می‌شود که منجر به پدید آمدن سازمان‌های توسعه‌یافته و نوآور می‌شود. این امر تأکید بیشتری بر ایجاد روابط و هم‌پیمانی دارد که موجب فراخوان توانایی برای ایجاد شراکت مؤثر است و به صورت برد-برد انجام می‌شود.

تغییرات سریع فناوری در جهان، این نیاز را در افراد و شرکت‌ها به وجود می‌آورد که به اوضاع سریع و به شکلی نوآورانه پاسخ دهند تا متناسب با رویدادهای جدید پیشرو رفتار کنند و یاد بگیرند که چگونه عملکرد بهتری داشته باشند و در نتیجه خود را در مسیر پیشرفت نگه دارند.

این تغییرات جدید همچنین فرصت‌هایی را برای افراد و سازمان‌های خلاق به وجود می‌آورد تا راه‌حل‌های جدید را تدبیر و محصولات و خدمات بسیار مؤثری ارائه کنند که واقعاً جهان را تغییر می‌دهند. اگر شما ترکیب مناسبی از چشم‌انداز، انگیزه و مهارت‌های لازم را در دنیای امروز داشته باشید، فرصت‌ها و امکانات بی‌پایانی را برای تحقق اهداف ارزشمند و سبزتان خواهید یافت.

این کتاب برای تحقق این امر نوشته شده تا تخیل، شور و شوق و قابلیت‌های ضروری را توسعه دهید، به اهداف ارزشمند و سبز خود تحقق ببخشید و جهانی بهتر با تجارت خود پدید آورید.

رویارویی با چالش‌های تغییر

با وجود این‌که کارآفرینان، تیم‌ها و سازمان‌ها تلاش می‌کنند خود را با اوضاع تطبیق دهند و از مزایای تغییر و تحولات در روندها و استانداردهای تجارت بهره ببرند، همواره با چالش‌های متعددی روبه‌رو می‌شوند. به عنوان مثال هر قدر شرکت‌ها بزرگ‌تر باشند، برای آن‌ها مشکل‌تر است که با سرعت بیشتری تغییر کنند و برای پاسخ به محیط پویای اطراف خود انعطاف‌پذیری کمتری دارند. خیلی از سازمان‌ها سیاست تأکید بر امنیت و پایداری را اتخاذ می‌کنند، در حالی که این سیاست با افزایش انعطاف‌پذیری در تقابل است.

گفته شده است که اگر پیوسته کاری را که تاکنون انجام داده‌اید، انجام دهید، همان نتیجه‌ای را می‌گیرید که تاکنون گرفته‌اید. یکی از کاربردهای این جمله این است که اگر می‌خواهید چیز متفاوتی به دست بیاورید، باید تغییر کنید. اما مهم این است که توجه کنید در جهان در حال تغییر، انجام کارهای تکراری حتی شما را به نتایج مشابه پیشین نمی‌رساند، به طوری که اگر شرکت‌ها به شیوه‌ای عمل کنند که بیست سال پیش با آن نتیجه می‌گرفتند، امروزه دیگر آن شیوه‌ها موفقیت‌آمیز نخواهند بود.

شرکت اپل مثالی واضحی در این زمینه است. بیست سال پیش شرکتی به نام اپل کامپیوتر تأسیس شد. اکنون محصولات اصلی آن‌ها دیگر کامپیوترها نیستند، بلکه تلفن‌های هوشمند، تبلت‌ها و ام‌پی‌تری‌پلیرها هستند. شرکت بایست اسمش را عوض می‌کرد تا تغییر و تحولاتش را بازتاب دهد. اگر شرکت تلاش می‌کرد که برای رشد و پیشرفت در بازار همان کامپیوترهای بیست سال پیش را بفروشد، اکنون دیگر ورشکسته شده بود. شرکت‌هایی مثل اپل از این رو سود کردند، چون توانایی لازم برای تطبیق سریع خود با اوضاع جدید را داشتند.

شرکت‌های جهانی پیشرویی مثل گوگل^۲، فیسبوک^۳، پی‌پال^۴ و… بیست سال پیش وجود نداشتند. موفقیت آن‌ها به دلیل کارآفرینان نوآوری بود که فرصت‌های بیشتری برای نسل جدید مشتریان بالقوه پدید آوردند.

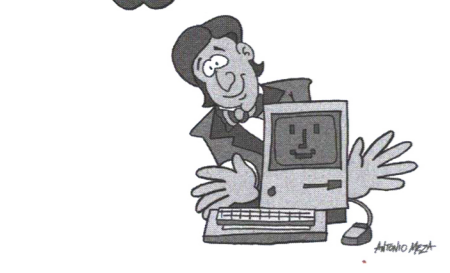
همه‌ی موارد گفته‌شده این سؤال را در ذهن ایجاد می‌کند که چگونه می‌توانیم در چنین جهانی که با سرعت در حال تغییر است، خود را همگام کنیم یا چگونه می‌توانیم روشی برای موفقیت در دنیای تجارت امروزه پیدا کنیم؟

برای موفق شدن و پیشرفت در تجارت جهانی، که با سرعت بالایی تغییر می‌کند، کارآفرینان و سازمان‌ها باید یاد بگیرند تنوع را در آغوش بکشند و در کار خویش نوآوری داشته باشند.

برای پاسخ به نیازهای محیطی که هر روز پیچیده‌تر می‌شود و رو به تکامل می‌رود و به سرعت در حال تغییر است، مدل برداری عامل موفقیت^۵ پدید آمده است.

1. Apple Computer	2. Google	3. facebook
4. paypal	5. Success Factor modeling	6. Apple inc

اپل کامپیوتر



زمانی که استیو جابز کامپیوتر مکینتاش را در سال ۱۹۸۴ معرفی کرد، اسم شرکتش اپل کامپیوتر بود.

شرکت اپل

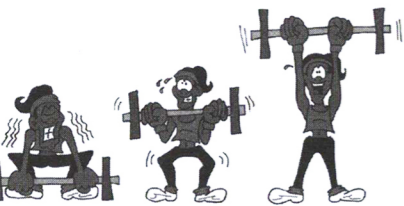


زمانی که استیو جابز آییذ را در سال ۲۰۱۰ معرفی کرد، اسم شرکتش به اپل^۶ تغییر کرد.

^[1] بخش آغازین . جهان در حال تغییر است ۲۳



مدل برداری عامل موفقیت به دنبال این سؤال که «کدام شاخص تفاوت ایجاد می‌کند» مطرح می‌شود تا عملکرد ضعیف، متوسط یا عالی شناسایی‌کند.



عملکرد ضعیف، متوسط یا عالی؟

مدل برداری عامل موفقیت

مدل برداری عامل موفقیت نوعی روش‌شناسی است که من و برادرم جان برای شناسایی، درک و استفاده از عوامل موفقیت اصلی از آن استفاده کردیم. این مدل برداری سبب می‌شود سازمان‌ها و انسان‌های موفق به سمت جلو پیش بروند و از آن‌ها پشتیبانی می‌کند. مدل برداری عامل موفقیت بر اساس مجموعه‌ای از اصول و شاخص بنیان گذاشته شده که به طور منحصربه‌فرد الگوهای کلیدی شیوه‌های تجاری و مهارت‌های رفتاری را، که افراد، گروه‌ها و طرح‌های تجاری موفق از آن استفاده می‌کنند، شناسایی و تحلیل می‌کند. فرایند مدل برداری عامل موفقیت ویژگی‌ها و قابلیت‌های کلیدی را شناسایی می‌کند که کارآفرینان، گروه‌ها و طرح‌های تجاری موفق به اشتراک می‌گذارند. سپس مدل‌ها، ابزارها و مهارت‌های خاصی را تولید می‌کند که دیگران از آن استفاده می‌کنند تا به طور فزاینده‌ای فرصت‌های موفقیت و تأثیرگذاری‌شان را افزایش دهد. دایره‌ی مدل برداری موفقیت، با بررسی تجارت‌ها، پروژه‌ها و طرح‌های تجاری موفق و با مشاهده‌ی عملکردهای خوب فردی و گروهی، به افراد و سازمان‌ها کمک می‌کند تا عواملی را که به موفقیت منتهی می‌شوند و هم‌چنین روندهای ضروری را که منجر به بسط و گسترش این میراث در آینده می‌شوند، شناسایی کنند. سپس این عوامل با فراهم آوردن استراتژی، ابزارها و پشتیبانی‌های مناسب، نقش مهمی در فعالیت‌های روزانه‌ی مردم ایفا می‌کنند.

یکی از نقاط قوت فرایند مدل برداری عامل موفقیت ترکیب سبک‌های تجاری مؤثر با مهارت‌های رفتاری کلیدی است. بنویت سارازین، مدیر بازاریابی پیشین بخش خدمات به راه‌حل‌های ارتباطات در شرکت اِجیلنت تکنولوژی^۱، اشاره می‌کند که روش‌های زیادی وجود دارند که به مردم برای پیشبرد اهداف تجاری‌شان کمک می‌کند. اگر شما به کتاب‌فروشی سر بزئید، منابع مختلفی برای ایجاد برنامه‌های تجاری، استراتژی‌های بازاریابی و غیره پیدا می‌کنید، اما هیچ روش‌شناسی وجود ندارد که مهارت‌های رفتاری را به شما بیاموزد. این چیزی است که مدل برداری عامل موفقیت را از این حیث کاملاً منحصربه‌فرد می‌کند.

مهارت‌های رفتاری مدل برداری شامل مشاهده‌ی دقیق و نقشه‌برداری از فرایندهای فیزیکی و ذهنی کلیدی افراد است که موجب عملکردهای چشمگیر و موفق آن‌ها می‌شود. هدف فرایند مدل برداری رفتار، شناسایی عناصر اساسی فکری و عملی مورد نیاز است که با آن فرد یا گروه به نتیجه‌ی مورد نظر خود می‌رسند. به عبارتی دیگر، کشف شاخص‌هایی که تفاوت ایجاد می‌کند. این فرایند به معنای برداشتن عملکردهای پیچیده و خرد کردن آن به برش‌های به اندازه‌ی کافی کوچک است که به نوعی تکرار می‌شود. هدف مدل برداری رفتار، ایجاد مدل یا نقشه‌ی عملی است که از آن استفاده می‌شود تا فردی با انگیزه بعضی جنبه‌های آن عملکرد را دوباره بازتولید یا شبیه‌سازی کند. بنابراین، این شامل معیار رفتارها و ایده‌ها و به همان اندازه عملکردهای مطلوب تأثیرگذار در حوزه‌ی تجارت است.

مدل برداری

فرهنگ لغت وبستر واژه‌ی مدل^۱ را توصیف ساده‌ای از وجود، هستی، موجودیت یا فرایند پیچیده تعریف می‌کند، مثل مدل کامپیوتری. ریشه‌ی کلمه‌ی مدل از واژه‌ی لاتین modus است که به معنای حالتی از انجام دادن یا بودن است. به معنای نوعی روش، شکل، مد، آیین، راه و سبک است. به طور دقیق‌تر، واژه‌ی مدل از واژه‌ی لاتین modulus گرفته شده است که اساساً به معنای نسخه‌ی کوچکی از یک پدیده‌ی اصیل است. به عنوان مثال مدلی از یک شیء نوعاً نشان‌دهنده‌ی نسخه‌ی کوچکی از آن شیء است. یک مدل کاری (مثلاً یک دستگاه) چیزی است که در مقیاس کوچکی کار آن دستگاه را انجام می‌دهد یا انتظار می‌رود که آن را انجام دهد.

مدل به معنای توصیف یا مقایسه‌ای است که به تجسم چیزهایی مثل اتم که نمی‌توانید به طور مستقیم مشاهده کنید، کمک می‌کند. مدل همچنین می‌تواند برای اشاره به فرضیه‌ها، داده‌ها و استنتاج‌های ارائه‌شده به عنوان یک توصیف رسمی از یک هستی و وجود یا حالتی از امور استفاده شود.

بنابراین قطاری کوچک، نقشه‌ی ایستگاه‌های اصلی مترو یا برنامه‌ی زمانی حرکت آن‌ها، همگی مثال‌هایی هستند از انواع مدل‌های سیستم راه‌آهن شهری. هدف این سیستم حمل و نقل به تصویر کشیدن بعضی از جنبه‌های واقعی سیستم راه‌آهن شهری و فراهم کردن اطلاعات مفیدی برای بهتر مدیریت کردن کارها با توجه به سیستم است. به عنوان مثال، از قطارهای کوچک برای برنامه‌ریزی کردن برای سفری خوب به منظور رسیدن به شهری خاص استفاده می‌شود. نقشه‌ی ایستگاه‌های اصلی شهر به زمان‌بندی برای شروع این سفر کمک می‌کند. از این به بعد، ارزش بنیادی هر مدل بر اساس مفید بودن آن تعیین می‌شود.



مدل نسخه‌ی کوچکی از یک سیستم است که به نسی و درک چگونگی کارکرد فرایندها در مدل‌های چک‌یاری می‌رساند.



مدل همچنین نوعی نقشه است که به ما کمک می‌کند مامل‌هایمان را با سیستم‌های خاص مدیریت کنیم.

1. Agilent Technologies

1. model